

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA  
HACER SOSTENIBLE LA ASOCIACIÓN CIVIL IMPAKTEMOS.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

Luzardo Leonardi, Eugenia María, CI: 12.871.702

**Asesorado por:**

Sarache Oliveros, Xarifa Margarita, Asesor de Seminario de Trabajo Especial  
de Grado III

Sifontes Prieto, Eduardo Rafael, Asesor Académico

**Caracas, julio de 2024**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA  
HACER SOSTENIBLE LA ASOCIACIÓN CIVIL IMPAKTEMOS.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**  
Luzardo Leonardi, Eugenia María, CI: 12.871.702

**Asesorado por:**  
Sarache Oliveros, Xarifa Margarita, Asesor de Seminario de Trabajo Especial  
de Grado III  
Sifontes Prieto, Eduardo Rafael, Asesor Académico

**Caracas, julio 2024**

## AUTORIZACIÓN

Yo, Eugenia M. Luzardo Leonardi, mayor de edad, domiciliada en la ciudad de Caracas, portadora de la cédula de identidad número 12.871.702, autora del trabajo especial de grado titulado: **“Diseño de una estrategia de recaudación de fondos para hacer sostenible la Asociación Civil Impaktemos”**, presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de **Especialista en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos (EPDGP)**, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

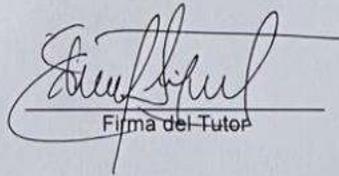


Caracas, 15 de julio de 2024

### CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Profesor Eudardo Rafael Sifontes Prieto**, C.I. N° **6.319.328**, **CONFIRMO QUE EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO** presentado por el estudiante **Eugenia María Luzardo Leonardi**, C.I. **12.871.702**, cursante de la **Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos (EPDGP)**, titulado **Diseño de una estrategia de recaudación de fondos para hacer sostenible la Asociación Civil Impaktemos**, al cual me comprometí en orientar desde el punto de vista académico, cumple con los requisitos para su presentación.

A los 3 días del mes julio de 2024.



Firma del Tutor

DATOS DEL Tutor:  
Nombre y Apellido: Eduardo Rafael Sifontes Prieto  
Cédula: 6.319.328



Caracas. 18 de enero de 2024

Señores:

**Universidad Monteávila**

Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos

Asunto: Carta de autorización

Presente.-

Por medio de la presente, le informamos que como DIRECTOR PRINCIPAL DE IMPAKTEMOS ASOCIACIÓN CIVIL, autorizo al estudiante de la Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, **EUGENIA LUZARDO LEONARDI**, para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA HACER SOSTENIBLE LA ASOCIACIÓN CIVIL IMPAKTEMOS.

Quedando a sus órdenes,

Gustavo Wills Isava

Director

Impaktemos Asociación Civil

+58 414-1210568

**IMPAKTEMOS**

## **DEDICATORIA**

A Dios principal fuente de inspiración en mi vida, por darme esta nueva oportunidad de crecer como persona, como profesional y de encontrar, en este camino, nuevos amigos.

A mi país por darme motivos para seguir trabajando cada día para contribuir a hacerlo mejor y permitirme aprender, de tantas personas, que vale la pena seguir trabajando por Venezuela.

A mi familia por inspirarme a seguir creciendo y a soñar siempre en un mundo mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Monteávila, a todos mis profesores, a la Asociación Civil Impaktemos, a mis compañeros de estudio y a todos los que me apoyaron en este proceso.

**Comité de Estudios de Postgrado**  
**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA HACER SOSTENIBLE LA ASOCIACIÓN CIVIL IMPAKTEMOS”**, presentado por el ciudadano: **EUGENIA MARÍA LUZARDO LEONARDI**, cédula de identidad N° **12.871.702**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **09 de julio de 2024**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo, los profesores evaluadores en vista del rigor y suficiencia de la presentación y de la excelencia en el abordaje de la temática decidieron otorgar la calificación de Aprobado “A” por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 09 de julio de 2024.



Prof. Eduardo Rafael Sifontes Prieto  
C.I.: 6.319.328



Prof. Xarifa Margarita Sarache Oliveros  
C.I.: 6.055.615



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACION EN PLANIFICACION, DESARROLLO Y GESTION DE  
PROYECTOS

**Diseño de una estrategia de recaudación de fondos para hacer sostenible la  
Asociación Civil Impaktemos.**

**Autor:** Luzardo Leonardi, Eugenia María

**Asesores:** Sarache Oliveros Xarifa Margarita, Sifontes Prieto, Eduardo Rafael

**Año:** 2024

## RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado tiene como objetivo diseñar una estrategia de recaudación de fondos para hacer sostenible la Asociación Civil IMPAKTEMOS, una organización sin fines de lucro en Venezuela. El estudio surge de la necesidad de establecer un modelo de financiación efectivo ante la limitada disponibilidad de recursos en el contexto sociopolítico y económico del país.

Para abordar este objetivo, se plantearon tres objetivos específicos: (1) establecer un formato de presentación de proyectos bajo los parámetros de la institución, (2) elaborar una propuesta de valor para los donantes, y (3) diseñar un proceso de recaudación que garantice niveles adecuados de control interno. La investigación se sustentó en teorías de *fundraising*, sostenibilidad y modelos de negocio, destacando la relevancia de la transparencia y la rendición de cuentas.

El método empleado combinó investigación documental y de campo, utilizando encuestas y entrevistas a expertos en recaudación de fondos. Los resultados mostraron la importancia de una propuesta de valor clara y diferenciadora, así como la necesidad de diversificar las fuentes de financiación y fortalecer la fidelización de los donantes.

La principal conclusión de este estudio es que una estrategia de recaudación de fondos integral y adaptada al contexto venezolano puede mejorar significativamente la sostenibilidad de IMPAKTEMOS. Este modelo no solo se aplica a la organización estudiada, sino que también puede ser replicado por otras ONG en la región, estableciendo un nuevo estándar de prácticas en el sector no lucrativo en Venezuela.

**Línea de Trabajo:** Proyecto de responsabilidad social.

**Palabras clave:** *fundraising*, sostenibilidad, ONG, recaudación de fondos, propuesta de valor, transparencia, Venezuela.

## ABSTRACT

This Special Graduation Project aims to design a comprehensive fundraising strategy to ensure the sustainability of IMPAKTEMOS, a non-profit organization in Venezuela. The study arises from the need to establish an effective financing model in the face of the limited availability of resources within the country's socio-political and economic context.

To achieve this objective, three specific objectives were established: (1) to establish a project presentation format under the institution's parameters, (2) to develop a value proposition for donors, and (3) to design a fundraising process that guarantees adequate levels of internal control. The research was based on theories of fundraising, sustainability, and business models, emphasizing the importance of transparency and accountability.

The employed methodology combined documentary and field research, using surveys and interviews with fundraising experts. The results showed the importance of a clear and differentiating value proposition, as well as the need to diversify funding sources and strengthen donor loyalty.

The main conclusion of this study is that a comprehensive fundraising strategy adapted to the Venezuelan context can significantly improve the sustainability of IMPAKTEMOS. This model is not only applicable to the studied organization but can also be replicated by other NGOs in the region, establishing a new standard of practices in the non-profit sector in Venezuela.

**Keywords:** fundraising, sustainability, NGO, fundraising, value proposition, transparency, Venezuela.

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTOS	VIII
RESUMEN	IX
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	XIV
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	18
Planteamiento del Problema	18
Objetivos del Proyecto	221
Objetivo General.	221
Objetivos Específicos.	221
Justificación e Importancia	22
Alcance y Delimitación	22
Cronograma de elaboración del TEG	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	24
Antecedentes	24
Bases teóricas	27
Bases legales	35
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	37
Historia de la organización	37
Constitución.	37
Objetivo social.	38
Marco filosófico	38
Misión.	38
Visión.	38
Valores.	38
Marco legal	39

Organigrama	39
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO	40
Línea de Trabajo	40
Tipo de investigación	40
Diseño de Investigación	41
Población y muestra	41
Técnicas e instrumentos de recolección de información	43
Presentación y análisis de los resultados	45
Cuadro de Variables por objetivos	56
CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA	57
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS	800
GLOSARIO	83
ANEXOS	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fidelización del donante de acuerdo al retorno de inversión.	31
Figura 2. Gráfico para establecer tus necesidades de Fundraising.	32
Figura 3. Modelo Canvas de Alexander Osterwalder	34
Figura 4. Involucramiento eficaz de interesados	35
Figura 5. Organigrama de la Institución	39
Figura 6. Pirámide sobre el desarrollo ideal del donante	48

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de ejecución del proyecto.	23
Tabla 2. Tabla de Normas legales que aplican al proyecto	36
Tabla 3. Cuadro comparativo de estrategias de recaudación.	46
Tabla 4. Cuadro comparativo de clasificación de donantes	46
Tabla 5. Cuadro comparativo de motivaciones a los donantes.	48
Tabla 6. Cuadro de variables	56
Tabla 7. Ilustración del modelo Canvas de la Asociación Impaktemos.	61
Tabla 8. Matriz de interesados.	62
Tabla 9. Cuadrícula de relación con el cliente.	63
Tabla 10. Canales de comunicación con los clientes.	64
Tabla 11. Plan de cumplimiento de objetivos.	67
Tabla 12. Cuadro de costos asociadas a la estrategia de Fundraising.	69
Tabla 13. Cuadro de procesos para la recepción de fondos.	70
Tabla 14. Cuadro de involucrados en elaboración presupuestaria.	71
Tabla 15. Cuadro sobre canal y requerimientos de donación.	72
Tabla 16. Cuadro sobre tiempo estimado de donación.	73
Tabla 17. Cuadro informativo de responsables y canales de información sobre montos de donación.	73
Tabla 18. Cuadro sobre estrategia de información y fidelización del donante.	75

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

**ESAL:** entidades sin ánimo de lucro.

**CRM** (*customer relationship management*): permite analizar el comportamiento de los donantes, segmentar por grupos para optimizar las campañas de recaudar y llevar a cabo un aprendizaje continuo sobre los resultados de nuestras campañas que vuelven a introducirse en el CRM en este ciclo continuo.

**KPI:** (*key performance indicator*) Indicador Clave de Rendimiento.

**OSAL:** Organización sin ánimo de lucro.

**ROI** (*Return On Investment*): traducido al español como “retorno de la inversión”. Es una de las principales métricas que se utilizan en *marketing* al día de hoy para calcular la rentabilidad de algunas inversiones, como una campaña o acción concreta.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Venezuela ha enfrentado grandes desafíos sociales que han tenido un impacto profundo en la vida de sus ciudadanos, especialmente en el ámbito educativo y social. IMPAKTEMOS, organización sin fines de lucro, a la que de ahora en adelante se hace referencia como la Asociación, está comprometida en aportar a la solución de estos problemas mediante la búsqueda de recursos para llevar a cabo proyectos educativos dirigidos a niños, jóvenes y mujeres, en diversas regiones del país.

El presente Trabajo Especial de Grado tiene como objetivo diseñar una estrategia de recaudación de fondos que permita hacer sostenible los proyectos de la Asociación. La necesidad de esta investigación surge ante un contexto donde la disponibilidad de recursos es cada vez más limitada y por tanto es preciso definir una propuesta de valor atractiva y diferenciadora para el donante, asegurada por una estructura de recaudación clara y efectiva.

Este TEG se desarrolla en 6 capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo proporciona una visión clara del contexto en el que se encuentra la Asociación y justifica el porqué de este estudio, que radica en su potencial para contribuir a transformar la capacidad de IMPAKTEMOS de captar recursos.

El segundo capítulo presenta el marco teórico, que incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas y legales. Este capítulo permite comprender el fundamento conceptual de este estudio, ya que proporciona una revisión profunda de la literatura relacionada con la recaudación de fondos, las estrategias usadas y la sostenibilidad de las ONG. Además, se detallan las normativas legales que rigen a las asociaciones civiles en Venezuela, asegurando que la propuesta se alinee con los marcos legales existentes.

En el tercer capítulo se describe el marco organizacional de IMPAKTEMOS incluyendo el organigrama que muestra el área de trabajo de *Fundraising*, correspondiente a este proyecto.

Se ofrece una visión integral de la asociación a lo largo del tiempo y de los proyectos que apoya, que fueron naciendo a partir de 1973 de forma espontánea, por el deseo de muchas personas, en distintos lugares del país, de promover proyectos educativos. En marzo de 2022, después de dos años de trabajo para dar apoyo a todos estos proyectos, se formaliza la constitución de la Asociación Civil "IMPAKTEMOS", enfocando su trabajo principalmente en la formación de la mujer, desde niña hasta la edad adulta, con proyectos de refuerzo escolar, educación formal y formación en oficios.

El cuarto capítulo expone el marco metodológico. La línea de trabajo usada fue de Responsabilidad Social y el tipo de investigación es de Proyecto Factible. El diseño de la investigación es cualitativo, pues la recolección de datos consistió en obtener perspectivas y puntos de vista de personas que se dedican a la recaudación de fondos en Venezuela.

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron la investigación documental y de campo (la encuesta) y ambos resultados se estudiaron, analizándolos para asegurar la validez y confiabilidad de la información recopilada.

Finalmente, en el quinto capítulo se desarrolla la propuesta de la estrategia de recaudación de fondos, apoyándose en tres metodologías. En primer lugar, se utiliza el *Case for support* como una herramienta que permite identificar y presentar una visión unificada de los proyectos de la asociación para conectar con el donante y nos lleva, junto con el *Bussines Model Canvas* a definir una propuesta de valor sólida y diferenciadora para atraer a los donantes, buscando el impacto positivo de su aporte en los proyectos, que muestran como elemento diferenciador la formación personalizada e integral de sus beneficiados, atendiendo de modo particular a la mujer desde la niñez hasta la edad

adulta. Esta propuesta de valor ayudó a definir quiénes son los interesados, establecer canales de comunicación y actividades para contribuir a crear compromiso y fidelización de los donantes, que necesitan del último objetivo, un *flujograma*, para definir un proceso de recaudación claro, concreto y transparente, de manera de generar confianza y crear compromiso con los donantes.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones derivadas del estudio y se recomienda, entre otros aspectos, monitorear y evaluar la estrategia, así como la permanencia de la propuesta de valor, para identificar áreas de mejoras. La propuesta de valor que ofrece este estudio y la implementación de una estrategia de recaudación de fondos con un proceso interno definido, ofrece un modelo replicable para otras organizaciones similares en Venezuela y América Latina, pues tanto el estudio documental como los datos arrojados por los recaudadores de fondo venezolanos, añaden rigor y confiabilidad al estudio y ofrecen un modelo realista y aplicable que debe seguir siendo explorado y sistematizado por futuras investigaciones.

# CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

## Planteamiento del Problema

En Venezuela existen grandes carencias que afectan a la población estudiantil. En el 2022, según la investigación de DevTech Systems, (citado por Cardozo, 2022) “entre las principales causas de inasistencia escolar durante el período 2020-2021 destacan: la falta de comida en el hogar (78,3 por ciento), la falta de servicios básicos (56,7 por ciento), no poder adquirir los materiales y útiles escolares (55,5 por ciento), razones de salud (44,4 por ciento), necesidad de ayudar en las tareas del hogar (43,7 por ciento), el alumno no desea seguir estudiando (43,5 por ciento), el alumno no considera importante la educación (39,7 por ciento), y costo del transporte (25,9 por ciento). Más de la mitad de los estudiantes (56,9 por ciento) reportaron sufrir de vulnerabilidad alimentaria”.

Además, de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre la Juventud (ENJUVE) (2021), publicada por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), la edad promedio en la que los niños abandonan los estudios para trabajar es a los 13 años. A pesar de que el 87% de los jóvenes están escolarizados, son pocos los que tienen una escolaridad regular, por los motivos expuestos anteriormente.

Según Cardozo (2022), quien escribe para Deutsche Welle una columna sobre Venezuela: “Preocupa de manera especial a los investigadores de ENCOVI la caída de la cobertura escolar en la población de 3 a 5 años. Se estima en más de 1,5 millones el número de alumnos que permanecieron fuera del sistema educativo durante el período 2021-2022. Esto significa que casi la mitad de los niños entre esas edades está fuera de la educación inicial, lo cual tendrá repercusiones importantes en el desarrollo acumulativo del aprendizaje de esos eventuales alumnos. Esta exclusión educativa afecta en mayor medida y de forma sistemática a los más pobres y vulnerables ya que la oferta pública educativa es limitada y la privada es costosa”.

Según la web Datosmacro.com, en el año 2017, del total del gasto público solamente se invirtió en educación el 23,87% y por tanto queda a la iniciativa privada completar la demanda que existe, a la que no llega el Estado.

Por otro lado, la situación laboral de la mujer en Venezuela, como sostén de familia, hace que sea importante facilitarle la inserción en el campo laboral. Según un estudio de Martínez (2010), “los servicios sociales y personales es la principal actividad que emplea el mayor número de mujeres (47.5%), aunque su tasa de participación ha disminuido progresivamente. El comercio al por menor/mayor se caracteriza como la segunda mayor actividad empleadora con un porcentaje promedio para todo el período de 23%”. Por otro lado, García (2021), analizando los datos de la Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida (Encovi), comenta que el nivel de ocupación de las mujeres en Venezuela en el mercado laboral apenas alcanza el 32,9%, lo que la ubica en desventaja y le plantea un gran desafío para salir adelante en medio de la crisis económica que del país: además, los ingresos de los hombres superan al menos en un 18 % al de las mujeres y ellos cuentan con más probabilidades de conseguir un trabajo formal.

Todos estos datos conducen, sin dejar de lado los graves problemas de salud y alimentación, a abordar la educación como base para la mejora del país, como modo de influir en las personas para que sean factores de cambio, mediante su crecimiento personal. Personas particulares, empresas privadas asociaciones civiles y ONGs, están cada vez más conscientes de que además de las necesidades básicas, hay que invertir en formación de la persona en las distintas etapas de la vida.

Además, hay una situación que afecta el trabajo de las ONGs. Según Valero (2015):

“En el ámbito latinoamericano, el panorama del tejido de las ONGs ha venido experimentando significativas restricciones y cambios en el acceso constante a recursos técnicos y económicos que permitan el cumplimiento de su misión, visión y

planes operativos. La crisis de los sectores productivos y los recortes presupuestarios han afectado especialmente a las políticas públicas en casi todos los países y ámbitos de interés general, como la salud, la educación, el social o el cultural en forma extendida a todo el hemisferio.

Similar a la tendencia regional, pero con mayor énfasis desde hace más de una década, las ONGs venezolanas, experimentan un marcado descenso en sus funciones operativas, gerenciando por la vía de crisis un panorama de escasez y limitados recursos, lo que les hace más arduo obtener el esperado retorno de sostenibilidad en el tiempo.

La mayoría percibe las relaciones con el gobierno nacional como poco favorables, siendo muy limitada su incidencia en las políticas públicas.

Es un hecho que las ONGs se desempeñan en un escenario reducido de apoyos provenientes del sector privado y público, con limitantes restrictivas para recibir aportes de organismos multilaterales.”

Parafraseando a Guinand (2022), en Venezuela no se ha sabido interpretar el rol desempeñado por las organizaciones de la sociedad civil. Hay aún un largo camino por recorrer en esta materia, lo cual se presenta como una extraordinaria oportunidad de cara a un futuro más promisorio para toda la sociedad. En los últimos años -producto de las variadas necesidades de los ciudadanos- esta tendencia ha ido cambiando y más personas se involucran en apoyar iniciativas para el sector más desprovisto del país.

Ante esta situación, la Asociación, que tiene como misión impulsar proyectos sociales con el fin de mejorar vidas a través de la educación, es una asociación que necesita buscar recursos para apoyar los proyectos que ejecuta en siete estados del país, cuyo impacto educativo se desarrolla a través de: programas de formación en oficios para la mujer; formación en liderazgo y valores para jóvenes que a su vez afectan positivamente a la población infantil; programas de refuerzo escolar y apoyo a la educación formal de muchachas de bachillerato de escasos recursos con el fin de que logren su título universitario.

IMPAKTEMOS necesita gestionar de manera más efectiva la búsqueda de recursos económicos. La ausencia de una clara estructura de búsqueda de fondos hace que el trabajo realizado hasta el momento haya tenido poco alcance. Desde el 2020 se

han organizado distintas iniciativas sin una estrategia clara, alcanzando un margen de recaudación del 5% del total del presupuesto; eventos como cenas, clases o conciertos; campañas de búsqueda de recursos como alimentos, medicinas y ropa; alianzas con algunos emprendedores; y comunicación de sus actividades y proyectos en redes sociales y a través de una *news letter* distribuida entre la base de donantes sin una periodicidad determinada.

Se busca establecer un sistema de consecución de recursos que se mantenga en el tiempo, para que permita a largo plazo, contar con los medios necesarios para apoyar económicamente todos los proyectos.

¿Cómo establecer una estrategia de Fundraising exitosa para IMPAKTEMOS?  
¿Cómo puede trabajar IMPAKTEMOS de la mano de otras organizaciones, para lograr conseguir más recursos y multiplicar el impacto de la formación que imparte? ¿Cómo mostrar mejor los proyectos de IMPAKTEMOS a nivel comunicacional para evidenciar su clara incidencia en la formación integral de la persona en beneficio de cada individuo y de la sociedad?

## **Objetivos del Proyecto**

### **Objetivo General.**

Diseñar una estrategia de recaudación de fondos para hacer sostenible la Asociación Civil Impaktemos.

### **Objetivos Específicos.**

1. Establecer un formato de presentación de los proyectos de la Asociación Impaktemos para buscar ayudas, bajo los parámetros de la institución.
2. Elaborar una propuesta de valor para los donantes de la Asociación.
3. Diseñar un proceso de recaudación que garantice los niveles de control interno para hacer sostenible los proyectos de la Asociación.

## **Justificación e Importancia**

Los planes para impulsar el crecimiento del país deben tomar en cuenta que la mejora social, económica y moral, pasa por crear condiciones para una mejor educación. Sólo así podrán resolverse las desigualdades y proporcionar a todos una vida digna. Por este motivo conviene mantener e impulsar IMPAKTEMOS, como asociación que busca conseguir fondos para invertir recursos monetarios en la educación de personas sin posibilidades económicas -niños, adolescentes y mujeres-, quienes necesitan formarse para crecer personalmente y transformar su entorno.

La Asociación trabaja en conseguir dinero para: desarrollar programas de formación, facilitar sueldos de profesores y coordinadores de proyectos, traslados para los centros educativos, material para el trabajo, mejoras físicas de los espacios, alimentación de los niños que están en los programas, etc.

La permanencia y el fortalecimiento de IMPAKTEMOS como gestora de los proyectos que se llevan en siete estados del país, se justifica por la necesidad de conseguir recursos económicos para contribuir a que la buena educación y una formación integral, lleguen cada vez más a muchos venezolanos, no solo en la capital, sino en otras ciudades del interior del país.

Para que esto sea posible, hace falta sistematizar un proceso que abarque distintos aspectos: fortalecimiento de los proyectos, identificando los elementos para destacar en su presentación; elaborar una propuesta de valor para captar más donantes y diseñar un modo de recibir el dinero que permita mostrar de manera más clara cómo se invierte en los proyectos.

## **Alcance y Delimitación**

Se propone diseñar una estrategia de recaudación de fondos, que promueva la obtención de recursos económicos para beneficiar los proyectos que apoya la Asociación

en varios Estados de Venezuela, siendo el alcance propio de esta investigación el diseño y no su implementación.

La limitante es que no existe suficiente información actualizada de estrategias de recaudación de otras asociaciones en Venezuela.

Para llevar a cabo este estudio, se cuenta, con una muestra representativa de personas que realizan actividades de *Fundraising* en el país y con el equipo que trabaja en la Asociación, tanto a nivel central, como regional a través de las coordinadoras y voluntarias de los distintos proyectos.

### Cronograma de elaboración del TEG

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA HACER SOSTENIBLE LA ASOCIACIÓN CIVIL IMPTAKTEMOS												
	1er Semestre				2do Semestre				3er Semestre			
	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24
Capítulo I Planteamiento del Problema	■	■										
Capítulo II Marco Teórico			■	■								
Capítulo III Marco Organizacional					■	■						
Capítulo IV Marco Metodológico							■	■				
Capítulo V Desarrollo de la Propuesta									■	■		
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones											■	■
Referencias Bibliográficas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 1. Cronograma de elaboración del proyecto.  
Elaboración propia.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### Antecedentes

Para el desarrollo de esta Trabajo Especial de Grado, se tomaron como referencia las siguientes investigaciones:

**Pineda, S. (2023).** Para optar por el título de: Maestría en Gerencia de Empresas sociales para la Innovación Social Local Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Medellín, realizó el trabajo: *Guía metodológica para la consecución de recursos de Organizaciones sin Ánimo de lucro*. El objetivo del trabajo fue: la búsqueda de financiamiento para organizaciones y proyectos sociales por medio de diferentes fuentes de recaudación de fondos que permitan el sostenimiento y fortalecimiento financiero.

En sus aportes habla de que existe un enfoque únicamente asistencial de las asociaciones, desligado de un diagnóstico social real de la población, lo que lleva a la necesidad de “un cambio de paradigma en el cual las comunidades a impactar socialmente sean vistas como partes del proceso de construcción de soluciones y no únicamente como público objetivo de ayudas sociales”

Sugiere hacer visible, frente a otros proyectos, el enfoque diferenciador e innovador, que es fundamental, y para ello es necesario que el donante vea claramente por qué debe elegir ser parte de este proyecto y no de otras organizaciones que también están dando respuesta a los problemas de las comunidades; “es el cómo se va a resolver lo que evidencia la diferencia frente a otras propuestas”.

Comenta cómo el factor de éxito de las estrategias de recaudación de las organizaciones que están comenzando está “estrechamente ligado a la rigurosidad de la fundamentación, planeación y medición del impacto de estos, para que puedan sustentar de manera clara y coherente la necesidad de los costos para la implementación de los proyectos y su viabilidad en su ejecución dentro de la organización”. Por ello sugiere, de

acuerdo a las ideas de (Aristizabal et al., 2019), una estandarización de procesos que incluya un registro de los movimientos financieros, sistema contable con información clara; todo esto para que puedan realizarse auditorías que permitan tomar decisiones y poder rendir cuentas adecuadamente.

También propone, dentro de la línea de asociaciones que están comenzando, otras estrategias como dividir la meta financiera en proyectos pequeños, medianos y grandes, a la vez que, en cuanto al tipo de donantes, sugiere comenzar con personas cercanas y establecer a través de ellos un *networking* con emprendedores, otras organizaciones y empresarios de distintos sectores.

**Bonilla, R. (2023).** Para optar por el título de: Maestría en Comunicación. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Antiguo Cuscatlán, El Salvador, realizó el trabajo: *Estrategia de comunicación para la captación de fondos en organizaciones sin fines de lucro. Estudio de caso: Hábitat para la humanidad El Salvador*. Tenía como objetivo de su investigación hacer un aporte al estudio de la captación de fondos de pequeños donantes, en base a una comunicación estratégica y para ello sugiere un plan estratégico completo.

Aporte: a través de un estudio de caso obtiene un conocimiento más amplio del fenómeno de la captación de fondos y diagnóstica y ofrece soluciones. Así mismo pretende identificar las buenas prácticas y áreas de oportunidad en el tema de captación de fondos, y con base en los hallazgos obtenidos en esta investigación, elaborar recomendaciones dirigidas a otras organizaciones del sector sin fines de lucro.

La propuesta de Bonilla, se basa en implementar las 6 fases para captar fondos de Burkhard (2005). En este trabajo de investigación, como no se plantea hacer una planificación estratégica sino desarrollar una estrategia, se trabajará a partir de la tercera fase que identifica los donantes “a partir de tres criterios: relación con la organización, capacidad de donar y los intereses existentes por parte del donante en el trabajo de la

organización. La cuarta y quinta fase se diseña e implementa la estrategia de Fundraising, especificando las técnicas que se emplearán para atraer y fidelizar donantes. Por último, la sexta fase consiste en evaluar el proceso y el cumplimiento de las metas propuestas de captación de fondos.”

**Prada, J. (2021)**, para optar por el título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, realizó el trabajo: *“Identificación de los cambios en el modelo de negocios de los food trucks, antes y durante la pandemia del Covid-19”*, cuyo objetivo era determinar los cambios necesarios en el modelo de negocio de los Food Trucks, ubicados en el área metropolitana de Caracas, considerando el impacto de la pandemia de COVID-19.

Aporte: hace un recorrido detallado por cada una de las secciones de la herramienta *Business Model Canvas* para modelar el funcionamiento del negocio de los food trucks en el área metropolitana de Caracas, enfrentando en su investigación el reto de buscar una propuesta de valor y determinar un modelo de negocio viable después del impacto de la pandemia del COVID-19.

**Capriles, L. F. (2020)**, para optar por el título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, Universidad Monteávila, Caracas, realizó el trabajo: *Elaboración de un plan de gestión de interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la universidad Monteávila en el municipio el Hatillo*. El objetivo de este trabajo fue elaborar un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio el Hatillo.

Aporte: muestra cual es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto, además gestiona su involucramiento mediante el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los mismos.

## Bases teóricas

En este trabajo se presentan las bases teóricas que comprenden aspectos generales del tema, fundamentos conceptuales y teorías de distintos autores que sustentan el trabajo. Estos enfoques se abordan aquí, pues proporcionan un marco de referencia para comprender los problemas y desafíos que se presentan en este proyecto.

Estrategia: es importante entender este concepto, fundamental para esta investigación. Según Roncancio G. (2024) la estrategia es la “forma única de creación de valor sostenible de una organización que la coloca y dirige a un lugar privilegiado, por encima de su competencia. La estrategia es escoger las mejores opciones y focalizarse en ellas”. Podemos además mostrar cómo dicho autor diferencia lo que es planeación estratégica de la estrategia:

“La planeación estratégica consiste en idear y formular los planes o iniciativas, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar los resultados. En ese proceso se definen los responsables, tiempos y el presupuesto. Para su desarrollo se requiere de un proceso racional y minucioso que logra la alineación de los equipos con un propósito común.

De otro lado la Estrategia se determina en gran medida por la creatividad. La capacidad de vislumbrar las posibles ventajas sobre la competencia del mercado, también requiere de un análisis de los posibles hechos del entorno que impactan de manera positiva o negativa el negocio. En síntesis, es la propuesta de valor de la organización a sus clientes e inversores.”

Fundraising: “El *Fundraising*, o la procuración de fondos, tiene sus raíces en la cosmovisión cristiana a través de años continuos de la práctica de la religión y la enseñanza de actos de buena voluntad” (Antal, 2014).

De acuerdo al estudio realizado por Ossa y Ceballos (2019), las ONG surgen a partir de la segunda guerra mundial, ante la actuación insuficiente de los gobiernos que lleva a personas físicas o morales, a atender los retos de pobreza para mejorar la calidad de vida de las personas.

La procura de fondos, “tiene en sí, numerosas conexiones con otras disciplinas, a través del uso de prácticas extremadamente innovadoras. El *Fundraising* ha pasado desde el ser una herramienta implícita a otras actividades en las organizaciones solidarias

y sin fin de lucro, a herramienta secundaria, a veces accesoria a actividad profesional que mueve millones de dólares solo en los Estados Unidos de América e Italia” (Anzuini, 2018).

Sostenibilidad: definida en 1987 por la Comisión Mundial sobre medio Ambiente y Desarrollo en el Informe Brundtland, como el "desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". En dicho informe, se identifican tres pilares, que son la protección al medio ambiente, el desarrollo social y el crecimiento económico. Este trabajo enfoca la sostenibilidad en el ámbito del desarrollo social, para garantizar el bienestar de las personas, a través del acceso a la educación.

En este sentido, es pertinente lo que afirma Valerio Melandri, el primero en Italia en haber enseñado “Recaudación de fondos” en un aula universitaria (director del Máster en Fundraising de la Universidad de Bolonia), pues habla de la recaudación como “una actividad estratégica para encontrar recursos financieros, dirigidos a garantizar la sostenibilidad en el tiempo de una causa social y de la organización que la sigue, promoviendo el constante desarrollo de la misma a través de su buena causa”. Se entiende que habla de sostenibilidad en cuanto a lograr objetivos que puedan garantizar una posibilidad de sustentación de proyectos, pero también se refiere a la sostenibilidad “en el ámbito carismático y comunitario. De hecho, en las dinámicas sin fin de lucro, lo que cuenta mayormente es que cada organización o comunidad, surge en un determinado contexto con un carisma específico. Y esto se da tanto en organizaciones con valores religiosos, como no. Esto, que se llama carisma, se traduce en la “misión” (buena causa) y la “visión” (causa social) de una organización”. Es decir, que la sostenibilidad no se refiere solo garantizar el desarrollo social basado en el crecimiento económico, porque si se ha obtenido lo que se quiere, pero habiendo generado un clima de tensión, olvidando los valores que animan a la organización solidaria “servirá poco el dinero recaudado”.

Case for support: es una metodología con la cual se elabora un documento que explica la razón de pedir, relativamente breve (10 páginas), dirigido a la cabeza y al corazón con datos y también testimonios, cuya elaboración genera compromiso y convergencia en la organización. Es una herramienta de procura de fondos y de comunicación.

Es el documento más importante, porque integra todo el *Fundraising* de la organización, transmitiendo de modo convincente las razones y circunstancias que justifican la filantropía de la organización. “Es un documento que refleja los argumentos centrales por los que cualquier donante potencial debería invertir en la organización y explica cómo cada donación individual marcará la diferencia” (Stuyck y Ros, 2019).

Es una herramienta esencial para explicar y hacer realidad los objetivos, pero no sirve habitualmente para recaudar dinero. Es un buen instrumento, pero no es suficiente, pues los donantes dan a las personas y a las causas con las que tienen una relación familiar.

Fundraiser: según el artículo digital de Iberdrola (2023), es el “captador de fondos que actúa como mediador entre un donante y la institución a la que quiere ayudar”. Su función principal es establecer un vínculo entre la organización y los donantes y fortalecerlo con el tiempo. Suelen ser profesionales entusiastas que dominan las habilidades interpersonales y que cuentan con conocimientos en *marketing* y comunicación”.

Según la *Association of Fundraising Professionals* (AFP) no existió una organización de captadores de fondo sino hasta 1960. “La *American Association of Fund Raising Counsel* (AAFRC) había representado a firmas de *Fundraising* por 25 años y muchas organizaciones locales de *Fundraising* existían, sin embargo, ninguna organización representaba aún a los intereses de los profesionales en *Fundraising*. En el

invierno de 1959, tres conocidos *fundraisers* se juntaron para compartir una visión común” Concibieron la *Sociedad Nacional de Fund Raisers* (NSFR) y no es hasta los últimos 20 años cuando la filantropía y la procura de fondos han crecido significativamente.

Donar: según *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* (2022) “Donar es una tradición antigua, que tiene que ver inicialmente con la caridad cristiana, el desarrollo de las sociedades de ayuda mutua en Italia y las cajas de las corporaciones. En tiempos más cercanos, son las ONG internacionales y nacionales las encargadas en representar la cultura del dono, la cual ha tenido y sigue teniendo un rol fundamental en la sociedad civil, ya que no siempre ha sido reconocida como se merece”.

Es interesante lo que comenta Palencia-Lefler Ors (2015), en su libro *Fundraising. El arte de captar recursos*, para entender el interés de las empresas y de los donantes particulares, al citar lo que decía David Rockefeller, hijo del fundador de la *Standard Oil norteamericana* sobre el donar al decir que es "devolver a la sociedad, de manera racional, la riqueza que el sistema te ha permitido acumular". Así los motivos de la empresa pueden ser: el interés de incrementar su potencial mejorando la sociedad o mejorando el bienestar de sus empleados y su familia, promoción comercial por la que aumentan las ventas a cargo de los clientes normales, la conciencia cívica empresarial que nace de una visión filantrópica, apoyar proyectos que son de interés para sus empleados.

Proceso de recaudación: para establecer algunas ideas sobre el proceso de recaudación, este estudio se apoya en el dossier del IESE elaborado por Gaitán (2023), sobre cómo hacer tu primer plan de *Fundraising*, en el que, hablando sobre el tipo de estrategia sugerida, comenta que “el diálogo directo supone alrededor de un 45% de las nuevas altas en el sector. Otro 30% viene del *telemarketing*, bien como canal directo o como canal de conversión de los “*leads* digitales”. Es decir, un plan de recaudación de fondos debe contemplar como canales principales el cara a cara, el *telemarketing* y la

captación digital y móvil (web, redes sociales, SMS...), además de explorar nuevas ideas. “Se recomienda no comenzar un plan de captación sin tener definido previamente qué se va a hacer con el donante una vez que le captamos”.

La recuperación de la inversión (ROI) no se produce, en general, en el momento de la captación. Esto dependerá de dos ejes fundamentales que podemos ver en el gráfico siguiente:

- Maximizar la vida del donante. Conseguir que el donante viva con nosotros el mayor número de años posibles.
- Maximizar el valor que el donante nos aportará durante su vida con nosotros.



Figura 1. Fidelización del donante de acuerdo al retorno de inversión.  
Fuente: Cómo hacer tu primer plan de Fundraising. Gaitán (2023).

En el proceso de fidelización, para aumentar la satisfacción es importante rendir cuentas del impacto de su ayuda, comunicación transparente y continua, compartir historias de éxito (no solo cifras y datos) y fomentar mayor compromiso.

Sigue comentando Gaitán (2023) sobre cómo gestionar los recursos para la asociación: hace falta establecer las necesidades de ingresos, que están directamente relacionadas con las necesidades de gastos de la organización que se sugiere dividir del siguiente modo:



Figura 2. Gráfico para establecer tus necesidades de Fundraising.  
Fuente: Cómo hacer tu primer plan de Fundraising. Gaitán (2023).

Por otra parte, el Dossier dice que hay que tener en cuenta los distintos tipos de ingresos y su nivel de flexibilidad (restringidos vs no restringidos) para ser aplicados a los diferentes gastos. Por ejemplo, “en general una subvención pública nos permitirá dedicarlo a nuestros proyectos y un porcentaje de indirectos, pero no podremos usarlo en las campañas de *Fundraising*, que deberán cubrirse con los fondos privados más libres de aplicación”.

Además de estas formas de colaboración individual, el documento Gaitán (2023) habla de diseñar, en el plan de recaudación de fondos, los productos de colaboración que se ofrecen a los donantes corporativos. En este ámbito se incluyen: las alianzas estratégicas con creación de valor compartido, la financiación de proyectos concretos, los programas de voluntariado corporativo, los servicios profesionales pro bono, la cesión de espacios publicitarios gratuitos y la venta de productos solidarios, entre otras formas de colaboración.

Es muy importante tener en cuenta para el plan que se quiere elaborar “que las colaboraciones entre ONG y empresas están viviendo en la actualidad un momento importante de transformación con la inclusión de los Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y su incorporación a las estrategias de las empresas”.

ODS: la Organización de las Naciones Unidas (ONU) dice que los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) “constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años”. Los objetivos son los siguientes:

1. Fin de la Pobreza.
2. Hambre Cero.
3. Salud y Bienestar.
4. Educación y Calidad.
5. Igualdad de Género.
6. Agua Limpia y Saneamiento.
7. Energía asequible y no Contaminante.
8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico.
9. Industria, Innovación e Infraestructura.
10. Reducción de las Desigualdades.
11. Ciudades y Comunidades Sostenibles.
12. Producción y Consumo Responsables.
13. Acción por el Clima.
14. Vida Submarina.
15. Vida de Ecosistemas Terrestres.
16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.
17. Alianzas para Lograr los Objetivos.

Metodología *Business Model Canvas*: es una herramienta de gestión que sirve para analizar modelos de negocio en términos de sus 9 elementos clave. Fue diseñada

por Alexander Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Los nueve bloques que componen un modelo de negocio son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costes.



Figura 3. Modelo Canvas de Alexander Osterwalder  
Fuente: Business Model Canvas

**PMBOK (Project Management Body of Knowledge)**: es una guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) que “identifica los principios de la dirección de proyectos que guían los comportamientos y acciones de los profesionales del proyecto y otros interesados que trabajan o participan en proyectos”, a través de 10 áreas de conocimiento. Esta investigación se apoyará en el área de Gestión de Interesados, siendo que estos “pueden ser personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una

decisión, actividad o resultado de un portafolio, programa o proyecto. Los interesados también influyen directa o indirectamente en un proyecto, su desempeño o resultado, ya sea de manera positiva o negativa”. Teniendo en cuenta la importancia, para este estudio, de involucrarlos de manera proactiva, se usará la siguiente figura:

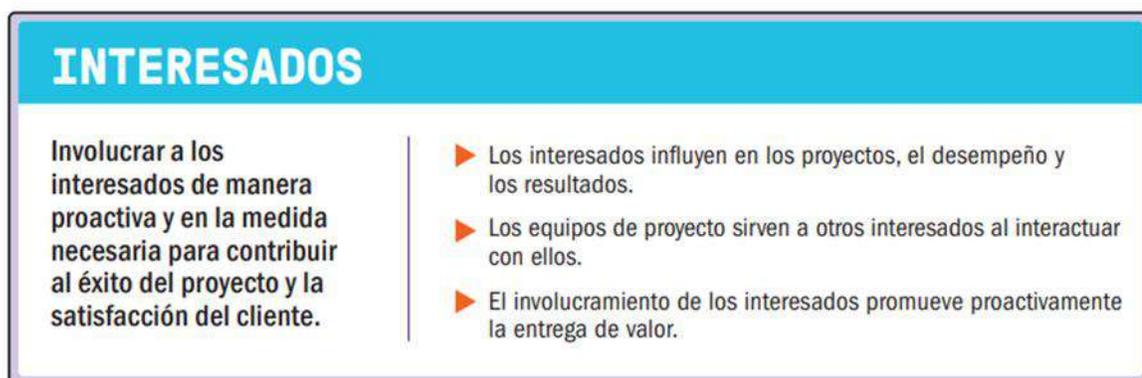


Figura 4. Involucramiento eficaz de interesados  
Fuente: PMBOK 7ma. edición

### Bases legales

Se reseñan los aspectos legales que regulan las asociaciones sin fines de lucro en Venezuela y los lineamientos jurídicos que se deben seguir para la recaudación de fondos para sus proyectos.

Instrumento legal	Artículo	Comentario
Código Civil10 (CC), G.O. Extraordinaria N° 2.990 de 26-07-1982	19	<p>Las asociaciones, que son personas jurídicas con derechos y obligaciones adquirirán su personalidad con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus estatutos.</p> <p>El acta constitutiva expresará: el nombre, domicilio, objeto de la asociación, corporación y fundación, y la forma en que será administrada y dirigida.</p>
	20	Las fundaciones sólo podrán crearse con un objeto de utilidad general: artístico, científico, literario, benéfico o social.

Gaceta Oficial N° 38.628 de fecha 16 de febrero de 2007. Ley de Impuesto sobre la Renta	1	Los enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie, causarán impuestos según las normas establecidas en esta ley.
	2	La asociación por la operación en Venezuela puede ser sujeto del IVA, de pago o de retención.
	7	Están sometidos al régimen impositivo previsto en esta Ley las asociaciones, fundaciones y corporaciones.
	9	Las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro pagarán con base en el artículo 50 de esta Ley.
	50	El enriquecimiento global neto anual, obtenido por los contribuyentes se gravará con base a una tarifa expresada en unidades tributarias (U.T.) de acuerdo a las cantidades recibidas.
Gaceta Oficial N° 41.788, de fecha 26 de diciembre de 2019, se publicó el Decreto N° 4.079	1	Se fija la alícuota impositiva general que establece el Impuesto al Valor Agregado, en dieciséis por ciento (16%).
Gaceta N. 5.391. Extraordinario de fecha 22 de octubre de 1999. Impuesto sobre Sucesiones, Donaciones y demás ramos conexos	7	El impuesto sobre sucesiones y legados se calculará sobre la parte líquida que corresponda a cada heredero o legatario, de acuerdo con la tarifa progresiva graduada.
Acta constitutiva de la Asociación Impaktemos, 20-7-92	19	La Junta Directiva tiene los más amplios poderes para todos los actos de administración y disposición para realizar los fines de la Asociación y siempre tomará sus decisiones con el voto favorable de más de la mitad de todos sus miembros, para contratar en cualquier forma en representación de la misma, por medio de su Presidente o de quien haga sus veces, comprar, vender, hipotecar, gravar y permutar bienes muebles e inmuebles, hacer y recibir donaciones, hacer y ejecutar con sus bienes y valores toda las operaciones que las leyes permitan a sus propietarios.

Tabla 2. Tabla de Normas legales que aplican al proyecto  
Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL**

### **Historia de la organización**

#### **Constitución.**

Los proyectos que hoy en día gestiona la asociación civil IMPAKTEMOS nacieron a partir de 1973 de forma espontánea, por el deseo de muchas personas, en distintos lugares del país, de promover la formación de la mujer desde su niñez. El primero fue en Caracas, que incluía alfabetización, corte y costura, repostería e inglés, entre otros; luego en 1975 comenzaron actividades similares en Valencia. Poco a poco se fueron estructurando estas iniciativas y se registra formalmente la primera asociación en 1983: CEFIM (Centro de Estudios para la formación integral de la mujer) en Valencia, Estado Carabobo. Luego surgen otros proyectos como ACOFIM en Maracay en 1984 y Los Samanes en Caracas y Maracaibo en 1990; así sucesivamente en otros Estados del país como Zulia y Mérida surgieron iniciativas educativas de distinta índole.

En marzo de 2022, después de dos años de trabajo para dar apoyo a todos estos proyectos, se formaliza la constitución de la Asociación civil “IMPAKTEMOS”, con una Junta Directiva propia, que busca favorecer la gestión y la búsqueda de recursos de manera unificada y estructurada.

Todo el trabajo de IMPAKTEMOS se enfoca principalmente a la formación de la mujer, desde niña hasta la edad adulta. El 42 % de sus actividades se dirige a la formación de la mujer en oficios, emprendimientos y alfabetización y el 58 % a proyectos de refuerzo escolar y educación formal para niñas y adolescentes. Cuenta con un grupo de voluntarios que, comprometidos con cada proyecto, reciben también formación, generando así proyectos de doble impacto, pues se benefician ellos y ellos benefician a otros.

## **Objetivo social.**

IMPAKTEMOS se ha constituido con el fin de:

- Diseñar, desarrollar y coordinar proyectos innovadores en el ámbito educativo y social, en cooperación con los agentes sociales interesados en lograr cambios positivos en el país.
- Desarrollar mecanismos de financiamiento que promuevan la sostenibilidad e impacto social de los proyectos educativos.
- Obtener recursos económicos y técnicos de distintas fuentes que propicien el desarrollo de sus proyectos.
- Mantener vínculos permanentes con las organizaciones aliadas.

## **Marco filosófico**

### **Misión.**

Impulsar y gestionar proyectos educativos sostenibles para desarrollar su impacto social, promoviendo la profesionalización de sus gestiones y sus vínculos con todos los sectores interesados en generar un cambio positivo en el país.

### **Visión.**

IMPALTEMOS es una asociación civil sin fines de lucro que busca diseñar, impulsar y gestionar proyectos educativos sostenibles que permitan a las personas, en particular a la mujer, superarse y ser generadoras de cambio en su comunidad; con el objetivo de ser reconocida como una entidad que colabora en la transformación positiva del país, bajo la premisa de que *todos pueden crecer haciendo crecer*.

### **Valores.**

- Transparencia: el trabajo de IMPAKTEMOS se basa en la honestidad y la responsabilidad para una rendición de cuentas oportuna.

- Compromiso: con Venezuela, con responsabilidad en la misión de impulsar la educación integral de las personas para su desarrollo humano y social.
- Profesionalismo: con la dedicación y preparación necesarias para realizar el trabajo de la mejor manera posible.
- Trabajo: como medio de dignificación de la persona.
- Coherencia. Correspondencia entre misión, valores y acciones.

### Marco legal

IMPAKTEMOS entra en el marco de las asociaciones civiles venezolanas, constituida el 22 de marzo de 2022.

### Organigrama

Dentro de la estructura actual de la Asociación existen una Junta Directiva y un Gerente General. Sin embargo, para desarrollar la estrategia de recaudación de fondos se contará con dos de las personas que actualmente trabajan en la asociación y se ocupan de la Gestión de proyectos y de la Comunicación. Además, se ha creado el puesto de *fundraiser* que será quien dirija y lleve a cabo este proyecto.

El organigrama de trabajo para el proyecto sobre la recaudación de fondos contará con el siguiente personal interno, además de los consultores o las personas que haya que contratar para completar la estrategia.



Figura 5. Organigrama de la Institución  
Elaboración propia

## CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

### Línea de Trabajo

De acuerdo a la Guía para el Trabajo Especial de Grado (2023), es un proyecto de responsabilidad social, pues en esta línea se incluyen proyectos de responsabilidad social empresarial, proyectos sociales y comunitarios, gubernamentales o no, que contribuyan a elevar el nivel de vida, el nivel de educación y el de formación general de los venezolanos.

Este proyecto es de responsabilidad social, pues busca mejorar el nivel de educación de las personas que participan en los programas de formación de la Asociación. La manera de alcanzar esta meta es elaborar una estrategia para la recaudación de fondos, que permita impulsar y gestionar proyectos educativos que proporcionen a sus beneficiados los medios y las herramientas que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

### Tipo de investigación

Este trabajo, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2016) está vinculado a un Proyecto Factible, que consiste en la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto se orientó hacia una investigación de tipo documental y también de campo, de modo que incluye ambas modalidades:

- Investigación Documental: consiste en “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.
- Investigación de Campo: “según los objetivos del estudio propuesto, la Investigación de Campo puede ser de carácter exploratorio”. Se usó la metodología de proyectos de *juicio de expertos*, para consultar, a través de

una encuesta, a personas que trabajan en búsqueda de fondos para asociaciones civiles en el país.

### **Diseño de Investigación**

La investigación fue de tipo cualitativa, cuyo “enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes” (Hernández et al., 2010).

### **Población y muestra**

La población objeto de esta investigación se tomó del universo de personas que se dedican a la búsqueda de fondos para asociaciones sin fines de lucro y que se desempeñan como captadores de fondos para ESALs en Venezuela.

En relación a la muestra, se siguió la línea de investigación del libro Metodología de la Investigación de Hernández et al. (2010), quienes comentan: “Con frecuencia leemos y escuchamos hablar de muestra representativa, muestra al azar, muestra aleatoria, como si con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población”. En este trabajo de investigación se aplicó:

“... una muestra no probabilística, pues la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Como ya se ha comentado, en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad”.

Por tanto, del universo de recaudadores de fondos, se escogió una muestra de 12 personas, favoreciendo, de acuerdo a Hernández et al., “la capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que se puede podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos)”.

La muestra seleccionada se escogió de acuerdo al objeto de estudio, por ello todos los encuestados tenían como criterio de selección principal, su experiencia en la recaudación de fondos para asociaciones sin fines de lucro en Venezuela y además se tenía relación, desde la Asociación, con el 35 % de los encuestados y estos a su vez refirieron a los demás participantes. Para definir la muestra se tomaron en cuenta:

- Edad: se incluyeron diferentes grupos etarios para obtener una perspectiva diversa.
- Género: se buscó un equilibrio entre hombres y mujeres para lograr una representación equitativa.
- Disponibilidad para participar en la encuesta: se escogió un grupo de personas que contaran con el tiempo estimado para completar la encuesta, que era de 15 minutos.
- Experiencia y relación con la Asociación: al menos 35% de las personas conocen la ONG y tienen un interés alto por su causa.
- Ubicación geográfica: como IMPAKTEMOS opera en Venezuela, se buscó una muestra de personas cuyas ONG operen en el país, independientemente de la ciudad donde resida el encuestado.
- Relación con el tema educativo: se buscó variedad en el tipo de experiencia de los encuestados, pero dando un % mayor a recaudadores de fondo con experiencia en causas educativas.

## Técnicas e instrumentos de recolección de información

### Técnicas.

Para este trabajo de investigación se utilizaron dos técnicas de recolección de datos confiables:

Investigación documental. De acuerdo a Arias F. (2006), este proceso se basó en “la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales”. En la presente investigación, de acuerdo a la clasificación hecha por Arias, se usaron las siguientes fuentes:

- Fuentes impresas: publicaciones no periódicas, libros, folletos y tesis y trabajos de grado.
- Fuentes electrónicas: documentos en Internet, páginas web, publicaciones periódicas en línea (boletines y revistas), publicaciones no periódicas en línea (libros, informes, tesis y grupos de noticias).

Y así se hace un estudio con un enfoque cualitativo, donde “la teoría es generada a partir de comparar la investigación previa con los resultados del estudio” (Hernández et al., 2010).

Investigación de campo (encuesta). De acuerdo a Valarino et al. “La encuesta es un tipo de técnica para recolección de datos. Se utiliza para conocer características de un conjunto o grupo de personas en una determinada situación. Intenta conocer la incidencia, distribución y relaciones entre diversos aspectos o características que conforman a ese conjunto, como actitudes, variables demográficas, características de personalidad o atributos de las personas, creencias, opiniones, afiliaciones, modos de comportarse, intereses y motivaciones, entre otras”.

Las preguntas de la encuesta se hicieron cerradas, también conocidas como *alternativas de respuesta fija*. Se registraron opiniones y conocimientos en relación a la

recaudación de fondos y los donantes. Al hacer la encuesta se buscaba, siguiendo una secuencia lógica, conocer la opinión de personas que viven en Venezuela y que trabajan en la búsqueda de recursos para asociaciones sin fines de lucro, que arrojaran datos concretos sobre el tipo de donantes a los que es mejor dirigirse y el modo de abordarlos y de fidelizar su aporte; conocer los mecanismos y estrategias más usadas, en particular para una asociación con fines educativos.

### **Instrumentos.**

Para la investigación documental. El proceso que se siguió para organizar y analizar los documentos fue el siguiente:

- Recopilar la información de acuerdo a las fuentes documentales relevantes para el estudio planteado: trabajos de investigación, libros y artículos.
- Organizar la información a través de la lectura, toma de notas, identificación de citas clave, que permitió identificar patrones y tendencias entre los elementos comparados y buscar conexiones, creando, en algunos casos, cuadros comparativos. Estos cuadros comparativos son una herramienta para organizar y analizar mejor los datos recogidos y vincularlos con los objetivos del trabajo, de manera concisa y clara.
- Analizar e interpretar la información: las notas tomadas, los temas recurrentes y los distintos modos de abordar un problema, ayudaron a resumir ideas, identificar temas fundamentales, extraer conclusiones, identificar la eficacia de las mejores estrategias para la búsqueda de fondos, conectando los hallazgos con las prácticas reales sobre la recaudación, aportando valor al trabajo.

Para la encuesta. Se hizo un cuestionario de preguntas estructuradas, recogido en el anexo, a través de la herramienta *Google Form*, que sirvió para diseñar y almacenar la información que se envió a los encuestados de manera individual y

digital, a través de *Whatsapp*. Luego se usó una computadora como instrumento para acceder a la encuesta que se analizó a través de *Google Form*.

## Presentación y análisis de los resultados

Se presentan primero los resultados de la investigación documental seguidos de los resultados de las encuestas:

### Investigación documental.

Esta investigación documental, recoge, analiza y compara información sobre el modo cómo distintos autores abordan el modo de hacer la recaudación de fondos, arrojando información valiosa que aporta al proceso de recaudación de IMPAKTEMOS.

Se analiza el criterio de 3 autores para comparar lo que consideran más importante a la hora de plantearse una estrategia de recaudación:

<b>Pineda (2023):</b>	<b>Burkardt (2005):</b>	<b>Anzuini (2018):</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financiar los proyectos pequeños y medianos con campañas de <i>Fundraising</i> y <i>crowdfunding</i>.</li> <li>2. Dividir la meta financiera en montos pequeños o por actividades.</li> <li>3. Encontrar donantes que se sientan atraídos por la iniciativa. Una alternativa para hallar los primeros donantes es un contacto inicial con familiares, amigos y conocidos.</li> <li>4. Fortalecer la red de contactos mediante la interacción: grupos de emprendedores, el roce con otras</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer un análisis organizacional para determinar si la asociación está preparada para hacer <i>Fundraising</i>.</li> <li>2. Fijar una visión común que refleje la filosofía y los valores de la organización y establezca objetivos, involucrando a empleados, miembros y voluntarios.</li> <li>3. Identificar los donantes.</li> <li>4. Diseñar la estrategia de <i>Fundraising</i>, especificando las técnicas que se emplearán para atraer y fidelizar donantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un Documento o plan estratégico.</li> <li>2. Hacer actividades divididas en un tiempo (cronograma)</li> <li>3. Elaborar un Presupuesto (Business Plan) que tiene que ver con cada fase de la recaudación de fondos.</li> </ol>

organizaciones, empresarios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Implementar la estrategia de Fundraising.</li> <li>6. Evaluar el proceso y el cumplimiento de las metas propuestas.</li> </ol>	
------------------------------	--	--

Tabla 3. Cuadro comparativo de estrategias de recaudación. Elaboración propia.

En relación a los Interesados del proyecto, todos tienen un impacto positivo o negativo, según su capacidad de influir en el mismo y por eso, según Capriles (2020), se debe planificar su involucramiento, gestionarlo y monitorearlo. El siguiente cuadro comparativo, hace mención a distintos modos de clasificar los donantes que presentan tres autores, observándose que es importante la fidelización con cuotas recurrentes o con una donación mayor como es un legado y que, tanto las personas naturales como jurídicas, permanecen y traen nuevos donantes, si hay motivación:

<b>Burkardt (2005):</b>	<b>Gaitán (2023):</b>	<b>Bonilla (2013):</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Público interesado</li> <li>2. Pequeños donantes que dan una vez</li> <li>3. Socios o personas con varias donaciones (incluye otras Entidades sin ánimo de lucro, ESAL)</li> <li>4. Donantes permanentes y voluntarios</li> <li>5. Grandes donantes</li> <li>6. Legados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuota mensual</li> <li>2. Aumento de cuota. Donaciones Navidad y Donaciones emergencias</li> <li>3. <i>Member get member</i> (un miembro trae a otro miembro)</li> <li>4. Grandes donaciones</li> <li>5. Herencias y legados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persona jurídica (físico o moral)</li> <li>2. Tipo de donación (especie o dinero)</li> <li>3. Regularidad de sus donaciones (esporádico, regular o frecuente)</li> <li>4. Grado de implicación (nulo, poco, medio o alto)</li> <li>5. Intereses y motivaciones (racional o emocional)</li> </ol>

Tabla 4. Cuadro comparativo de clasificación de donantes. Elaboración propia.

Y de acuerdo a los tipos de donantes, conviene también entender el modo de fidelizar su aporte, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Es importante rendir cuentas del impacto de su ayuda, comunicación transparente y continua, compartir historias de éxito (no solo cifras y datos) y fomentar mayor compromiso. (Gaitán, 2023).
- Bonilla comenta que “Investigaciones han encontrado que el 92.5% de los profesionales del *Fundraising* señalan que su organización le da alta prioridad a retener a los donantes actuales, versus un 69.7% que declara dar alta prioridad a cultivar donantes potenciales” (Center on Philanthropy, 2009). Y añade que “el universo de donantes es inestable y se estima que casi el 20 % de donantes se pueden perder cada año” (Palencia-Lefler, 2001).
- Por esta razón esencia de la recaudación de fondos es la creación de bases sostenibles de donantes regulares y por ello se recomienda “no comenzar un plan de captación, sin tener definido previamente qué se va a hacer con el donante una vez que le captamos. Como mínimo deberíamos tener preparado el “pack” de bienvenida que le vamos a enviar, el ciclo de comunicaciones anuales (boletines digitales o revistas físicas), la memoria y el informe anual de progreso. Además, necesitamos tener unos cauces abiertos de atención al donante” (Gaitán 2023).
- Es muy común el uso de pirámide sobre la “Jerarquía de donantes según fidelidad” de Burkardt, donde aparece la relación entre el grado de fidelidad del donante con el valor del aporte económico.



Figura 6: Pirámide sobre el desarrollo ideal del donante

Fuente: El concepto del Fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares. Burkardt, 2005.

En relación a la propuesta de valor, que debe motivar al donante, se presenta el siguiente análisis de tres autores:

<b>Pineda (2023):</b>	<b>Palencia-Lefler Ors (2015):</b>	<b>Bonilla (2013):</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de paradigma: las comunidades a impactar socialmente sean vistas como partes del proceso de construcción de soluciones.</li> <li>2. Visibilizar el enfoque diferenciador frente a otros proyectos para que el donante tenga claro el por qué debe elegir ser parte de este proyecto (enfoque innovador)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Particulares: méritos de esta organización, sus objetivos, su eficiencia, la competencia de su líder, y las ventajas fiscales de la donación.</li> <li>2. Empresas: el interés de incrementar su potencial mejorando la sociedad o mejorando el bienestar de sus empleados y su familia, promoción comercial por la que aumentan las ventas a cargo de los clientes normales, la conciencia cívica empresarial que nace de una visión filantrópica, apoyar proyectos que son de interés para sus empleados</li> </ol>	<p>El donante recibe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La satisfacción de ayudar de forma altruista a mejorar las condiciones de vida de un sector social.</li> <li>2. Esperan ver cumplidas las metas del programa social y el impacto en los beneficiarios</li> </ol>

Tabla 5. Cuadro comparativo de motivaciones a los donantes. Elaboración propia

El *Marketing* que es «crear, comunicar y entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general», según *American Marketing Association* (AMA) es fundamental y por ello se propone usar los mecanismos que propone Pineda (2023):

1. Cara a cara.
2. Teléfono.
3. Campañas en redes sociales, prensa o televisión.
4. Micro mecenazgo o *crowdfunding*.
5. Ventas en comercios.
6. *Member get a member* (miembro que consigue a otro miembro).
7. Institucional (captación de recursos de instituciones públicas o de empresas privadas).

Para darle seguimiento a este mecanismo se usará un CRM (*customer relationship management*) que permite analizar el comportamiento de los donantes.

Sobre los procesos financieros, se concluye que es importante:

1. Tener un registro adecuado y oportuno de los movimientos financieros, un sistema contable que dé información clara para la toma de decisiones y rendición de cuentas, así como la estandarización de procesos y la realización de auditorías. Pineda (2023).
2. El Dossier Gaitán (2023), dice que hace falta tener una visión general de los gastos de organización que se dividen, de manera muy simplificada, en gastos relacionados con proyectos, gastos de sensibilización y gastos de administración.
3. Tener en cuenta que las empresas pueden donar en especies, dando servicios gratuitos, con personal técnico o voluntario o cediendo sus instalaciones entre otras cosas (Palencia-Lefler Ors, 2015).

4. Si bien es verdad que reciben donaciones en forma de dinero, las asociaciones también aceptan otras ayudas como mercancías, materiales, trabajo voluntario, asistencia de expertos, etc. Loaiza (2022).

### **Encuesta.**

Se elaboró una encuesta que se aplicó a 12 personas que buscan fondos para Asociaciones Civiles (AC) o ESAL en Venezuela, usando la metodología *de juicio de expertos*. Las preguntas se hicieron en base al estudio documental previo, elaborando un instrumento de recolección cuyo objetivo fue recoger información de cómo se acercan a los donantes, cómo aplican estrategias y métodos y ver en general cuál es su visión sobre este trabajo.

La encuesta se dividió en cuatro áreas. La primera para recoger los datos de los encuestados y las otras tres áreas son las que arrojaron la información deseada:

1. Sobre el encuestado
2. Sobre el donante (para cualquier ESAL).
3. Sobre la estrategia de recaudación (para cualquier tipo de ESAL).
4. Sobre la Asociación Civil IMPAKTEMOS (aporte de los entrevistados a la estrategia de la asociación).

A continuación, se presenta el análisis de los resultados con un resumen final conclusivo. El modelo de la encuesta y las gráficas se encuentran en el Anexo.

#### **1ra. PARTE: SOBRE EL ENCUESTADO**

Corresponde a las preguntas de la n. 1 a la n. 6.

Se entrevistó a una muestra de 12 personas de las cuales el seis eran mujeres y seis hombres. Todos viven en Venezuela, lo que aporta a la investigación experiencia en primera persona sobre la gestión de recursos para asociaciones civiles en y desde Venezuela.

El mayor número de los encuestados (47 %), tiene entre 25 y 34 años y un 25 % tiene entre 35 y 44 años. Sin que sea un dato determinante, este porcentaje sugiere que los jóvenes de nuestro país tienen inquietudes de aportar a la solución de los problemas que ven a su alrededor, pues se involucran en proyectos de ayuda y en buscar medios económicos para desarrollarlos.

De los 12 encuestados, 50% se dedica a proyectos educativos. Se tiene la idea de que la mayoría de las asociaciones del país han surgido ante la crisis humanitaria para solucionar problemas asistenciales de alimentación y salud; esta muestra indica que la educación se ve como un factor de cambio importante en nuestra sociedad.

Para tener certeza del aporte que podrían hacer los encuestados por el involucramiento que tienen en su asociación, se tabuló el cargo o cargos que ejercen. Como se ve, 7 de las 12 personas encuestadas son directores y solo una es *fundraiser*. Se puede inferir que generalmente las asociaciones que no son muy grandes no tienen una persona dedicada únicamente a esta actividad, sin embargo, tanto directores como fundadores, por su mismo involucramiento en la asociación, se mueven a conseguir recursos para hacerla sostenible, por tanto, su aporte en esta encuesta es pertinente.

En cuanto al número de años que tienen los entrevistados trabajando, resulta interesante que todos tienen un mínimo de 4 años, por lo que pueden aportar a la estrategia de la Asociación que comenzó a consolidarse en el 2020.

## 2da. PARTE: SOBRE EL DONANTE

Pregunta 7: Al momento de generar una estrategia de recaudación de fondos, es importante definir a quién hacerle la solicitud. ¿Cuáles son los tres aliados que utilizas con más frecuencia?

Los tres tipos de donantes que alcanzaron mayor porcentaje fueron: empresas privadas (66,7%), organizaciones en otros países (58,3%) y organismos multilaterales-internacionales (58,3%). Los resultados colocan a las empresas privadas, junto con las

organizaciones de otros países, como primer donante en abordar, el cual no parecía ser el más efectivo, en particular si nos referimos a empresas venezolanas, teniendo en cuenta que entre 2007 y 2017 Consecomerco estima que han cerrado 500.000 empresas en Venezuela.

Igualmente, los entrevistados proponen: 41,7% al acudir a donantes particulares en Venezuela y 33,3 % a donantes en el extranjero. Se puede considerar que se refieren a donantes que puedan aportar grandes cantidades y no a pequeños donantes (campañas de crowdfunding), las cuales se pensaba que podían tener éxito por el número de personas a las que se puede llegar.

Pregunta 8: Cuando tienes que pensar en la propuesta de valor que le ofreces a tus donantes, ¿cuál consideras que es su principal motivación?

El que la respuesta que haya alcanzado el 41,7% sea “Su vinculación y sentido de pertenencia con el proyecto o la organización”, y “El impacto positivo que tiene el proyecto sobre las personas beneficiadas por la ayuda”, habla de la relación personal y afectiva del donante con el proyecto o la organización. “Mostrar el éxito que la organización”, quedó en último lugar, con un 18,2%; este porcentaje tan bajo muestra que al donante lo mueve la causa, es decir, un sentido altruista y no de resultados.

### 3ra. PARTE: SOBRE LA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN

Pregunta 9: Al establecer relaciones con posibles donantes hay estrategias más efectivas que otras. Marca, de acuerdo a tu experiencia, las que consideres más o menos efectivas.

- 9 personas consideran “los encuentros personales” como la estrategia más efectiva y 2 la consideran efectiva.
- Llamativamente la “promoción en redes sociales” es considerada muy efectiva solo por una persona, efectiva por 6 personas y poco efectiva por 5.

- Las “campañas o eventos digitales” son a la vez considerados poco efectivos por 7 personas de las 12 entrevistadas.

Estos datos nos llevan a pensar que, si bien es importante la presencia digital, no deja de ser más efectivo el contacto personal.

Pregunta 10: Para que un proceso de recaudación sea eficaz hay algunos elementos claves. Ordena, según consideres prioritario, los siguientes elementos:

- En orden de prioridad, 9 personas, de las 12 entrevistadas, consideran que lo más importante es tener los “objetivos claros” y mostrar la “buena implementación del proyecto”. En segundo lugar, con 8 personas que lo seleccionan, aparece la importancia sobre el “público al que te vas a dirigir” y “el seguimiento del donante” (fidelización/ agradecimiento). 6 personas seleccionan en tercer lugar la buena comunicación y la evaluación de resultados.

Estos datos nos llevan a considerar que lo prioritario en el proceso de recaudación es lo referente al proyecto en sí y luego la relación con el donante.

Pregunta 11: Al momento de presentar un proyecto a los donantes hay algunos elementos que deben estar en la presentación. Selecciona a continuación los 3 que consideres que no pueden faltar:

- 75 % considera el primer elemento, presentar el “problema que el proyecto abordará y las soluciones que plantean”.
- 67 % considera el segundo elemento, mostrar “la estimación detallada de los costos del proyecto.”
- 33,3 % considera como tercer elemento “la llamada a la acción para indicar lo que el donante debe hacer a continuación” y la “información sobre la autosostenibilidad del proyecto”.

Si se relaciona esta pregunta, con la anterior, se refuerza la idea que lo importante es que el proyecto presente una información clara, pues lo más importante es que el donante

vea el problema al que aportan solución, con datos económicos precisos que den confianza y sean transparentes.

Pregunta 12: Si tuvieras que escoger una herramienta o técnica para mejorar el proceso de recaudación, ¿Cuál escogerías?

En orden de prioridad, los entrevistados sugieren:

1. Técnicas de *marketing* (mercadeo)
2. Técnicas de seguimiento y técnicas de comunicación
3. Herramientas digitales

Interesa considerar que el mercadeo ocupa el primer lugar, por lo que es importante desarrollar estrategias cuyo principal objetivo sea, lo dicho en las respuestas anteriores: presentar el proyecto y crear nexo del donante con el mismo; como se recoge en el estudio documental es fundamental la fidelización del donante.

#### 4ta. PARTE: SOBRE LA ASOCIACIÓN CIVIL IMPAKTEMOS

Presunta 13: ¿Cuál consideras que es la característica más importante en un potencial donante?

La respuesta del 83,3 % fue: “el compromiso con la causa”. Esta respuesta permite corroborar lo consultado por otros motivos en la pregunta 8, acerca de la principal motivación para el donante, donde la respuesta fue “su vinculación con la organización o el proyecto”.

Pregunta 14: Si tuvieras que hacer una estrategia de fidelización de donantes para una asociación educativa como IMPAKTEMOS ¿Cuáles de todos estos medios consideras que son los tres más importantes?

- 83,3 % Ser transparente y responsable con los donantes
- 66,7 % Personalizar el contacto
- 41,7 % Comunicación constante con los donantes y Organizar eventos para que los donantes conozcan a las personas que están ayudando

La respuesta arroja que sin bien es importante mantener contacto personal y constante, lo que más ayuda a que una persona mantenga el apoyo a una ONG es la transparencia.

Como resumen de los principales hallazgos de la encuesta, concluimos que las personas encuestadas dicen que para elaborar un formato de presentación adecuado de la Asociación IMPAKTEMOS, es fundamental que aparezcan muy claros los objetivos y se muestre la buena implementación de los proyectos.

Para hacer una oferta de valor que sea atractiva para el donante hay que centrar la estrategia en lograr la vinculación con el proyecto y el modo más efectivo para lograr una buena relación es claramente a través de encuentros personales.

Entre los distintos donantes, conviene poner los esfuerzos en empresas privadas y organismos internacionales, junto con organismos multilaterales y donantes particulares dentro y fuera de Venezuela. Un aspecto muy importante para lograr una estrategia efectiva es la fidelización de estas personas o instituciones a través de una estrategia de mercadeo adecuada.

**Metodología y técnicas del proyecto:** Se usará la metodología *Case for support*, también el Business Model CANVAS, de ahora en adelante Canvas, incluyendo el área de conocimiento sobre los Interesados de la Dirección de Proyectos del PMBOK.

## Cuadro de Variables por objetivos

<b>Objetivo 1:</b>	<b>Establecer un formato de presentación de los proyectos de la asociación Impaktemos para buscar ayudas, bajo los parámetros de la institución</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas y herramientas</b>	<b>Fuente de información</b>
Contenido del formato de acuerdo a las necesidades de los proyectos	Número de formatos recopilados y analizados	Análisis de contenido en función de criterios definidos	Documentos internos de la Asociación Civil Impaktemos. Memoria anual, información de página web y de redes
<b>Objetivo 2:</b>	<b>Elaborar una propuesta de valor para los donantes de la Asociación Civil</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas y herramientas</b>	<b>Fuente de información</b>
Segmentación de donantes por intereses	Número de actividades por tipo de donante según interés	Encuesta a expertos en Fundraising	Informes de investigación de mercado sobre tendencias de donación. Encuestas a personas expertas en recaudación. Base de datos de donantes de la asociación
<b>Objetivo 3:</b>	<b>Diseñar un proceso de recaudación que garantice los niveles de control interno para hacer sostenible los proyectos de la asociación</b>		
<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas y herramientas</b>	<b>Fuente de información</b>
Monto de las donaciones	Porcentaje de aumento o disminución de donaciones mensuales por tipo de donante	CRM y KPI: estudio del monto y la frecuencia de las donaciones	Informes de CRM y resultados de KPI

Tabla 6. Cuadro de variables.

Elaboración propia

## CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

En este capítulo se presenta la aplicación de herramientas de análisis descritas en el capítulo anterior, como son *Case for support*, Canvas y algunos principios del PMBOK, para validar la estrategia de Fundraising para la Asociación.

### ***Case for support:***

El primer objetivo está vinculado a la importancia de conocer la Asociación y recolectar la información que permita establecer un formato de presentación de los distintos proyectos para crear una narrativa única que los enmarque dentro de la misión de la institución. Para llevar a cabo este objetivo se diferencian tres pasos:

Paso 1: conocer internamente la asociación y sus proyectos. Para ello se ha estudiado la siguiente información:

1. Documentos de la organización, donde se refleja la filosofía, valores y objetivos de la asociación.
2. Proyectos de la institución y toda la información recaudada de los mismos.
3. Estrategias que ha desarrollado cada proyecto por separado y/o la institución en su conjunto, para conseguir recursos.

Paso 2: analizar las sugerencias de los encuestados en relación con los elementos más importantes que se deben tener en cuenta al hacer una presentación. Estos aspectos sugeridos son:

1. Levantar información para determinar el problema.
2. Soluciones que plantea cada proyecto para lograr el propósito.
3. Información del presupuesto.
4. Modo de hacer sostenible la asociación.

5. Llamada a la acción del donante.

Paso 3: establecer un formato de presentación de la institución y sus proyectos.

Se define el uso del *Case for support* como la estrategia adecuada que permite tener un formato institucional de la Asociación, que conecta con el donante. No es parte de este trabajo, el desarrollo del *Case* de IMPAKTEMOS pero se propone su uso por los siguientes motivos:

- Es una metodología que se tiene que desarrollar involucrando activamente a los miembros de la asociación.
- Establece una metodología que, con preguntas concretas e incisivas, lleva a desarrollar una estrategia clara para presentar los proyectos, como se lee en el documento: Conoce tu público: ¿Para quién se está escribiendo? ¿Quién es el público objetivo al que se dirige la comunicación?; Transmite tu visión: ¿Qué se va a lograr con la campaña? ¿Cuál es esa visión apasionante que inspirará a los donantes?; Expresa el carácter distintivo de la institución de modo que apele al donante: no basta con afirmar que son expertos en el campo, los *cases* competidores de otras instituciones similares también lo harán. ¿Qué nos diferencia de los demás?; Demuestra el impacto: ¿Cuál será la diferencia concreta que marcará la campaña? Si no sale adelante, ¿qué cambiará el mundo?; Demuestra que se necesita la ayuda (argumentos racionales): ¿Qué es lo que ahora no se puede hacer pero que sería posible con la ayuda de los donantes? Hay que ser específico. ¿Que sería distinto sin esa ayuda? Sentido de urgencia; Demuestra que mereces la ayuda: ¿Cuáles son los estímulos emocionales que conectan al donante con la visión de la organización?; Transmite urgencia: ¿Por qué estas prioridades de la campaña necesitan financiación ahora?".

- Al momento de aplicarla, se podrá enriquecer con la propuesta de valor que es parte de esta investigación que se ha elaborado con la Metodología Canvas.

El Case, una vez elaborado, se entregará al área de Comunicación para desarrollar la imagen gráfica de las presentaciones.

Se concluye, que es la herramienta que se adapta en gran medida a la Asociación, pues su utilización permite hacer una presentación que genera compromiso e involucra y compromete a todos los interesados, llegando con su metodología a la cabeza y al corazón del donante, además de que permite presentar el problema de manera sencilla y clara, siendo éste el elemento fundamental para la presentación, propuesto también por los entrevistados.

Como resultado de una primera aproximación de esta herramienta, se derivan:

1. Los proyectos se unifican en cuatro programas:

- Programa Plataforma: atiende a niños a través del refuerzo escolar.
- Programa Los Samanes: referido a la educación formal de niñas y adolescentes.
- Programa Cefim: atiende a la formación en oficios de mujeres.
- Programa Kasanay: atiende a poblaciones indígenas.

2. Cada programa buscar resolver un problema en específico:

- Programa Plataforma: contribuir a la falta de educación continua de los niños de las escuelas públicas.
- Programa Los Samanes: favorecer a un grupo de niñas y adolescentes con educación formal de calidad y que les permita acceder a una educación superior de nivel.

- Programa Cefim: dar herramientas a las mujeres para tener una salida profesional rápida y con la preparación adecuada.
- Programa Kasanay: favorecer la inclusión de la población wayú en la sociedad.

**Business Model Canvas:**

Se muestra la ilustración del Modelo Canvas que se aplicó a la estrategia de recaudación de la Asociación y luego se explican los 9 elementos de dicho modelo de negocios:

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
Familias voluntarias.  Asociaciones sin fines de lucro educativas y con más reconocimiento en el país.  Empresas locales.	En función de los objetivos se harán actividades para: participar en convocatorias internacionales, hacer alianzas, dar visibilidad a la Asociación, desarrollar <i>merchandising</i> y aumentar el número de pequeñas donaciones	Crear un impacto positivo a través de la formación personalizada e integral, junto con la formación técnica.  Contribuir a alcanzar los ODS.  Atender de modo particular a la mujer desde la niñez hasta la edad adulta.	Se establecen y mantienen con cada segmento de donante.	Donantes  ONG  Empresas  Beneficiarios  Comunidad  Medios de comunicación  Influencers  JD de Impaktemos  Equipo de Impaktemos  Voluntarios  Gobierno
	<b>RECURSOS CLAVE</b>	Son los recursos humanos, físicos y financieros para llevar a cabo las actividades Clave.  Alianzas con asociaciones y empresas para llevar a cabo las actividades Clave.	<b>CANALES</b>	

ESTRUCTURA DE COSTOS	FUENTES DE INGRESOS
<p>Son los costos asociados al desarrollo de la estrategia de recaudación: <i>marketing</i> y comunicación, tecnología, gastos administrativos, tasas y comisiones.</p>	<p>Incluye la distribución prevista de los ingresos por rubro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20 %: campaña de <i>crowdfunding</i> y ventas de productos (<i>merchandising</i>).</li> <li>40 %: contacto personal con donantes particulares y empresas.</li> <li>40 %: proyectos para pedir ayuda a Organismos Internacionales.</li> </ul>

Tabla 7. Ilustración del modelo Canvas de la Asociación Impaktemos.  
Elaboración propia

1. Segmentos del cliente:

Por la importancia que tiene el desarrollo de esta etapa en un proyecto de tipo social, se complementa el Modelo *Canvas*, con el área de conocimiento de Gestión de Interesados del PMBOK (7ma. edición). El trabajo ha consistido en identificar a todos los relacionados, en base a la información recolectada en el capítulo IV, teniendo en cuenta la importancia de “involucrarse eficazmente con los interesados” que plantea el PMBOK (anexo 2), ya que esta debe ser de manera proactiva para contribuir al éxito del proyecto. Los resultados de toda esta tarea de recolección de información se muestran en la Matriz de interesados hecha que incluye:

- Identificar a los Interesados, clasificándolos de acuerdo a su influencia/poder/interés, para analizar información “relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto”.
- Planificar el Involucramiento de los Interesados: “proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades,

expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto”.

Interesado	Interés	Influencia	Poder	Planificar involucramiento
Donantes	Alto	Alto	Alto	Cultivar relaciones, ofrecer incentivos, mantener comunicación transparente.
ONG que ayuden a otras ong	Alto	Alto	Alto	Cultivar relaciones, ofrecer intercambios, mantener comunicación transparente.
Otras ong en el país	Medio	Medio	Medio	Cultivar relaciones y ofrecer intercambios.
Empresas	Medio	Alto	Medio	Desarrollar propuestas atractivas, ofrecer beneficios de marca, crear oportunidades de colaboración.
Beneficiarios (individuo o grupo específico)	Alto	Medio	Medio	Mostrar el impacto de su apoyo, brindar oportunidades de participación y crear sentido de pertenencia.
Comunidad (grupo social, interés común)	Alto	Bajo	Bajo	Informar y sensibilizar sobre la causa, organizar eventos de participación, crear un sentido de pertenencia.
Medios de comunicación	Medio	Medio	Alto	Construir relaciones positivas, compartir historias inspiradoras, generar cobertura mediática.
Influencers	Medio	Alta	Medio	Construir relaciones positivas, mantener comunicación transparente, crear sentido de pertenencia y oportunidades de colaboración.
Junta Directiva de Impaktemos	Alto	Alto	Alto	Mantener comunicación constante y transparente, crear sentido de pertenencia y mostrar la importancia de su trabajo
Equipo de Impaktemos	Medio	Medio	Medio	Cultivar relaciones, crear sentido de pertenencia, mostrar importancia de su trabajo y mantener comunicación constante.
Voluntarios	Alto	Bajo	Medio	Reclutar y capacitar voluntarios, ofrecer oportunidades de desarrollo personal, crear un ambiente de trabajo positivo.
Gobierno	Medio	Alto	Alto	Cumplir con las regulaciones, buscar alianzas estratégicas, mantener comunicación abierta.

Tabla 8. Matriz de interesados.  
Elaboración propia

## 2. Relación con el cliente:

De todos los interesados, se hizo una segmentación de los que se identifican como potenciales donantes, para establecer una estrategia que permita mantener relaciones a largo plazo (fidelización), buscando mayor compromiso y favoreciendo

experiencias positivas que permitan la fidelización, teniendo en cuenta que es importante, además de rendir cuentas del impacto de su ayuda comunicándolo de manera transparente, el seguimiento continuo y el compartir historias de éxito (no solo cifras y datos).

Cientes	Tipo de relación con cada segmento
Grandes donantes (individuales)	Asignar un gestor de relaciones por cada donante importante
	Invitar a los donantes VIP a eventos exclusivos y experiencias únicas.
	Crear un consejo asesor de donantes para recibir sus aportes y sugerencias
	Correos electrónicos personalizados
	Informes periódicos el impacto de sus donaciones
	Permitir que los donantes visiten los proyectos y conozcan a los beneficiarios
	Brindar reconocimiento y agradecimiento personalizado a los donantes
	Implementar un programa de voluntariado para donantes
Junta Directiva de Impaktemos	Todo lo que aplica con respecto a los grandes donantes
	Ofrecer oportunidades para que compartan sus habilidades y conocimientos
Empresas	Todo lo que aplica con respecto a los grandes donantes y brindar formación en temas especiales a sus empleados
Pequeños donantes (individuales)	Mantenerlos informados de la actividad de la asociación por las redes
	Lograr un involucramiento activo a través de las redes con promociones y actividades de la asociación
	Implementar campañas de crowdfunding para financiar proyectos específicos
	Ofrecer opciones de donación automática y recurrente.
	Planear agradecimientos a estos donantes después de ejecutadas las campañas o eventos crowdfunding
	Crear espacios de interacción y colaboración entre los donantes, fomentando el sentido de pertenencia y comunidad
	Permitir que los donantes visiten los proyectos y conozcan a los beneficiarios.
Voluntarios	Todo lo que aplica con respecto a los pequeños donantes
	Buscar involucrarlos de manera activa, estableciendo espacios para escuchar e implementar sus ideas o iniciativas
ONG que ayuden a otras ONG	Participar de las convocatorias que realizan estas asociaciones para ayudar a otras asociaciones
	Lograr canales de comunicación rápidos para establecer relaciones laborales con estas asociaciones
	Ser expedito en la entrega de la información, la rendición de cuentas y todas las relaciones con estas entidades
Otras ONG en el país	Participar en eventos que organicen
	Tener reuniones para intercambio de experiencias e iniciativas
	Invitarlos a actividades de interés para su fundación que realice Impaktemos

Tabla 9. Cuadrícula de relación con el cliente.  
Elaboración propia

### 3. Canales:

En este modelo de negocios es fundamental establecer canales de comunicación adecuados, para tener una comunicación continua y efectiva; por esta razón, de

acuerdo al cliente objetivo, se proponen canales en función de la periodicidad, la relación personal o el impacto.

Clientes	Canales de comunicación
Grandes donantes (individuales) y empresas	Encuentros personales
	Relación member get a member (peer to peer)
	Eventos presenciales
	Llamadas o mails personalizados
	Respuestas personales a sus solicitudes o donaciones
	Página web
Junta Directiva de Impaktemos	Encuentros personales
	Mails personalizados
Pequeños donantes (individuales)	Redes sociales: Twitter, Lindkedin, Instagram, página web y radio
	Mensajería Whatsapp
	Micro mecenazgo o crowdfunding.
	Respuestas personales a sus solicitudes o donaciones
	Evetos presenciales
Voluntarios	Mensajería Whatsapp
	Eventos presenciales
	Redes sociales: Twitter, Lindkedin, Instagram, página web y radio
ONG en general	Relación member get a member (referencias de una ong a otra)
	Llamadas o mails personalizados
	Reuniones presenciales

Tabla 10. Canales de comunicación con los clientes.  
Elaboración propia

#### 4. Propuesta de valor:

- a) Ofrecer a los donantes la posibilidad de contribuir a crear un impacto positivo en la sociedad, invirtiendo -de manera clara y transparente- en el futuro de muchos venezolanos, generando un cambio positivo en la vida de niños, jóvenes y

mujeres a través de la educación. De esta manera, contribuirá a alcanzar los objetivos de ODS como son: fin de la pobreza, educación de calidad y trabajo decente.

- b) Dar formación personalizada e integral y no solo técnica y profesional. Se busca la formación en valores, el fortalecimiento de las familias y la creación de espacios donde la persona crezca en todos sus aspectos, apoyándose también en la guía o acompañamiento personal.
- c) Atender, de modo particular, a un público objetivo de gran interés: niñas y mujeres, como agentes principales de cambio en nuestra sociedad, cumpliendo con los objetivos de ODS.
- d) Los programas están pensados para acompañar en las distintas etapas de crecimiento de la mujer, desde la niñez hasta la edad adulta (refuerzo escolar, educación formal y formación en oficios).
- e) Ofrecer una experiencia del usuario particular, creando para los donantes espacios de formación que aporten a su crecimiento personal o el de su asociación o empresa, junto con el contacto con las comunidades, para generar un mayor sentido de compromiso y pertenencia.

##### 5. Recursos clave:

Corresponden únicamente a los necesarios para desarrollar la estrategia de recaudación de fondos.

- Recursos humanos:
  - Personal con experiencia en Gestión de Proyectos, Recaudación de Fondos y experiencia en Comunicación de una ONG para captar donantes.
  - Voluntarias que aporten su tiempo y habilidades para apoyar las actividades de recaudación.

- Junta Directiva cuyos miembros den asesoría y brinden apoyo estratégico.
- Recursos físicos:
  - Oficina
  - Equipos tecnológicos: computadoras e impresoras. Software y acceso a internet para desarrollar las estrategias administrativas y de comunicación; también para acceder a redes y plataformas que conectan con ONG con fines similares.
- Recursos financieros:
  - Donaciones de empresas y particulares.
  - Subvenciones de fundaciones.
- Alianzas:
  - Con empresas para conseguir apoyo financiero.
  - Con otras Asociaciones que trabajen o apoyen proyectos educativos en Venezuela

6. Actividades clave:

De acuerdo a los clientes que se han determinado como donantes prioritarios, se elaboró un plan de cumplimiento de objetivos con actividades para desarrollar en un año:

CLIENTE AL QUE SE ATIENDE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	% DE INGRESO TOTAL	CANAL
Organismos internacionales y otras ONG	Participar en convocatorias de Organismos internacionales	Hacer un sistema de detección de convocatorias para acceder convocatorias de patrocinantes que financian ONGs educativas: construir un calendario de ciclo de convocatorias, base de datos, carpeta de la debida diligencia, participacion en el mayor número de convocatorias anuales, sistema de seguimiento y evaluación de resultados de este proceso	40%	Trabajo de fundraiser
		Pago de membrecía en plataformas de recaudación de fondos internacionales		Suscripción on line
		Trabajo con tres asociaciones en apoyo para introducir proyectos internacionales		Reuniones presenciales
Empresas	Construir alianzas con empresas que puedan hacer grandes donaciones	A través de contacto persona a persona lograr 5 empresas al mes a las que se les haga una presentación de la Asociación y sus proyectos	25%	Encuentros personales
		Firmar acuerdo de colaboración con 5 empresas en el año		Reunión de acuerdo
		Desarrollar un programa de formación para empresas para ofrecerlo como propuesta de valor para sus empleados		Actividad presencial
		Diseñar formato para dar visibilidad y reconocimiento a las empresas que donan a la Asociación		Página web y RS
Donantes individuales	Espacio de intercambio: dar visibilidad a la Asociación y lograr donaciones	Estandarizar evento deportivo (torneo de padel) para que sea una actividad anual de la asociación	15%	Evento presencial
		Desarrollar un evento cultural anual (concierto para donantes exclusivos para lograr visibilidad, intercambio y recaudación)		Evento presencial
Donantes individuales	Desarrollar venta de merchandising	Venta de artesanía wayú de proyecto en el estado Zulia	5%	Canales y espacios de distribución a nivel nacional
		Desarrollar estrategia de producción y venta de producto manufacturado por mujeres beneficiarias		Canales y espacios de distribución a nivel nacional
Pequeños donantes	Aumentar el número de pequeñas donaciones	Crear campaña digital 1) de crowdfunding para conseguir recursos para cubrir necesidades de niños en edad escolar (becas, útiles y alimentación)	15%	Redes sociales
		Envío de información de dicha campaña a base de datos de donantes		Redes sociales
		Lograr el apoyo de al menos 5 influencers que donen a esa campaña e inviten a sus seguidores a donar		Redes sociales
		Publicitar campaña en medios de comunicación y en redes		Redes sociales
		Crear campaña digital 2) de crowdfunding en torno a los programas de formación para la mujer (en oficios y en alfabetización de adultos)		Redes sociales

Tabla 11. Plan de cumplimiento de objetivos.  
Elaboración propia

## 7. Socios o asociaciones clave:

El modelo de negocio permitió identificar agentes con los que se hace necesario trabajar para que, a través de estrategias de motivación, funcione la propuesta:

- Familias de las voluntarias:
  - Aumentar el número de voluntarios, involucrándolos, tanto en las actividades en campo como en los eventos para la búsqueda de fondos.
  - Conseguir más personas que participen, abriendo la posibilidad de aumentar el contacto con nuevos donantes.
- Asociaciones sin fines de lucro en el país:
  - Asociaciones con fines educativos, para hacer alianzas estratégicas de intercambio de experiencias y actividades formativas.
  - Asociaciones que tengan más reconocimiento, para facilitar alianzas y conexiones para dar a conocer mejor los proyectos de IMPAKTEMOS y conseguir financiamiento.
- Empresas locales:
  - Aumento de recursos para el desarrollo de los proyectos.
  - Posibilidad de intercambio: formación de sus empleados a cambio de jornadas de involucramiento de los mismos en las comunidades

## 8. Estructura de costo:

Se establecieron los costos asociados al desarrollo de la estrategia de recaudación, que no corresponden a los gastos ya contemplados en la operatividad de IMPAKTEMOS como son los gastos de oficina y los gastos de cada proyecto. Los sueldos incluyen solamente lo correspondiente al *Fundraiser* y una persona de apoyo en comunicación; lo demás es información que maneja la asociación.

PARTIDA	COSTO ANUAL
Personal para desarrollar la estrategia de recaudación	\$ 18.200,00
Marketing y Comunicación:	\$ 4.000,00
Materiales de marketing: Diseño, impresión y distribución de materiales promocionales (digitales o en físico).	
Publicidad: Campañas publicitarias en medios tradicionales (TV, radio, prensa) y digitales (redes sociales, marketing online).	
Eventos de fundraising: Organización y realización de eventos para recaudar fondos.	
Videos promocionales	
3. Tecnología:	\$ 1.500,00
Software de fundraising (CRM): software especializado	
Plataformas online: uso de plataformas online para la recepción de donaciones, como páginas web y aplicaciones móviles.	
Servicios de tecnología de la información: Costos asociados al mantenimiento y soporte de la infraestructura tecnológica.	
4. Gastos Administrativos:	\$ 3.200,00
Alquiler de oficina: Costos de alquiler, mantenimiento y servicios públicos del espacio de trabajo.	
Suministros de oficina: Gastos en materiales de oficina, papelería, equipos de impresión y otros insumos.	
Viajes y viáticos: Costos asociados a viajes del personal para reuniones, eventos y actividades de fundraising. Traslados urbanos.	
5. Tasas y Comisiones:	\$ 3.000,00
Tasas de procesamiento de pagos: Comisiones cobradas por plataformas de pago online y bancos por la recepción de donaciones.	
Honorarios profesionales: Costos de asesoría legal, contable o de otro tipo relacionados con la estrategia de fundraising.	
Impuestos y tarifas: Impuestos y tarifas aplicables a las actividades de fundraising de la ONG.	
Gasto total anual	\$ 29.900,00

Tabla 12. Cuadro de costos asociadas a la estrategia de Fundraising.  
Elaboración propia

Esta estructura de costos se incluye dentro de los procesos de verificación y niveles de control internos desarrollados en el objetivo 3.

#### 9. Plan de ingresos:

Por el tipo de proyecto, no se tiene acceso a toda la información financiera de la asociación, por tanto, el plan de ingresos está hecho en base a porcentajes que se consideran adecuados a la hora de establecer la estrategia de recaudación anual. Como propuesta de este estudio, teniendo en cuenta las características de los proyectos de la fundación, se propone un porcentaje que puede levantarse con autogestión, a través de la venta o comercialización (*merchandising*) de algunos de los productos que pueden desarrollar las comunidades atendidas.

- 20 %: campaña de *crowdfunding* y ventas de productos (*merchandising*).
- 40 %: contacto personal con donantes particulares y empresas.

- 40 %: proyectos para pedir ayuda a Organismos Internacionales, a través de un trabajo de detección de oportunidades con un calendario de ciclos de convocatorias de patrocinadores que financian ONG con fines educativos.

**Proceso de recaudación:**

Se diseñó un proceso de recaudación de fondos que garantice los niveles de control interno de la asociación, para asegurar que esta tarea se realice de la misma forma a lo largo del tiempo y por todas las partes involucradas del equipo, promoviendo la alineación de la organización y la transparencia.

Para ello se distribuyen los procesos por etapas a través de un flujograma de trabajo:

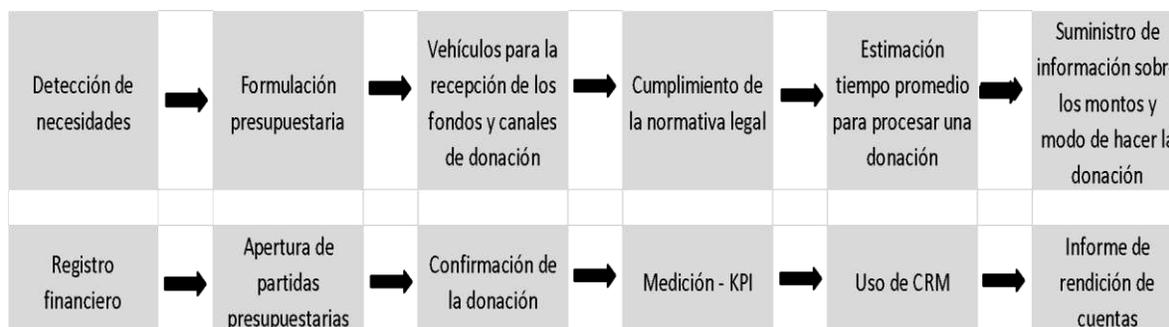


Tabla 13. Cuadro de procesos para la recepción de fondos.  
Elaboración propia

1. Detección de necesidades: corresponde al trabajo de cada Coordinador de proyecto de levantar un presupuesto de sus necesidades, que se envía al Administrador para elaborar el presupuesto global.
2. Formulación presupuestaria: incluye los costos de los proyectos, los costos operativos y la Estructura de Costos de la estrategia de recaudación elaborada en Canvas. Además, debe considerarse el ROI, para evaluar la viabilidad y el rendimiento de los proyectos y poder priorizar los gastos. Es un trabajo que tiene varias partes involucradas:

<b>Parte involucrada</b>	<b>Información requerida</b>	<b>Responsable de Formulación presupuestaria final</b>
Coordinadores de proyecto	Presupuesto de cada proyecto de acuerdo a la detección de necesidades	Administrador
Administrador	Presupuesto operativo de gestión	Administrador
<i>Fundraiser</i>	Presupuesto gestión de <i>Fundraising</i>	Administrador

Tabla 14. Cuadro de involucrados en elaboración presupuestaria.  
Elaboración propia

3. Vehículos de recepción de la donación y canales de donación: es fundamental la claridad en este aspecto para brindar seguridad y confianza al donante.

<b>Tipo de donación</b>	<b>Canal</b>	<b>Requerimientos para la recepción</b>
Efectivo	Entrega persona a persona	Se puede recibir cualquier monto por donante y año, según lo indique la propuesta o presupuesto que le da el soporte. Se emite un recibo o factura que acredite la donación.
Equivalente al efectivo	Uso de cuentas bancarias o plataforma de recepción de donación que posee la Institución	Se puede recibir mediante cheque, transferencia bancaria, o cualquier otro medio de pago electrónico, siempre que se identifique al donante y se emita un recibo o factura que acredite la donación.
Bitcoins	Plataforma de intercambio de criptomonedas	Se puede recibir mediante una plataforma de intercambio de criptomonedas que cumpla con las normas de prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, siempre que se identifique al donante y se emita un recibo o factura que acredite la donación.  Por seguridad, no se recibe otro tipo de criptomonedas
Oro	Entrega persona a persona	A recibir mediante una empresa autorizada para la compraventa de metales preciosos, siempre que se

		identifique al donante y se emita un recibo o factura que acredite la donación.
Donaciones en especies	Se establecerá según el caso	Servicios gratuitos, personal técnico o voluntario, asistencia de expertos, cesión de instalaciones, mercancías o materiales. Se emite un recibo del equivalente en moneda nacional si el donante lo solicita.

Tabla 15. Cuadro sobre canal y requerimientos de donación.  
Elaboración propia

#### 4. Cumplimiento de normativa legal:

Para recibir el dinero en el marco de programas sociales, es fundamental cumplir con los requisitos legales y fiscales establecidos por la ley. Estos requisitos, que incluyen la legitimación de capital, tienen como objetivo garantizar el uso transparente y responsable de los fondos; todo en el marco de los programas sociales establecidos y con el soporte debido, material, informes, facturas, convenios, etc.

Las donaciones o servicios recibidos o cobrados como parte de la actividad económica de la asociación, tienen el soporte de una factura o recibo, se incorporan a los ingresos a través del registro contable correspondiente y posteriormente se declaran ante la autoridad fiscal que corresponda.

Es necesario tener un registro adecuado y oportuno de los movimientos financieros a través de un sistema contable que dé información clara para la toma de decisiones y rendición de cuentas.

#### Impuestos:

- La exención de impuesto sobre la renta a las fundaciones venezolanas se eliminó en el año 2018, según la Reforma Tributaria aprobada por la Asamblea Nacional

Constituyente. Esta medida afectó a muchas organizaciones sin fines de lucro que realizaban actividades de beneficio social, cultural, educativo o ambiental en el país.

- En el caso de residentes americanos que donan bajo una plataforma de una asociación americana con la que la Asociación tiene convenio, su contribución es un crédito fiscal en su declaración de rentas anual.
5. Estimación del tiempo de proceso de la donación:

<b>Tipo de donación</b>	<b>Tiempo estimado</b>
Efectivo	Inmediato
Pago a banco en bolívares	Inmediato
Pago a banco en dólares	72 horas

Tabla 16. Cuadro sobre tiempo estimado de donación.  
Elaboración propia

6. Suministro de información sobre los montos de donación: se han definido los responsables y los canales para hacer llegar la información requerida por tipo de donante.

<b>Responsable</b>	<b>Destino de la inversión</b>	<b>Canal</b>	<b>Receptor</b>
<i>Fundraiser</i>	Presupuesto global de gestión anual	Presentación personal	Donante particular/Empresa/ONG
Administrador	Costo por programa	Página Web e Instragram	Donante particular/Empresa
Administrador	Campañas digitales	Instagram	Donante particular

Tabla 17. Cuadro informativo de responsables y canales de información sobre montos de donación.  
Elaboración propia

7. Registro financiero: debe haber un registro adecuado a través de un sistema administrativo de cada entrada y salida de dinero de acuerdo a las normas

contables vigentes, que incluya la Estructura de Costos elaborada a través del Modelo Canvas, para llevar a cabo la estrategia de recaudación y la verificación que permita el control interno:

- Semanalmente el Administrador hace registro contable de los ingresos y egresos.
- Mensualmente: se entrega información al contador.

8. Apertura de partidas presupuestarias: distribución de gastos de acuerdo a presupuesto y según el flujo de efectivo bajo las normas contables vigentes. El flujo corresponde a lo establecido en las partidas de presupuesto. Básicamente está determinado por los períodos de ingresos y gastos que indiquen los convenios o acuerdos con los cooperantes y proveedores según sea el caso. Los responsables de esta fase son el Administrador y el recaudador de fondos:

- 80% en proyectos y advocacy.
- 20 % en administración y *Fundraising*.

9. Confirmación de la donación:

- A través de la plataforma de recepción de dólares: confirmación automática.
- Transferencias bancarias: entrega de recibo por donación recibida en caso de ser requerida.

10. Uso de KPI, indicadores establecidos según las metas proyectadas, para medir los procesos de recaudación:

- Monto de dinero recogido en el mes.
- Monto de dinero recogido por estrategia en el mes.
- Cantidad y tipo de donaciones recibidas en especies trimestralmente.
- Monto de dinero invertido por proyecto trimestralmente y su rendimiento.

11. Uso de CRM: herramienta que usa el recaudador de fondos para restablecer estrategias de acuerdo a resultados.
12. Informe al donante: es un punto muy importante que permite el cierre del ciclo de este flujograma y, para que sea efectivo, debe contener información contable junto con la estrategia de fidelización establecida por el Departamento de Comunicación.

<b>Tipo de donante</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Canal</b>
Asociación o empresa	Presupuesto global de gestión anual	Reporte anual e información trimestral según el caso
Donante particular	Presupuesto por proyecto	<i>News letter</i> mensual (informe de rendición de cuentas) y contacto personal según el caso
Donante individual on-line	Presupuesto por proyecto	Sistema de respuesta automática RS: Instagram <i>News letter</i> trimestral

Tabla 18. Cuadro sobre estrategia de información y fidelización del donante.  
Elaboración propia

Se concluye que este flujograma, de 12 pasos definidos en este proyecto, permitirá el control interno necesario para asegurar el uso adecuado de los recursos económicos que permitan desarrollar los programas de la Asociación.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Después de un exhaustivo estudio descrito en los capítulos anteriores y de manera concreta, se concluye en torno a cada objetivo específico, lo siguiente:

En relación al primer objetivo, donde se había identificado la necesidad de establecer un formato que unifique la narrativa al presentar y explicar qué es la Asociación y sus proyectos, se define que el *Case for support* es una herramienta que permite establecer una metodología que conecta con el donante, crea compromiso y facilita definir claramente los programas que atiende la Asociación.

En relación a la creación de una propuesta de valor, que es el segundo objetivo, este estudio, se concluye:

- La aplicación del Modelo Canvas, una herramienta generalmente utilizada en el ámbito empresarial, al desarrollo de estrategias de recaudación de fondos para ONG, es un aporte innovador para crear una propuesta de valor y permite una visualización clara y estructurada de los componentes clave de la estrategia de la Asociación.
- Es necesario reducir la dependencia de una sola fuente, diversificando los canales de financiación para garantizar la sostenibilidad financiera de la Asociación y por ello es fundamental incluir en la propuesta la relación con empresas privadas, organismos internacionales y donantes particulares, tanto dentro como fuera de Venezuela.
- Al validar la teoría estudiada, junto con los datos de los encuestados, se concluye que una asociación no puede tener una única estrategia, sino que se deben diseñar actividades y canales de acuerdo a distintos tipos de donantes. En este

sentido, aunque las herramientas digitales y las redes sociales son importantes, los encuentros personales se destacaron como la estrategia más efectiva para establecer relaciones duraderas, permitiendo una conexión más profunda y personalizada, esencial para la fidelización de los contribuyentes.

- Los estudios y la experiencia hacen énfasis, no solo en captar nuevos donantes, sino también en fidelizar los existentes, pues es crucial para la sostenibilidad de los proyectos de la Asociación en el tiempo. Por este motivo es necesario favorecer todo tipo de acciones que permitan el seguimiento, la transparencia financiera, la comunicación y el reconocimiento del aporte de los donantes; las técnicas de seguimiento y personalización del contacto son fundamentales en este sentido.
- En cuanto a la propuesta de valor, se destaca la importancia de elaborar una propuesta sólida y diferenciadora. Los resultados de la investigación subrayan que los donantes valoran el impacto positivo de los proyectos en los beneficiarios, definiendo como valor diferenciador de la Asociación el enfoque hacia la formación personalizada e integral, junto con la formación técnica; la importancia de atender de modo particular a la mujer desde la niñez hasta la edad adulta y el ofrecer a entidades/empresas formación para sus miembros. Teniendo en cuenta el entorno presente, toda ONG debe orientar su impacto dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

En relación al tercer objetivo, la incorporación de un sistema de rendición de cuentas robusto y transparente, con un proceso claro y completo, permite un mayor control presupuestario, unas finanzas más sólidas y ayuda a fortalecer la confianza de los donantes. La adopción y puesta en práctica de herramientas de gestión (CRM), la definición y seguimiento de indicadores (KPI) y la rendición de resultados, ayudan a comunicar de

manera efectiva el impacto y la necesidad de los proyectos. La definición de todo este proceso establece un estándar de buenas prácticas para otras ONG en el país, promoviendo una cultura de responsabilidad y honestidad en la gestión de fondos.

La adopción y puesta en práctica de esta estrategia de recaudación de fondos, adaptada a la realidad venezolana, ofrece un modelo aplicable para otras organizaciones similares en Venezuela y América Latina, considerando las limitaciones y oportunidades específicas del entorno local. El estudio documental y los datos arrojados por los recaudadores de fondo venezolanos, que añaden rigor y confiabilidad al estudio, ofrecen un modelo realista y aplicable que debe seguir siendo explorado y sistematizado por futuras investigaciones, buscando siempre innovación y profesionalidad en esta tarea de responder a los desafíos actuales y futuros de la sociedad.

## **RECOMENDACIONES**

1. Monitorear y evaluar la estrategia: implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua de la estrategia de recaudación de fondos para identificar áreas de mejora, ajustar tácticas y asegurar que los objetivos de financiamiento se estén cumpliendo de manera eficiente.
2. Promover el *merchandising* (comercialización), como una línea de autosostenibilidad de los proyectos, monitoreando el retorno que produce para las comunidades.
3. La propuesta de valor debe ser constantemente revisada y mejorada periódicamente, para asegurar que se comunica efectivamente el impacto positivo de los proyectos y la transparencia en el uso de los fondos.
4. Optimizar las estrategias de *marketing*: aunque no entra dentro de la propuesta de esta investigación, los resultados arrojan que es necesario utilizar técnicas de mercadeo, tanto tradicionales como digitales, para promover las actividades de

IMPAKTEMOS. Las estrategias de mercadeo deben centrarse en comunicar de manera efectiva el impacto y la necesidad de los proyectos, utilizando historias y datos concretos que resuenen con los potenciales donantes.

## REFERENCIAS

- Alonso, María (2024). *¿Qué es el crowdfunding y cómo utilizarlo para el éxito de tu proyecto?* asana. <https://asana.com/es/resources/crowdfunding>.
- Antal Balog, 2017. *Applying social marketing in Fundraising activities to civil society organizations*. Article in International Journal of Management Cases · January 2011
- Anzuini, Francesco (2022). *El Fundraising: una reflexión sobre una disciplina en continuo ascenso*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. Ciudad de México. México
- Arias Fidiás G. *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Editorial Episteme (2006).
- Asana. *¿Qué es un diagrama de flujo y cómo hacerlo?* <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart> (2024)
- Association of Fundraising Professionals (AFP) (s.f.). *Historia del AFP internacional*. <https://afpglobal.org/afp-mexico-puerto-rico/historia-de-afp>
- Ayuda en acción (2018). *“El término ‘Organizaciones No Gubernamentales’*. <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/#:~:text=Se%20calcula%20que%20existen%20m%C3%A1s,medio%20est%C3%A1n%20en%20Estados%20Unidos>
- Bonilla Nieto, Raquel Alejandra (2013). *Estrategia de comunicación para la captación de fondos en organizaciones sin fines de lucro. Estudio de caso: Hábitat para la humanidad El Salvador*. Maestría en Comunicación. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
- Burkardt, Ulrike (2005). *El concepto del Funraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares*. Master en Economía Social y Dirección de las Entidades sin Ánimo de Lucro, Universidad de Barcelona. España. <http://www.josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>
- Capriles, Luis Felipe (2020), *Elaboración de un plan de gestión de interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la universidad Monteávila en el municipio el Hatillo*. Trabajo Especial de Grado, Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.
- Cardozo, Ramón (2022). *La crisis del sistema educativo en Venezuela. Columna en la página web de Deutsche Welle (DW)*. [https://www.dw.com/es/la-crisis-del-sistema-educativo-en-venezuela/a-63989657#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20investigaci%C3%B3n%20de%20DevTech,5%20por%20ciento\)%2C%20razones%20de](https://www.dw.com/es/la-crisis-del-sistema-educativo-en-venezuela/a-63989657#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20investigaci%C3%B3n%20de%20DevTech,5%20por%20ciento)%2C%20razones%20de)
- Datosmacro.com. *Venezuela - Gasto público Educación* (Comentario en informe 2017). <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/venezuela#:~:text=Tambi%C3%A9n%20resulta%20interesante%20el%20hecho,%2C09%25%20del%20gasto%20público>
- Devaney, Cassandra (septiembre 20, 2022). *Qué es una ONG: funciones, tipos y papel dentro de la sociedad civil*. <https://www.liberties.eu/es/stories/que-es-una-ong/44392>
- Gaitán, Javier Ruiz. *Dossier: ¿Cómo hacer tu primer plan de Fundraising?* Curso dictado en Miami 2022-23. Asociación Española de Fundraising (AEF) y IESE Business School (2023).
- García, Yorvi (20 de octubre de 2021). *“Solo el 33 % de las mujeres venezolanas tienen un empleo estable”* <https://humvenezuela.com/encovi-solo-el-33-de-las-mujeres-venezolanas-tienen-un-empleo-estable-via-el->

[impulso/#:~:text=En%20el%20m%C3%A1s%20reciente%20informe,econ%C3%B3mica%20que%20atraviesa%20el%20pa%C3%ADs](#)

- Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK. Séptima edición y el Estandar para la Dirección de Proyectos. Project Management Institute, PMI (2021).
- Guía para el Trabajo Especial de Grado. Especialización en Planificación y Desarrollo de Gestión de Proyectos. Universidad Monteávila, Centro de Estudio de Postgrado (2023).
- Guinand Ayala, Bernardo (2022). *Fundraising*. En Centro de Encuentros Profesionales Altoclaro (Invitado). Conferencia sobre Procura de Fondos: una meta con estrategia. San Antonio de los Altos, Estado Miranda, Venezuela.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México (2010).
- Iberdrola. *Fundraising, el poder de las donaciones para el desarrollo social* (s.f.). <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/que-es-Fundraising#:~:text=Son%20campa%C3%B1as%20en%20las%20que,ampliar%20el%20n%C3%BAmero%20de%20donantes.&text=Consiste%20en%20la%20capta%20ci%C3%B3n%20de,mecenazgo%20o%20donaciones%20de%20bienes>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ (Estados Unidos). Pearson Prentice Hall.
- Loaiza Sánchez, Hernán Rodolfo. (2022). *El marketing social y su impacto en las actividades de Fundraising de la Corporación Interactuar*. Maestría de Mercadeo, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- López, J. C. J. (2010). *La sociedad es lo que los seres humanos queremos que sea: Reflexiones sobre abogacía y comunicación pública*. Revista Foro, Bogotá, n. 72.
- Martínez, Ángel (2010) *Determinantes de la participación laboral femenina en Venezuela: aplicación de un modelo Probit para el año 2005*. Publicado en la Revista Venezolana de Estudios de la Mujer, v.15 n.35, Caracas. Versión impresa ISSN 1316-370: En: [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_vem/issue/view/321](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_vem/issue/view/321)
- Mesquita, Renato. (2018) *¿Qué es el marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias*. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>
- Naciones Unidas. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. *Nuestro futuro común*. Informe Brundtland (1987).
- Naciones Unidas, *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* (2015) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Ossa Arboleda, Natalia y Ceballos, Lina (2019). *Estudio de perfiles y motivadores de los donantes de una Ong*. Multidisciplinary Business Review, 12(1), 19–31. <https://doi.org/10.35692/07183992.12.5>
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Business Model Canvas: La plantilla para el diseño, la comprensión y la puesta en marcha de modelos de negocio innovadores*. 2ª Edición. Barcelona: Publicaciones Deusto.
- Palencia-Lefler Ors, Manuel (2015). *FUNDRAISING El arte de captar recursos*. Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- Prada Turipe, Jesús Daniel (2021). *Identificación de los cambios en el modelo de negocios de los food trucks, antes y durante la pandemia del Covid-19*. Especialización en Planificación, desarrollo y gestión de proyectos. Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.
- Pineda Posada, Susana (2023), *Guía metodológica para la consecución de recursos de Organizaciones sin Ánimo de lucro*. Maestría en Gerencia de Empresas sociales

- para la Innovación Social Local Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Medellín Colombia. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/32385>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (s.f.). *Educación de Calidad*. [https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/educacion-calidad?gclid=Cj0KCQiAjMKqBhCgARIsAPDgWlz0wITh0FvOUhgyMS3Hg6E6xd-nyHkDuhzqNNUpwK\\_OMc5YmZVuJewaAtOpEALw\\_wcB](https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/educacion-calidad?gclid=Cj0KCQiAjMKqBhCgARIsAPDgWlz0wITh0FvOUhgyMS3Hg6E6xd-nyHkDuhzqNNUpwK_OMc5YmZVuJewaAtOpEALw_wcB)
- Real Academia Española. Observatorio de palabras. <https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/influencer#:~:text=La%20voz%20influencer%20es%20un,trav%C3%A9s%20de%20las%20redes%20sociales>.
- Roncancio, Gabriel (2024). *Diferencia entre la estrategia y planeación estratégica*. <https://gestion.pensemos.com/diferencia-entre-estrategia-y-planeacion-estrategica#:~:text=La%20estrategia%20es%20escoger%20las,poner%20la%20estrategia%20en%20acci%C3%B3n>.
- Santander Open Academy (2022). *¿Qué es el ROI y cómo puedes calcularlo?* <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/que-es-el-roi.html>
- Stuyck, Jaime Alonso y de Ros, Itziar (2019) *El “case” que justifica el apoyo filantrópico (Case for support)*. IESE Business School. Universidad de Navarra
- Torres, David (2023). *¿Qué es el networking, para qué sirve y cómo funciona?* <https://blog.hubspot.es/sales/guia-networking-efectivo#que-es>
- UCAB, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (2021) *Encuesta nacional sobre juventud 2021. Presentación de principales resultados*. <https://elucabista.com/wp-content/uploads/2021/10/Presentacion-ENJUVE-II-26-10-2021.pdf>
- UPEL, Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 5ta. Edición (2016).
- Universidad de Jaen  
[https://web.ujaen.es/investigaciones/tfg/dise\\_documental.html#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20es%20aquella,%2C%20constituciones%2C%20etc](https://web.ujaen.es/investigaciones/tfg/dise_documental.html#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20es%20aquella,%2C%20constituciones%2C%20etc)).
- Valero Quintero, Eduardo Enrique (2015). *Modelo de gestión de comunicación estratégica para fomentar mecanismos de sostenibilidad en ONGs venezolanas, área salud, que brindan asistencia a niños y adolescentes con cáncer. Maestría en comunicación social*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Valarino Elizabeth, Yáber Guillermo y Cemborain María Silvia (2015). *Metodología de la investigación: paso a paso*. Editorial Trilla. México.

## GLOSARIO

**ADVOCACY:** o abogacía, es movilización social. Por tanto, es una acción de comunicación y más específicamente de comunicación pública. Se trata de una práctica de convocatoria y construcción de propósitos comunes que siempre busca construir significado y sentido compartidos en asuntos de interés colectivo.

**CROWDFUNDING:** el término está compuesto por crowd (multitud) y funding (fondos), así que el significado viene a ser la financiación de muchos, de una multitud. Es una forma de financiación online que prescinde de los intermediarios financieros como bancos para obtener el impulso económico a través de donaciones de usuarios cuya motivación puede ser altruista y/o a cambio de algún tipo de recompensa relacionada con el proyecto.

**FLUJOGRAMA:** Un diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica y secuencial de un proceso o flujo de trabajo con todas las tareas y actividades principales necesarias para lograr un objetivo común. Para que visualmente se pueda representar la sucesión de tareas y la relación entre ellas se utilizan símbolos como flechas, rombos, rectángulos o prismas.

**INFLUENCER:** es un anglicismo usado en referencia a una persona con capacidad para influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales. Como alternativa en español, se recomienda el uso de influyente: Cómo ser un influyente en redes sociales. También serían alternativas válidas influidor e influenciador.

**MARKETING:** es una serie de estrategias, técnicas y prácticas que tienen como principal objetivo, agregar valor a las determinadas marcas o productos con el fin de atribuir una importancia mayor para un determinado público objetivo, los consumidores.

**NETWORKING:** es el proceso o habilidad que permite crear o ampliar una red de contactos profesionales, así como la capacidad de mantener esas conexiones con el paso del tiempo, para lograr beneficios a lo largo de una carrera laboral.

**SOCIAL MARKETING (*marketing social*):** uso de principios y técnicas de marketing para influir en el comportamiento individual o grupal que beneficia a la sociedad en general.

**ONG:** Organización No Gubernamental. El término ONG se refiere generalmente a una organización que actúa de forma independiente de cualquier gobierno. Las ONG suelen estar formadas por personas particulares para cumplir una misión o prestar un servicio y utilizan su plataforma para ejercer incidencia política en el sector de las entidades sin ánimo de lucro.

El Banco Mundial describe las ONG como "organizaciones privadas que realizan actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de la población empobrecida, proteger el medio ambiente, prestar servicios sociales básicos o promover el desarrollo de la comunidad".

Aunque la terminología se confunde a menudo y se utiliza indistintamente, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL) tienen características distintas y funcionan de manera diferente. Mientras que una ONG se refiere a un grupo organizado que funciona de forma independiente de los gobiernos, una OSAL es un grupo u organización creada con un propósito que no es el de generar un beneficio. Generalmente, las OSAL tratan de recaudar suficientes fondos para proporcionar bienes o servicios a la población, pero los ingresos de la organización no se distribuyen entre sus miembros o directores. Suelen centrarse en una causa o un problema específico, trabajan a escala local o nacional y se organizan en virtud de la legislación nacional. Ambos tipos de organización tienen muchas similitudes en cuanto al apoyo a causas sociales, la diferencia principal es el alcance del trabajo: las ONG pueden operar a nivel internacional, mientras que las OSAL lo hacen a nivel local o nacional.

## ANEXOS

### Anexo 1: Modelo de encuesta



### ENCUESTA

*De antemano, agradecemos el tiempo que tomarás para llenar esta encuesta*

*Responde sobre tu experiencia recaudando fondos para la fundación en la que trabajas.  
La encuesta es anónima y, la información con fines exclusivamente académicos*

#### 1ra. PARTE: SOBRE EL ENCUESTADO

1. Por favor, indica tu género
  - a. Femenino
  - b. Masculino
  
2. ¿Cuál es tu edad?:
  - a. 18 a 24 años
  - b. 25 a 34 años
  - c. 35 a 44 años
  - d. 45 a 54 años
  - e. 55 años o más
  
3. ¿En qué país vives actualmente?
  
4. ¿En qué área se enfoca la fundación donde trabajas?
  - a. Educación
  - b. Nutrición
  - c. Salud
  - d. DDHH
  - e. Deportes
  - f. Cultura
  - g. Otra (Especifica)
  
5. ¿Qué cargo ocupas en la fundación donde trabajas? Selecciona todas las que apliquen
  - a. Director
  - b. Fundador
  - c. Miembro de la junta directiva
  - d. Coordinador General
  - e. Encargado de Fundraising
  - f. Asesor

g. Otros (Especifica)

6. ¿Cuántos años de experiencia tienes buscando recursos para la fundación?
- a. 0 a 3 años
  - b. 4 a 6 años
  - c. 7 a 9 años
  - d. 10 a 13 años
  - e. 14 años o más

## 2da. PARTE: SOBRE EL DONANTE

7. Al momento de generar una estrategia de recaudación de fondos, es importante definir a quién hacerle la solicitud. ¿Cuáles son los tres aliados que utilizas con más frecuencia?
- a. Organismos multilaterales-internacionales
  - b. Organizaciones en otros países
  - c. Empresas privadas
  - d. Donantes particulares en Venezuela
  - e. Donantes particulares en el extranjero
  - f. Gobierno nacional
  - g. *Crowdfunding* (muchos pocos)
  - h. Otros
8. Cuando tienes que pensar en la propuesta de valor que le ofreces a tus donantes, ¿cuál consideras que es su principal motivación?
- a. El impacto positivo que tiene el proyecto sobre las personas beneficiadas por la ayuda
  - b. Su vinculación y sentido de pertenencia con el proyecto o la organización
  - c. Mostrar el éxito que la organización a la que está ayudando ha tenido en el pasado y el potencial de éxito que tiene en el futuro

## 3ra. PARTE: SOBRE LA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN

9. Cuando vas a establecer relaciones con posibles donantes. ¿Cuál es la estrategia más efectiva?

Estrategia	Muy efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva	No sabría decir
Eventos presenciales					
Encuentros personales					
Relación de igual a igual (peer to peer)					
Llamadas telefónicas					
Promoción en redes sociales					
Campañas o eventos digitales					
Correos electrónicos					
Mensajería (Whatsapp, Telegram, etc.)					

10. Para que un proceso de recaudación sea eficaz ¿Cuáles consideras que son los elementos más importantes? Ordena según consideres prioritario, siendo 1 el más importante y 8 el menos importante:
- Objetivos claros
  - Crear material sobre el proyecto
  - Mostrar la buena implementación del proyecto
  - Identificar el público al que te vas a dirigir
  - Una buena estrategia de comunicación
  - Seguimiento del donante (fidelización/ agradecimiento)
  - Evaluación de los resultados obtenidos
11. Al momento de presentar un proyecto a los donantes hay algunos elementos que deben estar en la presentación. Selecciona a continuación los 3 que consideres que no pueden faltar:
- Misión y objetivos de la organización
  - Visión general del proyecto
  - Problema que el proyecto abordará y las soluciones que plantean
  - Beneficios que el proyecto tendrá para la comunidad que está asistiendo
  - Beneficios para los donantes
  - Estimación detallada de los costos del proyecto
  - Información sobre la auto sostenibilidad del proyecto
  - Llamada a la acción para indicar lo que el donante debe hacer a continuación
  - Otros (especifique)\_\_\_\_\_
12. Si tuvieras que escoger una herramienta o técnica para mejorar el proceso de recaudación, ¿Cuál escogerías?
- Herramientas digitales
  - Técnicas de marketing
  - Técnicas de comunicación
  - Técnicas de seguimiento

#### **PARTE IV: SOBRE LA ASOCIACIÓN CIVIL IMPAKTEMOS**

*Impaktemos* es una asociación civil sin fines de lucro dedicada a diseñar, impulsar y gestionar **proyectos educativos** sostenibles que permitan a las personas, en particular a la mujer, superarse y ser generadoras de cambio en su comunidad.

Está presente en 6 estados del país con programas de formación en oficios para la mujer, alfabetización, refuerzo escolar y educación formal para niñas y adolescentes.

Teniendo en cuenta nuestra misión:

13. ¿Cuál consideras que es la característica más importante en un potencial donante?
- Conciencia social
  - Compromiso con la causa
  - Capacidad económica
  - Otros (especifica) \_\_\_\_\_
14. Si tuvieras que hacer una estrategia de fidelización de donantes para una asociación educativa como Impaktemos, ¿Cuáles de todos estos medios consideras que son los tres más importantes?
- Comunicación constante con los donantes
  - Boletines informativos con historias de los beneficiados
  - Ofrecer beneficios a los donantes
  - Ofrecer descuentos en cursos o matrículas a los donantes
  - Crear una comunidad de donantes
  - Ser transparente y responsable con los donantes
  - Enfocarse en los resultados
  - Personalizar el contacto
  - Organizar eventos para que los donantes conozcan a las personas que están ayudando
  - Ofrecer oportunidades de voluntariado a los donantes para que puedan participar directamente en el trabajo de la asociación

**MUCHAS GRACIAS**

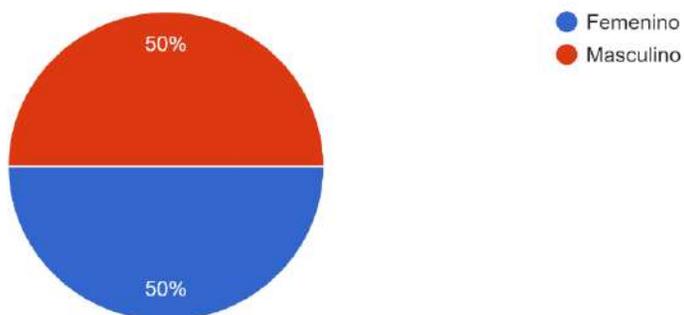
Diciembre 2023

## Anexo 2: Gráficos de análisis de la encuesta

### 1ra. PARTE: SOBRE EL ENCUESTADO

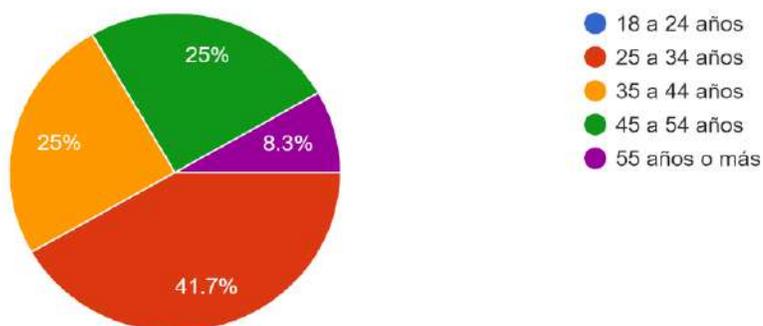
1. Por favor, indica tu sexo

12 respuestas

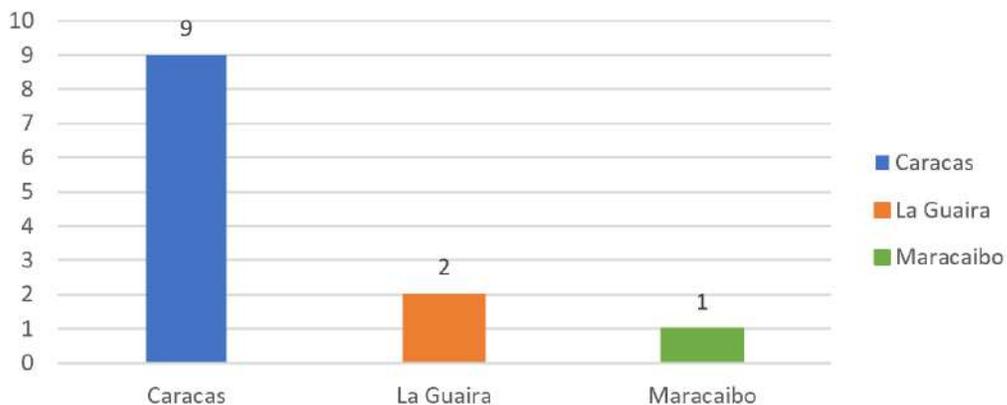


2. ¿Cuál es tu edad?:

12 respuestas



3. ¿En qué ciudad vives?



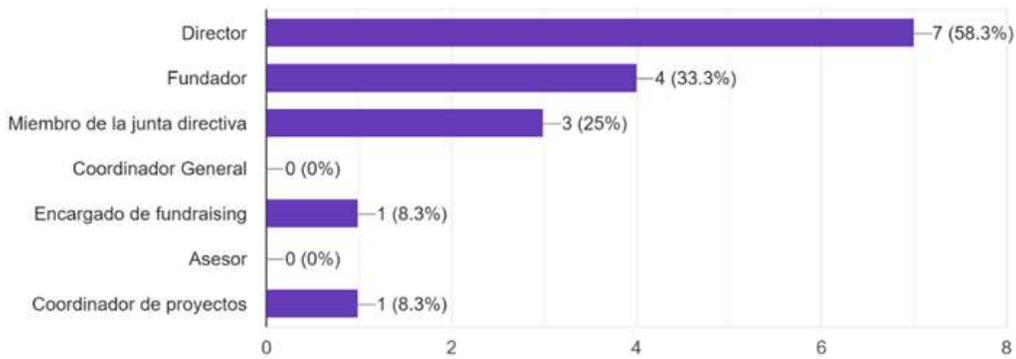
4. ¿En qué área se enfoca la fundación donde trabajas?

12 respuestas



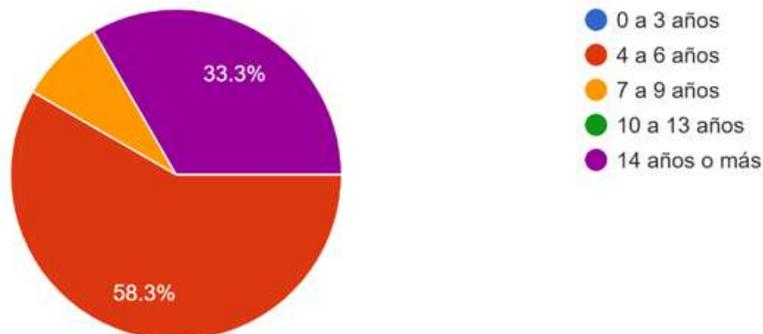
5. ¿Qué cargo ocupas en la fundación donde trabajas? Selecciona todas las que apliquen

12 respuestas



6. ¿Cuántos años de experiencia tienes buscando recursos para la fundación?

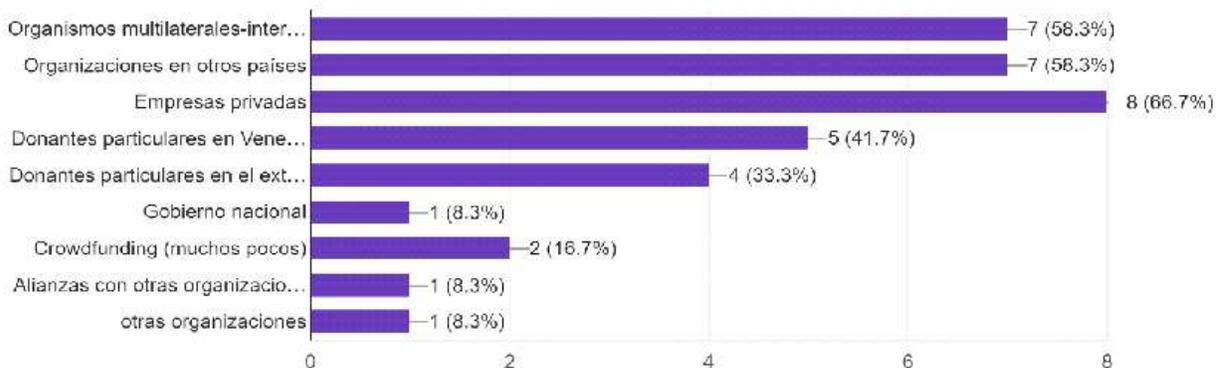
12 respuestas



## 2DA. PARTE: SOBRE EL DONANTE

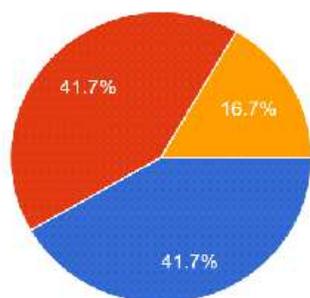
7. Al momento de generar una estrategia de recaudación de fondos, es importante definir a quién hacerle la solicitud. ¿Cuáles son los tres aliados que utilizas con más frecuencia?

12 respuestas



8. Cuando tienes que pensar en la propuesta de valor que le ofreces a tus donantes. ¿Cuál consideras que es su principal motivación?

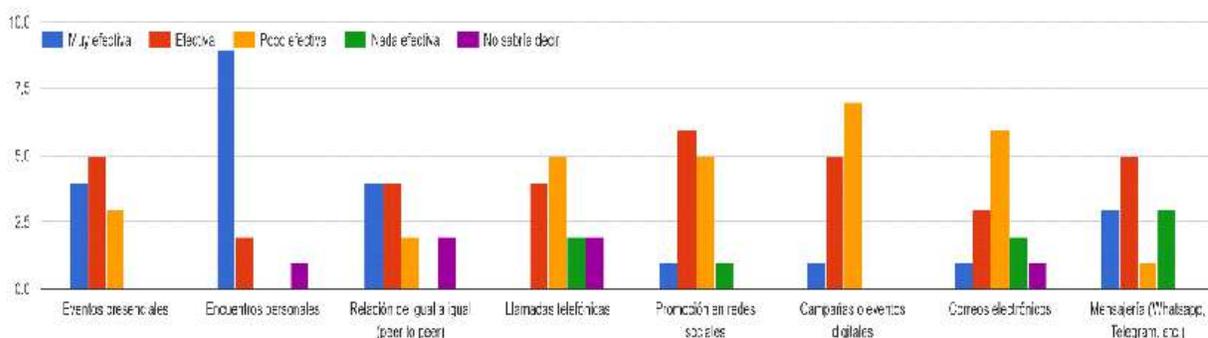
12 respuestas



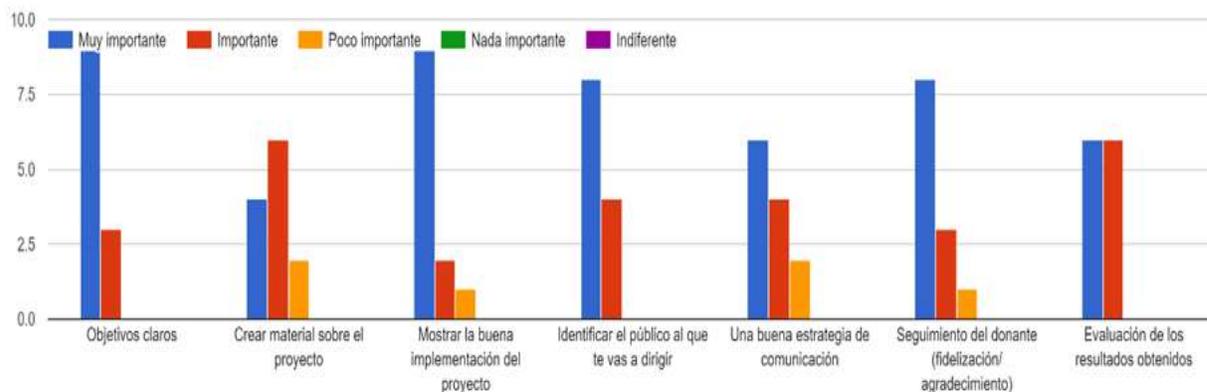
- El impacto positivo que tiene el proyecto sobre las personas beneficiadas por la ayuda
- Su vinculación y sentido de pertenencia con el proyecto o la organización
- Mostrar el éxito que la organización a la que está ayudando ha tenido en el pasado y el potencial de éxito que tiene en el futuro

## 3RA. PARTE: SOBRE LA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN

9. Al establecer relaciones con posibles donantes hay estrategias más efectivas que otras. Marca, de acuerdo a tu experiencia, las que consideres más o menos efectivas

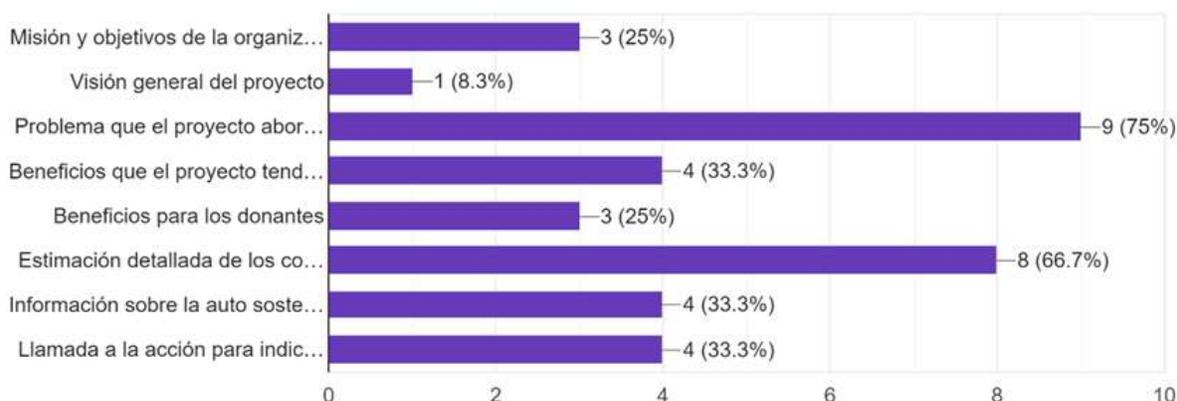


10. Para que un proceso de recaudación sea eficaz hay algunos elementos claves. Ordena -según consideres prioritario- los siguientes elementos.



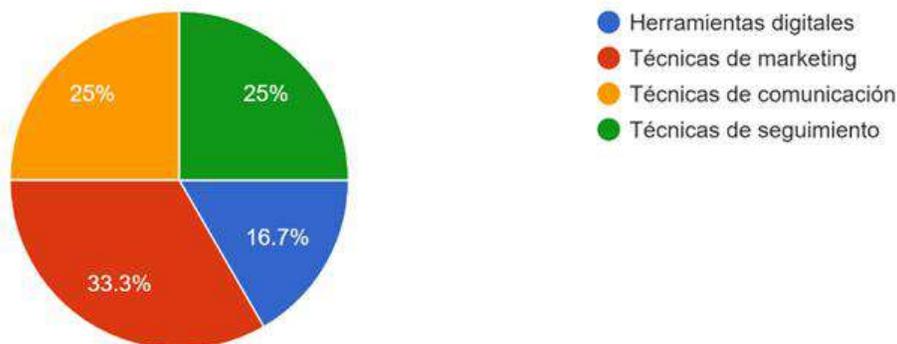
11. Al momento de presentar un proyecto a los donantes, hay algunos elementos que deben estar en la presentación. Selecciona a continuación los 3 que consideres que no pueden faltar:

12 respuestas



12. Si tuvieras que escoger una herramienta o técnica para mejorar el proceso de recaudación. ¿Cuál escogerías?

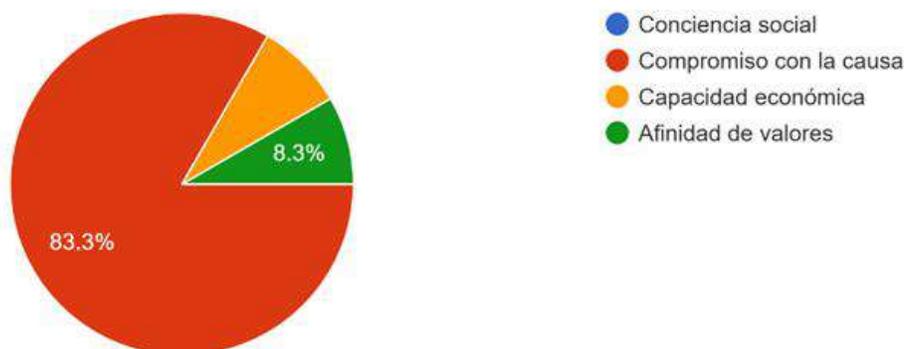
12 respuestas



#### 4TA. PARTE: SOBRE LA ASOCIACIÓN CIVIL IMPAKTEMOS

13. ¿Cuál consideras que es la característica más importante en un potencial donante?

12 respuestas



14. Si tuvieras que hacer una estrategia de fidelización de donantes para una asociación educativa como Impaktemos. ¿Cuáles de estos medios consideras que son los tres más importantes?

12 respuestas

