

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Gestión estratégica para la captación de fondos y  
financiamiento en Capaz Perú en Lima Metropolitana en la  
actualidad

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

***Andrea Catacora Vasquez***

***Anabel Hermoza Villegas***

Asesor:

***William Abelardo Campbell Falconi***

Lima, 2022

La tesis:

**Gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú en Lima Metropolitana en la actualidad**

ha sido aprobada

---

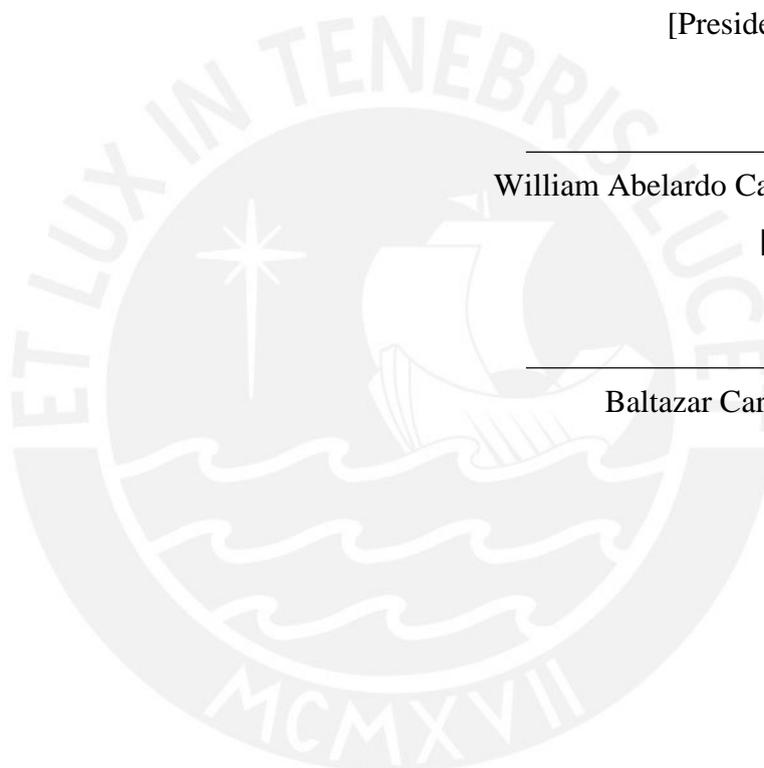
Hellen Del Rocio Lopez Valladares  
[Presidente del Jurado]

---

William Abelardo Campbell Falconi  
[Asesor Jurado]

---

Baltazar Caravedo Molinari  
[Tercer Jurado]



La etapa universitaria me ha brindado una infinidad de oportunidades para desarrollarme personal y profesionalmente. Esta tesis está dedicada principalmente a mi familia por ser un pilar importante de motivación y fuerza constante, puesto que sin ellos no hubiera logrado concluir esta etapa de mi vida y ser la persona que soy en la actualidad. Del mismo modo le dedico este trabajo al colectivo de personas con discapacidad por inspirarme a realizar esta investigación.

**Andrea Catacora**

El eterno agradecimiento a mi familia por todo su apoyo y motivación brindada durante todo el proceso de esta pequeña parte de mi vida. A mis padres, por brindarme la oportunidad de cumplir con mis sueños. A mi compañera, por ser un apoyo constante en todo momento, a mis amistades y a todas aquellas personas que padecen de algún tipo de discapacidad.

**Anabel Hermoza Villegas**



## RESUMEN

El presente estudio posee como objetivo principal, analizar la gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento de la organización Capaz Perú con operaciones en Lima Metropolitana. El estudio tiene como propósito realizar un análisis estratégico al área de captación de fondos y financiamiento; del mismo modo generación de propuestas de mejora para la organización. Además del objetivo específico expuesto, cabe resaltar que dichas propuestas de mejora poseen como cualidad, que se encuentran actualizadas y son aplicables a organizaciones del tercer sector. El objetivo y el análisis del presente estudio, se sustenta en la dificultad que presentan las organizaciones sociales para captar fondos para sus principales proyectos. La adecuada movilización de recursos les permitiría a las organizaciones ser sostenibles y continuar con sus actividades a largo plazo. Asimismo, es importante considerar que Capaz Perú es una organización social que desconoce cuáles son los modelos de captación de fondos útiles para su organización. De esta manera, la presente investigación contribuirá en su crecimiento y expansión. En consecuencia, se concluye que la investigación llegaría a cumplir su objetivo, ya que es rentable para la organización, contribuye para el éxito de la misma y lo más importante marca un precedente de técnicas de movilización de recursos adecuados para el sector.

Palabras claves: Gestión Social, Gestión estratégica, Captación de fondos, Organización Sin fines de Lucro, Movilización de recursos

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de investigación .....	3
2. Objetivos de investigación .....	4
3. Justificación.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	6
1. Organizaciones sociales .....	6
1.1. Definiciones .....	6
1.2. Rol de las organizaciones sociales .....	7
1.3. Organizaciones sociales y cultura solidaria.....	8
2. Gestión estratégica .....	9
2.1. Modelos de gestión estratégica .....	9
3. Gestión de captación de fondos y financiamiento.....	11
3.1. Modelo de las 4M's.....	12
3.2. Canales de captación de fondos y financiamiento convencionales .....	23
3.3. Nuevas tendencias de canales de captación de fondos y financiamiento .....	26
4. Investigaciones empíricas .....	28
5. Gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento.....	29
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	32
1. Organizaciones sociales enfocadas en personas con discapacidad en Lima Metropolitana....	32
1.1. Principales modelos de inserción social por las organizaciones .....	32
1.2. Factores contextuales del sector.....	34
2. Cultura Solidaria en el Perú .....	38
2.1. Tendencias globales de donación.....	39
2.2. Tendencias suramericanas.....	41
2.3. Perfil de donante en el Perú.....	42
3. Caracterización de Capaz Perú.....	43
3.1. Análisis FODA.....	47
3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter de Capaz Perú.....	48
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
1. Secuencia metodológica.....	50

2. Planteamiento de la metodología .....	50
2.1. Enfoque de la investigación .....	50
2.2. Alcance de la investigación.....	51
2.3. Estrategia general de la investigación.....	52
3. Selección de unidades de observación .....	52
3.1. Mapeo de actores.....	52
3.2. Selección muestral .....	53
4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	54
4.1. Entrevistas a profundidad.....	54
4.2. Focus Group .....	56
4.3 Cuestionarios.....	56
5. Técnicas de análisis de información.....	57
6. Evaluación de validez y confiabilidad.....	58
7. Ética de la gestión .....	58
<b>CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE CAPAZ PERÚ .....</b>	<b>59</b>
1. Visión .....	59
1.1. Propuesta de Valor .....	59
1.2. Conocimiento de la realidad.....	60
1.3. Gestión de ética y gobernanza.....	61
1.4 Prospectiva .....	62
2. Recursos .....	63
2.1. Capital Social .....	63
2.2. Movilización de recursos .....	65
2.3. Comunicación estratégica .....	81
2.4. Gestión de riesgos .....	82
3. Operaciones.....	83
3.1. Gestión del conocimiento.....	83
3.2. Gestión del talento.....	84
3.4. Gestión financiera .....	85
4. Conclusiones del diagnóstico .....	87
4.1. Conclusiones de la visión.....	87
4.2. Conclusiones de los recursos .....	88
4.3. Conclusiones de las operaciones.....	89

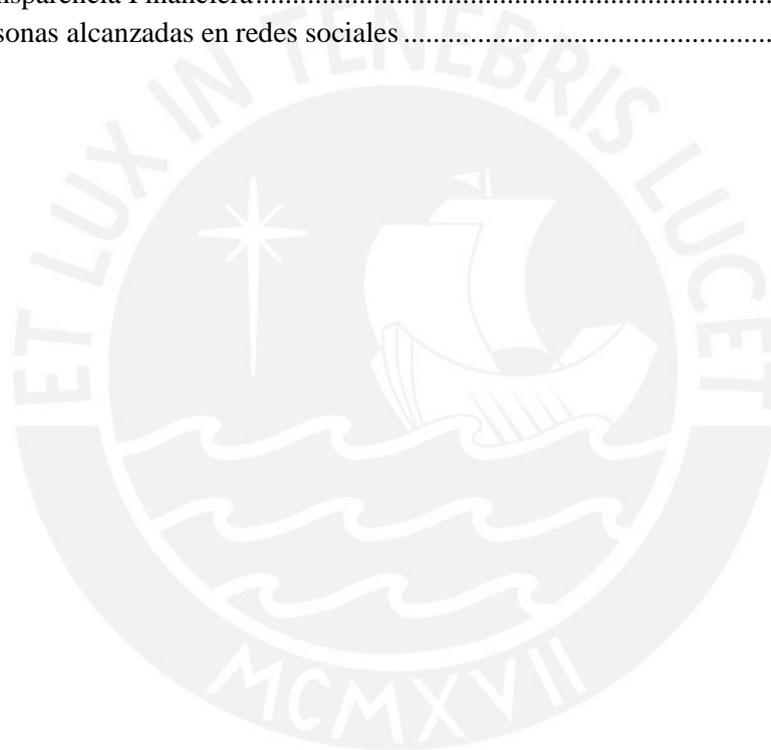
CAPÍTULO 6: PROPUESTAS DE MEJORA.....	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
1. Conclusiones y recomendaciones para Capaz Perú .....	93
2. Conclusiones y recomendaciones para organizaciones sin fines de lucro afines a Capaz Perú .....	93
REFERENCIAS.....	95
ANEXOS .....	105
ANEXO A: Modelos de gestión social estratégica .....	105
ANEXO B: Caracterización de las organizaciones.....	108
ANEXO C: Guías de entrevista .....	109
ANEXO D: Guía de Focus Group .....	116
ANEXO E: Cuestionarios .....	118
ANEXO F: Consentimiento informado.....	124
ANEXO G: Diagnóstico interno Capaz Perú.....	126
ANEXO H: Metodología RISE.....	129
ANEXO I: Fichas de Transcripción de entrevistas .....	132
ANEXO J: Ficha de Transcripción Focus Group.....	145

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de subvenciones .....	24
Tabla 2: Variables a observar en Capaz Perú .....	31
Tabla 3: Modelos de inserción social de personas con discapacidad .....	33
Tabla 4: Datos de los entrevistados (Marco teórico) .....	54
Tabla 5: Datos de los entrevistados (Marco contextual).....	55
Tabla 6: Datos de los entrevistados (Marco analítico) .....	55
Tabla 7: Datos de los entrevistados (Capaz Perú) .....	56
Tabla 8: Datos de los participantes del focus group .....	56
Tabla 9: Alianzas estratégicas de Capaz Perú .....	64
Tabla 10: Norte Claro.....	66
Tabla 11: Liderazgo Sólido .....	67
Tabla 12: Eficiencia Excelente.....	68
Tabla 13: Redes Potentes .....	68
Tabla 14: Impacto Real .....	69
Tabla 15: Sostenibilidad Financiera .....	70
Tabla 16: Gobierno Estratégico.....	71
Tabla 17: Metodología RISE.....	71
Tabla 18: Donantes institucionales.....	72
Tabla 19: Estructura presupuestal de Capaz Perú .....	75
Tabla 20: Presencia Online.....	78
Tabla 21: Proyección de ingresos de Capaz Perú.....	86
Tabla 22: Propuestas de mejora para Capaz Perú .....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ranking de Inversión Social Efectiva.....	15
Figura 2: Concepto Hedgehog.....	22
Figura 3: Tendencias Globales de Donación.....	39
Figura 4: Perfil de donante .....	40
Figura 5: Organigrama de Capaz Perú .....	46
Figura 6: Secuencia Metodológica .....	50
Figura 7: Identidad Corporativa .....	73
Figura 8: Identidad corporativa .....	74
Figura 9: Estructura Presupuestal COEECI .....	76
Figura 10: Impacto .....	79
Figura 11: Solidez Financiera.....	79
Figura 12: Transparencia Financiera.....	80
Figura 13: Personas alcanzadas en redes sociales .....	82



## LISTA DE ABREVIATURAS

APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
COEECI	Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional
IPREDA	Institución privada sin fin de lucro receptora de donaciones de carácter asistencial o educacional provenientes del exterior
ONGD	Organización no Gubernamental



## INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo, se aborda el problema de investigación, luego se presentan los objetivos que guían el presente estudio y finalmente se desarrolla la justificación de este.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico relevante para comprender los conceptos y enfoques básicos de la gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento en organizaciones sociales. Este capítulo se divide en cinco secciones: la primera sección se ocupa de la caracterización de las organizaciones sociales y la cultura solidaria; en la segunda sección, se examinan los diferentes modelos de gestión estratégica; la tercera sección desarrolla la gestión de captación de fondos y financiamiento, como también los diferentes canales que se aplican en las organizaciones sociales; en la cuarta sección se examina literatura empírica que abarca la aplicación de la gestión estratégica para la captación de fondos en organizaciones similares a Capaz Perú y, por último; en la quinta sección, se delimita el marco analítico del presente estudio.

En el tercer capítulo, se plantea el marco contextual de la investigación. El capítulo describe la problemática de captación de fondos y financiamiento en organizaciones sociales en Lima Metropolitana. Luego, se desarrollan los factores contextuales y tendencias que afectan las actividades de las organizaciones sociales. Finalmente, se realiza una caracterización de Capaz Perú.

En el cuarto capítulo, se abarca la metodología de investigación. Este capítulo consiste en siete partes. En primer lugar, se presenta la secuencia metodológica del estudio. En segundo lugar, el planteamiento de la metodología, el enfoque, el alcance y la estrategia general de la investigación. En tercer lugar, la selección de unidades de información, en donde se realiza el mapeo de actores y la selección muestral. En cuarto lugar, se incluyen las técnicas de recolección de información. En quinto lugar, se incluyen las técnicas de análisis de información. En sexto lugar, la evaluación de validez y confiabilidad de la organización. Finalmente, se desarrolla la ética de la gestión de la investigación.

En el quinto capítulo, se realiza un diagnóstico de la organización, Capaz Perú, en el cual se realiza un análisis de la organización a partir del modelo de gestión estratégica de los tres pilares de Moore, evaluando la visión, los recursos y las operaciones, del mismo modo se aplica la metodología RISE de Alvaro Henzler.

En el sexto capítulo, se desarrollarán las propuestas de mejora a la organización Capaz Perú, para que esta pueda mejorar su gestión estratégica y, por ende, su capacidad para captar fondos y financiamiento y de esta manera convertirse en una organización sostenible en el tiempo.

Finalmente, en el último capítulo, se describirán las conclusiones y se plantean recomendaciones para la organización Capaz Perú, así como para organizaciones sin fines de lucro en condiciones similares a las de Capaz Perú.



## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El propósito de este capítulo es plantear la problemática social identificada en la organización social Capaz Perú respecto a sus actividades de gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento.

En la primera sección se aborda el problema y la influencia de la gestión estratégica en la captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú. Luego, en la segunda sección, se presentan los objetivos que guían la investigación. Finalmente, en la última sección, se desarrolla la justificación del presente estudio.

### **1. Problema de investigación**

La gestión social abarca, tanto los fines sociales de la acción organizacional, es decir - crear valor social- así como con los medios elegidos, en conjunto con la adopción de una estrategia, de una propuesta de valor que reconoce y desarrolla las capacidades de las mismas personas o grupos a los que se dirige dicha acción (Beaumont, 2016).

La estrategia de las organizaciones, sean públicas o privadas, debe enfocarse explícitamente en crear valor social, es decir, en dar una respuesta a las necesidades sociales o cumplir con objetivos socialmente deseables (Moore, 2000, como se citó en Beaumont, 2016). Por tanto, “la gestión social puede y debe ser vista como gestión estratégica” (Beaumont, 2016, p.15).

En el presente estudio, el problema de investigación radica en la gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento. Además, se realiza un estudio de caso en la organización social Capaz Perú con operaciones en Lima Metropolitana, la cual presenta limitaciones de sostenibilidad financiera.

Capaz Perú es una organización social enfocada en la inserción social de las personas con discapacidad, la cual “promueve el reconocimiento y valoración de diversas capacidades en el sector cultural, educativo y organizacional a través de las artes” (Grández & Hoyos, 2021, p.1). Esta organización inició sus operaciones desde el año 2017, trabajando bajo el modelo de inclusión social, teniendo como referencia que una sociedad inclusiva es aquella que es capaz de reconocer que todas las personas tienen el mismo valor, sólo por la condición de ser un ser humano. Además, presenta un enfoque de convivencia y coexistencia entre los miembros del colectivo de personas con discapacidad y personas que no pertenecen al colectivo (D, Grández, comunicación personal, 05 de mayo de 2021).

De acuerdo a lo anterior, a pesar de que la organización tiene como objetivo crear valor social en Lima Metropolitana, no cuenta con un plan estratégico adecuado para captar fondos y

financiamiento de manera idónea para sus principales proyectos, por lo cual, no son sostenibles tal y como menciona Déborah Grández, directora ejecutiva de la organización (comunicación personal, 05 de mayo de 2021).

Por lo tanto, resulta necesario conocer sus prácticas de captación de fondos y financiamiento dentro de su plan estratégico. Todo ello con el fin de identificar aspectos de mejora donde se puedan implementar estrategias y herramientas adecuadas de recaudación de fondos.

## **2. Objetivos de investigación**

Se determinó un objetivo general y cinco objetivos específicos, entre teóricos, contextuales y empíricos, los cuales contribuirán al desarrollo del objetivo general.

En primer lugar, el objetivo general de esta investigación pretende analizar la gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento de Capaz Perú con operaciones en Lima Metropolitana en la actualidad.

En segundo lugar, respecto al objetivo teórico es explorar bibliografía académica referente a la gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento en organizaciones sociales y sus aplicaciones empíricas.

En tercer lugar, respecto al primer objetivo contextual es describir el sector de organizaciones sociales de Capaz Perú en la actualidad frente a sus limitaciones de captación de fondos y financiamiento, mientras que el segundo objetivo contextual es describir a Capaz Perú a nivel organizacional y sus limitaciones de sostenibilidad financiera.

Por último, respecto a los objetivos empíricos son analizar las prácticas de captación de fondos en Capaz Perú e identificar propuestas de mejora para su plan estratégico.

## **3. Justificación**

La importancia de la elaboración del presente estudio radica en tres aspectos relevantes. El primer aspecto es que la investigación contribuye con las organizaciones del tercer sector que deseen aplicar el modelo propuesto. El segundo aspecto es que se ofrecen oportunidades de mejora resultantes de la investigación para la organización Capaz Perú. El tercer aspecto es que se fomenta la investigación de la gestión estratégica para la captación de fondos en organizaciones del tercer sector dado que en la sociedad peruana no existe una cultura de donación solidaria con respecto a temas sociales.

En primer lugar, se busca analizar la aplicación de modelos de gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento en organizaciones sociales. Asimismo, las actividades que realizan estas no cuentan con los fondos suficientes para su sostenibilidad, debido a que la gestión estratégica que realizan no es efectiva. Por ello, resulta relevante investigar los enfoques de

gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento, para que de esta manera se puedan obtener recursos de manera sostenible. La contribución a las organizaciones sociales es que puedan utilizar la presente investigación como guía y de esta manera tengan información relevante acerca de cuáles son las estrategias y herramientas de gestión financiera que se pueden aplicar en el sector social. De modo que puedan utilizar de manera eficiente canales no convencionales de captación de fondos, como también diferentes estrategias para continuar con sus actividades de manera sostenible en el tiempo.

En segundo lugar, dado que la organización tiene la meta de ser sostenible, puede optar por los canales convencionales de captación de fondos y/o canales basados en nuevas tendencias de financiación desarrollados en la investigación y, de esta manera, continuar con sus actividades y proyectos. Luego, el presente estudio presenta recomendaciones para diversificar los canales de financiamiento de Capaz Perú. Además, presenta críticas constructivas hacia sus prácticas de gestión estratégica y de captación de fondos, lo cual favorece a la organización, ya que les brinda un análisis integral. Por último, la organización puede optar por una reforma organizacional tomando en cuenta las propuestas de mejora identificadas luego de su diagnóstico y evaluación.

En tercer lugar, el estudio fomenta nuestra formación como gestoras dentro de la mención social, desarrollando así competencias de capacidad de gestión y planificación de proyectos sociales, así como la resolución de problemáticas sociales. Además, la investigación también permitirá contribuir a la literatura relacionada a la gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento en el tercer sector, puesto que, hasta la actualidad, existe escasa literatura sobre aplicación de diferentes herramientas de gestión estratégica en ONG's. Del mismo modo, el análisis de la gestión estratégica en el tercer sector aportará conocimientos teóricos para que futuros gestores reconozcan las variables más importantes de esta problemática. Esto es fundamental para que estas organizaciones sean sostenibles. Por último, la construcción de un modelo analítico enfocado en comprender los modelos de gestión estratégica en el proceso de posicionamiento de organizaciones sociales resulta útil para marcar una ruta metodológica para futuros estudios empíricos.

En ese sentido, en este capítulo se ha planteado el problema de investigación relacionado a la captación de fondos y financiamiento de la organización social Capaz Perú a través de las acciones de gestión estratégica que aplica la organización. Para ello, se desarrolla el objetivo general y los objetivos específicos alineados a un modelo teórico que nos permitirá visualizar y analizar aquellas estrategias de captación de fondos y financiamiento pertinentes a la organización.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

El propósito del segundo capítulo es reunir y contrastar diferentes enfoques teóricos sobre la gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento.

El presente capítulo se dividirá en cinco secciones. En la primera sección, se introduce una definición de las organizaciones sociales y la cultura solidaria en Lima Metropolitana. En la segunda sección, se abordará la gestión estratégica y sus diferentes modelos. En la tercera sección, se desarrolla la gestión de captación de fondos y financiamiento, así como los diferentes canales que las organizaciones sociales pueden utilizar. En la cuarta sección, se presentarán investigaciones empíricas previas sobre el sujeto y objeto de estudio. 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 de captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú.

### **1. Organizaciones sociales**

“Las organizaciones no lucrativas presentan unas características propias que las distinguen de las empresas de negocios y de las administraciones públicas” (Fuentes, 2007, p. 91). Entre estas características, Skibick menciona que las organizaciones pertenecientes al tercer sector se caracterizan principalmente por no tener como objetivo generar ganancias económicas para sus miembros fundadores o gerentes, con la excepción de salarios pagados por los servicios realizados a sus colaboradores, y cualquier ganancia financiera que puedan recaudar, a través de sus actividades principales, se destinan a su mantenimiento o mejora de la misma (2009).

#### **1.1. Definiciones**

Por un lado, podemos definir a las organizaciones sociales como organizaciones fundadas y gobernadas por un grupo de ciudadanos del sector privado con un declarado propósito e interés en la filantropía, las cuales son sostenidas en el tiempo por sus contribuciones privadas (Boni & Ferrero, 1998).

Por otro lado, se puede definir a las organizaciones sociales como una entidad no lucrativa que tiene como finalidad de satisfacer necesidades de aquellas personas que más lo necesitan (Fernandez & Gallardo, 2004, como se citó en Lopez Nieto & Mallo, 2003). Una definición similar a la anterior, es la que hacen Coss y Zúñiga (2003), quienes describen a las organizaciones sociales como aquellas organizaciones que son intermediarias entre las instituciones gubernamentales y los individuos, las cuales se constituyen voluntariamente para satisfacer las necesidades sociales y culturales mediante aportaciones de esfuerzos humanos y recursos materiales.

Por último, podemos definir a las organizaciones sociales como organizaciones privadas que tienen como objetivo aliviar sufrimientos, promover los intereses de los sectores desatendidos dentro de la sociedad, proteger al medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales y fomentar el desarrollo comunitario (World Bank, 2004). Es decir, asociaciones no gubernamentales que tienen como objetivo principal la generación de un impacto positivo dentro de la sociedad (Herrera & Ayuso, 2009).

De esta manera, para propósitos de la investigación, se define a las organizaciones sociales como aquellas organizaciones sin fines de lucro que satisfacen las necesidades de los grupos sociales más vulnerables y desatendidos generando un impacto positivo en la sociedad.

## **1.2. Rol de las organizaciones sociales**

Según Fuentes (2007), las organizaciones no lucrativas o del tercer sector constituyen un elemento relevante de toda sociedad, dado que conforman un tejido económico y social de indudable importancia para cada país de manera individual, así como también de manera global.

Durante los últimos años, las organizaciones sin fines de lucro han tomado un protagonismo significativo en América Latina puesto que se posicionan como entidades capaces de generar e implementar soluciones a diversas problemáticas sociales, ambientales, económicas, políticas, entre otras, que están presentes en los países de la región, entre ellos Perú (Fernandini, 2019).

En la mayoría de los países latinos, es posible observar que el Estado se desborda y en muchas ocasiones no logra hacerse cargo de aquellas situaciones complejas que aquejan a la sociedad. Por ende, en ese marco las organizaciones sociales toman fuerza y plantean proyectos con el objetivo de contribuir al bienestar de cada sociedad, así como a la resolución de diversos problemas críticos desde distintas perspectivas, en complemento de las acciones estatales y privadas (Fernandini, 2019).

En este sentido, en los últimos años se ha podido evidenciar que los Gobiernos regionales de América Latina no son de gran ayuda para las organizaciones sociales, ya que los gobiernos no están contribuyendo de manera eficiente para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030 (CEPAL, 2021)

De acuerdo con lo anterior, es de suma importancia contar con la asistencia del Estado para que la organización social pueda cumplir su rol estratégico dentro de la sociedad, sin embargo, a lo largo de los últimos años, dentro de Lima Metropolitana se ha evidenciado la falta de apoyo por parte del Estado. Sin embargo, en otros países se genera una mayor concientización social dentro de la comunidad (Maglieri, 2004). Además, las organizaciones sociales realizan una

labor de suma relevancia, ya sea prestando sus servicios o movilizándolo a la sociedad para lograr su fin (Latapí, 2005).

De esta manera, las organizaciones sociales no solo atienden problemáticas de diversa índole como; por ejemplo, protección al medio ambiente, educación y cultura, discapacidad, salud, entre otros, sino que también son fuente generadora de ingresos y al mismo tiempo generan un gran impacto colectivo e individual. Además, juegan un rol muy importante de cohesión social, ya que intervienen como agentes sociales innovadores, que protegen y fomentan valores sociales como la participación ciudadana y la democracia (Fuentes, 2007).

### **1.3. Organizaciones sociales y cultura solidaria**

Como se desprende del punto anterior, una de las características más relevantes de las organizaciones sociales es su carácter no lucrativo (Fernández & Gallardo, 2004). Por tanto, las organizaciones sin fines de lucro dependen en gran medida de la capacidad de la organización para captar recursos y la cultura solidaria existente en el país.

Por un lado, el *fundraising* es la actividad de captación de recursos para financiar actividades principales de las organizaciones sin fines de lucro. Generalmente, dichos recursos suelen ser financieros, pero también pueden ser otro tipo de bienes o especies. Cabe resaltar que sin el *fundraising* se torna muy complicado, o imposible, que estas organizaciones ejecuten sus proyectos exitosamente y logren sus objetivos (Fernandini, 2019).

Para lograr convertirse en un buen *fundraiser* en Perú o Latinoamérica es importante empaparse de los conocimientos necesarios para la ejecución de una buena labor, lo cual no se ha evidenciado en la región, por ende, la falta de capacitación en *fundraising* ha ocasionado confusión para las organizaciones sociales (Yoffe & Henderson, 2019)

A pesar de su importancia en el mundo de las organizaciones sociales, el *fundraising* sigue siendo un área poco explorada aún; de hecho, en Latinoamérica no existe una masa crítica de especialistas en el arte de movilización de recursos, como tampoco una carrera universitaria que forme expertos en este ámbito (Fernandini, 2019). Sin embargo, en Latinoamérica existen algunas plataformas que ayudan a las organizaciones sociales a familiarizarse con *fundraising* y les enseñan a usarlo para mejorar la forma en la que captan donaciones, ya que la falta de capacitación en *fundraising* es una barrera para el crecimiento del mismo (Gayoso, 2018).

Además, existe mucha improvisación, poca precisión y perfiles poco preparados y sin experiencia, siendo escasos los profesionales con trayectoria y especialización necesaria en temas de *fundraising* que sean capaces de afrontar grandes desafíos y lograr la sustentabilidad de una organización sin fines de lucro (Fernandini, 2019). Por otro lado, la cultura solidaria es una convicción que debe tomarse con mucha cautela, ya que de ella depende la generación de un cambio en el mundo (Caro, 2018).

## **2. Gestión estratégica**

De acuerdo a Beaumont (2016), “la gestión social es la gestión de organizaciones que crean valor social” (p.10). En el año 2000, Moore concluyó que la capacidad de crear valor social es la capacidad de dar respuesta a necesidades sociales o cumplir objetivos socialmente deseables (p.13). De esta manera, la gestión estratégica en las organizaciones sociales cumple un rol importante dentro de la sociedad, ya que genera valor para la misma. Además, la gestión estratégica abarca un elemento clave: “*la gestión*”, la cual puede definirse como “una adaptación de la organización a un entorno complejo y dinámico que trata de alcanzar los objetivos de la empresa” (De Gregorio, 2003, p.8).

Asimismo, existen otros elementos clave relacionados con la gestión estratégica como la planificación estratégica, por ejemplo. Puesto que la planificación estratégica se deriva de la gestión estratégica, esta se puede definir como “un sistema de análisis del entorno externo, interno y el desarrollo o refinamiento de estrategias direccionales organizacionales” (Puertas, Sotelo & Ramos, 2020, p.2). En este sentido, es de suma importancia tomar en cuenta el concepto de estrategia como un elemento clave que ayuda a lograr los objetivos finales de la organización (Miller et al., 1996 como se citó en Echanove, 2020).

De los conceptos mencionados, surge la gestión estratégica que se puede definir como un conjunto de herramientas necesarias y fundamentales para el correcto funcionamiento de una organización, ya que sin ellas no sería posible que las organizaciones sean eficientes y eficaces (Puertas, Sotelo & Ramos, 2020). Dentro de los procesos de las organizaciones se pueden identificar diversos tipos de gestión estratégica, sin embargo, para la presente investigación se tomará como referencia la gestión estratégica como tal.

En esta línea, es primordial mencionar algunos conceptos relacionados a la gestión estratégica, uno de ellos es el “*valor social*” que se puede definir como todo aquel valor que es generado a partir de la satisfacción de las necesidades básicas de una comunidad (Beaumont, 2016). Tomando en cuenta este concepto, muchas organizaciones han tratado de incluir el valor social a su gestión estratégica, lo que dio como resultado a la gestión estratégica social.

### **2.1. Modelos de gestión estratégica**

Los modelos de gestión estratégica son integrales, ya que proveen a las organizaciones sociales de herramientas necesarias para poder definir objetivos y de esta manera distinguir los medios para alcanzar los resultados y asignar los recursos disponibles para generar un impacto relevante en la sociedad, facilitando la gestión y la toma de decisiones en las organizaciones sociales (García, 2019). A continuación, se desarrollarán tres modelos de gestión estratégica que

pueden ser aplicados en organizaciones sociales, específicamente en organizaciones enfocadas en la inserción social de personas con discapacidad.

### **2.1.1. Modelo Canvas Social**

El modelo Canvas Social es una herramienta, no muy usada en las organizaciones sociales, ya que no es un modelo muy conocido en el ámbito social. Este es un modelo con impacto social que ayuda a la identificación de elementos clave para las diferentes organizaciones con enfoque social (Petrini, Scherer & Back, 2012).

Además, sirve para analizar ideas de negocio por fases; en la fase cualitativa del proyecto, es decir se analiza a quién se dirige, qué se le aporta y cómo se le aporta. Y al tener identificadas las bases del proyecto, se puede continuar con la fase cuantitativa, en la cual se analizan los costes iniciales y el desarrollo económico del proyecto cuando este ya se encuentra en marcha (Recon Colombia, 2019).

El modelo de Canvas consta de nueve divisiones para los modelos de negocios empresariales; sin embargo, para su versión social esta herramienta ha sido adaptada y dividida en doce secciones de acuerdo a lo desarrollado por Ginés Pastor (Recon, 2019) (ver Anexo A). Al respecto la Escuela de Diseño Social (2015) indica:

En la versión empresarial, es útil para representar ideas de negocios vigentes u otros nuevos. La ampliación al enfoque social se diferencia principalmente en la forma de entregar valor y en la forma en la que se entiende la viabilidad operativa y económica de la acción (p.1).

### **2.1.2. Balanced Scorecard Social**

Una de las herramientas más usadas para la definición de estrategias en las organizaciones es el “*Balanced Scorecard*” o también conocido como el “Cuadro de mando integral”, donde se detallan estrategias a niveles de áreas con sus respectivos indicadores y métricas que permiten el desarrollo de las estrategias planteadas. Asimismo, dentro del cuadro integral se definen un mix de estrategias de recursos humanos y gestión financiera, así como también se toma en consideración la perspectiva del cliente y los procesos internos que son en muchos casos la columna vertebral de toda organización (Meganck, 2012).

En este sentido, el *Balanced Scorecard* cuenta con una versión empresarial y otra social, ambas versiones se diferencian en la forma en la que captan valor. En este sentido, el *Balanced Scorecard Social* cuenta con un acápite donde se deben registrar las principales estrategias

sociales que se han tomado en consideración dentro de la organización y evidenciar cómo las estrategias generan valor social dentro de la misma (ver Anexo A) (Downing & Su Kang, 2015).

### **2.1.3. Modelo estratégico de los Tres Pilares de Moore**

El modelo estratégico de Mark. Moore es una herramienta fundamental para el desarrollo de la gestión estratégica, ya que Moore define a la gestión estratégica como la gestión que crea valor (Beaumont, 2016). Es así que este modelo se puede dividir en tres pilares específicos: visión, recursos y operación (ver Anexo A).

En primer lugar, la visión es la capacidad que posee una organización para hacer realidad sus sueños expresando su propuesta de valor. En segundo lugar, los recursos son la capacidad de conseguir fondos y movilizar los recursos requeridos y necesarios para cumplir con la visión de la organización. En tercer lugar, la operación es la capacidad de transformar los recursos conseguidos en capacidad operativa, ya sea en productos o servicios y de esta manera poder generar más recursos para un buen desempeño de las organizaciones (Beaumont, 2016).

Luego de la presentación de estos tres modelos de gestión estratégica, se concluye que “la gestión estratégica es considerada como el elemento fundamental del desempeño exitoso de organizaciones” (Moreno, Moreno & Nova, 2020, p. 238). Además, “se ha demostrado que esta posee la capacidad de influenciar positivamente en el logro de los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad” (Bakar, Tufail, Tufail & Virgiyanti, 2011 como se citó en Moreno, Moreno & Nova, 2020, p. 239).

## **3. Gestión de captación de fondos y financiamiento**

El proceso de captación de fondos y financiamiento, también llamado comercialmente como *fundraising*, es el arte de movilizar y recopilar recursos económicos por parte de una persona natural o jurídica con la finalidad de destinar los fondos reunidos a fines benéficos. Generalmente, los principales responsables de iniciar las actividades de *fundraising* son ONGs, fundaciones y asociaciones sociales (Sánchez, 2017). No obstante, la gestión sostenible puede ser de gran interés y preocupación tanto para los responsables o las personas que gestionan las organizaciones, ya que de no captar recursos suficientes en un corto periodo de tiempo no podrán ser sostenibles a largo plazo (Dos Santos, Rueda., Telles, Aguilar & De Almeida, 2014). Por lo tanto, es necesario que las organizaciones apliquen correctamente el *fundraising*.

Por un lado, el *fundraising* es un modelo de captación de fondos, el cual exige que la organización tenga un nivel de especialización elevado y una planificación efectiva (Farucci, 2020). Por otro lado, la estrategia de captación de fondos debe ir más allá de la generación de ingresos, la sostenibilidad económica debe abordarse desde un profundo cambio organizacional

(Henzler, 2016). Por último, de acuerdo con Henzler tiene que existir un cambio de estructura organizacional potente para poder aplicar el *fundraising* correctamente (2016).

Según la Asociación Española de *Fundraising* (2018), “el *fundraising* coopera con la diversificación de las diversas fuentes de ingresos de las organizaciones y, por ende, reduce el riesgo de depender de solo una fuente de ingresos” (p.6). Además, provee fondos sostenibles en el tiempo, lo que permite dimensionar los proyectos con antelación y otorga respaldo financiero a las organizaciones. Finalmente, facilita apoyo social en el ámbito de actuación y ofrece mayor independencia a las organizaciones.

A continuación, se desarrollará a profundidad un modelo empírico de *fundraising* para posteriormente desarrollar los diferentes canales para captar fondos y financiamiento tanto convencionales como basados en las nuevas tendencias.

### **3.1. Modelo de las 4M's**

El modelo de las 4 M 's fue desarrollado por Álvaro Henzler e implica la consecución de un *fundraising* sostenible en las organizaciones, el cual abarca cuatro pilares fundamentales: Misión con impacto diferenciada, Maquinaria institucional robusta, Modelo de donante enfocado y Marca atractiva. Además, las cuatro M 's ya mencionadas derivan de la metodología RISE [*Ranking* de Inversión Social Efectiva], el cual sirve para calificar, validar y rankear proyectos o iniciativas sociales de acuerdo a una investigación de proyectos sociales de mayor impacto en América Latina realizada por Álvaro Henzler (A, Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021). De acuerdo al autor, el modelo de las 4 M 's puede ser adaptado a diversas organizaciones independientemente de su tamaño; además es aplicable tanto en organizaciones sociales como también en empresas sociales (A, Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021). A continuación, se desarrollarán cada uno de los pilares del modelo, explicando de manera detallada sobre cada uno de los mismos.

#### **3.1.1. Misión con impacto diferenciada**

Se conoce como misión de una organización al fin, razón de ser o propósito, y el objetivo central por el cual se constituye una organización sin fines de lucro (Guía OSC, 2018). Es decir, es una declaración del propósito de la organización social, en otras palabras, de su razón de ser. Asimismo, es una declaración a largo plazo la cual se debe distinguir y diferenciar de las demás organizaciones y; del mismo modo, identificar los valores que guían su proceder (Guía OSC, 2018). Dentro del modelo de las 4M's la misión debe ser con impacto y diferenciada y de acuerdo al autor, tener una misión con impacto y diferenciada consiste en poseer una propuesta de valor relevante y con impacto social; además, tener una definición de la misión acotada y operacional; de igual manera, la organización debe buscar saltar las curvas de la industria.

### *a. Propuesta de valor*

Se entiende por propuesta de valor como la promesa de dar respuesta a alguna necesidad insatisfecha y al hacerlo crear valor para la comunidad. Del mismo modo debe responder a qué tipo de valor social generará la organización y de qué manera lo logrará (SEKN, 2006). De acuerdo al autor, para que la aplicación del *fundraising* sea sostenible, la propuesta de valor debe ser relevante y con impacto en la sociedad.

### *b. Definición*

La definición de la misión en las organizaciones sociales ya se desarrolló en el apartado anterior, no obstante, de acuerdo al autor, la definición debe cumplir con “*The Eight-Word Mission Statement*”, es decir la misión debe tener un verbo, una población objetivo y un resultado que implique algo para medir y debe estar plasmada en ocho palabras o menos (Starr, 2012). Con estos requisitos, de acuerdo a Henzler la definición de la misión sería acotada y operacional.

### *c. Curvas de la industria*

En base a lo propuesto por el autor, la misión altera el futuro saltando las curvas de la industria. El autor adapta lo propuesto por Kawasaki, para poder caracterizar a la misión. Según Kawasaki, el espíritu empresarial está en su mejor momento cuando altera el futuro, y altera el futuro cuando salta curvas (2015). A continuación, se detallarán las características que tienen que tener la misión de la organización para lograr saltar las curvas de la industria desde la perspectiva de Kawasaki adaptada por Henzler.

En primer lugar, la misión debe ser profunda, proveer características y funcionalidades que el donante no aprecia al principio. En segundo lugar, la misión debe ser inteligente, es decir, mostrar que la organización entiende estructuralmente el problema. En tercer lugar, la misión no debe ser una solución aislada o servicio simple, sino una experiencia integral. En cuarto lugar, la misión hace mejores a las personas, ya que aumenta su productividad y creatividad. Por último, la misión realiza un diseño que combina poder y simplicidad para capturar el corazón.

### **3.1.2. Maquinaria institucional robusta**

De acuerdo al autor, para aplicar un *fundraising* sostenible la organización debe tener una maquinaria institucional robusta, la cual consiste en aplicar estándares o referentes de alto impacto, construir permanentemente solidez institucional y desarrollar un gobierno corporativo efectivo (Henzler, 2016).

*a. Estándares o referentes de alto impacto*

Según Henzler, las organizaciones deberían aplicar estándares o referentes de alto impacto. Las autoras Leslie R. Crutchfield y Heather McLeod Grant comparten lo que hace que una organización sin fines de lucro sea efectiva en su libro *Forces for good*, el cual ha sido utilizado como base académica para Henzler.

1. **Abogar y servir:** Las organizaciones que generan alto impacto no sólo se enfocan en hacer bien una cosa. Puesto que, para lograr un cambio sistémico se debe agregar la promoción de políticas para acceder a los recursos del gobierno o para cambiar la legislación, ampliando así su impacto. Las organizaciones sin fines de lucro comienzan a hacer incidencia y luego agregan programas de base para poder impulsar su estrategia (Crutchfield & McLeod, 2007).
2. **Hacer que los mercados funcionen:** Las organizaciones deberían aprovechar el poder del interés propio y de las leyes de la economía, dado que es mucho más efectivo que apelar al altruismo puro. Las grandes organizaciones sin fines de lucro encuentran formas de trabajar con los mercados y ayudar a las empresas a "hacer el bien mientras hacen el bien". También, influyen en las prácticas comerciales, construyen asociaciones corporativas y desarrollan empresas, todas formas de aprovechar las fuerzas del mercado para lograr un cambio social a mayor escala (Crutchfield & McLeod, 2007).
3. **Inspira a los evangelistas:** Las grandes organizaciones sin fines de lucro ven a los voluntarios como mucho más que una fuente de mano de obra gratuita. Estas crean formas significativas de involucrar a las personas en experiencias emocionales que les ayudan a conectarse con la misión y los valores fundamentales de la organización. Ven a voluntarios, donantes y asesores no sólo por lo que pueden contribuir a la organización en términos de tiempo, dinero y orientación, sino también por lo que pueden hacer como evangelistas por su causa. Por lo tanto, construyen y mantienen comunidades sólidas para ayudarlos a lograr sus objetivos más amplios (Crutchfield & McLeod, 2007).
4. **Fomentar las redes sin fines de lucro:** Las organizaciones que tienen alto impacto ayudan a que la competencia tenga éxito, construyen redes de aliados sin fines de lucro y dedican un tiempo y una energía extraordinarios para avanzar en su campo más amplio. Comparten libremente la riqueza, la experiencia, el talento y el poder con sus compañeros (Crutchfield & McLeod, 2007).
5. **Dominar el arte de la adaptación:** Las organizaciones que tienen alto impacto son excepcionalmente adaptables y modifican sus tácticas según sea necesario para aumentar su éxito. Responden a las circunstancias cambiantes con una innovación tras otra. En el

camino, pueden cometer errores e incluso tener algunos fracasos. Pero lo que marca la diferencia respecto a muchas organizaciones sin fines de lucro, es que las organizaciones que generan alto impacto dominan la capacidad de escuchar, aprender y modificar su enfoque en función de señales externas, lo que les permite mantener su impacto y mantenerse relevantes en la sociedad (Crutchfield & McLeod, 2007).

6. Compartir el liderazgo: Las organizaciones que tienen alto impacto distribuyen el liderazgo en toda su organización y su red sin fines de lucro, lo que permite a otros liderar. Y cultivan un segundo al mando fuerte, crean equipos ejecutivos duraderos con una larga trayectoria y desarrollan juntas directivas altamente comprometidas para tener un mayor impacto (Crutchfield & McLeod, 2007).

#### *b. Solidez institucional*

De acuerdo a Henzler las organizaciones deben construir permanentemente la solidez institucional. Para lo cual el autor aplica la metodología RISE creada por el autor en Mosaico Lab (ver Figura 1).

**Figura 1: Ranking de Inversión Social Efectiva**



Fuente: Mosaico Lab (2015)

En la figura 1, se desarrollan 8 componentes esenciales para evaluar si la organización mantiene una solidez institucional. Norte claro, se evalúa la estrategia y la cultura de la organización; gobierno: se evalúa la gobernanza estratégica de la organización; redes potentes, se evalúa a la organización como marca y las relaciones que mantiene; impacto real, se presentan escalas e indicadores para conocer el impacto que tiene la organización en la sociedad; sostenibilidad, se evalúa la capacidad de la organización para ser sostenible financieramente y programáticamente; liderazgo sólido, se evalúa la capacidad de liderazgo en el equipo y los voluntarios de la organización; eficiencia excelente, se evalúa los procesos y los recursos que

tiene la organización; por último, alineamiento 360, el cual alinea todos los componentes anteriores.

Asimismo, el autor sostiene que los componentes mencionados con anterioridad se relacionan entre sí y son sumamente importantes en el desarrollo de las organizaciones o empresas sociales, ya que se ha puesto en práctica en una cantidad significativa de organizaciones sociales en Latinoamérica. Finalmente, se ha podido evidenciar que, si alguna organización social no cumple con alguno de los componentes, no logrará al menos de manera inmediata la solidez institucional, que es lo que se espera llegar dentro de una organización social. Sin embargo, para lograr la solidez institucional se requiere de mucho esfuerzo por parte del equipo, del directorio y en sí de toda la organización, ya que se requiere la colaboración de todos los involucrados para lograr la solidez y posteriormente el crecimiento de la organización (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

### *c. Gobierno corporativo efectivo*

De acuerdo a Henzler las organizaciones deben desarrollar un gobierno corporativo efectivo, ya que sin este es probable que la organización no tenga el crecimiento esperado. En este sentido, la figura más importante dentro del Gobierno corporativo efectivo es el consejo directivo, ya que es el que da soporte a todas las áreas fundamentales de la organización. Asimismo, para que el consejo directivo sea funcional tiene que cumplir con una serie de actividades vitales, la primera actividad es que los miembros de la organización tienen que estar comprometidos con la organización, con lo que se quiere lograr y con lo que se espera ser en el futuro. En segundo lugar, el consejo directivo debe reunir a los miembros de la organización por lo menos una vez cada dos meses, ya que las reuniones son fundamentales para el desempeño efectivo de la organización. Como último punto, es importante que los miembros de la organización deban tener reuniones con el fin de replantear y/o analizar la estrategia de la organización, como, por ejemplo, cómo tener más escala o ser más sostenibles en el tiempo (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

Ingram (1997) sostiene lo siguiente:

Ser miembro del directorio de una organización sin fines de lucro no es una responsabilidad menor. Puesto que, el directorio es finalmente el responsable de velar porque se cumplan los objetivos de la institución y de rendir cuentas a los distintos grupos de interés de la organización. De este modo, un director debe exigir que se le permita participar en la gestión de la institución a la vez que debe aportar con su experiencia y

conocimiento. El autor adopta lo propuesto por Ingram (1997), el cual distingue diez responsabilidades básicas del directorio de las organizaciones sin fines de lucro:

1. Determinar la misión y los propósitos de la organización
2. Seleccionar al director ejecutivo
3. Apoyar al director ejecutivo y evaluar su desempeño
4. Garantizar la planificación eficaz de la organización
5. Garantizar que la organización cuente con suficientes recursos
6. Administrar eficientemente los recursos
7. Determinar y supervisar los programas y servicios de la organización
8. Promover la visibilidad de la organización
9. Asegurar la integridad legal y ética y mantener la transparencia
10. Reclutar y orientar a nuevos miembros para el directorio y evaluar su propio desempeño

### **3.1.3. Modelo de donación enfocado**

De acuerdo al autor, para que la organización pueda tener un modelo de donación enfocado tiene que seguir las tendencias globales, hacer un seguimiento de los donantes y segmentar a dichos donantes. Además, el autor tiene la perspectiva de que existen organizaciones que cuentan con un modelo de donación enfocado en el beneficiario. Sin embargo, no se enfocan en realizar un modelo de donación enfocado en el donante, es decir que no se analiza a profundidad al donante, no se conoce lo que realmente quiere y no se analiza qué tipo de valor agregado le puede ofrecer la organización o la empresa social (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

Es así que en esta parte se evalúa todo lo que la organización puede ofrecer a los donantes o potenciales donantes y se realiza un *benchmarking* para atraer a aquellas personas con las que la organización no está conectando (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

#### ***a. Tendencias globales del donante***

De acuerdo al autor, las organizaciones deben conocer las tendencias globales. Adoptando lo expuesto por Crutchfield, Kania y Kramer, existen seis prácticas de donantes que cambian al mundo. A continuación, se desarrollarán cada una de las seis prácticas:

1. **Abogar por un cambio:** Generalmente, las nociones tradicionales de caridad están vinculadas a brindar ayuda o apoyar programas de servicio directo, y los resultados son atractivos y tangibles para los donantes; por tanto, es alentador para los donantes saber que su donación ayudó de alguna manera. Sin embargo, el cambio en todo el sistema rara vez se logra sin una variedad de esfuerzos de promoción, incluida la concientización y la educación del público sobre los problemas (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011). Por tanto, de acuerdo a Henzler (2016), la tendencia consiste en no sólo brindar apoyo económico, sino que debe existir el deseo y las conexiones por parte de los donantes para lograr cambios sistemáticos reales.
2. **Combinar ganancias con propósito:** Hasta hace poco, las grandes empresas, las fundaciones privadas y las personas adineradas generalmente evitaban mezclar los negocios con la caridad, mientras que los destinatarios de la caridad veían la filantropía como su única fuente potencial de ingresos. No obstante, algunas de las principales corporaciones del mundo han descubierto que pueden hacer más bien a través de sus actividades comerciales que a través de sus programas filantrópicos o de responsabilidad social corporativa. Por otro lado, incluso las fundaciones están encontrando formas de invertir sus fondos en empresas que promueven sus objetivos sociales al mismo tiempo que generan rendimientos a tasas de mercado. Por lo tanto, en los sectores sin fines de lucro como con fines de lucro, los filántropos catalizadores están aprendiendo a aprovechar el poder de los negocios como motor para promover el bien común (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011). De lo anterior, Henzler (2016) concluye que debería existir una tendencia hacia las actividades de core business y aplicar modelos híbridos.
3. **Forjar redes de pares sin fines de lucro:** En lugar de centrarse en unos pocos beneficiarios, los donantes se encuentran en la posición de poder ver las necesidades en campos completos, construir alianzas y fomentar la colaboración entre organizaciones sin fines de lucro (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011). Tomando en cuenta lo anterior, desde la perspectiva de Henzler (2016), es importante poner atención en la acción colectiva y debe existir tendencia a las alianzas y las coaliciones entre donantes.
4. **Empoderar a las personas:** Escuchar a las partes interesadas resulta ser un vehículo poderoso para el cambio, no sólo por las ideas que surgen, sino también porque ayuda a las personas a encontrar las respuestas por sí mismas. Los donantes no tratan a los miembros individuales de la comunidad sólo como receptores de caridad. Por el contrario, los donantes ven a los individuos como participantes esenciales en el proceso de

resolución de problemas por sí mismos. Estos donantes solicitan ideas a individuos y los involucran en campañas para generar voluntad política, organizándose para generar cambios sustanciales en la sociedad (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011). De acuerdo a Henzler (2016), lo anterior se traduce en convertir a los beneficiarios en co-diseñadores de soluciones y tener un diseño enfocado en el ser humano.

5. Liderar adaptativamente: Las organizaciones sociales no tienen autoridad sobre las empresas locales y ni siquiera pueden otorgarles subvenciones. En su lugar, deberían utilizar las herramientas del liderazgo adaptativo para crear y mantener las condiciones que motiven a otros líderes a avanzar. Además, los donantes deben aprender una habilidad de liderazgo crítica y poco común: la capacidad de percibir cambios y oportunidades en sus entornos, asimismo de orquestar, sutil pero persistentemente, las actividades de actores clave para promover sus causas. Por tanto, la clave del éxito no radica ni en la personalidad de los donantes ni en el hecho de que los donantes controlan el dinero. Por último, los donantes son influyentes porque son líderes adaptativos (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011).
6. Aprender para cambiar: Los donantes catalizadores buscan medir y evaluar su propio desempeño, así como la eficacia de sus beneficiarios. Lo cual los distingue de la mayoría de los donantes. Además, los donantes catalizadores están interesados en construir sistemas que permitan que ellos y sus beneficiarios puedan aprender sobre lo que está funcionando y lo que debe arreglarse en tiempo real para promover una causa. Como resultado de lo anterior, construyen organizaciones de aprendizaje (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011).

#### *b. Seguimiento de donantes*

Para realizar un adecuado seguimiento de donantes, es necesario hacer uso de una herramienta fundamental llamada “la tubería” o “*funnel*” adaptadas al mundo social para los potenciales donantes. De acuerdo al autor, el seguimiento de los donantes consta de varias fases desde la identificación hasta la nutrición de la relación con los donantes (2016).

- Identificar: En esta fase se debe buscar los mejores prospectos en el mercado. Para lo cual, se necesita renovar y modernizar prospectos de la lista actual de donantes, luego es necesario crear nuevos prospectos y buscar conexiones.
- Calificar: En esta fase se debe identificar la inclinación y nivel de apoyo para el prospecto. Para lo anterior, se debe investigar las conexiones con el donante potencial, su capacidad de donación y el cuidado de que el prospecto tenga interés en la misión de la organización.

- Planear una estrategia: En esta fase se debe plantear la interrogante de cómo involucrar al prospecto para asegurar una donación. Por lo tanto, es necesario establecer una meta para el donante potencial y posteriormente coordinar una reunión con el prospecto.
- Inspirar: Esta fase consiste en tener pasos a seguir para inspirar al donante potencial a la acción. Una manera de inspirar es conectar con la organización a través de invitaciones especiales y completar cada contacto con el prospecto con una nota de agradecimiento.
- Pedir: En esta fase se pide la cita en línea con el donante potencial con una estrategia definida. En esta fase se necesita tener claro cómo hacer el pedido; a través de eventos especiales, por teléfono o en persona.
- Cerrar: En esta fase se debe asegurar la recepción del dinero y el compromiso con el donante. Se debe hacer un seguimiento del dinero y enviar los recibos.
- Nutrir: En esta fase se debe agradecer al donante de manera auténtica y prepararlo para donaciones futuras. Para lo cual es necesario crear una experiencia positiva.

En este sentido, se usa una estrategia distinta para cada etapa, ya que desde el momento en el que se contacta al donante se implementa un análisis exhaustivo y posterior a ello se implementa una estrategia para llegar a los donantes correctos, de manera que puedan llegar a convertirse en donantes recurrentes (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

#### *c. Segmentación de donantes*

De acuerdo al autor, las organizaciones deberían diseñar paquetes ajustados a la segmentación. Puesto que es indispensable para poder tomar decisiones importantes acerca de los canales de captación de fondos más efectivos. La segmentación de donantes cada vez se ha vuelto más complicado para las organizaciones sociales, ya que en muchos casos las organizaciones no toman en consideración qué es lo que busca un posible donante porque no se analiza a profundidad un perfil exacto de cómo debería ser el donante ideal. En este sentido, muchas organizaciones no tienen claro ni bien definido qué tipo de donante buscan, por lo que se les complica conseguir donantes individuales (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

#### **3.1.4. Marca atractiva**

Con respecto a la marca atractiva, es vital que las organizaciones busquen la mejor manera de comunicar su misión a su público objetivo, ya que la forma en la que se comunica una organización influye de gran manera para construir una marca atractiva ante la sociedad (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021). De acuerdo al autor, para mantener una marca atractiva en la organización se necesita diseñar ideas que sean aceptadas en la sociedad, atraer a los influyentes y aplicar el *storytelling*.

### *a. Diseño de ideas*

En cuanto al diseño de ideas, el autor hace referencia al modelo “*success*” propuesto por los hermanos Heath los cuales indican que una idea que es pegajosa se entiende, se recuerda y cambia algo (Heath & Heath, 2008). El modelo *success* se basa en seis principios los cuales se detallarán a continuación:

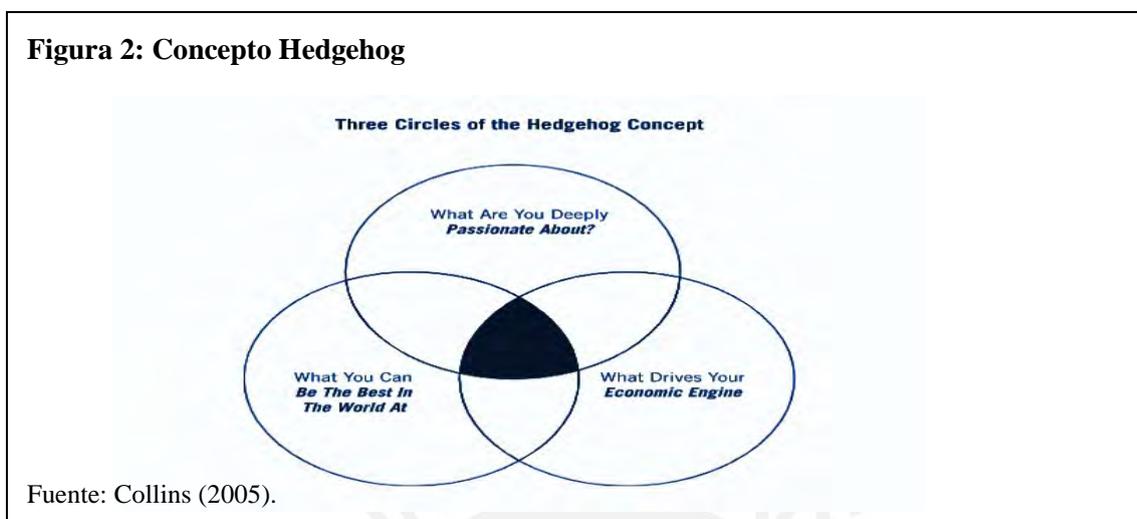
1. Simple: La simplicidad no se trata de simplificar sino de priorizar. Por lo tanto, es necesario saber cuál es el núcleo de la idea y cómo comunicarla (Heath & Heath, 2008). De acuerdo a Henzler, la idea debe ser tan profunda que las personas puedan pasar mucho tiempo aprendiendo a seguirla (2016).
2. Inesperado: Para llamar la atención, es necesario quebrantar los esquemas. Luego, para mantener la atención se puede utilizar la curiosidad de las personas. Antes de que la idea pueda pegarse en la sociedad, la audiencia debe quererla (Heath & Heath, 2008). De lo anterior, Henzler concluye que la idea debe generar interés, despertar curiosidad, y abrir y cerrar brechas del conocimiento (2016).
3. Concreto: Para ser concreto es necesario utilizar el lenguaje sensorial, pintar una imagen mental e intentar conectar a través de la memoria de las personas (Heath & Heath, 2008). A lo que Henzler indica que se deben explicar las ideas en términos de acciones humanas y de información sensorial (2016)
4. Creíble: Las ideas pueden conseguir credibilidad tanto de manera externa como interna. Por lo tanto, es importante dejar que las personas comprueben por sí mismas la consistencia de la idea (Heath & Heath, 2008). En base a esto, Henzler sugiere que las personas testeen las ideas por sí mismas (2016).
5. Emocional: Las personas se preocupan por las personas, no por los números (Heath & Heath, 2008). A lo que Henzler propone que las ideas deben lograr evocar sentimientos en medio la tensión es decir combinar la indignación de la sociedad con esperanza (2016).
6. Histórico: Las historias impulsan a la acción a través de la simulación y la inspiración. A través de las historias se ayuda a las personas a ver cómo podrían solucionar un problema existente en la sociedad (Heath & Heath, 2008). Por lo que Henzler considera importante contar historias para que las personas actúen sobre la base de la idea (2016)

### *b. Atracción de influyentes*

Tener una adecuada atracción de influyentes es sumamente importante para fortalecer la marca y hacerla atractiva, ya que mediante los influyentes se pueden convertir en embajadores y

de esta manera potenciales aliados de la organización (Henzler, 2016). En este apartado, Henzler adopta lo propuesto por Jim Collins (2005).

**Figura 2: Concepto Hedgehog**



Collins, en primer lugar, propone el concepto *Hedgehog* el cual evidencia una comprensión profunda de la intersección de tres círculos: 1) lo que le apasiona profundamente, 2) en qué puede ser el mejor del mundo y 3) lo que impulsa mejor su motor económico o de recursos; tal y como se visualiza en la figura 2. Para luego complementarlo con el concepto *Flywheel*, el cual representa fases para atraer influyentes y convertirlos en embajadores. La primera fase es atraer a los creyentes de la causa, la segunda fase es construir la fuerza, la tercera fase es demostrar los resultados y la cuarta fase es construir una marca.

### *c. Storytelling*

De acuerdo al autor es importante convertir a todo miembro de la organización en un storyteller que conecte de manera directa con los donantes. En este sentido, el *storytelling* es de suma relevancia para demostrar a las personas y potenciales aliados o donantes que son los que comunican la marca, así como la capacidad de la organización para contar una historia inspiradora y que de alguna manera influye en las personas. Asimismo, se tiene que mostrar una narrativa clara de lo que la organización quiere lograr (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

Luego de haber desarrollado el modelo de *fundraising* de Álvaro Henzler, es importante identificar los canales de captación de fondos puesto que las organizaciones sociales pueden tener diferentes canales por los cuales captar fondos y financiamiento los cuales pueden ser convencionales o ir de acuerdo a las nuevas tendencias de financiación. A continuación, se desarrollarán cada uno de ellos.

## **3.2. Canales de captación de fondos y financiamiento convencionales**

Existen diversos canales por los cuales obtener fondos, a continuación, se detallarán algunos de ellos propuestos por Heloise Buckland y David Murrillo (2013) de manera complementaria a lo propuesto por Martín Beaumont (2016) desde una perspectiva convencional.

### **3.2.1. Muchas donaciones individuales**

“Las personas naturales son una importante fuente de recaudación de recursos, ya que son de fácil acceso. Para aumentar la eficiencia de esta captación de recursos, es importante definir quiénes son estas personas, cuáles son sus necesidades y deseos, así como las causas que apoyan como las actividades que les gustaría desarrollar” (Dos Santos, Rueda., Telles, Aguilar & De Almeida, 2014, p. 118-119). Por lo general, son causas que atraen a un gran público, del mismo modo, sus campañas poseen mensajes simples que captan rápidamente la atención de las personas interesadas con la causa. Además, las campañas, por lo general están dirigidas a personas que tengan una relación regular con los beneficiarios (Buckland & Murillo, 2013).

### **3.2.2. Persona(s) o Fundación**

Existen algunas organizaciones sin fines de lucro, que dependen de subvenciones relevantes o fundaciones que apoyan a estas organizaciones económicamente para la financiación de sus operaciones (Foster, Kim & Christensen, 2009). En esta estrategia en específico, suele suceder que el donante principal también pueda ser un fundador, que busca plantear un problema que es personal para él o ella (Foster, Kim & Christensen, 2009). No obstante, también existen algunos casos en los que una organización logra obtener apoyo de un donante relevante que toma la decisión de financiar un nuevo enfoque para la resolución de problemas (Foster, Kim & Christensen, 2009). En ese sentido, esta estrategia se basa en que la organización plantee un tema particular de interés especial para las personas encargadas de financiarlos; por lo tanto, es necesario identificar a personas que se interesen en la causa, y que busquen un impacto efectivo y duradero en la sociedad (Buckland & Murillo, 2013).

### **3.2.3. Financiación Pública**

Esta estrategia consiste en que las organizaciones sociales ofrezcan servicios sociales básicos a la administración pública cumpliendo el rol de proveedoras. Asimismo, las organizaciones tienen la labor de diseñar soluciones novedosas para de esta manera proporcionar bienes sociales eficientemente. Por último, estas organizaciones sociales entrarán en competencia por un fondo público para prestar dichos servicios (Buckland & Murillo, 2013).

Por otro lado, la financiación pública es un tipo de financiación externa donde los fondos económicos provienen de una entidad pública. En este sentido, un tipo de financiación pública bastante común son las subvenciones, que son ingresos económicos que no se devuelven

(Extremadura empresarial, s.f). Entonces, se designa “subvención” o “subsidio” a la cantidad de dinero, atribuidos a una organización que obra por el interés general de la sociedad (Larregle, 1995). A continuación, se detallarán los tipos de subvenciones a las que pueden acceder las organizaciones sociales en base a lo propuesto por Larregle (1995) (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Tipos de subvenciones**

Subvención Global	Subvención estructural	Subvención por proyecto	Subvención puesta en marcha
<p>“Este tipo de subvención aporta un apoyo financiero de manera global a una organización, sin necesidad de atribuirlo a un proyecto en particular que la organización esté realizando. El principio consiste en dar una libertad total a la organización, para que pueda invertir los fondos en lo que considere necesario” (Larregle, 1995).</p>	<p>“Este tipo de subvención se encarga de subsidiar únicamente los gastos de estructura de la organización como los de administración, alquiler, sueldos de personal y de esta manera el total de los ingresos de la organización serán destinados al desarrollo de sus organizaciones” (Larregle, 1995).</p>	<p>“Este tipo de subvención permite que las fundaciones atribuyan fondos a un proyecto específico, limitado en tiempo y en monto del presupuesto. La subvención por proyecto o por programa confiere así una mayor libertad a la fundación, puesto que ella sólo se compromete con respecto a la realización de un proyecto dado” (Larregle, 1995).</p>	<p>“Este tipo de subvención consiste en otorgar numerosas subvenciones para lanzar nuevas organizaciones o programas sociales. Estos fondos pueden utilizarse en la realización de estudios de mercado o de factibilidad, o para cubrir los gastos administrativos iniciales. No obstante, este tipo de subsidio no compromete a la fundación a otorgar apoyo financiero a largo plazo; sin embargo, se considera implícitamente que la fundación prolongará su apoyo si la creación de la estructura resulta exitosa” (Larregle, 1995).</p>

#### **3.2.4. Financiación corporativa**

La financiación corporativa es el dinero aportado tanto de particulares como organizaciones hacía los grupos que se encuentran desfavorecidos, con la finalidad principal de cubrir con gastos básicos y generales (Buckland & Murillo, 2013). La financiación corporativa muchas veces puede ser complicada, ya que requiere de muchos procesos burocráticos por parte de las empresas que realizan la financiación, ejemplo de ello las empresas normalmente requieren cartas de presentación, donde deben incluir la misión, visión, resumen ejecutivo de la organización social, descripción de la necesidad y ejecución del proyecto a financiar (Nonprofit Fundraising Essentials, 2015).

#### **3.2.5. Mezcla de financiadores**

La mezcla de financiadores o mix de financiación consiste en la diversificación de las fuentes o canales de captación de fondos (Buckland & Murillo, 2013). Además, existen beneficios de una estrategia de financiación diversificada; por ejemplo, para reducir la influencia de una sola fuente de financiación sobre la organización y la misión de la misma, para minimizar el impacto

negativo de perder un donante o subvención económica inesperadamente, ser resiliente en tiempos de crisis y tener una variedad de fuentes de ingreso o relaciones de apoyo (Nonprofit Fundraising Essentials, 2015).

### **3.2.6. Venta de bienes y/o servicios**

En relación a la venta de productos estos productos pueden ser promocionales hasta productos más elaborados (Ángulo & Arturo, 2019). También, los productos pueden ser elaborados por los miembros de las ONG disponibles en ferias, campañas, pueden ser productos elaborados por los beneficiarios de las organizaciones o productos donados a la organización para la reventa (Studer & Trucco, 2012). En este sentido, los productos realizados o donados cumplen con una finalidad principal que es la generación de ingresos para las ONG, ya que hoy en día es más complicado conseguir financiamiento externo (Hailey & Salway, 2016). Asimismo, las organizaciones sociales requieren de inputs, ya sea para generar productos o brindar servicios (Pousadela & Cruz, 2016).

Por lo tanto, las organizaciones sociales que cuentan con productos disponibles para la venta juegan un papel importante, ya que dependen de la venta de dichos productos para generar ingresos necesarios tanto para su subsistencia como para desarrollar los proyectos previstos dentro de cada organización.

En relación a la venta de servicios, puede ser algo en lo que la organización sea fuerte o especialista, un *know how* diferencial, o servicios orientados a un segmento de la población en específico. También pueden ser talleres, cursos, capacitaciones o campañas sociales para el sector empresarial (Ángulo & Arturo, 2019). Respecto a los servicios que pueden realizar las organizaciones sociales, es importante mencionar que no todos los servicios brindados por la organización son con retribución financiera, ya que muchas de las organizaciones sociales brindan servicios de manera gratuita para la generación de valor en la sociedad y de esta manera puedan lograr un impacto positivo dentro de la misma (Pousadela & Cruz, 2016).

En este sentido, los servicios que brinda cada organización son distintos de acuerdo al tipo de organización, sin embargo, la finalidad de todas las organizaciones sociales será lograr impacto positivo dentro de la sociedad, ya sea con compensación económica o no.

En resumen, con anterioridad se desarrollaron diferentes canales para captar fondos y financiamiento desde una perspectiva convencional que las organizaciones pueden aplicar para financiar sus actividades sin fines de lucro. A continuación, se desarrollarán otros canales, pero desde una perspectiva basada en las nuevas tendencias.

### **3.3. Nuevas tendencias de canales de captación de fondos y financiamiento**

Las organizaciones sociales pueden optar por desarrollar canales de financiación convencionales, pero también pueden desarrollar canales basados en las nuevas tendencias de financiamiento. A continuación, se desarrollarán los canales propuestos por Heloise Buckland y David Murillo (2013).

#### **3.3.1. Inversiones de impacto**

La peculiaridad más destacada para que una inversión se considere como inversión de impacto es que debe generar valor social. No obstante, esto no es suficiente, debido a que diversas inversiones tradicionales pueden hacerlo. La financiación tradicional y la inversión de impacto se diferencian en la intención de generar un impacto social. Por ende, las organizaciones buscan impactar de manera medible. Asimismo, dichas inversiones buscan el beneficio financiero. En este sentido, el valor social va conectado estrechamente con el eficiente rendimiento financiero (KVELOCE, 2019).

#### **3.3.2. Las 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” (Buckland & Murillo, 2013, p. 23). A menudo, estas pequeñas empresas no suelen tener acceso a los recursos financieros tradicionales que ofrecen las principales instituciones del sector bancario. Esto significa que es más difícil acceder a préstamos, seguros e inversiones que ayudarán a hacer crecer su negocio (Llanos & Lozano, 2014). Las microfinanzas son importantes porque brindan recursos y acceso a capital a las personas económicamente desatendidas, como aquellas que no pueden obtener cuentas corrientes, líneas de crédito o préstamos de los bancos tradicionales (Llanos & Lozano, 2014). “Sin embargo, pese a su extensión, han suscitado una considerable controversia en el sector, debido a la cultura de endeudamiento que está generando en poblaciones de bajos ingresos, a unas tasas de interés muy altas” (Buckland & Murillo, 2013, p.23).

#### **3.3.3. Recaudación masiva en línea/crowdfunding**

Múltiples organizaciones sin fines de lucro cuyas misiones son atractivas han tenido éxito a través de campañas de crowdfunding (Nonprofit Fundraising Essentials, 2015). La recaudación masiva en línea también conocida como *crowdfunding* puede definirse como un mecanismo a través del cual se puede “...obtener capital de múltiples contribuciones, por lo general a través de una plataforma virtual” (Buckland & Murillo, 2013, p.23). Además, las campañas de crowdfunding son las más adecuadas para organizaciones sin fines de lucro con una necesidad

económica inmediata (Nonprofit Fundraising Essentials, 2015). Asimismo, “...es posible clasificar las campañas de *crowdfunding* en los siguientes tipos: campañas basadas en la donación, en una recompensa, en un préstamo y en la inversión” (Buckland & Murillo, 2013, p. 23). El *crowdfunding* de donación podría definirse como “el modelo más filantrópico” según Buckland y Murrillo.

De acuerdo a Mata (2014):

Quien realiza la aportación económica a un determinado proyecto u organización no espera ninguna contraprestación, por ello es totalmente altruista; normalmente se utiliza en campañas con fines sociales o culturales. Luego, respecto al *crowdfunding* de recompensa quien realiza una aportación recibe una contraprestación, normalmente a través de productos o servicios, como recompensa a su colaboración con la organización.

Después, respecto al *crowdfunding* de préstamo quien realiza una aportación lo hace por la rentabilidad económica futura que le aportará, en forma de intereses; es el llamado micro préstamo o microcrédito. Por último, en el *crowdfunding* de inversión consiste en que “quien hace una aportación recibe a cambio una participación en el capital de la empresa, que le podrá aportar o no un futuro rendimiento económico” (p.41).

#### **3.3.4. Bonos de impacto social**

La recaudación de fondos a través de bonos de impacto social es una innovadora forma de colaboración entre los Estados, los inversionistas y la sociedad civil, que establece ciertos parámetros para que de esta manera los gobiernos puedan financiar las actividades del sector social con capital del sector empresarial (Buckland & Murillo, 2013). “Los inversores asumen el peligro y solamente en el caso de que las organizaciones sociales ejecuten con el cumplimiento de los objetivos sociales de dicha actividad o proyecto, el gobierno también paga una parte” (Buckland & Murillo, 2013, p.22).

Los bonos de impacto social son atractivos para los inversionistas de impacto, para los gobiernos que se interesan en generar contratos que se basen en resultados y para las empresas que cuentan con una misión social; y, en los casos en que se fusionen las expectativas de las tres partes mencionadas, puede que esta tendencia sea una fuente de generación de capital nuevo y de mayor eficiencia e impacto en los resultados a nivel social (Ragin & Palandjian, 2013 citados en Buckland & Murillo, 2013).

A partir de lo desarrollado en los apartados anteriores se deduce que a medida que la sociedad avanza también las organizaciones lo hacen, por tanto, deben optar por estrategias más innovadoras para obtener fondos, las cuales son más complejas.

Finalmente, es importante recalcar que tanto los diversos modelos de gestión social estratégica en organizaciones sociales como las diversas estrategias de captación de fondos y financiamiento son puntos fundamentales para un mejor desarrollo de las organizaciones sociales enfocadas en la inserción social de personas con discapacidad, con el fin de generar un mayor impacto social.

#### **4. Investigaciones empíricas**

Después de revisar los principales enfoques y modelos teóricos que orientan el presente trabajo, se realizará una revisión exhaustiva de las investigaciones empíricas afines, de esta manera se puede identificar su propósito y sus principales hallazgos. De acuerdo a la bibliografía consultada, se identificaron tres investigaciones empíricas de interés.

La primera investigación desarrollada por López y Silva (2017), tiene como sujeto de estudio una (ONGD) DESCO en Lima, Perú. El objetivo principal de la investigación fue analizar y proponer mejoras a la gestión estratégica de la organización. La investigación desarrolla un modelo de gestión estratégica en específico que es el de Moore adaptado por Beaumont, por lo que realiza una investigación completa de las capacidades de la organización conectado al triángulo estratégico. Hay dos principales hallazgos del presente estudio que contribuyen al desarrollo de la presente investigación. Primero, el análisis de la capacidad de movilización de recursos a través de la eficiente captación de fondos en una ONG, se hace referencia a la venta de productos y servicios a partir de proyectos sociales. También se presentan a los talleres, servicio de consultoría, publicaciones, alquiler de espacios, como fuentes de ingresos, pero también se proponen alianzas estratégicas con emprendimientos sociales, empresas y gobierno, para lograr auspicios de proyectos a cambio de reputación. Segundo, aborda la gestión financiera como algo crítico en las ONG 's, se presenta la planeación financiera, en la cual se presentan estrategias para la generación de ingresos y también la correcta distribución de gastos a través de un estudio financiero y políticas de control.

La segunda es desarrollada por Varela (2013), tiene como sujeto de estudio a una organización social llamada “Villa Social” en Chile. El objetivo principal de la investigación es sugerir la integración de acciones y prácticas dentro del plan estratégico definido, con la finalidad de mejorar el éxito de la ONG.

La investigación desarrolla un modelo de negocio social, el modelo CANVAS, por lo que se realiza un análisis interno y externo de la organización. Existe un hallazgo en este estudio que

contribuye al desarrollo de la investigación. Se propone una gestión estratégica para administrar los recursos financieros de la organización con la finalidad de obtener ingresos de manera estable. Además, se propone un modelo de negocio para poder generar los ingresos necesarios para la continuidad de los proyectos de la organización a través de la venta de productos y servicios.

La tercera es desarrollada por Borbón (2014), tiene como sujeto de estudio a una ONG *Children 's Vision International Incorporated* en Colombia. El objetivo principal de la investigación es diseñar una propuesta de planeación estratégica para la ONG *Children 's Vision International Incorporated*. La investigación desarrolla un análisis del entorno y un análisis interno de la ONG a través de la matriz DAFO y el uso de indicadores de gestión a través de la matriz PCI. Hay tres principales hallazgos del presente estudio que contribuyen al desarrollo de la presente investigación. Primero, el uso del *marketing* digital, con la finalidad de canalizar las donaciones interesadas en los proyectos. Segundo, la vinculación de donantes, a través de una base de datos. Por último, la necesidad de alianzas estratégicas con la finalidad del crecimiento de la organización.

Estos análisis nos brindan un panorama completo sobre las estrategias y análisis que se aplican en el sector social de organizaciones enfocadas en personas con discapacidad. Asimismo, contribuyen con la presente investigación ya que en los estudios mencionados se desarrollan varios modelos y estrategias enfocadas en dos aspectos fundamentales para la presente investigación; el primer aspecto es la gestión estratégica, que es de gran importancia para las organizaciones sociales, ya que se ha podido evidenciar que algunas de las organizaciones no cuentan con estrategias de gestión adecuadas que permitan un desarrollo eficiente de las mismas. El segundo aspecto, son las diversas formas de financiamiento para las organizaciones sociales como la de *fundraising* y *crowdfunding*, que son herramientas vitales para el desempeño de las mismas, ya que sin los fondos financieros necesarios las organizaciones no podrían seguir en marcha.

En conclusión, estos estudios contribuyen con información teórica, sobre la aplicación de modelos de gestión estratégica y herramientas de captación de fondos en el sector de organizaciones sociales.

## **5. Gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento**

En vista de todos los modelos identificados y la bibliografía consultada podemos concluir que la investigación se desarrollará a partir del modelo de gestión estratégica de Moore adaptado por Martín Beaumont (2016).

De acuerdo a Beaumont, “el modelo de gestión estratégica de Moore es uno bastante general” (comunicación personal, 09 de octubre de 2021), por lo cual sería pertinente

complementarlo con el modelo de las 4 M 's para un *fundraising* sostenible de Álvaro Henzler. Lo cual fue consultado con Beaumont. Según Beaumont, “efectivamente no hay ninguna incompatibilidad, sino que más bien dentro del pilar de los recursos hay un componente propiamente de *fundraising*, entonces que se adapta bien a lo que propone Álvaro Henzler, así que más bien como que calza ahí el modelo de Moore, incluso con las capacidades que yo he identificado con recaudación de fondos” (comunicación personal, 09 de octubre de 2021). Además, también se observarán algunos de los canales de captación de fondos y financiamiento que pueden ser utilizados por la organización Capaz Perú.

Esto se justifica debido a que estos modelos se adaptan idóneamente al alcance de nuestros objetivos. Puesto que el triángulo estratégico de Moore trabajado por Beaumont consta de tres pilares: visión, recursos y operaciones; y dada la línea de investigación estos pilares se pueden adaptar a la gestión estratégica desde una perspectiva social, lo cual permite desarrollar propuestas de mejora para que la organización social, Capaz Perú, pueda obtener donantes y financiamiento de una manera sostenible.

Este modelo resulta pertinente para la investigación, a diferencia de los otros modelos que, si bien tienen una perspectiva financiera de generación de ingresos, estos modelos originalmente son utilizados principalmente por empresas, por lo cual resulta complejo adaptarlos a organizaciones con fines sociales. Del mismo modo, el modelo de las 4 M 's es pertinente para la investigación puesto que tiene los componentes necesarios para evaluar la gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento de una organización.

Por un lado, las dimensiones de análisis de la investigación se definieron en base a los tres pilares planteados modelo de gestión estratégica: visión, recursos y operaciones. Por otro lado, las macro variables a observar en Capaz Perú son las propuestas por Beaumont para cada una de las dimensiones. A partir de dichas macrovariables se plantean diferentes variables o de ser pertinente microvariables a observar en la organización.

En base a lo planteado por Henzler, Beaumont, y Buckland y Murrillo, a continuación, en la tabla 2, se especifican las variables y macro variables a observar en Capaz Perú.

**Tabla 2: Variables a observar en Capaz Perú**

Marco Analítico	Macrovariables	Variables	Microvariables	
Modelo de los Tres pilares de Moore	Propuesta de valor	Declaración estratégica		
		Gobierno corporativo efectivo		
	Prospectiva			
	Conocimiento de la realidad	Conocimiento del entorno		
	Gestión de ética y gobernanza	Integridad ética y legal		
		Declaración de valores y principios		
	Gestión del conocimiento	Aprendizaje organizacional	Capacitación de colaboradores	
	Gestión del talento	Desempeño de los colaboradores	Productividad de colaboradores	
	Gestión financiera	Proyección de ingresos		
		Financiación de proyectos		
		Inversión realizada		
		Retorno de la inversión		
		Obtención de ingresos		
		Distribución de Gastos		
	Capital Social	Alianzas estratégicas con otras organizaciones		
	Comunicación estratégica	Comunicación asertiva		
	Gestión de riesgos	Prácticas de gestión de riesgos		
	Movilización de Recursos	Capacidad para movilizar recursos	Norte Claro	
			Liderazgo sólido	
			Eficiencia excelente	
Redes potentes				
Impacto Real				
Sostenibilidad				
Matching con donante				
Fidelización de donantes				
Canal de donación		Muchas donaciones individuales		
		Financiación pública		
		Persona(s) o Fundación		
		Financiación de empresas		
		Crowdfunding		
	Venta de bienes y/o servicios			

## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

El presente capítulo se dividirá en tres secciones. En la primera sección, se desarrollará la contextualización y caracterización de las organizaciones similares a Capaz Perú. En la segunda sección, se realizará una descripción de la cultura solidaria en el Perú. En la tercera sección, se desarrollará el perfil organizacional Capaz Perú y la aplicación de la captación de fondos en la organización.

### **1. Organizaciones sociales enfocadas en personas con discapacidad en Lima Metropolitana**

Las organizaciones sociales enfocadas en personas con discapacidad son las que se encargan de la defensa de los derechos de este colectivo, a través de la sensibilización social, se encargan de la autoorganización del colectivo y de la prestación de servicios especializados para de esta manera mejorar las condiciones en las que viven y la accesibilidad al empleo (Observatorio Estatal de la Discapacidad, 2019). Cabe recalcar que con el pasar del tiempo, las organizaciones sociales enfocadas en personas con discapacidad y las personas con discapacidad han peleado por el reconocimiento de sus derechos humanos, con el objetivo de que estas personas puedan integrarse en la sociedad y alcanzar una vida digna (Hernández, 2015). Existen diferentes organizaciones sociales enfocadas en la inserción social de personas con discapacidad en Lima Metropolitana. Entre las cuales también se encuentra Capaz Perú (ver Anexo B).

#### **1.1. Principales modelos de inserción social por las organizaciones**

##### ***1.1.1. Modelo médico o rehabilitador***

En este modelo se entiende por discapacidad el desarrollo de una enfermedad y “se considera que la persona con discapacidad puede aportar a la sociedad siempre y cuando sea rehabilitada y logre parecerse a las demás, para tener valor como persona” (Hernández, 2015, p. 67). Por otro lado, dado que la atención se centra en la discapacidad, se subestima las aptitudes de las personas con discapacidad, tratándolos socialmente con una actitud caritativa y paternalista, enfocada en las deficiencias de las personas, de tal manera, que se considera que tienen más valor que el resto del mundo (Toboso, 2008). Además, desde este modelo, las personas con discapacidad se convierten en “objetos médicos”, y por ello, “sus realidades” son contempladas y explicadas desde un prisma exclusivamente medicalizado (y medicalizante) (Toboso, 2008). Este modelo, en esencia, busca la “normalización” de la persona, hacia lo común y en relación a las normas siempre cuando se pueda lograr. En este sentido para sorpresa de algunos la educación especial se conoce como una de las mejores herramientas para la realización (Toboso, 2008).

Este modelo tiene detractores, ya que se alega que la persona con discapacidad es desacreditada por una relación en la que el médico tiene el poder sobre el paciente, y en la que la inserción social queda sujeta a la rehabilitación (Palacios, 2008). No obstante, cabe destacar que, desde la perspectiva de la rehabilitación, los Estados empiezan a encargarse de los ciudadanos y ciudadanas que tengan algún tipo de discapacidad funcional, es así que surgen políticas públicas relacionadas a colocar tratamientos médicos y otros medios importantes para el servicio de las personas con discapacidad (Velarde, 2011).

### **1.1.2. Modelo social**

En cuanto al modelo social, se expone que la discapacidad ya no es una singularidad de la persona, ya que es el resultado de las relaciones sociales y se acentúa el concepto de que las personas con discapacidad pueden contribuir positivamente a la sociedad, en tanto que sean aceptadas e incluidas en la sociedad. (Hernández, 2015). De esta manera, las limitaciones individuales de las personas con discapacidad no son la causa del problema, ya que el problema radica en las limitaciones de la sociedad para la prestación de servicios necesarios para garantizar que las necesidades de las personas con discapacidad sean tomadas dentro de la sociedad. (Toboso, 2008). Por tanto, la divergencia del modelo médico se centra en la rehabilitación de las personas con discapacidad, mientras que el modelo social se enfoca en la rehabilitación de la sociedad, que esta diseñada y estructurada para hacer frente a las necesidades las personas que más lo necesiten, a pesar de las diferencias (Palacios citando a Lizama, 2008).

**Tabla 3: Modelos de inserción social de personas con discapacidad**

	Modelo médico	Modelo social
Definición de Discapacidad	En el modelo médico definen a la discapacidad a manera de patología del individuo	En el modelo social definen a la discapacidad como una patología de la sociedad
Problema	Desde la perspectiva médica, el inconveniente está en la persona que posee la discapacidad. Además, la discapacidad es vista como un problema que solamente tiene que ver con la salud y nada más.	El problema que enfrentan las personas con discapacidad se encuentra principalmente tanto en el ambiente como en la sociedad.
Causa de la Discapacidad	La discapacidad es considerada como una consecuencia directa de la deficiencia de la persona que la posee.	La discapacidad es considerada como una consecuencia directa de las limitaciones sociales en cuestiones de accesibilidad y equidad de oportunidades en el entorno.

**Tabla 3: Modelos de inserción social de personas con discapacidad (continuación)**

Enfoque	Según el enfoque médico es necesario eliminar o curar la discapacidad para que el individuo pueda desarrollarse con normalidad.	Según el enfoque social es necesaria la eliminación de las barreras físicas, sociales y económicas para que las personas con discapacidad puedan desarrollarse.
---------	---	---

Como se ha podido evidenciar en la tabla anterior son modelos totalmente opuestos y en la actualidad, la gran mayoría de organizaciones se inclina por el modelo social, el cual indica que la discapacidad ya no es una particularidad solamente de la persona, ya que también puede ser el efecto de sus relaciones sociales y se destaca la idea de que “las personas con discapacidad pueden contribuir a la sociedad en la medida que sean incluidas y aceptadas socialmente” (S. Cornejo, comunicación personal, 27 de abril de 2021). Esto se debe a que el modelo social está más alineado a los valores e intereses de las organizaciones del sector descritas anteriormente. Luego de analizar las estrategias que aplican las organizaciones del sector, es importante identificar los factores del entorno que influyen en sus actividades principales.

En el caso particular de Lima Metropolitana, la mayoría de las organizaciones trabajan bajo el modelo social; en ese sentido, buscan integrar socialmente a las personas con discapacidad, desde distintas perspectivas, para de esta manera eliminar las barreras existentes en la sociedad con las que las personas con discapacidad se enfrentan diariamente.

## **1.2. Factores contextuales del sector**

Los factores del entorno se refieren a las fuerzas sociales y estructuras que están supeditadas a las dinámicas de aspecto social, político, cultural y económico inmediato en el que las personas con discapacidad convergen (Cárdenas, Cruz, Ramírez & Santamaría, 2008).

### **1.2.1. Análisis PEST del sector**

Se realizó el análisis PEST para entender cómo lo que sucede en el entorno afecta a las organizaciones de manera significativa tanto positiva como negativamente. No se realizó un análisis PESTE dado que no se consideró el factor ecológico ya que no es un factor que genere un impacto ni en el sector ni en las personas con discapacidad.

#### **- Político:**

En primer lugar, de acuerdo a la Ley General de la Persona con Discapacidad; el gobierno peruano, a medida que pasa el tiempo trabaja un poco más en la concientización respecto a la atención de la persona con discapacidad, ya que incita la inclusión, ya sea en actividades de trabajo, desarrollo psicológico o inclusive atención médica y otros (Juárez & Quispe, 2020). Esto

genera un impacto positivo, que marcará la diferencia en el desarrollo integral de las personas con discapacidad, pues se habla de la inclusión, igualdad de oportunidades para todos; ya que hasta hace algunos años las personas con discapacidad no podían acceder a lugares públicos, trabajos, etc.; pero con esta ley se abre la oportunidad de reintegrarse a la sociedad peruana (Juárez & Quispe, 2020). No obstante, la ley de personas con discapacidad vigente, Ley 29973 aprobada en el 2012 y reglamentada en el 2014, no se termina de implementar ni de fomentar una nueva normativa dentro del contexto de emergencia sanitaria (Burga, 2020).

En segundo lugar, la aprobación del predictamen por parte de la “Comisión de Inclusión Social” y de “Personas con Discapacidad del Congreso de la República”, que propone una nueva “Ley General de la Persona con Discapacidad”, no ha sido llevado a consulta con el colectivo de personas con discapacidad. Esto genera un impacto negativo ya que se vulnera el "Derecho a consulta", el cual involucra que el proceso de aprobación de una nueva Ley General de la Persona con Discapacidad debe implicar la participación asertiva de las personas con discapacidad, de la misma manera a sus familiares, a las organizaciones de personas con discapacidad, así como especialistas en el tema, quienes tienen que ser partícipes mediante convocatorias públicas a nivel nacional, con la finalidad de recoger aportes importantes (Gob.pe, 2021).

En tercer lugar, la crisis política, actualmente hay una incertidumbre política generada por todos los acontecimientos suscitados, como el escándalo producido por las elecciones presidenciales, además de los constantes escándalos de corrupción en el país (Juárez & Quispe, 2020). Esto genera un impacto negativo dado que, en plena crisis sanitaria, se tiene una crisis política, puesto que se han tenido tres gobiernos transitorios en los últimos dos años y un presidente que debe juramentar en los próximos meses, lo cual conlleva a que no se tomen decisiones a largo plazo, dado que los cambios de gobierno generan otros cambios estructurales que afectan en mayor o menor medida a las organizaciones del sector.

En cuarto lugar, durante el último año el gobierno dictaminó el distanciamiento social obligatorio, debido a la pandemia por el COVID-19, lo cual obligó a las personas a quedarse en casa con la finalidad de evitar contagios. Esta iniciativa por parte del gobierno tuvo un impacto positivo dado que las personas con discapacidad corren un mayor riesgo de contraer la enfermedad, dado que muchos de ellos no pueden adoptar las medidas básicas de higiene, no pueden aplicar el distanciamiento social debido a que necesitan el apoyo de terceros para sus actividades diarias, muchos no pueden acceder a información de salud pública. Además, según los trastornos de salud subyacentes, las personas con discapacidad pueden correr un riesgo mayor de presentar casos más graves de COVID-19 si contraen la infección (El Peruano, 2020). Por tanto, al quedarse toda sociedad en confinamiento, reduce la probabilidad de contagio. No

obstante, este factor también afecta a las organizaciones del sector enfocadas en personas con discapacidad, puesto que han tenido que paralizar sus actividades presenciales para acatar las medidas del gobierno, lo cual afecta negativamente a las organizaciones del sector ya que dejan de percibir ingresos ya que no pueden realizar sus servicios hasta que se adapten tecnológicamente (S. Cornejo, comunicación personal, 11 de abril de 2021).

Por último, el Perú empezó el proceso de vacunación contra el COVID-19 empezando con los grupos vulnerables y priorizando ciertos grupos de la sociedad sobre otros. Esto tuvo un impacto positivo ya que, las personas con discapacidad como ya se mencionó anteriormente son más propensas a contraer el virus, y al tener derecho a atención prioritaria tendrán la oportunidad de poseer una mejora en su calidad de vida (Ministerio de Salud, 2021).

- ***Económico:***

En primer lugar, el Perú se encuentra en la peor recesión económica de los últimos 50 años, dado que la crisis sanitaria obligó al Gobierno a paralizar algunas actividades económicas (P. Grados, comunicación personal, 22 de septiembre de 2020). Esto afecta negativamente a las organizaciones del sector ya que, la crisis económica también llega a las principales fuentes de recursos económicos de las organizaciones, lo cual limita las donaciones (S. Cornejo, comunicación personal, 27 de abril de 2021).

En segundo lugar, se decreta subvenciones económicas al sector cultural. Esto afecta positivamente a las organizaciones del sector que promueven la inclusión a través de las artes ya que el presente decreto de urgencia tiene como objetivo reglamentar medidas excepcionales, en materia financiera y económica, para aplacar los efectos socioeconómicos que se originan en las industrias culturales, las tradiciones, manifestaciones culturales y las artes, como consecuencia vital de las acciones que el gobierno adoptó en el marco de la Emergencia Sanitaria que se declaró a nivel nacional, con la finalidad de fomentar la promoción de bienes y servicios que se relacionan con la oferta, cultura, acceso, circulación y producción (El Peruano, 2021).

En tercer lugar, en el Perú el Programa Contigo en conjunto con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social se encarga de otorgar una pensión de 300 soles cada dos meses a personas con discapacidad severa y en situación de pobreza. Esto tiene un impacto positivo ya que permite mejorar la calidad de vida de personas que no perciben beneficios económicos, además los trámites del Programa Contigo son gratuitos y no presentan restricciones para que las personas que tienen bajo su tutela a personas con discapacidad puedan realizar el cobro (Gob.pe, 2018).

En cuarto lugar, en la actualidad existen diversos bonos económicos aprobados por el contexto del COVID-19 otorgados por diferentes entidades públicas, las cuales otorgan un subsidio a las personas que han sido perjudicadas por la paralización de actividades económicas. Esto genera un impacto positivo ya que las personas con discapacidad fueron beneficiadas con los diversos bonos económicos aprobados en el contexto de la pandemia por el COVID-19. Sin embargo, algunas personas con discapacidad no pueden hacer efectivo el cobro por falta de capacitación del personal que atiende al público respecto a la normatividad vigente, que indica que se debe respetar su capacidad jurídica (DP, 2020).

- ***Sociológico***

En primer lugar, La Municipalidad de Lima da a conocer la campaña llamada “Menos Barreras, Más Respeto”, que tiene como propósito general concientizar a la sociedad sobre la relevancia del trato correcto y considerado hacia las personas con discapacidad, mediante una serie de información educativa en redes sociales, así como de activaciones en la comunidad (Agencia Andina, 2021). Esto genera un impacto positivo ya que una de las razones principales por las que este colectivo no accede en igualdad de condiciones al empleo, educación, salud y recreación está relacionada con las barreras generadas a partir de la discriminación (Agencia Andina, 2021). Por ende, si es vital y primordial promover un trato igualitario hacia las personas con discapacidad (Agencia Andina, 2021).

En segundo lugar, las organizaciones del sector fomentan el uso del lenguaje inclusivo, lo que conlleva a generar un impacto positivo, ya que brinda pautas a las personas de cómo usar un lenguaje respetuoso, consensuado y correcto para referirse a las personas con discapacidad. (COCEMFE, 2018). Es importante concientizar a las personas sobre el uso del lenguaje ya que el lenguaje no es neutral (SODIS, 2021). La intención y el uso que se le pueden dar a algunas palabras cambia el significado, ya que con el lenguaje se puede visibilizar, se puede incluir como también marginar (SODIS, 2021). En este sentido, las palabras inadecuadas pueden ser útiles para ahondar en algunas situaciones estereotipadas sobre una comunidad en específico. Del mismo modo, las palabras inconcretas pueden contribuir a la negación de la diversidad y en este sentido homogeneizar a toda la población (SODIS, 2021).

Por último, existe una discriminación social a través de redes sociales hacia el colectivo de personas con discapacidad producto de la prioridad del colectivo en el programa de vacunación del Covid-19 (D. Grández, comunicación personal, 23 de junio de 2021). Además, se han evidenciado prejuicios sociales hacia el colectivo que aún persisten a pesar del apoyo que pueda tener el colectivo por parte de organismos públicos y sociales (S. Cornejo, comunicación personal, 27 de abril de 2021). Esto afecta negativamente a las organizaciones del sector puesto que vulnera

los derechos de sus beneficiarios y va en contra de lo que el sector promueve (D. Grández, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

#### - **Tecnológico**

En primer lugar, los peruanos que no pudieron recibir sus sesiones de rehabilitación por efecto de la pandemia recibieron terapias de recuperación gratuitas vía online (Agencia Andina, 2020). Esto tiene un impacto positivo en el sector porque los tecnólogos médicos en terapia física y rehabilitación, terapia de lenguaje y terapia ocupacional que son los encargados de brindar la atención del programa que está orientado a toda la población que necesite orientación y recomendaciones terapéuticas para mejorar su calidad de vida (Agencia Andina, 2020).

En segundo lugar, el CONADIS implementó la Plataforma Digital del Registro Nacional de la Persona con discapacidad de acceso para priorizar acciones de asistencia social para que los gobiernos regionales y locales atiendan a su población vulnerable (Gob.pe, 2020). Esto impacta de manera positiva ya que esta plataforma las cuales han permitido identificar algunos beneficiarios y beneficiarias del bono independiente y darles aviso de su cobro (Gob.pe, 2020).

En tercer lugar, la campaña digital “En casa Yo”, dirigida a niños y niñas con discapacidad con el fin de promover actividades lúdicas y de aprendizaje para realizar en casa con los materiales reciclados bajo supervisión de un adulto, en la cual se abordan diversos temas (Gob.pe, 2020). Esto tiene un impacto positivo porque ayuda a sobrellevar el encierro, impactando positivamente en la salud mental. Del mismo modo, la campaña “Plataforma de Atención Virtual 24 Horas” para difundir el servicio de lengua de señas en horario continuo a entidades públicas y privadas (Gob.pe, 2020). Esto también tiene un impacto positivo ya que de esta manera se disminuyen las barreras comunicacionales mencionadas en el capítulo previo.

Por último, en la actualidad existen tecnologías para personas con discapacidad auditiva, visual y del habla. Esto impacta positivamente porque facilita la vida de las personas con discapacidad (Agencia Andina, 2020). Dado que, el uso de tecnologías para personas con discapacidad permite la inclusión social de las personas con discapacidad (Gob.pe, 2019).

## **2. Cultura Solidaria en el Perú**

Los donantes alrededor del mundo siguen ciertos patrones para realizar donaciones económicas. Fernandini, 2019 afirma lo siguiente:

“Algunos años atrás, la finalidad del *fundraising* era la filantropía, en las ganas de las personas y las empresas de donar recursos para el bien común de una manera desinteresada, es decir, sin esperar nada a cambio. Sin embargo, hoy en día, esos

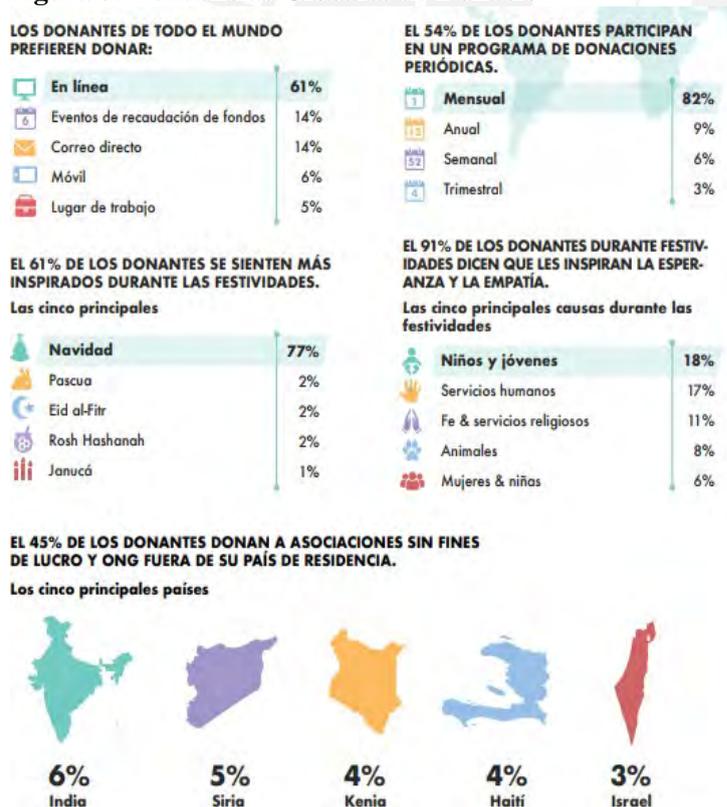
potenciales donantes se han vuelto cada vez más exigentes y esperan un retorno, ya sea a nivel emocional, de visualización de resultados o de demostración de impacto” (p. 24).

A partir del crecimiento del fundraising en el mercado de las organizaciones sociales, se han desarrollado diversas estrategias con respecto a la captación de fondos y financiamiento, ya sea procedente de personas individuales, de corporaciones, de la cooperación internacional u otros potenciales donantes. Muchas de esas estrategias han sido concebidas en Estados Unidos o en países de Europa y luego han sido importadas a Latinoamérica por las distintas organizaciones que operan en dicho territorio, imitando modelos, iterando propuestas y adaptando iniciativas (Fernandini, 2019).

## 2.1. Tendencias globales de donación

De acuerdo al Informe 2017 con respecto a las Tendencias Globales en Donación se han identificado tendencias marcadas que son aplicadas en todos los países que fomentan la recaudación de (Guerrero & Romero, 2019) (ver Figura 3 y Figura 4).

**Figura 3: Tendencias Globales de Donación**



Fuente: Nonprofit Tech for God (2017)

**Figura 4: Perfil de donante**



En primer lugar, el 45% de los donantes a nivel mundial donan a organizaciones sociales fuera de su país de residencia. En segundo lugar, el 65% de las donaciones a nivel mundial se obtienen a través de medios digitales, posicionándose como el canal líder en la captación de fondos. Luego están los eventos de recaudación y el correo directo con un 14% cada uno de los canales. En tercer lugar, la Navidad es la fecha mejor aprovechada a nivel mundial, las organizaciones suelen lanzar campañas de recaudación de fondos en estas fechas (Guerrero & Romero, 2019). En cuarto lugar, muchas organizaciones sociales trabajan en países en vía de desarrollo lo que dificulta que se produzcan donaciones por medios digitales debido al limitado acceso a internet (Guerrero & Romero, 2019). Finalmente, “tener una extensión de dominio .org puede reforzar la confianza en la marca online de la organización social para que los donantes decidan aportar” (Guerrero & Romero, 2019). Respecto a las tendencias globales de captación de fondos, “diversas organizaciones, con un alto porcentaje de ingresos derivados de eventos han sufrido los efectos de la pandemia y van a tener que reforzar sus estrategias de captación a este

nuevo entorno en el que la tecnología será esencial, por lo que las organizaciones han optado por aplicar el crowdfunding” (Compromiso empresarial, 2021).

Por un lado, las ONG’s más grandes que se encuentran en desarrollo presentan dificultades para mantener su modelo ganador de *fundraising*, por lo que es necesario que apliquen modelos de *crowdfunding* (Compromiso empresarial, 2019). Con respecto al uso de internet como herramienta para captar fondos va a seguir creciendo con el pasar de los años, ya que existen herramientas *online* y cada vez es más complicado la captación de fondos *face to face* y las nuevas herramientas disponibles (Compromiso empresarial, 2019). Por otro lado, se encuentran algunas otras tendencias sumamente importantes como el “*Bench Philanthropy*” que mezcla la filantropía con el mundo de capital e inversión. De esta manera consiste en que, si bien es cierto que las personas pueden donar sus fondos, se busca que las organizaciones interesadas en obtener dichos fondos busquen concursar o postular a los fondos. Asimismo, otra tendencia importante es la “Sofisticación del pedido de la evidencia del impacto” que se refiere a que el donante dona recursos por una causa que considere como una buena causa. En este sentido, lo que buscan actualmente los donantes es que sus recursos realmente lleguen a generar un impacto positivo a esa causa por la cual están dispuestos a donar de sus recursos individuales. Por otro lado, otra tendencia no menos importante es el “Valor Compartido”, ya que se ha podido evidenciar que las grandes empresas realizan donativos económicos con el fin de impulsar de mejor manera sus negocios en el mundo empresarial (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

Finalmente, otra tendencia es realizar la captación de fondos desde el *marketing* ya que, el *neuromarketing* cuenta con herramientas que permiten conocer de mejor manera a los futuros donantes, donantes potenciales y poder investigar cuáles son sus intereses, que quieren dar y porque donan (Compromiso empresarial, 2019).

## **2.2. Tendencias suramericanas**

De acuerdo al Informe 2017 sobre Tendencias Globales en Donación se han identificado marcadas tendencias que actualmente son aplicadas por países de Suramérica que llevan a cabo la recaudación de fondos (Guerrero & Romero, 2019):

En primer lugar, los principales donantes de Suramérica se concentran en Argentina, Brasil y Chile, puesto que las organizaciones sociales y asociaciones están muy presentes. En segundo lugar, la inestabilidad política de los últimos tiempos impone algunas limitaciones en la captación de fondos en el resto de los países; sin embargo, el 99% por ciento de los donantes suramericanos apuestan por el cambio social que logran las organizaciones sociales y asociaciones. En tercer lugar, los donantes suramericanos se inspiran en donar a través de redes

sociales, siendo Facebook la red social más representativa seguida por Instagram. Respecto a las tendencias de captación de fondos en Latinoamérica, a medida que pasa el tiempo, las organizaciones indagarán que los donantes individuales son una gran oportunidad para la captación de fondos y muchas organizaciones se verán en la obligación de incluir estrategias para captar fondos de donantes individuales dentro de sus campañas (Bonilla, 2020).

Por otro lado, las páginas de crowdfunding en Latinoamérica se están haciendo más conocidas, aunque estas plataformas estén enfocadas en ONG pequeñas. Sin embargo, organizaciones más grandes se han dado cuenta que si cuentan con campañas digitales dentro de sus páginas webs les va a permitir expandir su universo de donantes a distintas zonas geográficas, lo cual será de mucha ayuda para diversificar la audiencia (Bonilla, 2020). Por último, en Latinoamérica para migrar de la sostenibilidad, que brindan los aliados estratégicos, a la autosostenibilidad, diversas ONG optarán por crear planes de negocios sociales para lograr promocionar y vender su experiencia institucional y de esta manera lograr la independencia de los donantes (Bonilla, 2020).

### **2.3. Perfil de donante en el Perú**

El perfil de donante idóneo es aquel que pueda colaborar de manera económica y así contribuir con la causa de la organización social. Asimismo, es necesario que las organizaciones sociales lleguen a comunicar de manera efectiva a sus posibles donantes la causa por la cual luchan ya que, si lo logran, los posibles donantes lograrían convencer a más donantes y así colaboren económicamente con las organizaciones (Bocanegra, M & Rodríguez, M. 2018).

Sin embargo, de acuerdo a Fernandini (2019)

“...ya no es suficiente pedir dinero “para cambiar el mundo”, sino que es necesario especificar cómo se cambiará el mundo, qué se hará con ese dinero, en qué territorio se trabajará, qué resultados se conseguirán, a cuánta gente se llegará y muchas otras exigencias que son determinantes de aclarar y comunicar para ganar la confianza del potencial donante. Este escenario abre una ventana de nuevos desafíos para el *fundraising*, que de no ser abordados repercutirán negativamente en el crecimiento y la permanencia a largo plazo de las organizaciones sin fines de lucro” (p. 31).

En este sentido, los potenciales donantes suelen dudar de la causa, debido a diversos factores que suceden tanto en la sociedad peruana como en Latinoamérica, es por ello que la

cultura solidaria en Perú cada vez es más escasa, ya que genera desconfianza en los posibles y potenciales donantes (Bocanegra & Rodríguez, 2018).

Cabe resaltar que, de acuerdo a un estudio realizado por Bocanegra y Rodríguez las personas que tienden a realizar donaciones con mayor frecuencia en Perú son mujeres que se encuentren en un rango de edad aproximado de 25 a 55 años de edad. En este sentido, la tendencia que tienen estas personas es donar a causas relacionadas con niños, ya sea pobreza o enfermedad.

“Se percibe que el joven peruano ha empezado a despertarse ante las problemáticas sociales y va adquiriendo mayor inquietud por generar cambios. El nivel de educación es considerado relevante, dado que se asume que esto repercute en el nivel de información y conocimiento sobre la realidad del país” (Fernandini, 2019, p. 107).

### **3. Caracterización de Capaz Perú**

Capaz Perú es una organización social que inició sus operaciones de manera formal en el año 2019. No obstante, realizaba actividades en el sector desde el año 2017. Capaz Perú es una organización que se encarga de impulsar la inclusión social de personas con discapacidad, teniendo como pilar fundamental la promoción del arte y la cultura para lograr su objetivo principal que es lograr una sociedad accesible e inclusiva para las personas con discapacidad.

La propuesta de valor de Capaz Perú se centra en la generación de valor para las personas con discapacidad. Es decir, la organización se ocupa de apoyar sustancialmente al colectivo de personas con discapacidad para que de esta manera logren la inserción en la sociedad a pesar de las brechas de discriminación persistentes en la actualidad peruana. Es por ello que, es vital la inserción de personas con discapacidad en la sociedad para que traten de vivir en una sociedad fuera de prejuicios y discriminación. Asimismo, a lo largo de este acápite se describe el valor que Capaz Perú genera en la sociedad peruana, así como los servicios que ofrece y sus objetivos como organización social.

En relación a los productos o servicios que ofrece Capaz Perú se encuentran los servicios de talleres de arte y cultura que son realizados al menos dos veces por cada mes. Dichos talleres tienen una audiencia entre 6 a 10 participantes por clase (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021). Sin embargo, algunos de los talleres que realizó la organización no fueron cobrados a los beneficiarios, ya que fueron subvencionados por empresas privadas. Además, realiza proyectos sociales, documentales y podcast enfocados en la cultura y en la educación con el propósito de concientizar a la sociedad.

En relación al público objetivo de Capaz Perú se encuentran todas aquellas personas que poseen algún tipo de discapacidad descrita anteriormente, con intereses en el arte y cultura. Del

mismo modo tiene otro tipo de público objetivo para sus talleres con áreas temáticas de diversidad y discapacidad, el cual va dirigido a profesionales, empresas privadas e instituciones educativas; gestión cultural y discapacidad, el cual va dirigido a gestores culturales, artistas y comunicadores; y comunicaciones y discapacidad, que va dirigido a empresas privadas, colectivos, instituciones educativas y grupos de activismo respectivamente.

El valor recae en la importancia de la concientización social sobre el tema de la discapacidad; además Capaz busca capacitar a la sociedad en términos de discapacidad inclusión y accesibilidad, conceptos que encierran prejuicios y van desmitificando a través de actividades artísticas y participativas, lo que permite hacer hincapié en el lenguaje, el contexto de exclusión, y, por último, las posibilidades de inclusión desde un accionar ciudadano en la sociedad. (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

Capaz Perú toma como herramientas las artes para que se cumpla el círculo de aprendizaje libre: sensibilización, conciencia y acción crítica (Capaz Perú, 2020).

En la presente investigación se ha escogido la organización Capaz Perú para su análisis exhaustivo, ya que se han detectado incongruencias en su sistema organizacional y estratégico que necesitan ser subsanados. Asimismo, se ha detectado que su sistema de recaudación de fondos es precario, a pesar de que cuentan con algunas estrategias que pueden ayudar a la recaudación de fondos, no es suficiente para la supervivencia de la organización y por lo tanto podría verse afectados sus proyectos y por consiguiente dejar de ser activa en el marco legal. Por otro lado, es importante mencionar que la organización cuenta con diversas estrategias de marketing a comparación de otras organizaciones del sector, lo que ha llamado la atención de las investigadoras.

Capaz Perú tiene como misión: “Ser una organización que promueve el reconocimiento de y valoración de diversas capacidades en el sector cultural, educativo y organizacional a través de las artes integradas” (Capaz Perú, 2020).

Capaz Perú tiene como visión: “Ser una organización reconocida por sus actividades de inclusión social de las personas con discapacidad en el sector cultural. educativo y organizacional a través de las artes integradas” (Capaz Perú, 2020).

En relación a los objetivos, Capaz Perú cuenta con cinco objetivos fundamentales que impulsan el desarrollo de la organización:

En ese sentido, la organización busca “gestionar un espacio de trabajo basado en el dinamismo de las artes, el diálogo y la confianza que promueva una cultura de inclusión en el accionar de la organización” (Capaz Perú, 2020). En segundo lugar, la organización pretende

“generar una estrategia de financiamiento anual que facilite el accionar de la organización en las áreas de cultura, educación y organización” (Capaz Perú, 2020). Lo cual permitiría tener un presupuesto para proyectos específicos y también tener liquidez para la remuneración de los miembros activos. En tercer lugar, la organización busca “posicionar a las artes como espacio de encuentro para la inclusión de personas con discapacidad” (Capaz Perú, 2020). En cuarto lugar, se espera “posicionar a Capaz como referente de acciones para la consecución de una cultura inclusiva desde las redes sociales” (Capaz Perú, 2020). Finalmente, la organización espera “generar espacios de incidencia a través de una metodología artística que les permita colaborar con organizaciones sociales, instituciones privadas y públicas” (Capaz Perú, 2020).

En relación a los valores de Capaz Perú, la organización cuenta con dos pilares importantes para su desarrollo. En primer lugar, se encuentra el concepto de coexistencia, que lo definen como: “Situación que se produce cuando un sujeto o una cosa existen a la vez que otra” (Capaz Perú, 2020). En segundo lugar, el concepto de convivencia que es primordial para la organización definido como: “El poder de vivir cerca a otros seres vivos, sin hacerse daño o perjudicarse unos a otros” (Capaz Perú, 2020). En este sentido, para la organización es vital que los dos conceptos vayan de la mano y de la misma manera poder aplicarlo en sus diferentes proyectos como dentro de su cultura organizacional.

La estructura organizacional de Capaz Perú cuenta con una dirección general. Asimismo, esta se divide en la gestión de alianzas y en la gestión de la incidencia social, las cuales se encargan de proyectos con focos temáticos de educación o cultura. Además, cada uno de estos proyectos cuenta con áreas fundamentales de trabajo como: dirección, comunicaciones, diagnóstico y evaluación, audiovisual y fotografía y por último producción. para la realización de proyectos (Capaz Perú, 2020).

La organización cuenta con muy pocos colaboradores formales, en el área de dirección general se encuentran dos personas, Deborah Grandez y Valeria Soto, en la gestión de alianzas está Alejandra Baraybar y en la gestión de incidencia social se encuentra Andrea Burga. Por otro lado, para los proyectos de cultura, la encargada es Claudia Renteria y como aliada está Allisón Espinoza; para los proyectos de educación, hay un equipo de investigación, en el cual la especialista es Katty Britto. Cada proyecto tiene áreas de comunicaciones e investigación y tiene cuatro miembros cada una (Capaz Perú, 2020) (ver Figura 5).

**Figura 5: Organigrama de Capaz Perú**



Adaptado de Capaz Perú (2020)

En cuanto a la cultura organizacional de Capaz Perú, esta posee una cultura organizacional fuerte y marcada, ya que es necesario que todos los colaboradores tomen en consideración la misión, visión, valores y los objetivos principales de la organización, tanto para la realización de los proyectos como para el trabajo que realiza cada área funcional de la organización (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021). En este sentido, para la organización es fundamental tener en cuenta los pilares antes mencionados tanto para los nuevos voluntarios como para toda la organización, es por ello que antes de empezar a trabajar en Capaz Perú, la dirección general se encarga de proporcionar la inducción donde se explica todo lo que se debe tener en claro sobre la organización (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

En cuanto a la estructura financiera de Capaz Perú esta se divide en dos partes importantes: ingresos y gastos de la organización. Respecto a los ingresos, por un lado, se encuentran los ingresos fijos que recibe la organización, donde se encuentran los fondos que la organización ha adquirido producto de subvenciones de tipo global, es decir a través de fondos concursables dispuestos por el Ministerio de Cultura, que pueden ser usado para lo que la organización desee. También accede a subvenciones por proyectos, es decir financiamiento hacia un proyecto en particular. Por otro lado, también se registran ingresos variables, los cuales obtienen producto de los talleres y capacitaciones que realizan, donaciones individuales, subvenciones por proyectos, fondos internacionales y, finalmente, concursos culturales para acceder a la mayor parte de subvenciones (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021). La segunda parte está compuesta por todos los gastos fijos que incurre la organización como el pago del contador de la organización, el dominio de Gmail, las inversiones en Facebook e Instagram Ads, la membresía en la Plataforma Zoom y el mantenimiento del dominio.pe. Luego los gastos variables como proyectos, talleres o capacitaciones tienen su propio presupuesto, los

cuales no fija la organización si no las organizaciones que las contratan (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

En la actualidad Capaz Perú no presenta una adecuada estrategia de captación de fondos, por lo cual no se considera una organización sostenible. (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021). A continuación, se detallarán las estrategias que la organización aplica en la actualidad como también sus limitaciones.

La organización realiza un conjunto de acciones para lograr la captación de fondos basadas en el *fundraising*. Actualmente la organización obtiene recursos económicos a través de la financiación pública, a través de la cual pueden acceder a subvenciones de nivel global o por proyectos. En menor medida, obtienen dinero a través de donantes individuales. Por último, la organización optó por emplear crowdfunding, no obstante, esta estrategia no funcionó adecuadamente (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

En cuanto a las limitaciones de la captación de fondos de la organización es importante mencionar que en la página web de la misma se estableció un botón para que todas aquellas personas que quieran realizar una donación la pueden ejecutar. Sin embargo, el botón no ha generado donaciones individuales, por lo que la organización se ha visto afectada en la ejecución de sus actividades y proyectos, por lo que se han sometido a préstamos individuales por parte de los miembros de la organización para seguir con sus funciones. Asimismo, es importante mencionar que no se han realizado donaciones individuales en los últimos meses, por lo que la organización solo cuenta con algunas subvenciones de pequeñas empresas o alianzas estratégicas que posee hasta la actualidad. (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

### **3.1. Análisis FODA**

Con la finalidad de conocer a mayor profundidad a la organización se realizó un análisis FODA, el cual arrojó los siguientes resultados.

#### **- Fortalezas**

Se han identificado las principales fortalezas dentro de Capaz Perú; en primer lugar, tiene una cultura organizacional sólida y arraigada, lo cual contribuye con el desarrollo de la organización. En segundo lugar, cuenta con alianzas estratégicas que le permiten realizar proyectos sociales con mayor facilidad como son Lima 2019, Centro Cultural Británico, entre otras organizaciones que ayudan al crecimiento de la organización para lograr los objetivos que se proponen.

- ***Oportunidades***

En este sentido, sus oportunidades son la posibilidad de aumentar sus alianzas estratégicas en el sector tanto nacionales como internacionales, también alcanzar un impacto social importante en el Perú a diferencia de otras organizaciones del sector.

- ***Debilidades***

En el caso de sus debilidades, la organización tiene escaso financiamiento por parte de donadores individuales hacia la organización y también el acceso limitado de recursos financieros que posee para el desarrollo de sus proyectos y actividades.

- ***Amenazas***

Finalmente, como amenaza principal se ha detectado la posible crisis económica de la organización, dada la poca solvencia y liquidez que manejan, lo que podría impedir su funcionamiento y por ende su cierre de inmediato, ya que no podría cubrir con los costos fijos ni variables.

### **3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter de Capaz Perú**

Con respecto al análisis de las 5 fuerzas de Porter de Capaz Perú, se realizó un análisis, pero desde una perspectiva social, el cual es aplicable a organizaciones sociales. Con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas en el sector de organizaciones enfocadas en personas con discapacidad.

- ***Amenaza de entrada de nuevas ONG's***

El nivel de amenaza de entrada de nuevas organizaciones es bajo, debido a que en la actualidad en Lima Metropolitana existe poco interés en la creación de organizaciones enfocadas en temas de discapacidad e inserción social.

- ***Poder de negociación de los donantes***

El nivel de poder de negociación de donantes es alto, ya que la organización Capaz Perú depende de las donaciones para la realización de sus proyectos y actividades (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

- ***Poder de negociación de los beneficiarios***

En relación al poder de negociación de los beneficiarios el nivel identificado es medio porque un gran porcentaje de beneficiarios son la imagen de la organización tanto en redes sociales como en la página web (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

- ***Amenaza de servicios sustitutos***

Con respecto a la amenaza de servicios sustitutos el nivel es bajo, debido a que existen muy pocas organizaciones sociales que trabajen en el marco de la discapacidad relacionada con el arte y cultura (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

- ***Rivalidad en el sector***

Finalmente, con respecto a la rivalidad del sector, el nivel es bajo ya que existen un número reducido de organizaciones con el mismo enfoque y las que existen operan de manera colaborativa en diferentes proyectos sociales (D, Grandez, comunicación personal, 23 de junio de 2021).

En conclusión, el presente capítulo consistió en describir al sector de organizaciones sociales enfocadas en la inserción social de personas con discapacidad tanto en el Perú como en Lima Metropolitana y explicando, además, los tipos de discapacidad y sus diferentes limitaciones y barreras. Asimismo, se desarrolló una caracterización de las ONG 's del sector más representativas como el análisis de los modelos de inserción social. También se hizo un análisis de las principales tendencias de donación y de captación de fondos. Por último, se explicó los aspectos principales para describir a la organización Capaz Perú para terminar mencionando que, desde el punto de vista de un Foda y de las cinco fuerzas de Porter, la organización no está aplicando adecuadamente estrategias de captación de fondos.

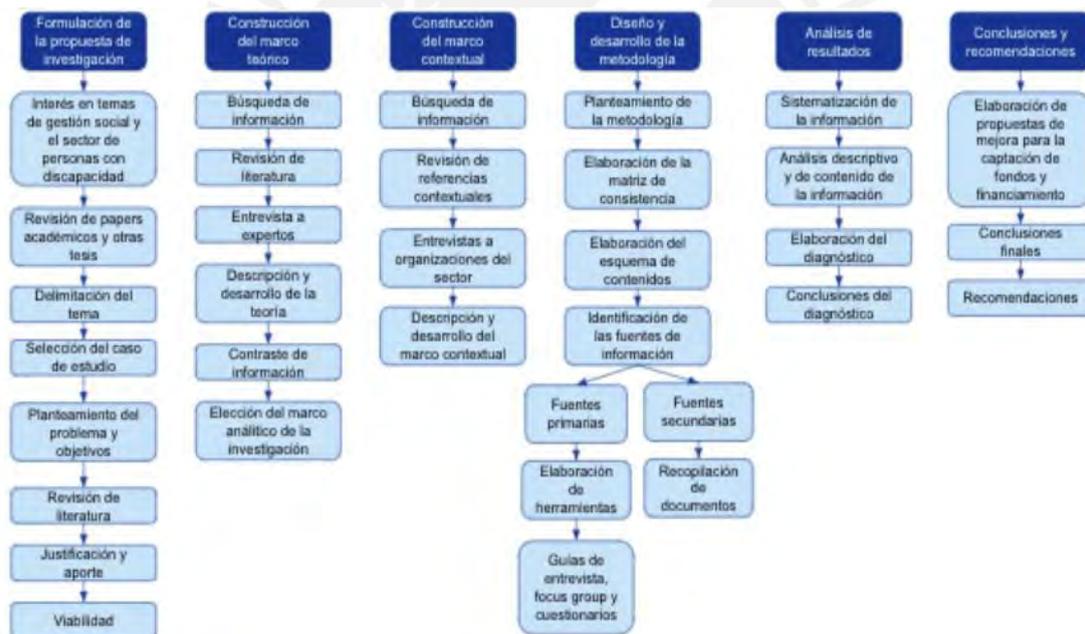
## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica la metodología de la presente investigación. El capítulo consta de siete secciones. Primero, se desarrolla la secuencia metodológica de la investigación; segundo, el planteamiento de la metodología, donde se desarrollan el enfoque, el alcance y la estrategia general de investigación; tercero, la selección de unidades de análisis; cuarto, las técnicas de recolección de información; quinto, las técnicas de análisis; sexto, la evaluación de validez y confiabilidad; séptimo y último, la ética de la gestión.

### 1. Secuencia metodológica

La presente investigación está compuesta por seis fases que pueden dividirse en 1) formulación de la propuesta de investigación, 2) construcción del marco teórico, 3) construcción del marco contextual, 4) diseño y desarrollo de la metodología, 5) análisis de resultados y 6) conclusiones y recomendaciones de la investigación (ver Figura 6).

Figura 6: Secuencia Metodológica



Adaptado de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

### 2. Planteamiento de la metodología

En este apartado se identificarán los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Por lo tanto, se desarrollarán tres elementos claves: enfoque, alcance y estrategia de la investigación.

#### 2.1. Enfoque de la investigación

La definición del enfoque de la investigación permite identificar las herramientas pertinentes a utilizar para obtener la información necesaria y vital para el desarrollo de la

investigación. En este sentido, “la investigación se define como el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández,, Fernández & Baptista, 2010, p.4).

Existen dos enfoques principales a través de los cuales, una investigación puede realizarse. Por un lado, el enfoque cuantitativo, el cual emplea la recolección de datos para justificar la hipótesis de la investigación, con base en el cálculo numérico y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Por otro lado, el enfoque cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin el uso del cálculo numérico para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández,, Fernández & Baptista, 2010). En ese sentido, se decide que la presente investigación tenga un enfoque cualitativo puesto que busca identificar cómo la organización social enfocada en personas con discapacidad, Capaz Perú, puede mejorar su capacidad para recaudar fondos a través de la implementación de modelos de gestión estratégica; y el enfoque cualitativo “presenta una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Pasco & Ponce, 2018, p. 45).

De esta manera, el enfoque cualitativo permitió realizar entrevistas a profundidad no estructuradas a expertos en gestión para tener un mejor entendimiento de la variable movilización de recursos en la gestión estratégica de las organizaciones sociales. Asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad semiestructuradas a los representantes de las organizaciones del sector estudiado con el objetivo de recabar información sobre su entorno y sus estrategias de captación fondos y la importancia de la gestión estratégica en todo el proceso.

## **2.2. Alcance de la investigación**

El alcance que va a tener una investigación se elige en base al objetivo que tenga con el estudio. Además, el alcance del estudio depende de cuál sea la estrategia de investigación. Asimismo, el diseño, los procedimientos y los otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Por un lado, se considera como estudios exploratorios aquellos estudios que se realizan cuando el objetivo es analizar un tema o una problemática de investigación que ha sido poco estudiada, del cual se tienen diversas interrogantes o no se han estudiado con anterioridad. (Hernández,, Fernández & Baptista, 2010). Por otro lado, los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández,, Fernández

& Baptista, 2010, p 4). Por tanto, la presente investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo. Debido a que se está evaluando una metodología que no ha sido estudiada a profundidad en Lima Metropolitana desde una perspectiva de Gestión; además, los casos de éxito de captación de fondos y financiamiento figuran generalmente en el extranjero.

Del mismo modo, los resultados que se deriven de las técnicas de recolección de datos aplicadas van a servir de ayuda para describir el problema de investigación. A pesar de que, en Lima Metropolitana, la mayoría de las organizaciones sociales no las apliquen, las estrategias de captación de fondos, se han convertido en la mejor alternativa para las organizaciones sociales, ya que permite obtener ingresos financieros de externos de manera continua. Lo cual, sin duda, representa una oportunidad para Capaz Perú, ya que la adopción de esta metodología como parte de su gestión estratégica, no sólo implicaría cierto grado de diferenciación entre sus competidores respecto a cómo se capta y fideliza a sus donantes, sino también a niveles económicos, puesto que se volvería una organización sostenible.

### **2.3. Estrategia general de la investigación**

Según Ponce y Pasco (2018), teóricamente existen cinco estrategias de investigación: experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía, investigación-acción. En el estudio de caso, el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio (Pasco & Ponce, 2018, p. 47). Asimismo, “esta estrategia general se ejemplifica en estudios que buscan comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social” (Pasco & Ponce, 2018, p. 47). Por tanto, para la presente investigación la estrategia que más se ajusta a la investigación sería el estudio de caso, ya que lo que se busca es comprender el funcionamiento de la captación de fondos en Capaz Perú.

### **3. Selección de unidades de observación**

Para la selección de unidades de observación se desarrollará el mapeo de actores y la selección muestral, en la que se incluirá la tipología, los criterios y la validez y confiabilidad.

#### **3.1. Mapeo de actores**

La identificación de actores es importante para la consecución del objetivo principal del presente estudio. A través del mapeo, se podrá obtener información clave para la investigación. Entre los actores relevantes se encuentran: el actor principal, Capaz Perú; organizaciones sociales enfocadas en personas con discapacidad, especialistas en el sector tales como: miembros de la institución SODIS; expertos en gestión estratégica y *marketing*, quienes darán a conocer lo importante que es implementar estrategias de captación de fondos para la sostenibilidad de estas

organizaciones. Del mismo modo, los expertos académicos, en cuestiones de gestión estratégica, estrategias de *marketing* y captación de fondos de diferentes universidades privadas del Perú.

### **3.2. Selección muestral**

En este apartado se describe la población elegida de la presente investigación como muestra del sector estudiado.

#### **3.2.1. Tipología**

“El muestreo no probabilístico involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador. En este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Pasco & Ponce, 2018, p. 53). Para los fines de esta investigación se optó por un muestreo no probabilístico, ya que lo que se busca es la aproximación a la dificultad que tienen las organizaciones sociales enfocadas en personas con discapacidad para captar fondos y financiamiento. Luego, “el muestreo por bola de nieve enfatiza una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Ponce & Pasco, 2018, p. 53). Por otro lado, “el muestreo por conveniencia enfatiza la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2018, p. 53). En la presente investigación se optó por ambos tipos de muestreo, puesto que nos contactamos con las organizaciones más representativas del sector y muchos contactos los obtuvimos mediante referencias de compañeros involucrados en el tema de discapacidad. También, se optó por Capaz Perú ya que era la organización con mayor facilidad de acceso a información y con ganas de participar de la investigación.

#### **3.2.3. Criterios**

Para el cálculo de la muestra en los estudios cualitativos pueden aplicarse dos procedimientos. En primer lugar, de acuerdo a Pasco y Ponce, 2018:

“El procedimiento de segmentación, en el cual primero se divide al conjunto de organizaciones o actores a investigar en grupos con características o atributos afines, luego de lo cual se seleccionan a unos pocos representantes de cada grupo establecido. Esto permite que la muestra sea diversa y que recoja información proveniente de los distintos grupos identificados” (p. 53).

En segundo lugar, el procedimiento de saturación, en el que el proceso de muestreo y análisis son iterativos. Lo cual significa que “luego de la primera medición se efectúa el análisis correspondiente, luego se realiza una segunda medición y se analiza qué datos nuevos aporta a

los ya obtenidos, después prosigue una tercera medición y se analiza también su aporte marginal, y así sucesivamente hasta llegar a la enésima medición en la cual ya no se obtiene nueva información, momento en el cual el muestreo se detiene” (Pasco & Ponce, 2018, p. 53).

En el presente estudio se optó por el procedimiento de segmentación, ya que se busca que la organización sea representativa, para lo cual se realizó una caracterización de las principales organizaciones del sector estudiado y encontrar una que pondere la mayoría de las características del sector, en este caso, Capaz Perú.

#### 4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En este apartado se presentan las herramientas y técnicas utilizadas para la recolección de los datos necesarios y vitales para la realización de la presente investigación.

##### 4.1. Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad es una herramienta de recolección de información que implica que exista un entrevistador y un entrevistado; además, consiste en realizar una serie de preguntas que deben ser respondidas desde la percepción y experiencia del entrevistado, en donde la duración de la entrevista oscila entre 45 minutos a 1 hora por participante (Martínez, Martín, Martínez, Sanz de la Tajada & Vacchiano, 2000).

Por un lado, esta herramienta en particular se distingue porque incluye una batería de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado (mediante categorías de respuesta preestablecidas), sino que enfatizan su libertad para expresar ampliamente su opinión (Pasco & Ponce, 2018). Por otro lado, a través de la entrevista se busca generar una comunicación fluida, a través de preguntas y respuestas, para poder construir conjuntamente significados con relación al tema estudiado. Las entrevistas pueden ser de 3 tipos, estructuradas, semi-estructuradas, abiertas o no estructuradas (Grinnell, Williams & Unrau, 2009).

Durante la fase exploratoria, se optó por entrevistas no estructuradas con expertos académicos, de modo que los entrevistados disponían de total libertad y espontaneidad para desarrollar la conversación según las circunstancias (Pasco & Ponce, 2018). La información procesada de las entrevistas con expertos fue de contribución porque respaldó el marco teórico de la investigación y corroboró la problemática existente del estudio.

**Tabla 4: Datos de los entrevistados (Marco teórico)**

Organización	Cargo	Nombre	Estado
PUCP	Docente de <i>Marketing</i> social/ relacional	Andrés Macara-Chvili Helguero	Entrevistado
PUCP	Docente de Gestión de organizaciones e intervenciones sociales	Martín Beaumont Frañowsky	Entrevistado

Luego, se optó por entrevistas semiestructuradas para los representantes de las organizaciones sociales, ya que, esta variante comprende un conjunto definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible; además, este tipo de entrevista es el más utilizado (Ponce & Pasco, 2018). Para lo cual el instrumento utilizado fue una guía de entrevista semiestructurada (ver Anexo C). Se entrevistaron a la mayoría de las organizaciones previamente mapeadas, la información procesada en estas entrevistas contribuye en la elaboración del marco contextual, puesto que nos ofrece un panorama completo de los factores contextuales y de la problemática de discapacidad en el Perú, como también las limitaciones que tienen las organizaciones del sector para recaudar fondos.

**Tabla 5: Datos de los entrevistados (Marco contextual)**

Organización	Cargo	Nombre	Estado
CEMPDIS	Socia fundadora y coordinadora de proyectos	Silvia Del Pilar Cornejo Quispe	Entrevistada
AIEDI- Discapacidad e Inclusión	Director de comunicaciones y relaciones	Adrián Vergara Pajares	Entrevistado
	Coordinadora de comunicaciones	Vanessa Romero Fernández	Entrevistada
JointCo	Directora General	Alejandra Baraybar Larco	Entrevistada
Capaz Perú	Directora General	Déborah Grández Seminario	Entrevistada

También se optó por entrevistas semiestructuradas para validar el modelo de los tres pilares de Moore y el molde de las 4M's para un *fundraising* sostenible utilizados en el marco analítico. Para lo cual el instrumento utilizado fueron unas guías de entrevista semiestructuradas (ver Anexo C). La información procesada de las entrevistas con Martín Beaumont y Álvaro Henzler, fueron de contribución porque respaldaron y validaron el marco analítico de la investigación.

**Tabla 6: Datos de los entrevistados (Marco analítico)**

Organización	Especialidad	Nombre	Estado
PUCP	Gestión de organizaciones e intervenciones sociales	Martín Beaumont Frañowsky	Entrevistado
MOSAICO	<i>Fundraising</i>	Alvaro Henzler Vernal	Entrevistado

Luego de elegir a Capaz Perú como caso de estudio, se realizaron entrevistas semiestructuradas a algunos de sus miembros. Para lo cual el instrumento utilizado fueron unas guías de entrevista semiestructuradas (ver Anexo C). La información procesada en estas entrevistas contribuye a levantar información sobre la gestión estratégica para la captación de fondos en Capaz Perú en la actualidad y de esta manera realizar un diagnóstico.

**Tabla 7: Datos de los entrevistados (Capaz Perú)**

Organización	Cargo	Nombre	Estado
Capaz Perú	Directorio	Déborah Grández Seminario	Entrevistada
		Valeria Soto	Entrevistada

#### 4.2. Focus Group

En un *focus group*, la persona encargada de la investigación se encuentra interesada en “cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción” (Hernández, Fernández. & Baptista ,2010, p. 425). Tiene una gran similitud con las entrevistas, no obstante, hay ligeras diferencias. Por un lado, el *focus group* recopila información de varios participantes de manera simultánea y, por otro lado, esta técnica permite evidenciar cómo es que la presencia de varias personas puede estimular respuestas diferentes a las que se obtendrían en una entrevista individual (Pasco & Ponce, 2018). Para obtener información acerca de la gestión estratégica para la captación de fondos en Capaz Perú se realizará un *focus group* con diferentes colaboradores de la organización de diferentes áreas. El instrumento de medición utilizado será una guía de focus group semiestructurada, ya que al ser más de un participante es posible que unas preguntas surjan en el momento producto de la conversión de ideas de los participantes (ver Anexo D). La información procesada en este *focus group* contribuirá para recaudar y contrastar información acerca de la gestión estratégica para la captación de fondos en Capaz Perú en la actualidad y realizar un diagnóstico.

**Tabla 8: Datos de los participantes del focus group**

Nombre	Cargo
Deborah Grández	Directorio
Valeria Soto	
Alejandra Baraybar	Gestión de alianzas
Andrea Burga	Gestión de incidencia social
Claudia Renteria	Gestión cultural
Alisson Espinosa	
Katty Britto	Gestión de investigación

#### 4.3 Cuestionarios

El propósito de esta herramienta es recolectar información precisa y estandarizada sobre un tema en específico (Pasco & Ponce, 2018). Para lo cual se pueden utilizar dos tipos de preguntas las cuales se clasifican en cerradas y abiertas.

Por un lado, las preguntas cerradas contienen opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente, y estas pueden ser dicotómicas; es decir, dos opciones que generalmente contienen conceptos opuestos entre sí, o incluir varias opciones de respuesta (Hernández, Fernández. & Baptista, 2010). Por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de los participantes (Hernández, Fernández. & Baptista, 2010).

Además, en los cuestionarios se suelen incluir escalas de medición de actitudes como por ejemplo la escala de Likert, la cual consiste en una mezcla de ítems que se presentan como afirmaciones o juicios, donde se pide la colaboración de los participantes (Hernández, Fernández. & Baptista, 2010).

Para la presente investigación, se pretende conocer la percepción de los colaboradores de Capaz Perú, respecto a la gestión estratégica para captación de fondos y financiamiento. Para ello se utilizaron cuestionarios con preguntas cerradas con escala Likert (ver Anexo E). Como esta investigación es un estudio de caso el cuestionario fue aplicado a los miembros de la organización como a los voluntarios de las misma. La información procesada del cuestionario contribuirá para recaudar y contrastar información acerca de la gestión estratégica para la captación de fondos en Capaz Perú en la actualidad y realizar un diagnóstico.

## **5. Técnicas de análisis de información**

En este apartado se detallarán las técnicas y herramientas para analizar la información recolectada. Por tanto, “una vez concluida la recolección de los datos, es momento de iniciar el análisis de la información para poder responder a los objetivos de la investigación” (Ponce & Pasco, 2018, p. 69). Dado que la investigación tiene un enfoque cualitativo se optará por un análisis cualitativo.

“Cuando la investigación tiene un componente cualitativo, el investigador debe decidir cómo analizar la información recolectada a través de técnicas, como la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación participante” (Pasco & Ponce, 2018, p. 73).

Dado que se realizaron entrevistas a profundidad, *focus group* y cuestionarios; en cuanto a las entrevistas y el *focus group* se realizarán transcripciones de las mismas y también una matriz de análisis; respecto a los cuestionarios se realizará también una matriz de análisis. En el presente estudio se realizará un análisis a nivel de contenido de los datos obtenidos, con la finalidad de estudiar los contenidos comunicacionales y de esta manera hacer inferencias de los datos al contexto (Ponce & Pasco, 2018, p. 74). Asimismo, se realizará un análisis enraizado en los datos porque se tratará de fabricar teorías aplicables a una determinada realidad (Pasco & Ponce, 2018, p. 74).

## **6. Evaluación de validez y confiabilidad**

Respecto a la validez y la confiabilidad de la investigación, se realizará una triangulación de datos para validar la información recolectada, que hace referencia “al uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (Saunders., Lewis & Thornhill, 2009, p. 146). Se realiza la triangulación ya que se busca comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa del sector de organizaciones enfocadas en personas con discapacidad.

## **7. Ética de la gestión**

Respecto a la ética de la gestión, el presente estudio toma en cuenta los principios de ética planteados en el “Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Universidad” (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2016).

El primer principio de ética es el de “respeto por las personas”, por lo que tanto en las entrevistas realizadas a los representantes de las diferentes organizaciones como en los *focus group* se aplicaron los protocolos de consentimiento informado (ver Anexo F). Estos protocolos toman en cuenta los principios planteados en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2016), por tanto informan la naturaleza del estudio y el rol que ocupa el participante, enfatizando su carácter voluntario, la posibilidad de retiro, el uso estrictamente académico de la información, las cláusulas de confidencialidad y el acceso a los resultados. Debido a la situación de pandemia que atraviesa el país, la aprobación de los términos mencionados en este consentimiento fue registrada a través de correos electrónicos. El segundo principio es el de beneficencia y no maleficencia beneficia, respecto a este principio, la investigación busca maximizar el beneficio a la organización Capaz Perú y las demás organizaciones involucradas ofreciéndoles una guía de aplicación de modelos de captación de fondos que maximizan su sostenibilidad económica. El tercer principio es el de justicia en el cual se busca ser neutros y no mostrar información sesgada sobre los resultados obtenidos en las entrevistas, *focus group* y observaciones. El cuarto principio es el de responsabilidad, por lo que se evaluaron las consecuencias de trabajar con información sensible de la organización como es la información financiera de Capaz Perú y también se realizaron entrevistas a expertos académicos para mantener un estándar de calidad de investigación elevado. El quinto y último principio es el de “integridad científica”, por lo cual se preserva la participación de algunos participantes, se reportó de manera adecuada la autoría intelectual de todas las fuentes que fueron consultadas para la elaboración de la presente investigación, lo cual será corroborado a través del *software* Turnitin. (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2016).

## **CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE CAPAZ PERÚ**

En el presente capítulo se detallará el diagnóstico de la organización social Capaz Perú., en el cual se analizará su gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento. El diagnóstico se desarrollará de lo general a lo particular. El modelo macro de análisis es el de Martín Beaumont (2016), a partir del cual se identifican las dimensiones y macrovariables a observar en Capaz Perú. Luego, el modelo micro de análisis es el de Alvaro Henzler (2016), a partir del cual se identifican las variables. A continuación, en base a las herramientas metodológicas utilizadas para el recojo de información y los documentos oficiales de Capaz Perú se realizará el diagnóstico de la organización, en base a los elementos claves de la gestión estratégica para la captación de fondos.

### **1. Visión**

La visión de Capaz Perú es “ser una organización reconocida por sus actividades de inclusión social de las personas con discapacidad en el sector cultural, educativo y organizacional a través de las artes integradas” (D. Grandez, comunicación personal, 05 de mayo de 2021). De acuerdo a Beaumont (2016), “la visión es la capacidad de tener un sueño o una visión inspiradora” (p.29). Con la finalidad de validar la visión de la organización, se analizará la propuesta de valor de la organización, el conocimiento de la realidad que tiene la organización, la gestión de ética y gobernanza, y la prospectiva.

#### **1.1. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de Capaz Perú se centra en la generación de valor para las personas con discapacidad en Lima Metropolitana. Asimismo, la organización se ocupa de apoyar sustancialmente al colectivo de personas con discapacidad para que de esta manera logren insertarlas socialmente a pesar de la discriminación estructural persistentes en la sociedad peruana. Además, Capaz Perú busca “promover la valoración de diversas capacidades en el sector cultural, educativo y organizacional a través de las artes; impulsando una actitud de inclusión con base en capacidades, en lugar de la tradicional discriminación por discapacidades” (Capaz Perú, 2021). Para validar la pertinencia de la propuesta de valor de la organización, se propuso evaluar también la declaración estratégica.

De acuerdo a la documentación oficial, la declaración estratégica de Capaz Perú es “construir una sociedad más accesible e inclusiva, desde una incidencia social a través de las artes” (Capaz Perú, 2021). Para poder medir la declaración estratégica se planteó como indicador que la organización debería tener una propuesta de valor relevante y con impacto y debería tener una definición acotada y operacional.

Por un lado, de acuerdo a Alvaro Henzler (2016) la propuesta de valor debe ser relevante y con impacto en la sociedad para poder aplicar un fundraising sostenible. De acuerdo a los miembros de Capaz Perú la propuesta de valor es relevante y con impacto en la sociedad ya que genera un beneficio a las personas con discapacidad, por lo cual puede aplicar un financiamiento de sus proyectos sociales.

Por otro lado, de acuerdo a Alvaro Henzler (2016) la definición de la declaración estratégica debe ser acotada y operacional. Tomando como referencia lo propuesto por Starr (2012). Sí analizamos la misión de la organización ésta debería tener un verbo, una población objetivo y un resultado que implique algo para medir y debe estar plasmada en ocho palabras o menos. Si bien cuenta con un verbo; la población objetivo no se encuentra plasmada en la misión, pero se puede asumir que la población de personas con discapacidad; también presenta un resultado que implica una medición y es que la sociedad sea más accesible e inclusiva; no obstante, no se encuentra plasmada en ocho palabras o menos. Por lo cual, se concluye que no es acotada y operacional.

## **1.2. Conocimiento de la realidad**

De acuerdo a Beaumont (2016), “una proposición de valor movilizadora y exitosa sólo es posible gracias al profundo conocimiento de la realidad que se quiere transformar” (p.44). Por tanto, para validar la pertinencia del conocimiento de la realidad que tiene la organización se evaluará el conocimiento que tiene de su entorno dentro de la coyuntura actual.

De acuerdo a García, Saéñz Vacas, Palao y Rojo (2015), el conocimiento del entorno es la interacción que tiene una organización tanto con agentes externos como internos. Por tanto, para medir la pertinencia del conocimiento del entorno se propuso medirlo a través de la capacidad de adaptación de las actividades de la organización a la coyuntura actual (Covid-19) y la participación de la organización en debates y ponencias sobre el impacto del Covid-19 en la población de personas con discapacidad y en el sector cultural y artístico.

Por un lado, la organización al plantearse la pregunta ¿Considera usted que Capaz Perú ha adaptado sus actividades a la coyuntura actual? Es decir, la emergencia sanitaria y económica producto del Covid-19, la organización respondió de la siguiente manera:

En una de las entrevistas nos respondieron lo siguiente: “Respecto a las medidas que se tomaron si creo que capaz se adaptó. Puesto que no nos quedó otra opción que hacerlo todo virtual, digamos, esto trajo pros y contras, en cuestión de pros tuvimos mucha mayor difusión, haciendo hincapié y énfasis en el tema de redes sociales, nuestra estrategia fue bastante digital dado que también hacemos mucha incidencia en temas de medios de comunicación como darle visibilidad a la comunidad” (V. Soto, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

En otra de las entrevistas nos respondieron lo siguiente: “Sí, como que nos adaptamos a hacer esta estrategia un poco más remota, más virtual y también tuvimos que adaptar todos los productos que teníamos, teníamos los productos grabados, teníamos documentales, teníamos varios productos que ya eran digitales y los pudimos continuar vendiendo y presentando en diferentes eventos y bueno con diferentes organizaciones, y esos productos los fueron comprando, se comenzaron a transmitir vía streaming, en video, etc eso nos ayudó” (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Mientras que en el *focus group* nos respondieron lo siguiente: “Si, definitivamente, es más acá vemos a un grupo que se ha formado en gran parte en esta coyuntura ¿no? Entonces digamos que nos hemos estado adaptando desde el inicio. En fin, nos hemos adaptado a muchos cambios. Incluso nuestras capacitaciones son virtuales” (D. Faustor, comunicación personal, 06 de noviembre de 2021).

Por otro lado, la organización al plantearse la pregunta: ¿Considera usted que Capaz Perú ha participado en grupos, debates o ponencias sobre el Covid-19?

En el focus group nos respondieron lo siguiente: “Eso sí, creo que Capaz ha participado en diferentes espacios, hemos ido representados por la directora ejecutiva y otras veces ella con algún miembro como la gestora de alianzas y se profundiza bastante en el por qué no había una participación tan directa en las artes” (D. Faustor, comunicación personal, 06 de noviembre de 2021). También nos respondieron lo siguiente: “El Encuentro de Artes y Discapacidad [EADIS] sirvió como medio de difusión sobre el impacto Covid-19 tanto en el arte, la cultura y la población de personas con discapacidad” (Xiomara Pacsi, comunicación personal, 06 de noviembre de 2021).

En ese sentido, se puede concluir que Capaz Perú si mantiene un conocimiento de su entorno y mantiene un conocimiento de su población objetivo y genera incidencia social en beneficio de las personas con discapacidad.

### **1.3. Gestión de ética y gobernanza**

De acuerdo a Beaumont (2016), “La gestión de la organización refejará ciertos valores. El objetivo de esta capacidad es lograr que la gestión de la organización refleje plenamente los valores y principios adoptados explícitamente por ella” (p.46).

Por tanto, para validar la pertinencia de la gestión ética y gobernanza de Capaz Perú se evaluarán su integridad ética y legal, y su declaración de valores y principios.

De acuerdo a Cuevas (2009), la integridad ética y legal consiste en las medidas para la adecuada protección de las personas dentro de la organización.

Por tanto, para medir la integridad ética y legal de Capaz Perú, se tomarán en cuenta los siguientes indicadores; códigos de conducta de la organización y que exista evidencia del cumplimiento de rendición de cuentas.

Por un lado, de acuerdo a la directora ejecutiva de la organización, los códigos de conducta son los siguientes: Sinceridad, es un código de conducta muy importante para la organización, ya que, si eres colaborador de Capaz Perú, tienes que comunicar con sinceridad tus capacidades y habilidades. Respeto, es otro código de conducta muy importante para la organización, ya que refleja el respeto que hay entre los colaboradores y la sabiduría de los mismos. Aceptación, el código más importante, ya que es el camino al paradigma de la inclusión de personas con discapacidad, aceptar la diversidad y llegar a apreciarla (D. Grandez, comunicación personal, 19 de diciembre de 2021).

Por otro lado, de acuerdo a la directora ejecutiva de la organización, la rendición de cuentas se da entre los participantes del proyecto, es decir, existe transparencia presupuestal tan solo con los colaboradores que forman parte del proyecto. Además, cuentan con un contador que los asesora sobre qué información compartir (D. Grandez, comunicación personal, 19 de diciembre de 2021).

De acuerdo a Machiado (2012), la declaración de valores y principios consiste en un conjunto de cualidades y normas legales determinadas por la organización.

En base a la documentación oficial de la organización, Capaz Perú define sus valores y principios de la siguiente manera: Convivencia, dado que la organización busca una sociedad humana más inclusiva; accesibilidad, puesto que la organización busca que la sociedad sea más accesible para las personas con discapacidad; inclusión, que significa entender que la diversidad es una oportunidad de enriquecimiento de la sociedad; arte para la inclusión y transformación social, se busca que el arte sea un espacio de expresión el cual abre un camino de acercamiento entre grupos sociales tradicionalmente separados; incidencia política, facilitar "...un puente entre la ciudadanía y los poderes públicos, en busca del equilibrio entre las demandas sociales y la capacidad de respuesta de los poderes públicos a dichas demandas" e inclusión laboral, logra el ejercicio del derecho al trabajo de las personas con discapacidad (Capaz Perú, 2021).

#### **1.4 Prospectiva**

De acuerdo a Beaumont (2016) "La gestión estratégica requiere la capacidad de anticipar las tendencias del mediano plazo para ser capaces de responder a ellas" (p. 46).

Por un lado, la organización al plantearse la pregunta ¿Considera usted que la organización mantiene una planificación efectiva de sus actividades? responde de la siguiente manera:

En una de las entrevistas a profundidad nos respondieron lo siguiente: “sí existe planificación, pero esta se va dando sobre la marcha, desde que Capaz se creó hemos ido manejando la planificación un poco de acuerdo a los recursos con los que contamos” (V. Soto, comunicación personal, 06 de octubre de 2021). Mientras que en el focus group nos respondieron lo siguiente: “sí existe una planificación efectiva porque se cumplen los objetivos, puesto que la organización interna de Capaz de por sí es efectiva” (D. Faustor, comunicación personal, 06 de noviembre de 2021). Por último, en base a los cuestionarios realizados, los colaboradores de la organización consideran que sí existe una planificación de las actividades planteadas por la organización, dicha planificación se clasifica de acuerdo a los miembros de Capaz entre efectiva y muy efectiva.

Por otro lado, de acuerdo a la directora ejecutiva, siempre los invitan a espacios donde se desarrollan los puntos o la agenda de desarrollo sostenible hacia el 2030, donde tienen una serie de ítems que promueven no solamente la igualdad de oportunidades de participación, sino también promueve el enfoque de inclusión de personas con discapacidad y la fiscalización de cuotas o de paridad que debe existir en diversos espacios de acción (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

De esta manera, se puede poner en evidencia que dentro de la organización sí existe una planificación efectiva y participan en espacios públicos acerca de la agenda de desarrollo sostenible con una mirada a futuro; por tanto, se puede concluir que son capaces de anticiparse a los cambios.

## **2. Recursos**

De acuerdo a Beaumont (2016), el pilar recursos hace referencia a “la capacidad de conseguir apoyo y movilizar recursos detrás de dicha visión o sueño” (p.20). La visión de Capaz Perú ya fue plasmada en el punto anterior, ahora se evaluará si tiene los recursos necesarios para alcanzar dicha visión. Con la finalidad de validar los recursos de Capaz Perú se evaluará el capital social, la movilización de recursos, la comunicación estratégica y la gestión de riesgos.

### **2.1. Capital Social**

De acuerdo a Beaumont (2016) y Putman (2000), “...el capital social de una organización es la base misma de su apoyo. Además, es el valor colectivo de las redes sociales y las inclinaciones que surgen de estas redes para cooperar” (p.19). Con la finalidad de validar el capital

social de Capaz Perú se evaluarán las alianzas estratégicas que mantiene la organización en la actualidad.

De acuerdo a Ariño (2007), “las alianzas estratégicas pueden definirse como un acuerdo formal entre dos o más organizaciones para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados”.

Para evaluar la capacidad de Capaz Perú para formar alianzas estratégicas se le realizó una entrevista a profundidad a la directoria ejecutiva.

La directora ejecutiva al realizarle la pregunta ¿Capaz Perú cuenta con alianzas actualmente? ¿Qué tipo de relación mantienen? ella responde lo siguiente:

“Si, contamos con tres alianzas permanentes. Por ejemplo, el Consulado Británico del Perú, Centro Cultural de España y el Británico Cultural. Estas organizaciones colaboran continuamente con nosotros, siempre están dispuestos a acompañarnos en diversos proyectos” (D. Grande, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Del mismo modo, la directora ejecutiva al realizarle la pregunta ¿Con qué organizaciones mantiene una alianza estratégica, Capaz Perú?, ¿actualmente?

Las organizaciones mencionadas por la directora ejecutiva durante la entrevista se agruparon, por organizaciones sociales, organismos públicos y empresas, las cuales fueron sintetizadas en la siguiente tabla (ver Tabla 8).

**Tabla 9: Alianzas estratégicas de Capaz Perú**

Tipo de organización	Nombre
Empresas	Comunicaciones
	Británico Cultural
	Pixel Corp
	Kinesfera Danza
Asociaciones y Organizaciones Sociales	La Plaza
	Sin Frenos
	El pez en la Luna
	Colectivo Down Perú
	Sociedad Peruana de Síndrome de Down
	SODIS
Organismos públicos	Sense International Perú
	Consulado Británico del Perú
	Centro Cultural España

La directora ejecutiva al realizarle la pregunta ¿Existen algunas organizaciones que les hayan rechazado la alianza? ella respondió lo siguiente: “Ahora, en este año, no. En años anteriores sí, de hecho, el Ministerio de Cultura nos rechazó el año pasado, eso fue bastante fuerte; luego, hay una asociación, AIEDI, que nos rechazó cuando nosotros recién empezábamos. En un primer momento nos rechazó Kinesfera y finalmente la DAFO” (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

## **2.2. Movilización de recursos**

De acuerdo a la FAO (2015), la movilización de recursos es un proceso que implica el diálogo y la participación continua con los donantes con la finalidad de crear lazos de confianza con ellos. Para evaluar la movilización de recursos dentro de Capaz Perú se analizará la capacidad de la organización para movilizar recursos, la fidelización de donantes y los canales de donación.

Por un lado, de acuerdo a Henzler (2021), una organización tiene la capacidad de movilizar recursos cuando el capital humano genera recursos financieros de manera exitosa y sostenible.

Para validar la capacidad de movilizar recursos de Capaz Perú se utilizará un cuestionario adaptado de la Metodología RISE propuesta por Alvaro Henzler la cual evalúa a la organización en siete componentes principales: Norte Claro, Liderazgo Sólido, Eficiencia Excelente, Redes Potentes, Sostenibilidad Financiera, Impacto Real y Gobierno Estratégico.

Con la finalidad de conocer la perspectiva de los colaboradores de Capaz acerca de cada una de estas categorías se realizaron cuestionarios. A continuación, se detallarán los resultados sobre cada una de las categorías.

### *- Norte Claro*

En primer lugar, respecto al componente Norte Claro, se les consultó a los colaboradores de Capaz Perú si estaban de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización:

Primero, se les consultó si “Capaz Perú tiene una misión diferenciada y orientativa”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con la afirmación que se les presentó. Segundo, se les consultó si “Capaz Perú tiene un alineamiento interno en misión y valores”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con la afirmación presentada. Tercero, se les consultó si “Capaz Perú aplica la teoría del cambio”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de los encuestados están de acuerdo

con la afirmación presentada, no obstante, hay un grupo de los encuestados que no tienen una opinión sólida sobre la afirmación. Cuarto, se les consultó si “Capaz Perú tiene una planificación estratégica clara, sustentada y orientativa”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con la afirmación presentada.

Se sintetizó toda la información recolectada de los colaboradores y se construyó la siguiente tabla en la que se realiza una valoración de cada una de las categorías de Norte Claro (ver Tabla 10).

**Tabla 10: Norte Claro**

Norte Claro	TOTAL	
Capaz Perú tiene una misión diferenciada y orientativa	87%	86%
Capaz Perú tiene un alineamiento interno en misión y valores	88%	
Capaz Perú aplica la teoría del cambio	81%	
Capaz Perú tiene una planificación estratégica clara, sustentada y orientativa	87%	

- *Liderazgo Sólido*

En segundo lugar, respecto al componente Liderazgo Sólido, se les consultó a los colaboradores de Capaz Perú si estaban de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el desempeño dentro de la organización:

Primero, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú mantiene un equipo completo, organizado con sucesión planificada”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Segundo, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú tiene expectativas y consecuencias de desempeño claras”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Tercero, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú tiene un equipo de liderazgo diverso, estratégico y alineado”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Cuarto, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú tiene un líder estratégico, con carácter y que da autonomía”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada.

Se sintetizó toda la información recolectada de los colaboradores y se construyó la siguiente tabla en la que se realiza una valoración de cada una de las categorías (ver Tabla 11).

**Tabla 11: Liderazgo Sólido**

Liderazgo Sólido	Total
Capaz Perú mantiene un equipo completo, organizado con sucesión planificada	86%
Capaz Perú tiene expectativas y consecuencias de desempeño claras	86%
Capaz Perú tiene un equipo de liderazgo diverso, estratégico y alineado	86%
Capaz Perú tiene un líder estratégico, con carácter y que da autonomía	88%

- *Eficiencia Excelente*

En tercer lugar, respecto al componente Eficiencia Excelente, se les consultó a los colaboradores de Capaz Perú si estaban de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el desempeño de la organización:

Primero, se les consultó si estaban de acuerdo con que “Capaz Perú tiene eficiencia en uso de tecnología e información”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Segundo, se les consultó si estaban de acuerdo con que “Capaz Perú tiene eficiencia financiera en el core y back office”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de encuestados está en desacuerdo con la afirmación presentada y algunos de los encuestados no tiene una postura sólida sobre la afirmación presentada. Tercero, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú mantiene una eficiencia operativa en asignación de recursos y forma de trabajo”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada, sin embargo, algunos de los encuestados no tienen una postura sólida sobre la afirmación presentada. Cuarto, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú mantiene eficiencia en procesos core, reclutamiento y evaluación de personal”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada.

Se sintetizó toda la información recolectada de los colaboradores y se construyó la siguiente tabla en la que se realiza una valoración de cada una de las categorías (Ver Tabla 12).

**Tabla 12: Eficiencia Excelente**

Eficiencia excelente		TOTAL
Capaz Perú tiene eficiencia en uso de tecnología e información	85%	71%
Capaz Perú tiene eficiencia financiera en el core y back office	43%	
Capaz Perú mantiene una eficiencia operativa en asignación de recursos y forma de trabajo	72%	
Capaz Perú mantiene eficiencia en procesos core, reclutamiento y evaluación de persona	83%	

- *Redes Potentes*

En cuarto lugar, respecto al componente Redes Potentes, se les consultó a los colaboradores de Capaz Perú si estaban de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el manejo de redes de la organización:

Primero, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú fomenta el desarrollo de alianzas y redes” a tal afirmación la mayoría de los miembros de la organización respondieron que están de acuerdo con la afirmación presentada. Segundo, se les consultó si estaban de acuerdo con que “Capaz tiene marcas y storytellers movilizados” a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de manera diversificada y no se llegó a un acuerdo con la afirmación presentada. Tercero, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú fomenta la colaboración e influencia en el sector”, a tal afirmación la mayoría de los miembros de la organización respondieron que están de acuerdo con la afirmación presentada. Cuarto, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú mantiene una comunidad de seguidores catalizada y nutrida”, a tal afirmación la mayoría de los miembros de la organización respondieron que están de acuerdo con la afirmación presentada.

Se sintetizó toda la información recolectada de los colaboradores y se construyó la siguiente tabla en la que se realiza una valoración de cada una de las categorías (ver Tabla 13).

**Tabla 13: Redes Potentes**

Redes Potentes		TOTAL
Capaz Perú fomenta el desarrollo de alianzas y redes	88%	81%
Capaz tiene marca y storytellers movilizados	59%	
Capaz Perú fomenta la colaboración e influencia en el sector	87%	
Capaz Perú mantiene una comunidad de seguidores catalizada y nutrida	88%	

- *Impacto Real*

En quinto lugar, respecto al componente Impacto Real, se les consultó a los colaboradores de Capaz Perú si estaban de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el impacto que genera la organización:

Primero, se les consultó si estaban de acuerdo con que “Capaz Perú tiene un alcance nacional crítico para generar cambios significativos”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Segundo, se les consultó si estaban de acuerdo con que “Capaz Perú evidencia impacto y escala significativa”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Tercero, se les consultó si estaban de acuerdo con que “Capaz Perú aporta soluciones importantes para problemas relevantes en el país”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Cuarto, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú se evalúa para medirse y mejorar”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada.

Se sintetizó toda la información recolectada de los colaboradores y se construyó la siguiente tabla en la que se realiza una valoración de cada una de las categorías (ver Tabla 14).

**Tabla 14: Impacto Real**

Impacto real	Total	
Capaz Perú tiene un alcance nacional crítico para generar cambios significativos	86%	88%
Capaz Perú evidencia impacto y escala significativa	89%	
Capaz Perú aporta soluciones importantes para problemas relevantes en el país	89%	
Capaz Perú se evalúa para medir y mejorar	88%	

- *Sostenibilidad Financiera*

En sexto lugar, respecto al componente Sostenibilidad Financiera, se les consultó a los colaboradores de Capaz Perú si estaban de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la sostenibilidad financiera que mantiene la organización:

Primero, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú mantiene finanzas transparentes, eficientes y auditadas”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados no está de acuerdo con la afirmación presentada y otra parte no muestra una posición sólida al respecto. Segundo, se les consultó si estaban de acuerdo con que, “Capaz Perú presenta una estrategia y ejecución de fundraising efectiva”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir

que la gran mayoría de encuestados está en desacuerdo con la afirmación presentada. Tercero, se les consultó si estaban de acuerdo con que el hecho de que “Capaz Perú mantiene fondos diversificados y autosostenibles”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está en desacuerdo con la afirmación presentada. Cuarto, se les consultó si estaban de acuerdo con el hecho de que “Capaz Perú mantiene capacidades y recursos para captar y fidelizar donantes”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está en desacuerdo con la afirmación presentada.

Se sintetizó toda la información recolectada de los colaboradores y se construyó la siguiente tabla en la que se realiza una valoración de cada una de las categorías (ver Tabla 15).

**Tabla 15: Sostenibilidad Financiera**

Sostenibilidad Financiera	Total	
Capaz Perú mantiene finanzas transparentes, eficientes y auditadas	47%	42%
Capaz Perú presenta una estrategia y ejecución de fundraising efectiva	41%	
Capaz Perú mantiene fondos diversificados y auto sostenibles	41%	
Capaz Perú mantiene capacidades y recursos para captar y fidelizar donantes	41%	

- *Gobierno Estratégico*

Por último, respecto al componente Gobierno estratégico, se les consultó a los colaboradores de Capaz Perú si estaban de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el desempeño del consejo directivo de la organización:

Primero, se les consultó si estaban de acuerdo con que “El consejo directivo de Capaz Perú está constituido en tamaño y mix idea”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Segundo, se les consultó si estaban de acuerdo con que “El consejo directivo de Capaz Perú está comprometido, alineado y con roles claros”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Tercero, se les consultó si estaban de acuerdo con que “El consejo directivo de Capaz Perú cumple con labores estratégicas”, a tal afirmación los miembros de la organización respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada. Cuarto, se les consultó si estaban de acuerdo con que “El consejo directivo de Capaz Perú evalúa, selecciona y prepara a los miembros de la organización”, a tal afirmación los miembros de la organización

respondieron de la siguiente manera. En base a sus respuestas, se puede deducir que la gran mayoría de encuestados está de acuerdo con la afirmación presentada.

Se sintetizó toda la información recolectada de los colaboradores y se construyó la siguiente tabla en la que se realiza una valoración de cada una de las categorías (ver Tabla 16).

**Tabla 16: Gobierno Estratégico**

Gobierno Estratégico	Total	
El consejo directivo de Capaz Perú está constituido en tamaño y mix ideal	85%	87%
El consejo directivo de Capaz Perú está comprometido, alineado y con roles claros	86%	
El consejo directivo de Capaz Perú cumple con labores estratégicas	87%	
El consejo directivo de Capaz Perú evalúa, selecciona y prepara a los miembros de la organización	90%	

Se sintetizó toda la información recolectada de los colaboradores de Capaz Perú y se construyó la siguiente tabla en la que se realiza una valoración de cada uno de los componentes de la metodología RISE propuesta por Alvaro Henzler (ver Tabla 17).

**Tabla 17: Metodología RISE**

Metodología RISE	Total	
Norte Claro	86%	77%
Liderazgo Sólido	87%	
Eficiencia Excelente	71%	
Redes Potentes	81%	
Impacto Real	88%	
Sostenibilidad Financiera	42%	
Gobierno Estratégico	87%	

En conclusión, la organización Capaz Perú, a pesar de tener un bajo rendimiento en el pilar de sostenibilidad financiera y eficiencia excelente. Tiene un buen desempeño en el consolidado de cada una de las otras categorías bajo la metodología RISE arrojando un promedio superior a 80%. No obstante, en el consolidado final, el promedio es de 77%. Lo cual indica que la organización tiene los medios necesarios para fortalecer su capacidad de movilizar recursos.

Por otro lado, de acuerdo a Kotler y Armstrong (2013), la fidelización de donantes se puede definir como un conjunto de métodos y mecanismos que la organización aplica con la finalidad de mantener una relación de largo plazo con sus donantes. A continuación, se realizará un análisis de la capacidad de fidelizar donantes de la organización Capaz Perú.

En base a lo conversado con el directorio ejecutivo de la organización, Capaz Perú en la actualidad con seis donantes institucionales, los cuales se detallarán a continuación (ver Tabla 18). Cabe destacar que estas donaciones son para cubrir sus actividades, y son anuales dado que también tienen donaciones para proyectos en específico.

**Tabla 18: Donantes institucionales**

Donante Institucional	Mecanismo de la donación
Ministerio de Cultura	Fondo Concursable
Británico Cultural	Fondo empresarial
Supermercados Peruanos	Fondo empresarial
IBERESCENA	Fondo empresarial
Municipalidad de San Borja	Fondo Concursable
Centro Cultural España	Fondo empresarial

En la actualidad, existen tendencias en el mercado de cooperación internacional, en el que se priorizan cada vez más las donaciones de actores multilaterales u organizaciones ejecutoras del sector privado, en ese sentido, se le consultó a Deborah Grandez, directora ejecutiva de la organización si consideraba que Capaz Perú se alineaba o tenía productos desarrollados para cada uno de estos nuevos mercados y si es así ¿De qué manera lo hace? a lo cual respondió que no se encuentra actualizada con estas tendencias.

Para poder tener una idea más certera sobre la fidelización de donantes dentro de Capaz Perú, se evaluaron componentes como identidad corporativa, segmentación de mercados, beneficios diferenciados, presencia online, canales de donación, impacto, solidez, transparencia y el engagement a través de entrevistas a profundidad y cuestionarios. A continuación, se desarrollarán a detalle cada uno de los componentes.

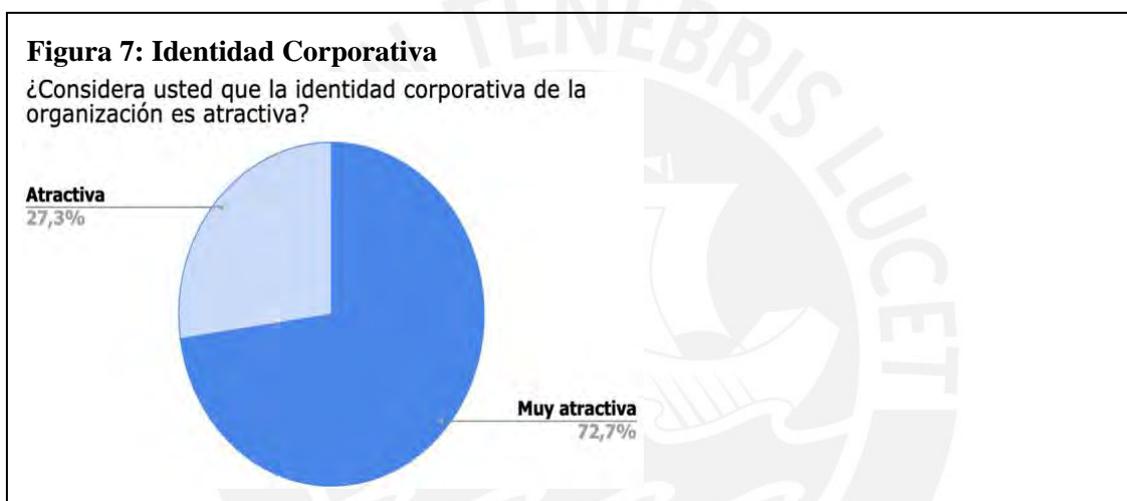
En primer lugar, respecto a la variable identidad corporativa, se les consultó lo siguiente: “¿Considera que la identidad corporativa de Capaz Perú es atractiva? ¿Por qué?”.

En una de las entrevistas a profundidad, Valeria nos contestó lo siguiente: “Sí me parece que sí, de hecho, cuando empezó Capaz teníamos un súper equipo de relaciones, creo que era como el equipo principal, en realidad la mayoría éramos comunicadores de la Pontificia Universidad Católica del Perú” (V. Soto, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

En otra de las entrevistas a profundidad, Deborah nos contestó lo siguiente: “Sí, porque manejamos y efectuamos cada vez mejor la comunicación accesible que es incipiente en nuestro país, en la sociedad peruana porque no solamente la línea gráfica o la línea audiovisual que se ve es producto de profesionales y de buena calidad, sino que también está testeada con la comunidad, incluso producida con diversos especialistas que trabajan con nosotros, que testean los productos

y que colaboran con la construcción de estos productos. Muchas personas no saben o de repente sí y por eso llama la atención si escribimos algún artículo o si lanzamos algún video, los videos en su mayoría son locutados por personas con discapacidad a las cuales se les paga o se les reconoce su aporte voluntario por su prestación de servicios, Entonces, definitivamente es atractiva no solamente por lo que consideramos como estética, visualmente, a nivel audiovisual, sino porque es una línea que está codiseñada y que tiene todo el tiempo, desde su concepción presente al colectivo de personas con discapacidad” (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

En base a los cuestionarios realizados a la comunidad de personas con discapacidad, voluntarios de Capaz Perú, los resultados a la interrogante fueron los siguientes (ver Figura 7).



En ese sentido en base a las respuestas obtenidas se puede concluir que Capaz Perú si tiene una identidad corporativa atractiva, lo cual beneficia a sus prácticas de fidelización de donantes.

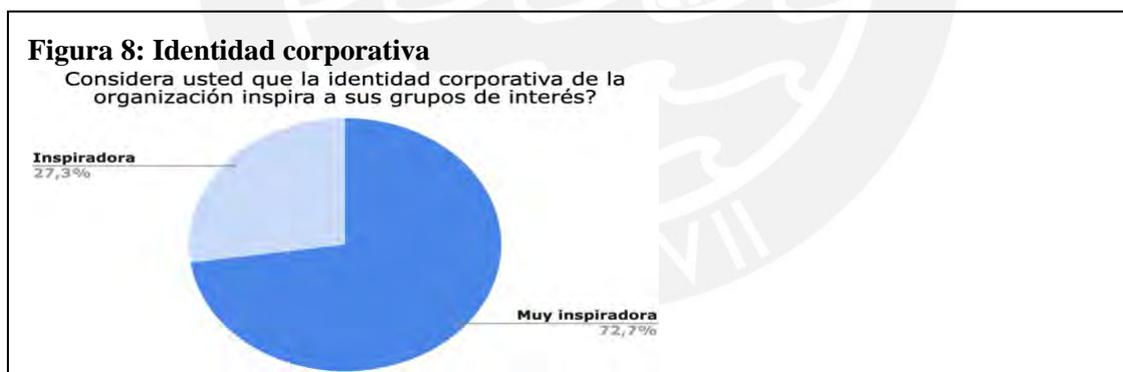
En segundo lugar, respecto a la variable identidad corporativa, se les consultó lo siguiente: “¿Considera que la identidad corporativa de Capaz Perú inspira a sus grupos de interés? ¿Por qué?”.

En una de las entrevistas a profundidad, Valeria nos contestó lo siguiente: “Sí yo creo que sí, o sea en general, el tema de discapacidad en el Perú está como muy conflictuado. Tenemos la mesa de personas con discapacidad a nivel nacional que tiene un gran problema de comunicación, entonces, ellos de hecho nos convocaron para ser parte del área de comunicaciones, porque saben que manejamos muy bien ese tema en comparación con ellos, entonces hay muchas otras organizaciones que trabajan hace mucho tiempo sobre el tema pero no tienen visibilidad o están en una posición muy gubernamental que no le da lo necesario para ser comunicados, por eso tenemos a tantas personas con discapacidad que no tienen, primero el acceso que si bien también

se puede comunicar a través de redes sociales, hay un conflicto de accesos, de accesibilidad, etc. Entonces sí, hay bastante por hacer, entonces creo que sí nos ven como un referente porque ven que nos movemos, que tenemos seguidores, que hay como capaz lovers” (V. Soto, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

En otra de las entrevistas a profundidad, Deborah nos contestó lo siguiente: “Sí, aunque por ratos decaemos, pero en su mayoría de veces sí, porque damos, compartimos la información de forma accesible, con un concepto que se llama accesibilidad cognitiva, que en realidad todos merecemos, entonces a través de nuestra identidad corporativa, lo que compartimos de forma externa tanto interna está trabajada para que todos podamos entenderla, bajo el diseño básico universal entonces en definitiva va a la par con el enfoque que nosotros queremos mostrar que se nota cuando las personas pueden leer cuestiones que nosotros publicamos o consumir, se nota también que, y hemos testeado que a la comunidad le gusta por ejemplo un poco más de material fotográfico, audiovisual o los “En vivo” que estamos trabajando últimamente en nuestras redes sociales, entonces vamos testeando poco a poco a nuestro público presentando diversas propuestas, que si recalcamos en su concepción tanto como en su percepción tiene que ser para todo público” (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

En base a los cuestionarios realizados a la comunidad de personas con discapacidad, voluntarios de Capaz Perú, los resultados a la interrogante fueron los siguientes (ver Figura 8).



En ese sentido, en base a las respuestas obtenidas, se puede concluir que Capaz Perú sí tiene una identidad corporativa inspiradora, lo cual beneficia a sus prácticas de fidelización de donantes.

Por otro lado, en el aspecto financiero, otra variable de la fidelización de donantes es la segmentación de mercados. Para poder evaluar la segmentación de mercados de la organización, se propuso analizar la estructura presupuestal de la organización.

Al momento de recopilar información financiera de la documentación oficial de Capaz Perú, obtuvimos que su estructura presupuestal se compone de fondos propios, recursos locales obtenidos del Estado Peruano, fondos privados de empresas nacionales, fondos privados de empresas internacionales, donaciones locales, venta de servicios y crowdfunding.

A partir de los resultados obtenidos se construyó una tabla que sintetiza la información de Capaz Perú (ver Tabla 19).

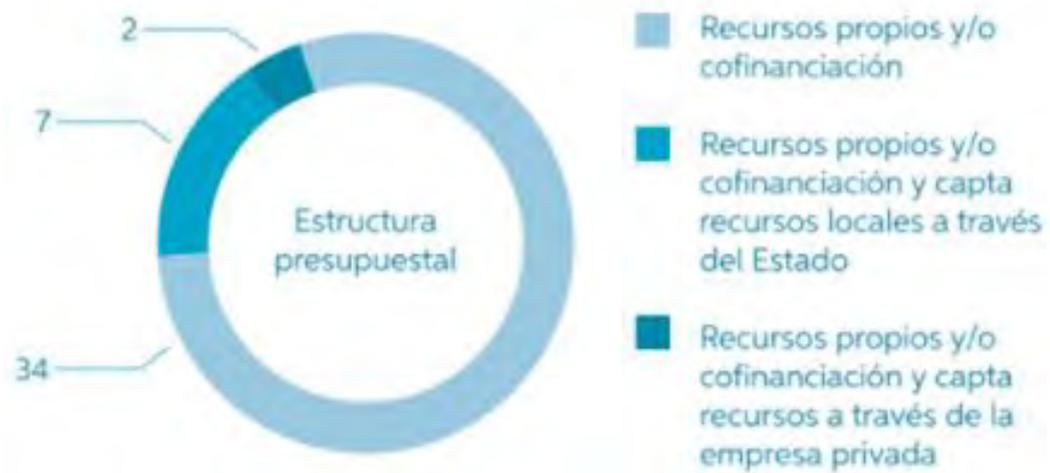
**Tabla 19: Estructura presupuestal de Capaz Perú**

Fuentes de financiamiento	Estructura Actual	%
Fondos propios	S/.2.400,00	1,18%
Fondos de cofinanciación de la cooperación internacional	S/.0,00	0,00%
Recursos locales obtenidos del Estado Peruano	S/.80.000,00	39,18%
Fondos privados de empresas nacionales	S/.30.000,00	14,69%
Fondos privados de empresas extranjeras	S/.60.000,00	29,38%
Recursos de socios o donaciones locales	S/.300,00	0,15%
Venta de servicios	S/.31.500,00	15,43%
Crowdfunding	S/.0,00	0,00%
Total	S/.204.200,00	100%

Para dar una mayor idea sobre la estructura presupuestaria de Capaz Perú, para fines comparativos presentamos la estructura presupuestaria para ONG's internacionales de la COEECI.

De acuerdo a COEECI, en la estructura presupuestal de las organizaciones sociales en el Perú, los fondos pueden provenir de recursos propios y/o cofinanciación, recursos provenientes del Estado peruano y provenientes de empresas privadas. A más detalle se muestra en la siguiente figura (ver Figura 9).

**Figura 9: Estructura Presupuestal COEECI**



Fuente: COEECI (2020).

**Figura 9: Estructura presupuestal COEECI**

Fuentes de financiamiento	Estructura presupuestal año 2018 (US\$)	%
Fondos propios	33 258 528	42.7 %
Fondos de cofinanciación de la cooperación internacional	35 394 915	45.5 %
Recursos locales obtenidos del Estado peruano	1 075 850	1.4 %
Fondos privados de empresas nacionales	557 606	0.7 %
Fondos privados de empresas extranjeras	5 630 234	7.2 %
Recursos de socios, "padrinos" o donaciones locales	1 519 547	2 %
Venta de servicios	364 814	0.5 %
Nuevos tipos de financiación (p. ej. crowdfunding)	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>77 801 494</b>	<b>100 %</b>

Fuente: COEECI (2020).

De acuerdo a Beaumont, lo que sí es importante comparar son las estructuras, es decir los porcentajes, más no los montos. “La estructura presupuestal es lo importante, no tanto el monto sino como subdivide COEECI estos montos, de donde obtiene los fondos” (M. Beaumont, comunicación personal, 12 de octubre de 2021). A diferencia de la estructura presentada por la

COEECI, la mayoría de los fondos de Capaz provienen de fondos privados con empresas extranjeras y del Estado Peruano. Además, no tiene fondos provenientes de la cooperación internacional y tiene muy pocos fondos propios. Por último, al igual que la estructura de la COEECI, Capaz no mantiene fondos provenientes del *crowdfunding*.

De acuerdo a Beaumont, la conclusión principal es que la organización se financia principalmente de la responsabilidad social de empresas extranjeras y la interrogante principal es ¿Por qué esos fondos son más fuertes que los provenientes de las empresas peruanas? La respuesta es porque las empresas extranjeras tienen en sus políticas temas relacionados con la inclusión de personas con discapacidad un poco más desarrolladas que las empresas nacionales (M. Beaumont, comunicación personal, 12 de octubre de 2021).

El tema, además, de inclusión de personas con discapacidad quizás no tiene la suficiente atracción como otros temas vinculados a la educación o a la infancia, los cuales son muy típicos y con sentido de urgencia en nuestro país. Por tanto, hay fuerte fondeo de empresas extranjeras que operan en el Perú y que tienen priorizado en su agenda el tema de inclusión de personas con discapacidad (M. Beaumont, comunicación personal, 12 de octubre de 2021). Por tanto, el tema de inserción social de personas con discapacidad no está muy arraigado en la sociedad peruana lo cual complica la fidelización de donantes.

Actualmente, Capaz Perú segmenta a sus donantes en dos categorías, “una son las categorías como institucional, gubernamental y la otra es como la de empresa privada o pequeña o mediana empresa, que digamos ya han trabajado con nosotros, no tenemos como una segmentación tan específica” (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

La principal diferencia se da porque “usualmente quienes dan los grandes fondos son los institucionales o gubernamentales y las otras donaciones son para cubrir fondos un poco más de caja chica o servicios que necesitamos mostrar que pueden ser intercambios de prestación de servicios y no necesariamente es recurso monetario para poder sobre todo pagar honorarios” (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021). Actualmente la organización no diseña paquetes de beneficios diferenciados por segmentación, a todos sus donantes les otorga los mismos beneficios, independientemente que sí haga una diferencia entre los fondos recibidos entre cada una de las categorías. Lo cual no favorece la fidelización de donantes.

Para poder determinar si la presencia online de Capaz Perú era diferenciadora, se realizó un análisis comparativo con las demás organizaciones del sector la cual se detalla a continuación (ver Tabla 20).

**Tabla 20: Presencia Online**

Organización	Página Web	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube	Tiktok	Total
SODIS	10	9	7	3	0	0	29
CEMPDIS	6	5	0	0	0	0	11
JointCo	0	6	0	5	0	0	11
AIEDI	8	6	4	6	6	0	30
CAPAZ	9	10	0	8	5	4	36

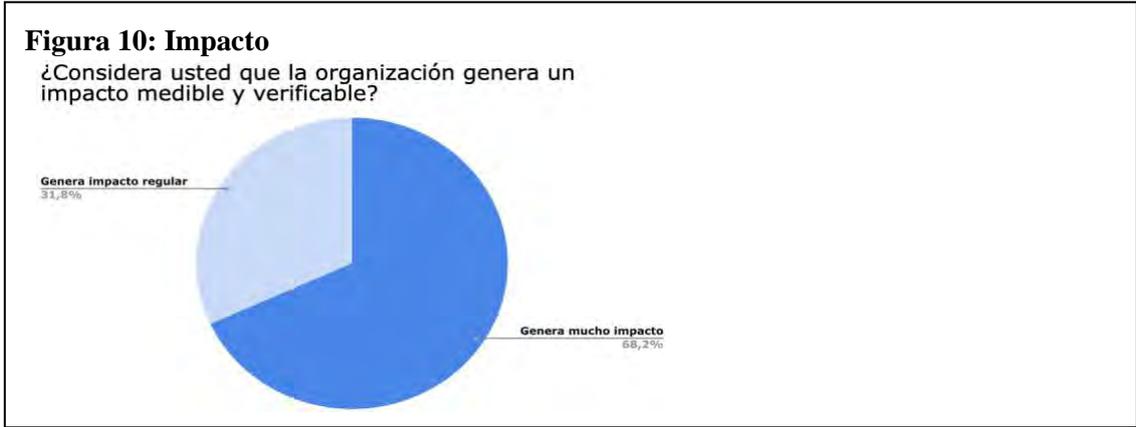
Luego del análisis comparativo, podemos concluir que efectivamente Capaz Perú tiene una presencia *online* diferenciadora, dado que mantiene actualizada su página web, la cual es interactiva, informativa con una fama de colores atractiva, cuenta con sus redes sociales actualizadas e intenta de innovar en plataformas que tienen mayor alcance con los usuarios/ posibles donantes. Lo cual favorece la fidelización de donantes.

En primer lugar, respecto a la variable impacto, se les consultó lo siguiente: ¿Considera usted que Capaz genera un impacto medible y verificable? ¿Por qué?

En una de las entrevistas a profundidad, Deborah nos contestó lo siguiente: “Sí, todos nuestros proyectos tienen un proceso de diagnóstico y de evaluación con la comunidad y hemos podido medir el impacto cuando realizamos los informes de evaluación de los proyectos; por tanto, nos podemos dar cuenta de que sí ha habido un impacto y que incluso se generan redes de apoyo y de soporte para la comunidad que están destinados nuestros servicios, nuestras labores” (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

En otra de las entrevistas a profundidad, Valeria nos contestó lo siguiente: “Sí, bueno, cada vez que hacemos proyectos, intentamos de que cada evento tenga una medición de impacto entonces si bien tenemos como eventos que son artísticos, culturales, siempre hay como unas encuestas de inicio, encuestas de salida que son igual mediciones pequeñas, pero buscamos medir el impacto de los eventos a largo plazo. Tenemos medición y estudios en todos los proyectos que tenemos. Además, estamos tan mal en el país que claramente cualquier evento y de la magnitud en la que nosotros los hacemos, tiene un impacto positivo en la sociedad” (V. Soto, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

En base a los cuestionarios realizados a la comunidad de personas con discapacidad, voluntarios de Capaz Perú, los resultados a la interrogante fueron los siguientes (ver Figura 10).



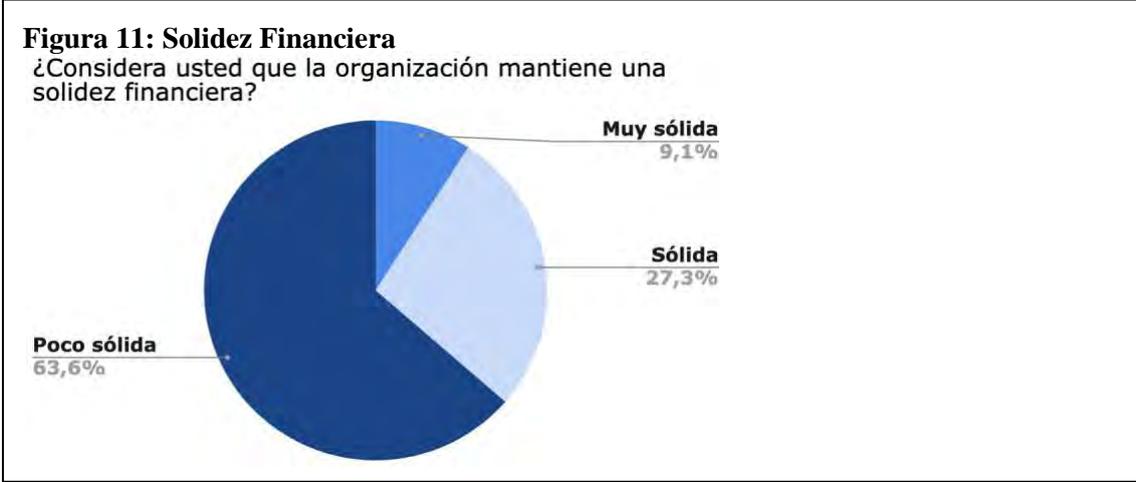
En ese sentido en base a las respuestas obtenidas se puede concluir que Capaz Perú si tiene un impacto medible y verificable en la sociedad peruana, lo cual beneficia a sus prácticas de fidelización de donantes.

En primer lugar, respecto a la variable impacto, se les consultó lo siguiente: ¿Considera usted que la organización mantiene una solidez y transparencia financiera? Y ¿Por qué?

En una de las entrevistas a profundidad, Deborah nos contestó lo siguiente: “La única transparencia que hay es con el directorio y con los equipos de los proyectos, pero no con los equipos de los servicios” (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

En otra de las entrevistas a profundidad, Valeria nos contestó lo siguiente: “Por ahora yo diría que no, porque está muy desorganizado el interno” (V. Soto, comunicación personal, 06 de octubre de 2021).

En base a los cuestionarios realizados a la comunidad de personas con discapacidad, voluntarios de Capaz Perú, los resultados a la interrogante fueron los siguientes (ver Figura 11 y Figura 12).





Por último, de acuerdo a López (2017) el canal de donación es aquella vía que utiliza la organización para obtener los recursos económicos necesarios que solventen sus actividades. La estructura presupuestal de Capaz Perú se detalló con anterioridad, a continuación, se profundizará en cada uno de los canales de donación.

- *Donantes individuales*

“Se consideran donantes individuales a las personas físicas realizan donaciones de las siguientes formas: tiempo, dinero, ropa, alimentos, juguetes, entre muchas otras cosas” (Dos Santos, Rueda, Telles, Aguilar & De Almeida, 2014, p. 118). Capaz Perú mantiene donaciones individuales de dinero muy esporádicas y de montos reducidos que máximo alcanzan los 300 soles anualmente. Además, la organización no invierte en adquisición de donantes individuales.

- *Donantes recurrentes*

Se consideran donantes recurrentes a los donantes que realizan donaciones durante un tiempo prolongado a la organización y que lo realizan de manera constante (A. Henzler, comunicación personal, 06 de octubre de 2021). Dado que Capaz Perú no mantiene donantes individuales, tampoco mantiene donantes recurrentes dentro de la organización.

- *Financiación pública*

“La financiación pública es una forma de financiación ajena o externa donde los medios económicos provienen de una institución o un organismo público” (Extremadura Empresarial, 2015, s.p). En el caso de Capaz Perú mantiene financiamiento del Ministerio de Cultura y de la Municipalidad de San Borja. Además, durante el último año, la organización gestionó un total de 80 mil soles provenientes de fondos concursables. Finalmente, durante el último año, la organización participó en tres concursos y los tres fueron ganados.

- *Financiación de empresas*

La financiación de empresas es el dinero aportado tanto de particulares como organizaciones hacía los grupos que se encuentran desfavorecidos con la finalidad principal de cubrir con gastos básicos y generales (Buckland & Murillo, 2013). En el caso de Capaz Perú en la actualidad mantiene financiamiento de Británico cultural, Supermercados Peruanos y Centro Cultural España, con las cuales tiene una sociedad actual, mientras que, con el Consulado Británico, La Sociedad Peruana de Síndrome de Down se encuentra en proceso de consolidación. Además, durante el último año, la organización gestionó un total de 30 mil soles provenientes de fondos empresariales. Finalmente, durante el último año, la organización envió cinco propuestas y las cinco fueron aceptadas.

- *Crowdfunding*

El crowdfunding es un mecanismo para obtener capital de múltiples contribuciones, por lo general a través de una plataforma virtual (Buckland & Murillo, 2013). En el caso de Capaz Perú, en la actualidad no mantienen financiamiento proveniente de crowdfunding; sin embargo, para su primer proyecto, intentaron hacer una estrategia de crowdfunding a través de redes sociales como plataforma, Facebook, WhatsApp, Instagram, de acuerdo a la directora ejecutiva de la organización, realizaron una sola campaña, y no alcanzaron la meta, alcanzaron tan solo el 10% de la meta.

- *Venta de bienes y/o servicios*

La venta de bienes y/o servicios se trata de todas las actividades que realiza la organización que llevan al intercambio de un bien o servicio por dinero (Ríos, 2021). En el caso de Capaz Perú, en la actualidad mantiene financiamiento por la venta de servicios por un monto de 31,5 mil soles, en el último año realizaron seis servicios, lo cual representa aproximadamente el 15% de su total de ingresos.

### **2.3. Comunicación estratégica**

La comunicación estratégica puede definirse como la comunicación realizada por una organización, deliberadamente, con la finalidad de completar su misión (Hallahan, 2007). Dentro de Capaz Perú, por un lado, se ha podido evidenciar que los colaboradores de la organización sí cuentan con una comunicación estratégica, dado que la organización sí mantiene una comunicación adecuada frente al público en general. Además, comunica de manera correcta el mensaje que quiere dar a conocer de la organización frente a la sociedad.

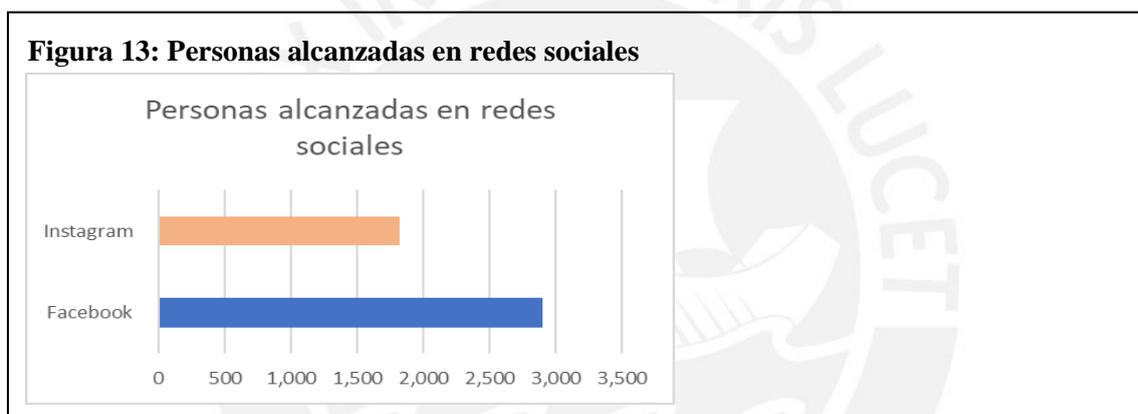
Por otro lado, es preciso mencionar que, todo tipo de comunicación externa con otras entidades las realiza Deborah Grande, ya que de acuerdo a lo mencionado en el focus group se afirma que ella cumple con el rol de informar sobre la organización, además de directora y

fundadora de la misma.

Para validar la pertinencia de la comunicación estratégica que realiza Capaz Perú, se evalúa si la comunicación dentro de la organización es asertiva.

“La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones” (Corrales, Quijano & Góngora, 2017, p. 61). En relación a cómo Capaz Perú se comunica de manera asertiva con personas externas, se ha podido evidenciar que en redes sociales existe interacción del público en general, donde comparten, siguen y promueven las acciones que realiza la organización.

De la misma manera, se ha podido evidenciar que la red social con mayor interacción es la de Instagram, sin embargo, la cantidad de personas alcanzadas es mayor en Facebook (ver Figura 13).



## 2.4. Gestión de riesgos

“La gestión de riesgos se encarga de identificar los riesgos y clasificarlos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto para poder tomar decisiones de manera anticipada” (Beaumont, 2016, p. 51).

Con respecto a la gestión de riesgos, se ha podido evidenciar que la organización no tiene prácticas en sí mismas para mitigar los riesgos que pueden presentarse en su camino. Sin embargo, han experimentado un riesgo dentro de la organización, donde lo manejaron de la mejor manera tanto de manera interna como externa (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021). Por otro lado, es preciso mencionar que, es importante contar con un plan de riesgos, ya que en el entorno organización es difícil predecir que una organización esté exenta de los riesgos que se pueden presentar, ya sea en corto plazo o largo plazo.

Hasta la actualidad, la organización no cuenta con prácticas para mitigar los riesgos que se le puedan presentar, lo que podría ser perjudicial en caso se enfrenten a algún tipo de riesgo, ya sea externo o interno. Sin embargo, la organización atravesó solo por el riesgo de identidad

institucional a lo largo de todo su tiempo dentro del mercado.

### **3. Operaciones**

De acuerdo a Beaumont, el pilar de operaciones se refiere a la capacidad de convertir dichos recursos mencionados en el apartado anterior en capacidad operativa, “...es decir la capacidad de transformar los recursos en productos, en aquellos bienes o servicios que ofrece la organización como medio para alcanzar resultados o, en otras palabras, para cumplir con su propuesta de valor” (2016, p. 31). Con respecto a las operaciones de la organización, se ha podido identificar algunas falencias dentro de las mismas. En este sentido, en los siguientes apartados se describirán de manera detallada las operaciones teniendo en cuenta la gestión del conocimiento, la gestión del talento y la gestión financiera.

#### **3.1. Gestión del conocimiento**

De acuerdo a Beaumont, la gestión del conocimiento en Capaz Perú deber ser la capacidad de la organización para aprender de su propia práctica, es decir la capacidad de aprender cuáles son las cosas que funcionan y cuáles son las cosas que no funcionan de su estrategia, entonces en este caso la gestión del conocimiento tiene que ver con que la organización sea capaz de monitorear y evaluar qué tan exitosos son, qué tan eficaces son, qué tan eficientes son en el logro de sus objetivos vinculados a la inclusión de personas con discapacidad. Entonces gestión del conocimiento es la capacidad de aprender si es que las estrategias de la organización funcionan, por lo tanto, en este caso si las estrategias de inclusión de personas con discapacidad están dando éxito (M. Beaumont, comunicación personal, 12 de octubre de 2021).

En el caso de Capaz Perú, es importante precisar que la organización cuenta con colaboradores que son voluntarios, es decir no se les otorga un sueldo por apoyar en la organización. De la misma manera, se ha podido evidenciar que el equipo de trabajo con el que cuenta la organización en la actualidad ha crecido, ya que a lo largo del camino han podido aprender de las experiencias mediante los eventos importantes en los que participaron.

Para validar la pertinencia de la gestión del conocimiento, a continuación, se evaluará el aprendizaje organizacional.

De acuerdo a la directora ejecutiva, la organización ha atravesado por diversos momentos complicados, los cuales le han permitido aprender, de manera que como organización se han fortalecido, desde el momento de su creación (D. Grandez, comunicación personal, 22 de octubre de 2021). Asimismo, con respecto al aprendizaje de manera conjunta de la organización se ha evidenciado a partir de la llegada de la pandemia que la organización tuvo que enfrentar el aprendizaje de manera digital, tanto en capacitaciones como en reuniones del equipo. De esta

manera, se adaptaron a la nueva normalidad y actualmente mantienen reuniones y capacitaciones a través de las plataformas virtuales como la de zoom, meet, entre otras.

Para validar la pertinencia del aprendizaje organizacional, a continuación, se evaluarán las capacitaciones de los colaboradores.

Por un lado, en cuanto a las capacitaciones de los colaboradores de la organización, estas se realizan de manera constante, ya que requieren de aprendizaje continuo a medida que van desarrollando sus proyectos (D. Grández, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021).

Por otro lado, se ha podido evidenciar que la organización capacita a sus colaboradores en dos fases, la primera es cuando el colaborador entra recién a la organización y se le brinda inducción específica en temas de inserción social de personas con discapacidad. Y la segunda se da de forma mensual, donde se refuerzan los temas tratados en los diversos proyectos que la organización ha ejecutado o ejecute (D. Grández, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021).

Por último, de acuerdo a la información recolectada en el focus group la mayoría de los colaboradores están familiarizados con habilidades como storytelling para atraer posibles donantes, no obstante, estos no las aplican, ya que la encargada de la atracción de donantes es la directora ejecutiva.

### **3.2. Gestión del talento**

Con respecto a la gestión de talento, se puede definir como el conjunto de prácticas relacionadas con recursos humanos o recursos tangibles (Chiavenato, 2009). En este sentido, dentro de la organización se cuenta con diversos talentos específicos, donde se valora cada uno de los aportes por parte de los otros miembros de la organización. De esta manera, existe un apoyo mutuo con respecto al desempeño de labores de cada colaborador (D. Grández, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021).

De acuerdo a Beaumont, cada miembro del equipo de Capaz Perú debe tener claro cuáles son sus objetivos y que esos objetivos sean SMART: precisos, delimitados en el tiempo, acotados, cuantificables y realistas (M. Beaumont, comunicación personal, 12 de octubre de 2021).

Para validar la pertinencia de la gestión del talento, a continuación, se evaluará el desempeño y la productividad de los colaboradores.

En relación al desempeño de los colaboradores dentro de la organización, se ha podido evidenciar que todos los colaboradores se apoyan entre ellos mismos, ya que se han dado cuenta que apoyando a sus compañeros aprenden nuevas cosas, lo que es sumamente importante y enriquecedor para su aprendizaje integral. Es por ello, que el desempeño que tienen los

colaboradores dentro de la organización es a nivel de equipo, por lo que se pudo evidenciar (D. Grandez, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021).

En cuanto a la productividad de los colaboradores, se puede deducir que no hay un colaborador que no aporte positivamente al desarrollo de la organización. Sin embargo, se ha podido evidenciar que las funciones se centran en el área de gerencia, ya que dentro de dicha área se centralizan algunos procesos. Asimismo, es preciso mencionar que todos los voluntarios trabajan de manera conjunta para lograr un objetivo principal que es la inserción social de personas con discapacidad.

### **3.4. Gestión financiera**

De acuerdo a Beaumont (2016, p. 52-53):

La gestión financiera es una competencia central de la organización que, por medio de planes y presupuestos, se encarga de asegurar que los recursos obtenidos sean utilizados de manera que se garantice el funcionamiento necesario para que la organización pueda cumplir sus objetivos planteados. Además, la gestión financiera está estrechamente relacionada con el modelo de negocio de la organización pues es este el que define en primera instancia en base a qué fuentes de ingresos se va a financiar la organización y hacia dónde dirigirlos.

Con respecto a la gestión financiera de Capaz Perú se ha podido evidenciar que existe una deficiencia con respecto a la financiación de sus proyectos, ya que no cuentan con ingresos suficientes para la realización de todos los proyectos planeados. Asimismo, se puede afirmar que su capital financiero proviene de fuentes internacionales, pero también proviene de fondos concursables del Estado peruano que brinda el Ministerio de Cultura.

Por un lado, es relevante mencionar que en algunas ocasiones la organización ha obtenido capital financiero de personas naturales como sus directivos, para poder cubrir los gastos esenciales de la misma (D. Grandez, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021).

Por otro lado, recientemente la organización ha optado por generar alianzas estratégicas para la realización de eventos y de esta manera generar ingresos por los eventos o capacitaciones realizadas (D. Grandez, comunicación personal, 6 de noviembre de 2021).

Hacia el próximo año 2021, con la prolongación de la pandemia por Covid-19, Capaz Perú planea que su estructura presupuestal sea de la siguiente manera (ver Tabla 21) con la finalidad de hacer frente a sus actividades y proyectos en mente.

**Tabla 21: Proyección de ingresos de Capaz Perú**

	Estructura Actual 2020	%	Estructura ideal 2021	%	Variación 2020-2021
Fondos propios	S/.2.400	1,18%	S/.2.400	1,00%	S/.0
Fondos de cofinanciación de la cooperación internacional	S/.0	0,00%	S/.0	0,00%	S/.0
Recursos locales obtenidos del Estado Peruano	S/.80.000	39,18%	S/.120.000	49,92%	S/.40.000
Fondos privados de empresas nacionales	S/.30.000	14,69%	S/.35.000	14,56%	S/.5.000
Fondos privados de empresas extranjeras	S/.60.000	29,38%	S/.66.000	27,45%	S/.6.000
Recursos de socios o donaciones locales	S/.300	0,15%	S/.1.000	0,42%	S/.700
Venta de servicios	S/.31.500	15,43%	S/.15.000	6,24%	- S/.16.500
Crowdfunding	S/.0	0,00%	S/.1.000	0,42%	S/.1.000
Total	S/.204.200	100%	S/.240.400	100,00%	S/.36.200

De la tabla anterior se deduce lo siguiente:

En primer lugar, se puede destacar que, en su estructura ideal, el 50% de sus ingresos provienen de los recursos que se obtienen mediante el Estado Peruano, es decir el apoyo por parte del Ministerio de Cultura mediante fondos concursables. Si bien es cierto, dichos fondos sólo se reciben cuando se ganan los concursos, lo que conlleva a afirmar que no es una fuente de ingreso segura actualmente, por tanto, no es positivo. Si bien es cierto, hay una menor recaudación de fondos del Estado a la fecha estos son compensados a través de la venta de bienes y servicios. Además, se pudo evidenciar que los fondos provenientes de empresas extranjeras generan un 28% de los ingresos, lo que indica que es una fuente importante de ingresos. Luego más del 75% de los ingresos se concentran en el Estado Peruano y fondos empresariales, lo cual tampoco es positivo para la organización.

En segundo lugar, la organización tiene un mejor rendimiento en la recaudación de fondos a través de la venta de sus servicios en el 2020, en comparación al 2021, producto de sus talleres “conecta”, dado que se planean más proyectos para el 2021 esta venta se reduce.

En tercer lugar, en relación a los demás ingresos son inmateriales para el presente análisis, sin embargo, es preciso destacar que la organización se ha visto involucrada en procesos de

financiamiento no convencionales como lo es el crowdfunding y la venta de servicios que ofrece la organización.

En cuarto lugar, es importante mencionar que la organización no cuenta con fondos de cofinanciación de la cooperativa internacional, ya que la organización no es tan conocida ni tan grande como otras, lo cual es una pérdida de oportunidad de generar mayores ingresos.

En quinto lugar, la organización no cuenta con fondos suficientes que provengan de donaciones locales, ya que no se cuenta con una estrategia que permita la recaudación de fondos a través de las donaciones individuales.

En sexto lugar, las principales variaciones que presenta la organización son una variación de 40 mil soles para el año 2021 en recursos obtenidos del Estado y disminución considerable en sus ingresos por la venta de servicios.

Por último, el porcentaje de fondos propios se reduce a un 1% del total lo cual significa que la organización no está tan apalancada, dado que depende más de fuentes de ingresos externos que internos. Luego, la organización no realiza inversiones relacionadas a la obtención de recursos, por lo tanto, pierden la oportunidad de obtener retorno económico de inversión.

#### **4. Conclusiones del diagnóstico**

A partir del diagnóstico realizado a Capaz Perú, se encontraron las siguientes conclusiones. Se reconoce que la mayoría de estos hallazgos puede abordarse a través de una metodología de las 4M's presentada en el marco teórico. Además, se requiere un plan integral para mejorar las operaciones de la organización y de esta manera continuar con el desarrollo de proyectos para lograr la solidez financiera tanto a corto como largo plazo.

##### **4.1. Conclusiones de la visión**

En torno al Norte Claro, la organización reconoce que es importante mantener aliados estratégicos institucionales empresariales y estatales, visibilizar la problemática de discapacidad en el Perú, pero también que necesitan mejorar su capacidad para movilizar recursos; es decir Capaz Perú tiene claro dichos problemas y cómo resolverlos: además, a través del focus group se ha podido validar que toda la organización está enfocada hacia esos objetivos. Asimismo, cuentan con una misión clara, saben a dónde quieren ir, donde generan valor.

Sin embargo, hay algunos elementos que no están dentro del marco de la visión del Norte Claro de la organización y que deberían tomarse en consideración, como por ejemplo, formalizarse como una ONGD [Organización no gubernamental para el desarrollo] o IPREDA [Institución privada sin fin de lucro receptora de donaciones de carácter asistencial o educacional

provenientes del exterior] ante la APCI y ,de esta manera, contar con beneficios tributarios y la emisión de certificados de donaciones a empresas.

Además, la organización genera un Impacto Real, es decir, realiza un cambio con un verdadero propósito social detrás, y de la misma manera genera valor en la sociedad. No obstante, otro tema que adolece la visión es la sensibilización sobre los temas de discapacidad en el Perú. Esto se debe a que la problemática de discapacidad es de bajo perfil en la sociedad peruana. Por lo que esto puede hacer que la organización no sea visible ante sus grupos de interés que abordan la problemática de discapacidad. No obstante, Capaz Perú cuenta con Redes Potentes a través de la solidez que ha conseguido la organización en cuanto a alianzas estratégicas, la capacidad del equipo, los embajadores y los voluntarios.

#### **4.2. Conclusiones de los recursos**

Capaz Perú ha sabido continuar con sus operaciones durante la pandemia de Covid-19 y la época de crisis económica en el Perú, ha podido obtener el apoyo de reactivación económica del Ministerio de Cultura, a pesar de que el tema de discapacidad no es prioritario ha sabido mantener sus actividades y recibir financiación para algunos proyectos. Sin embargo, la organización no cuenta con recursos económicos suficientes para realizar todos los proyectos que tienen en mente, por ende, la Sostenibilidad Financiera de la organización está en riesgo, por lo que es necesario contar con estrategias necesarias para poder convertirse en una organización estable financieramente y de esta manera poder generar un impacto positivo en la sociedad mediante la ejecución de sus proyectos. Este riesgo se ve exacerbado a partir de que los socios fundadores de la organización han optado por realizar préstamos a la organización para cubrir gastos básicos y necesarios para que Capaz Perú continúe con sus operaciones.

Además, se identificó que existe una cultura de alianzas estratégicas, a través de las cuales Capaz Perú obtiene fondos; no obstante, no existe una cultura de donación con respecto a la temática de personas con discapacidad en el Perú en comparación a otros países, donde existe una cultura sólida de donación que genera fondos económicos para las personas con discapacidad. Además, en el Perú, los donantes institucionales tienen otras prioridades, por lo que invierten en otros proyectos con otras temáticas.

Con respecto al manejo de Recursos, dentro de la estructura presupuestaria, se presenta concentración en fondos concursables del Estado y financiación de empresas internacionales, lo cual significa un riesgo para la organización, dado que estamos en época de pandemia y no es viable depender de una sola fuente. Los fondos actuales o estrategias de financiación no aprovechan oportunidades que existen en su entorno, es decir, no cuenta con una estrategia de recaudación de fondos propiamente dicha.

### **4.3. Conclusiones de las operaciones**

Capaz Perú cuenta con un Liderazgo Sólido, es decir, dentro la organización se apoya de manera colaborativa para la consecución de los objetivos trazados por la organización, como también el liderazgo interno del directorio ejecutivo es sobresaliente, de acuerdo a lo mencionado por los miembros de la organización. Sin embargo, se pudo identificar que existen acciones que se centralizan en la dirección de la organización, lo que genera ciertos cuellos de botella con respecto a la realización de las actividades previstas por la organización.

Se puede concluir que la organización tiene que mejorar en algunos aspectos para contar con una Eficiencia Excelente, para alcanzar los procesos correctos y mantener una administración adecuada para de esta manera alcanzar sus metas. Dado que, en relación a los colaboradores, estos no cuentan con capacitaciones en relación a temas de recaudación de fondos, ya que las capacitaciones se centran únicamente en temas relacionados con personas con discapacidad. Sin embargo, se evidenció que alguno de los colaboradores tiene conocimientos de storytelling y lo transmiten sólo mediante las plataformas de la organización cuando se requiere. Además, se concluye que los mecanismos de rendición de cuentas deben mejorarse, ya que una rendición de cuentas efectiva garantiza la construcción de relaciones entre un donante y la organización, inspira confianza y facilita la oportunidad para una nueva o potencial financiación.

## CAPÍTULO 6: PROPUESTAS DE MEJORA

En la siguiente sección se buscará brindar alternativas de solución que se plantearon a partir de la investigación realizada y destacar las fortalezas de la organización. Es decir, dar propuestas de mejora a aquellos aspectos de la gestión estratégica no desarrollados por Capaz Perú y destacar los componentes positivos de su gestión. Como se mencionó anteriormente, el diagnóstico y análisis de la investigación está basado en la metodología de las 4M's. Esta estrategia de movilización de recursos consiste en abordar los problemas detectados como también las fortalezas de la organización y adoptar una ruta a seguir de crear, cambiar, mejorar o mantener, lo cual se sintetiza en la siguiente tabla (ver Tabla 22).

**Tabla 22: Propuestas de mejora para Capaz Perú**

Crear	
Misión con impacto diferenciada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización no se encuentra registrada ante la APCI por ende pierde oportunidades de obtener fondos de donantes institucionales internacionales y otorgar certificados de donación a empresas, por lo que es pertinente que puedan registrarse en el corto plazo como una ONGD, para ello, el área encargada de realizar el registro es la dirección ejecutiva.</li> <li>- Crear una propuesta de valor que logre capturar el público objetivo dado que no existe una sensibilización sobre la inserción social de personas con discapacidad en el Perú, por ello el área encargada de realizar la propuesta de valor será toda la organización en conjunto, ya que involucra todos los miembros de la organización.</li> </ul>
Maquinaria institucional robusta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización no cuenta con eficiencia financiera tanto en el <i>core</i> como en el <i>back office</i>, por lo que se propone contratar a un colaborador que se encargue del área financiera y pueda distribuir correctamente los gastos.</li> <li>- Capaz Perú no tiene sostenibilidad financiera por lo que se propone crear una estrategia y ejecución de fundraising sostenible.</li> <li>- Los fondos de la organización se encuentran concentrados en el Estado y empresas internacionales, por lo que se propone implementar una estrategia para mantener fondos diversificados y autosostenibles a largo plazo.</li> </ul>
Modelo de donación enfocado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaz, no tiene donantes individuales por lo que se propone implementar una estrategia de fidelización y captación de donantes.</li> <li>- La organización no maneja una estrategia de captación de fondos individuales, por lo que se plantea crear estrategias de <i>fundraising</i> lo suficientemente atractivas, dado que, en el Perú, no existe una cultura de donación para la problemática que aborda Capaz, para la recaudación de fondos de donantes individuales.</li> </ul>
Marca atractiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear post y publicaciones para generar mayor interés con respecto a la temática que aborda la organización.</li> <li>- Capaz no tiene <i>storytellers</i> movilizados de recursos, por lo que se propone capacitar a los colaboradores con conocimientos previos de <i>storytelling</i> para que puedan atraer donantes a la organización.</li> </ul>

**Tabla 22: Propuestas de mejora para Capaz Perú (continuación)**

<b>Cambiar</b>	
Maquinaria institucional robusta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización cuenta con una estructura presupuestal que presenta concentración por lo que se propone contratar a un especialista que pueda orientar a la organización y de esta forma reestructurar su presupuesto para de esta manera eliminar la concentración de fondos provenientes del Estado peruano.</li> </ul>
Maquinaria institucional robusta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización no se adapta a las tendencias de donación globales, por lo que se propone capacitar a los colaboradores para que puedan indagar acerca de las nuevas tendencias e implementarlas en la organización, por lo que es vital que todo el equipo de trabajo de la organización se ocupe de realizar la actividad mencionada.</li> <li>- La organización cuenta con una deuda con sus socios fundadores, por lo que se propone destinar fondos provenientes de los servicios a cancelar esa deuda. Para ello la directora ejecutiva es la encargada de destinar dichos fondos previa coordinación con los miembros de la dirección ejecutiva.</li> <li>- La organización no realiza inversiones económicas para generar fondos a largo plazo, por lo que se propone, capacitar a los miembros de la organización para que puedan invertir para obtener donantes institucionales estrella. Asimismo, se propone generar una comisión de miembros de la organización para dicha actividad.</li> </ul>
Modelo de donación enfocado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización no ejecuta <i>crowdfunding</i> debido a una mala experiencia en el pasado, por lo que se propone replantear la estrategia de <i>crowdfunding</i>, es decir fijarse metas realistas que la organización pueda alcanzar, tanto a corto como largo plazo.</li> <li>- La directora ejecutiva de Capaz Perú se encarga de toda el área de recaudación de fondos y financiamiento de proyectos por lo que se propone que la directora ejecutiva delegue ciertas actividades de recaudación de fondos a los colaboradores los cuales deben encontrarse capacitados en movilización de recursos.</li> </ul>
Marca atractiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaz Perú cuenta con presencia <i>online</i> a diferencia de organizaciones similares, no obstante, no cuentan con el alcance necesario a pesar de los seguidores, por lo que se propone replantear el manejo de redes sociales de la organización, ya que presentan poco alcance para captar a su público objetivo.</li> </ul>
<b>Fortalecer</b>	
Maquinaria institucional robusta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaz Perú mantiene una eficiencia operativa en asignación de recursos y forma de trabajo que pueden mejorar, por lo que se propone asesoramiento profesional sobre asignación de recursos y capacitación de los colaboradores. La encargada de realizar y fortalecer lo propuesto será la directora ejecutiva.</li> <li>- La organización cuenta con un mecanismo de rendición de cuentas que puede mejorarse, por lo que se propone rendir cuentas a los donantes institucionales, para que estos se vean atraídos a continuar otorgando fondos a los proyectos de la organización</li> </ul>
Modelo de donación enfocado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaz Perú cuenta con una canal de donación dentro de su página web, sin embargo dentro de ella no se registra personas que donen mediante ella, por lo que es importante mejorarla y exponer este canal en la finalización de los servicios que ofrecen para lograr donaciones individuales. Para ello, el área encargada de la ejecución es la dirección ejecutiva.</li> </ul>

**Tabla 22: Propuestas de mejora para Capaz Perú (continuación)**

Marca atractiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización presenta una identidad atractiva e inspiradora y genera un impacto emocional medible, no obstante, deben mejorar ya que la problemática en el Perú no tiene la debida importancia y no existe una cultura de donación individual, por lo que es importante y fundamental que sea realizado por todos los miembros de la organización.</li> </ul>
<b>Mantener</b>	
Misión con impacto diferenciada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización debe mantener el alineamiento entre su misión y sus colaboradores, para un mejor desempeño de los mismos.</li> <li>- La organización debe mantener al equipo de liderazgo diverso, estratégico y alineado a la misión de la organización.</li> </ul>
Misión con impacto diferenciada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización debe mantener su alcance nacional crítico y de esta manera generar cambios significativos en la sociedad peruana.</li> <li>- La organización debe continuar aportando soluciones a la problemática de discriminación hacia personas con discapacidad en el Perú.</li> </ul>
Maquinaria institucional robusta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización debe mantener sus valores y principios claros y seguir capacitando a sus colaboradores en base a estos.</li> <li>- La organización debe mantener una planificación estratégica clara, sustentada y orientativa con respecto a la temática que aborda.</li> <li>- La organización debe mantener su eficiencia con respecto al uso de las tecnologías e información.</li> <li>- La organización debe mantener su proceso de reclutamiento y evaluación de personal que labora dentro de la misma. Asimismo, debe mantener su equipo de trabajo completo para la realización de actividades.</li> <li>- La organización debe mantener la evaluación, preparación y selección que realiza el consejo directivo a todos los miembros de la organización. Con respecto a las capacitaciones, la organización debe mantenerlas con respecto a la inserción social de personas con discapacidad para la generación de un impacto positivo dentro de la sociedad.</li> <li>- La organización debe mantener a su consejo directivo, ya que el consejo cumple con las labores estratégicas de la organización. Asimismo, la organización debe continuar con la labor que desempeña el consejo directivo, ya que está comprometido, alineado, tiene los roles claros y los miembros aportan con diversas ideas positivas para la organización.</li> </ul>
Modelo de donación enfocado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización debe mantener los canales de donación internacionales, para tener más oportunidades de generar mayores donaciones internacionales, para que de esta manera se generen mayores ingresos para la organización.</li> <li>- La organización debe seguir fomentando el desarrollo de alianzas.</li> </ul>
Marca atractiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaz Perú debe mantener su presencia online diferenciadora y atractiva, debe mantenerse actualizada de las tendencias locales y globales en redes sociales e identificar las plataformas que atraen a mayor cantidad de donantes.</li> <li>- La organización debe mantener a su comunidad nutrida e informada sobre sus actividades</li> </ul>

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones y recomendaciones para Capaz Perú**

Por un lado, con respecto a las conclusiones para la organización Capaz Perú, se ha evidenciado que, en primer lugar, si bien es cierto, la organización tiene falencias con respecto a sus operaciones y la manera en que recaudan fondos ya que, en varias oportunidades, la organización no ha podido desarrollar los proyectos que tenían planeados por falta de fondos monetarios. lo que implica que la organización no sea solvente en el tiempo. Sin embargo, la organización realiza esfuerzos sustanciales para recaudar los fondos necesarios para la realización de sus principales proyectos mediante los concursos que realiza el Estado Peruano y algunas donaciones internacionales y la venta de servicios. En segundo lugar, la organización no cuenta con donantes individuales. ya que no se registra ningún tipo de donación a través de la página web u otros medios digitales o tradicionales, por lo que la organización no puede recaudar fondos suficientes para cubrir sus gastos básicos y necesarios para su sobrevivencia. Sin embargo, la organización planea realizar estrategias para recaudar fondos individuales para los siguientes proyectos previstos.

A pesar de lo anterior, la organización cuenta con un Norte Claro, un Gobierno Corporativo Estratégico dentro del directorio, un Liderazgo Sólido dentro de la organización, tiene unas Redes Potentes y genera un Impacto Real lo cual le permitiría implementar satisfactoriamente una estrategia de fundraising efectiva y convertirse en una organización sostenible.

Por otro lado, en cuanto a las recomendaciones, es necesario generar una cultura de donación en la sociedad peruana, ya que actualmente el individuo peruano no contribuye con organizaciones sociales por su cuenta porque desconoce cómo realizarlo. Asimismo, el individuo peruano no tiene interés en donar fondos monetarios a organizaciones que se enfoquen a tratar temas de personas con discapacidad por el poco interés que presenta esta temática dentro de la sociedad peruana.

Otra recomendación es que resulta pertinente capacitar a los colaboradores en movilización de recursos para que la obtención de fondos no dependa únicamente de la directora ejecutiva de la organización.

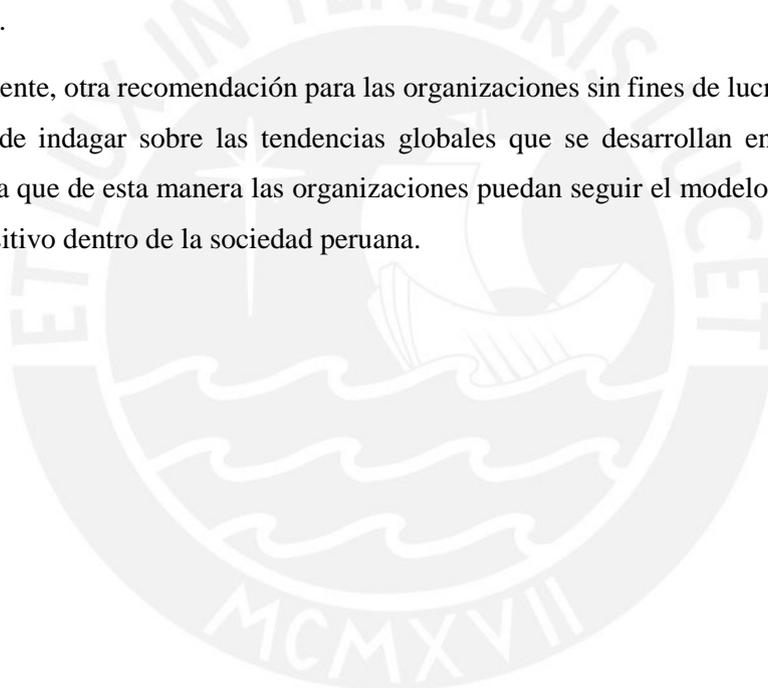
### **2. Conclusiones y recomendaciones para organizaciones sin fines de lucro afines a Capaz Perú**

Por un lado, con respecto a las conclusiones para las organizaciones sin fines de lucro. Se puede concluir que, en la sociedad peruana, no se cuenta con una cultura de donación por parte

de los ciudadanos, ya que la labor social dentro de la sociedad peruana no es valorada a comparación de otros países, donde sí cuentan con una cultura de donación sólida. Además, se concluye que las organizaciones en el Perú indagan muy poco en relación a las tendencias globales, lo que imposibilita que la organización desarrolle de manera efectiva y eficiente sus actividades sociales.

Por otro lado, con respecto a las recomendaciones, algunas organizaciones sin fines de lucro existentes en el Perú no son registradas ante la APCI, por falta de conocimiento u otros aspectos, por lo que se recomienda registrar la organización ante la APCI, para así convertirse en una organización no gubernamental de desarrollo (ONGD), lo que posibilita acceder a diversos beneficios, como los tributarios y los de emisión de certificados de donación, que son sumamente importantes para las grandes empresas globales que realizan donaciones a diversas organizaciones.

Finalmente, otra recomendación para las organizaciones sin fines de lucro en la sociedad peruana es la de indagar sobre las tendencias globales que se desarrollan en organizaciones mundiales, para que de esta manera las organizaciones puedan seguir el modelo y poder generar un impacto positivo dentro de la sociedad peruana.



## REFERENCIAS

- Acconcia, V. (2018). Guía básica de crowdfunding. Recuperado de <https://vanacco.com/guia/>
- AIEDI (2015). AIEDI- Discapacidad e Inclusión. Recuperado de: <https://www.aiedi.org/>
- Agencia Andina (2020, octubre 16). Peruanos con discapacidad acceden vía online a terapia de manera gratuita. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-peruanos-discapacidad-acceden-via-online-a-terapia-manera-gratuita-818004.aspx>
- Agencia Andina (2020, diciembre 3). Inventos que facilitan la vida de personas con discapacidad visual, auditiva y del habla. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-inventos-facilitan-vida-personas-discapacidad-visual-auditiva-y-del-habla-823924.aspx>
- Agencia Andina (2021, junio 04). Buscan promover trato igualitario hacia las personas con discapacidad. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-buscan-promover-trato-igualitario-hacia-las-personas-discapacidad-847971.aspx>
- Angulo, D., y Arturo, F. (2019). *Estrategia Interna de Sostenibilidad Financiera para ONG*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Asociación Española de Fundraising (2018). *Cómo hacer tu primer plan de fundraising*. Dossier AEFr.
- Badiola, C. (2012). *Estrategia comunicacional de recaudación de fondos para la Fundación de Autismo Voz Alta*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Bakar, A. H. A., Tufail, M. A., Tufail, M. N. Y. M. A., y Virgiyanti, W. (2011). *Implementation of strategic management practices in the Malaysian construction industry*. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 5(1), 140-154.
- Barnes, C., y Mercer, G. (2010), *Exploring Disability: A Sociological Introduction*, Polity, Cambridge
- Bazán, A., y Ruiz, J. (2020) *Análisis de las estrategias de marketing en las etapas del proceso de compra del consumidor digital Chaffey y Smith en empresas del sector textil-confecciones en América Latina*. (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Serie de Ciencias de la Gestión (3). Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Bermudez, P. (2019). Fidelización en redes sociales. Recuperado de: <https://pedrobermudeztalavera.com/fidelizacion-en-redes-sociales/>
- Bernstein, W. (2002). Los cuatro pilares de la inversión: Fundamentos para construir una cartera ganadora.

- Biquard, C. (2001). Marketing filantrópico: Una interesante asociación entre empresas comerciales y organizaciones sin fines de lucro. *Colección Número Especial*. pp. 127-134. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2329711>
- Blouin, C. (2016). El derecho de acceso a la justicia de las personas con discapacidad en el Perú: alcances y desafíos a luz de la normativa vigente. Recuperado de: <https://idehpucp.pucp.edu.pe/opinion/el-derecho-de-acceso-a-la-justicia-de-las-personas-con-discapacidad-en-el-peru-alcances-y-desafios-a-la-luz-de-la-normativa-vigente/>
- Bocanegra, M., y, Rodriguez, M. (2018). *Perfil la persona natural que realiza una donación monetaria a las Organizaciones No Gubernamentales que favorecen a niños en la ciudad de Lima*. (Tesis de Pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Boni, A., y, Ferrero, G. (1998). “Definición, tipología y características de las ONG” Fundación hogar del empleado.
- Bonilla, A. (2020). Las 11 tendencias más populares en captación de fondos. Recuperado de: <http://nexusfundraising.com/en/articulos/las-11-tendencias-en-captacion-de-fondos-mas-populares>
- Bonilla, R. (2013). *Estrategia de comunicación para la captación de fondos en organizaciones sin fines de lucro. Estudio de caso: Habitar para la humanidad El Salvador*. (Tesis de Maestría). Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
- Borbón, P. (2014) *Propuesta de planeación estratégica para la ONG Children’s Vision International Incorporated*. (Tesis de Pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- Borja, Y., Paucar, L., y Salazar, A. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), p.1161-1171.
- Buckland, H., y Murillo, D. (2013). La innovación social en América Latina: Marco conceptual y agentes. ESADE. Instituto de Innovación Social.
- Burga, A. (2020). ¿Avance o retroceso? Polémica por nueva ley del Congreso sobre personas con discapacidad. Recuperado de: <https://sodisperu.org/articulo/%e2%96%ba-avance-o-retroceso-polemica-por-nueva-ley-del-congreso-sobre-personas-con-discapacidad-%e2%97%84/>
- Caballero, M., Herrera, M., y Vargas, J. (2019). *Estrategias de marketing social basadas en técnicas de crowdfunding social para financiar las fundaciones independientes de Bogotá* (Tesis de Maestría). Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Bogotá, Colombia.
- Capaz Perú (2020). Capaz OFICIAL.
- Capaz Perú (2021). Plan anual y reorganización.
- Capaz Perú (2021). Talleres Conecta.

- Cárdenas, D., Cruz, I., Ramírez, L., y Santamaría, M. (2008). *Gestión Social: Herramienta para la inclusión de mujeres en situación de discapacidad*.
- Caro, G. (2018). *Sobre la Cultura Solidaria*. Recuperado de: <http://www.stratego.com.pa/sobre-la-cultura-solidaria/>
- Carricajo, C. (2015). *Marketing de influencers, una nueva estrategia publicitaria*. Universidad de Valladolid, España, Segovia.
- Castelló, A., y Monserrat G., J. (2012). *La comunicación digital de la empresa de franquicia: uso y presencia en los medios sociales*. adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, (3), p. 105-124. ISSN: 2174-0992. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43022/Juan%20Monserrat%20Gauchi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CEPAL, (2021) Mecanismo de Participación de la Sociedad Civil de América Latina y el Caribe para el desarrollo sostenible.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. 5ª Edición. Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill Argentina.
- Chiavenato, I (2009). *Gestión de talento humano*. 4 edición.
- Collis, J. (2005). *Good to great and the social sectors: Why business thinking is not the answer*. Colorado, USA.
- Congreso de la República del Perú (2012). Ley N° 29973. Ley general de la persona con discapacidad. Recuperado de: <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientas-recursos-violencia/contenedor-dgcvg-recursos/contenidos/Legislacion/Ley-general-de-la-Persona-con-Discapacidad-29973.pdf>
- Comunicación Empresarial (2019). 8 tendencias en captación de fondos y filantropía en 2019. Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/2019/01/8-tendencias-en-captacion-de-fondos-y-filantropia-en-2019/>
- Comunicación Empresarial (2021). 10 tendencias en captación de fondos para 2021 y el creciente papel de la tecnología. Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/2021/01/10-tendencias-captacion-fondos-fundraising-2021-papel-tecnologia/>
- Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (2019). La contribución de la cooperación privada internacional al desarrollo del Perú 2018-2019.
- Corrales, A., Quijano, N. K., y Góngora, E. A. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades de la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1)
- Coss, H., y Zúñiga, L. (2003). *El Papel de las Organizaciones No Gubernamentales en un Gobierno Democrático*.
- Crutchfield, L., y Mcleod, H. (2007). *Forces for Good: The six practices of high-impact nonprofits*. San Francisco, USA: John Wiley and Sons.

- Crutchfield, L., Kania, J., y Kramer, M. (2011). *Do more than give: The six practices of donors who change the world*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Cusmai, C. (2016). *La estrategia digital*.
- Defensoría del Pueblo. (2020). *Defensoría del Pueblo: Situación de las personas con discapacidad se agravó durante la pandemia*.
- Defensoría del Pueblo. (2020). *Defensoría del Pueblo: Banco de la Nación debe garantizar pago de bonos COVID.19 a personas con discapacidad*. Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-banco-de-la-nacion-debe-garantizar-pago-de-bonos-covid-19-a-personas-con-discapacidad/>
- De Gregorio, A. (2003). Introducción a la Gestión Estratégica. *La Plaza Humana*. Universidad de Barcelona. España. Recuperado de: <https://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- Díaz, G., y Sánchez, S. (2015). *Marketing aplicado en la captación de patrocinios y auspicios privados: Estudio de Caso: Múltiples organizaciones teatrales de Lima*. (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Dos Santos, N., Rueda, V., Telles, I., Aguilar, L., y De Almeida, M. (2014). Tercer sector y donantes individuales: Factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con el proceso de donación de recursos. *Invenio* (17), p. 115-130.
- Downing, S., y Su- Kang, J. (2015). *Corporate Social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family owned hotels*. *International Journal of Hospitality Management*.
- Echanove, A. (2020). Marco de referencia para la integración de la contabilidad social en la gestión estratégica de las empresas de Economía Social. CIRIEC España. *Revista de Economía Pública, social y Cooperativa*.
- El Peruano (2020). Decreto legislativo que establece disposiciones de prevención para las personas con discapacidad antes la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-establece-disposiciones-de-prevencio-decreto-legislativo-n-1468-1865717-2/>
- El Peruano (2021) Decreto de urgencia que establece medidas extraordinarias en materia económica y financiera para mitigar los efectos socioeconómicos en el sector cultura producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por la COVID-19.
- Escuela de Diseño Social (2015, julio 30). CANVAS SOCIAL: El lienzo de modelos de negocio aplicado al diseño social. Recuperado de: <http://www.escueladisenosocial.org/canvas-social/>
- Extremadura Empresarial (s.f). Financiación pública y Ayudas y Subvenciones: Conoce los recursos públicos de financiación. Recuperado de: [https://extremaduraempresarial.es/conectafinanciacion/formas\\_de\\_financiacion/financiacion-publica/](https://extremaduraempresarial.es/conectafinanciacion/formas_de_financiacion/financiacion-publica/)
- FAO (2015). *Guía rápida para la movilización de recursos*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/i5027s/i5027s.pdf>

- Farucci, C. (2020). ¿Qué es Fundraising y cómo crear campañas de captación de fondos? *Marketing y Fundraising*. Recuperado de: <https://carlofarucci.com/que-es-fundraising>
- Fernández, J., y Gallardo, M. (2004) La finalidad no lucrativa de las Asociaciones. Recuperado de: <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#sent/FMfcgzGpGTDsDWpJLjzCVgCLSFfnwlrV?projector=1&messagePartId=0.1>
- Fernandini, K. (2019). *Fundraising con perspectiva intercultural en las organizaciones sin fines de lucro: Caso TECHO en Perú, Chile y Colombia*. (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Fonseca, A. (2014). *Marketing Digital en Redes Sociales: Lo imprescindible en Marketing Online para tu empresa en las Redes Sociales*. Madrid.
- Fuentes, J. (2007). Las organizaciones no lucrativas: Necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector*, (6), p. 91-118.
- Foster, W., Kim, P., y Christensen, B. (2009). *Ten Nonprofit funding models*.
- Gayoso, V. (2018). El ADN del Fundraising Latinoamericano.
- Godás, L. (2007). *El mensaje publicitario*. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-el-mensaje-publicitario-13111065>
- Gob.pe (2018). Pensión para personas con discapacidad severa y situación de pobreza- Programa Contigo. Recuperado de: <https://www.gob.pe/839-pension-para-personas-con-discapacidad-severa-y-situacion-de-pobreza-programa-contigo-cobrar-pension-para-personas-con-discapacidad-severa-y-situacion-de-pobreza-programa-contigo>
- Grandez, D. y Hoyos, M. (2021). *Capaz Perú: Arte para la inclusión y transformación social*.
- Guerrero, A. y Romero, R. (2017). *Organizaciones no lucrativas sostenibles en Perú: una gestión eficiente en recaudación de fondos* (Tesis de Pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Guía OSC (04 de enero de 2018). ¿Cómo se definen la visión, misión y objetivos en una organización social?. *Guía OSC*. Recuperado de: <https://guiaosc.org/como-se-definen-mision-vision-objetivos-organizacion-social/>
- Gummesson, E. (2011). *Total Relationship Marketing*, third edition. Elsevier Ltd. Third edition 2008. p. 5-100
- Hailey, J., y Salway, M. (2016). New routes to CSO sustainability: The strategic shift to social enterprise and social investment. *Routledge Journals*.
- Heath, C., y Heath, D. (2008). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*: Random House.
- Henzler, A. (2016). Modelo de las 4M 's para un fundraising sostenible. En Henzler, A, (Presidencia) *¿Cómo superar tu fundraising en tres años?* Conferencia llevada a cabo en Mosaico Lab, Lima, Perú.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, M. (2015). El concepto de discapacidad: De la enfermedad al enfoque de derechos. *Revista CES Derecho*, (6)2, 46-59.
- Herrera, M., y Ayuso, L. (2009). Las asociaciones sociales, una realidad a la búsqueda de conceptualización y visualización. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. (126), p. 39-70.
- Ingram, R. (1997). *Diez Responsabilidades Básicas del Consejo Directivo en las Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Centro Mexicano para la Filantropía.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020). Clasificación de tipo de discapacidad-histórica. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/clasificadoresycatalogos/doc/clasificacion\\_de\\_tipo\\_de\\_discapacidad.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/clasificadoresycatalogos/doc/clasificacion_de_tipo_de_discapacidad.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019a). Pobreza monetaria alcanzó al 20,2% de la población en el año 2019.
- Juarez, B., y Quispe, R. (2020). *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de servicio de transporte para personas con discapacidad, Arequipa Metropolitana, 2019*. (Tesis de Pregrado) Universidad Católica San Pablo.
- Kawasaki, G. (2015). *The art of start 2.0: The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. New York, USA: Portfolio/ Penguin.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a ed.). México: Pearson Education.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. (11a ed.). México: Pearson Education.
- KVELOCE (2019). Estudio sobre la inversión de impacto: Un nuevo mecanismo de financiación basado en resultados para fomentar la innovación y el bienestar social. Recuperado de: [https://kveloce.com/wp-content/uploads/2019/07/Report-AVI\\_Inversion-de-Impacto\\_Mapping-principales-actores-1-1.pdf](https://kveloce.com/wp-content/uploads/2019/07/Report-AVI_Inversion-de-Impacto_Mapping-principales-actores-1-1.pdf)
- Larregle, A. (1995). *Financiamiento de proyectos y tipos de subvenciones*. Reuperado de: <http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1607.html#:~:text=Se%20denomina%20%22subvenci%C3%B3n%20o%20%22,obra%20por%20el%20inter%C3%A9s%20general>.
- Latapí, P. (2005). La participación de la sociedad en la definición de políticas públicas de educación: El caso de Observatorio Ciudadano de la Educación. *Perfiles Educativos*. Ciudad de México. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982005000300002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982005000300002)
- León, M. (2011). *Estrategias de comunicación publicitaria fundraising para la Fundación Lazos de Amor*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia.

- Llanos, J., y Lozano, G. (2014). Microfinanciamiento: un mecanismo eficiente para mejorar la calidad de vida de los que menos tienen. *Debate Económico*, 3(7), p. 25-64.
- López, F., y Silva, J. (2017). *Análisis y propuesta de mejora de la ONGD Desco*. (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Maglieri, G (2004) *Organizaciones sin fines de lucro*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Martínez, J., Martín F., Martínez, E., Sanz de la Tajada, L., y Vacchiano, C. (2000). *La investigación en marketing*. Barcelona: Aedemo.
- Mata, J. (2014). Las campañas de crowdfunding: Su eficiencia en proyectos lucrativos y causas sociales. (Tesis de Doctorado). Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. Recuperado de: [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/279390/Tesis%20Judith%20Mata\\_part%201.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/279390/Tesis%20Judith%20Mata_part%201.pdf)
- Meganck, D (2012). Implementación de Cuadro de Mando Integral en Organizaciones.
- Merino, M., y Pérez, J. (2013). Concepto de Gestión Social. Recuperado de : <https://definicion.de/gestion-social/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2019). Informe sobre los avances del primer año de implementación del Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), p. 1689–1699.
- Ministerio de Salud (2008). Análisis de la situación de la discapacidad en Perú 2007. Recuperado de: [http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1153\\_MINSA1489.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1153_MINSA1489.pdf)
- Ministerio de Salud (2020). COVID-19: Conoce los protocolos para grupos vulnerables. Recuperado de: [https://www.minsa.gob.pe/newsletter/2021/edicion-69/nota2/index.html?utm\\_campaign=Comunicados&utm\\_source=Ministerio+de+Salud+%7C+Bolet%C3%ADn+digital+-+Edici%C3%B3n+N%C2%B0+69+2021-05-25+05%3A39%3A57+%28copia%29&utm\\_medium=Email](https://www.minsa.gob.pe/newsletter/2021/edicion-69/nota2/index.html?utm_campaign=Comunicados&utm_source=Ministerio+de+Salud+%7C+Bolet%C3%ADn+digital+-+Edici%C3%B3n+N%C2%B0+69+2021-05-25+05%3A39%3A57+%28copia%29&utm_medium=Email)
- Miranda, M. (2018). *Implementación de estrategia de marketing y posicionamiento para mejorar la captación de donantes en una ONG en Lima*. (Tesis de Pregrado). Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú.
- Mittum (2017). *Email marketing: ¿Qué es y cómo ha evolucionado?*
- Moore, Mark H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.
- Moreno, S., Moreno, L., y Nova, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Espacios*, 41(41), p. 238-252.
- Municipalidad de Santiago de Cali (2020). Conéctate y participa. ¿Somos una sociedad realmente inclusiva? Recuperado de: <https://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/155427/conectate-y-participa-somos-una-sociedad-realmente-inclusiva/>

- Nguyen, D. (2018). Estrategia de marketing en redes sociales: estudio de caso H&M Hennes & Mauritz.
- Nonprofit Fundraising Essentials (2015). *Module 2: Funding Models and Diversification*. Acumen Academy
- Nonprofit Tech for Good (2017) Informe de 2017 sobre tendencias globales en donación. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/DominiqueGross/informe-2017-sobre-tendencias-globales-en-donacin-nonprofit-tech-for-good>
- Noval, L. (2014). El fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas: Aplicación práctica.
- Observatorio Estatal de la Discapacidad. (2019). La sostenibilidad del Tercer Sector de la Discapacidad: Alternativas de financiación de los apoyos, servicios y estructuras.
- Olarte, C.; Reinares, E. y Saco, M. (2011). Marketing de las causas sociales. Herramientas para el diseño de proyectos sociales, p. 103-115.
- Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*, Cinca, Madrid.
- Pasco, M. (2016). Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación. *Vicerrectorado de la investigación*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pasco, M., y Ponce, F. (2018). Guía de investigación en Gestión. *Vicerrectorado de la investigación*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/16491091/Marketing\\_social\\_P%C3%A9rez\\_Romero](https://www.academia.edu/16491091/Marketing_social_P%C3%A9rez_Romero)
- Petrini, M., Scherer, P., y Back, L. (2012). Modelo de negocio con impacto social. *Revista de administración de empresas*. São Paulo. Brasil.
- Pinilla, M. (2011). *Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro: Un estudio de caso*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- Pousadela, I., y Cruz, A. (2016). The sustainability of Latin American CSOs: historical patterns and new funding sources. *Development in practice*.
- Pulizzi, J. (2013). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. Mc Graw-Hill. Nueva York (Estados Unidos)

- Puertas, E., Sotelo, J., y Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Pan American Journal of Public Health*, 44 (124), p. 2-7.
- Ragin, L. Jr., y Palandjian, T. (2013), "Social Impact Bonds: Using Impact Investment to Expand Effective Social Programs." *Community Development: Investment Review*. Federal Reserve Bank of San Francisco.
- Ramírez, S., y Ríos, M. (2020). *Análisis del marketing social para la captación de donantes en las organizaciones sociales de protección canina en Lima Metropolitana*. (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Ramos, J. (2017). *Marketing de contenidos*. Guía práctica. XinXii.
- Recon Colombia (04 de febrero de 2019). El Canvas Social una herramienta clave para la planificación estratégica de los emprendimientos sociales. *Recon Colombia*. Recuperado de: <https://www.reconcolombia.org/el-canvas-social-una-herramienta-clave-para-la-planeacion-estrategica-de-los-emprendimientos-sociales/>
- Reinares, P., y Ponzoa, J.M. (2017). *Marketing relacional*. Madrid: Prentice-Hall Financial Times.
- Sajardo, A. (2015). *Nuevos instrumentos de financiación para el sector no lucrativo. El reto del crowdfunding social*. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(108), p.39-53.
- Sánchez, F. (2008). *La determinación y la distribución del beneficio neto en la sociedad anónima*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Delegación de Roma, Roma.
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- Skibick, M. (2009). *Las ONG 's como vía de desarrollo y a la transformación social*. (Tesis de Pregrado) Universidad Autónoma de Barcelona. España
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales 2006. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- SODIS (2021). Lenguaje inclusivo: 8 pautas para referirnos a la discapacidad desde un enfoque de derechos. Recuperado de: [https://sodis.lamula.pe/2021/06/10/lenguaje-inclusivo-8-pautas-para-referirnos-a-la-discapacidad-desde-un-enfoque-de-derechos/sodis/?fbclid=IwAR1Cu7aypOIjpyOe-uBa7le6bEYcWPX5F9X\\_sq5ArPTIfZ\\_4As\\_sEgapqvw](https://sodis.lamula.pe/2021/06/10/lenguaje-inclusivo-8-pautas-para-referirnos-a-la-discapacidad-desde-un-enfoque-de-derechos/sodis/?fbclid=IwAR1Cu7aypOIjpyOe-uBa7le6bEYcWPX5F9X_sq5ArPTIfZ_4As_sEgapqvw)
- Starr, K. (2021, 18 de setiembre). The eight- word mission statement. *Stanford Social Innovation Review: Informing and inspiring leaders of social change*. Recuperado de: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_eight\\_word\\_mission\\_statement#](https://ssir.org/articles/entry/the_eight_word_mission_statement#)
- Studer, L., y Trucco, D. (2012). *Conceptos y herramientas de gestión empresarial aplicables a ONGs para lograr la autosustentabilidad*. (Tesis de Pregrado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.

Toboso, M. (2008). La discapacidad dentro del enfoque de capacidades y funcionamiento. *Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*. 20.

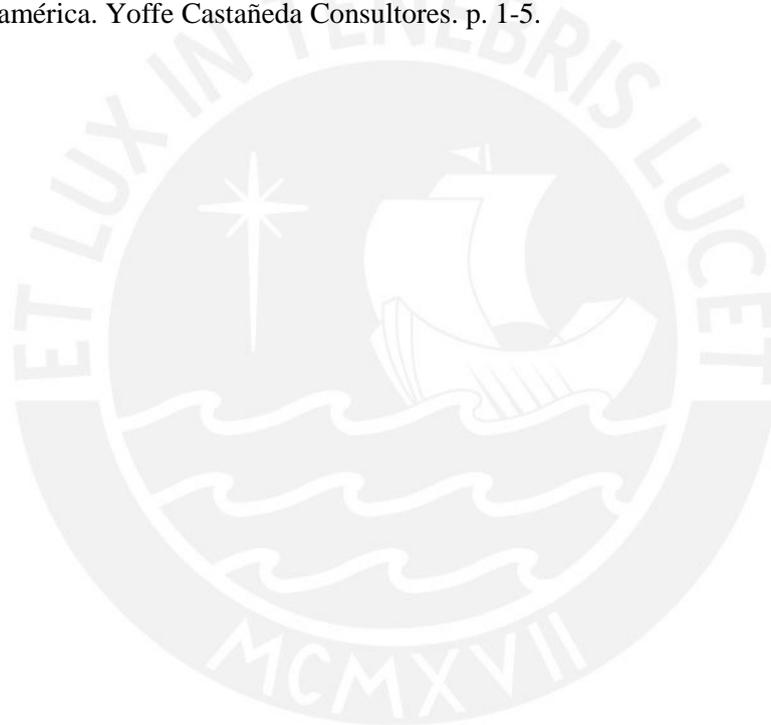
UNICEF (2014). *Definición y clasificación de discapacidad*. Fondo de las Naciones Unidas para la infancia.

Varela, F. (2013). *Planificación estratégica para organizaciones no gubernamentales. Caso: Intervención Organizacional en Vila Social de Balneário Camboriú*. (Tesis de Pregrado) Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

Velarde, V. (2011). Los modelos de la discapacidad: un recorrido histórico. *Empresa y Humanismo*. 15(1), p. 115-136.

World Bank (2004). *NGO World Bank collaboration*.

Yoffe, D., y Henderson, B. (2019). Cómo vencer los retos a los que se enfrenta el Fundraiser en Latinoamérica. Yoffe Castañeda Consultores. p. 1-5.



# ANEXOS

## ANEXO A: Modelos de gestión social estratégica

Figura A1: Modelo Canvas Social

OBJETIVO			IMPACTO		
<p>Definir el impacto social o medioambiental y los beneficios de cada aspecto importante. Incluye las métricas que utilizarás para medir los resultados.</p>					
<p><b>PROBLEMA</b></p> <p>¿Cuál es el principal problema al que dará solución tu propuesta?</p> <p><b>ALTERNATIVAS EXISTENTES</b></p> <p>¿Dan otros proyectos o empresas buena solución a los problemas como alternativa?</p>	<p><b>SOLUCIÓN Y ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Solución que llevará la propuesta de valor a los segmentos. Actividades que tiene que realizar tu programa para entregar su propuesta de valor</p> <p><b>RECURSOS, SOCIOS Y ACTORES CLAVE</b></p> <p>¿Necesitas permisos especiales? Recursos necesarios para ejecutar las actividades clave: fondos, financieros, herramientas, etc. ¿Gente a involucrar para tu proyecto.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p><b>PROPUESTA DE VALOR SOCIAL</b></p> <p><b>PROPUESTA DE VALOR AL CUENTE</b></p> <p>¿Quié obtiene el cliente que paga por tu producto/servicio.</p>	<p><b>VENTAJA DIFERENCIAL</b></p> <p>¿Por qué tendría éxito este proyecto? ¿Qué lo hace tu proyecto único y su competencia no podrá copiarlo?</p> <p><b>CANALES</b></p> <p>¿Cómo lo comunicas con los clientes y beneficiarios? ¿Cómo entregas tu producto/servicio?</p>	<p><b>SEGMENTOS</b></p> <p><b>CUENTE</b></p> <p>¿Quién es la persona u organización que paga por tu servicio/producto?</p> <p><b>BENEFICIARIO</b></p> <p>¿Quién lo recibe?</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p>Las categorías más importantes de gasto e inversión ¿Cómo cambian conforme evolvas?</p>		<p><b>SURPLUS</b></p> <p>¿Dónde y cómo vas a invertir los beneficios?</p>	<p><b>INGRESOS</b></p> <p>Describe tus flujos de ingresos en %</p>		

Fuente: Escuela de Diseño Social (2015)

**Figura A2: *Balanced Scorecard Social***

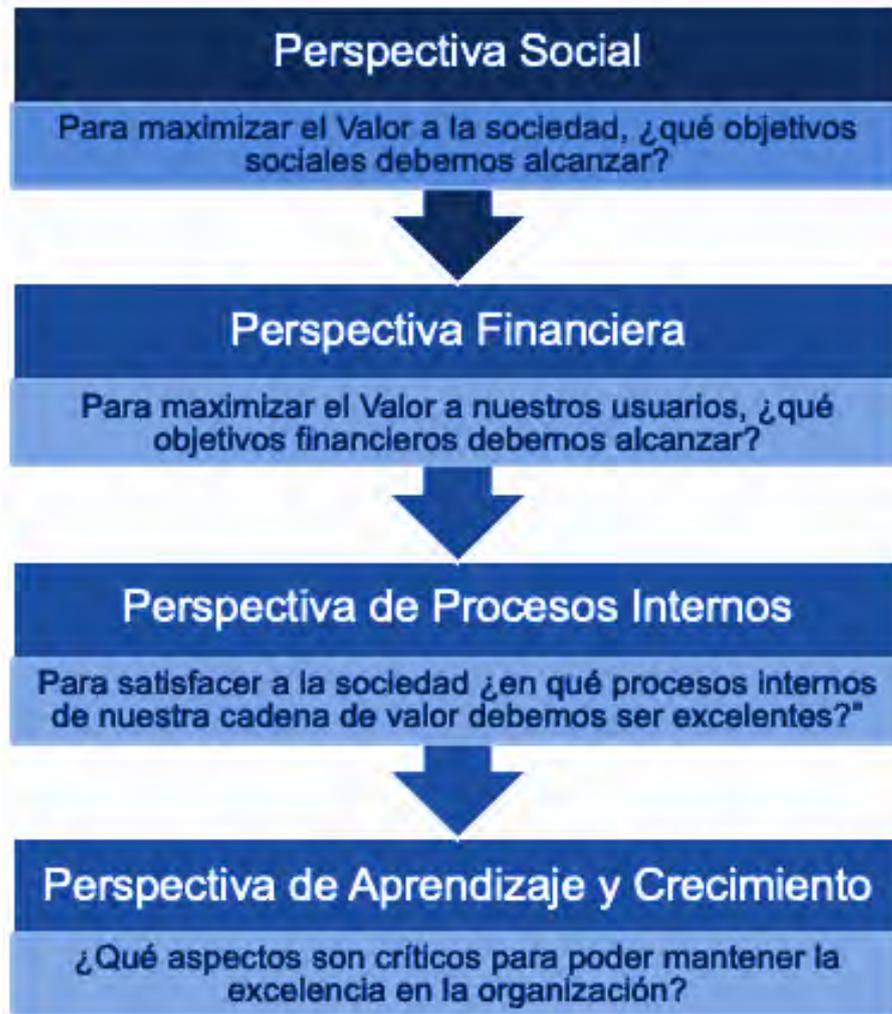


Figura A3: Modelo de los tres pilares de Moore



Fuente: Beaumont (2016).

## ANEXO B: Caracterización de las organizaciones

**Tabla B1: Principales organizaciones enfocadas en personas con discapacidad**

Organización	JOINTCO	CEMPDIS	AIEDI	Capaz PERÚ
<b>Misión</b>	Organización que crea vínculos entre la persona con y sin discapacidad a partir de las artes escénicas.	Institución que contribuye al desarrollo de una cultura inclusiva que garantice condiciones sociales, culturales, económicas, políticas y educativas para la inclusión de personas con discapacidad.	Organización que desarrolla investigaciones académicas, eventos, capacitaciones y proyectos destinados a la inclusión de personas con discapacidad	“Asociación que promueve el reconocimiento de y valoración de diversas capacidades en el sector cultural, educativo y organizacional a través de las artes integradas”. (Capaz Perú, 2020).
<b>Visión</b>	Ser una organización que genere un impacto positivo en la inclusión de personas con discapacidad en el marco de las artes.	Ser reconocidos como una institución líder y referente en servicios que favorezcan la inclusión dentro de la sociedad del colectivo de personas con discapacidad.	“Ser una asociación integrada de profesionales de primer nivel en base a la inclusión de personas con discapacidad con impacto social” (AIEDI, 2015)	Ser una asociación reconocida por sus actividades de inclusión dentro de la sociedad del colectivo de personas con discapacidad en el sector cultural, educativo y artístico.
<b>Objetivos</b>	Promover la inclusión social de personas con discapacidad en el marco de las artes escénicas.	Promover el enfoque de inclusión social de personas con discapacidad, su aplicación y su importancia.	Instaurar la verdadera inclusión de las personas con discapacidad en todos los ámbitos como salud, educación, entre otros.	El objetivo principal es gestionar un espacio de trabajo basado en el dinamismo de las artes, el diálogo y la confianza que promueva una cultura de inclusión en el accionar de la asociación.
<b>Propuesta de Valor</b>	La propuesta de valor es generar la inserción social desde la perspectiva de las artes escénicas y la cultura, para integrar a la sociedad a las personas con discapacidad.	Lograr la participación efectiva de las personas con discapacidad en el marco del derecho y de esta manera hacer valer sus derechos como seres humanos.	Entidad especializada en la temática de inclusión y discapacidad con un enfoque interdisciplinario.	Lograr la integración social de las personas con discapacidad desde un enfoque social, cultural y artístico que permita la coexistencia entre las personas con discapacidad y las que personas sin discapacidad.

## **ANEXO C: Guías de entrevista**

### **Guías de entrevista a expertos académicos (Marco teórico)**

#### **Guía de entrevista a Alvaro Henzler**

Buenos tardes, somos Andrea Catacora y Anabel Hermoza somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar las estrategias de gestión social estratégica para la captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú, organización que abordan la problemática de inserción social de personas con discapacidad en Lima Metropolitana en la actualidad. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

En esta oportunidad nos encontramos con Alvaro Henzler, especialista en fundraising y creador del modelo de las 4M's para un fundraising sostenible.

1. ¿Qué fue lo que te motivó a crear el modelo de las 4 M's?
2. ¿Cómo llegas a la conclusión que para alcanzar la sostenibilidad financiera se necesita un cambio organizacional?
3. ¿Este modelo lo has validado en algún estudio académico?
4. ¿Hay bibliografía académica que hayas utilizado para crear este modelo?
5. En cuanto a la solidez institucional, ¿Qué te motivó a aplicar la metodología RISE para medirla? ¿Crees que las categorías son suficientes? ¿Qué opinas de la rendición de cuentas?
6. ¿Qué significa que una organización tenga un norte claro?
7. ¿Cómo una organización lograría tener un liderazgo sólido?
8. ¿Cómo una organización tiene un gobierno estratégico?
9. ¿Cómo una organización mantiene una eficiencia excelente?
10. ¿Qué significa que una organización tenga redes potentes?
11. ¿Cómo una organización lograría tener un impacto real en la sociedad?
12. ¿Cuándo una organización se considera sostenible?
13. ¿Cómo se puede aplicar el matching con el donante?
14. ¿Qué es para ti un gobierno corporativo efectivo en una organización social?
15. ¿Cómo realizar un adecuado seguimiento de los donantes potenciales?
16. ¿Cuáles son las tendencias de los donantes en el Perú en la actualidad?
17. ¿Cuáles son las tendencias globales actuales de fundraising?
18. Respecto a la segmentación de mercados, se plantean tres tipos, ¿Tienes otra manera de segmentar el mercado?

### **Guía de entrevista a Martin Beaumont**

Buenos tardes, somos Andrea Catacora y Anabel Hermoza somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar las estrategias de gestión social estratégica para la captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú, organización que abordan la problemática de inserción social de personas con discapacidad en Lima Metropolitana en la actualidad. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

En esta oportunidad nos encontramos con Martin Beaumont, profesor de la PUCP, y especialista en gestión social.

1. Estamos de acuerdo con lo que plantea Moore y los pilares para la sostenibilidad. No obstante, algunas variables pueden ser muy generales ¿Cree que su modelo puede complementarse con otros modelos? ¿Por qué? ¿Cómo así?
2. Hace unos días tuvimos una reunión con Alvaro Henzler, creador del modelo de las 4 m's para un fundraising sostenible. De esta manera este modelo cuenta con cuatro pilares importantes. En primer lugar, se encuentra la misión con impacto diferenciada que es sumamente importante para un correcto desarrollo de la organización como tal. En segundo lugar, se encuentra la maquinaria robusta, la cual consiste en aplicar referentes de alto impacto. En tercer lugar, se encuentra el modelo de donación enfocado que se refiere a la segmentación de los donantes y finalmente la marca atractiva que consiste en que tan atractiva es la marca para los donantes tanto individuales como institucionales. En este sentido, ¿qué opina del modelo?
3. Desde su perspectiva ¿Qué tipo de organizaciones podrían aplicar al modelo de los tres pilares de Moore? ¿Aplica para todas?
4. ¿En qué tipo de organizaciones ha sido aplicado el modelo con éxito?
5. ¿Cómo debería ser la definición estratégica en una organización social?
6. ¿Cómo se podría identificar el foco estratégico desde una organización social?
7. ¿Cómo se podría guardar coherencia en la propuesta de valor de una organización social?
8. ¿Cómo integrar los cambios en la industria en el diseño de las estrategias de la organización?
9. ¿Cómo se puede medir la gestión del conocimiento enfocada en una organización enfocada en inserción social de personas con discapacidad que busca fondos de financiamiento?
10. ¿Cómo se puede medir la gestión del talento enfocada en una organización enfocada en inserción social de personas con discapacidad que busca fondos de financiamiento?

11. Desde su experiencia ¿Cuál ha sido la principal dificultad por la cual las organizaciones sociales no logran sostenibilidad?
12. En cuanto al pilar Recursos, En una organización que opera en zonas urbanas ¿Cuál cree usted que son los canales más efectivos que las organizaciones pueden aplicar para captar fondos y financiamiento? ¿Por qué? (Filantropía de antiguos beneficiarios, capital paciente, Préstamos)
13. En zonas urbanas, ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para que las organizaciones sociales alcancen su visión?
14. Desde su experiencia, en una organización enfocada en la inserción social de personas con discapacidad ¿Cuál sería la manera adecuada de fidelizar a los donantes individuales?
15. Desde su experiencia, dado el contexto anterior ¿Qué tipo de alianzas estratégicas serían las óptimas para movilizar recursos correctamente?



## **Guías de entrevista a organizaciones sociales**

Buenos tardes, somos Andrea Catacora y Anabel Hermoza somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar las estrategias de gestión social estratégica aplicables al sector de organizaciones sociales que abordan la problemática de inserción social de personas con discapacidad en Lima Metropolitana en la actualidad. Cabe resaltar que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

### **Preguntas de caracterización del sector**

1. ¿Qué relación tiene usted con el sector social de personas con discapacidad?
2. ¿Cuál cree usted que es la problemática de inserción social de las personas con discapacidad en Lima Metropolitana?
3. ¿Cuántas organizaciones sociales que se enfocan en la inserción social de personas con discapacidad, conoce?
4. ¿Cuáles son las organizaciones más representativas del sector?
5. ¿Cuál fue el motivo de creación de la asociación?
6. ¿Por qué una organización social?
7. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
8. ¿Cuál considera usted que es el impacto social, que tiene su organización en la sociedad?
9. ¿Cuántos adeptos a la causa hay actualmente en la organización?

### **Preguntas sobre la aplicación de gestión financiera**

10. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la organización, las que permiten que pueda ser una organización sostenible en el tiempo?
11. ¿Cuál es la finalidad de dicha recaudación de fondos?
12. ¿Cuáles son sus principales socios estratégicos?

## **Guía de entrevista a miembros de Capaz Perú**

### **Guía de entrevista a Valeria Soto**

Buenos tardes, somos Andrea Catacora y Anabel Hermoza somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar las estrategias de gestión social estratégica para la captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú, organización que abordan la problemática de inserción social de personas con discapacidad en Lima Metropolitana en la actualidad. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

En esta oportunidad nos encontramos con Valeria Soto, miembro de Capaz Perú

1. ¿Consideras que la organización mantiene una planificación de sus actividades?
2. ¿Consideras esta planificación efectiva? ¿Por qué?
3. ¿Consideras que la organización tiene recursos financieros suficientes para alcanzar sus metas?
4. ¿Consideras que la organización protege a sus activos tanto tangibles como intangibles?
5. ¿Consideras que existe un directorio efectivo dentro Capaz Perú? ¿Por qué?
6. ¿Consideras que existe apoyo a la dirección de la organización? ¿Qué tipo de apoyo?
7. ¿Consideras que la identidad corporativa de Capaz Perú es atractiva? ¿Por qué?
8. ¿Consideras que la identidad corporativa de Capaz Perú inspira a sus grupos de interés? ¿Por qué?
9. ¿Consideras que Capaz Perú genera un impacto medible y verificable en la sociedad? ¿Por qué?
10. ¿Capaz Perú mantiene una solidez y transparencia financiera? ¿Por qué?
11. Respecto a la gestión de riesgos tanto reputacionales como operacionales ¿Capaz Perú mantiene políticas de gestión de riesgos?
12. ¿Consideras que Capaz Perú ha adaptado sus actividades a la coyuntura actual? Es decir, la emergencia sanitaria y económica producto del Covid-19. Si fue así, ¿Cuáles fueron las medidas que se tomaron respecto a la coyuntura?
13. ¿Cuáles crees que son las perspectivas a futuro de la organización?

### **Guía de entrevista a Deborah Grandez**

Buenos tardes, somos Andrea Catacora y Anabel Hermoza somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar las estrategias de gestión social estratégica para la captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú, organización que abordan la problemática de inserción social de personas con discapacidad en Lima Metropolitana en la actualidad. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

En esta oportunidad nos encontramos con Deborah Grandez, directora de Capaz Perú

1. ¿Están registrados ante la APCI como una ONGD o una IPREDA?
2. ¿Capaz Perú cuenta con alianzas actualmente? ¿Qué tipo de relación mantienen?
3. De ser así, ¿Con qué tipo organizaciones mantiene una alianza estratégica?
4. ¿Con qué organizaciones ha formado alianzas durante el último año?
5. ¿Existen organizaciones que les han rechazado la alianza?
6. ¿Cuántos donantes institucionales obtuvo Capaz Perú durante el último año?
7. Existen tendencias en el mercado de cooperación internacional, en el que se priorizan cada vez más las donaciones de actores multilaterales, u organizaciones ejecutoras del sector privado. ¿En este sentido, consideras que Capaz Perú se alinea o tiene productos desarrollados para cada uno de estos nuevos mercados? ¿De qué manera lo hace?
8. ¿Consideras que su identidad corporativa es atractiva? ¿Por qué?
9. ¿Consideras que la identidad corporativa de Capaz Perú inspira a sus grupos de interés? ¿Por qué?
10. ¿De qué manera Capaz Perú segmenta a sus potenciales donantes? ¿Hay alguna diferencia entre estos segmentos?
11. ¿Qué canales de donación mantiene Capaz Perú?
12. ¿Consideras que Capaz Perú genera un impacto medible y verificable en la sociedad? ¿Por qué?
13. ¿Capaz Perú mantiene una solidez y transparencia financiera? ¿Por qué?
14. ¿Existe un compromiso a futuro por parte de los voluntarios de Capaz Perú?
15. ¿Cómo es la relación con sus voluntarios?
16. ¿Crees que los voluntarios de la organización podrían ser futuros aportantes económicos? ¿Por qué?
17. ¿Capaz Perú cuenta con donantes individuales?
18. Si es así ¿Cuántos de estos son recurrentes?
19. ¿Cuál es el costo de adquisición de los donantes individuales de Capaz Perú?

20. En promedio ¿Cuál es el retorno de inversión por cada donante individual?
21. Respecto a la financiación pública ¿Cuál fue la cantidad de fondos gestionados durante el último año?
22. ¿Cuántas propuestas enviaron para acceder a fondos públicos durante el último año?
23. ¿Cuántas de estas propuestas fueron aceptadas?
24. Respecto a la financiación corporativa ¿Cuál fue la cantidad de fondos gestionados durante el último año?
25. ¿Cuántas propuestas enviaron para acceder a fondos del sector privado durante el último año?
26. ¿Cuántas de estas propuestas fueron aceptadas?
27. ¿Capaz Perú se encuentra en proceso de consolidación de alianzas con otras empresas?  
Si es así ¿Cuáles?
28. Con respecto al crowdfunding ¿Cuáles son las plataformas para recaudar fondos?
29. ¿Cuántas campañas de crowdfunding realizan al año?
30. ¿Cuántas campañas de crowdfunding llegaron a su meta durante el último año?
31. ¿Cuántos servicios han realizado durante el último año?
32. ¿Cuál ha sido la ganancia neta durante el último año, respecto a los servicios brindados?
33. Respecto a la gestión de riesgos tanto reputacionales como operacionales ¿Capaz Perú mantiene políticas de gestión de riesgos?
34. Sí es así, ¿Cómo mitigan el riesgo?
35. ¿Cuántos colaboradores se capacitaron en cultivación de alianzas y el acceso a fondos de ellas durante el último año?
36. ¿Incluye salarios al equipo especializado, por ejemplo, para movilizar recursos?
37. Existen estrategias de storytelling y elevator pitch ¿Los colaboradores aplican alguna de estas?
38. Con respecto a las alianzas ¿Los colaboradores han logrado obtener alguna alianza?  
¿Cuántas?
39. ¿Cuál ha sido su ingreso neto el último año?
40. ¿Cuál es su proyección de ingresos hacia el próximo año?
41. ¿De dónde provienen la mayoría de los fondos de la organización?
42. ¿Realizan inversión alguna en términos de recaudación de fondos?
43. ¿Cuáles creen que son las perspectivas a futuro?

## **ANEXO D: Guía de Focus Group**

Buenos tardes, somos Andrea Catacora y Anabel Hermoza somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar las estrategias de gestión social estratégica para la captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú, organización que abordan la problemática de inserción social de personas con discapacidad en Lima Metropolitana en la actualidad. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

En esta oportunidad nos encontramos con miembros de Capaz Perú

### **VISIÓN**

#### **PROPUESTA DE VALOR**

##### **● GOBIERNO CORPORATIVO EFECTIVO**

##### **- Planificación efectiva**

1. ¿Considera usted que la organización mantiene una planificación de sus actividades?
2. ¿Considera esta planificación efectiva? ¿Por qué?

##### **- Recursos financieros adecuados**

3. ¿Considera usted que la organización tiene recursos financieros suficientes para la realización de sus metas?

##### **- Protección de activos**

4. ¿Considera usted que la organización protege a sus activos tanto tangibles como intangibles?

##### **- Apoyo al director ejecutivo**

5. ¿Considera usted que existe apoyo a la dirección ejecutiva de la organización? ¿Qué tipo de apoyo?

##### **- Directorio efectivo**

6. ¿Considera usted que existe un directorio efectivo en Capaz Perú? ¿Por qué?
7. ¿Considera usted que Capaz Perú cuenta con un consejo directivo efectivo?

#### **CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD**

##### **● CONOCIMIENTO DEL ENTORNO**

##### **- Adaptación de las actividades a la coyuntura actual**

8. ¿Considera usted que Capaz Perú ha adaptado sus actividades a la coyuntura actual? Es decir, la emergencia sanitaria y económica producto del Covid-19
9. Si fue así, ¿Cuáles fueron las medidas que se tomaron respecto a la coyuntura?

##### **- Participación de la organización en debates y ponencias**

10. ¿Capaz Perú ha participado en grupos, debates o ponencias sobre el Covid-19?

11. De ser así, ¿En cuántos participó durante el último año?

- **FIDELIZACIÓN DE DONANTES**

12. En un futuro, ¿Te gustaría aportar económicamente a la organización? ¿Por qué?

**OPERACIONES**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

- **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

- **Capacitación de colaboradores**

13. ¿Cuántas capacitaciones reciben al año?

14. Tienen conocimiento acerca del storytelling o el elevator pitch

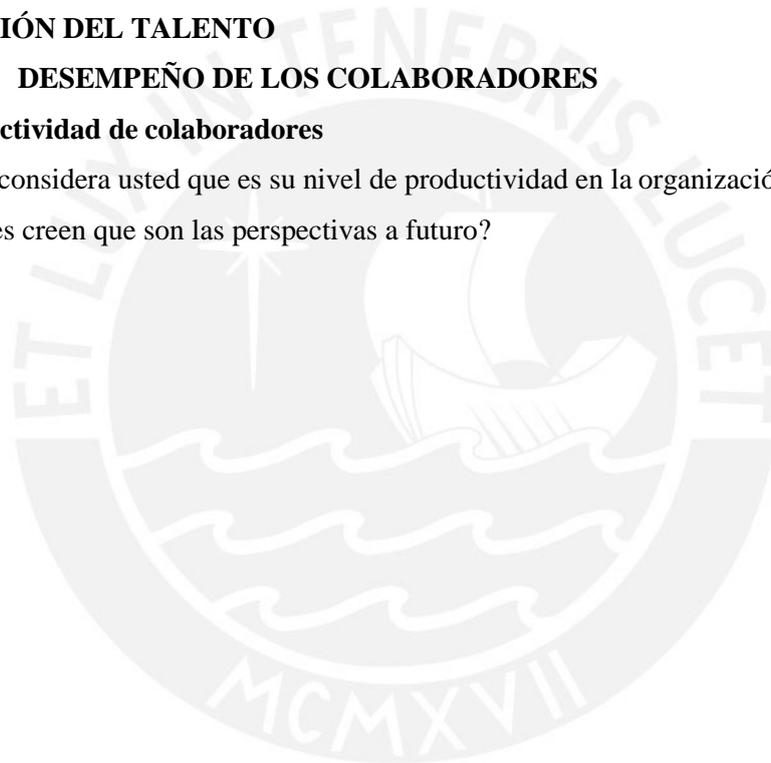
**GESTIÓN DEL TALENTO**

- **DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES**

- **Productividad de colaboradores**

15. ¿Cuál considera usted que es su nivel de productividad en la organización?

16. ¿Cuáles creen que son las perspectivas a futuro?



## ANEXO E: Cuestionarios

### Encuesta de percepción de Gestión estratégica de Capaz Perú

1. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización mantiene un Norte Claro. En base a su perspectiva ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

*Capaz Perú tiene una visión clara, futurista e inspiradora*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene una misión concisa, diferenciadora y difundida*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene valores establecidos experimentados en la cultura organizacional*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene claridad estratégica de objetivos con apoyo profesional a mediano plazo*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

2. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización mantiene un liderazgo sólido. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

*Capaz Perú tiene un gobierno corporativo completo, efectivo e institucional*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene un equipo fundador amplio e involucrado en la operación*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene un equipo talentoso a tiempo completo, reclutado formal y selectivamente y evaluado formalmente*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene un líder inspirador*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

3. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización mantiene una Eficiencia excelente. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

*Capaz Perú tiene estabilidad y eficiencia de recursos financieros para administración y fundraising*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene una memoria institucional reflejada en procesos manuales críticos*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú mantiene costo por beneficiario relativo*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú mantiene sistemas formales e informales de recojo, seguimiento y monitoreo*

*continuo de programas*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

4. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización mantiene unas redes potentes. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

*Capaz Perú tiene una marca potente capaz de generar comunidades de seguidores en favor de la causa*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz tiene es catalizador de movimiento de voluntariado capacitado y empoderado*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene un creciente número de donantes, con alianza estratégica que trasciende*

*fondos financieros*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú participa y potencia redes amplias para escalar el impacto deseado*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

5. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización tiene un impacto real. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

*Capaz Perú tiene un alcance nacional crítico para generar cambios significativos*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú maneja un resultado claro, altamente reconocido con indicadores de desempeño e impacto*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú realiza una intervención local y sistémica, evaluada externamente*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**

- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú trabaja bajo un modelo innovador con alta capacidad de adaptación al contexto*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

6. A través de las siguientes variables se está evaluando la Sostenibilidad de la organización. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

*Capaz Perú realiza una inversión alta de tiempo y recursos para la construcción de la sostenibilidad del impacto que genera en la sociedad*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene una alta diversificación de ingresos y baja dependencia en socios mayores*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú trabaja bajo un modelo de organización híbrido, con ingresos autogenerados*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú realiza un manejo altamente transparente de la operación y finanzas*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

7. A través de las siguientes variables se está evaluando el nivel de coincidencia con los donantes. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

*Los donantes de Capaz Perú se encuentran altamente alineados con la misión y visión de la organización*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú realiza un diseño de paquetes de beneficios a cada segmento de donantes*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú tiene un sistema de compromiso con la misión de la organización*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

*Capaz Perú sirve y apoya los objetivos o negocios de los donantes*

- **Muy en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Ni de acuerdo ni desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Muy de acuerdo**

### **Encuesta de percepción de gestión estratégica de Capaz Perú**

Fidelización de donantes

¿Considera usted que la identidad corporativa de la organización es atractiva?

- **Muy atractiva**
- **Atractiva**
- **Poco atractiva**
- **Nada atractiva**

1. ¿Considera usted que la identidad corporativa de la organización inspira a sus grupos de interés?

- **Muy inspiradora**
- **Inspiradora**
- **Poco inspiradora**
- **Nada inspirada**

2. ¿Considera usted que la organización genera un impacto medible y verificable?

- **Genera mucho impacto**
- **Genera impacto regular**
- **Genera poco impacto**
- **No genera impacto**

3. ¿Considera usted que la organización mantiene una solidez financiera?

- **Muy sólida**
- **Sólida**
- **Poco sólida**

- **Nada sólida**
4. ¿Considera usted que la organización mantiene una transparencia financiera?
- **Muy transparente**
  - **Transparente**
  - **Poco transparente**
  - **Nada transparente**

Gobierno Corporativo Efectivo

1. ¿Considera que la organización mantiene una planificación de sus actividades?
- **Si**
  - **No**
  - **Tal vez**
2. ¿Considera que la planificación de la organización es efectiva?
- **Muy efectiva**
  - **Efectiva**
  - **Poco efectiva**
  - **Nada efectiva**
3. ¿Considera usted que existe un directorio efectivo en la organización?
- **Muy efectivo**
  - **Efectivo**
  - **Poco efectivo**
  - **Nada efectivo**
4. ¿Considera usted que existe apoyo a la dirección ejecutiva de la organización?
- **Si**
  - **No**
  - **Tal vez**
5. ¿Cuál sería su percepción de dicho apoyo?
- **Excelente**
  - **Bueno**
  - **Regular**
  - **Malo**
  - **Inexistente**

## ANEXO F: Consentimiento informado

### Formato del consentimiento Informado de entrevistas

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo es proporcionar, a los participantes de la investigación, una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que tienen en esta.

La presente investigación, denominada “**Gestión social estratégica para la captación de fondos en Capaz Perú, organización enfocada en la inserción social de personas con discapacidad en Lima Metropolitana en la actualidad**”, será presentada para la obtención de la Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **William Campbell Falconí**. El propósito de la investigación es **analizar la gestión social estratégica para la captación de fondos y financiamiento de Capaz Perú en Lima Metropolitana en la actualidad**.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder preguntas en una **entrevista**, con una duración aproximada de **60 minutos**. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. En ese sentido, usted puede decidir interrumpir su participación en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio para usted. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Su participación en la investigación será **pública**. Al concluir la investigación, dicha información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y en el repositorio académico virtual.

Para acceder a los resultados de esta investigación usted puede visitar la biblioteca de la universidad o también solicitarlos al correo electrónico [andrea.catacora@pucp.edu.pe](mailto:andrea.catacora@pucp.edu.pe), [anabel.hermoza@pucp.edu.pe](mailto:anabel.hermoza@pucp.edu.pe)

En caso de tener alguna duda sobre la investigación puede comunicarse al correo electrónico antes indicado. Asimismo, para consultas sobre ética en la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

Muchas gracias por su apoyo.

---

Andrea Catacora  
Vasquez

20152063

---

Anabel Hermoza Villegas

20150975

Yo [Nombre completo del entrevistado], perteneciente a [**organización**], con el cargo [indicar cargo], doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico [andrea.catacora@pucp.edu.pe](mailto:andrea.catacora@pucp.edu.pe), [anabel.hermoza@pucp.edu.pe](mailto:anabel.hermoza@pucp.edu.pe).

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Asimismo, entiendo que mi participación en la investigación será pública. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad y el repositorio académico virtual.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

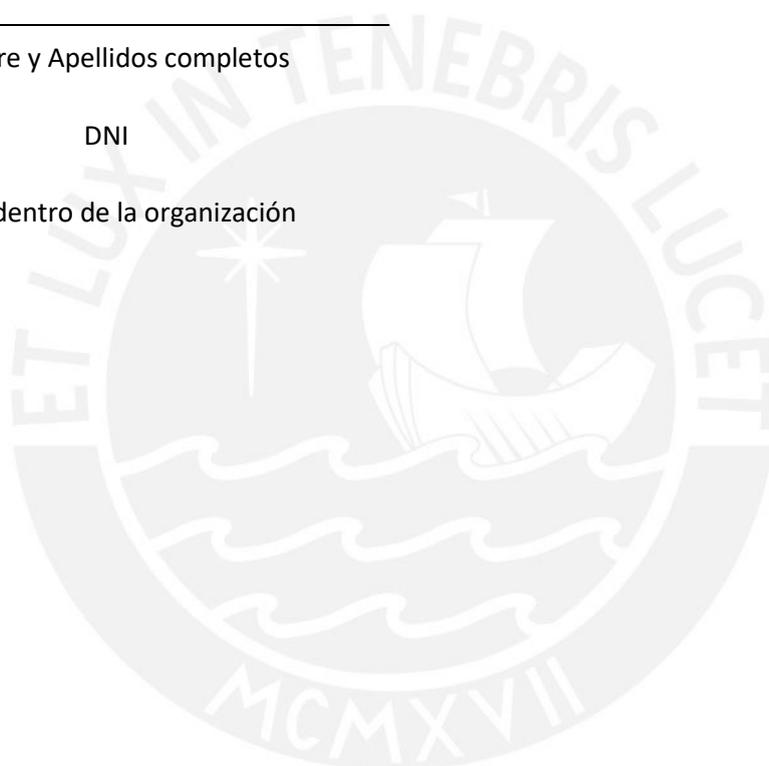
Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

---

Nombre y Apellidos completos

DNI

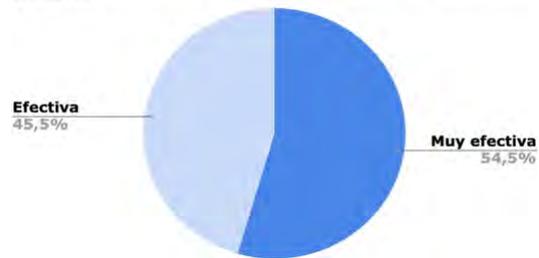
Cargo dentro de la organización



## ANEXO G: Diagnóstico interno Capaz Perú

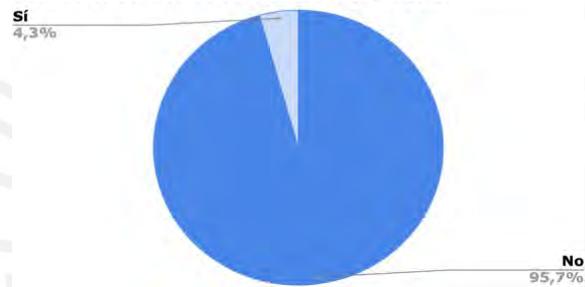
**Figura G1: Planificación**

¿Considera que la planificación de la organización es efectiva?



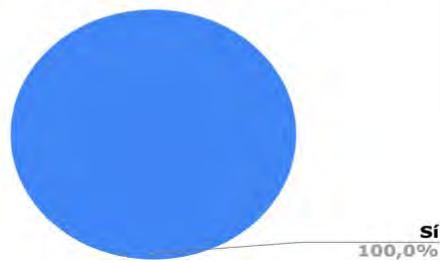
**Figura G2: Recursos Financieros**

¿Considera usted que la organización cuenta con recursos financieros suficientes para alcanzar sus metas?



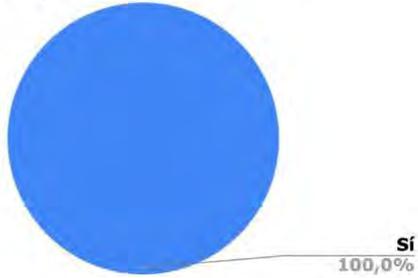
**Figura G3: Protección de activos**

¿Considera usted que la organización protege a sus activos?



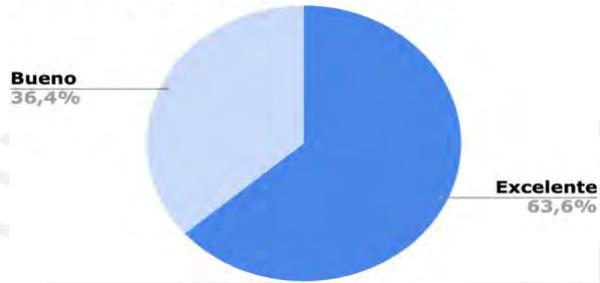
**Figura G4a: Apoyo al directorio**

¿Considera usted que existe apoyo a la dirección ejecutiva de la organización?



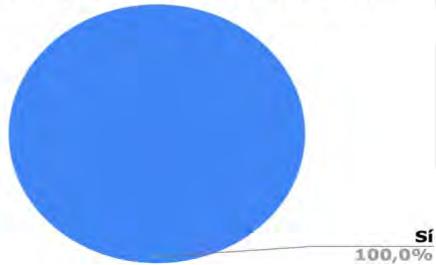
**Figura G4b: Apoyo al directorio**

¿Cuál sería su percepción de dicho apoyo?



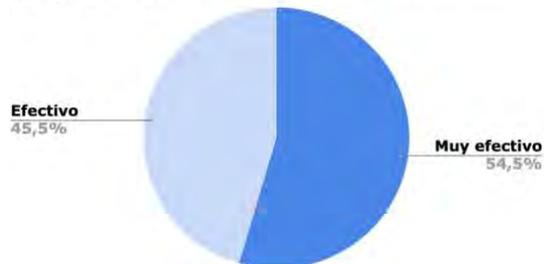
**Figura G5a: Directorio efectivo**

¿Considera usted que existe un directorio efectivo?



**Figura G5b: Directorio efectivo**

¿Considera usted que existe un directorio efectivo en la organización?



**Tabla G1: Gobierno Corporativo Efectivo**

Gobierno corporativo efectivo de Capaz Perú	NIVEL 0		NIVEL 1		NIVEL 2		NIVEL 3		NIVEL 4		NIVEL 5		TOTAL
	0%	0	20%	0	40%	0	60%	0	80%	10	100%	12	
Planificación efectiva de las actividades	0%	0	20%	0	40%	0	60%	0	80%	10	100%	12	91%
Recursos financieros suficientes	0%	21	20%	0	40%	0	60%	0	80%	0	100%	1	4.5%
Protección de activos	0%	0	20%	0	40%	0	60%	0	80%	0	100%	22	100%
Apoyo al directorio ejecutivo	0%	0	20%	0	40%	0	60%	0	80%	9	100%	13	92%
Directorio ejecutivo efectivo	0%	0	20%	0	40%	0	60%	0	80%	12	100%	10	89%
<b>PROMEDIO</b>													<b>75%</b>



## ANEXO H: Metodología RISE

**Tabla H1: Norte Claro**

Norte Claro	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	TOTAL					
Capaz Perú tiene una misión diferenciada y orientativa	20%	0	40%	1	60%	1	80%	9	100%	10	87%
Capaz Perú tiene un alineamiento interno en misión y valores	20%	0	40%	1	60%	1	80%	8	100%	12	88%
Capaz Perú aplica la teoría del cambio	20%	0	40%	1	60%	5	80%	8	100%	8	81%
Capaz Perú tiene una planificación estratégica clara, sustentada y orientativa	20%	0	40%	1	60%	1	80%	9	100%	10	87%
<b>PROMEDIO</b>											<b>86%</b>

**Tabla H2: Liderazgo Sólido**

Liderazgo Sólido	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	TOTAL					
Capaz Perú mantiene un equipo completo, organizado con sucesión planificada	20%	0	40%	1	60%	2	80%	8	100%	11	86%
Capaz Perú tiene expectativas y consecuencias de desempeño claras	20%	0	40%	1	60%	2	80%	8	100%	11	86%
Capaz Perú tiene un equipo de liderazgo diverso, estratégico y alineado	20%	0	40%	1	60%	2	80%	8	100%	11	86%
Capaz Perú tiene un líder estratégico, con carácter y que da autonomía	20%	0	40%	1	60%	1	80%	9	100%	12	88%
<b>PROMEDIO</b>											<b>87%</b>

**Tabla H3: Eficiencia Excelente**

<b>Eficiencia excelente</b>	<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	<b>NIVEL 4</b>	<b>NIVEL 5</b>	<b>TOTAL</b>					
Capaz Perú tiene eficiencia en uso de tecnología e información	20%	0	40%	0	60%	2	80%	11	100%	7	85%
Capaz Perú tiene eficiencia financiera en el core y back office	20%	4	40%	10	60%	5	80%	1	100%	0	43%
Capaz Perú mantiene una eficiencia operativa en asignación de recursos y forma de trabajo	20%	1	40%	3	60%	4	80%	8	100%	5	72%
Capaz Perú mantiene eficiencia en procesos core, reclutamiento y evaluación de persona	20%	0	40%	2	60%	2	80%	9	100%	9	83%
<b>PROMEDIO</b>											<b>71%</b>

**Tabla H4: Redes Potentes**

<b>Redes Potentes</b>	<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	<b>NIVEL 4</b>	<b>NIVEL 5</b>	<b>TOTAL</b>					
Capaz Perú fomenta el desarrollo de alianzas y redes	20%	0	40%	1	60%	1	80%	8	100%	12	88%
Capaz tiene marca y storytellers movilizados	20%	2	40%	8	60%	4	80%	5	100%	3	59%
Capaz Perú fomenta la colaboración e influencia en el sector	20%	0	40%	1	60%	1	80%	9	100%	11	87%
Capaz Perú mantiene una comunidad de seguidores catalizada y nutrida	20%	0	40%	1	60%	1	80%	8	100%	11	88%
<b>PROMEDIO</b>											<b>81%</b>

**Tabla H5: Impacto Real**

<b>Impacto real</b>	<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	<b>NIVEL 4</b>	<b>NIVEL 5</b>	<b>TOTAL</b>					
Capaz Perú tiene un alcance nacional crítico para generar cambios significativos	20%	0	40%	1	60%	1	80%	10	100%	10	86%
Capaz Perú evidencia impacto y escala significativa	20%	0	40%	1	60%	1	80%	7	100%	13	89%
Capaz Perú aporta soluciones importantes para problemas relevantes en el país	20%	0	40%	1	60%	1	80%	7	100%	13	89%
Capaz Perú se evalúa para medirse y mejorar	20%	0	40%	1	60%	2	80%	6	100%	13	88%
<b>PROMEDIO</b>											<b>88%</b>

**Tabla H6: Sostenibilidad Financiera**

Sostenibilidad Financiera	NIVEL 1		NIVEL 2		NIVEL 3		NIVEL 4		NIVEL 5		TOTAL
Capaz Perú mantiene finanzas transparentes, eficientes y auditadas	20%	4	40%	9	60%	7	80%	1	100%	1	47%
Capaz Perú presenta una estrategia y ejecución de fundraising efectiva	20%	6	40%	12	60%	2	80%	1	100%	1	41%
Capaz Perú mantiene fondos diversificados y autosostenibles	20%	7	40%	11	60%	3	80%	1	100%	1	41%
Capaz Perú mantiene capacidades y recursos para captar y fidelizar donantes	20%	7	40%	11	60%	3	80%	1	100%	1	41%
<b>PROMEDIO</b>											<b>42%</b>

**Tabla H7: Gobierno estratégico**

Gobierno Estratégico	NIVEL 1		NIVEL 2		NIVEL 3		NIVEL 4		NIVEL 5		TOTAL
El consejo directivo de Capaz Perú está constituido en tamaño y mix idea	20%	0	40%	2	60%	1	80%	8	100%	11	85%
El consejo directivo de Capaz Perú está comprometido, alineado y con roles claros	20%	0	40%	1	60%	2	80%	8	100%	11	86%
El consejo directivo de Capaz Perú cumple con labores estratégicas	20%	0	40%	1	60%	1	80%	9	100%	11	87%
El consejo directivo de Capaz Perú evalúa, selecciona y prepara a los miembros de la organización	20%	0	40%	1	60%	0	80%	8	100%	13	90%
<b>PROMEDIO</b>											<b>87%</b>

## ANEXO I: Fichas de Transcripción de entrevistas

Tabla I1: Entrevista a Deborah Grandez

Entrevista a Deborah Grandez- Directora de Capaz Perú	
Tema	Información Recolectada
<b>Alianzas Estratégicas</b>	<p>1. “Contamos con dos alianzas permanentes, bueno 3, una que acabamos de firmar con el British Consulate de Perú, otra que ya es como más empírica porque se repiten las colaboraciones que es el Centro Cultural España aquí en Lima, bueno la Cooperación Española y otra que también repite por espacios pero que siempre se muestran dispuestos a acompañarnos en diversos proyectos que es el Británico Cultural</p> <p>2. “Tenemos alianzas estratégicas con la Mesa de Discapacidad y Derechos de la coordinadora nacional de Derechos Humanos, esta “Pixel Corp”, que es una empresa social también, está “Kinesfera Danza” que es una empresa social, está Asociación Drama más conocida como “La Plaza”, está una Asociación que no está funcionando ahora de forma permanente pero si por ratos que es la Asociación “Sin Frenos” de Turismo Accesible, está también Asociación y Educación Educativa “El Pez en La Luna”, tenemos a colectivo Down Perú que es una asociación, luego está una sociedad que es la “Sociedad Peruana de Síndrome de Down”, está una ONG que es SODIS, “Sociedad de Discapacidad”, luego está una sede una ONG internacional que creo que es “Sense International Perú”</p> <p>3. “Ahora estamos en el proceso de hacer nuevas alianzas, nos hace falta firmar la alianza formal para el próximo año con el Centro Cultural España en Lima, esa es como nuestra prioridad porque ya firmamos con el British Consulate y luego en nuestros planes está firmar con tres municipalidades para un proyecto específico, la Municipalidad de Lince, la Municipalidad de San Miguel y la Municipalidad de Barranco, porque este año firmamos con San Borja”</p> <p>4. Ningún colaborador tiene conocimientos en cultivación de alianzas estratégicas.</p>
<b>Identidad Corporativa</b>	<p>1. “Si tenemos una identidad corporativa atractiva porque manejamos y efectuamos cada vez mejor la comunicación accesible que es incipiente en nuestro país, en la sociedad peruana porque no solamente la línea gráfica o la línea audiovisual que se ve es producto de profesionales y etcétera de buena calidad, sino que también está testeada con la comunidad, incluso producida con diversos especialistas que trabajan con nosotros, que testean los productos y que colaboran con la construcción de estos productos. Muchas personas no saben o de repente si, por eso llama la atención si escribimos algún artículo o si lanzamos algún video, los videos en su mayoría son locutados por personas con discapacidad a las cuales se les paga o se les reconoce su aporte voluntario por su prestación de servicios, Entonces, definitivamente es atractiva no solamente por lo que consideramos pues estética, visualmente, a nivel audiovisual, sino porque es una línea que está codiseñada y que tiene todo el tiempo, desde su concepción presente a la comunidad”</p>
<b>Relación con voluntarios</b>	<p>1. “La relación con los voluntarios es bastante buena, es bastante horizontal, les damos bastante confianza porque sabemos que los que nosotros solicitamos, por ejemplo el proceso de capacitaciones es mucho más largo que otros espacios solicitan u ofrecen a sus voluntarios, incluso porque no solamente están voluntariado, están en su periodo de voluntariado, sino que también es que existe la posibilidad pues pueden realizar colaboraciones con algunos proyectos del equipo, sobre todo en el proyecto de incidencia en redes sociales, entonces todo el tiempo estamos evaluando cuál es nuestra relación con ellos a partir de cómo es su relación con las capacitaciones y con los equipos a los que han sido destinados o a los proyectos a los que han sido destinados por su perfil, entonces estamos todo el tiempo tratando de ajustar la metodología porque nos valemos de que el aprendizaje es diverso, entonces no a todos les funciona las capacitaciones de la misma forma”.</p>

**Tabla I1: Entrevista a Deborah Grandez (continuación)**

<b>Relación con voluntarios</b>	<p>2. “Creo que, si se da la oportunidad de que uno sea considerado miembro activo de la asociación y requiera la asociación de algún donativo, de algún préstamo y esté en su posibilidad sí, es un poco raro porque para nosotros ya es en realidad, porque entiendo que lo estemos viendo en términos monetarios, pero para nosotros ellos ya contribuyen con recursos a la asociación, de hecho, con su internet, con sus laptops, con sus espacios de trabajo, incluso con las colaboraciones que hacen con nosotros”</p> <p>3. “Todos somos voluntarios, si es que se realiza algún servicio que implique conocimientos especializados si reciben un honorario”</p>
<b>Recaudación de fondos</b>	<p>1. “La cantidad de fondos gestionados durante el último año fue de 80,000 aproximadamente”</p> <p>2. “La cantidad de fondos gestionados en lo que va del año es de 31,500 pero continuará”</p> <p>3. “Ósea con los donantes privados si aplicamos una estrategia de storytelling que viene a ser la presentación, una gran presentación de los proyectos más importantes de los resultados que nos han dado, pero sobre todo de nuestra línea audiovisual de los productos audiovisuales, eso es lo que más llama la atención”</p> <p>4. “La mayoría de los fondos proviene de los servicios y este último año de los fondos gubernamentales y privados”</p>
<b>Crowdfunding</b>	<p>1. “Hicimos una vez crowdfunding, nuestro primer proyecto, la estrategia que utilizamos fue las redes sociales: Facebook, Instagram y WhatsApp y el boca a boca”</p> <p>2. “Nos planteamos una meta y no llegamos a la meta, habremos llegado al 10% de la meta y luego eso generó una deuda que hasta ahora se mantiene”</p>
<b>Gestión de riesgos</b>	<p>1. “No tenemos gestión de riesgos como tal, aplicamos una política de salvaguarda, pero de gestión de riesgos no”</p> <p>2. “Solo hemos estado expuestos a un riesgo al de identidad institucional, comunicación externa y en realidad lo hemos solucionado bien”</p>
<b>Ingresos Financieros</b>	<p>1. “Yo diría que nuestro ingreso neto aproximadamente unos 25,000 soles”</p>
<b>Inversiones</b>	<p>1. “No sé si se cuenta inversión, invertir en nuestra página web, en nuestras redes sociales y en nuestras plataformas que le permitan al usuario conocernos un poco más”</p>
<b>Perspectivas a futuro</b>	<p>1. “Tenemos un proyecto que quisiéramos hacer, que se llama “Empresas Capaz”, que irá al paralelo a las actividades que Capaz realiza, nos gustaría asentar ese proyecto grande, pero de ahí en realidad a futuro, es como en algún momento les comenté la asociación funciona de una forma muy empírica, tenemos tres líneas de acción y en lo que va de esa línea, podríamos detenernos todo el tiempo que queramos en alguna de esas líneas”</p>

**Tabla I2: Entrevista a Valeria Soto**

Valeria Soto- Miembro de directorio de Capaz Perú	
Tema	Información Recolectada
<b>Planificación Efectiva</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Entonces, desde que Capaz se creó hemos ido manejando la planificación un poco de acuerdo a los recursos con los que contamos”</li> <li>2. “Recursos sobre todo humanos ¿verdad? porque los voluntarios y voluntarias que trabajan en Capaz han ido variando en el tiempo también”</li> <li>3. “También hubo algunos cambios dentro de la organización, temas de voluntarios fijos por ejemplo contábamos como siempre con una coordinadora de comunicaciones que por motivos de estudio se fue a vivir a otro lugar y nos quedamos sin coordinadora, entonces hubo muchas cosas que tuvimos que ir resolviendo en la marcha para cumplir con las cosas que teníamos planificadas”</li> <li>4. “Vemos con cuantas personas contamos, con qué disponibilidad de tiempo para poder ir fomentando algunos eventos porque si te soy sincera tenemos en mente un millón de cosas que podríamos hacer, el tema de la discapacidad en el país está en pañales, entonces siempre se nos ocurren nuevas ideas. nuevos proyectos, pero bueno no somos, no tenemos todo el tiempo del mundo, no tenemos todos los recursos del mundo para implementarlos y de ahí nos toca bajarnos a la realidad y ver qué cosas podemos efectivamente ejecutar”</li> </ol>
<b>Recursos Financieros</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con respecto a los recursos financieros, Valeria comenta que no tienen recursos suficientes para lograr las metas que se plantean.</li> <li>2. “Comenzar una organización es bien complejo, no es tan sencillo desde el inicio, cuando empezamos, comenzamos con recursos propios, fue...tuvimos este sueño... bueno hagamos el primer encuentro de arte y discapacidad ¿no? Después de que Deborah ya había hecho algunos... ya había desarrollado algunos productos como carga visual ¿no? que es esta obra de teatro sensorial, ehm, y cuando fue el encuentro fue como fue poner de nuestro dinero y sí tuvimos que poner de nuestro dinero al inicio, luego para gestionar, luego ese dinero no lo recuperamos ahí no más”</li> <li>3. Con el paso del tiempo Valeria comenta que han estado buscando de manera desesperada fondos financieros que puedan ayudarlos como organización. Por ello es que han podido recolectar fondos mediante ventas de servicios tales como documentales, haciendo presentaciones, incluso inversión propia de los fundadores para lograr financiar algunos de sus gastos básicos.</li> </ol>
<b>CAPAZ Perú</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Lo que hace capaz es no somos una organización convencional de voluntariado donde te inscribes y ya está. Queremos personas que estén comprometidas con la temática, que realmente quieran dejar su grano de arena en el mundo”</li> <li>2. “Hay como un constante compromiso de todos los miembros de la organización, a pesar de que en el momento no puedan dar el tiempo que se necesita”</li> <li>3. “Lo que buscamos y sí queremos que tengan los voluntarios es este compromiso intrínseco más allá de qué voy a obtener, en Capaz hay mucho compromiso con la situación, porque sabemos que es una temática urgente en el país”</li> <li>4. “Hay bastante por hacer, entonces creo que sí nos ven como un referente porque ven que nos movemos, que tenemos seguidores, que hay como capaz lovers ¿no? que igual están ahí siguiendo y sosteniendo el trabajo también”</li> <li>5. “Tratamos de que cada evento tenga una medición de impacto entonces si bien tenemos como eventos que son artísticos, culturales, siempre hay como unas encuestas de inicio, encuestas de salida que son igual mediciones pequeñas, pero queremos medir los eventos como que a largo plazo, tenemos medición y estudios en todos los proyectos que tenemos, ya sea por ejemplo los conecta que son capacitaciones que damos al personal académico, queremos hacer un curso que se llama cultura para todos, para gestores culturales, entonces todos estos mini proyectos que vamos teniendo son medibles y en todas las mediciones siempre hay como un crecimiento potencial y un impacto muy positivo.</li> </ol>

**Tabla I2: Entrevista a Valeria Soto (continuación)**

<p><b>Directorio Efectivo</b></p>	<p>1. “Creo que más allá del directorio, CAPAZ funciona de una forma muy horizontal y eso nos permite apoyarnos un montón en todos los que están ahí participando”                  2. Se ha podido percibir que Deborah, es la que se encarga de casi todos los procesos dentro de la organización, ya que ella ve el tema de crowdfunding, nuevos fondos, alianzas estratégicas y algunas otras actividades de tipo administrativas. Asimismo, ella es la imagen de la organización.                  3. “Básicamente Deborah es como un referente y tiene el equipo que somos todos nosotros como gestionando, coordinando, son como diversos perfiles que dan soporte a todas las ideas que puedan ir teniendo a todas las personas que queramos participar”</p>
<p><b>Identidad Corporativa</b></p>	<p>1. “Cuando empezó Capaz teníamos un súper equipo de relaciones, creo que era como el equipo principal, en realidad la mayoría éramos comunicadores de la Cato, entonces, la persona de coordinación se metió mucho esfuerzo al tema del logo, de los reels, de las redes, porque íbamos a lanzar como capaz con el primer encuentro de arte y discapacidad que nos pareció como un hito en la historia del Perú porque en realidad no había habido un evento así antes, queríamos hacerlo bien y por tanto, comunicarlo super bien también, entonces desde ese momento quedó como la identidad”                  2. “El tema de discapacidad sensorial fue como el inicio, y nada ahora trabajamos con los cinco tipos de discapacidad, queremos expandirnos, pero aún no hemos tenido el chance de reacomodar el logo ni hablar de eso porque estamos como que muy full con todo lo demás”</p>
<p><b>Solidez y transparencia financiera</b></p>	<p>1. “Por el momento no contamos con una solidez financiera, porque está muy desorganizado el interno, como te comente comenzamos como con nuestro dinero entonces fue una mezcla de un Excel con conversaciones de WhatsApp con amigos, yo pongo tanto, tú tanto, se hizo un enredo gigante, luego cuando ya hemos venido ganando los fondos, sí hemos tenido que ordenarnos, ha sido como una organización un poco de afuera, porque se tienen que presentar una serie de documentos, tiene que estar como que muy transparente de cómo se utilizan los fondos, entonces eso nos ha ayudado un montón a organizarnos con Deborah y el contador hemos venido poniendo las finanzas mucho más, mucha más claras”</p>
<p><b>Gestión de Riesgos</b></p>	<p>1. “No contamos con políticas como tal, pero sí tenemos, personas que podrían estar encargadas de ello, tenemos por ejemplo las personas de comunicaciones, en realidad Deborah, pero no lo hemos conversado como tal, pero de hecho sí es importante porque conforme el equipo vaya creciendo necesitamos ir haciendo un plan para ello”</p>
<p><b>Coyuntura actual</b></p>	<p>1. “Respecto a las medidas que se tomaron si creo que capaz se adaptó, por suerte hicimos el lanzamiento en diciembre antes que pasara lo del COVID y bueno íbamos a empezar el año con todo, teníamos algunos proyectos en mente queríamos lanzar el encuentro, al inicio hubo como un poco de resistencia que dijimos como todos que pensamos que de repente para el 20-21 ya iba a poder ser posible. hacer algo presencial, pero no, para el sector del arte sobre todo fue bastante, el sector fue bien golpeado porque una adaptación digital muy extraña que nunca se había hecho antes”                  2. “No nos quedó otra opción que hacerlo todo virtual, digamos, esto trajo pros y contra, por ejemplo, en temas de pros hicimos mucha mayor difusión, hincapié, énfasis en el tema de redes sociales, en el tema comenzamos a usar tiktok, nuestra estrategia fue bastante digital porque también hacemos mucha incidencia en temas de medios de comunicación, darle visibilidad a la comunidad, hablar de ciertos temas, hablar del tema de la ley, hace incidencia política a través de redes sociales”                  3. “Con el tema de las capacitaciones, de hecho, habíamos empezado el año haciendo capacitaciones presenciales que eran muy chéveres porque además porque permitían y fomentaban el trabajo con equipo, esta idea de pertenencia, de ser un equipo, nos ha costado que las capacitaciones ahora sean digitales”</p>

**Tabla I2: Entrevista a Valeria Soto (continuación)**

<b>Coyuntura actual</b>	4. “Nos hemos adaptado al 100% porque nos tocó o sea no había otra opción, en ese sentido el encuentro de arte con discapacidad también, también se tuvo de adaptar, cuando hicimos la postulación fue presencial tuvimos que adaptarlo y eso también no da emoción porque pudimos llegar a otras partes del país”
<b>Perspectiva a futuro</b>	1. “Respecto a la perspectiva del futuro, en realidad es una pregunta interesante, porque queremos...tenemos muchas expectativas con Capaz, tenemos un grupo de personas comprometido, que sabemos que si le metemos más punche a Capaz sabemos que podríamos ser una organización autosostenible, queremos hacer varios eventos gratuitos, accesibles, sabemos que muchas de las personas con discapacidad en el país se encuentran en situación de pobreza, por eso es ideal encontrar un modelo autosostenible que funcione”



**Tabla I3: Entrevista a Álvaro Henzler**

Experto: Álvaro Henzler	
Tema	Información Recolectada
<b>Modelo de las 4 M's</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Estas 4 M 's nacen del RISE porque una de las M es la maquinaria robusta que en realidad se basa en el RISE y las otras Ms en realidad fue el mismo ejercicio, donde se investigó a 100 emprendedores para ofrecerles una propuesta para mejorar el ecosistema y después fin de ese mismo año hicimos nuestra primera intervención con un taller con un texto sobre levantamiento de fondos “Fundraising” y ahí fue donde cree estas 4 M's”</li> <li>2. “La mayor validez que tienen las 4 M 's como el RISE que lo he venido afinando en el camino, es su relevancia y pertinencia con el usuario”</li> <li>3. “Entonces, ya tenía mucha experiencia en esa práctica de levantamiento de fondos y también había investigado sobre el Fundraising en otros lugares y dije cuáles son los cuatro elementos que hacen que el fundraising sea sostenible, entonces junté varios elementos de las mochitas de conocimiento que había tenido y salen estos cuatro elementos basados en el RISE pero que también agarran a las otras 3 Ms basadas en las experiencias, tanto a través de curaduría de libros o de investigación ya establecida, práctica de haberlo hecho en el Perú por mucho tiempo”</li> </ol>
<b>Metodología RISE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “La metodología RISE nació a partir de un estudio que hice con encuestas a cerca de 100 organizaciones peruanas sociales de distintos tamaños desde las ONG grandes como CARE hasta Enseña Perú hasta las más chiquitas para usar lo que eran, cuáles eran los elementos que generaban más impacto, sostenibilidad y escala en las organizaciones sociales y esto más una curaduría de un montón de libros y papers que leí en ese momento. En ese momento surgió el RISE que ahora se los voy a mostrar es R-I-S-E que es el ranking de inversión social efectiva. Estando en el Life Center produce ese indicador”</li> </ol>
<b>Fundraising</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En base a una experiencia que tuvo Álvaro Henzler sobre fundraising, se dio cuenta que tenía que invitar a la gente a una visión para lograr el monto propuesto en ese momento.</li> <li>2. “El fundraising no se trata de hacer fundraising, se trata de fortalecer a una organización estratégicamente con una serie de elementos que aumente la probabilidad de que cuando vaya a comunicarle sea por un aviso televisivo, por el Facebook o una reunión con un gerente, aumente la probabilidad de que la persona diga: “Oiga me interesa esta organización y voy a poner algo de mi valor o recursos a esta causa””</li> <li>3. “Entonces algunos entienden esa dinámica del fundraising y otros no, por eso que siempre les digo que estos talleres, estas cosas de levantamiento de fondos siempre tiene que ser visto como una inversión y hay poca cultura en el Perú de inversión de tiempo e inversión de recursos para poder invertir en una buena estrategia de captación de fondos”</li> </ol>
<b>Norte claro</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “En norte claro es que uno recién tiene una misión diferenciada y orientativa para la estrategia, que haya un alineamiento sobre esa visión y sobre los valores, que haya una teoría del cambio sobre cómo definir el problema y la solución de la institución y que exista una planificación estratégica clara sustentada y orientativa”</li> <li>2. “En el transcurso de mi carrera he acompañado a 40 organizaciones de equipos desde que están incubando, que están arrancando una organización hasta no sé el directorio de transparencia de CARE, no he encontrado algún otro elemento significativo que le faltaría a esta herramienta”</li> <li>3. “Todo el equipo tiene muy claro cuál es el problema que hay que resolver, como lo va a resolver, cuál es su manera única de resolverlo y a qué escala está apuntando crecer los últimos tres años”</li> </ol>

**Tabla I3: Entrevista a Alvaro Henzler (continuación)**

<p><b>Liderazgo sólido</b></p>	<p>1. “El liderazgo sólido es básicamente las cosas que podemos ver ahí, primero el último punto tiene que ver con el líder en sí, osea el gerente general, el director ejecutivo” 2. “El liderazgo sólido siendo más importante para el inicio y el escalamiento y el Gobierno estratégico para la manutención, la estrategia y para el largo plazo”</p>
<p><b>Eficiencia excelente</b></p>	<p>1. “Si efectivamente tiene procesos para poder identificar, reclutar, seleccionar y evaluar al personal, también es una práctica muy usual del mundo privado y del sector público no es tan usual en el mundo social y ese es un uso eficiente porque contratar mal y en el mundo social es un desperdicio de dinero” 2. “Para nosotros la eficiencia es que hay un proceso establecido con el personal, con los colaboradores para que sean las personas adecuadas con el tacto adecuado”</p>
<p><b>Redes potentes</b></p>	<p>1. “Las redes potentes son, primero como concepto es que la organización no es una isla que hace las cosas sola, que es la única en solucionar el problema y que no necesita de nadie para poder resolverlo” 2. “Entonces cuando una organización tiene redes potentes, es una organización que se conecta y es una organización que hace alianzas, que es parte de un ecosistema, que colabora con otros e influencia a otros. Que como organización ha tenido la capacidad de hacer el equipo, de generar unas redes de aliados, de seguidores, de gente que los sigue en Facebook, sobre todo que es gente activa y hace fondeos por ellos, que son voluntarios con ellos, que son embajadores de ellos. Y el otro tema de la red potente no tiene tanto que ver el logo, cuán bonito es el logo de la organización, pero si en el mundo de las comunicaciones que tenga concepto atractivo, que la organización pueda hablarle a muchos públicos, que permita que mucha gente cuente historias de la organización y que haga que eso se multiplique en el tiempo”</p>
<p><b>Impacto real</b></p>	<p>1. “Entonces si estás en el mundo de educación y tú estás trabajando para que no haya retraso escolar, pues hay evidencia de que después de tu intervención, tu mueves la aguja de que hay menos retraso escolar donde se ha intervenido, para eso hay varias cosas, para probar. Primero es que, tu propio modelo de intervención es susceptible a cambios porque te casas con el problema no te casas con la solución. Lo segundo es que, existe algo en tu modelo que puede ser desde que tú mismo recoges indicadores y evalúas tus mismos indicadores hasta un tercero que hace una evaluación de resultados, una evaluación de impacto, evaluación de procesos, pero hay una evidencia de lo que tu estas diciendo, del dato que tú estás diciendo. Después, la tercera es la más sólida, que es la primera que nosotros medimos. Es decir, si tú has identificado algún problema y queremos saber si la solución realmente es buena y hay muchos estudios en el mundo que dicen frente a los problemas establecidos cuáles son las soluciones que tú puedas tener” 2. “Lo ideal en el mejor de los casos es una evaluación de impacto, una evaluación de impacto como ustedes debe saber es que tú tienes un grupo control, un grupo intervenido y un grupo no intervenido” 3. “Las intervenciones de impacto cuestan bastante, pero en algún momento, en la madurez de la organización es muy pertinente que hagan evaluaciones de impacto para ver si efectivamente lo que tu prometes y dices lo cumples”. 4. Un claro ejemplo de una intervención de impacto según Henzler es la Organización “Sinfonía por el Perú”, ya que cuenta con indicadores que certifican la intervención y que cumple con lo que promete, en este sentido muy pocas organizaciones han pasado por ese tipo de rigurosidad.</p>
<p><b>Sostenibilidad Financiera</b></p>	<p>1. “Primero, la sostenibilidad debe depender de tu modelo de negocio, un negocio no en el sentido grande no tiene que ser con fines de lucro, pero hay modelos de negocio que van desde la filantropía pura hasta los 100% de ingresos generados en una empresa, cualquiera que sea el modelo (un modelo híbrido)”</p>

**Tabla I3: Entrevista a Alvaro Henzler (continuación)**

<p><b>Sostenibilidad Financiera</b></p>	<p>2. “Para que una organización sea sostenible financieramente tienes que tener una transparencia en las finanzas, uso eficiente de las finanzas y auditado por un tercero, eso es lo mínimo. Lo otro tiene que ver con que tengas una estrategia de levantamiento de fondos, muchas organizaciones ni siquiera tienen una estrategia de levantamiento de fondos”.</p> <p>3. “Sea cual sea tu modelo, todos los modelos híbridos y los modelos de donaciones tienes que tener un fondeo diversificado, así como había el back office del 20% de ineficiente, hay otro indicador de la sostenibilidad , que es que tienes una alerta roja cuando de tu 100% de fondos, el principal donante aporta más de la mitad. “Esa es una alerta roja porque si ese hombre se va se te cae la mitad de la operación. Una alerta naranja es que más del 25%., que tu principal donante aporta más del 25% de todos tus fondos. Y es una alerta verde, es decir es sostenible en la medida que tu principal donante no aporta más del 10% “.</p> <p>4. “Finalmente otro punto que veíamos la sostenibilidad financiera es algo bien básico, es que sepan del tema, que estén capacitados y que tengan los recursos para poder trabajar en una estrategia de sostenibilidad, entonces con este indicador medimos que estén capacitados, que sepan cómo hacerlo, que tengan un plan y algunos indicadores que son sostenibles en el largo plazo”</p>
<p><b>Gobierno Corporativo</b></p>	<p>1. “El tema de Gobierno Estratégico, antes estaba junto liderazgo sólido con Gobierno Estratégico eran una sola categoría, probablemente en las subcategorías había algunas de equipo y otras de consejo directivo y ese fue un hallazgo que encontramos que eran dos elementos muy diferentes, igualmente muy importantes”.</p> <p>2. “El Gobierno estratégico básicamente es que tenga un consejo directivo y que esté constituido, que funcione, que tenga el tamaño ideal, que tenga los perfiles adecuados, roles claros, que cumpla labores estratégicas o tácticas, que estén en constante evaluación por los directores, que estén preparados para la sucesión”.</p> <p>3. Se debe tener cuidado con las sucesiones de los Consejos Directivos, ya que hay consejos que cumplen labores muy técnicas y tácticas, pero no se aseguran del valor estratégico de la organización.</p> <p>4. Cuando tiene miembros que conocen la institución, que están comprometidos con la organización y se juntan al menos cada dos meses. Hay algunas que son mensuales, pero cada dos meses es lo adecuado y dos cierres al año, creo que la cantidad de miembros debía ser entre 6 y 12 personas, no deberían ser las mismas personas que forman parte de la gerencia, porque justamente un gobierno hace rendición de cuentas a la gerencia y le ayuda, porque es una gobernanza que entiende claramente el norte de la organización, entiende sus problemas, su visión de escala, hacía donde va a ir y lo más importante que tiene cada sesión del directorio, reuniones de informes para saber cómo está la organización, sino que a partir de los informes se dedica a pensar en la estrategia”.</p> <p>5. “Conozco muy pocas organizaciones en el Perú que tengan un gobierno corporativo, osea no deberían ser más de 10 los que tengo en la mente bien establecidas”.</p>
<p><b>Matching con donante</b></p>	<p>1. “El matching donante o lo que es las 4 M 's con el modelo de donante enfocado, es que muchas organizaciones tienen un modelo enfocado al beneficiario por obvias razones. Por ejemplo : yo quiero mejorar la educación ,entonces mi modelo está basado en estudios con los profesores o estudiantes y ahí tienes un modelo muy bien armado. Lo que pasa es que a veces las organizaciones no hacen, no le dan la importancia de armar un modelo enfocado en el donante, ese modelo no cambia tu modelo de beneficiario, simplemente que se apalanca tu modelo con el beneficiario, entonces ahí tengo que identificar quien es mi donante, que necesita mi donante, que le gusta a mi</p>

**Tabla I3: Entrevista a Alvaro Henzler (continuación)**

<p><b>Matching con donante</b></p>	<p>donante, que le puedo ofrecer a mi donante, que cosa creativa le puedo dar, qué valor agregado le da mi organización. Hoy por hoy ya no es que te doy dinero porque me parece bonita tu causa, ese es el criterio número 1, pero hay 9 criterios que deben cumplir las organizaciones para que vaya y hay un concepto que ustedes han escuchado que es el tema del valor compartido, que fue creado por el profesor Porter”</p> <p>2. “El tema con matching con donante persiste, pero más es un agregado cuando hablamos de una estrategia de levantamiento de fondos”</p> <p>3. “En levantamiento de fondos es muy importante como tu marca comunica, como tu marca atrae, como tu marca atrae a nuevos seguidores, como la organización es capaz de contar una historia inspiradora y una narrativa clara de la organización sobre qué es lo que va a lograr y cómo atrae a militantes o seguidores a tu causa., Entonces en ese tema de matching con donante diría que se parece más a la tercera M”</p>
<p><b>Modelo de donante enfocado</b></p>	<p>1. “Esta herramienta se llama “La Tubería”, se basa en las estrategias...básicamente de marketing, pero adaptadas al mundo social y es todo un proceso para cada donante. Si tú quieres recaudar un millón de soles y tu estrategia (voy a inventarme) es que quieres tener 10 donantes de 100 mil soles, para que tu consigas 10 donantes de 100 mil soles, probablemente necesitas 5 o 6 veces ese número de personas interesadas. Osea estamos hablando de que si quieres 10 entonces necesitas unas 50 personas interesadas en donar 100 mil soles y por ende si quieres 50 personas interesadas, necesitas al menos 3 veces personas para contactar, porque algunas te responderán, otras te darán reunión y otras finalmente estarán interesadas, con lo cual necesitas para ganar un millón de soles 150 personas a las cuales contactar. Claro...cómo manejas 150 relaciones, entonces para eso sirve la tubería. Entonces. Primero está la etapa de identificar, identificas las 150, haces un proceso de investigación de prospectos y calificas a las organizaciones en relación a su conexión, a su capacidad, su cuidado, haces una estrategia para cada uno de las personas. Finalmente, logras tener una reunión o logras tener elementos para inspirar a esta persona, finalmente le pides lo que necesitas”</p>
<p><b>Tendencias de donantes en el Perú</b></p>	<p>1. “Una tendencia es el Bench Philanthropy, mezcla la filantropía normal con el mundo del capital y la inversión, que básicamente es: “Yo voy a donar dinero, un fondo, pero voy a hacer que las organizaciones postulen, apliquen y concursen por mis fondos.” Entonces hay presentaciones, empresas financieras, otras empresas. Como sucede en las incubadoras de negocio. En la Católica tienen un centro de emprendimiento, la UTEC, la Pacifico”</p> <p>2. “La otra tendencia que se describe con mucha fuerza es “La sofisticación en el pedido de la evidencia del impacto”, hace una década o dos décadas, por el teletón, por fe y alegría con tal de que se hace por el bien, por los niños del Perú, la educación ya...yo doy un sol, cinco soles, 15 soles, 100 soles, 1000 soles. Pero hoy hay más competencia, hay mucha sofisticación del donante en lo que está dando si tiene un impacto. Y eso tiene que ver con cómo está tu directorio, quienes son tus aliados, cuánto respaldo académico tienes, si tienes evaluaciones de terceros, esa es una segunda tendencia bien importante. Eh.. y yo diría que otra tendencia es el tema del” Valor compartido”, yo creo que ya no existe si uno agarra el top 100 de empresas en el Perú y agarra las 100 personas o familias con más dinero en el Perú y creo que ninguna de ellas, muy pocas excepciones, está donando por caridad o por filantropía pura, sino que lo alinea con sus intereses de negocio, porque esa es la tendencia a nivel mundial de las empresas”</p>
<p><b>Tendencias globales de Fundraising</b></p>	<p>1. “Si buscan “Spectrum de Inversión Social” y ponen gráficos y les va a salir un montón de gráficos y ahí lo que te dicen es que antes se pensaba que el mundo era dual, tenías o donaciones o hacías empresa, no había ninguna otra cosa. Invertirías en empresa y te daban dinero o dabas donaciones”</p> <p>2. “La otra tendencia que he visto un montón se pueden meter, hay una página web que estoy un poquito metido que se llama “The Chronicle of Philanthropy” Como la</p>

**Tabla I3: Entrevista a Alvaro Henzler (continuación)**

<p><b>Tendencias globales de Fundraising</b></p>	<p>“Crónica de la Filantropía” en inglés. Ahí se pueden meter a esa página web y he visto muchísimo que el foco de filantropía está bajando a personas, pero a personas que históricamente eran las beneficiarias de la filantropía, jóvenes, poblaciones vulnerables, afroamericanos, poblaciones indígenas. Este modelo funciona en lugares comunitarios como en el Perú, tiene que ver con eso, yo puedo poner un sol de filantropía y eso tiene igual valor simbólico que un millón de dólares que dona uno solo, y ahí se maneja distinto porque creo que hay una democratización de la filantropía o de la solidaridad que en el Perú existe solamente que es más con tu familiar”</p>
<p><b>Levantamiento de fondos</b></p>	<p>“Eso es muy usual en levantamiento de fondos, osea como te alineas al donante sin perder tus principios, algo que es recontra importante, por eso tu primer punto es tu misión. O sea, nunca puedes ir en contra de tus principios ni de tu misión por dinero, eso jamás funciona, pasa mucho y no por cosas corruptas si no por hacer un poco de dinero voy a hacer algo que no sé muy bien o que beneficie a tu misión”</p>



**Tabla I4: Entrevista a Martín Beaumont**

Experto: Martin Beaumont	
Tema	Información Recolectada
<b>Modelo de los Tres Pilares de Moore</b>	<p>1. Según la perspectiva de Martin Beaumont el modelo estratégico de Moore es bien general porque plantea 3 elementos centrales para la gestión y el éxito de las organizaciones.</p> <p>2. El enfoque estratégico de los tres pilares de Moore:” No busca cómo reemplazar otros análisis que detallan aspectos más operativos, por ejemplo y de la gestión. he tratado de identificar capacidades más específicas dentro de esos tres pilares, pero yo valoro bastante el enfoque de Moore desde mi punto de vista resuelve la división a veces un poco arbitraria entre gestión estratégica y gestión operativa”</p> <p>3. Recursos: “dentro del pilar de los recursos hay un componente propiamente de fundraising, como una capacidad importante del fundraising, entonces que se adapta bien a lo que propone Álvaro Henzler, así que más bien como que calza ahí el modelo de Moore, incluso con las capacidades que yo he identificado con recaudación de fondos”</p> <p>4. “El argumento que yo desarrolló a partir de Moore es que toda organización para ser sostenible y cumplir con su meta, con su visión, necesita desarrollar estos pilares, cualquier organización necesita una visión movilizadora, capacidad de conseguir apoyo y recursos para esa visión y capacidad de transformar los recursos en una operación que genere un producto o servicio que cumpla con la visión”</p>
<b>Modelo de las 4M's para un fundraising sostenible</b>	<p>1. “El norte claro está más asociado a la visión ¿no? Redes potentes. Ahí incluso ustedes pueden hacer la justificación de porque esta M más bien como especie de una pequeña herramienta para analizar como que el conjunto, porque por ejemplo redes potentes sería un componente en lo que en mi desarrollo yo hablo de capital social, las alianzas, los vínculos”</p>
<b>Metodología RISE</b>	<p>1. “De acuerdo a esta metodología, que tipo de inversiones o de competencias tiene que tener la organización, porque yo mismo en el curso enseño que se pueden aplicar herramientas que no son costosas para algunas de estas capacidades, entonces no es un tema como de inversiones, sino de gestión, de aprender a identificar esas capacidades y de conocer las herramientas para tener”</p> <p>2. En cuanto a su opinión personal sobre la metodología: “Ahora bien... Yo creo que su enfoque no busca cómo reemplazar otros análisis que detallan aspectos más operativos, por ejemplo y de la gestión. Yo más bien en mi propio trabajo que ustedes seguramente conocen, he tratado más bien de identificar capacidades más específicas dentro de esos tres pilares, pero digamos yo valoro bastante el enfoque de Moore porque más bien desde mi punto de vista resuelve la división a veces un poco arbitraria entre gestión estratégica y gestión operativa”</p>
<b>Propuesta de Valor</b>	<p>1. “La propuesta de valor consiste o la definición estratégica de una organización consiste en que a quienes...ósea las necesidades de qué grupo de interés primario va a atender a través de qué producto, es decir a través de qué bienes o servicios. En eso consiste la propuesta de valor y en eso consiste la definición estratégica de una organización ¿No? Vamos a atender estas necesidades de este grupo o de estos grupos de interés primario a través de estos productos o estos servicios”</p>
<b>Gestión del conocimiento</b>	<p>1. “Es la capacidad de la organización para aprender de su propia práctica, de aprender cuáles son las cosas que funcionan y cuáles son las cosas que no funcionan de su estrategia, entonces en este caso la gestión del conocimiento tiene que ver con que la organización sea capaz de monitorear y evaluar qué tan exitosos son, qué tan eficaces son, qué tan eficientes son en el logro de sus objetivos vinculados a la inclusión de personas con discapacidad”</p>

**Tabla I4: Entrevista a Martín Beaumont (continuación)**

<p><b>Mobilización de Recursos</b></p>	<p>1. En el caso específico de la movilización de recursos, pues serán qué tan capaces son en la organización de darse cuenta si las estrategias de recaudación de fondos están teniendo éxito y están funcionando</p>
<p><b>Gestión del Talento</b></p>	<p>1. “Toda organización tiene que ser capaz de indicarle a una persona que integra el equipo para que esta ahí”                  2. “Una vez identificadas las metas, mientras más precisas mejor, lo que viene es la gestión del desempeño que es como el monitoreo de las metas y para eso la comunicación frecuente y el feedback constante del gerente es clave porque es la persona que se va comunicando con el gerente y le dice las cosas que están yendo bien y las que no están yendo bien, qué es lo que podría estar pasando, qué podemos hacer al respecto, etc”                  3. “Al final, la evaluación del desempeño ayuda a hacer cierres, en este periodo has logrado estas metas, no has logrado estas otras, has mostrado estas competencias, esperamos que muestres estas otras competencias”                  4. “El gerente/líder de la organización tiene que conocer de gestión del talento, estos tres elementos que yo los estoy simplificando la definición de objetivos, monitoreo y evaluación. Conoce esa lógica, es capaz de formular con la persona esos objetivos de manera clara, es capaz de dar retroalimentación de manera oportuna y franca y respetuosa. Son aspectos, que tienen que ver tanto con cierto conocimiento técnico, pero de nuevo lo más importante ahí son como las competencias blandas de este líder y la manera en la que se comunica”</p>
<p><b>Organización CAPAZ</b></p>	<p>1. “Las capacidades de la organización se mantienen estáticas, porque justamente la organización ha invertido en hacer algo en particular, en capacitar, por ejemplo, en capacitar o en hacer proyectos de desarrollo en comunidades, muy focalizado en comunidades”                  2. “La organización más bien como que se queda más estática, manteniendo sus propias capacidades sin renovarse lo suficientemente rápido”                  3. “En una estructura presupuestal de una ONG peruana que ya tiene años pero que sigue actuando, se ve que el peso del componente de fondos obtenidos de fuente internacional, lo que vendría a hacer la segunda línea del cuadro anterior, sería el grueso, sería probablemente el 70% o 80% de su estructura presupuestal, porque recaudación propia no es habitual, pero quizás sí puede obtener recursos del Estado, de los concursos que organiza el estado peruano, seguramente con apoyo de alguna agencia u organismo internacional”                  4. “Las empresas extranjeras tienen en su política en relación a inclusión de personas con discapacidad un poco más desarrolladas que las empresas nacionales”                  5. “Lo más práctico para una organización pequeña es que cada miembro del equipo tenga claro sus objetivos y que esos objetivos sean como se dice SMART, precisos, delimitados en el tiempo, acotados, realistas”. Asimismo, se requieren de algunos pasos para lograr el éxito: Toda organización tiene que ser capaz de indicarle a una persona que integra el equipo para que esta ahí ¿No? ¿Cuáles son sus metas? Una vez identificadas las metas, mientras más precisas mejor, lo que viene es la gestión del desempeño que es como el monitoreo de las metas y para eso la comunicación frecuente y el feedback constante del gerente es clave porque es la persona que se va comunicando con el gerente y le dice las cosas que están yendo bien y las que no están yendo bien, qué es lo que podría estar pasando, qué podemos hacer al respecto. Al final, la evaluación del desempeño, más bien como que ayuda a hacer cierres, en este periodo has logrado estas metas, no has logrado estas otras, has mostrado estas competencias, esperamos que muestres estas otras competencias, etc. Con respecto a lo anterior: “Esto supone, dicho sea de paso, que el gerente/líder de la organización conoce de gestión del talento, estos tres elementos miran. Que yo los estoy simplificando la definición de objetivos, monitoreo y evaluación. Conoce esa lógica, es capaz de formular con la persona esos objetivos de manera clara, es capaz de dar retroalimentación de manera oportuna y franca y respetuosa.”</p>

**Tabla I4: Entrevista a Martín Beaumont (continuación)**

<p><b>Organizaciones Sociales y recaudación de fondos</b></p>	<p>1. “Entonces estamos hablando por un lado de la capacidad de hacer un diagnóstico de la realidad, pero también como de integrar la prospectiva. Ósea... un poco como saber no solamente cuál es la situación actual, sino que es lo que se va a venir después ¿No? Cuáles son estos procesos que se están configurando en la actualidad para poder anticipar un poco el futuro. ¿Cómo se hace eso, ¿no? Ehm...La prospectiva es casi como una rama, digamos como que específica para hacer estos análisis hacia el futuro, pero yo diría que algunas herramientas de diagnóstico y de la planificación tratan justamente de incorporar esos elementos del conocimiento de la realidad y de los procesos de cambio y por eso se hacen estos análisis del entorno y del entorno, del análisis de la situación interna y se usan herramientas como por ejemplo, seguramente ustedes las han usado más de una vez, que es como el FODA”.</p> <p>2. Martín Beaumont recomienda la revisión de memorias institucionales de ONG 's grandes como “Prisma” por ejemplo, DESCO, bueno yo creo que ya no es tan grande, ahí bueno no se si publican memoria, por ahí de repente si obtienen información. CARE Perú que, si es un caso que, si publica memoria, aunque es un caso un poco diferente porque nace como una organización internacional, aunque ya es 100% peruana, pero ahí podrían tener algún modelo.</p> <p>3. “Es que ha cambiado el contexto, en este caso ha crecido la economía, ha aumentado la capacidad de respuesta del Estado, las mismas personas son capaces de satisfacer algunas de sus necesidades y la organización más bien como que se queda más estática, manteniendo sus propias capacidades sin renovarse lo suficientemente rápido”</p> <p>4. “Ya no estamos en la época en la que la ONG plantea una solución ¿no? Actúa en países tan pobres que llega esta ONG como si fuera la organización salvadora. Este modelo ya no existe, más bien se trata de establecer alianzas con otros actores, sean con organismos públicos o sean con empresas, pero que le permitan a la ONG satisfacer estas necesidades a través del diseño de las estrategias más adecuadas. Entonces, este conocimiento de la realidad incluye el conocimiento del grupo de interés primario, plantear estrategias de acuerdo a este conocimiento de la realidad y articularse con otros actores, porque ese tema de la articulación de alianzas es una condición para la recaudación de fondos”</p> <p>5. “A veces se conseguía mucho más dinero a través de los fondos de cofinanciación de la Cooperación Internacional, mientras que la estructura de fondos obtenidos del estado peruano, naturalmente son muy bajos porque la ONG internacional no quiere competir con las ONG 's nacionales”</p>
<p><b>Fidelización de donantes</b></p>	<p>1. ¿Por qué es que el donante está donando? ¿Por qué está dando su tiempo, sus capacidades? ¿Qué lo motiva? Y las motivaciones pueden ser variadas. Yo quiero venderme, mejorar mi reputación, yo quiero hacer el bien, yo no quiero aparecer al frente Entonces, las motivaciones son muy variadas, porque <b>la organización tiene que entender muy bien cuál es la motivación o interés del donante y esa motivación o ese interés es el que la organización tiene que satisfacer.</b> Entonces lógicamente ese es como el primer elemento ¿no? El segundo elemento lógicamente todo donante al final lo que espera es que la organización cumpla su promesa y cumplir su promesa significa ser efectivo ¿no? Ser eficaz...Yo prometí esto y lo cumplí y entonces la organización tiene que ser eficaz, capaz de transformar esos recursos en los productos que ofreció y que esos productos generen bienestar, generen los objetivos que ha prometido cumplir. Entonces, además de este segundo elemento de ser eficaz, pues el tercero es buena comunicación ¿no? Porque hay organizaciones que pueden ser eficaces, pero por ejemplo no miden bien sus resultados o no tienen como mostrarlos ¿no? Entonces medir los resultados y comunicar los resultados es clave ¿no? Entonces si quieres recaudar fondos son estos cuatro elementos.</p>

## ANEXO J: Ficha de Transcripción Focus Group

Tabla J1: Focus group

Tema	Información Recolectada
<p><b>Gobierno Corporativo efectivo</b></p>	<p>“Planificación efectiva diría que sí porque se cumple el objetivo, a veces uno cree que el objetivo no se va a cumplir, pero se cumple. Ahora, si tiene una organización efectiva si , tiene un organigrama que a veces se mueve, pero en general diría que habiendo estado en otros centros, en otros voluntariados diría que sí, y algo que tiene también es que realmente involucra a todos sus miembros y les da la confianza de realizar funciones que implican bastante responsabilidad”</p> <p>“Hay demasiados proyectos en mente que requieren financiamiento para un mejor desarrollo, funcionamiento y alcance del objetivo. Personalmente, como abogada se debería buscar fondos pero que Capaz no tiene los recursos necesarios para financiar y adaptarse y desarrollar sus proyectos. Sin embargo, si se puede hacer algo con los recursos disponibles”</p> <p>“Creo que valoran mucho a su recurso humano, a su recurso intangible y lo que hace es empoderar brindándole oportunidades de desarrollo”</p> <p>Deborah: “El recurso humano es valorado porque la mayoría de las cosas se realizan de alguna forma colectiva, entonces si bien es cierto hay una dirección ejecutiva que coordina con los proveedores o con las alianzas, etc. Logra hacerlo porque hay un equipo detrás que sostiene mientras están haciendo estas actividades”</p>
<p><b>Conocimiento del Entorno</b></p>	<p>“Acá vemos a un grupo que se ha formado en gran parte en esta coyuntura ¿no? Entonces digamos que nos hemos estado adaptando desde el inicio, hemos hecho todo el EADIS El Encuentro de Arte y Discapacidad 2021 online, cosa que nunca se había hecho antes”</p> <p>“También se han aprendido métodos, metodologías para hacer mejores clases virtuales, se han usado marcos en zoom. En fin, nos hemos adaptado a muchos cambios ¿no? Incluso nuestras capacitaciones son virtuales y ayer hemos conocido a un miembro del grupo recién, cuando ya venimos trabajando con muchísimos meses”</p> <p>“Sabemos que hay algunas cosas, pero no las tenemos super mapeadas, trabajamos más como equipo humano, a distancia”</p> <p>Se percibe que la directora de Capaz Perú, Deborah Grandez, influye bastante en los colaboradores de la organización, ya que ella representa a la organización tanto en eventos como actividades externas.</p> <p>“Creo que ha participado en diferentes espacios, hemos sido representados por Deborah y otras veces Deborah con algún miembro”</p> <p>“Creo que Deborah hizo bastante hincapié en la ley ¿no? Porque está bastante pequeño, como que 4 o 5 veces no más se menciona ciertas partes cuando se habla de cultura, entonces incidió bastante en eso y en cómo la pandemia también ha afectado, porque tal vez muchas personas con discapacidad ya ni hacen recreación física, del 77% que teníamos ha disminuido a 19%. Entonces sí, se ha participado en esa parte y con el EADIS hubo más difusión de eso y ahí creo que también Deborah le colocaba su granito”</p>
<p><b>Aprendizaje Organizacional</b></p>	<p>“Tenemos las capacitaciones formales, que son las que nos brindan para convertirnos, para estar en el grupo básicamente y son como unas 7 sesiones”</p> <p>“Tenemos capacitaciones constantes en nuestras reuniones porque siempre están saliendo cosas nuevas, estamos aprendiendo entre nosotros más cosas, tenemos reuniones semanales, también reuniones mensuales y en fin también nos invitamos mutuamente como si va a ver un Webinar o cosas así”</p> <p>“En este grupo pasa que aprendes hasta cuando estás yendo a hacer un proyecto porque para hacer un proyecto necesitas conocer, entonces lo pondría como algo conjunto”.</p>

**Tabla J1: Focus group (continuación)**

<p><b>Desempeño de los colaboradores</b></p>	<p>“Creo que la mayor parte que hemos hecho y más que las capacitaciones hemos llevado y poner en práctica todo lo que hemos aprendido fue en el EADIS, que fue un evento presencial, entonces más de uno y me parece que casi todos los que estamos en la reunión estuvieron ahí interviniendo de alguna manera, entonces creo que toda la productividad que habíamos llevado en teoría o los conocimientos que habíamos adquirido, los pudimos poner en práctica en el encuentro de Arte y Discapacidad del 2021”</p> <p>“Capaz es un proceso y también un fin en sí mismo. Entonces como proceso, no puedo hablar de todos, pero yo me divierto bastante y realmente aprendo, entonces como procesos todo va muy bien. Y como fin bueno, vas aprendiendo más de la temática que te importa, te vas conectando más con organizaciones que sepan del tema y eso ya es pues un valor en sí mismo para mí”.</p> <p>“Yo creo que hay bastante horizonte y estamos como remando, no necesariamente tenemos..., osea si tenemos proyectos como dijo Adriana, que nos gustaría poner en ejecución, proyectos que están mediante diseñados o rediseñados”</p> <p>“De una u otra forma nosotros nos basamos en las artes entonces queremos seguir creando, no necesariamente tenemos un cronograma”</p> <p>“Para cerrar el año tenemos un proyecto de programación que se llama “Vitrina”, luego estamos haciendo el curso informativo, osea estamos compartiendo información, pero no es como que hay algo conciso, estamos nadando”</p> <p>“Una de las cosas que se podría ver hacía un futuro es crear un mayor número de proyectos de inclusión ¿no? Pero no tan solo el ámbito público/privado, también algo como el EADIS, algo más internacional que involucra a muchas diversidades de países y también generar de repente más consciencia en el público y acercarlo más hacia las artes inclusivas”.</p>
<p><b>Participantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carlos Chávez</li> <li>● Xiomara Pacsi</li> <li>● Diana Faustor</li> <li>● Adriana Paucar</li> <li>● Deborah Grandez</li> </ul>
<p><b>Fecha</b></p>	<p>6 de noviembre del 2021</p>