



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Gestión del Tercer Sector: Una lucha colectiva por permanecer

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Jazmín Sánchez Manrique

Asesor(es):
PhD. Valentina Gomes Haensel Schmitt

Lima, mayo de 2020



Este trabajo va dedicado a Marco Antonio,

*Freddy y Lucy quienes me apoyaron
todo este tiempo y a las organizaciones
que me permitieron genera un impacto
positivo a la sociedad.*





Resumen Analítico-Informativo

Gestión del Tercer Sector: Una lucha colectiva por permanecer

Jazmín Sánchez Manrique

Asesor(es): PhD. Valentina Gomes Haensel Schmitt

Tesis

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, Mayo de 2020.

Palabras clave: Gestión, recursos, tercer sector.

Introducción: El presente trabajo, pretende encontrar la relación entre los métodos de captación de recursos y la sostenibilidad de las ONG's tomando como referencia la investigación de una organización de Perú. Asimismo, el poder encontrar aquellos métodos de captación de recursos que tengan un desempeño positivo.

Bases teóricas: Para este estudio se evalúa la gestión que debería tener en una organización y cuáles son los aspectos más importantes de esta. Agregado a ello, se desarrolla los ítems que se debe considerar dentro de los métodos de captación de recursos y la ejemplificación de estos.

Método: Se empleó el método analítico-sintético (Bernal, 2010). Después de analizar los datos cualitativos y cuantitativos, se utilizó de la triangulación de datos para llegar a discusión de resultados y presentación de las conclusiones.

Resultado de la investigación: En base a la investigación, se obtuvo como resultado que los métodos de captación de recursos empleados en la organización carecían de estrategia técnica y que se mantenían algunos de ellos a pesar de tener un desempeño negativo por un factor de identidad. Agregado a ello, se identificó una necesidad de personal especializado en el área.

Conclusiones: La sostenibilidad está directamente relacionada con los métodos de captación de recursos. Es por ello, que para esta segunda variable es importante contar con el personal especializado para la planificación y ejecución.

Fecha de elaboración del resumen: 12 de mayo del 2020.

Analytical-Informative Summary

Title: Gestión del Tercer Sector: Una lucha colectiva por permanecer
Author: Jazmín Sánchez Manrique
Advisor: PhD. Valentina Gomes Haensel Schmitt
Document type: Tesis
Degree: Licenciado en Administración de Empresas
Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Lima, May 2020.

Key words: Management, resources, third sector.

Introduction: The present work, tries to find the relation between the methods of raising resources and the sustainability of the NGO's taking as reference the investigation of an organization from Peru. Also, being able to find those methods of raising resources that have a positive performance.

Theoretical bases: For this study the management that an organization should have and what are the most important aspects of it are evaluated. Added to this, the items that must be considered within the methods of raising resources and their exemplification are developed.

Method: The analytical-synthetic method was used (Bernal, 2010). After analyzing the qualitative and quantitative data, data triangulation was used to arrive at a discussion of the results and presentation of the conclusions.

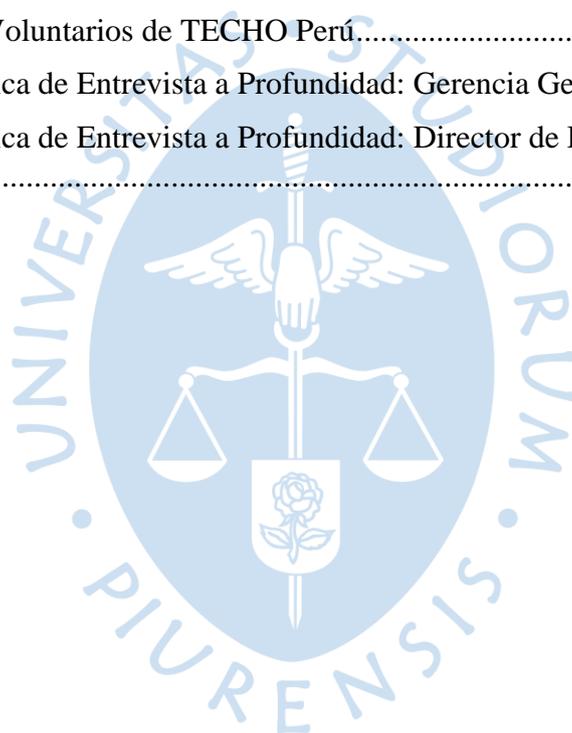
Result of the investigation: Based on the investigation, it was obtained as a result that the methods of attracting resources used in the organization lacked a technical strategy and that some of them were maintained despite having a negative performance due to an identity factor. In addition, a need for specialized personnel in the area was identified.

Conclusions: Sustainability is directly related to the methods of raising resources. For this reason, it is important for this second variable to have specialized personnel for planning and execution.

Summary preparation date: May 12, 2020.

Contenido

1. Introducción	1
2. Bases teóricas	4
2.1. La gestión de ONG's	4
2.2. La captación de recursos en las ONG's	8
3. Método	12
4. Resultados de la investigación	13
5. Conclusiones	17
6. Bibliografía.....	20
7. Anexo	24
7.1. Encuesta: Voluntarios de TECHO Perú.....	24
7.2. Ficha Técnica de Entrevista a Profundidad: Gerencia General	26
7.3. Ficha Técnica de Entrevista a Profundidad: Director de Desarrollo de Fondos.....	30





Gestión del Tercer Sector: Una lucha colectiva por permanecer

Abstract

El ayuda social es un tema que cada vez ha tomado mayor relevancia para la sociedad, por este motivo, la creación de organizaciones no gubernamentales (ONG) ha sido de vital apoyo para poder hacer frente a la problemática que el Estado o sector privado no ha podido atender aún en su totalidad; sin embargo, su permanencia en el mercado se ha visto cuestionada por su limitado acceso a recursos económicos y no económicos. Se ha desarrollado esta investigación con el fin de poder determinar variables importantes que permitan poder realizar una gestión integra.

Gestión, recursos, tercer sector.

1. Introducción

En el sistema económico, se distinguen tres sectores: público, privado y no lucrativo o no gubernamental, razón por la que a este último se le denomina Tercer Sector (Etzioni, 1973). La aparición del Tercer Sector se da por la rapidez en la movilización de recursos y acceso a poblaciones vulnerables (Martínez, 1998), el gran porcentaje de motivación de las personas que trabaja dentro del sector (Drucker, 1992) y el alto grado de integración con las comunidades (AECI, 1999).

Sin embargo, las dificultades de financiación del Tercer Sector son problemas que se han vuelto recurrentes, siendo uno de los principales motivos por los que pone en duda su permanencia, dada la dependencia que existe con respecto a las donaciones del sector privado y sociedad civil. La sostenibilidad y la captación de recursos de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) son temas que se encuentran relacionados directamente, siendo una de las más importantes para su desarrollo a lo largo del tiempo.

Las ONG's, de acuerdo con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) (2017) son "Organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países". El objetivo principal de las

ONG's es lograr ser sostenible y generar impacto en la sociedad, estos son los retos principales de sus gestores.

En el Perú, el Estado reconoce como ONG a las asociaciones, fundaciones y comités que se encuentran reguladas por el Código Civil Peruano en los Artículos 80, 99 y 11. Al cierre del año 2018, según Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) (2017) existían en el Perú aproximadamente 5000 ONG's; sin embargo, solo están obligadas a inscribirse en APCI aquellas que reciben cooperación directamente de gobiernos o apoyo internacional. De acuerdo con la base de datos de APCI, existen 1700 ONG's en el Perú, de las cuales están vigentes 715. Asimismo, indica la distribución de los sectores en los que se tiene intervención: 17% en educación, 16,3% en agricultura, 15% en temas de género y desarrollo social, 5,5% en trabajo y promoción social y 30% en temas diversos.

Ello se refuerza desde el trabajo conjunto que realiza el Estado peruano con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), donde se identificaron algunos desafíos del Estado peruano en los cuales está el mejorar la calidad de la educación, reducción de informalidad, entre otros (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico s.f.). Agregado a ello, la adopción de la Agenda 2030, aprobada en el año 2015 por las Naciones Unidas, donde se reconoce que el mayor desafío que enfrenta la humanidad es la erradicación de la pobreza y hambre, así como la creación de un mundo igualitario y con acceso universal a la educación, salud pública y justicia, en un mundo sin contaminación y con bienestar generalizado para todos y poniendo la dignidad e igualdad de las personas en el centro del desarrollo (UN Volunteers, s.f.).

Para la investigación se estudiará a una de las principales ONG's que se encuentran en el Perú, a la cual denominaremos **Perú-1**. Esta organización atraviesa algunas dificultades en el tema de captación de recursos, debido a los siguientes factores: Aumento de las ONG's a nivel nacional, tendencias cambiantes con respecto a las causas que se quiere apoyar con el pasar de los años, creación del sector privado de sus propias ONG's, entre otros. Si bien la sociedad civil se ha vuelto empática con estas causas, aún no tienen una completa disposición de poder aportar a través de recursos monetarios y no monetarios a este tipo de organizaciones, debido a que, en muchas ocasiones no tienen conocimiento de cómo se ha empleado lo donado, teniendo así un alto grado de inseguridad.

Perú-1 es una ONG que se encuentra ubicada en más de quince países de América Latina y El Caribe. Fue fundada en el país de Chile como una iniciativa de jóvenes que tenían como objetivo principal superar la situación de pobreza de los pobladores a través de la construcción de viviendas. Con el pasar del tiempo, esta iniciativa que se generó por un evento puntual empezó a replicarse en diferentes países, teniendo el día de hoy un alcance significativo y generando oportunidades de mejora a muchas familias de diversas comunidades. En el 2012, evaluaron su modelo de trabajo y observaron que el tema de hacinamiento no era la única necesidad; por este motivo, decidieron replantear su estrategia de aporte a la sociedad, determinando así, que también era necesario generar proyectos comunitarios, en pro del desarrollo de toda la comunidad.

Perú-1 tuvo como primera actividad en el Perú la construcción de viviendas que se desarrolló luego del terremoto de Pisco en el 2007. Desde el año 2019, se encuentra trabajando en cuatro distritos de Lima: Pachacámac, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y Ventanilla; teniendo a su cargo a aproximadamente a veinte comunidades y un aproximado de doscientos voluntarios como parte del equipo permanente de la organización. Esta organización, tiene como principales métodos de captación de recursos una colecta nacional que se realiza una vez al año, donde los voluntarios toman las calles de la ciudad para poder recaudar dinero a través de latas; adicionalmente, tienen las alianzas estratégicas con empresas privadas que se pueden realizar por eventos específicos o convenios anuales. Estas actividades son variables a lo largo del año y al ellos no tener una certeza de los ingresos que se pueden generar, deja la planificación anual inestable.

El fin de desarrollar esta investigación fue abordar una las problemáticas principales de las ONG's: la relación entre los métodos de captación de recursos y la sostenibilidad de una ONG; logrando así, determinar el factor que genera deficiencia en la relación de estas dos variables. Identificando si existen métodos que tengan un desempeño positivo y se deba impulsar. Asimismo, recomendar buenas prácticas de otras organizaciones y que estas se adapten al modelo organizacional de Perú-1 buscando generar una fuente de ingresos directos para la organización, de tal modo que esta genere sostenibilidad a largo plazo y no dependa en su totalidad de la sociedad civil y empresas privadas.

2. Bases teóricas

2.1. La gestión de ONG's

La gestión de una ONG tiene como finalidad el optimizar los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social propuesto. Es fundamental tener en cuenta que el simple hecho de agrupar personas y recursos no es suficiente para garantizar la asignación de la mejor forma o la ejecución de las actividades correctas, para ello está la gestión (Tenório, 2006).

Los gestores son responsables ante los socios, fundadores y entidades; pero, sobre todo, al sector que atiende, dado que, podrían verse desamparadas si la organización desapareciera. Asimismo, se considera que se debe realizar un diagnóstico para poder utilizar un instrumento eficaz en la planificación estratégica, dado que esta se encarga de integrar el presente y el futuro, creando condiciones que permitan gestionar oportunidades y evitar riesgos. Para poder desarrollarlo se debe tener en cuenta tres factores: la situación de la organización, metas planificadas y acciones para lograr las metas (De Asís, A., Gross, D., Lillo, E., Caro, A.).

En el diagnóstico que se debe realizar a la organización, es necesario que se consideren factores extrínsecos e intrínsecos que pueden afectar directa o indirectamente la gestión. Alguno de los factores externos son: La tendencia de las organizaciones y de sus donantes a centrar y favorecer a subgrupos de población (Rebolons, 2000); filantropía insuficiente, cuando no se generan los recursos necesarios para cubrir las necesidades económicas de la acción voluntaria, es decir, se tienen volúmenes difícilmente manejables de fondos en circunstancias extremas como catástrofes naturales, no teniendo la capacidad de dar continuidad a su trabajo; agregado a ello, existe en ocasiones inconvenientes en poder generar asociaciones con organizaciones del sector, esta dificultad se da en el surgimiento de nuevas ONG's que en vez de reforzar al sector empiezan a competir por voluntarios y fondos (Giraldo, 2008); por último, la proliferación de nuevas organizaciones (Yañez-Barnuevo,1998) que puede generar confusión de a qué causa apoyar o qué organización es confiable; dado que, si se tiene el respaldo de una empresa importante, para la ciudadanía esto implicaría un grado más de confianza en uso de recursos y transparencia de información.

No obstante, en los factores intrínsecos para poder desarrollar un excelente sistema de gestión se tiene que tener tres pilares fundamentales: Gestión de ética, detallando las normas y códigos éticos; normas y sellos referidos a gestión de la igualdad, ambiente y seguridad; y, por último, la gestión de calidad, donde será un proceso de mejora continua que no solo implica la modificación de estrategia sino un cambio cultural de la gestión de la organización (Barbero Blanco, 2008). Esos factores generan que todos los miembros de la organización sean partícipes de ello buscando generar un valor añadido para el producto o servicio.

Dentro de la gestión de las organizaciones sin fines de lucro, existe un factor del mismo nivel de importancia que los recursos monetarios y no monetarios; siendo este el capital humano que se ve reflejado en los voluntarios. Por este motivo, se debe tener en cuenta que el voluntario y la organización generan un mutuo acuerdo, donde ambas partes entregan acciones de valor. Por el lado de la organización, se debe comprometer a entregar objetivos por los cuales trabajar, instrumentos que le permitan realizar la labor encomendada. A su vez, el voluntario entregará a cambio su ilusión, tiempo y capacidad de servicio. Aparentemente, este intercambio no tiene un coste. Sin embargo, la organización debe ser consciente de la necesidad de planificar recursos económicos y tiempo necesario exclusivamente para la gestión de los voluntarios, lo cual inicia en el proceso de selección e incorporación de los voluntarios, luego da paso a la fase de desarrollo y retención, para finalizar evaluación, seguimiento, control y salida de los voluntarios (Sajardo, A. Serra, I., 2008). Adicionalmente, en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, se expresa la importancia del voluntariado en la formulación e implementación de los planes; dado que, permite a las personas y comunidades involucrarse en los procesos de desarrollo y alcanzar el crecimiento individual y colectivo, contribuyendo a la consolidación de la cohesión social, fortalecimiento de la confianza y generación de efectos sostenibles para las personas mediante personas tanto en corto como largo plazo (UN Volunteers, s.f.).

Asimismo, según Vernis (2005) es importante que la población asuma parte de la responsabilidad de los problemas comunitarios, realizando participación ciudadana y voluntaria, sin que ninguna administración pretenda premiar por la movilización de voluntarios. Agregado a ello, hace énfasis en que las organizaciones enfrentan una nueva tendencia relacionada a los apoyos a eventos puntuales en vez de lograr establecer un compromiso; es así, que las organizaciones están aprendiendo a convivir con el hecho de

trabajar para movilizar puntualmente el mayor número de voluntarios posibles, esforzándose en generar una fidelización en ese momento por generar un vínculo a largo plazo.

La relación de la sociedad civil y el tercer sector es cercana y dependiente. El segundo es una consecuencia de la unión de un conjunto de personas de la sociedad civil, que tienen un grado de frustración por la falta de expresión económica y política que encuentran en muchos lugares del entorno donde viven. Esto se debe a la duda que tienen con respecto a la capacidad del Estado para hacer frente a problemas de desarrollo, bienestar social y medio ambiente (Lester, Helmut, List, Toepler, Wojciech, 1999). Asimismo, el tercer sector tiene un carácter privado, a fin de satisfacer las necesidades colectivas y de interés público buscando así poder redefinir las formas de relacionarse entre la empresa privada, el Estado y la sociedad civil creando así una mayor integración moral entre los ciudadanos (Portocarrero, Sanborn, Cueva, Millán, 2002).

Si bien las ONG's no son entidades que busquen obtener beneficios sino generar un impacto, terminan acercando su gestión a la de las empresas, dado que, brindan algún producto o servicio con el fin de poder tener una fuente adicional de ingreso. Por este motivo, es relevante el poder trabajar el posicionamiento de ellos como organización y marca. Una variable importante es la percepción, dado que, es aquel significado que se basa en las experiencias atribuyéndose a los estímulos que entran por los sentidos (Da Costa, 1992). Adicionalmente, garantizar un adecuado posicionamiento es el paso más importante en una venta efectiva (Ries, Trout, 1989). Lo mencionado responde a que la sociedad civil puede aportar a organizaciones del tercer sector que se encuentren en el país donde radica o en el exterior y es ahí donde el cliente debe tener una percepción clara cuál es la misión de la organización y si se siente identificado con está, llegando así a una fidelización que se debe mantener a lo largo del tiempo. Por este motivo, se debe tener en cuenta ciertos elementos para la adecuada fidelización: un marketing relacional adecuado, política del cliente objetivo y una gestión del valor percibido (Apaolaza, Forcada, Hartmann 2002).

Para poder sostenerse en el tiempo, las organizaciones sin fines de lucro reciben recursos económicos y no económicos de entidades privadas y públicas, en ocasiones, sin contraprestaciones, teniendo así un régimen fiscal favorable. Por este motivo, es necesario que se rindan cuentas en función a los recursos recibidos con el fin de demostrar que se están usando de modo adecuado y para el fin solicitado. Adicionalmente, esta información

permite a los donantes y sociedad civil conocer las actividades realizadas por la organización, los medios y recursos que tiene, situación económica-financiera, nivel de cumplimiento de presupuestos y resultados y la capacidad de continuar prestando servicios en el futuro (Fuertes, 2007).

La rendición de cuentas en términos contables puede resultar muy favorecedor para las ONG's logrando que se conviertan en eficaces para el logro de la implementación de los objetivos planeados (Bonbright, 2007). Dentro de las principales actividades que deben realizar para que se dé una efectiva rendición de cuentas está el diálogo con los participantes directos e indirectos que existen en el entorno y quienes se llevan una imagen de la organización. Se debe brindar informes públicos de los estados financieros, actividades que se llevaron a cabo, entre otros, pero se debe hacer un especial énfasis en el resultado que se obtuvo y cuál fue el impacto que se generó en la población seleccionada. A la vez, la rendición de cuentas, según Vernis (2005) permite tener una evaluación de los proyectos realizados con el fin de comprobar el nivel de cumplimiento o de incumplimiento de la misión de la organización. Al mismo tiempo, asegura que para que la rendición de resultados pueda realizarse, se requiere de órganos como juntas directivas y patronatos competentes del tercer sector, dado que, se convertirían en avales ante la sociedad frente a los logros o carencias y también velarían por trabajar directrices estratégicas.

Una correcta comunicación, afirma Bonbright (2007), permite que se conozca qué es lo que se hace como organización lo cual la lleva a ganar un prestigio. El autor determina tres variables importantes para que las ONG's sean efectivas cuando involucran a la persona del entorno: 1. Escuchar a los constituyentes y demostrar su impacto; 2. la respuesta convencional comparará los indicadores que no llegan a describir el impacto social; 3. la comunicación a los terceros sobre el trabajo de manera efectiva.

Sin embargo, se tiene que tener en consideración que en muchas ocasiones la medición del rendimiento de estas organizaciones continúa siendo un aspecto sin resolver, dado que, el sistema resultante de los cálculos efectuados nunca proporcionará una base correctamente adecuada para planificar o medir el desempeño como lo hace la medida del beneficio de las organizaciones lucrativas (Álvarez, Vásquez y Santos, 1999). Esto se debe principalmente a que las entidades no lucrativas tienen como función poder brindar servicios a la sociedad que son en su mayoría gratuitos o a un precio mucho más bajo que el costo, por lo que la gestión de las organizaciones se verá orientada a poder brindar la

mayor cantidad de servicios con los recursos disponibles y el éxito va a depender del grado en que se consiga (Fernández y Pablos 1996).

Por ello, la rendición de cuentas debe abarcar por lo menos cinco áreas (Vernis, 2001): 1. Área financiera/fiscal, se deberá explicar con detalle el uso que se hace con respecto a los aportes recibidos y el cumplimiento de sus obligaciones legales; 2. Área de gestión, demostrar la utilización de procedimientos adecuados de gestión, con criterios de eficiencia y eficacia; 3. Área de actividades, rendir cuentas de cómo realiza actividades y proyectos con el fin de demostrar que los proyectos que se implementan buscan generar un alto nivel de calidad maximizando los beneficios de los usuarios; 4. Área directiva, descripción de las personas responsables de dirigir la organización; 5. Área estratégica, demostrar que la organización enfoca su trabajo al cumplimiento de la misión y aportando el mayor valor añadido a la sociedad.

Finalmente, para poder tener una sostenibilidad dentro de la organización, no solo debe estar conformado por los correctos resultados económicos, sino que se debe generar una buena relación con los grupos de interés buscando rentabilidad social y medioambiental (Pradini, Sánchez, 2007). Por este motivo, deben generar un empoderamiento de las personas a las que se dirigen siendo este su auténtica misión y verdadero valor añadido que les permitirá ser sostenibles y efectivos en sus acciones (Balas, 2008). Teniendo así un resultado en función al impacto social de los proyectos desarrollados por la organización, nivel de cumplimiento de su misión, efecto sobre los beneficiarios, entre otros (Fuertes, 2007).

2.2. La captación de recursos en las ONG's

La captación de fondos es una actividad orientada a obtener fondos públicos o privados para financiar las actividades de las ONG's. Sin embargo, se debería usar el término de captación de recursos, dado que, este tipo de organizaciones no solo busca captar recursos económicos, sino también otro tipo de recursos como bienes o servicios. Entre las formas de captación de recursos para ONG's pueden estar los beneficios de orden tributario - como inmunidades y exenciones -, las subvenciones, los convenios y alianzas y, dependiendo de la legislación del país, las donaciones deducibles de impuestos (Barbosa e Oliveira, 2007).

Dentro del equipo que se debe considerar para una adecuada captación de recursos se debe incluir a personas con conocimientos en marketing, ventas, comunicación y finanzas. Existen muchas formas de poder recaudar recursos, la selección de cada uno de ellos dependerá de los recursos económicos o conocimientos técnicos que requieran. Por este motivo existen criterios de elección de la forma en la cual se captarán los recursos (Pérez, 2006):

- La popularidad de la causa que abandera la organización: si tiene una causa que no es muy conocida o no está dentro de las prioridades de apoyo de las personas, tendrá dificultad de encontrar apoyo.
- Cantidad o tipo de recursos que exigen: la organización puede tener una forma ya determinada de cómo captar recursos, sin embargo, se puede dar la situación en la cual la entidad no cuente con las herramientas necesarias de ejecución de la propuesta.
- Técnicas que vayan en relación con la misión, valores y cultura interna de la organización: permite orientar qué tipo de técnica es la adecuada para cada organización.

Agregado a ello, Gavilán, Iglesias y Beitia (2013) consideran adicionalmente:

- Proactividad en la captación y/o generación de recursos: determinar previamente qué vínculo y fin se desea establecer; y cómo se va a lograr ello.
- Diversificación de las fuentes de las que proceden los recursos: la procedencia de los recursos de diversas fuentes aumenta la garantía de supervivencia y no dependencia de las entidades.
- Colaboración: Será más efectiva en la medida en que se genere algún tipo de relación y comunicación con agentes y personas que son parte de la sociedad. Se pueden establecer vínculos tácticos, que se realizan por actividades puntuales en el corto plazo y vínculos estratégicos donde son relaciones más estables a largo plazo y con un alto nivel de compromiso.
- Implicación de la entidad y su base social: fidelización de los agentes que brindan soporte en la captación de recursos (voluntarios, socios, colaboradores).
- Estrategia de comunicación: la comunicación deberá ser clara, eficaz, ajustándose a las expectativas e intereses de ambas partes.

- Uso de la Tecnologías de Información y Comunicación: permite tener una conexión bidireccional ampliando el universo del público objetivo.

Para llevar a cabo el proceso de captación de recursos Gavilán, Iglesias y Beitia (2013) sostienen que es adecuado el plan estratégico a través de un ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act):

1. Planificación: Debe responder a las preguntas qué recursos necesitamos, a quien nos vamos a dirigir y qué tipo de colaboración se desea establecer.
2. Ejecución: Desarrollo del plan realizado y presentación del mismo.
3. Control y seguimiento: Validaciones del proceso para verificar que se cumplen los objetivos establecidos y de existir inconvenientes, realizar los ajustes necesarios.
4. Puntos de Mejora: Medición de la eficacia y eficiencia de tal modo que se tengan lecciones aprendidas del proyecto.

Dentro de los métodos más comunes se tienen los siguientes (Pérez, 2006):

- Peticiones cara a cara: Consiste en solicitar donación o afiliación a un individuo o empresa siendo una de las formas más sencillas de recaudar fondos siempre y cuando se realice en pequeñas escalas. La petición se puede realizar a través de cartas o llamadas telefónicas; sin embargo, implica mucho tiempo de preparación y ejecución.
- Captación de socios en la calle: Método eficaz para organizaciones notorias o aquellas que abanderan una causa que sea identificada por la sociedad. Asimismo, para hacer un socio se tiene que abordar a cien personas con conversaciones de dos minutos aproximadamente.
- Colectas: Forma de solicitud de escala personal a escala masiva; se pueden dar desde sencillas operaciones de recojo de donativos entre los asistentes a un evento o eventos de escala nacional.
- Anuncios e información en medios de comunicación: Realizar publicidad a través de anuncios de prensa, radio, televisión y otros medios los cuales le permiten dar a conocer su causa de forma masiva, que funcionará de manera más efectiva si se combina con acciones de relaciones públicas adecuadas. Sin embargo, suele ser una de las formas con costo más elevado.

- Correo directo: Envío de una solicitud de apoyo económico a través de un correo electrónico. Para poder considerar ingresar a la lista de personas que se desea enviar, se debe tener en consideración si el perfil del público corresponde con el de las personas que se desea captar, frecuencia con la cual se actualiza la lista con el fin de eliminar direcciones antiguas y margen de error de -5% de direcciones inválidas.
- Solicitudes por teléfono: Método costoso pero eficaz, su rentabilidad se basará, si se usa con personas que ya generaron un vínculo con la organización, con el fin de poder fidelizarlas. La principal ventaja es el poder permitir un diálogo personal con el interlocutor, por lo que pueden hacer frente a las dudas que se presenten y consolidar la acción de manera rápida; la desventaja es el no permitir explayarse.
- Ciberfundraising: Captación de fondos mediante el uso de internet; asimismo, el donante online se involucra fácilmente a través de acciones en la red. Dentro de las principales ventajas se encuentran la cobertura, eficiencia, rapidez, flexibilidad y permanencia.
- Apoyo de organizaciones no lucrativas: Entidades que apoyan no necesariamente a través de recursos económicos, sino también a través de bienes y servicios.
- Venta de artículos: Venta de material promocional como polos, llaveros, tazas, lapiceros, entre otros. Permite ofrecer a las personas la oportunidad de mostrar su apoyo a la causa y así permite poder generar promoción a la organización.
- Eventos: reuniones pequeñas, cenas benéficas, concierto, exposiciones, rifas, mercadillos, ciclos de cine, entre otros. La mayoría de las veces ello conlleva un riesgo, razón por la cual se debe realizar de manera cuidadosa en cada una de las etapas con el fin de reducir la probabilidad de fracaso.
- Colaboración de empresas: Se tienen diversas opciones de realizar el trabajo en conjunto como solicitud de empresas de un porcentaje de sus ingresos, colectas entre los empleados, promociones conjuntas. Para poder llevarlo a cabo se deberá realizar convenios o acuerdos escritos donde se manifiesten los objetivos, resultados, responsables, entre otros (Gavilán, Iglesias y Beitia, 2013).

El emprendedorismo social presta una eminente contribución en la profesionalización de la gestión en el ámbito del Tercer Sector, que debe ser aliada a la cultura de la sistematización de las actividades, así como del acompañamiento de las tendencias sobre

las mejores prácticas de gestión efectiva (Alves Júnior, Faria e Fontanele, 2009). Es por este motivo que, se debe buscar proporcionar el contenido correcto a las personas adecuadas y en el momento adecuado para que tomen mejores decisiones (Cordobés, Sureda y Carreras, 2017).

3. Método

Para fines de esta investigación se tuvo como referencia el estudio de caso de Perú-1, organización sin fines de lucro ubicada como sede principal en Lima. Asimismo, se empleó el método analítico-sintético que se define como el estudio de situaciones, descomponiéndolo en partes de tal modo que pueda analizar cada una de ellas, para luego buscar la integración y estudiarla como un todo, dado que, es una investigación que tiene variables cualitativas y cuantitativas (Bernal, 2010).

El tipo de estudio es descriptivo y explicativo, debido a que, buscamos encontrar si existe relación entre las variables planteadas: los distintos tipos de recaudación de fondos y la sostenibilidad de la organización, describiendo cuál ha sido la coyuntura en ese momento para poder analizar las variables planteadas. Asimismo, se realizó la evaluación documental, al tener acceso a documentos financieros de la organización en evaluación, así como los reportes que ellos generan mensualmente desde el año 2015 hasta el año 2018.

La investigación busca profundizar en los conocimientos establecidos sobre recaudación de fondos (investigación básica), para poder llevar a cabo la búsqueda de una solución efectiva con respecto a la sostenibilidad de la organización (investigación aplicada). Por ello, en la recolección de datos se trabajó con encuestas y entrevistas. Para poder determinar la cantidad de muestra de encuestas, se tomó como referencia muestreo para poblaciones finitas, dando como resultado una muestra de 57 personas. Agregado a ello, se realizaron dos entrevistas a profundidad con el fin de poder conocer la situación desde la perspectiva de los directores de la ONG. Después de analizar los datos cualitativos y cuantitativos, se utilizó de la triangulación de datos para llegar a discusión de resultados y presentación de las conclusiones.

4. Resultados de la investigación

La gestión en Perú-1 está a cargo del área comercial liderada por el Gerente General, quien tiene a su cargo la dirección de desarrollo de fondos, comunicaciones y finanzas, quienes se encargan de gestionar las propuestas para ser presentadas a las entidades correspondientes. Asimismo, trabaja alineado con los objetivos de la Dirección Social, que se encarga de obtener información sobre las necesidades y generar proyectos para las comunidades en las cuales tiene intervención activa.

La organización investigada ha intentado captar recursos a través de diferentes métodos, tales como: colecta nacional, alianzas anuales (voluntariado corporativo), proyectos comunitarios, construcción de viviendas, donación de vuellos, conciertos, cenas, eventos particulares, aporte de fondos de entidades privadas y organismos internacionales, entre otros. Sin embargo, ninguna de estas actividades es sostenible en el tiempo. Por ejemplo, con respecto a la colecta a nivel nacional en el año 2017, solo una provincia de las tres, logró cumplir la meta y a nivel de Lima Metropolitana solo dos distritos. A nivel general solo se logró cumplir el 52.24% de la meta. La consecuencia de este incumplimiento es no poder cumplir con los costos fijos; cumplir con la meta de la colecta implica un 15% en la cobertura de costos fijos de manera anual. Con el pasar de los años, a pesar de generar beneficios, no ha logrado cumplir la meta establecida.

Uno de los productos iniciales con los que empezó la organización en el mercado fue la construcción de viviendas; sin embargo, esto no ha sido creciente con el pasar de los años. La construcción de viviendas implica un costo aproximado de 40% del precio de venta por cada una de ellas, lo cual, para una ONG es un costo alto, principalmente por las características específicas de la madera. Para el año 2018, la construcción de viviendas no se encontraba dentro de los principales temas de ayuda social; si bien el tema de hacinamiento debería tenerse en cuenta, no es un producto atractivo para las empresas como venta de voluntariado corporativo por el alto costo que implica y la poca cantidad de voluntarios que se puede tener por vivienda (un aproximado de ocho personas). En promedio, se construye un aproximado de 139 viviendas (este número no incluye el año 2017 por ser un año atípico por la Fenómeno del Niño), de las cuales el 50% son netamente financiado por la organización y la diferencia por la venta de voluntariado corporativo. Adicionalmente, un factor que se debe tener en cuenta para este producto emblema es la coyuntura ambiental que se vive; la madera es un producto que contribuye

a la tala de árboles, servicio que a la fecha es muy cuestionado por la alta deforestación que se tiene en el planeta.

Dada la coyuntura cambiante, la organización ha tenido que hacer frente con la implementación de nuevos productos como es el desarrollo de Proyectos Comunitarios. Ello busca que las empresas privadas financien diferentes necesidades que tienen las comunidades como son la construcción de un muro de contención, implementación parques, creación de bibliotecas, arborización, entre otros. Dentro de las principales ventajas es el poder movilizar a una mayor cantidad de voluntarios corporativos, el costo de ejecución es mucho más bajo que construir una vivienda y el impacto social es mayor; sin embargo, dentro de las deficiencias que tienen, es el no tener al personal especializado para la planificación e implementación de ello. En función al año 2017, han surgido mejoras en los procesos de calidad, sin embargo, se ha generado ratios bajos en eficacia. Dentro de los principales retos que tienen para poder mantener este producto en su cartera y ofrecerlo a las empresas está en mejorar el ratio de comunidades activas con mesas de trabajo y tener un cumplimiento mínimo del 95% de planes de acción en las mesas de trabajo correspondientes; aumentar el número de coordinadores de comunidad y la captación de estos, por el proceso de apertura de nuevas comunidades. Para el segundo semestre del 2018 se tuvo proyectado realizar 22 proyectos.

En 2018, la organización tuvo en un momento de equilibrio en el primer semestre, hubo un cumplimiento del 79% con respecto a lo planificado en ingresos. Mensualmente, ha logrado cumplir la meta de ingresos; sin embargo, no se debe tener en consideración los meses de enero y febrero, dado que, esos ingresos eran de contratos con empresas del año 2017 que, por problemas de sistemas, no ingresó en el mes correspondiente.

Para lograr que la sociedad civil sea el principal donante, tienen planificado realizar inversiones en estudios de posicionamiento, puesto que, a través de ello podrá determinar la forma adecuada en la cual debe hacer su planificación para llegar a su público objetivo. Asimismo, el 2018, tuvo como foco principal, el producto de socios; este se basa en el monto debitado mensualmente de las tarjetas de crédito o débito de las personas que deciden aceptar. Desde el 2012, se ha recaudado a través de este canal en promedio 90% de lo planificado anualmente. Adicionalmente, el proceso de auditoría es un factor importante, dado que, para que puedan concursar en fondos internacionales, es requisito que la organización se encuentre contablemente ordenada.

Con respecto a los egresos, a nivel semestral han tenido un incumplimiento del 4% para el primer semestre del 2018, el cual no es significativo, sin embargo, se debe tener en consideración el segundo semestre, dado que, si no se tiene un back-up correcto puede ser el inicio de incumplimientos de pago tanto a su personal contratado como a los proveedores. La mayor parte de egresos son por costos variables, los cuales implican, el desarrollo de los proyectos comunitarios y actividades que no necesariamente son planificadas. Sin embargo, el costo fijo no se encuentra tan alejado, una de las medidas tomadas fue cambiar de lugar físico de la oficina para poder disminuirlo.

Por otro lado, las ONG's tienen la fuerza principal de trabajo en los voluntarios, para lo cual, se tiene un ciclo del voluntario que empieza con el proceso de inserción y concluye en el proceso de salida; sin embargo, ello no necesariamente se aplica en la realidad. Existen deficiencias al momento en el cual el voluntario pasa a ser parte de la organización, dado que, no hay un plan específico de desarrollo. Con ello, carecen de un plan en el cual velen que el voluntario tenga roles y responsabilidades que cumplir en actividades dentro de la organización, con lo cual, no logran que la persona que apropie de la filosofía que tienen; todo ello ha traído como consecuencia que el tiempo de permanencia de las personas en el equipo permanente sea de tres meses en promedio, haciendo difícil generar planes a largo plazo y como consecuencia, la continuidad de los proyectos. Adicionalmente, el equipo de contratados, también se encuentra en un proceso de cambio, buscando hallar una estructura adecuada que responda a la necesidad de la organización, así como a la demanda que tienen por parte del sector privado.

De acuerdo con la muestra, podemos afirmar que solo el 35% de los voluntarios conoce en qué se invierte los recursos económicos captados. Este resultado genera dos aspectos a evaluar: el primero, el voluntario no tiene una clara noción de la inversión que realiza la organización y el segundo, al no tener claridad si la sociedad civil tiene relación con estos voluntarios, la imagen de la organización puede quedar en cuestionamientos; dado que, si los propios voluntarios, quienes son el primer contacto no tienen claridad, cómo se puede pretender que personas externas se sientan comprometidas con la causa de la organización.

Asimismo, el 42,5% en promedio de los voluntarios encuestados tiene conocimiento de las actividades que realiza la organización con el dinero que se ha recaudado a través de los diferentes canales. Estas personas que tienen este conocimiento son voluntarios que llevan más de cinco años dentro de la organización, con lo cual, el

grado de conocimiento está en función a la cantidad de años que uno está en la organización. Se debe tener en consideración, que la cantidad de voluntarios con gran experiencia dentro de la organización debe ser referente en la consideración de implementación de proyectos de recaudación de fondos, dado que, muchos de ellos trabajan en el sector privado, siendo ellos una de las principales fuentes de apoyo que se debe tener para la implementación de nuevas estrategias.

Asimismo, la organización, no está teniendo una gestión que responda a la necesidad de sus voluntarios, lo cual se puede ver reflejado en la alta rotación; no se ha establecido una correcta estrategia de fidelización y si no se tiene fidelizado al cliente interno no se podrá ver reflejada la identidad de la organización ante a la sociedad. A pesar de que cuentan con un visor sobre temas financieros, este no es de conocimiento de todo el público interesado.

Otro punto importante es que, si bien, se hace énfasis en que el 66% de los encuestados no está de acuerdo con los métodos que ha llevado a cabo para la captación de recursos, estos no se han involucrado en el proceso de desarrollo de los métodos. Si bien existe insatisfacción, el voluntario no tiene la motivación de ser parte del cambio.

Luego de la entrevista realizada a los gestores de la organización, podemos determinar que, si bien se conoce que la situación de la organización no es algo reciente, no se han tomado medidas que hayan sido efectivas dada la carencia de conocimiento específico en el tema de captación de recursos y marketing. Adicionalmente, la institución ha sufrido un retraso en la adaptación al entorno, lo cual, les ha afectado de manera directa. Otro problema que se puede identificar es el no haber generado una estrategia de marketing específica para la retención de las empresas con las que ha venido trabajando a lo largo de los años lo cual pone en peligro la relación y durabilidad de las alianzas anuales, fuente del 50% de sus ingresos. No tienen conocimiento del por qué no se renovó el convenio con algunas empresas lo cual impide el saber si se cometieron errores o la empresa ya no apoya la causa de la organización.

Perú-1, está catalogado en la mente del público como una ONG que se dedica solo a la construcción de viviendas y si a ello se le suma que su mayor experiencia está en este rubro y no en el desarrollo de proyectos, esto hace que sea aún más complejo poder responder a los temas sociales que hoy se abordan. El voluntario es una figura importante y es por ello que se debería implementar un plan de desarrollo a corto plazo para poder

aprovechar sus conocimientos, adicionalmente, poder saber el por qué se retiran de la organización, para generar una estrategia adecuada, dado que, este motivo es lo que les permitirá generar el horizonte de cómo se debe estructurar el plan de desarrollo en el futuro.

A pesar de que la colecta es una actividad institucional, esta no llega a la meta que se plantean, por este motivo, deberían considerar si la meta establecida es muy ambiciosa o realista, puesto que el capital humano que se maneja es sumamente alto. La organización, tomó tiempo en empezar a ampliar su gama de productos para poder ofrecer al sector privado, adicional a ello, cuando lo implementó, no tenía al equipo necesario lo cual los hizo caer en errores innecesarios.

En términos de creación de nuevos productos, en un momento se estableció el implementar el modelo de negocio de una fábrica social con el fin de poder fabricar los paneles que usan al momento de construir y poder generar productos a través de la merma de ellos. Sin embargo, el modelo no ha sido considerado viable, por el alto costo implementación y por la falta de personal con conocimiento para desarrollarla, puesto que, hay otros temas a los cuales se debería implementar con prioridad.

5. Conclusiones

Perú-1 es una organización que ha logrado un posicionamiento y reconocimiento en el mercado, lo cual, le ha permitido generar la confianza de voluntarios, empresas privadas y sociedad civil. Permitiendo establecer, alianzas anuales con empresas importantes, nacionales e internacionales, contando con un promedio de doscientos voluntarios en el año. El equipo permanente de voluntarios genera soporte al desarrollo de las actividades como construcción de viviendas, proyectos comunitarios, relevamiento de información, entre otros.

La relación que la organización ha podido generar con las distintas comunidades es un factor importante, dado que, no solo se ha enfocado en la implementación de infraestructura, sino en lograr conocer la dinámica de estas, lo cual también ha permitido el desarrollo de las habilidades blandas de los líderes comunitarios, las cuales pueden implementarse en el campo profesional y personal.

Sin embargo, a pesar de tener estos factores a su favor, existen otros que les han generado dificultades para el desarrollo de sus actividades. Uno de ellos es la falta de

autonomía para la toma de decisiones en función a inversiones. Eso se debe a que es indispensable que toda la junta directiva de la organización (compuesta por representantes externos y la gerente general) estén de acuerdo con lo que se desea hacer en inversiones de más de 10 mil dólares. Es así, que esta decisión depende en su mayoría del apetito de riesgo que pueda adquirir tanto la organización como las personas responsables de esta toma de decisiones.

En definitiva, el pequeño grado de riesgo que desean asumir se debe principalmente a que los gestores no tienen el conocimiento adecuado de cómo gestionar los recursos económicos de tal modo que les permitan ser sostenibles en el tiempo. Si bien la experiencia de la organización se centra en el desarrollo de comunidades y construcción de viviendas, en temas de sostenibilidad y rentabilidad aún se encuentran en estado de aprendizaje. Pero dada la coyuntura donde se crean organizaciones tan frecuentemente que tienen un rol similar, se debe solicitar recursos externos que les permitan buscar la manera más óptima y alineada a la organización de generar recursos económicos.

Asimismo, para poder llevar a cabo una estrategia de captación de recursos es importante poder implementar un equipo de trabajo que se encargue de realizar una investigación de campo con el fin de poder establecer una jerarquía de los productos o servicios que están en capacidad de ofrecer. Dada la evolución de la Colecta Nacional se debería retirar de las actividades que realizan para captar fondos, dado que, no ha generado durante varios años los recursos económicos esperados y el costo de realización es elevado por el capital humano que se moviliza; por el contrario, la afiliación de socios ha tenido un desempeño constante durante los años a pesar de no tener una estrategia específica, este producto se debería considerar una fuente de ingresos. Agregado a ello, las alianzas estratégicas han sido una de las principales fuentes de ingreso de la organización, sin embargo, la dependencia es alta al ser pocas las empresas, lo adecuado es poder generar una evaluación del Nivel de Satisfacción con el fin de poder generar relaciones a largo plazo y crear un ciclo desde que llega la empresa hasta su salida y poder una mejor experiencia.

Finalmente, la retención de voluntarios es una variable la cual siguen intentando encontrar un modelo que les permitan generar una retención mayor a tres meses; dado que, en ese corto tiempo no se puede generar un trabajo continuo. Adicionalmente, a pesar de contar con una línea de proceso de estadía del voluntario, no se tiene definido cuál es

el flujo de roles que debería asumir con el fin de poder desarrollar habilidades que le permitan desenvolverse en el plano personal y profesional, siendo consciente de lo que sucede en su país. Dentro de las recomendaciones que se tienen para la organización está el poder establecer un plan de entrada, seguimiento y salida de voluntarios, ello con el fin de poder aprovechar los conocimientos y el aporte que puedan generar en la organización, así como el brindarles la mejor experiencia y que conozcan otras realidades del Perú.

En conclusión, la sostenibilidad de las ONG's tiene una relación directa con los métodos de captación de recursos que decida seleccionar la organización, ello va a depender del público objetivo electo para el plan de acción sin olvidar que esta persona o empresa es un cliente que merece el mayor grado de satisfacción por el bien o servicio brindado. Asimismo, para el logro de los objetivos es necesario que se analice aquellas acciones que funcionaron o no y poder desligarse de aquellas que no tienen un aporte positivo a pesar de tener un significado directo para la organización. Agregado a ello, es necesario incluir en equipo de directores a personal con especialización de marketing, dado que las estrategias dependerán del producto o servicio que se ofrezca. La sostenibilidad es un trabajo en sinergia de la organización con la sociedad civil, sector privado, el Estado y la comunidad afectada, dado que requiere de los recursos (económicos y no económicos), puesto que, un sector le brinda los recursos para poder ejecutarlos en otro. La adecuada estructuración de proceso de trabajo permitirá generar un impacto de mayor alcance en las comunidades que se trabajan. Se deberían considerar modelos de negocio con D1-Escuela de Baile de Vania Masías, dado que, tienen una fuente de ingresos que a su vez les permite realizar de manera sostenible proyectos sociales enfocado a los temas que ellos lideran.

6. Bibliografía

AECI (1999). Metodología de proyectos de cooperación para el desarrollo. AECI.Madrid.

Álvarez, L.; Vásquez, R. y Santos, M. (1999). Resultados de la orientación al mercado: Evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, n°3 (pp. 19-40).

Alves Júnior, M. D., Faria, M. V. C. M., Fontenele, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. XXXVIII Encontro da ANPAD, São Paulo/SP - 19 a 23 de setembro de 2009. Recuperado en: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>

Apaolaza, V., Forcada, F. y Hartmann, P. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. Recuperado el 11 de abril del 2019 de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>

Balas, M. (2008). Revista Española del Tercer Sector. N°8. Madrid. (pp 17-37).

Barbero Blanco, I. (2008). Sistemas de gestión de la calidad en el tercer sector de acción social: situación actual y propuestas de futuro. Recuperado el 12 de abril del 2019 de: [www.plan%20de%20tesis%201/PT2/Dialnet-SistemasDeGestionDeLaCalidadEnElTercerSectorDeAcci-2695564%20\(3\).pdf](http://www.plan%20de%20tesis%201/PT2/Dialnet-SistemasDeGestionDeLaCalidadEnElTercerSectorDeAcci-2695564%20(3).pdf)

Barbosa, M. N. L. & Oliveira, C. F. (2010). Manual de ONGs: guía práctico de orientação jurídica. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. Ed. Pearson Educación. Colombia

Bonbright, D. (2007). El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONG. Recuperado el 3 de mayo del 2018 de: <http://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2010/10/El-rostro-cambiante-de-la-rendicion-de-cuentas-de-las-ONG-David-Bonbright.pdf>

Cordobés, M., Sureda, M. y Carreras, I. (2007). ONG del conocimiento: Influir para el impacto social. Recuperado el 27 de abril del 2019 de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia-social/assets/ong-conocimiento-pwc.pdf>

Da Costa J. (1992). Diccionario de Mercadeo y Publicidad. (pp. 145-146). Caracas. Editorial Panapo.

De Asís, A., Gross, D., Lillo, E., Caro, A., Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas. Recuperado el 12 de abril del 2019 de: https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf

Diario Gestión (2015). Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos. Recuperado el 28 de mayo del 2018: <https://gestion.pe/imprensa/ano-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332>

Drucker, P. (1992). Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro. El Ateneo. Buenos Aires.

Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions, *Public Administration Review*, núm. 33, p. 314-323.

Fernández, J. y Pablos, J. (1996). El proceso de gestión de las entidades no lucrativas y las normas de información presupuestaria elaborada por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). *Actualidad Financiera*, Monográfico Contabilidad. (pp. 51-65).

Fuentes, J. (2007). Las organizaciones no lucrativas: Necesidades de los usuarios de la información financiera. Recuperado el 15 de abril del 2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376721>

Gavilán, B., Iglesias, J. y Beitia, P. (2013). La captación de recursos en el tercer sector. Recuperado el 19 de abril del 2019 de: http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1561_3sgestion08.pdf

Giraldo, E. (2008). *Sistemas de Gestión de Calidad en Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD)*. Universidad Carlos III de Madrid. (pp 44-49).

Lester, S., Helmut, A., List, R., Toepler, S., Wojciech, S. (1999). *La Sociedad Civil Global: Las dimensiones del sector no lucrativo*. Recuperado el 12 de abril del 2019 de: <http://www.grupobbva.com/TLFU/dat/lasociedadcivilglobal.pdf>

Martínez, J.L. (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo*. IEPALA Editorial. Madrid.

Mealla, E. (2001). *Origen, trayectoria y propuestas de Fe y Alegría Argentina*. Recuperado el 11 de abril del 2018: http://gestionsocial.org/archivos/00000402/Mealla,_Eloy_Patricio.pdf

Ministerio de Justicia y Derecho Humanos. (2015). Código Civil. Art. 80°-98°: Asociación. (pp. 95-99). Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (s.f.). Programa País OCDE-Perú Resúmenes ejecutivos y principales recomendaciones. Paris: Autor. Recuperado de: http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/PueblosAndinosEcologia/files/1._programa_pais_ocde-peru.pdf

Pérez, A. (2006). Introducción a la captación de fondos. Recuperado el 19 de abril del 2019 de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34213947/captacion_fondos.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555455761&Signature=876Do97cDp%2FnxN6fGBuhUvnEcMk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntroduccion_a_la_captacion_de_fondos.pdf

Portocarrero, F., Sanborn, C., Cueva, H., Millán, A. (2002). Más allá del individualismo: El tercer sector en el Perú. Recuperado el 11 de abril del 2019 de: https://books.google.com.pe/books/about/M%C3%A1s_all%C3%A1_del_individualismo.html?id=8IJHv34Igx0C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Pradini, J., Sánchez, E. (2007). La responsabilidad social en el tercer sector salud y drogas. Recuperado el 10 de abril del 2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2327545>

Rebolons, M. (2000). Quand les ONG du Nord pratiquent l'amour libre avec les ONG du Sud. Cuarto Intermedio. Cochabamba. Bolivia Ries, A., Trout J. (1989). Posicionamiento. Edición Revisada. Madrid

Sajardo, A., Serra, I. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. Recuperado el 12 de abril del 2019 de: <http://www.redalyc.org/pdf/174/17412307008.pdf>

Salinas, J. (2016). Plataformas de Crowdfunding en Perú. Recuperado el 28 de mayo del 2018: <https://www.pqs.pe/emprendimiento/plataformas-crowdfunding-peru-prodem>

Salkind, N. (1998). Métodos de Investigación. Ed. Prentice. México. (ACNUR). Recuperado el 28 de mayo del 2018: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2013/07/salkind-cap1.pdf>

Tenório, F. G. Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

UN Volunteers (s.f.). Volunteering for the sustainable development goals. Recuperado de: <https://www.unv.org/sites/default/files/Volunteering%20for%20the%20SDGs.pdf>

Vernis, A. (2001). Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. Fundación Lealtad, Madrid. (pp. 33-50).

Vernis, A. (2005) Tensiones y Retos en la Gestión de las Organizaciones No Lucrativas. Revista española del tercer sector. (pp. 37-62).

World Association of Girls Guides and Girls Scout (2017) ¿Qué es la recaudación de fondos? Recuperado el 28 de mayo del 2018: /Plan%20de%20tesis%201/2_9_1_ES_fundraising-booklet.pdf

Yáñez-Barnuevo, A. (1998): Naturaleza de las ONGD. En Lombardo, M.A.; García, T. (ed.): La cooperación para el desarrollo en Iberoamérica. Fundación Pablo Iglesias. AECI. Madrid.

7. Anexo

7.1. Encuesta: Voluntarios de TECHO Perú

Objetivo: Determinar cuál es la percepción que tienen los voluntarios de la organización con respecto a los métodos de captación de recursos y la sostenibilidad. (Aplica a nivel nacional).

Instrucciones: Sírvase, por favor responder con aspa (X) dentro del cuadro cada una de las siguientes preguntas.

Datos generales

Femenino
Masculino

Tiempo dentro de la organización

Menos de 1 año
Entre 1 y 5 años
Más de 5 años

Datos adicionales

Estudia y trabaja
Sólo estudia
Sólo trabaja

Edad 16-18
19-21
22-23
24 a más

Leyenda

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

PREGUNTAS						
Métodos de Captación de Recursos						
		1	2	3	4	5
1	Conozco todos los métodos de Recaudación de Fondos de TECHO-Perú.					
2	Conozco todas las actividades que se han gestionado con los ingresos a través de la colecta.					
3	Conozco todas las actividades que se han gestionado con los ingresos a través de socios.					
4	Sé la ubicación del Dashbord de transparencia financiera de TECHO-Perú.					
5	He sido parte activa sobre generar aportes sobre los métodos de Recaudación de Fondos de TECHO-Perú.					
6	Estoy de acuerdo con todas las acciones que ha realizado la organización para recaudar fondos.					

7	Considero a TECHO-Perú una organización sostenible en el tiempo.					
8	¿Qué aspectos considera usted que se debería incluir la organización al momento de realizar su estrategia de recaudación de fondos?					



7.2. Ficha Técnica de Entrevista a Profundidad: Gerencia General

- **Dirección**

La entrevista de esta investigación fue realizada por Jazmín Sánchez Manrique, bachiller de Administración de Empresas de la Universidad de Piura-Campus Lima.

- **Técnica**

El tipo de técnica que se utilizó fue una entrevista en profundidad individual y estructurada, ya que se ha llevado a cabo a través de un guión estipulado el cual buscaba obtener información sobre un tema en específico.

- **Fecha de realización**

28 de junio del 2018

- **Duración**

40 minutos

- **Persona entrevistada**

Gerente General de Perú-1



a. Buenas tardes, me gustaría que me comentes un poco ¿Cuáles son las responsabilidades que tienes dentro de la organización?

Soy la persona responsable de liderar y dirigir la institución en conjunto a la Dirección Social, velando por el cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización a nivel nacional. Adicionalmente, veo el tema de la sostenibilidad y transparencia financiera, posicionamiento y relaciones públicas de la organización; supervisar el buen funcionamiento de las siguientes áreas de trabajo: Comunicación, Desarrollo de Fondos, Administración y Finanzas, Personas y Legal.

b. Me gustaría que me comentarás cómo se ha desarrollado el proceso de captación de recursos durante estos más de 10 años que la organización lleva en el mercado peruano.

Bueno, como sabes, el poder hacer sostenible una organización sin fines de lucro en el mercado es bastante difícil y retante. En un inicio nosotros como organización, trabajamos en oficinas prestadas por instituciones o empresas, donde podíamos guardar solo cosas, para este periodo de tiempo solo realizábamos actividades netamente en función al requerimiento del sector privado. Con el pasar del tiempo, se empezaron a realizar investigaciones, con lo cual se decidió que la intervención de la organización debía ser de manera constante y no solo cuando existiera un desastre natural o requerimiento de una empresa; pero para poder realizar ello, sabíamos que el tema económico era importante. Es en este punto donde se empieza a implementar lo que es el voluntariado corporativo en las empresas, donde nosotros ofrecíamos que los colaboradores de dichas empresas tengan la experiencia de poder construir viviendas a personas de escasos recursos; esta era nuestra principal fuente de ingresos. Con el pasar de los años nos dimos cuenta de que no podíamos solo ofrecer ello entonces, se empezó a implementar la venta de merchandising, colecta a nivel nacional, venta a empresas de proyectos comunitarios y postular a fondos concursales extranjeros y nacionales. Durando el 2008 y 2009 se buscó implementar conciertos, sin embargo, en las evaluaciones nos dimos cuenta de que no era rentable para la organización, no existía un gran margen de contribución.

c. ¿Cuáles son los principales gastos que tienen?

El principal costo que tenemos es el alquiler del local donde nos ubicamos, ello implica un costo mensual de aproximadamente USD 2000. Se está evaluando la posibilidad de mudarnos, sin embargo, no hemos encontrado un espacio que cumpla las características que requerimos como son espacios grandes para colocar nuestras herramientas, que son el área que ocupa más espacio. Adicionalmente, tenemos otro costo fijo que son los salarios del personal contratado, el sueldo de los líderes del área comercial y social bordean los 5000 soles y el sueldo de los directores en promedio 3500 soles.

d. Actualmente, ¿Cuentan con un equipo para realizar la captación de recursos?

Sí, actualmente contamos con un equipo de recaudación de fondos donde hay dos personas contratadas: la directora y subdirectora. Adicionalmente existe un grupo de voluntarios que forman parte del equipo, son un aproximado de cinco personas; sin embargo, al ser voluntarios, no existe aún un lazo que los permita estar más de 4 meses, asimismo, muchos de ellos carecen de experiencia en este rubro, por lo tanto, es un poco difícil implementar proyectos a largo plazo cuando no sabes con qué personal vas a contar.

e. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que han tenido durante todo este tiempo?

Uno de nuestros principales problemas es que ahora es que el cliente al cual nos dirigimos ahora, en este caso, el sector privado, ha cambiado a la población a la cual desea apoyar, ello nos ha obligado a tener que adaptarnos rápidamente a esta necesidad; sin embargo, no siempre hemos logrado obtener un nivel de cumplimiento del 100%. Otro problema que tuvimos fue durante el año 2016, no recibimos una donación importante de la organización por un tema de desorganización en tema documentario, donde nos hizo estar en crisis durante casi el primer semestre de ese año.

f. ¿Cómo hicieron frente a este problema?

Hemos tenido la suerte de que nuestros proveedores han sabido entender y esperarnos para poder hacer frente a nuestras obligaciones, pero no es algo que

nos guste mucho. Por otro lado, hemos solicitado préstamos a oficina internacional y hemos recibido donaciones económicas de nuestros voluntarios.

g. ¿Cuáles son las estrategias que han desarrollado ustedes para poder hacer frente a este problema?

Hemos buscado crear alianzas con empresas dedicadas al marketing y evaluar diversas formas de captación de recursos y encontrar un modelo que se adapte a la organización. Asimismo, hemos estado evaluando implementar modelos de otras organizaciones. Dentro de las evaluaciones que tenemos, sabemos que en otras sedes se ha implementado la venta de productos elaborados por la merma de la madera con la cual construimos las viviendas. Actualmente, nos encontramos haciendo un estudio de mercado para poder determinar cuáles serían los productos que podríamos implementar para la venta.

h. ¿Cómo es la situación actual de la organización?

La situación en la actualidad no está en su mejor momento, pero tampoco en el peor. Nos encontramos en un estado en el cual, tenemos lo suficiente para cubrir los costos fijos. Sin embargo, no nos permite invertir en nuestro principal foco, que es realizar proyectos comunitarios.

i. ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingreso a la actualidad?

Actualmente contamos con las alianzas anuales que tenemos con las empresas que es el canal más fuerte de ingresos, donación de socios, la colecta nacional que realizamos una vez al año y venta de merchandising.

7.3. Ficha Técnica de Entrevista a Profundidad: Director de Desarrollo de Fondos

- **Dirección**

La entrevista de esta investigación fue realizada por Jazmín Sánchez Manrique, bachiller de Administración de Empresas de la Universidad de Piura-Campus Lima.

- **Técnica**

El tipo de técnica que se utilizó fue una entrevista en profundidad individual y estructurada, ya que se ha llevado a cabo a través de un guión estipulado el cual buscaba obtener información sobre un tema en específico.

- **Fecha de realización**

22 de setiembre del 2018

- **Duración**

25 minutos

- **Persona entrevistada**

Director de Desarrollo de Fondos de Perú-1



a. Buenas tardes, me gustaría que me comentes un poco ¿Cuáles son sus responsabilidades como Directora de Desarrollo de Fondos?

Yo llevo un poco más de 3 años dentro de la organización, empecé como Subdirectora de Desarrollo de Fondos para luego pasar a ser la directora. Dentro de las principales funciones que tengo es generar las relaciones con los stakeholders. Poder identificar oportunidades en las cuales podamos ofrecer el servicio de voluntariado corporativo.

b. ¿Qué es el voluntariado corporativo?

El voluntariado corporativo es aquel servicio que nosotros brindamos a las empresas mediante el cual podemos generar ingresos y hacer una reinversión en los proyectos sociales que tenemos como organización. Dentro del voluntariado corporativo tenemos dos tipos de productos: la construcción de viviendas de emergencia y el desarrollo de proyectos comunitarios. Con respecto al primer producto, podemos afirmar que es el más costoso; por otro lado, el segundo producto, tiene un costo que va en función al tipo de proyecto que se va a realizar y ello depende de qué es lo que quiere implementar la empresa y las necesidades de las comunidades.

c. Sé que el desarrollo de proyectos comunitarios es un producto que no lleva mucho tiempo en el mercado ¿cómo decidieron implementarlo?

Al momento de nosotros ofrecer un único producto que era en un inicio la construcción de viviendas, nos dimos cuenta de que no todas las empresas estaban interesadas en la construcción por dos factores: tiene un costo elevado y la cantidad de voluntarios corporativos que pueden estar por vivienda es un máximo de 6 con lo cual el ratio de inversión por persona es muy alto, adicionalmente, existía la posibilidad de que la empresa no esté alineada con el hacinamiento en las comunidades. Como consecuencia, se decidió implementar los proyectos comunitarios como un nuevo producto, en el pasado si lo realizábamos, pero a solicitud de la empresa, ahora, lo presentamos como uno de los productos que puedes adquirir creando así una cartera de proyectos que se pueden implementar en las comunidades en las cuales tenemos un trabajo continuo.

d. ¿Qué otros productos ofrecen?

Tenemos otros productos, como tazas, cuadernos y lápices los cuales buscamos ofrecer en un módulo que fue donado por el Jockey Plaza, sin embargo, no se tuvo la rotación esperada, por lo que decidimos empezarlo a vender desde la oficina, no es un ingreso significativo lo que se genera.

e. ¿Qué es lo más difícil que pudiste encontrar durante tu periodo?

Dentro de los principales retos que he tenido es poder hacer sostenible las relaciones con las empresas, dado que, hoy en día el tema de habitabilidad no lo ven como algo urgente o principal, ahora priman temas como emprendimiento, ecología, desarrollo de espacios comunitarios, entre otros. Al tener que diversificar nos hace buscar gente experta en este tema, lo cual es muy complicado en el sentido que el costo es alto, recurso que como organización muchas veces no podemos costear y conseguir ese trabajo voluntario es muy difícil. Adicionalmente el crecimiento de las ONG's en el país es una variable sumamente importante porque muchas veces ellos se especializan en el trabajo que nosotros no hemos logrado desarrollar en su totalidad.

f. ¿Cuáles son los principales puntos que la organización debe mejorar?

Dentro de los principales puntos que se tiene por mejorar es crear un equipo más grande de voluntarios dentro del área de Desarrollo de Fondos puesto que actualmente somos dos personas contratadas y aproximadamente cinco voluntarios que en su mayoría son personas de últimos ciclos o recién egresados, lo cual nos deja un equipo con poca experiencia.

Asimismo, considero que es importante tener un área de Marketing puesto que actualmente yo asumo esa parte de esas funciones y entre reuniones de presentación y generación de la estrategia para poder cerrar convenios el tiempo queda muy corto.

Sería ideal poder generar un estudio en retrospectiva que nos cuente por qué las empresas dejaron de trabajar con nosotros para poder tener feedback de esas situaciones dado que no tenemos certeza de lo que hacemos mal.

