

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Marco analítico sobre el proceso estratégico aplicable al *fundraising* de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación en Lima Metropolitana.

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión,
presentado por:

PALOMINO ALVARADO, Rashell Ornella

SAAVEDRA MOGOLLON, Hebe Ariadna

Asesoradas por: Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, diciembre del 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

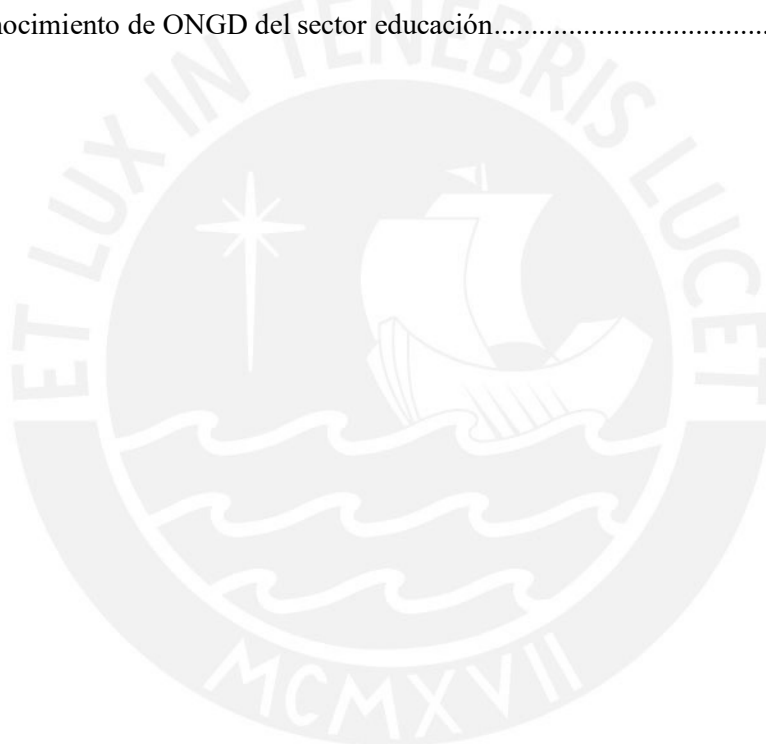
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
2. Objetivos de la investigación.....	7
2.1. Objetivo general	7
3. Justificación de la investigación	8
4. Metodología de la investigación.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Organizaciones no gubernamentales de desarrollo	10
1.1. Definición y modelos de generación.....	10
1.2. Rol de las ONGD.....	12
1.3. Las ONGD y la educación para el desarrollo	13
2. Proceso estratégico	15
2.1. Planeamiento	16
2.2. Implementación	21
2.3. Evaluación y control.....	24
3. Análisis de la actividad de <i>fundraising</i> de las ONG	26
3.1. Métodos de <i>fundraising</i>	26
3.2. Planeamiento del <i>fundraising</i>	28
3.3. Factores clave para el <i>fundraising</i>	31
4. Estudios empíricos sobre métodos de <i>fundraising</i> en ONGD.....	33
5. El proceso estratégico adaptado a las etapas de <i>fundraising</i> en una ONGD de educación	34
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	38
1. Tendencias del financiamiento de las ONGD de educación	38
2. Factores contextuales que influyen en el financiamiento las ONGD de educación.....	40
3. Caracterización del perfil organizacional de las ONGD locales orientadas a la educación	42
CONCLUSIONES	48
REFERENCIAS.....	52
ANEXO A: Ubicación de las ONG en la estructura del estado	57

ANEXO B: Número de instituciones educativas privadas y públicas en el Perú.....	58
ANEXO C: Formato de consentimiento informado de entrevistas	59
ANEXO D: Listado de entrevistados	60
ANEXO E: Reportes bibliométricos	61
ANEXO F: Matriz de consistencia.....	65



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Los modelos de intervención y sus características según colectivo	14
Tabla 2: Modelos convencionales de <i>fundraising</i>	26
Tabla 3: Nuevas tendencias de <i>fundraising</i>	27
Tabla 4: Definición de ONGD del sector educación	43
Tabla 5: Integrantes de ONGD del sector educación.....	44
Tabla 6: Mecanismos de gestión institucional de ONGD del sector educación	45
Tabla 7: Sostenibilidad económica de ONGD del sector educación	46
Tabla 8: Reconocimiento de ONGD del sector educación.....	47



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso estratégico	16
Figura 2: Etapa de planeamiento	17
Figura 3: Etapa de implementación.....	21
Figura 4: Etapa de evaluación	24
Figura 5: Marco del planeamiento del <i>fundraising</i>	28
Figura 6: Proceso estratégico para el <i>fundraising</i>	35

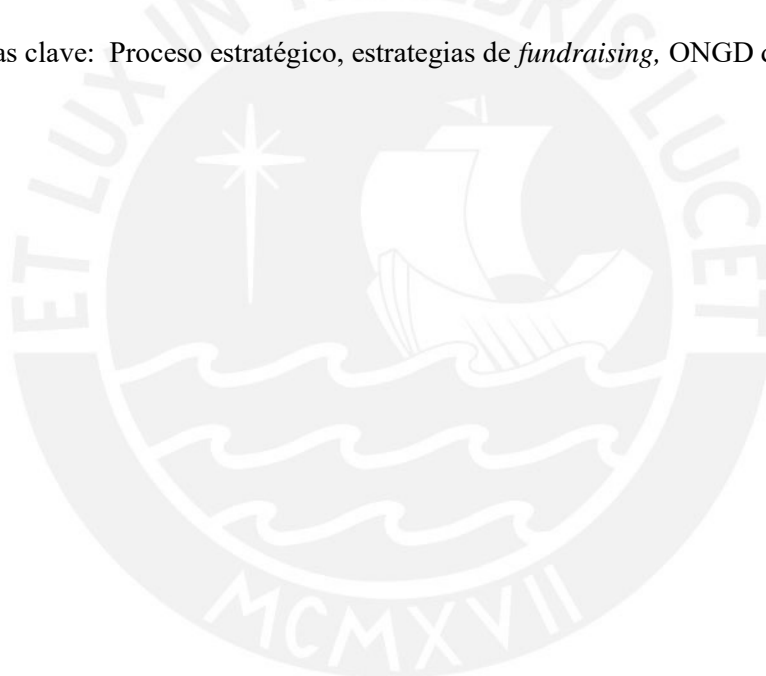


RESUMEN

El presente estudio busca construir un marco analítico sobre el proceso estratégico aplicable al *fundraising* en organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) orientadas a la educación. Se examinan diferentes enfoques teóricos sobre el proceso estratégico y su contribución a las estrategias de *fundraising* en estas organizaciones, sobre cuya base se delimita un marco analítico específico. Luego se describen las dinámicas que caracterizan a estas ONGD, se identifican los factores contextuales que influyen sobre sus estrategias de financiamiento, y finalmente se hace una caracterización de las principales ONGD locales.

Esta investigación es relevante para comprender teóricamente de qué manera el proceso estratégico puede mejorar la gestión del financiamiento de estas organizaciones, un aspecto fundamental para su sostenibilidad.

Palabras clave: Proceso estratégico, estrategias de *fundraising*, ONGD de educación.



INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como finalidad construir un marco analítico sobre el proceso estratégico aplicable al *fundraising* de las ONGD de educación para el desarrollo. Este proceso es pertinente considerando los distintos problemas de financiamiento que enfrentan estas organizaciones. Es importante para estas organizaciones establecer una estructura ordenada y efectuar un análisis apropiado para que la estrategia de financiamiento implementada sea exitosa.

En el capítulo introductorio se plantea el problema de financiamiento de estas organizaciones y se resalta la pertinencia del enfoque estratégico en su proceso de financiamiento, sobre cuya base se delimita el problema de investigación. Seguidamente se plantean los objetivos general y específicos, la justificación del estudio, y la metodología aplicada para alcanzar esos objetivos.

El segundo capítulo parte con una caracterización de las ONGD y los retos financieros que enfrentan, luego se examinan diferentes enfoques teóricos acerca del proceso estratégico, seguidamente se analizan los modelos convencionales y nuevas tendencias de financiamiento de las ONGD, y finalmente se delimita el marco analítico al cual apunta este trabajo.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco contextual de la investigación, para lo cual primero se describirán las tendencias actuales de financiamiento de las ONG a nivel global y nacional, luego se explicarán los factores contextuales que influyen en el financiamiento de estas organizaciones, y posteriormente se reportará la estructura, funcionamiento y formas de financiamiento que caracterizan a estas organizaciones del tercer sector.

Este trabajo finaliza con un conjunto de conclusiones generales y específicas que responden a los objetivos planteados, tras lo cual se propone una ruta para futuras investigaciones sobre esta temática en el sector.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El primer capítulo de este trabajo desarrolla el planteamiento de la investigación e incluye cuatro secciones. En el primer apartado se realiza una introducción a las organizaciones sujeto de esta investigación y el rol que desempeñan, luego se introducen los conceptos teóricos pertinentes, se describe el contexto en el que se desenvuelven estas organizaciones y se reportan estudios empíricos conexos. Sobre esa base se delimita la problemática que motiva esta investigación, centrándose en la dificultad de recaudar fondos de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) por factores como la disminución de oportunidades de financiamiento y la dependencia de donantes externos. En el segundo apartado se expone el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo. En el tercer apartado se presenta la justificación de la investigación. Finalmente, se describe la metodología a utilizar para el desarrollo de esta investigación.

1. Planteamiento del problema de investigación

El presente apartado plantea el problema que motiva esta investigación. Para ello, primero se introduce a las organizaciones no gubernamentales orientadas a la educación y el rol que cumplen en la sociedad, para lo que se presentan los conceptos teóricos principales y se explica el entorno en el que se ubican estas organizaciones. Luego, se aborda la problemática relacionada con el financiamiento que enfrentan. Finalmente, se presentan algunos estudios empíricos sobre los métodos de *fundraising* que utilizan otras organizaciones con estructuras parecidas, lo cual permite evidenciar el vacío en la investigación sobre el tema del proceso estratégico aplicado a la actividad de *fundraising*.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) surgieron en Latinoamérica a mediados de los años sesenta con el objetivo de hacer frente y fiscalizar a los regímenes autoritarios, cuestionando las acciones del Estado (Bobadilla, 2017). El contexto económico internacional permitió a los países del hemisferio norte ayudar con la causa de las ONG ubicadas en el Sur global (Bebbington, 1997), lo que contribuyó al establecimiento de estas organizaciones como actores de la sociedad civil en América Latina. Como resultado surgió una gran cantidad de organizaciones sociales con diferentes objetivos y alcances, y con esto una extensa literatura que ha intentado definir las y clasificarlas (Vakil, 1997). Parte importante del sector está formado por las organizaciones no gubernamentales de desarrollo que Padrón (1987) define como organismos privados, sin fines de lucro, que operan dentro del marco legal del Código Civil. Estas organizaciones realizan proyectos o programas con el fin de impulsar el bienestar, desarrollo social y protección de distintos grupos de personas, principalmente poblaciones vulneradas o excluidas, usualmente su financiamiento proviene de fuentes externas. Esta

investigación se centra en organizaciones no gubernamentales de desarrollo locales enfocadas en el sector educación.

El rol que desempeñan estas organizaciones se adapta al contexto en el que se encuentran para intentar satisfacer las necesidades no cubiertas de las poblaciones vulnerables. Bobadilla (2017) muestra los cambios institucionales, en las formas de intervención y en la manera de relacionarse con sus *stakeholders* por los que han pasado las ONG en el país para adaptarse al contexto y cumplir sus objetivos. Con respecto al sector educación, el rol de las ONGD está guiado por dos factores: los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y el contexto sectorial. Por un lado, muchas ONGD de educación se guían por el ODS 4 sobre educación inclusiva, equitativa y de calidad o alguna de sus metas específicas, con el propósito de definir mejor su labor ante sus *stakeholders*. Este objetivo busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos (Naciones Unidas, 2015). Por otro lado, la política educacional del país guía la labor que realizan estas organizaciones; por ejemplo, hasta hace unas décadas uno de los principales problemas para el Estado era la cobertura mayoritaria de la educación básica, pero conforme aumentó la accesibilidad a la educación, el problema mayor ha pasado a ser el aseguramiento de la culminación de los estudios básicos (Guadalupe, León, Rodríguez & Vargas, 2017). De esta manera, las ONG contribuyen a cubrir los vacíos de las políticas del Estado, y a satisfacer brechas del mercado que las empresas privadas no logran cubrir debido a la falta de demanda o baja rentabilidad (Bobadilla, 2017). Esta caracterización también corresponde a las ONGD del sector educación, las cuales están en constante adaptación de acuerdo con los cambios sociales, políticos y económicos que afectan al sector.

Estos cambios contextuales muchas veces representan problemas para las ONG. Bebbington (1997) considera que esto ha generado tres tipos de crisis en estas organizaciones: crisis de identidad, crisis de legitimidad y crisis de sostenibilidad. Por un lado, la crisis de identidad se refiere al rol cambiante que desempeñan las ONG en la sociedad y frente a sus *stakeholders*: “Esta incertidumbre se deriva de una incertidumbre general de las ONG sobre los modelos de desarrollo y los roles apropiados del mercado, el estado y la sociedad civil” (Bebbington, 1997, p. 1758). En esa línea, algunas de las misiones y roles antes desempeñadas por las ONG y que formaban parte de su identidad organizacional han sido asumidos por organismos estatales y empresas privadas. Por otro lado, las ONG pasan por una crisis de legitimación como actores de la sociedad civil, puesto que muchos critican su cultura, estructura organizacional y eficiencia operacional, alegando que estas organizaciones deben profesionalizarse. De esta manera, se les exige mayor transparencia, apertura de sus directorios, publicación de estados financieros, auditorías, entre otros. Finalmente, la crisis de sostenibilidad

alude específicamente al financiamiento, aspecto central en esta investigación. La gran mayoría de ONGD depende de los fondos de la cooperación internacional o fundaciones internacionales, y esta dependencia de fuentes externas es peligrosa para cualquier organización. Esto no solo significa riesgo financiero para las ONGD, sino que tiene implicancias en cuanto a las condiciones a las que está sujeta la ayuda financiera, como el establecimiento de una relación en donde las ONGD se convierten en ejecutoras de los programas de los donantes y se desvían de sus propios objetivos e identidad autónoma (Bebbington, 1997).

Esta investigación se centrará en la actividad de *fundraising*. Este término proviene de una expresión americana: *fund* (fondos, recursos) y *raising* (captar, recaudar, procurar) (Palencia-Lefler, 2001, p. 145), lo cual se refiere a la captación de fondos o a la búsqueda de fondos de las organizaciones sociales. El propósito de este estudio es examinar el proceso estratégico utilizado en la actividad de *fundraising* de estas organizaciones, para lo cual es esencial analizar los diferentes métodos de captación de recursos económicos y los problemas que presenta la actividad. En esta línea, las ONG se caracterizan por financiar sus actividades mediante contribuciones de donantes o asociados externos, quienes no esperan un retorno financiero, con el fin de asistir a otros actores como sus usuarios o beneficiarios (Herranz, 2007, p. 24). Estas organizaciones manejan diferentes métodos de recaudar fondos, los cuales se pueden clasificar en tradicionales y nuevas tendencias. Los métodos tradicionales se dividen en financiación y donación: la financiación puede provenir de una entidad pública, privada o corporativa, mientras que las donaciones provienen de personas naturales interesadas en ayudar con los proyectos de las ONGD. Las nuevas tendencias abarcan la inversión de impacto, las microfinanzas, *el crowdfunding* y los bonos de impacto social, un conjunto de métodos creados como respuesta a las nuevas tecnologías y coyunturas para asegurar la sostenibilidad de estas organizaciones (Buckland & Murillo, 2014, p. 20-22). En el caso de organizaciones de desarrollo orientadas a la educación, estas cuentan con fondos monetarios que apoyan este tipo de intervención como los fondos de la cooperación internacional, *grants* de fundaciones privadas, fondos públicos internacionales y nacionales, donaciones individuales y corporativas.

El sector de ONG en América Latina ha sufrido varios problemas a lo largo de su historia, la mayor parte de ellos relacionados con el financiamiento y su obtención (Negrón, 2009). Estos problemas incluyen la disminución de los fondos de la cooperación internacional, la dependencia financiera de agencias donantes, el incremento de la competencia por fondos, los problemas de gestión financiera de la organización y la dependencia de fuentes tradicionales.

En primer lugar, el problema reciente relacionado con la disminución de los fondos destinados a la cooperación internacional se refiere a la reducción sustantiva de oportunidades

para acceder a estos recursos económicos. Según el informe de Civicus e Innpactia (2019), solo el 12% de los recursos ofrecidos en las convocatorias de la cooperación internacional son exclusivos para las organizaciones de la sociedad civil, y solo el 3% está dirigido específicamente para América Latina. Esto muestra que las organizaciones sin fines de lucro de esta región no obtienen gran apoyo de esta fuente de financiamiento. Cabe resaltar que en los últimos años se han reducido las fuentes de financiamiento como donaciones individuales internacionales o apoyo de la cooperación internacional, especialmente, en países de renta media como el Perú, puesto que estas fuentes de ingreso están centradas en colaborar con países con mayor índice de pobreza extrema (Negrón, 2009).

En segundo lugar, la dependencia financiera de las agencias donantes plantea diferentes problemas para las ONGD. Por un lado, las prioridades y objetivos de las organizaciones donantes pueden influir en el cambio arbitrario de los proyectos o programas de las ONGD, y muchas veces no concuerdan con las necesidades de las poblaciones a asistir. Algunos de estos agentes consideran que tienen el derecho de influir en los programas o proyectos que financian (Antrobus, 1987). Asimismo, las donaciones de parte de agentes internacionales conllevan restricciones en el uso del dinero, incluyendo procedimientos de comunicación y aprobación, lo cual no permite flexibilidad en la movilización de recursos ni adaptación ante nuevas situaciones. Además, sólo el 3% de estas convocatorias está dirigido a gastos de gestión y desarrollo de una ONGD, lo que significa que no reciben suficiente financiación para fortalecer su gestión (Civicus e Innpactia, 2019).

En tercer lugar, la reducción de convocatorias de fondos para América Latina y el aumento de la cantidad de estas organizaciones ha generado que la competencia aumente considerablemente en el sector, lo que afecta la cooperación entre estas organizaciones (Antrobus, 1987). Si bien esto perjudica a las organizaciones del tercer sector en general, las más afectadas son las organizaciones locales o aquellas que recién están iniciando operaciones. Estas organizaciones compiten en el 74% de las convocatorias contra organizaciones internacionales, en el 71% contra organizaciones del sector privado y en el 46% contra organizaciones estatales, todas las cuales suelen estar mejor preparadas para cumplir con los requisitos y exigencias que solicitan los donantes (Civicus e Innpactia, 2019).

En cuarto lugar, existen problemas de gestión financiera, los cuales afectan su trayectoria y credibilidad frente a los donantes, sus sistemas de gestión y capacidad para manejar recursos, el nivel de apoyo que reciben del gobierno, y el conocimiento y acceso a los fondos (Antrobus, 1987).

Por último, la alta dependencia de fuentes tradicionales afecta la sostenibilidad financiera de estas organizaciones, por lo que se requiere la diversificación de las fuentes de ingreso, el análisis de las nuevas tendencias de *fundraising* y la selección de los métodos de *fundraising* adecuados para cada organización (Civicus e Innpactia, 2019). Esta investigación se enfoca precisamente en el análisis del proceso estratégico que utilizan estas organizaciones en la actividad del *fundraising en Lima Metropolitana*.

Frente a los problemas mencionados, las ONGD deben enfocarse en dos puntos clave: fomentar la eficiencia en el uso de los recursos y potenciar la legitimidad de sus operaciones (Negrón, 2009). Debido a la disminución de las fuentes internacionales y privadas, las ONGD han tratado de mejorar la eficacia en el uso de sus recursos para demostrar el impacto que pueden lograr a pesar de la disminución de la ayuda, y generar mayor confianza en los donantes. Así mismo, también han empezado a generar una mayor rendición de cuentas, tanto al gobierno como a la opinión pública, para fortalecer su legitimidad como organización, pues esta “constituye el activo más importante de la ONG” para lograr una mejor imagen hacia los potenciales donantes (Negrón, 2009, p. 306). Adicionalmente, estas organizaciones se han visto obligadas a cambiar su identidad para sobrevivir en el tercer sector, por ejemplo tomando el rol de interlocutores con la sociedad civil para la formación de nuevas políticas públicas (Bebbington, 1997).

Esta investigación se basa en el análisis del uso del proceso estratégico para la actividad de *fundraising* que utilizan las ONGD enfocadas a la educación. Hay distintos enfoques teóricos sobre el proceso estratégico de *fundraising*. David y David (2017); Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) y D’Alessio (2015) identifican tres etapas clave: planeación, implementación y evaluación de la estrategia. Este proceso estratégico puede ser adaptado a la actividad del *fundraising* que realizan estas organizaciones, según el modelo de Sargeant y Jay (2014), en conjunto con los criterios fundamentales para realizar una estrategia de *fundraising* de Gavilán, Iglesias y Bieta (2013). Estas etapas y criterios son fundamentales para el marco analítico hacia el cual se orienta esta investigación.

Se han realizado varios estudios acerca de la importancia de la aplicación de distintas estrategias de obtención de financiamiento con la finalidad de lograr la sostenibilidad de estas organizaciones. En Estados Unidos se ha estudiado el uso del *e-fundraising* en distintas organizaciones no gubernamentales con base en el modelo teórico *resourced-based view* (RBV), el cual analiza el proceso estratégico a partir de los recursos humanos, organizacionales y físicos de la organización (Rhoda & Roderick, 2012). En Camboya se han estudiado distintos métodos de *fundraising*, tomando la diversificación de fuentes como la

principal estrategia para reducir la dependencia internacional (Sothy, 2013). Por último, en Perú se ha realizado un estudio sobre la gestión estratégica de una ONG enfocado en las operaciones, recursos y visión, para lograr su sostenibilidad (Araujo, Díaz & Goñi, 2018).

Finalmente, es necesario resaltar que aunque la problemática del financiamiento de las organizaciones del tercer sector siempre ha estado presente en la literatura, muchos de los estudios realizados se centran en organizaciones ubicadas en países con diferentes contextos y distintos entornos organizacionales. Existe además un vacío en el análisis de estos procesos estratégicos de financiamiento en general y de *fundraising* en particular, en ONGD locales vinculadas al sector educación (Civicus e Innpactia, 2019).

2. Objetivos de la investigación

Con el motivo de entender mejor la investigación se desarrolló un objetivo general (OG), del cual derivan cinco objetivos específicos (OE).

2.1. Objetivo General

El objetivo general de la investigación es construir un marco analítico sobre el proceso estratégico aplicado al *fundraising* de organizaciones no gubernamentales de desarrollo locales orientadas a la educación.

A partir de este objetivo general subyacen cinco objetivos específicos, compuestos por cuatro objetivos teóricos y tres objetivos contextuales.

1) Definir las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, su rol y su labor en la educación para el desarrollo.

2) Examinar diferentes enfoques teóricos sobre el proceso estratégico para identificar los elementos relevantes en la recaudación de fondos de organizaciones no gubernamentales de desarrollo en particular.

3) Examinar estudios empíricos sobre los métodos de *fundraising* de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo para identificar su proceso estratégico.

4) Construir un marco teórico sobre los principales métodos de *fundraising* en organizaciones no gubernamentales de desarrollo en países de renta media.

5) Examinar las tendencias en el financiamiento de las ONGD en el sector educación.

6) Examinar los factores contextuales que influyen sobre el financiamiento de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo locales orientadas a la educación.

7) Caracterizar el perfil organizacional de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo locales orientadas a la educación.

3. Justificación de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un marco analítico sobre los enfoques teóricos del proceso estratégico aplicado a la actividad de *fundraising* de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo orientadas a la educación. Este análisis permitirá construir un marco teórico para comprender el nivel en el que este tipo de organizaciones hace uso de la gestión estratégica, específicamente del proceso estratégico, en la actividad de *fundraising* de las ONGD.

Esta investigación es relevante pues examina teóricamente los procesos estratégicos utilizados para la captación de recursos por las ONGD orientadas al sector educativo en distintos contextos y cómo esto influye en la sostenibilidad financiera. Esto conduce a un marco analítico sobre el proceso estratégico del uso de los métodos de *fundraising* adaptado a la realidad de las ONGD enfocadas en la equidad educativa. Asimismo, es importante mencionar que pese a la relevancia del problema de captación de recursos financieros en estas organizaciones, en la literatura relacionada “ha tendido a ser abordado en forma fragmentaria y poco sistemática” (Civicus e Innpectia, 2019, p. 4). Por lo tanto, existe un vacío en la investigación que motiva un interés por entender el financiamiento del tercer sector desde una perspectiva estratégica, debido a que la gran mayoría investigaciones se limitan a examinar procesos operativos y presupuestarios, excluyendo la evaluación de la organización en su conjunto, su relación con el entorno y cómo esto influye en el desarrollo de actividades de este tipo de organizaciones (Civicus e Innpectia, 2019).

Este trabajo también conlleva cierta utilidad práctica, pues podrá ser utilizado como referente analítico por diferentes entidades, tanto sociales como privadas o públicas, para analizar el proceso estratégico aplicado a los métodos de *fundraising* de las ONGD orientadas a la educación y seguir aportando a una mejor gestión del financiamiento en estas organizaciones.

4. Metodología de la investigación

La metodología de investigación utilizada para el desarrollo del presente trabajo consistió, principalmente, en la búsqueda, identificación y revisión, sistematización y contraste de la información resaltante relacionada con el tema, con el objetivo de construir un marco analítico que nos permitió comprender el proceso estratégico aplicado al *fundraising* de las ONGD enfocadas en la educación. Para ello, la estrategia general implicó la revisión

sistemática de literatura teórica, literatura empírica y reportes oficiales sobre el sector, y en segundo plano, la programación de entrevistas con expertos en el área de *fundraising* en organizaciones sociales.

Con respecto a la búsqueda de fuentes secundarias, se consultaron diferentes bases de datos. La búsqueda de literatura teórica y empírica se realizó a través de las bases de datos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), como *JStore*, *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct* y *Taylor & Francis*, así como la plataforma de *e-books* de la universidad. Por otro lado, la literatura contextual se examinó, primero, en los repositorios de tesis e investigaciones de la PUCP, la Universidad del Pacífico, la Universidad de Lima y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; segundo, en reportes de fuentes oficiales como la Agencia Peruana de Cooperación Internacional y agencias consultoras especializadas en el sector; y tercero, en el buscador libre *Google Académico*. Todas estas búsquedas se realizaron en el idioma español, inglés y portugués, con las siguientes combinaciones palabras claves: ONG, ONGD, *fundraising*, gestión estratégica, proceso estratégico y estrategia del financiamiento. Complementariamente, se hicieron entrevistas con una experta académica de gestión de ONG del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP (ver Anexo D).

Para la ponderación de las fuentes consultadas se obtuvieron reportes bibliométricos con el objetivo de verificar la relevancia de esas fuentes. Esto se hizo mediante los reportes facilitados por *Scopus* (ver Anexo E).

En tercer lugar, se sistematizó y contrastó la información consultada de modo que la investigación se beneficie del análisis de diferentes enfoques que contribuyan a la creación de un marco analítico sólido sobre el proceso estratégico aplicado a la actividad del *fundraising* en ONGD para la educación.

Por último, con respecto a los aspectos éticos de la investigación, se hizo un citado pertinente de todas las fuentes consultadas, así como una revisión del documento con apoyo del software Turnitin para verificar un correcto uso de la información. Finalmente, se desarrollaron y aplicaron protocolos de consentimiento informado a los expertos en las entrevistas realizadas, teniendo en cuenta los principios de ética de la investigación de nuestra universidad.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El segundo capítulo de esta investigación reúne y contrasta distintos enfoques teóricos. En el primer apartado se introduce a las ONGD orientadas a la educación para el desarrollo y la intervención social que realizan, con el objetivo de delimitar con mayor detalle el sujeto de estudio de esta investigación. En el segundo apartado se presentan y comparan los enfoques teóricos de David y David (2017), D'Alessio (2015) y Hitt et al. (2015) sobre el proceso estratégico y sus etapas. El tercer apartado es un análisis de la actividad de *fundraising* de las ONG, compuesto por la exposición de los métodos de *fundraising* que utilizan estas organizaciones, las etapas del planeamiento de *fundraising* de Sargeant y Jay (2014) y los criterios fundamentales para desarrollar esta actividad que propone Gavilán et al. (2013). El cuarto apartado está compuesto por el análisis del proceso estratégico utilizado en la implementación de distintos métodos de *fundraising* en ONG con estructuras similares a partir de los estudios empíricos seleccionados. Finalmente, en el quinto apartado de este capítulo se presenta el marco analítico específico construido a partir del análisis de la literatura teórica y empírica necesaria para comprender el proceso estratégico vinculado al *fundraising* en ONGD orientadas a la educación.

1. Organizaciones no gubernamentales de desarrollo

Las organizaciones del tercer sector se caracterizan por no tener el objetivo de generar ganancias económicas para sus miembros o gerentes, excepto para salarios pagados por los servicios a sus empleados, y cualquier ganancia financiera que puedan recaudar a través de sus actividades se destina a su mantenimiento o mejora de la misma (Skibick, 2009).

Puesto que existe un amplio rango de organizaciones, algunos autores han intentado clasificarlas. Vakil (1997) reúne aproximaciones de diferentes autores intentando clasificar las distintas organizaciones sin fines de lucro de acuerdo con descriptores esenciales (orientación y nivel de actividad) y contingentes (atributos evaluativos y enfoque sectorial). Pérez, Arango y Sepúlveda (2011) clasifican a las organizaciones no gubernamentales según la actividad que realizan, como las de beneficencia, asistencia, desarrollo, educación, vivienda y salud.

Para fines de esta investigación utilizaremos la tipología de organizaciones no gubernamentales basada en las actividades planteadas por Pérez et al. (2011) debido a que el sujeto de estudio pertenece al grupo de ONG orientadas al desarrollo.

1.1. Definición y modelos de generación

Existen diferentes definiciones que hacen referencia al nombre organización no gubernamental. En ese sentido, el Banco Mundial las define como instituciones privadas que se

dedican conocer y promover los intereses de los pobres, a proteger el medio ambiente o a proveer servicios que ayuden a desarrollar la participación comunitaria (World Bank, 1995) y otros autores las definen como una organización originada por un grupo de ciudadanos con un enfoque social, y está basada en donaciones individuales que logran que realice sus proyectos (Boni & Ferrero, 1998). Estas organizaciones se caracterizan por no tener un control burocrático del Estado ya que son organizaciones privadas que se encargan de movilizar a la opinión pública y se dirigen al plano de los derechos humanos y el cumplimiento de estos (Pérez et al., 2011).

Esta investigación se centra en las ONG orientadas a la promoción del desarrollo, específicamente al desarrollo integral que abarca los factores económicos y sociales que aseguran la satisfacción de las necesidades básicas para una vida digna. Beaumont (1993) afirma que "toda noción de desarrollo involucra una teoría de cambio social", puesto que define y caracteriza a los involucrados, el problema a resolver y las acciones para hacerlo. Sobre esa base, el desarrollo implica el cambio positivo de las situaciones de carencia, que abarcan los aspectos económicos y sociales, en las que se encuentran las poblaciones vulnerables con el fin de salvaguardar su seguridad.

Las ONGD tienen "carácter social, [son] independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y [...] actúan sin finalidad de lucro" (Skibick, 2009). Además, según Gonzales-Tablas (1996), operan de manera cooperativa con entidades multilaterales, instituciones del gobierno y empresas privadas en búsqueda de la promoción del desarrollo de poblaciones vulnerables y sociedades que pertenecen al Tercer Mundo. Otros autores como García (1997) definen a las ONGD como entidades que han logrado una conexión entre las comunidades, tanto rurales como urbanas, y han promovido su participación, desarrollo y mejor calidad de vida. De tal modo, una organización no gubernamental de desarrollo se resume bajo las siguientes características: no pertenece al Estado, no es lucrativa, es auto gobernable y tiene voluntarios (Grenni, 2015); tiene una estructura organizacional horizontal y, finalmente, se rigen por un sistema de dirección situacional, es decir que sus funciones se guían por el tipo de proyecto a desarrollar (Picas, 2006).

Se han identificado cuatro generaciones de ONGD, considerando el tipo de proyectos que realizan y su relación con los destinatarios, y el modelo de desarrollo que promueven (Skibick, 2009). De acuerdo con Serrano (2001) y Ballesteros (2002), el primer modelo generacional es el asistencialismo, centrado específicamente en emergencias puntuales y humanitarias y la provisión de servicios concretos para suplir las necesidades de ese momento. La segunda generación de ONGD comprende el modelo de autosuficiencia, en el cual estas

instituciones tienen un papel más activo en la sociedad, este modelo se caracterizó por una mayor participación de los beneficiarios y la ejecución de proyectos de la mano con los agentes sociales, buscando la autosuficiencia del individuo (Serrano, 2001). Además, tenía un mayor énfasis en la educación para el desarrollo de manera asistencial y causal (Serrano, 2001). El tercer modelo generacional promueve un cambio más estructural, mediante acciones que fomentan un desarrollo auto sostenido, autónomo y sistemático. Esta tercera generación buscó una participación mucho más activa de los beneficiarios, teniendo en cuenta la participación política y la construcción de nuevas estrategias que ayuden a incrementar esta participación de la sociedad (Serrano, 2001). Finalmente, la cuarta generación sería el modelo para las organizaciones actuales. Esto incluye aquellas instituciones que promueven un desarrollo complementado por la solidaridad y empoderamiento de los beneficiarios y actores centrales, tomando en cuenta la educación para el desarrollo como principal eje de actuación de las ONGD (Skibick, 2009).

En conclusión, las ONGD han ido evolucionando en cuanto a sus roles y se han ido adaptando a las necesidades de las sociedades, hasta arribar a una visión más sistémica acerca de la participación de los individuos (autosuficiente) con respecto a la promoción del desarrollo.

1.2. Rol de las ONGD

Las ONGD tienen un papel importante en la sociedad, puesto que tienen como misión promover el desarrollo y protección de las poblaciones más vulnerables. En las últimas décadas, la ayuda para el desarrollo se estructuró en base a objetivos globales. Los ocho objetivos del milenio establecidos en el año 2000 se convirtieron en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2015, como parte del plan estratégico de la Agenda 2030 cuyo fin es erradicar la pobreza, luchar contra el cambio climático y reducir las desigualdades (García & Borja, 2017). En consecuencia, las organizaciones sin fines de lucro de carácter social identifican el problema que intentan resolver y alinean su causa a uno o más de los ODS, precisando los objetivos por los que trabajan y cómo contribuyen al cumplimiento de dicha Agenda.

Para Pallotta (2013), la existencia de estas organizaciones no gubernamentales ayuda a lograr una sociedad incluyente, ya que aproximadamente un 10% de la población no es asistida ni por el Estado ni las empresas privadas, por lo que las ONGD desempeñan ese rol cubriendo las necesidades de esta población que queda “excluida” y que algunos denominan el “mercado de filantropía”. Estas organizaciones toman mayor protagonismo en nuestra sociedad debido a que se encargan de dirigir bienes y recursos de la sociedad civil hacia las poblaciones en circunstancias vulnerables, logrando generar una red de contacto que permiten accionar de manera inmediata y eficiente frente a situaciones de emergencia, ayuda humanitaria, crisis

económicas o políticas. Estas organizaciones brindan medios por los cuales pueden ejercer su ciudadanía de manera productiva (Grenni, 2015).

Por lo tanto, se concluye que las ONGD desempeñan un papel fundamental en distintos ejes de la sociedad, sea político, económico o social, promoviendo una mayor participación de las poblaciones vulnerables en la búsqueda de la solución de sus necesidades básicas. Para fines de la investigación, nos centraremos en el papel de estas organizaciones no gubernamentales con respecto a la educación para el desarrollo.

1.3. Las ONGD y la educación para el desarrollo

La educación para el desarrollo hace referencia a un proceso educativo que se enfoca en fomentar el pensamiento crítico con respecto a las desigualdades existentes en la sociedad, con un enfoque basado en valores y una amplia participación de las personas en lo político y económico (Martínez, Gea & Barba, 2011). Para fines de la investigación nos centraremos en el enfoque de Celorio y López (2007), debido a que la definen como la manera de promover una conciencia acerca de la realidad de la sociedad a través de herramientas para impulsar la participación activa en temas de justicia y solidaridad. Asimismo, según Martínez, Gea y Barba (2011), también centrándose en el enfoque de Celorio y López (2007), afirman que la educación para el desarrollo ayuda a generar mayor conciencia a través de la construcción de ciudadanos críticos, activos política y socialmente alineados con el desarrollo humano equitativo y justo. Este enfoque de la educación para el desarrollo se caracteriza por una educación dinámica, que tiene una perspectiva interdisciplinaria que relaciona lo local con lo global, sin dejar de lado la interdependencia entre ambos. (Martínez, Gea & Barba, 2011) aportando al crecimiento de los ciudadanos, su rol consciente y activo en las decisiones que toma, y el análisis de cómo esto afecta su vida cotidiana y al entorno que lo rodea (Ortega, 2008). Este tipo de educación es permanente y se desarrolla en el mediano a largo plazo, ya que se necesita una aproximación integral que incluye la parte cognitiva, los valores y las actitudes de la persona, para tener en claro la relación intrínseca entre estas tres dimensiones; asimismo, se trata de una educación abierta que promueve la participación de las personas y el desarrollo de la creatividad, orientándose hacia el compromiso y la acción (Ortega, 2008).

Existen distintas maneras de intervención para lograr la educación para el desarrollo en una sociedad. Es aquí donde las ONGD toman un papel esencial para el desarrollo de este enfoque de educación. Según Ortega (2008) existen dos modelos de intervención: el modelo asistencia y el modelo causal. El primero hace referencia a las donaciones y acciones concretas que realiza una ONGD para un objetivo particular; el segundo busca realizar un cambio más estructural y de largo plazo, aunque precisa de mayor inversión monetaria y personas más

calificadas para las tareas a realizar. Hay cuatro grupos de intervención: la opinión pública, los docentes y alumnos, los funcionarios y políticos, y los convencidos o socios de la organización (ver Tabla 1).

Tabla 1: Los modelos de intervención y sus características según colectivo

Grupos de intervención	Modelo asistencial	Modelo causal
Opinión pública	<ul style="list-style-type: none"> . Charlas, conferencias, campañas de sensibilización sobre el Tercer Mundo. . Colecta de fondos, publicidad de la ONGD. . Protagonismo de la ONGD . Alto grado de incumplimiento del código de conducta. 	<ul style="list-style-type: none"> . Campaña de sensibilización con temática específica del Tercer Mundo. . Informa sobre el Tercer Mundo y divulga el papel de las ONGD. . Ausencia de protagonismo, se realizan en consorcio. . Cumple el código de conducta.
Docentes y alumnos	<ul style="list-style-type: none"> . Conjunto de actividades puntuales y en asignaturas específicas. . Se dirige a alumnos de los primeros cursos de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> . Eje transversal de la formación educativa. . Se dirige a profesores y/o alumnos de los últimos cursos de enseñanza secundaria y universitaria.
Funcionarios y políticos	<ul style="list-style-type: none"> . Exclusivamente encaminado al reconocimiento público de la labor realizada por las ONGD. 	<ul style="list-style-type: none"> . También se obtiene un reconocimiento público de las ONGD. . Cambio de mentalidad, de instituciones nacionales e internacionales, en la toma de decisiones políticas.
Socios y simpatizantes	<ul style="list-style-type: none"> . El socio es percibido como donante. . La capacitación es puntual. . Las publicaciones son periódicas y predomina la exposición de proyectos y actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> . El socio es percibido como colaborador / miembro activo. . La capacitación es puntual. . Las publicaciones son periódicas y predominan artículos y reportajes con contenido formativo.

Adaptado de Skibick (2009)

Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo no usan exclusivamente un modelo u otro en la práctica, ya que aplicar el modelo asistencialista genera una mejor imagen y mayor crédito a la ONGD, lo que facilita recibir de manera más confiable el financiamiento externo. Esto se debe a que las donaciones o financiamiento van dirigidos a acciones concretas, y por lo tanto ayudan a disminuir el riesgo en el uso del dinero recaudado. De igual manera, orientarse hacia un modelo causal genera mayor dificultad al realizar las acciones necesarias, pues necesita mayor recaudación de fondos y personal adecuado para estas actividades, e involucra procesos cruciales con la cooperación internacional y el Estado. A pesar de esto, este modelo causal es el ideal de las ONGD ya que permite resultados de largo plazo y cambios profundos en la mentalidad de los discentes (Gómez, 2005).

Para el futuro no es conveniente mantener ambos modelos de intervención, ya que conllevaría una situación de oportunismo y falta de responsabilidad frente a la sociedad. En conclusión el fin de las ONGD debe centrarse en promover un cambio estructural en los diferentes niveles de la sociedad para superar la relación de dependencia que existe con el Estado y las instituciones públicas, es decir “la relación de sumisión con las organizaciones multilaterales y privadas y la relación amor y odio por el mercado” (Skibick, 2009, p. 77).

En resumen, las ONGD se han ido adaptando de acuerdo a la evolución de las necesidades de la sociedad logrando ampliar su rango de actividad a una mayor participación de los beneficiarios con respecto a su entorno y disminuyendo la participación asistencialista de las ONGD, generando un rol más importante en las comunidades y su desarrollo.

2. Proceso estratégico

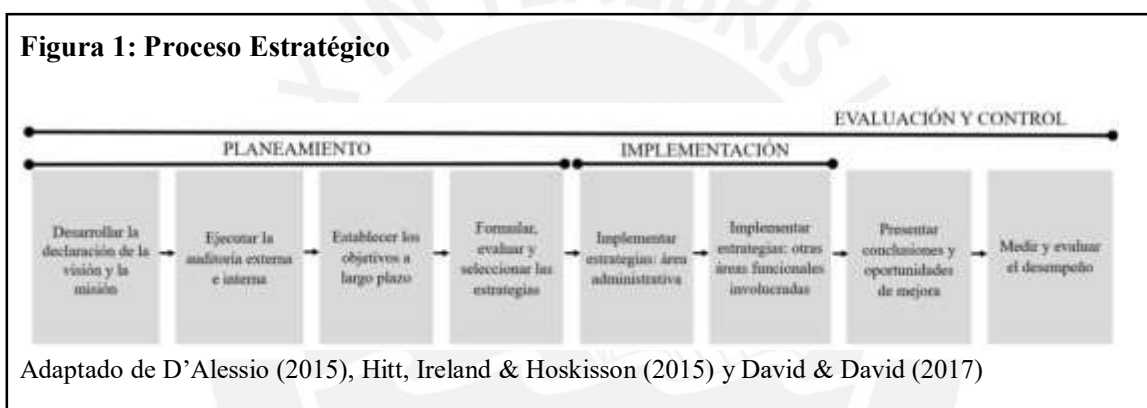
Las organizaciones no gubernamentales se desenvuelven en un sector de alta competencia por la consecución de recursos, caracterizado por las condiciones desiguales en las que se encuentran los actores (Civicus e Innpactia, 2019).

En el contexto empresarial, la rama estratégica de la gestión responde a la necesidad de las organizaciones de hacer frente a la creciente competencia y a los constantes cambios del mercado, con el objetivo de asegurar la competitividad y sostenibilidad a través de la formulación de estrategias (Chiavenato, 2017). Una perspectiva académica define a la gestión estratégica como "el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos" (David & David, 2017, p. 5). Sobre esa base, la gestión estratégica organizacional consiste en la creación de estrategias o acciones, integradas y coordinadas, diseñadas en base al análisis del contexto externo e interno de la organización, con el propósito de generar ganancias y ventajas sobre sus competidores en el futuro (Chiavenato, 2017).

La creación de estrategias se realiza mediante el proceso estratégico que D'Alessio (2015) define como un “conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida” (p. 10). D'Alessio (2015) presenta las características que el proceso estratégico debería poseer de acuerdo con su naturaleza, los cambios del entorno y la intensidad del proceso. Primero, por su naturaleza, el proceso puede ser: interactivo, puesto que requiere de la cooperación del personal clave de la organización que tenga el conocimiento necesario y la intención de innovación; e, iterativo, debido a que el proceso debe corregirse y adaptarse según los problemas o deficiencias identificadas mientras se desarrolla. Segundo, a causa del entorno cambiante, el proceso debe considerar tres análisis: el de sensibilidad, para evaluar el impacto

que los cambios contextuales pudieran tener; el de contingencia, con el objetivo de valorar la probabilidad de ocurrencia de eventualidades que puedan afectar a la organización o su desempeño; y el análisis de escenarios, en caso de que los cambios coyunturales lo requieran. Por último, según la intensidad, el proceso puede ser: incremental, cuando se desarrolla progresivamente; o radical cuando se ejecuta en un solo momento.

La literatura teórica presenta distintos modelos de procesos estratégicos adaptados al contexto, el sector en que se desenvuelve la organización o la visión del autor. En términos generales, el proceso está compuesto por tres etapas básicas: planeamiento, implementación, y evaluación y control (Trainer, 2004). Para el propósito de esta investigación se tomarán como base los planteamientos de los modelos teóricos de D'Alessio (2015), Hitt et al. (2015), y David y David (2017) (ver Figura 1).



En las siguientes subsecciones se abordará cada una de las etapas con mayor profundidad.

2.1. Planeamiento

El planeamiento estratégico es la etapa inicial del proceso estratégico. En la literatura el término planeación estratégica es muchas veces considerado como sinónimo del término gestión estratégica (David & David, 2017), por lo que muchas veces la primera etapa es confundida con todo el proceso estratégico. Por este motivo, para el desarrollo de la investigación se diferencian ambos términos.

El modelo de Hitt et al. (2015) considera, genéricamente, a la primera etapa como el conjunto de análisis que se requiere para la formulación y selección de estrategias. David y David (2017) y D'Alessio (2015) complementan este modelo con una propuesta de fases específicas que componen la etapa (ver Figura 2).

Figura 2: Etapa de Planeamiento



Adaptado de D'Alessio (2015), Hitt, Ireland & Hoskisson (2015) y David & David (2017)

El planeamiento inicia con un análisis general de la situación actual de la organización que “brinda una pincelada de la información más importante en el estudio y marca el inicio del proceso de investigación” (D'Alessio, 2015, p. 45). La información recaudada contribuye al desarrollo de la primera fase, el establecimiento de la visión, misión, valores y código de ética que maneja la organización, puesto que estos factores fundamentales actúan como una brújula que guía las demás fases del proceso estratégico acorde a las directrices de la organización (D'Alessio, 2015). Por el contrario, Hitt et al. (2015) consideran que la formulación de la visión y misión se debe realizar con la información recaudada del análisis externo e interno. La visión representa lo que quiere llegar a ser la empresa en el largo plazo para responder la pregunta: ¿en qué queremos convertirnos? (David & David, 2017).

La visión transmite al público y a otros *stakeholders* lo que la organización quiere alcanzar en el futuro, con el objetivo de cautivarlos y comprometerlos con su cumplimiento. D'Alessio (2015) propone cuatro condiciones para afianzar una declaración de visión: generar una correcta comprensión y comunicación, promover su rol impulsor del proceso estratégico, contar con un líder comprometido que promueve el cumplimiento de las creencias y valores de la organización, y contar con una cultura organizacional facilitadora. El desarrollo de una buena visión es la base para determinar la misión.

La misión es lo que distingue a la organización de su competencia, y responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? La misión especifica los negocios en los que se pretende competir y los clientes a los que pretende servir (Hitt et al., 2015). Adicionalmente, es crucial para el establecimiento de objetivos y la formulación de estrategias efectivas.

Por otro lado, los valores organizacionales son definidos como el conjunto de criterios que guía a las acciones y decisiones que toman los colaboradores de la empresa, debido a que “establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes,

tradiciones y su personalidad” (D’Alessio, 2015, p. 64). La definición de los valores de la organización es indispensable para determinar los objetivos y propósitos, así como las intenciones estratégicas.

Finalmente, el código de ética abarca “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (Jones, 2008, p. 189, como se citó en D’Alessio, 2015). En consecuencia, es importante que las organizaciones establezcan pautas de buena conducta para sus colaboradores mediante la constitución de un código de ética que especifique las conductas aceptadas y rechazadas por la organización, y los deberes y derechos del personal, pues esto muestra a sus grupos de interés que pueden esperar un “patrón de accionar claro y conocido por todos” (D’Alessio, 2015, p. 65). En relación con el proceso estratégico, el código actúa como guía en la formulación y ejecución de las estrategias.

La segunda fase del planeamiento estratégico consiste en la evaluación del contexto externo e interno de la organización y de los factores que pueden influir en esta, con el objetivo de recaudar información importante que contribuya a sus planes de acción y objetivos a largo plazo.

En primer lugar, el análisis o auditoría del entorno externo tiene como finalidad construir un listado de las variables clave que presenten oportunidades beneficiosas para la compañía y de las amenazas que debería evitar (David & David, 2017). La auditoría externa está compuesta por tres evaluaciones: del entorno general, de la industria y de los competidores (Hitt et al., 2015). El entorno general hace referencia a las dimensiones sociales que influyen en el mercado, como el contexto económico, demográfico, político/legal, sociocultural, tecnológico, global y físico (Hitt et al., 2015). Con la información recolectada se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). La evaluación del entorno de la industria explica cómo los elementos propios del mercado influyen en la organización, sus acciones y respuestas competitivas. Para este análisis se utiliza el modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual considera el desarrollo potencial de sustitutos, la amenaza potencial de nuevas entradas, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la intensidad de la rivalidad entre competidores (David & David, 2017). Por último, la evaluación de los competidores consiste en la manera en que las organizaciones reúnen e interpretan información acerca de su competencia, con la intención de conocer sus objetivos, estrategias y capacidad para pronosticar sus acciones, respuestas e intenciones (Hitt et al., 2015). Para lograr esto se puede realizar una Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual ayuda a identificar a los competidores más importantes de la organización y sus principales

fortalezas y debilidades, con el fin de hacer el pronóstico a partir de esta información y la información recaudada del modelo de cinco fuerzas de Porter.

En segundo lugar, el análisis o auditoría interna de la organización se encarga de identificar y aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades de las áreas funcionales de la organización (AMOFHIT): la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2015). Aunque el análisis interno varíe según las áreas funcionales que posea la organización, es importante que se realice la evaluación de todas sus áreas sin considerar el tipo o tamaño de estas (David & David, 2017). La sistematización del proceso de evaluación interna facilita y ordena su ejecución. Por esto Hitt et al. (2015) proponen los siguientes componentes del proceso: la identificación de los recursos tangibles e intangibles resaltantes que posee la organización (lo cual permite forjar capacidades y diferenciarse de sus competidores); la identificación de las capacidades que poseen los colaboradores (por cuanto esto les posibilitan realizar tareas organizacionales para producir y distribuir los bienes o servicios que ofrece la empresa y crear valor para los clientes); y, finalmente, la identificación de las competencias centrales o actividades en las que se desenvuelve especialmente bien la organización en comparación con su competencia (pues estas representan una ventaja competitiva para la empresa y reflejan su personalidad frente a otras organizaciones). Estas competencias centrales se pueden identificar a través de los cuatro criterios de las ventajas sostenibles (los cuales incluyen las capacidades valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles que puede poseer la organización), o a través del análisis de la cadena de valor para eliminar las ineficiencias del proceso. En conclusión, la potenciación y explotación de las competencias centrales permite una ventaja competitiva para la compañía; de esta manera, las organizaciones pueden identificar sus fortalezas y desarrollarlas, o pueden identificar las debilidades en algunas capacidades y conseguir los recursos necesarios para forjar las capacidades y competencias centrales que transformen esas debilidades en fortalezas.

La tercera fase del planeamiento estratégico consiste en el establecimiento de los objetivos a largo plazo guiados por la misión, visión, valores y el código ético. Estos objetivos especifican los resultados futuros que se espera tener al implementar las estrategias y contribuyen a la definición de los indicadores de desempeño. Los objetivos determinados claramente proveen de dirección a las acciones de la organización, permiten la sinergia de las áreas funcionales, establecen prioridades, reducen la incertidumbre y constituyen la base para una toma de decisiones congruentes, entre otros aspectos beneficiosos para la organización. Debido a esto, los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles,

desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes (David & David, 2017). Complementariamente, D'Alessio (2015) menciona que los objetivos de largo plazo son esenciales en todos los niveles de la organización, incluyendo el corporativo, divisional y funcional, y tienen una mayor asociación con las áreas de resultados clave (ARC).

La cuarta fase del planeamiento estratégico supone la formulación, evaluación y selección de las estrategias que pondrá en marcha la organización. Las estrategias pueden clasificarse en tres grandes grupos: las estrategias genéricas competitivas, las estrategias externas alternativas y específicas, y las estrategias internas específicas. Las genéricas competitivas se formulan para posibilitar la competencia de la empresa en el mercado al guiar sus operaciones, y pueden ser el liderazgo en costos, la diferenciación y el nicho en costos o diferenciación. Las estrategias externas alternativas son las opciones que tiene la organización para alcanzar su visión, las cuales pueden ser de integración, intensivas, de diversificación y defensivas; en cambio, las estrategias externas específicas tienen nombre propio y se obtienen como resultado del análisis de la Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Las estrategias internas específicas se ejecutan dentro de la organización como preparación para el desarrollo de las estrategias externas, lo cual incluye la gerencia de procesos (BPM), calidad total (TQM), reingeniería de procesos (BPR), *turn around*, *downsizing* y *rightsizing* (D'Alessio, 2015).

Respecto de la formulación, evaluación y selección de la estrategia o estrategias a utilizar, David y David (2017) sugieren un modelo analítico para la formulación de estrategias compuesto por tres etapas y aplicable para cualquier tipo de organización. La etapa de los insumos reúne la información recaudada de las evaluaciones anteriores, como la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) o Matriz de componentes principales (MCP). La etapa de adecuación se encarga de analizar y contrastar la información para generar alternativas estratégicas viables, para lo cual se utiliza la matriz FODA, matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) o la Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG). La etapa de decisión comprende solo la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) que utiliza la información de la etapa uno para evaluar las estrategias alternativas creadas en la etapa dos.

En conclusión, la etapa de planeamiento del proceso estratégico sienta las bases para la implementación de la estrategia. Esta etapa presenta cuatro fases: primero se desarrolla la visión, misión, valores y código de ética que guían a la organización; luego se analiza el entorno externo e interno; después se establecen los objetivos de largo plazo que direccionen las

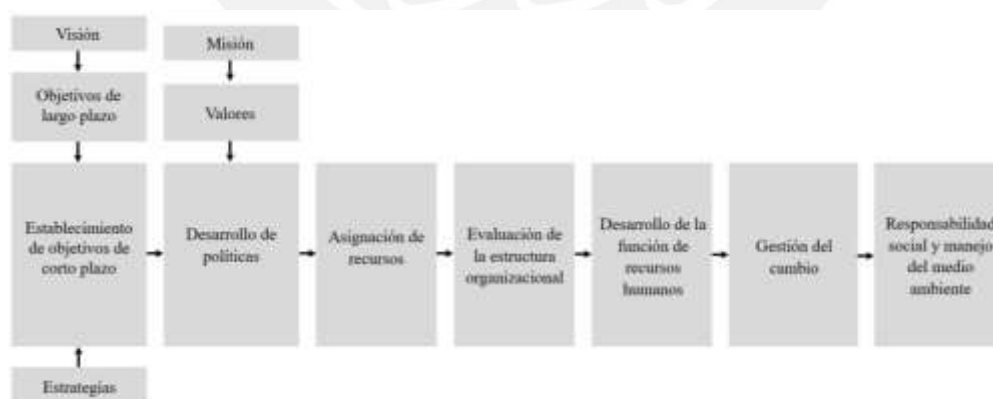
actividades de la organización; y finalmente, con base en el análisis de la información recolectada, se formula, evalúa y selecciona la estrategia a implementar.

2.2. Implementación

La implementación de estrategias es la segunda etapa del proceso, la cual consiste en la dirección y coordinación de acciones que ejecutan las estrategias seleccionadas en la última fase del planeamiento, y es primordialmente una etapa operacional que demanda eficiencia en el proceso, coordinación de múltiples áreas y motivación constante de los colaboradores involucrados. Debido a esto, se estima que “el éxito de la formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la estrategia” (David & David, 2017, p. 206). La dificultad que representa la implementación de las estrategias en todas las áreas de la compañía también depende del tamaño y naturaleza de estas, por lo que una buena aplicación de estrategias requiere cuatro insumos esenciales: el liderazgo comprometido con el logro de objetivos de la alta dirección; una cultura organizacional que tolere la implementación de nuevas estrategias; la tecnología necesaria que facilite el proceso; y la innovación y creatividad de los colaboradores que contribuya en la implementación (D’Alessio, 2015).

D’Alessio (2015) explica una serie de siete pasos para lograr la implementación: el establecimiento de objetivos de corto plazo, el desarrollo de políticas, la asignación de recursos, la evaluación de la estructura organizacional, el desarrollo de la función de recursos humanos, la gestión del cambio, y la responsabilidad social y manejo del medio ambiente (ver figura 3).

Figura 3: Etapa de implementación



Adaptado de D’Alessio (2015)

Primero se establecen los objetivos de corto plazo (OCP) con la finalidad de crear hitos más simples, cortos y manejables para lograr implementar la estrategia. Los OCP en conjunto

deberían conformar las estrategias u objetivos de largo plazo (OLP). Los OCP son la base para la asignación de recursos, actúan como mecanismos para evaluar la consecución de los OLP, y determinan las prioridades de la organización por división y área (D'Alessio, 2015). Los OCP deben ser específicos, medibles, alcanzables, temporales y comunicados a toda la organización; también deben manifestar la cantidad, calidad, costo y verificabilidad a partir del análisis de la información, información histórica, proyecciones o benchmarking (David & David, 2017).

El desarrollo de políticas traza los límites de la buena conducta al comprender las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para el alcance de los objetivos. Estas deben estar alineadas con la misión, visión, valores y código ético de la organización, ya que guían el desarrollo de las estrategias y de la organización (D'Alessio, 2015).

La adecuada asignación de recursos facilita la ejecución de las estrategias cuando se consideran las competencias de la empresa en la distribución de recursos. Estos se pueden clasificar en cuatro tipos: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Este paso es esencial para la implementación de la estrategia, aunque no asegura su éxito, puesto que los recursos son insumos que contribuyen al proceso y deben ser aprovechados por los OLP, colaboradores, líderes y evaluadores (David & David, 2017). D'Alessio (2015) recomienda la consideración de las 7 m para la asignación de recursos por cada OCP: los materiales directos e indirectos; la mano de obra; la maquinaria de activos productivos con sus tecnologías; los métodos, procedimientos, procesos y sistemas; el medio ambiente conformado por el clima organizacional y paradigmas de la organización; y la moneda o presupuesto.

La evaluación de la estructura organizacional vigente es necesaria para determinar si es apropiada para la ejecución de la estrategia o si debe ser modificada, puesto que no se puede ejecutar una nueva estrategia con una estructura organizacional antigua (Chandler, 1962). La estructura es el sistema que distribuye, divide, agrupa y relaciona las actividades que se realizan en la organización y que influye en el éxito de la implementación estratégica. Se puede clasificar en cuatro categorías: la estructura funcional (que agrupa la actividad de la organización por funciones, por lo que es simple y de bajo costo), la estructura divisional o descentralizada (que organiza la empresa por área geográfica, por tipo de producto, por tipo de cliente o por proceso), la que agrupa a las unidades estratégicas de negocio (UEN), y la estructura matricial que depende de los flujos verticales y horizontales de autoridad y comunicación (David & David, 2017). Además, es necesario entender que las situaciones de implementación estratégica difieren en cada organización, por lo que es indispensable un programa de acciones específicas y una estructura organizacional que corresponda con las características de la organización (D'Alessio, 2015). En consecuencia, se plantean cinco pasos

para el ajuste de la estructura organizacional, el cual se enfoca en realizar el diseño con base en los factores clave de éxito y las tareas cruciales relativas a la estrategia seleccionada. Este ajuste inicia con la definición precisa de las actividades claves para ejecutar la estrategia, luego se centra en analizar y comprender la relación entre las actividades clave, de soporte y operativas. Esto sirve como base para el siguiente paso, la agrupación de las actividades en unidades de la organización, con el objetivo de conseguir los recursos e influencia para establecer su grado de importancia en la estrategia y la organización. Posteriormente se determina el nivel de autoridad e independencia para la toma de decisiones, que será otorgada a cada unidad. Finalmente, se realiza la coordinación de las actividades de las unidades de la organización según su jerarquía (Thompson & Strickland, 2003, como se citó en D'Alessio, 2015).

La asignación adecuada de las funciones, posiciones y responsabilidades de los colaboradores es esencial para una buena implementación de la estrategia e influye en su éxito. David y David (2017) explican que las organizaciones deben analizar los siguientes aspectos en cuanto a sus colaboradores: la vinculación del desempeño de la aplicación de la estrategia con la remuneración, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el desarrollo de una fuerza laboral diversa, la meticulosidad en la contratación de empleados provenientes de la competencia, la creación de una cultura que favorezca la estrategia, el monitoreo cuidadoso de los medios sociales de los colaboradores, y el desarrollo de un programa de bienestar corporativo.

El manejo de la gestión del cambio es importante para la organización y sus colaboradores, ya que la reestructuración organizacional e implementación de la estrategia requieren una planeación adecuada del cambio y el manejo de las eventualidades que puede causar (D'Alessio, 2015).

Por último, se debe tener en cuenta al medio ambiente, el desarrollo social y la ética e integridad de la organización en la ejecución de las estrategias seleccionadas. De manera que se introduzca el concepto de desarrollo sostenible en la organización y forme parte de su cultura, valores y política, con el fin de que la organización considere voluntariamente la opción de maximizar los beneficios y minimizar los efectos negativos que podría tener la actividad empresarial (D'Alessio, 2015).

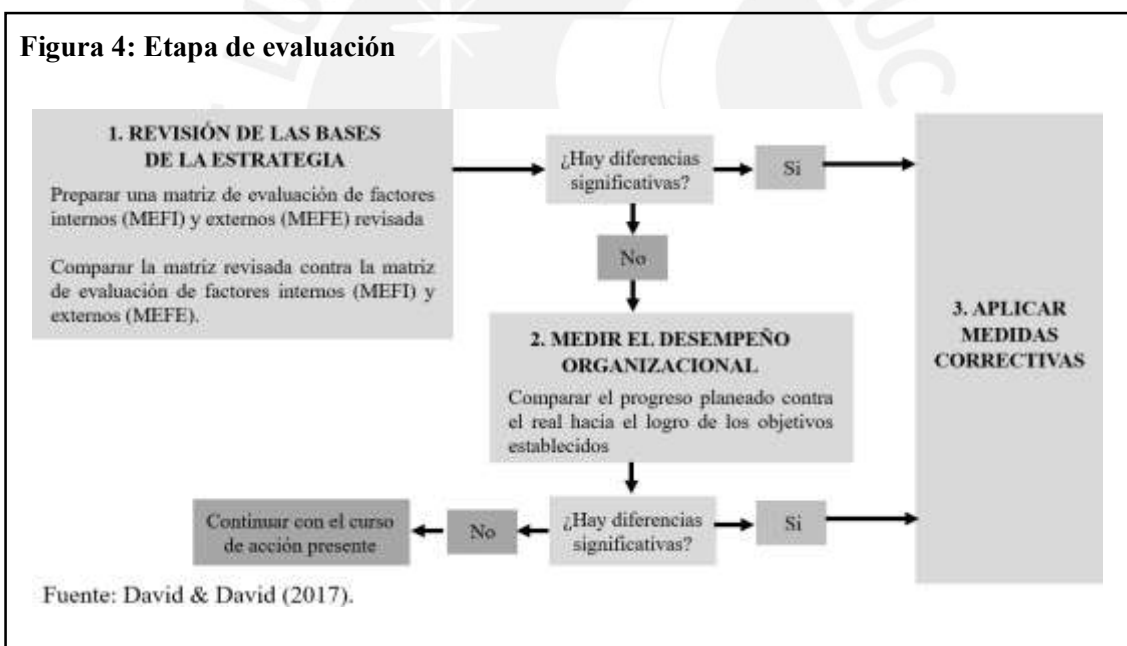
En resumen, la etapa de implementación del proceso es principalmente operacional y clave para el éxito de la estrategia. Esta etapa está compuesta por siete pasos que contribuyen al desarrollo de la estrategia. Se empieza por establecer los objetivos de corto plazo en base a la visión, la misión y los objetivos de largo plazo previamente definidos, luego de lo cual se desarrollan las políticas correspondientes. A partir de esto se determina la asignación de los recursos, se evalúa la estructura organizacional, se especifica la función de los colaboradores, se

examina la gestión del cambio, y se reflexiona sobre la responsabilidad social y el manejo de medio ambiente que tendrá la organización.

2.3. Evaluación y control

La tercera etapa del proceso estratégico hace referencia a la evaluación y control, un procedimiento transversal al proceso ya que no solo se realiza al final de este sino que a lo largo de todas las etapas, con el objetivo de monitorear y corregir los posibles procedimientos erróneos o ineficientes (D'Alessio, 2015).

La evaluación del proceso es crucial para comprobar si los objetivos se están alcanzando y medir el éxito de la estrategia implementada. Esta se realiza mediante tres actividades básicas: la inspección de las bases de la estrategia de una organización, la comparación entre los resultados esperados y los reales, y la aplicación de medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumple con lo planteado inicialmente (David & David, 2017) (ver Figura 4).



En primer lugar, la revisión de las bases consiste en la construcción de una matriz de evaluación de factores externos (MEFE) revisada y una matriz de evaluación de factores internos (MEFI) revisada. La primera debe mostrar la efectividad lograda por las estrategias de la organización para beneficiarse de las oportunidades y eliminar las amenazas identificadas. La segunda debe concentrarse en los cambios de las áreas funcionales de la organización. Estas matrices revisadas se comparan con la MEFI y MEFE inicialmente desarrolladas, y a partir de esto se deben monitorear constantemente los cambios en las oportunidades y amenazas externas,

y las fortalezas y debilidades internas para realizar los cambios pertinentes en la estrategia (David & David, 2017).

Luego se realiza la medición del desempeño organizacional, en donde se comparan los resultados obtenidos con los esperados. Para esto se toman en cuenta los objetivos de largo plazo y los objetivos de corto plazo, puesto que son medibles y pueden ser verificados fácilmente. Además, se evalúan las desviaciones del plan estratégico, el desempeño individual y el nivel alcanzado en el logro de los objetivos, a través de un enfoque cuantitativo/cualitativo o mixto, como el modelo analítico del *Balanced Scorecard* (David & David, 2017).

Finalmente, la aplicación de las medidas correctivas, a partir de los problemas identificados anteriormente, busca realizar cambios en las estrategias iniciales para reposicionar competitivamente a la organización en el futuro. Las medidas de corrección deben tener un apropiado horizonte y cantidad de riesgo. Estas pueden consistir en el cambio de la estructura organizacional, el reemplazo de colaboradores, la revisión de la misión o visión de la organización y la adaptación al contexto cambiante, entre otros. Las medidas de corrección siempre deben tener el objetivo de aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas, y mitigar las debilidades internas y las amenazas externas (David & David, 2017).

Si bien “es imposible demostrar de forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima o siquiera garantizar que funcionará”, se propone cuatro criterios que contribuyen a evaluar sus deficiencias: la consistencia en el establecimiento de metas y políticas; la consonancia de las estrategias propuestas con las tendencias del entorno externo; la viabilidad en el uso de recursos tangibles e intangibles que se le asigna a una estrategia; y la ventaja sobre los competidores que debería crear la estrategia implementada (Rumelt, 1980).

En conclusión, la etapa final del proceso estratégico consiste en la evaluación y control de las medidas aplicadas para planear e implementar la estrategia, por lo que es una etapa transversal al proceso. Se inicia con la revisión de la información recolectada sobre la aplicación de la estrategia mediante las matrices de evaluación de factores externos e internos, y de haber diferencias significativas respecto de lo planeado se aplican medidas correctivas. Después se mide el desempeño organizacional para verificar el progreso logrado sobre los objetivos propuestos, y en caso de encontrar diferencias significativas también se aplican las medidas correctivas pertinentes.

3. Análisis de la actividad de *fundraising* de las ONG

3.1. Métodos de *fundraising*

Las organizaciones no gubernamentales obtienen ingresos de fuentes externas, lo cual crea una fuerte dependencia del financiamiento. Usualmente, el modelo de negocio de estas organizaciones se apoya en el financiamiento externo, debido a que los servicios o productos que ofrecen no tienen el objetivo de generar remuneraciones económicas. Por eso reciben el nombre de organizaciones “sin fines de lucro”, pues dependen de otras fuentes de ingreso para poder ejecutar sus actividades de manera segura.

La dinámica del *fundraising* está determinada por dos variables: la fiabilidad de poder predecir los ingresos año a año, y así gestionar de manera eficiente la cantidad de monetaria que se necesitará en el futuro; y la autonomía que tienen las organizaciones con respecto a la fuente de financiamiento con la que trabajan para cumplir con sus actividades (Sacristán, Rodríguez & Rodríguez, 2016).

Las organizaciones privadas no gubernamentales buscan diversas fuentes de recaudación de fondos para disminuir el riesgo de dependencia en un solo ingreso, ya que si esta fuente no ofrece la cantidad necesaria de recursos económicos para la ejecución de las actividades, la organización podría enfrentar graves problemas. A lo largo de los años han surgido diferentes tipos de *fundraising* que provienen del sector público o privado, sea de personas individuales o empresas, por lo que las ONGD han ido diversificando el riesgo al recibir ingresos de una o pocas fuentes en diferentes proporciones.

A continuación presentaremos los modelos convencionales y las nuevas tendencias de *fundraising* planteadas por Foster, Kim y Christiansen (2009), y Buckland y Murillo (2014).

Los modelos convencionales se basan en la financiación, este término hace referencia a la donación de recursos económicos, bienes o servicios que aporta una o varias organizaciones a la ONGD (y que difiere de las donaciones individuales), por diferentes medios, ya sean concursos, subcontrataciones, etc. Estos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 2: Modelos Convencionales de *Fundraising*

Modelo convencional	Estrategia
Muchas donaciones individuales	<ol style="list-style-type: none">1. Causas que atraen al gran público, con mensajes simples que captan la atención2. Dirigidas a personas que tengan una relación regular con los beneficiarios3. Ofrecer servicios que los miembros ya buscan como parte de su vida cotidiana

Persona(s) o fundación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abordar un tema específico de interés especial para los financiadores 2. Identificar a personas interesadas en la causa y buscar como parte de su vida cotidiana
Financiación pública	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer servicios sociales básicos a las entidades públicas como proveedor 2. Diseñar soluciones innovadoras para proporcionar bienes sociales más eficaces 3. Competir por un fondo público para prestar un servicio social básico
Financiación corporativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redistribuir las aportaciones de particulares y organizaciones a los grupos más desfavorecidos, con la necesidad de atraer financiación adicional para cubrir gastos generales de administración
Mezcla de financiadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Combinar las donaciones altruistas con los precios del mercado, sobre todo cuando no es apropiado actuar en condiciones normales del mercado

Adaptado de Foster, Kim & Christiansen (2009)

Por otro lado, también existen nuevas tendencias para realizar *fundraising*, las cuales han surgido a partir de la disminución de la ayuda económica para este tipo de organizaciones y a la vez, la mayor necesidad de estas para resolver problemas sociales. Este tipo de recaudación de fondos se basa en créditos o inversiones en las organizaciones que se ven obligadas a ingresar al sector privado, sin perder su esencia de impacto social. Estas nuevas tendencias son: inversión de impacto social, microfinanzas, *crowdfunding*, bonos de impacto social y emprendimientos sociales (Buckland & Murillo, 2014). Puede verse al respecto la Tabla 3:

Tabla 3: Nuevas tendencias de *fundraising*

Nueva Tendencia	Características
Inversión de Impacto	Son las inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar un impacto social y ambiental beneficioso medible, junto con un rendimiento financiero.
Microfinanzas	El sector del microcrédito y de los micropréstamos es uno de los mercados financieros mejor establecidos para los emprendimientos sociales, tradicionalmente destinados a las economías emergentes.
<i>Crowdfunding</i>	Es un mecanismo para obtener capital de múltiples contribuciones, por lo general a través de una plataforma virtual.
Bonos de impacto social	Es una nueva forma de colaboración entre los gobiernos, los inversores y la sociedad civil que establece unos mecanismos para que los gobiernos puedan

	financiar las acciones sociales con capital del sector privado.
Emprendimientos	Se basa en la generación de recursos propios a partir de la creación de un emprendimiento social, sin perder las líneas de acción de la ONGD

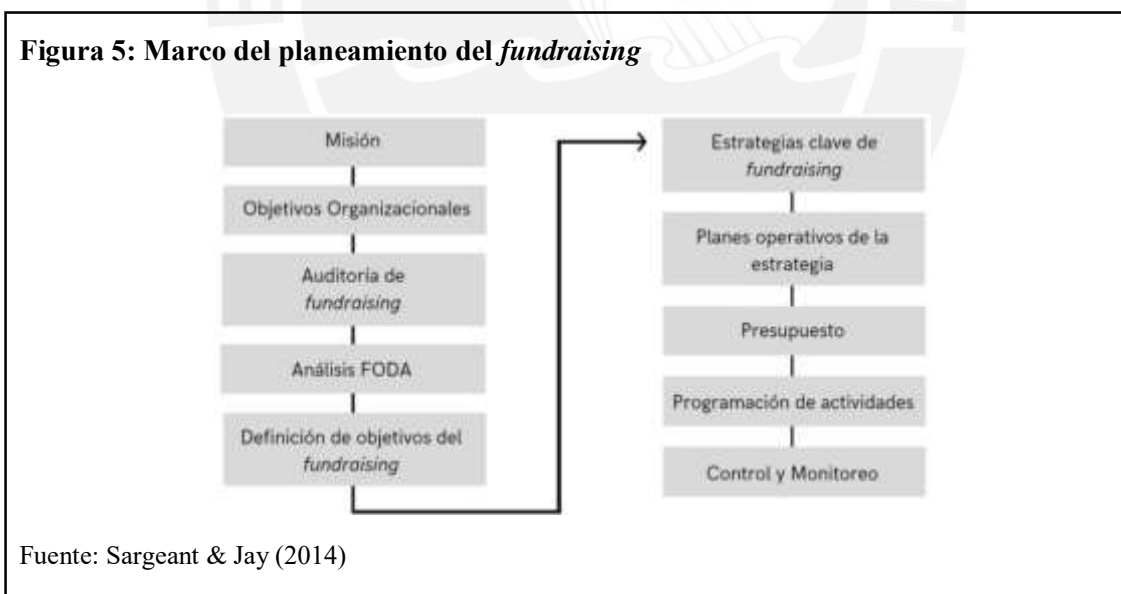
Adaptado de Buckland & Murillo (2014) y François (2015)

En la actualidad existen nuevas opciones para las organizaciones sin fines de lucro orientadas a la promoción de desarrollo. Estas opciones se hacen más accesibles conforme evoluciona la organización. Al acceder a estas nuevas tendencias las ONGD pretenden disminuir el riesgo de dependencia y disminuir el financiamiento externo.

A continuación analizaremos distintos enfoques teóricos acerca del planeamiento estratégico del *fundraising* y las etapas que un *fundraiser* debe seguir para ser eficiente en su proceso.

3.2. Planeamiento del *fundraising*

Para Sargeant y Jay (2014) hay diez puntos importantes al realizar un plan de *fundraising* que sea útil para la organización no gubernamental y el logro de sus objetivos (ver Figura 5).



En primer lugar, es necesario restablecer la misión y los objetivos organizacionales para entender dónde se encuentra la organización en el momento exacto en que se quiere realizar la estrategia de *fundraising*, de manera que los *fundraisers* comprendan las necesidades exactas de la organización, su papel en esta y el impacto que alcanzarían si se tuviera una estrategia exitosa (Sargeant & Jay, 2014). También se debe resaltar que las organizaciones no gubernamentales de

desarrollo suelen guiarse por una fuerte conexión entre el capital humano y los proyectos que realizan, por lo tanto los *fundraisers* deben sentirse fuertemente conectados con la misión y objetivos de la ONGD para lograr los objetivos de la campaña de *fundraising* (Edles, 2005). De acuerdo con los objetivos organizacionales, hay ocho aspectos que deben ser considerados en la elaboración de estos objetivos: situación del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, desempeño y desarrollo del gerente, actitud y desempeño de los colaboradores/voluntarios, necesidades a atender y responsabilidad social (Sargeant & Jay, 2014).

La auditoría del *fundraising* comprende tres factores esenciales: situación actual, situación deseada y la manera en que se va a llegar a la meta trazada. La auditoría se encarga de recaudar toda la información interna y externa posible; por lo tanto, se encarga de hacer una investigación mediante distintos métodos como el análisis del entorno, donde se observan los factores macro que influyen en la organización no gubernamental incluyendo los políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos (PESTE); este análisis lleva el nombre de PESTE . Cabe resaltar que no se pretende hacer un análisis profundo, sino observar el entorno y planear los cambios que se quieren realizar en el periodo que va a durar la estrategia de *fundraising* (Sargeant & Jay, 2014). Por otro lado, también se debe hacer un estudio de los competidores para asumir y comunicar las posibles debilidades que se tiene como organización con respecto al mercado existente (Kawasaki, 2004). Adicionalmente, se deben analizar otros competidores y los líderes en la industria del *fundraising*, otro tipo de organizaciones no gubernamentales que trabajen la misma causa, organizaciones del mismo tamaño, o aquellas que tengan una estructura financiera similar. En la misma línea, es pertinente estudiar las características en estas organizaciones a nivel de las estrategias financieras que utilizan, los objetivos y ambiciones que tienen y las estrategias pasadas, presentes y futuras (Sargeant & Jay, 2014). Es primordial identificar aquellas organizaciones que tienen el potencial de convertirse en colaboradores de la institución y así lograr una mayor recaudación de fondos. Finalmente, es crucial conocer cómo está la situación actual del mercado de donantes, qué tipo de donantes se dirigen a tu ONGD, cuáles son sus motivaciones, preferencias y necesidades, y cuál es su comportamiento al realizar la acción de donar (Sargeant & Jay, 2014; Stevenson, 2013).

Gracias a la información recabada en la fase anterior se prosigue a realizar un análisis FODA para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden presentar en la implementación de la estrategia de *fundraising*. Se necesita seleccionar la información clave de la auditoría de *fundraising* para realizar un análisis eficiente. El análisis FODA debe cumplir con cuatro características: debe ser un resumen de la información de la fase anterior, debe reconocer que las debilidades son factores internos y las amenazas son externas,

debe ser fácil y rápido de leer para generar objetivos claros y, finalmente debe estar orientado a los donantes cruciales de la organización (Sargeant & Jay, 2014).

Seguidamente se deben determinar los objetivos específicos de la estrategia de *fundraising*, dando énfasis a la cantidad que será recaudada, los tipos de donantes que cubrirán esta recaudación de fondos y el rango de costos para la ejecución de la estrategia (Sargeant & Jay, 2014). Los objetivos deben ser medibles, realistas, alcanzables y adecuados al tiempo de la estrategia a ejecutar. De igual manera, según Edles (2005), se necesita una inversión suficiente para tener un equipo de *fundraising* adecuado a los objetivos trazados y lograrlos de manera eficiente.

Luego se plantean las estrategias clave, para lo cual involucra tres categorías: la dirección general de la estrategia, la segmentación y el posicionamiento. La primera hace alusión a los métodos de *fundraising* que se van a utilizar para recaudar los fondos necesarios, con base en cuatro estrategias: penetración de mercado (uso de actividades que ya existen con un mercado ya existente), desarrollo de actividades (toma en cuenta nuevas actividades con un mercado ya existente), desarrollo de mercado (se toma un nuevo mercado de donantes con un tipo de actividades que ya existen), y diversificación (se busca nuevos donantes por medio de la ejecución de nuevas actividades como un emprendimiento social) (Sargeant & Jay, 2014). Para la segunda categoría es necesario segmentar el tipo de donante al cual se dirigirá la estrategia, por medio de características como la edad, el género, el ciclo de vida de las familias (número de hijos, años de matrimonio, etc.) y la ocupación, con lo cual se podrá conocer mejor al público a cuál se dirige la actividad del *fundraising* (Stevenson, 2013). Finalmente, la tercera categoría del posicionamiento de la estrategia debe responder a la causa a la cual se dirigen los fondos recaudados, lo cual va de la mano con la segmentación de donantes y el método de *fundraising* (Sargeant & Jay, 2014).

En sexto lugar, se debe continuar con las actividades tácticas del plan de *fundraising*. Para cada método “la organización deberá considerar el desarrollo de un caso apropiado de apoyo para cada audiencia objetivo” (Sargeant & Jay, 2014, p. 86). Para esto es recomendable tener en cuenta tres elementos clave: la compilación de casos que será utilizada como un recurso para alimentar y apoyar la estrategia actual, el entendimiento de las necesidades o expectativas de los donantes, y la escritura del caso para registrar el impacto del plan de *fundraising* con respecto a la organización.

Finalmente, se debe planear el presupuesto de la estrategia a implementar en comparación con el porcentaje de las donaciones en los años anteriores, el porcentaje de las campañas de donaciones presupuestadas por la organización y lo que la ONGD puede

permitirse invertir en la actual campaña de *fundraising* (Edles, 2005). Luego, para asegurar que se cumplan los objetivos y los planes operativos que se han planteado, se precisa realizar una programación y delegar distintas responsabilidades al equipo de *fundraising*. Por último, es necesario monitorear y controlar la estrategia ejecutada y comparar las donaciones reales logradas de acuerdo al presupuesto y los costos reales incurridos con respecto a los presupuestados (Sargeant & Jay, 2014).

3.3. Factores clave para el *fundraising*

Con respecto a los criterios fundamentales que se deben considerar para que el proceso del *fundraising* sea exitoso, nos basamos en tres enfoques teóricos: las diez razones por las cuales un *fundraising* es exitoso (Edles, 2005), las 4Ms para lograr un *fundraising* sostenible (Henzler, 2016) y los criterios fundamentales de esta actividad planteados por Gavilán et al. (2013).

Las diez razones para un *fundraising* exitoso precisan seis requisitos previos presentes en el marco de planeamiento propuesto por Sargeant y Jay (2014), complementados con factores mencionados por Edles (2005), como el fortalecimiento organizacional y su percepción hacia el donante. Además, se señala que la campaña de *fundraising* debe ser específica y atractiva, que debe ser comunicada a las personas con un alto sentido de urgencia, y que debe tener un impacto y resultado medibles. Una vez que se cumpla con todos los requisitos previos, la estrategia de *fundraising* de la ONGD se puede guiar por los siguientes factores claves para que este sea exitoso: un gobierno corporativo o directorio real y efectivo, la existencia de un presidente de directorio activo, una meta establecida en forma realista, con objetivos medibles y específicos, un número suficiente de potenciales donantes interesados en la campaña de *fundraising*, un alto soporte de autoridades y de la comunidad beneficiaria, una inversión suficiente y enfocada en el equipo de *fundraising*, las estimaciones apropiadas del monto total a recaudar, un plan de acción y seguimiento de la estrategia de *fundraising* y un equipo entrenado para el levantamiento de fondos. (Edles, 2005)

El siguiente enfoque teórico se centra en las 4Ms del *fundraising* sostenible: misión con impacto diferenciado, maquinaria robusta, modelo donante enfocada y marca atractiva. (Henzler, 2016). La misión con impacto requiere una propuesta de valor relevante y con impacto, una definición acotada y operacional, y un modelo que busque acciones innovadoras. Esto implica proveer características y funcionalidades que el donante no apreció al inicio y que muestra que la ONGD entiende estructuralmente el problema que desea atacar. También involucra entender que no es una solución o servicio aislado, sino que se busca empoderar a las personas beneficiarias y tener un diseño que combine el poder y simplicidad para capturar el

corazón del donante. Por otro lado, la maquinaria robusta se enfoca en construir permanentemente una solidez institucional y en desarrollar un gobierno corporativo efectivo para la estrategia. Esto implica tener claras las estrategias y cultura de la ONGD, a través de la generación de alianzas, y el desarrollo de la marca de esta organización. Del mismo modo, se busca crear un impacto real demostrado con los indicadores de los resultados. Lo recomendable es fomentar la sostenibilidad financiera y programática, un liderazgo sólido y la eficiencia en los procesos y recursos utilizados (Henzler, 2016). Luego, el modelo donante enfocado se centra en conocer las tendencias globales que existen en el mercado de donantes, y también en realizar un *tracking* de los potenciales donantes. Finalmente, la marca atractiva hace referencia al diseño de una idea que “pegue” a través de historias, emociones, simplicidad y credibilidad, tratando de convertir todo donante en un embajador de la marca de la ONGD.

Por último, los criterios fundamentales de Gavilán et al. (2013) se enfocan en la proactividad de la captación de fondos, donde es esencial “determinar previamente qué vínculo se desea establecer y para qué. Y qué se va a hacer y cómo para establecer el vínculo” (Gavilán et al. 2013, p. 39). En esa línea, es recomendable que la fuente de los recursos recaudados sea diversa para aumentar la supervivencia y autonomía de la ONGD. Por otro lado, la estrategia de *fundraising* será efectiva cuando se promueva una colaboración o interrelación con los *stakeholders*, estableciendo vínculos estables. Es fundamental planificar, evaluar y cuidar al máximo la comunicación con los donantes y/o colaboradores, de tal manera que se nutra la relación. También es imprescindible generar confianza hacia las distintas bases sociales interesadas a través de la transparencia y rendición de cuentas, lo cual se complementa con la comunicación eficaz. Finalmente, estos autores también sostienen que uno de los factores clave de una estrategia de *fundraising* es la sostenibilidad, debido a que el *fundraiser* y su equipo deben saber que la captación de recursos no se basa, simplemente, en recaudar fondos para hoy, sino que se debe generar una estructura sostenible para lograr y proyectar las acciones de la ONGD en un futuro; de tal manera, lograr una organización sostenible y viable; desde la percepción económica y social (Gavilán et al., 2013).

En síntesis, el proceso de planificación planteado por Sargeant y Jay (2014) se basa en un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización y de la actividad de *fundraising*, específicamente en evaluar y seleccionar las estrategias adecuadas para la organización. Es necesario tener en cuenta distintos criterios fundamentales como los señalados por Edles (2005) respecto del fortalecimiento organizacional y la percepción del donante. , así como las referidos por Gavilán et al. (2013) sobre la relación con los *stakeholders*. Adicionalmente, Henzler (2016) propone 4 M’s que se basan en el análisis de cuán fuerte es la

estructura organizacional, cómo esto influye en la confianza de los donantes, y cuán atractiva es la comunicación de la estrategia.

4. Estudios empíricos sobre métodos de *fundraising* en ONGD

El presente apartado presenta tres casos empíricos sobre los resultados de la implementación de diferentes métodos de *fundraising*, el cual será complementado con el análisis del proceso estratégico utilizado por estas ONGS para cambiar su estrategia de *fundraising* en base a los enfoques teóricos previamente expuestos.

El primer estudio empírico, conducido por Sothy (2013), sobre las estrategias de movilización de recursos financieros, se enfoca en las ONG locales e internacionales de Camboya. El objetivo principal de la investigación es abordar la estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento de las ONG en este país, para lo cual se analiza desde cómo evolucionaron durante el periodo 2006-2011 a pesar del difícil contexto económico global; hasta los futuros cambios en las tendencias de estrategias de movilización de las ONG locales. Para ello se utiliza la información recolectada a partir de dos bases de datos de encuestas de ONG que mapean las estrategias de *fundraising*.

A partir de esto, se identificaron los siguientes hallazgos relevantes para el desarrollo de esta investigación. En primer lugar, el contexto externo es un factor importante en la sostenibilidad y financiamiento de las organizaciones, y es crucial para las ONG puesto que muchas dependen enteramente de la ayuda oficial de desarrollo (AOD) o de donaciones internacionales, por lo que la situación externa siempre debe tomarse en cuenta en el desarrollo de estrategias. En segundo lugar, las estrategias de diversificación y creación de nuevas fuentes de financiamiento que las ONG implementaron fueron una respuesta para contener las amenazas externas que no fueron propiamente planificadas, pero que de igual manera funcionaron. En tercer lugar, las encuestas muestran cómo la aplicación de métodos tradicionales de financiamiento sigue vigente pero tiene una tendencia descendente, mientras que el método de creación de fuentes propias tiene una tendencia en aumento en las ONG locales. En último lugar, se evidencia la capacidad de las ONGS de adaptarse rápidamente al entorno e implementar nuevas estrategias y actividades.

La segunda investigación, desarrollada por Rhoda y Roderick (2012), presenta un modelo teórico en base al enfoque basado en recurso (RBV, por sus siglas en inglés), con el objetivo de examinar sus implicaciones desde la perspectiva teórica y práctica en el uso de la estrategia del *e-fundraising* en organizaciones sin fines de lucro ubicadas en los Estados Unidos. Para esto, el estudio utilizó un análisis cualitativo de diferentes bases de datos empíricos recopilados de más de 1353 organizaciones sin fines de lucro.

Los hallazgos destacables de este estudio son dos. Primero, es importante el uso de las estrategias para la implementación de nuevas actividades, como en el caso del financiamiento, puesto que permite un análisis del contexto y la evaluación de sus posibles beneficios. Segundo, el proceso también contribuye con la identificación de las diferentes opciones para conseguir la sostenibilidad económica que tienen las organizaciones y la evaluación de cada una de estas.

La tercera investigación empírica, realizada por Araujo et al. (2018), tiene como objetivo general desarrollar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad de una ONG de pedagogía hospitalaria, en base al análisis estratégico realizado. Para lograrlo utilizaron una metodología mixta en la evaluación de las variables que podrían representar un problema estratégico y afectar la sostenibilidad de una ONG de ayuda social durante el 2017.

En cuanto a los hallazgos relevantes para esta investigación, por un lado el estudio muestra la importancia del análisis del contexto externo e interno de la organización para identificar las oportunidades que las ONG, muchas veces pioneras en su rubro, pueden aprovechar para mejorar las relaciones con sus *stakeholders*, captar o crear nuevas fuentes de financiamiento, crear alianzas estratégicas con otras ONGS, y evaluar la estructura interna y proceso de gestión de la organización. Por otro lado, muestra cómo la implementación de la estrategia de diversificación de fuentes, que no es suficiente para proveer a la organización de los recursos monetarios necesarios, ya no beneficia a la organización, por lo que tendría que ser corregida o replanteada. Finalmente, los autores recomiendan la implementación de la gestión estratégica como una mejor alternativa para solucionar los problemas identificados en las evaluaciones.

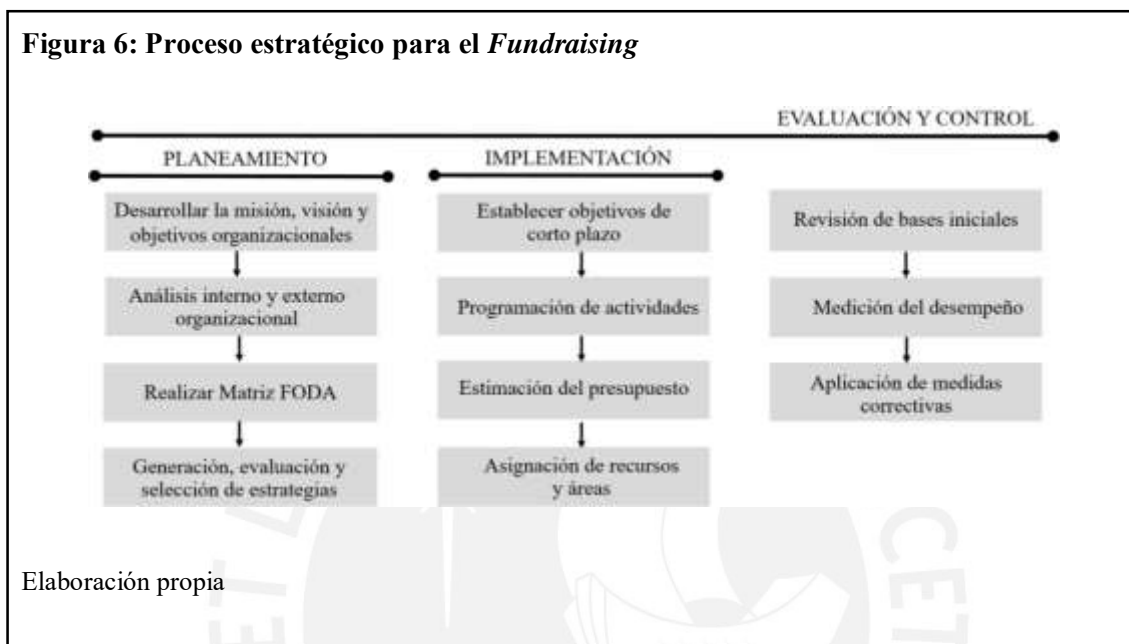
En conclusión, las diferentes perspectivas de los casos empíricos presentados muestran la importancia del análisis estratégico del contexto en el que se desenvuelve la organización, debido a la coyuntura en constante cambio, y la capacidad adquirida de las ONGS de adaptarse a estas situaciones y evolucionar según su entorno lo requiera. Además, se observa la necesidad del planeamiento estratégico para la adopción exitosa de nuevas estrategias, que frecuentemente se desarrollan para el área financiera de las organizaciones, aunque no han sido suficientemente estudiadas por la literatura.

5. El proceso estratégico adaptado a las etapas de *fundraising* en una ONGD de educación

El marco analítico específico de esta investigación adapta el resumen del proceso estratégico de David y David (2017), D'Alessio (2015) y Hitt et al. (2015), desarrollado en el marco teórico, al marco de planeamiento de *fundraising* de Sargeant y Jay (2014), distribuyendo

este por etapas: planeamiento, implementación y evaluación y control. Asimismo, se tienen en cuenta las 4Ms fundamentales en la etapa de planificación e implementación (Henzler, 2016) para tener una estrategia de *fundraising* adecuada y eficiente para las ONGD. En la siguiente figura se observa a detalle el marco analítico específico para ONGD orientadas a la educación para el desarrollo.

Figura 6: Proceso estratégico para el *Fundraising*



En primer lugar, para la etapa de planeamiento se han seleccionado las siguientes fases del marco de Sargeant y Jay (2014): establecimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, análisis organizacional externo e interno, desarrollo de la matriz FODA, y generación, evaluación y selección de las estrategias de *fundraising* a utilizar. Por un lado, como se mencionó en secciones anteriores se necesita conocer la situación actual de la organización por lo que perfilar la misión y visión de esta ayudaría al área de *fundraising* a guiar su estrategia hacia un mismo objetivo; de tal manera también se deben delimitar los objetivos organizacionales de acuerdo a los ocho puntos clave mencionados en párrafos anteriores. Esta fase del marco de planificación de Sargeant y Jay (2014) se ha incluido en la etapa de planeamiento estratégico debido a que ayuda a organizar y darle una mirada sistémica a la estrategia de *fundraising* a implementar. Asimismo, se toma en cuenta el análisis externo e interno, donde se utilizan herramientas como el análisis PESTE, estudio del mercado de posibles donantes, de competidores y de potenciales colaboradores. También se incluye un estudio interno de la ONGD, pues esta fase nos proporciona mayor información acerca del mercado donde se ejecutará la estrategia y los posibles escenarios. Por otro lado, se realiza una matriz FODA con la información recaudada en las fases anteriores, dividiendo la información

interna y externa de la organización para obtener un mejor entendimiento de esta y plantear los objetivos de largo plazo. Finalmente, con la información recaudada y analizada se realiza la formulación, evaluación y selección de la estrategia a adoptar mediante el modelo analítico para la formulación de David y David (2017) con el objetivo de elegir la alternativa viable y más prometedora para la organización.

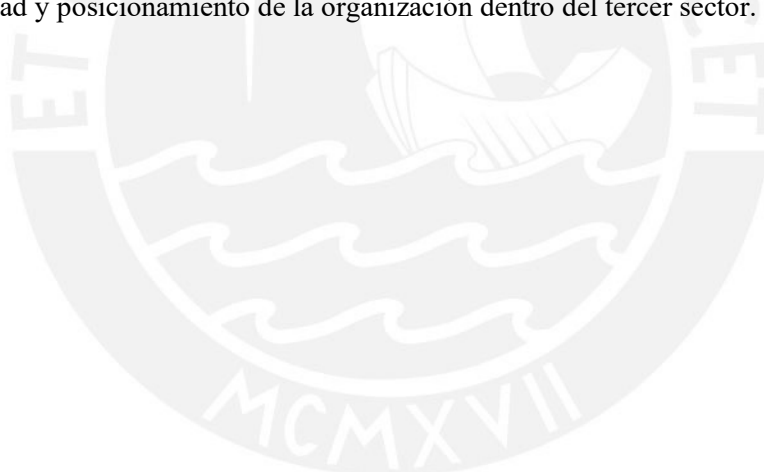
Esta etapa de planificación se complementa con la primera y segunda “M” del *fundraising*, misión con impacto y maquinaria robusta (Henzler, 2016). Estos dos factores clave permiten apoyar la idea de Sargeant y Jay (2014) acerca de la importancia de tener una misión clara y con impacto para fortalecer la relación entre las áreas de la ONGD y la mirada hacia los donantes potenciales. Del mismo modo, la maquinaria robusta hace referencia a la solidez institucional y a la importancia de realizar una auditoría interna y externa de la ONGD y su recaudación de fondos para lograr los objetivos planteados de manera eficiente y exitosa. Ambos conceptos son elementos clave que siempre deben estar presentes en una estrategia de *fundraising* (Henzler, 2016). Estas dos “M” son criterios fundamentales para una planificación adecuada y contribuyen con una correcta selección de la estrategia de *fundraising* debido al énfasis en la comunicación clara y el fortalecimiento organizacional.

En segundo lugar, para la etapa de implementación se seleccionaron cuatro pasos para la implementación de estrategias de D’Alessio (2015) y Sargeant y Jay (2014) para componer un nuevo proceso de implementación adaptado a las ONGD locales enfocadas a la educación. Este nuevo proceso de *fundraising* está formado por: la definición de los objetivos de corto plazo para establecer metas simples, concisas y alcanzables que ayuden al cumplimiento de los objetivos de largo plazo y la adopción de las estrategias seleccionadas; la programación de actividades para asegurar el cumplimiento eficiente de estas, lo cual se puede realizar con la ayuda de una diagrama de Gantt; la estimación del presupuesto tomando en cuenta el porcentaje de las donaciones anteriores, el porcentaje de presupuesto que utilizaron estas campañas de *fundraising* y lo que realmente se puede utilizar para la estrategia actual (Sargeant & Jay, 2014); y, la asignación de recursos para la ejecución de actividades programadas a las áreas correspondientes y los encargados de la ejecución.

Esta etapa de implementación va de la mano con la tercera y cuarta “M”. En el primer factor clave se debe tener en cuenta el modelo donante enfocado, el cual hace referencia a la estrategia y como esta debe estar adaptada al segmento o segmentos elegidos, de tal manera que se obtenga la mayor eficiencia posible de la estrategia y se centre en los potenciales donantes de una ONGD orientada a la educación para el desarrollo. En el segundo factor clave se resalta la relevancia de una marca atractiva con objetivos claros que haga posible convertir a los donantes

en embajadores y a los miembros del equipo en *storytellers* para generar un mayor impacto en el público objetivo. Esto estrecha la relación con los donantes y fortalece la confianza del equipo de *fundraising* sobre la organización y sus actividades.

Por último, para la etapa de evaluación se eligieron las tres actividades propuestas por David y David (2017) para el control y posible corrección de las acciones implementadas. Primero se realiza la revisión de las bases con las que se desarrolló la estrategia de *fundraising*, en donde se compara la situación actual con la inicial para monitorear los cambios en el contexto externo e interno de la organización y determinar si es necesario el cambio en las estrategias. Luego, se mide el desempeño organizacional con respecto al desarrollo de la estrategia de *fundraising* seleccionada, para lo cual se comparan los resultados obtenidos (tales como la cantidad de fondos recaudados, el número de donantes, y el alcance de la campaña de *fundraising*) con los planteados inicialmente, y sobre esa base se determina si es necesario realizar cambios en la manera de ejecutar las actividades. Finalmente, en caso sea pertinente, se aplican medidas correctivas para potenciar las fortalezas y oportunidades, y mitigar las debilidades y amenazas de la estrategia de *fundraising* utilizada, lo cual será clave para mejorar la competitividad y posicionamiento de la organización dentro del tercer sector.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Las ONGD orientadas a la educación para el desarrollo se desenvuelven en el tercer sector peruano contribuyendo al desarrollo de la sociedad. El tercer sector en el Perú se caracteriza por ser un importante empleador al representar un poco más del 12.60% del empleo total, en donde aproximadamente las tres cuartas partes del porcentaje pertenece al sector educativo (Portocarrero, 2001). Además, este sector y las organizaciones pertenecientes tienen un importante impacto en el desarrollo de la sociedad peruana como el proveimiento de servicios no cubiertos por el sector privado o público, el fomento de innovación en las áreas en las que se desenvuelven (principalmente medio ambiente y educación) y, la promoción de políticas públicas y cambios sociales. Por ello, es importante examinar el contexto en el que las ONGD de educación se desenvuelven con las particularidades del Perú y sus habitantes.

Por lo tanto, este capítulo se centra en describir el contexto y tendencias de las ONGD enfocadas en la educación para el desarrollo. El capítulo se divide en tres apartados, el primero presenta las tendencias del financiamiento de las ONGD del sector educativo en el Perú en los últimos años. El segundo apartado describe los factores contextuales que influyen en el financiamiento de estas organizaciones, incluyendo los factores económicos del país y globales que afectan los fondos disponibles, los factores políticos del sector educativo y el sistema educativo del país. Finalmente, el tercer apartado presenta un modelo para caracterizar con mayor profundidad a las ONGD de educación para el desarrollo.

1. Tendencias del financiamiento de las ONGD de educación

Las ONGD se guían por los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), por lo que también son utilizados como una clasificación de causas sociales por los donantes. El reporte de mercado de donaciones de los ODS de la Fundación de Ayuda para Caridades de América (CAF) muestra que el ODS 4, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad es el ODS que recibió mayor cantidad de financiamiento (22.26%) entre el 2016 y 2019 en el mundo. Este financiamiento está compuesto en su mayoría por donantes individuales (42.03%), donantes corporativos (39.77%) y fundaciones (18.19%), con un promedio de 13,367.53 dólares por *grant* (CAF, 2019).

Esta tendencia es la misma en América Latina, pues las ONGD del sector educativo tienen la mayor cantidad de recursos disponibles y apoyo financiero de la cooperación internacional, a comparación de las otras 16 ODS de las Agenda 2030, según un estudio acerca del acceso a recursos financieros que tienen las ONG en América Latina realizado por Civicus e Innpectia (2019). El estudio también muestra que los esfuerzos para alcanzar el ODS 4

orientado a la educación recibe el mayor porcentaje (24,9%) del dinero destinado a las ONGD en general, abarcando 733 convocatorias de 3275 que realizó la cooperación internacional hasta el 2019.

En Perú la tendencia es similar. El estudio de APCI (2020) reportó al ODS 4 en quinto puesto como tema de interés para destinar recursos financieros, con un 7,5% de la inversión total en los 17 ODS en el 2018. En el 2019, los temas de educación se posicionaron en el tercer lugar de los sectores que reciben mayor financiamiento de entidades internacionales, este rubro percibió 1,596 millones de dólares dirigido específicamente a las ONGD peruanas en el año 2019. Sin embargo, este monto ha disminuido la última década por más de 7 millones de dólares desde el 2010 (OECD, 2020). Por lo tanto, los países y entidades que pertenecen a la cooperación internacional presentan una tendencia a donar en mayor cantidad a las ONG que desarrollen proyectos de educación, luego de los proyectos de gobernabilidad y sociedad civil en América Latina.

Con respecto a las fuentes de financiamiento, las ONG perciben mayor cantidad de donaciones mediante la cooperación internacional y donaciones corporativas, seguida por los fondos estatales, y por último, los recursos propios y donaciones individuales. (Bobadilla, 2017; H. López, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020). Las ONGD peruanas que ejecutan proyectos de educación presentan como principal fuente de financiamiento a la cooperación internacional, tal como lo reportan las memorias anuales de algunas de las grandes organizaciones que desarrollan proyectos de educación, incluyendo a Prisma, Ayuda en Acción y UNICEF. Las memorias institucionales de estas organizaciones también reportan como segunda fuente de financiamiento a los donantes y alianzas corporativas una tendencia que diferencia al Perú de otros países. (Prisma, 2020, Ayuda en Acción, 2020, Unicef, 2020). En el tercer puesto se ubican los fondos estatales nacionales, como el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) o Minedu Lab, cuyo objetivo es financiar proyectos educativos locales. Finalmente, el perfil del donante individual peruano se caracteriza por preferir hacer donaciones en especie a organizaciones religiosas, y aproximadamente solo la mitad de la población realiza algún tipo de donación (Portocarrero, Sanborn, Millán & Loveday, 2004), por lo que esta fuente representa un bajo porcentaje en la estructura de financiamiento. Algo similar ocurre con la generación de fondos propios, un método de financiamiento poco explorado en el país.

2. Factores contextuales que influyen en el financiamiento las ONGD de educación

En esta sección se examinan los principales factores contextuales que han influido sobre el desarrollo de las ONGD en general, y sobre sus estrategias de financiamiento en particular. Esto incluye factores económicos, políticas educativas y calidad de las escuelas en el país.

Es pertinente mencionar que las ONGD en el Perú también han sido afectadas por distintos cambios en económicos y sociales, los cuales han influido en la estructura y procesos de las ONGD. Durante la década de 1990, la hiperinflación y la violencia senderista ocasionaron un aumento de la pobreza y un debilitamiento del Estado en el interior del país (Mendoza, 2017). Muchas ONGD tuvieron problemas de financiamiento, pues la hiperinflación afectó negativamente el valor de estas donaciones. Además, durante esa década, muchas ONG pasaron de un rol asistencialista con las poblaciones vulnerables a uno basado en emprendimientos y educación para el desarrollo (Mendoza, 2017).

Durante la década de los noventa hubo también un cambio en el modelo económico, el cual giró a un esquema de libre mercado y limitado rol del Estado (Mendoza, 2017). Esto generó un aumento en las negociaciones del gobierno con organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo para impulsar proyectos de disminución de pobreza y calidad en los servicios de educación y salud, entre otros. Sin embargo, el *boom* económico iniciado desde ese entonces causó que el Perú se convierta en un país de renta media, lo que generó que nuestro país ya no sea prioridad para las entidades de cooperación internacional, con lo cual disminuyó el financiamiento para el tercer sector. Esto condujo al cierre y reducción de instituciones, pues los presupuestos para estos proyectos sociales se redujeron en 5,5% en el periodo 2011-2016, con un pico de -13% en 2012 (APCI, 2020). En el caso de las ONGD, el número cayó de 2996 ONGD registradas en APCI en el 2011, a 1392 en el 2015 (APCI, 2020). Uno de los factores que contribuyeron con este descenso fue la caída de las donaciones, que pasaron de 44 millones de dólares en 2011 a 12 millones de dólares en 2015, aproximadamente, una reducción de más del 70%. Entre los cooperantes que sufrieron el mayor descenso se encuentra el Fondo Ítalo Peruano que experimentó una reducción en su financiamiento de 31 millones a 6 millones de dólares en ese mismo intervalo de tiempo (Mendoza, 2017).

Las ONGD se encuentran inmersas en distintos escenarios de la educación en nuestro país, y por lo tanto es importante conocer de qué manera funciona el sistema educativo peruano y qué roles cumplen estas organizaciones.

Un factor importante a considerar son las políticas públicas de la educación en nuestro país. El sistema educativo se estructura en cuatro niveles: pre primario, primario, secundario y terciaria. El primer nivel es la etapa preescolar o inicial enfocada en niños de 3 a 5 años; el nivel primario abarca a niños de 6 a 11 años dividido en seis grados; el nivel secundario es para adolescentes de 12 a 16 años organizado en cinco grados (dos de educación general y tres de especialización). Finalmente, el nivel terciario se dirige a jóvenes de 17 a 21 años para optar por una carrera no universitaria (en institutos tecnológicos, pedagógicos o escuelas de artes) o una carrera universitaria.

Según un estudio realizado por la UNESCO en el 2017, el acceso al sistema educativo en nuestro país ha aumentado de manera considerable, en el nivel inicial la tasa neta de la matrícula incrementó en el periodo 2010 - 2015 de un 78% a un 88%; el nivel primario fue uno de los que tuvo mayor acceso, llegando a un 94% para el 2015; sin embargo, el nivel de secundaria tuvo solo un leve crecimiento en comparación de los otros niveles educativos, aumentando de un 52% a un 56% en el mismo periodo (UNESCO, 2017). A pesar de eso, las desigualdades en nuestro sistema educativo siguen prevaleciendo en cuanto al acceso a este servicio, ya sea por una brecha de género, por la lejanía del área rural, por el trabajo infantil, o por la maternidad temprana (UNESCO, 2017). Todos estos factores influyen en la tasa de abandono de la educación; por ejemplo, existe una mayor tasa de matrícula de estudiantes que viven en zona urbana (88,6%) respecto de quienes viven en una zona rural (76,9%). Asimismo, hay un mayor número de hombres matriculados (74%) en comparación con las mujeres (65,3%) (INEI, 2015). No obstante, un estudio realizado con respecto al rol de la ONGD en Latinoamérica identificó que, a pesar de la cobertura que ha aumentado año a año en nuestro país, aún es necesario mejorar la calidad de esta educación, especialmente en el nivel secundario donde el crecimiento de cobertura ha sido mínimo (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014). Esto da lugar a una mayor necesidad de organizaciones de la sociedad civil que ayuden a cubrir esta brecha de educación; que el estado peruano no logra cubrir en su totalidad.

Finalmente, es importante conocer las tendencias de crecimiento en las instituciones privadas de educación. A partir del Decreto Legislativo 882 del año 1996, el cual promueve la inversión privada en la educación, aumentaron los colegios privados a nivel nacional en 54% mientras que el aumento en los colegios públicos fue de 32% en el periodo de 1998 al 2016 (Balarín, 2017). Para el año 2016 ya existían más 13 mil instituciones educativas privadas, dentro de las cuales el 63% son escuelas de bajo costo (con pensiones de hasta 200 nuevos soles), un 33% de costo medio (con pensiones entre 200 y 500 nuevos soles) y un 1% de costo alto (con pensiones de más de 1000 nuevos soles) (Balarín, 2017). Asimismo, “este crecimiento de la oferta y demanda por servicios de educación privada ha reconfigurado los patrones del

mercado por completo. Si antes del DL 882 la educación privada solía ser un espacio para las clases medias y altas, en los últimos años este sector se ha expandido también hacia las clases medias emergentes y bajas” (Balarín, 2017) (ver Anexo 2).

Por otro lado, según un estudio realizado por Beltrán y Seinfeld (2013) entre alumnos de colegios privados y estatales, se encontró que el rendimiento de los alumnos del en instituciones privadas tiende a ser mayor debido a las mejores capacidades de los profesores, composición del aula, material educativo y proceso de enseñanza. Por su parte, el Estado ha ampliado progresivamente la cobertura de las escuelas y colegios públicos En esa línea, las ONG se han preocupado crecientemente por proyectos de fortalecimiento y mejora de la oferta educativa. En esa línea, Cuenca, Montero, Ames y Rojas (2011) aborda por ejemplo el desarrollo de un sistema regional de formación continua para docentes en Apurímac, con participación de ONGD financiadas por el Fondo Perú- España (Cuenca, Montero, Ames & Rojas, 2011).

Las ONGD cumplen entonces un rol importante para reducir las brechas de educación existentes en nuestra sociedad y lograr una educación de calidad para su desarrollo (Skibick, 2009). A pesar de esas necesidades, la disminución del financiamiento de la cooperación internacional genera incertidumbre y ha provocado el cierre de muchas ONG (Mendoza, 2017).

3. Caracterización del perfil organizacional de las ONGD locales orientadas a la educación

Las ONGD peruanas son organizaciones poco investigadas a pesar del rol importante, como agentes de cambio, que desempeñan en la sociedad. Beaumont (1993) las define como “instituciones que se dedican al diseño, formulación y ejecución de programas y proyectos de desarrollo, en relación con algún sector social” (p.275). En la misma línea, Bobadilla (2017) plantea que para comprenderlas es necesario responder cinco preguntas principales: qué son, quiénes las integran, cómo trabajan, cómo se sostienen económicamente, y cómo obtienen reconocimiento.

Este modelo será utilizado para caracterizar específicamente a las ONGD enfocadas en la educación y ubicadas en Lima Metropolitana, con énfasis en cuatro organizaciones representativas del sector: Crea +, Perú Champs, Enseña Perú y Kantaya.

Bobadilla (2017) identifica cuatro características que contribuyen a responder qué son las ONG: los objetivos, valores, actividades y ámbito en el que se desenvuelve la organización. Con respecto a los objetivos, la mayoría de ONGD manifiestan que se enfocan en el desarrollo

social y en generar un cambio positivo en la vida de sus potenciales beneficiarios, quienes usualmente pertenecen a los grupos pobres, vulnerados y marginados económica, política, social y/o culturalmente. Sus valores se centran en promover el bien común para la sociedad, con perspectivas solidarias, altruistas y de vocación de servicio (Portocarrero, 2001). En cuanto a las actividades, su labor de ayuda se realiza a través de proyectos o programas de desarrollo que benefician a un grupo específico, los cuales se planean, ejecutan y evalúan con diferentes enfoques teóricos y metodológicos según cada organización (Bobadilla, 2017). El ámbito en el que se desenvuelven las ONG se refiere a la esfera social en la que actúan, puesto que no son actores del sector público o privado sino que intervienen desde el tercer sector. A continuación se presenta información sobre esas cuatro organizaciones considerando estos criterios:

Tabla 4: Definición de ONGD del sector educación

¿Qué es?				
	Crea+	Perú Champs	Enseña Perú	Kantaya
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> . Estimular la creatividad en los niños, potenciar sus talentos, fortalecer su seguridad personal y ayudarles a conocer distintos enfoques y perspectivas del mundo . Promover en los voluntarios su compromiso social e involucramiento con la educación, al compartir sus talentos con niños y niñas . Consolidar un voluntariado profesional soportado por una sólida cultura organizacional y gestión eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a reducir la brecha de inequidad educativa en el país a través de becas escolares para niños y niñas de bajos recursos con talentos excepcionales 	<ul style="list-style-type: none"> . Aumentar la accesibilidad a una educación de calidad a los niños del Perú . Impulsar un movimiento de liderazgo por una educación trascendente para todos los estudiantes del Perú . En el 2032, 8 de cada 10 niños y jóvenes peruanos recibirán una educación de excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> . Mejorar la accesibilidad y calidad de la educación de niños de bajos recursos entre 4 y 15 años
Valores	<ul style="list-style-type: none"> . Pasión social y gestión eficaz . motivación, inspiración y propósito que los movilizan hacia la obtención de resultados perceptibles en 	<ul style="list-style-type: none"> . Creatividad . Compromiso social . Visión personal y compartida . Inteligencia emocional 	<ul style="list-style-type: none"> . Aprendizaje y adaptación . Potenciar la confianza en red . Perseverancia . Lograr un impacto . Búsqueda de la excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> . Promover la solidaridad, colaboración, liderazgo, trabajo en equipo y sensibilidad social

	nuestras vidas y las de otros		. Liderazgo colectivo	
Ámbito de desarrollo	. Educación para el desarrollo	. Acceso a educación	. Calidad de educación	. Educación para el desarrollo
Actividades	. Educar en valores, desarrollar capacidades y potenciar habilidades . Desarrollo de una metodología propia orientada a educar en valores, desarrollar capacidades y potenciar habilidades a sus beneficiarios	. Identificar escolares de bajos recursos con alto talento académico, artístico o deportivo . Becar a los talentos con una educación de excelencia	. Reclutamiento y capacitación de profesionales para la enseñanza . Formación de directores y docentes y apertura de locales educativos	. Desarrollo de un currículo educativo propio, línea de carrera de profesores, seguimiento de niños, padres, procesos, estructura e indicadores estén validados

Adaptado de Crea+ (2020), Perú Champs (2020), Enseña Perú (2020), Kantaya (2020).

A partir de esto, las ONGD de educación analizadas proponen como objetivos de sus proyectos o programas contribuir al alcance de los objetivos propuestos por el ODS 4 de la Agenda 2030. Estos proyectos se realizan tomando en cuenta enfoques de gestión de proyectos, así como enfoques metodológicos de pedagogía y desarrollo de la niñez y la adolescencia, motivados por el logro de resultados y un impacto positivo en el ámbito educativo.

En la Tabla 5 se presentan los organismos internos que componen a las ONGD representadas orientadas a la educación. Como se observa, las ONGD están usualmente conformadas por tres grupos: la junta directiva a cargo de la dirección de la organización, los distintos profesionales que se encargan de las distintas áreas de la organización, y los voluntarios que donan su tiempo y conocimiento según el proyecto en el que colaboran. Este tipo de organizaciones están conformadas por dos tipos de colaboradores: los profesionales asalariados y los voluntarios que donan su tiempo a la organización dentro del marco legal que rige en el país (Bobadilla, 2017).

Tabla 5: Integrantes de ONGD del sector educación

¿Quiénes la integran?			
Crea+	Perú Champs	Enseña Perú	Kantaya
. Junta directiva: comité ejecutivo . Profesionales: áreas organizacionales y	. Junta directiva: gerencia . Profesionales: área de programas, <i>fundraising</i> y marketing, selección y seguimiento, RR.HH. y	. Junta directiva . Profesionales . Voluntarios	. Junta directiva: fundadoras directoras . Profesionales: docentes fundadores y docentes

consejeros Voluntarios: docentes	atracción del talento Voluntarios: jóvenes y adultos		Voluntarios: adolescentes, jóvenes y adultos
---	---	--	---

Adaptado de Crea+ (2020), Perú Champs (2020), Enseña Perú (2020), Kantaya (2020).

Los mecanismos de gestión institucional de estas organizaciones son parecidos a los de sus contrapartes en el sector privado. Una característica propia de estas organizaciones es el trabajo por proyectos o programas, por lo que su estructura institucional está construida en base a las dinámicas de la creación, ejecución y evaluación de esas iniciativas. Además, el nivel de formalidad en los procesos de la organización depende del desarrollo organizacional, las metodologías aplicadas, y las regulaciones del gobierno y fuentes cooperantes a los que rinden cuentas. Finalmente, debido a que su financiamiento depende de agentes externos, todas sus acciones deben justificar sus actividades, alcanzar los objetivos planteados y rendir cuentas por el uso efectivo uso de los recursos recibidos (Bobadilla, 2017). Debido a esto se consideraron tres criterios para evaluar los mecanismos de gestión institucional en las cuatro ONGD representativas (ver Tabla 6). De acuerdo con la información recolectada, las ONGD realizan su labor, principalmente, mediante proyectos enfocados a una población objetivo con una estrategia de intervención específica debido a su alcance local. El nivel de formalidad de estas organizaciones está condicionado por la rendición de cuentas que los agentes donantes externos exigen, así como por el uso de metodologías de proyectos y pedagógicas. Además, sus actividades son reguladas por entes estatales como la APCI que se encarga de gestionar las donaciones de la cooperación internacional en el país, el Código Civil y la Legislación que sientan las bases para supervisar sus actividades y manejo de financiamiento (DIDP, 2018).

Tabla 6: Mecanismos de gestión institucional de ONGD del sector educación

¿Cómo trabajan?				
	Crea+	Perú Champs	Enseña Perú	Kantaya
Gestión por programas/proyectos	. Proyectos: “sábado Crea+” de talleres multidisciplinares y de voluntariado profesional	. Proyectos de liderazgo, voluntariado y becas	. Programa liderazgo, Proyecto ¡Qué maestro!	. Proyectos: casita feliz e ilumina futuros
Desarrollo organizacional	. Metodologías pedagógicas . Metodologías de proyectos . Rendición de cuentas y colaboración de	. Metodologías pedagógicas . Metodologías de proyectos . Rendición de cuentas	. Metodologías pedagógicas . Metodologías de proyectos . Rendición de cuentas a organismos	. Metodologías pedagógicas . Metodologías de proyectos . Rendición de cuentas y colaboración de

	organismos externos		internacionales	organismos externos
Organismos Reguladores	<ul style="list-style-type: none"> Agencia peruana de Cooperación Internacional (APCI) Código Civil y Legislación 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo Intercorp. Agencia peruana de Cooperación Internacional (APCI) Código Civil y Legislación 	<ul style="list-style-type: none"> Teach for All. Agencia peruana de Cooperación Internacional (APCI) Código Civil y Legislación 	<ul style="list-style-type: none"> Agencia peruana de Cooperación Internacional (APCI) Código Civil y Legislación

Adaptado de Crea+ (2020), Perú Champs (2020), Enseña Perú (2020), Kantaya (2020).

La sostenibilidad económica de las ONG, debido a su naturaleza no lucrativa, depende de las fuentes cooperantes y donaciones de agentes externos. Tradicionalmente, las ONGD dependían de fuentes internacionales privadas y públicas para su financiamiento, y debido al contexto restrictivo en cuanto al financiamiento progresivamente han empezado a ampliar sus opciones de financiamiento (Bebbington, 1997). Como puede apreciarse en la tabla 7, las principales ONGD peruanas enfocadas en proyectos educativos incluyen entre sus fuentes de financiamiento principales a los donantes corporativos, alianzas corporativas y cooperación internacional, como fuentes de apoyo a los donantes individuales y generación de recursos propios.

Tabla 7: Sostenibilidad Económica de ONGD del sector educación

¿Cómo se sostienen económicamente?			
Crea+	Perú Champs	Enseña Perú	Kantaya
<ul style="list-style-type: none"> Donaciones individuales: Amigos recurrentes. Crea+ Donaciones únicas grandes one shots. Donaciones alianzas corporativas: Aliados corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones individuales: Patrocinio Donaciones únicas por proyecto Donaciones alianzas corporativas: Aliados corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones individuales: Donaciones mensuales Donaciones corporativas: Aliados Alianzas corporativas: Socios Cooperación internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones individuales: Donaciones únicas Método de apadrinamiento Generación propia: Venta de productos Donaciones corporativas: Sponsors

Adaptado de Crea+ (2020), Perú Champs (2020), Enseña Perú (2020), Kantaya (2020).

Finalmente, el reconocimiento que obtienen las ONG se basa en las interacciones que tienen con sus *stakeholders*, es decir, en la percepción que tienen sus beneficiarios, donadores, organismos reguladores y otros, sobre la labor que realizan y sus resultados (Bobadilla, 2017). Las ONGD locales enfocadas a la educación también se guían por estas directrices, tal como se observa en la Tabla 8. En el caso de las ONGD del sector educativo en Perú, el reconocimiento se observa en las alianzas corporativas, el tamaño y reconocimiento de estas corporaciones, la

colaboración con organismos estatales, el tamaño del presupuesto que manejan, el impacto que causa en sus beneficiarios y la trayectoria de su labor pues proveen un sentido de confianza en la labor que realiza la organización.

Tabla 8: Reconocimiento de ONGD del sector educación

¿Cómo obtienen reconocimiento?			
Crea+	Perú Champs	Enseña Perú	Kantaya
<ul style="list-style-type: none"> . Alianzas con empresas importantes de diferentes rubros. . Medición de impacto: estadísticas de los resultados de sus proyectos. . Presupuesto: 4 millones de soles aproximadamente . Trayectoria: 11 años 	<ul style="list-style-type: none"> . Alianzas con empresas importantes de diferentes rubros. . Respaldo: pertenencia a un grupo empresarial importante en el país . Medición de impacto: estadísticas de los resultados de sus proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Alianzas con empresas importantes de diferentes rubros. . Medición de impacto: estadísticas de los resultados de sus proyectos . Presupuesto 12-4 millones de soles aproximadamente. . Trayectoria: 10 años 	<ul style="list-style-type: none"> . Alianzas con empresas importantes de diferentes rubros. . Medición de impacto: estadísticas de los resultados e historias de éxito de los beneficiarios . Presupuesto 4 millones de soles aproximadamente . Trayectoria: 9 años

Adaptado de Crea+ (2020), Perú Champs (2020), Enseña Perú (2020), Kantaya (2020).

En conclusión, las ONGD locales orientadas a la educación tienen características diferenciadoras que construyen su identidad, la manera de estructurarse, la forma de ejecución de sus actividades, la estructura de financiamiento y los modos de obtener reconocimiento. Estas características se ven influenciadas por el contexto económico y social del país.

CONCLUSIONES

El objetivo general que orientó esta investigación fue construir un marco analítico sobre el proceso estratégico aplicado al *fundraising* de ONGD locales orientadas a la educación. A partir del análisis se concluyó que el proceso estratégico potencia la actividad del *fundraising*. El marco analítico desarrollado se centra en las tres etapas del proceso estratégico: planeamiento, implementación y evaluación. Cada etapa incluye actividades específicas para llevar a cabo un análisis completo que permita implementar una estrategia de *fundraising* eficiente. La etapa de planificación requiere un análisis externo e interno transversal a la organización para identificar las necesidades reales y posibles competidores interesados en similares fuentes de financiamiento. La etapa de implementación necesita tener en cuenta actividades para organizar las tareas del *fundraising* y el presupuesto a utilizar. Finalmente, la etapa de evaluación debe proveer un análisis que posibilite mejoras continuas en todo el proceso de *fundraising*.

El objetivo general planteado al inicio de este trabajo se desagregaba en cuatro objetivos específicos teóricos y tres objetivos específicos contextuales. El primer objetivo específico teórico se enfocaba en definir las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, y en conocer su rol en la educación para el desarrollo. Se concluyó que estas organizaciones tienen un rol importante basado en la promoción de la participación de los alumnos como ciudadanos activos frente a la sociedad, la política y la economía del país. Si bien estas ONGD mantienen una intervención asistencial, diversos enfoques enfatizan su contribución a los cambios estructurales en el sector.

El segundo objetivo teórico buscó examinar enfoques teóricos sobre el proceso estratégico con miras a una mejor articulación y secuencia lógica aplicable a la actividad del *fundraising* y al tipo de organización bajo estudio. En esta línea, se examinaron los enfoques sobre el proceso estratégico de D'Alessio (2015), Hitt et al. (2015) y David y David (2017). Si bien hay algunas diferencias entre estos enfoques, los tres incluyen las etapas centrales de planeamiento, implementación, y evaluación y control. En términos generales, la primera etapa propone desarrollar la visión y misión de la organización, ejecutar una auditoría externa e interna, establecer los objetivos de largo plazo, y formular, evaluar y seleccionar las estrategias según la información recaudada. La segunda etapa plantea implementar la estrategia en dos pasos, primero en el área administrativa y luego en las áreas funcionales que involucra la estrategia. La última etapa es transversal al proceso pues busca evaluar los resultados de la estrategia para compararlos con los resultados esperados inicialmente, así como identificar permanentemente los problemas y propuestas de mejora en cada etapa.

El tercer objetivo teórico pretendía hacer una revisión de los estudios empíricos sobre los distintos métodos de *fundraising* que ejecutan las ONG, para identificar el proceso estratégico específico que utilizan las organizaciones en esa actividad. Al respecto, se concluyó que las ONG ponen en práctica algunos elementos del proceso estratégico, pero sin contar con una estructura estandarizada para la aplicación de estrategias, por lo que muchas veces los nuevos métodos de financiamiento no tienen el éxito esperado. No obstante, se evidenció que las organizaciones entienden la importancia e influencia que tiene el contexto externo en su sostenibilidad y la importancia de desarrollar nuevas estrategias internas que las ayuden a adaptarse a los constantes cambios coyunturales.

El cuarto objetivo teórico apuntaba a delimitar un marco analítico sobre los principales métodos de *fundraising* en organizaciones no gubernamentales de desarrollo enfocadas en el sector educativo. La revisión de los enfoques estratégicos (David & David, 2017; D'Alessio, 2015; Hitt et al., 2015) y de su aplicación al proceso de planeamiento de *fundraising* (Sargeant & Jay, 2014) condujo a delimitar un marco analítico estructurado en tres etapas, cada una de las cuales incluye un conjunto de actividades específicas para organizar estratégicamente el financiamiento de este tipo de organizaciones. Asimismo, el enfoque de las 4 “M” del *fundraising* proporciona criterios fundamentales para diseñar e implementar una estrategia eficiente, con base en una misión que genere impacto en los donantes, fortalecimiento organizacional, orientación de la estrategia al público objetivo correcto y, finalmente, generación de una marca atractiva para lograr una mayor recaudación de fondos.

Con relación a los objetivos contextuales, el primero de ellos planteaba examinar las tendencias globales y locales del financiamiento de las ONGD del sector educativo. Se concluyó que garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad (ODS 4) es de alto interés para los agentes donantes, dado que la cantidad de financiamiento destinada a esta causa está en ascenso en los últimos años a nivel mundial y nacional. En el Perú la mayor fuente de ingresos proviene de la cooperación internacional y el sector corporativo, a diferencia de los fondos estatales, donantes individuales y generación propia de recursos, debido a las características de la población peruana y su costumbre de donante.

El segundo objetivo contextual buscaba analizar los factores contextuales que influyen sobre el financiamiento de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo locales orientadas a la educación. Al respecto, se concluyó que los problemas de financiamiento se han ido incrementando año tras año desde que el Perú fue reconocido como un país de renta media, lo que causó el cierre de varias ONGD debido a la disminución de los fondos de la cooperación internacional. Asimismo, se constató que las ONGD buscan desarrollar proyectos orientados a

mejorar la calidad docente y la oferta educativa, debido a los problemas estructurales que presentan en nuestro país.

El último objetivo contextual se proponía en caracterizar a las ONGD locales del sector educativo, para lo cual se consideró el modelo de Bobadilla (2017). El análisis concluyó que las ONGD locales de educación tienen como objetivo final contribuir al alcance del ODS 4, a través de proyectos elaborados con metodologías pedagógicas para el desarrollo de la niñez y adolescencia. Estas organizaciones están compuestas por tres grupos: una mesa directiva, los directores de las áreas funcionales y profesionales que componen cada área, y los voluntarios que donan su tiempo en los proyectos. Con respecto a los mecanismos de gestión institucional, estas organizaciones mantienen ciertos estándares sobre el nivel de formalidad de los procesos, la ejecución de proyectos y la rendición de cuentas, puesto que esto es requerido por los agentes donantes externos. Sin embargo, muchas veces las organizaciones no están familiarizadas con la metodología solicitada y esto dificulta la ejecución de los proyectos y el logro de objetivos. Se evidenció que las ONGD de educación en el país suelen utilizar los siguientes métodos de *fundraising*: donantes corporativos, cooperación internacional, generación de recursos propios y donantes individuales. Finalmente, el reconocimiento que obtienen estas organizaciones proviene del tamaño e importancia de las corporaciones y agencias donantes con las que colaboran o forman alianzas, la cantidad de presupuesto que manejan, los años de trayectoria, y el desempeño e impacto que alcanzaron con proyectos anteriores.

Ruta para futuras investigaciones

Este trabajo de investigación provee un marco analítico para futuros estudios acerca de la aplicación del proceso estratégico adaptado al *fundraising* de ONGD orientadas a la educación para el desarrollo. Debido a la naturaleza de la investigación y a los estudios empíricos realizados anteriormente, se considera pertinente proponer un enfoque cualitativo, basado en entrevistas a profundidad (Pasco & Ponce, 2018). Esto implica recolectar información detallada de actores clave como los gerentes de la ONGD, los encargados del *fundraising* y los colaboradores en esta actividad, para comprender mejor el fenómeno estudiado.

Se sugiere un estudio con alcance exploratorio y descriptivo debido a que la gestión estratégica en organizaciones no lucrativas es un tema poco investigado, por lo que es necesario tener un primer acercamiento al tema así como una descripción de las características, dimensiones y dinámicas de la actividad del *fundraising* (Pasco & Ponce, 2018). Asimismo, es pertinente utilizar la estrategia general de estudio de un caso, puesto que las características y

dinámicas de cada ONGD demandan un análisis más profundo que contribuya a un entendimiento más completo del fenómeno.

Se podría plantear como objetivo general para una futura investigación analizar el *fundraising* desde un enfoque del proceso estratégico en una determinada ONGD orientada a la educación para el desarrollo. Este objetivo general se podría dividir en los siguientes objetivos específicos: analizar los componentes del proceso de *fundraising* que utiliza la ONGD bajo estudio, y determinar las fortalezas y debilidades del proceso actual de *fundraising* de la ONGD tomando como base los criterios de las 4 Ms del *fundraising* planteadas en el marco analítico. Estos objetivos podrían incluir variables tales como las que se presentan en la matriz de consistencia (ver Anexo F).

Finalmente, a partir de la literatura teórica, empírica y contextual consultada, se proponen hipótesis de investigación a ser testeadas:

Hipótesis general: Las ONG incorporan el enfoque estratégico sobre su fundraising en forma poco estructurada y sistemática

Hipótesis específica 1: Las ONGD orientadas a la educación para el desarrollo ejecutan de manera superficial las actividades de análisis interno y externo en la etapa de planeamiento.

Hipótesis específica 2: Estas ONGD no toman en cuenta los criterios de las 4Ms del fundraising al ejecutar sus estrategias de financiamiento.

Hipótesis específica 3: Las ONGD analizadas no tienen procedimientos estructurados que faciliten la identificación y aplicación eficiente de las medidas correctivas resultantes de la etapa de evaluación.

REFERENCIAS

- Antrobus, P. (1987). Funding for NGOs: Issues and options. *World Development*, 15, 95-102.
Recuperado de: <http9s://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305750X87901471>
- 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.
- Ayuda en Acción (2020). Memoria de actividades 2019. Recuperado de: <https://ayudaenaccion.org.pe/wp-content/uploads/2020/11/MemoriaDigitalAeAPer%C3%BA2019.pdf>
- Balarín, M. (2017). La trayectoria reciente y situación actual de la educación privada en el Perú.
Recuperado de: [http://www.grade.org.pe/forge/descargas/LA%20TRAYECTORIA%20RECIENTE%20Y%20SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20EDUCACION%20PRIVADA%20EN%20EL%20PERU%20-%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%20-%20MARIA%20BALARIN%20(1).pdf)
- Ballesteros, C. (2002). Supermercados de la Solidaridad.
- Beaumont, M. (1993). Las ONGDs en el Perú. Una propuesta para su estudio. *Debates en Sociología*, 18, 275-292. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/6696/6804>
- Bebbington, A. (1997). *New States, New NGOs? Crises and Transitions among Rural Development NGOs in the Andean Region*. University of Colorado.
- 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. Recuperado de: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/70659>
- Boni A. & Ferrero G. (1998). “Definición, tipología y características de las ONG” Fundación hogar del empleado.
- Buckland, H. & Murillo, D. (2014). La innovación social en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.
- CAF (2019). *The SDG Giving Landscape: An insight into philanthropic giving to the SDGs*
- Celorio, G. & Lopez, A. (2007): Diccionario de Educación para el Desarrollo, Bilbao, Hegoa.
- Chandler, Alfred (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Recuperado de: <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaace073aeb1cfce037f3b11.pdf>

- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. (3a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana.
Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=5345>
- Civicus e Innpactia. (2019). Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Recuperado de: <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpactia-informeseep-2.pdf>
- Crea+ (2020). Crea+ Talento creando cambio. Recuperado de: <https://creamas.org/>
- Cuenca, R., Montero, C., Ames, P. & Rojas, V. (2011). Hacia una propuesta de criterio de buen desempeño docente. Estudios que aportan a la reflexión, al diálogo y a la construcción concertada de una política educativa. Recuperado de: <https://www.cne.gob.pe/uploads/propuestapreliminar-fsm.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico. Pearson Educación.
- David, F. & David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. (15a ed.). México D.F.: 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*
- Enseña Perú (2020). Enseña Perú: Nosotros. Recuperado de: <http://ensenaperu.org/>
- Foster, W., Kim, P. & Christiansen, B. (2009). Ten Nonprofit Funding Models. Stanford Social Innovation.
- François, E. (2015). Financial Sustainability for non-profit organizations.
- García, P., & Borja, C. (2017). Guía de los ODS para organizaciones del Tercer Sector.
- García, S. (1997). Organizaciones No Gubernamentales. Definición, presencia y perspectivas. Foro de Apoyo Mutuo. Demos, Iniciativa social para el desarrollo.
- Gavilán, B., Iglesias, J. & Beita, P. (2013). La captación de recursos en el Tercer Sector. Impulsar el conjunto de la agenda de las entidades.
- Gómez, C. (2005) – Las ONG en España, de la apariencia a la realidad. Madrid, Catarata.
- Gonzales-Tablas, A. (1996) – Visión Global de la Cooperación para el Desarrollo.
- Grenni, L. (2015). *Fundraising para organizaciones sociales*. Buenos Aires: De los cuatro vientos Editorial.
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. S., & Vargas, S. (2017). Estado de la educación en el Perú: análisis y perspectivas de la educación básica. Recuperado de: <http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Estado%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>
- Henzler. (2016). Las 4 M's para un *fundraising* sostenibles. Mosaico.

- Herranz, R. (2007). Las ONG: un sistema de indicadores para su evaluación y gestión. Cooperació al Desenvolupament i Solidaritat.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. (2015). Administración Estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos. Cengage Learning. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=816>
- 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.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015). Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014.
- Kantaya (2020). Kantaya Perú: Inicio. Recuperado de: <https://kantayaperu.com>
- Kawasaki, G. (2004). The art of start.
- Martínez, S., Gea, J., & Barba, J. (2011). La educación para el desarrollo: Entre el desasosiego y la esperanza.
- Mendoza, I. (2017). Demanda de servicios del estado ¿Una oportunidad para las ONGD? Recuperado de: <http://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/Estudio-demanda-servicios-SP-y-ONGD-1.pdf>
- Naciones Unidas (2015). Objetivos sostenibles de desarrollo. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Negrón, F. (2009). El cuarto sector: retos actuales para la gestión de las ONG en países de renta media. DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2020). Base de datos de donaciones para el desarrollo. Recuperado de: <https://stats.oecd.org/>
- Ortega, L. (2008) Educación para el desarrollo: dimensión estratégica de la cooperación española.
- Padrón, M. (1987). *Non-governmental development organizations: from development aid to development cooperation*. World Development, 15, 69-77. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305750X87901446>
- Palencia - Lefler, M. (2001). *Fundraising: el arte de captar recursos*. Instituto de Filantropía y Desarrollo. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/15826/1/libro.pdf>
- Pallotta, D. (2013) La forma de ver la beneficencia es totalmente incorrecta. Recuperado de: https://www.ted.com/talks/dan_pallotta_the_way_we_think_about_charity_is_dead_wr_ong
- Pasco, M., & Ponce, M. (2018). Guía de investigación en Gestión. Recuperado de <https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacionen-Gestionsegunda-edicion.pdf>
- Pérez, G., Arango, A. & Sepúlveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. Universidad Nacional de Colombia.

- Perú Champs (2020). Peruchamps ¿Quiénes somos? Recuperado de: <https://www.peruchamps.org/>
- Picas, J. (2006). Papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación. Universidad de Barcelona. España.
- Portocarrero, F. (2001). Las múltiples identidades del tercer sector en el Perú. Recuperado de: <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/portocarrero.pdf>
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Millán, A., & Loveday, J. (2004). Voluntarios, donantes y ciudadanos en el Perú: reflexiones a partir de una encuesta. Universidad de Pacífico, Perú. Recuperado de: <http://diresacusco.gob.pe/saludindividual/servicios/Textos%20Uso%20CI%C3%ADnic%20Sangre/Voluntarios%20Donantes%20y%20Ciudadanos.pdf>
- Prisma (2020). Memoria anual 2019. Recuperado de: <http://www.prisma.org.pe/wp-content/uploads/memoria2019.pdf>
- Rhoda, J., & Roderick, L. (2012). *E-fundraising perspectives from non profit organizations*. Pennsylvania State University Harrisburg School of Business Administration.
- Rumelt, R. (1980). *Corporate Strategy*. Journal of Business Strategy, 1(2), 63-65. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/eb038900>
- Sacristán, I., Rodríguez, A. & Rodríguez, O. (2016). *Resource Dependence In Non-profit Organizations: Is It Harder To Fundraise If You Diversify Your Revenue Structure?*
- Sargeant, A., & Jay, E. (2014). *Fundraising management: analysis, planning and practice*. Routledge.
- Serrano, M. (2001). Las ONG entre la Empresa y el Estado: ¿Cambio o Reproducción del Sistema?
- Skibick, M. (2009). Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: Un estilo de intervención y participación.
- Sothy, K. (2013). *Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University
- Stevenson, H. (2013). *Getting to Giving: Fundraising the entrepreneurial way*.
- Trainer, J. F. (2004). *Models and tools for strategic planning*. New Directions for Institutional Research, (123), 129-138.
- UNESCO (2017). Revisión de las políticas públicas del sector de educación en Perú. UNESCO.
- Unicef (2020). Informe Anual de UNICEF 2019. Recuperado de: <https://www.unicef.org/peru/media/7951/file/Informe%20Anual%20UNICEF%202019.pdf>

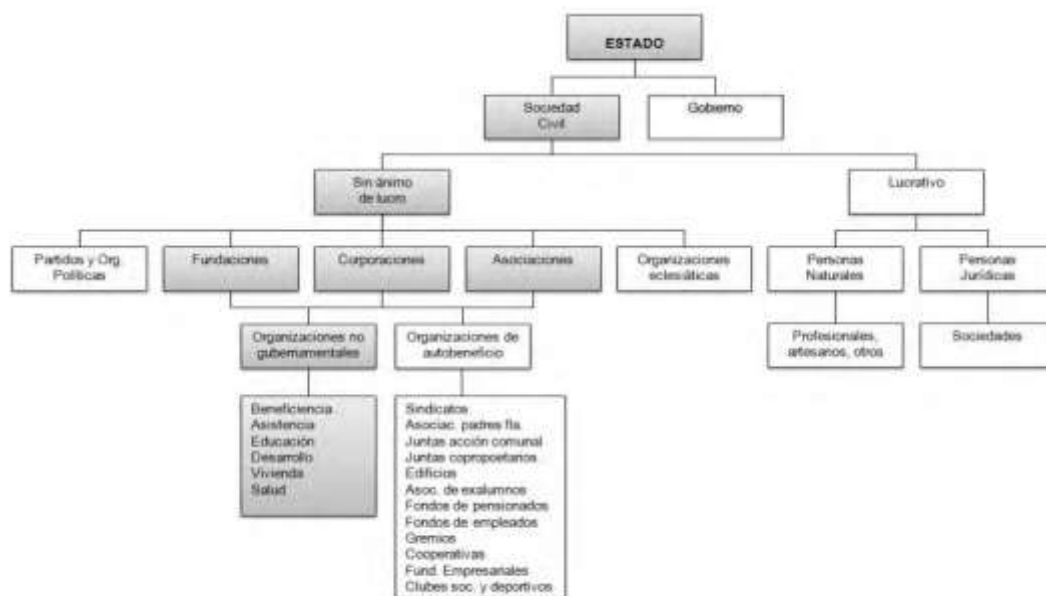
Vakil, A. C. (1997). *Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs*. *World Development*, 25(12), 2057–2070. Recuperado de: [https://www.sciencedirect-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/abs/pii/S0305750X97000983](https://www.sciencedirect.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/abs/pii/S0305750X97000983)

World Bank (1995). *Working with NGOs: A Practical Guide to Operational Collaboration between the World Bank and Non-Governmental Organizations*, 7-9.



ANEXO A: Ubicación de las ONG en la estructura del Estado

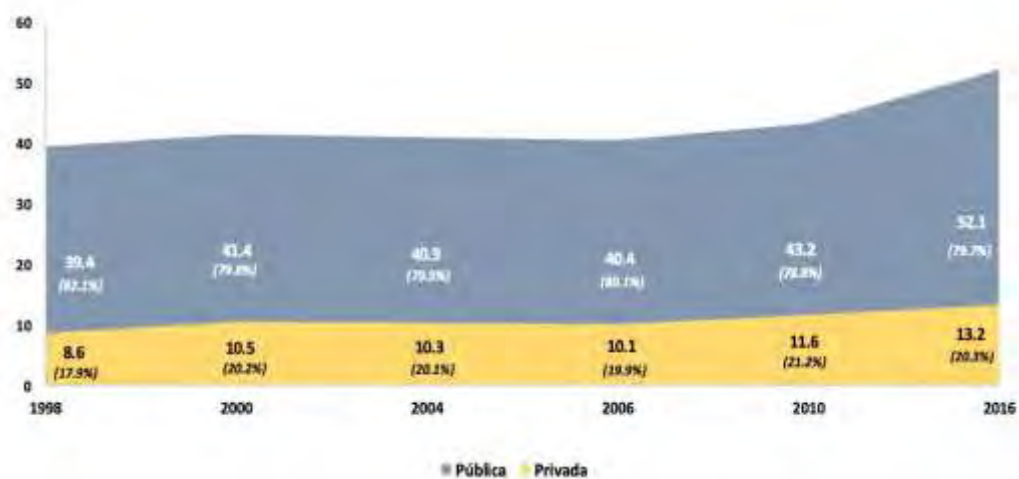
Figura A1: Ubicación de las ONG en la estructura del Estado



Fuente: Pérez, Arango y Sepúlveda (2011)

ANEXO B: Número de instituciones educativas privadas y públicas en el Perú

Figura B1: Número de instituciones educativas privadas y públicas en el Perú, en miles



Fuente: Balarín, 2017

ANEXO C: Formato de consentimiento informado de entrevistas

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA USO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS

La presente investigación, *Análisis del proceso estratégico del fundraising de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación en Lima Metropolitana*, que tiene como objetivo construir un marco analítico del proceso estratégico adaptado al *fundraising* de las organizaciones ya mencionadas. Este trabajo de investigación es realizado por Hebe Saavedra y Rashell Palomino, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bajo la asesoría del Dr. Mario Pasco Dalla Porta. Usted fue contactada en calidad de experta en el tema.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento para el uso y publicación de la información brindada durante la entrevista, únicamente para la elaboración del trabajo en mención.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos y teléfonos: [información de contacto de las investigadoras].

Finalmente, agradeceremos mucho que responda este correo indicando si está de acuerdo con los términos indicados.

Hebe Saavedra Mogollón

Rashell Palomino Alvarado

ANEXO D: Listado de entrevistados

Tabla D1: Experta en el campo entrevistada

Organización	Cargo	Nombre	Fecha	Hora
Pontificia Universidad Católica del Perú	Investigadora y docente en Departamento de Ciencias de la Gestión	Hellen López	09/12/2020	5:00 p.m.

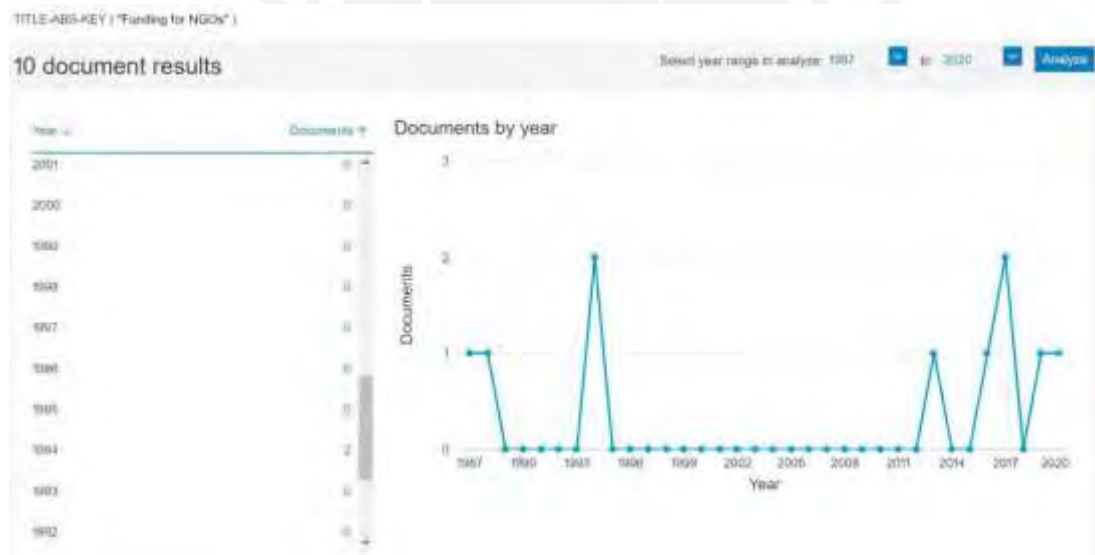


ANEXO E: Reportes Bibliométricos

Los reportes bibliométricos se realizaron con la base de datos Scopus. Se analizó la literatura relacionada con las siguientes palabras clave en inglés: *funding for NGOs*, *fundraising management*, *fundraising strategic process NGDOs* y *strategic planning*.

La figura E1 muestra el reporte sobre el tema de *funding for NGOs* o financiamiento para ONG. El reporte evidencia la limitada cantidad de documentos publicados respecto a este tema, así como el limitado grupo de autores que lo abordan. Se encontró como autora importante a Peggy Antrobus (1987), cuyo artículo fue incorporado en esta investigación (ver figura 2).

Figura E1: Reporte bibliométrico de financiamiento para ONG (*funding for NGO*)

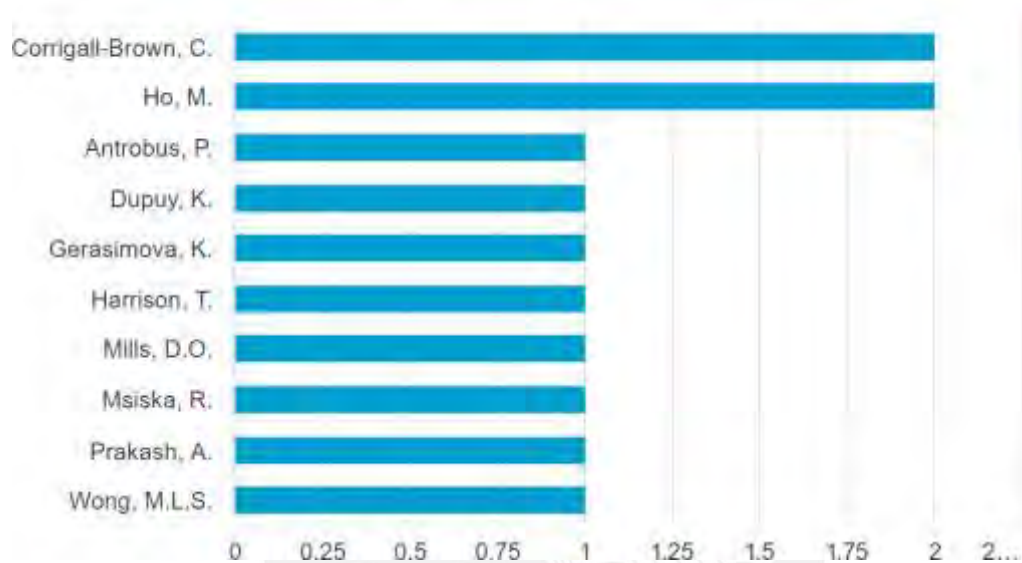


Fuente: Scopus (2020)

Figura E2: Reporte bibliométrico de financiamiento para ONG (*funding for NGO*)

Documents by author

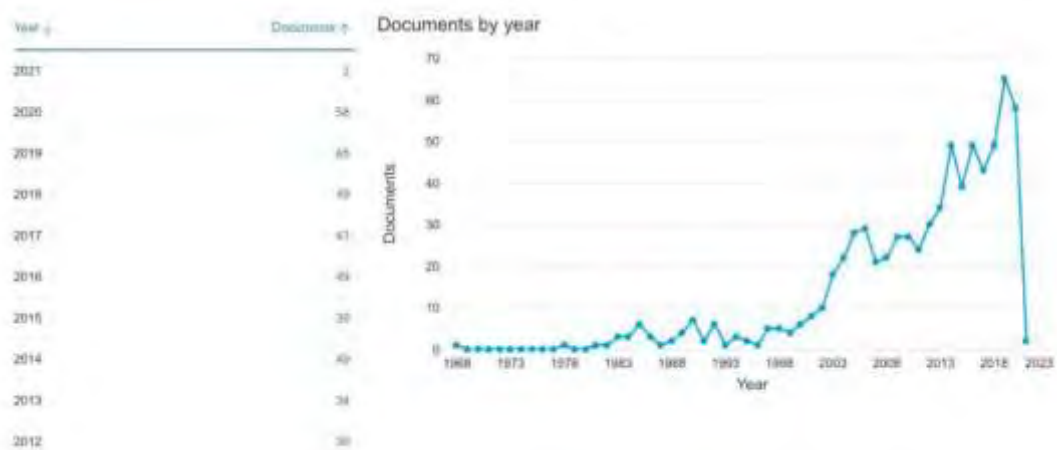
Compare the document counts for up to 15 authors.



Fuente: Scopus (2020)

En la figura E3 se exponen los documentos académicos publicados en los últimos 10 años acerca del *fundraising management* o gestión del *fundraising*, que ha tenido una tendencia inconsistente en sus publicaciones. La investigación en el tema tiene una tendencia decreciente en los últimos años a pesar de la falta de información en el tema.

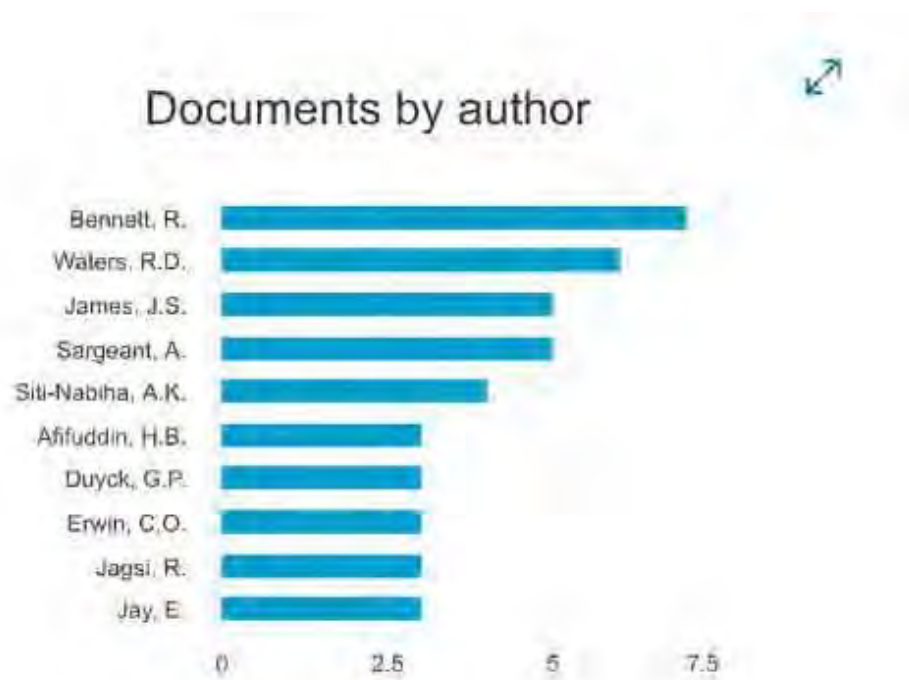
Figura E3: Reporte bibliométrico de gestión del *fundraising* (*fundraising management*)



Fuente: Scopus (2020)

Por otro lado se observan los autores más citados dentro de los cuales se encuentran Sargeant y Jay, cuya publicación (2014) ha sido incluida en este trabajo (ver figura E3).

Figura E4: Reporte bibliométrico de gestión del *fundraising* (*fundraising management*)



Fuente: Scopus (2020)

Seguidamente se buscaron documentos con las palabras clave “proceso estratégico *fundraising*” (*strategic process + fundraising*), pero no se encontró un estudio relacionado). Se hizo algo similar con las palabras clave “planificación estratégica del *fundraising* para ONGD” (*strategic planning + fundraising + ngdo*), con similar resultado

ANEXO F: Matriz de Consistencia

Tabla F1: Propuesta de matriz de consistencia: nivel general

Objetivo general	Marco teórico	Hipótesis general	Dimensiones de análisis
Analizar el <i>fundraising</i> desde un enfoque del proceso estratégico en una determinada ONGD orientada a la educación para el desarrollo	Enfoques teóricos sobre proceso estratégico Enfoques sobre <i>fundraising</i> 4 "M" del <i>fundraising</i> exitoso	<i>Las ONG incorporan el enfoque estratégico sobre su fundraising en forma poco estructurada y sistemática</i>	Proceso estratégico: planeamiento, implementación, y evaluación y control 4 M's: misión con impacto, maquinaria robusta, modelo donante enfocado y marca atractiva

Tabla F1: Propuesta de matriz de consistencia: nivel específico

Objetivos específicos	Marco analítico	Hipótesis específicas	Dimensiones de análisis	Variables
Analizar los componentes del proceso de <i>fundraising</i> que utiliza la ONGD bajo estudio,	Proceso estratégico: David y David (2017), D'Alessio (2015), Hitt, Ireland & Hoskisson (2015) Fundraising: Sargeant y Jay (2014)	<i>Las ONGD orientadas a la educación para el desarrollo ejecutan de manera superficial las actividades de análisis interno y externo en la etapa de planeamiento.</i> <i>Las ONGD analizadas no tienen procedimientos estructurados que faciliten la identificación y aplicación eficiente de las medidas correctivas resultantes de la etapa de evaluación</i>	Planeación	Desarrollo de la misión Desarrollo de la visión Formulación de objetivos Análisis interno Análisis externo Identificación de fortalezas Identificación de debilidades Identificación de oportunidades Identificación de amenazas Generación de estrategia Selección de estrategias Evaluación de estrategias
			Implementación	Objetivos de corto plazo Programación de actividades Estimación del presupuesto Asignación de actividades y roles

			Evaluación y control	Revisión de bases iniciales Medición del desempeño
Determinar las fortalezas y debilidades del proceso actual de <i>fundraising</i> de la ONGD tomando como base los criterios de las 4 Ms del <i>fundraising</i> planteadas en el marco analítico	4 "M" para un <i>fundraising</i> exitoso: Henzler (2016)	<i>Las ONGD no toman en cuenta los criterios de las 4Ms del fundraising al ejecutar sus estrategias de financiamiento.</i>	Misión con impacto	Practicidad y claridad Contribución al cierre de brechas sociales Motivación
			Maquinaria robusta	Valores establecidos en la cultura organizacional Claridad estratégica del equipo Desempeño del equipo Inversión de recursos Alianzas estratégicas con donantes
			Modelo enfocado donante	Nivel de investigación Segmentación del mercado Canales de donación Seguimiento de donantes
			Marca atractiva	Capacidad de comunicación con donantes Nivel de involucramiento del equipo Claridad de los objetivos de manejo de marca