



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**  
**PROGRAMA PARA LA CAPTACIÓN, DESARROLLO DE FONDOS Y**  
**RECURSOS PARA LA**  
**ASOCIACIÓN CIVIL INNOVACIÓN**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

**JOSELYN D. ARAQUE A**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, 23 de Octubre de 2012

## **Dedicatoria**

A toda mi hermosa familia y profesores  
quienes se han dedicado a procurar y apoyar  
mi crecimiento como persona y profesional

Joselyn Araque A

## Tabla de Contenido

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>8</b>
<b>1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	11
1.3. OBJETIVOS.....	13
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>2. MARCO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>14</b>
2.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN .....	14
2.2. MISIÓN .....	14
2.3. VALORES .....	16
2.4. EL MARCO ESTRATÉGICO.....	16
2.5. ESTRUCTURA .....	17
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>18</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....</b>	<b>18</b>
3.1. ANTECEDENTES.....	18
3.2. BASES TEÓRICAS.....	20
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>27</b>
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>27</b>
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	27
4.2. SEGÚN LA FUENTE DE LOS DATOS TRABAJADOS.....	28
4.3. POR EL MOMENTO EN QUE SE RECOGEN LOS DATOS .....	28
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	28
4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
4.6. PROCEDIMIENTO:.....	29
4.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>32</b>
<b>5. PROGRAMA DE DESARROLLO DE FONDOS .....</b>	<b>32</b>
5.1. GUÍAS DIDÁCTICAS PARA EL USUARIO.....	66
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 1. MANUAL DEL PARTICIPANTE.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO 2: PLAN DE TRABAJO IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA.....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO 3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA AL CLIENTE .....</b>	<b>103</b>



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE FONDOS Y RECURSOS PARA LA  
ASOCIACIÓN CIVIL INNOVACIÓN**

**Resumen**

Autor: Joselyn D. Araque A.  
Asesor: William Medina Quero

En la presente investigación se realizó una intervención organizacional, producto del diagnóstico realizado en la Asociación Civil Innovación, donde el objetivo de cambio seleccionado por la Directiva de la Asociación se enmarcó en la necesidad de asegurar la disponibilidad mínima de recursos económicos para alcanzar sus objetivos. Se diseñó un programa de desarrollo de fondos y recursos a través de la adaptación al modelo de Frydman (2003), en la necesidad de promover una visión valorativa de la realidad actual de la Asociación, adaptándola a sus propias características y orientando todos los esfuerzos de sus miembros en la misma dirección. Para llevar a cabo el estudio, se trabajó con el tipo de Investigación Aplicada, Vieytes, (2004) en su forma de Investigación – Desarrollo, Moreno (1987), para corroborar la teoría en el campo. La investigación es de carácter primaria, gracias al insumo del diagnóstico, y de tipo transversal. La técnica que sirvió de apoyo está representada por la adaptación del modelo, y el instrumento es el diseño instruccional del programa que sirve como metodología a ser utilizada por el cliente a posteriori para desarrollar cada una de las estrategias del programa, con el fin de alcanzar las metas de sostenibilidad que se planteen a mediano y largo plazo. Se trabajó con el personal directivo de la Asociación Civil Innovación, cuya muestra estuvo conformada por tres personas. Finalmente entre las bondades de esta intervención destaca que la misma ofrece un programa alineado a reencontrar a la fundación con su razón de ser.

**Palabras claves:** Intervención organizacional, Consultoría, Organizaciones Sociales, Desarrollo de Fondos, Diseño Instruccional.

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se presenta una intervención organizacional realizada en la Asociación Civil Innovación, la cual surge de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional realizado en esta misma fundación en donde los objetivos de cambio propuestos por los principales miembros que la conforman, marcan el punto de partida a una propuesta orientada a garantizar la consecución de los objetivos planteados.

En este orden de ideas, la fundación seleccionó durante el diagnóstico como situación de intervención el siguiente objetivo de cambio: “Asegurar la disponibilidad de fondos y recursos para alcanzar los objetivos propuestos por la Asociación Civil Innovación a fin de garantizar su funcionamiento”.

Con la finalidad de orientar la intervención organizacional sobre acciones que apoyasen el alcance del objetivo de cambio definido por la organización, se ideó la realización de un programa de desarrollo de fondos y recursos para la Asociación Civil Innovación, tomando como base el Modelo de Desarrollo de Fondos de Frydman (2003), el cual fue adaptado a la necesidad descrita anteriormente para ofrecer acciones de cambio y mejoras a mediano y largo plazo.

En consecuencia, el producto de la intervención es el de ofrecer nuevas ideas con posibilidad de generar acciones orientadas a la solución de problemas y al desarrollo sustentable de la Asociación Civil Innovación, todo ello a través de una metodología propuesta que ha sido probada en países de América Latina como Argentina y cuya estructura denota suficiente pertinencia con la situación actual de la fundación objeto de estudio.

Con respecto a la estructura que tendrá el presente documento, el mismo se organiza en cuatro capítulos, en el primero de ellos se resaltarán los aspectos que le permiten al lector conocer de qué se trata la investigación, el por qué se investiga y el propósito del estudio.

En este mismo orden, en el segundo capítulo se presenta el marco organizacional de la fundación objeto de estudio.

En el tercer capítulo, se conocerán los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan a la misma, destacando todo el proceso que subyace a la implementación de un programa de desarrollo de fondos para fundaciones sin fines de lucro en países de América Latina.

En cuanto a la metodología, se desarrolla en el capítulo cuarto, en donde se explica bajo la modalidad de investigación aplicada todo el proceso que se lleva a cabo para la consecución de los objetivos planteados.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones, así como los anexos del estudio.

La presente investigación persigue en definitiva, ofrecer una herramienta de autoevaluación formativa que permita a ésta y otras organizaciones sin fines de lucro, no perder de vista su objetivo y de la misma forma permanecer atentas a detalles fundamentales, como el desarrollo continuo de fondos, que les hagan ser sostenibles en el tiempo.

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

A lo largo de los últimos años, organizaciones sin fines de lucro vienen presentando uno de los mayores desafíos característicos de este tipo de organización, alcanzar la sostenibilidad a mediano y largo plazo. Gracias a una alianza que se establece entre Ashoka Emprendedores Sociales y Mckinsey & Company en 1996, hoy expandida a varios países de América Latina y otras partes del mundo, se han desarrollado investigaciones que han permitido entender la relación entre la capacidad de las organizaciones sociales, para realizar cambios sociales, y las habilidades, técnicas y conocimientos acerca de la realidad social, para intervenir en los mencionados cambios. De manera que, debe predominar una relación coherente entre ambos a manera de permitirse la adaptación a los diversos cambios que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro en un país como Venezuela, donde los escenarios, económico, político y social sufren de incertidumbre e inestabilidad, afectando muchas veces su funcionamiento.

Apelando a Ashoka, E y otros. (2001, p. 17), en los últimos años la búsqueda de sostenibilidad comenzó a romper con el proceso de dependencia que existía entre organizaciones sociales y empresas privadas, donde éstas últimas empezaron a constituir sus propias fundaciones. De allí que, las organizaciones en general comenzaron a necesitar diversificar sus fuentes de financiamiento y desarrollar nuevas iniciativas para generar ingresos.

Considerando lo anterior, la presente intervención organizacional es el producto de los resultados del diagnóstico realizado en la Asociación Civil Innovación, donde uno de los problemas evidenciados tiene que ver con la dificultad para financiar los proyectos que le dan vida a su razón de ser, de manera que al no contar con los recursos económicos mínimos para respaldar los servicios que ofrece, la planificación de las actividades no pasa de ser un sueño o una ilusión que no logra materializarse.

Esta Asociación Civil, con amplia experiencia en el tiempo en lo que a innovación se refiere, persigue apoyar al talento humano que decide idear, crear e innovar, generando aportes de cualquier clase o categoría sobre la base de promover mejoras a la sociedad. Muchos son los talentos de diversas ciudades del territorio nacional, que alguna vez participaron en eventos de innovación, compitiendo con pares en la invención de aparatos o bien de teorías que resultaban ganadoras, no tanto porque se llevaban el premio mayor, sino por los múltiples enlaces y conexiones que lograban hacer con empresas, personas y en general aliados interesados en apoyar sus ideas. Sin embargo, por motivo de causas internas y externas a la fundación, hace más de 3 años no cuenta con financiamiento institucional para seguir apoyando esta causa.

En otro orden de ideas, al momento de aceptar la propuesta de consultoría entre las partes involucradas, se emprendió un camino de evaluación diagnóstica que duró aproximadamente 4 meses, durante los cuales el trabajo continuo y el intercambio de experiencias entre cliente y consultor, ofreció un período de grandes aprendizajes.

En la fase diagnóstica se realizaron diversas actividades, inicialmente un diagnóstico organizacional interno, que consistió en examinar los factores de la organización que se relacionan con su efectividad, a través de la recolección de información relacionada con su estructura, su gente y sus recursos. A posteriori se realizó el diagnóstico organizacional externo, a través del cual se hizo un análisis del entorno de la Asociación en sus relaciones con los patrocinantes, entidades gubernamentales y con el entorno económico, político y social.

De esta fase se obtuvieron los objetivos de cambio, resultando de la siguiente manera:

- Asegurar la disponibilidad mínima de recursos económicos para alcanzar objetivos determinados.
- Desconcentrar el liderazgo del Director.
- Estructurar un equipo de trabajo (comité - coordinación) que tenga la responsabilidad de comercializar y mercadear.

En base a este diagnóstico, la directiva de la fundación seleccionó el primer objetivo de cambio, el cual destacaron como el más importante y sobre el cual se decidió tomar acciones, a fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, la pregunta de investigación resalta como sigue a continuación:

¿Cómo desarrollar las bases metodológicas y prácticas para que la Asociación Civil Innovación pueda llevar a cabo un programa de desarrollo de fondos, que le proporcione la sostenibilidad tanto humana como económica para llevar a bien la misión que le sustenta, alcanzar sus objetivos a corto plazo y permitirse plantear nuevas metas a mediano y largo plazo?

## 1.2. Justificación

El estudio que se realizó, persiguió diseñar una metodología para el desarrollo de fondos de la Asociación Civil Innovación, para Frydman, (2003, p.15). el desarrollo de fondos “se trata de un proceso dinámico que no concluye con la obtención de la contribución; por el contrario, ese aporte es el que permite mejorar el vínculo con el donante, cultivando una relación que será fructífera también en el futuro”. Para Frydman, (2003, p.14), el desarrollo de fondos requiere de cuatro ingredientes básicos, a saber:

- Sentido común;
- Organización;
- Compromiso y
- Constancia.

Al combinar estos cuatro elementos, el resultado será un trabajo sólido y continuo que garantizará la consecución del objetivo, logrando generar proyectos institucionales para ofrecer nuevas formas de innovar al servicio de la sociedad.

Frydman (2003, p.15).destaca que “a diferencia de los conceptos de recolección o recaudación, el desarrollo de fondos, trae consigo la concepción de que todo crecimiento sostenido se apoya en la idea de gestión, planeamiento y crecimiento” de manera que, más que recaudar fondos, lo que se busca es desarrollar una estructura base para que el ciclo de consecución de fondos y donantes se retroalimente continuamente y no se quede solamente en una recaudación para llevar a cabo un proyecto puntual, sino que sea parte de un programa que permita alcanzar la sostenibilidad deseada para la organización a mediano y largo plazo.

La importancia de realizar la presente investigación radica en ofrecer una herramienta de desarrollo de fondos a la fundación objeto de estudio y a cualquier otra fundación que requiera de una metodología práctica para ser sostenible, en esta medida, irá ganando donantes que se identifiquen con la causa, ya que será precisamente la estabilidad y la orientación hacia las metas, lo que abrirá las

puertas a que otras organizaciones deseen invertir recursos asiduamente. El foco en el objetivo y planteamientos claros en la razón de ser de la organización, promoverá la consecución de donantes cada vez más comprometidos con la misión de la fundación, sea cual fuere su objetivo como organización social.

Por otra parte, la adaptación del modelo de Frydman para la creación del Programa, genera un valor agregado a lo que ya existe, y a su vez se adapta a las características de una fundación que busca la innovación constante, a su vez, identificarse y conectarse con emociones cercanas a su estilo.

Finalmente la expectativa será la de ofrecer todo lo que metodológicamente esté al alcance de las teorías para hacer del programa una práctica que de lugar a que la fundación se renueve paso a paso, pero con firmeza al alcance de nuevos horizontes dentro de lo que enmarca su razón de ser como organización social.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar un programa de desarrollo de fondos y recursos para la Asociación Civil Innovación a fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar la información en referencia al pasado, presente y futuro de la fundación.
- Identificar las actividades necesarias para desarrollar un programa de obtención de fondos y recursos.
- Reconocer el proceso de desarrollo de fondos y recursos como una estrategia metodológica y planificada para la consecución de objetivos a mediano y largo plazo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO ORGANIZACIONAL**

Por razones de confidencialidad, la Fundación con la que se trabajó solicitó que su nombre fuese cambiado, por lo que se utilizará un nombre ficticio.

Parafraseando a la Asociación Civil Innovación (2008), se muestran a continuación los elementos principales que conforman su historia y marco filosófico.

#### **2.1. Historia de la Organización**

La Asociación Civil Innovación fue fundada hace 18 años, gracias a la integración de un grupo de personas, entre ellos, familiares y amigos, que hicieron de ideas sueltas un sueño posible al consolidar una organización que se preocupara por apoyar personas con capacidades de emprendimiento para proponer y crear, para diseñar e innovar, nuevas formas de ver las cosas y que desde su perspectiva generaban propuestas que eran bien aceptadas por otros y en muchos casos patentadas formalmente. Gracias a la visión de la Asociación y el apoyo brindado a diversos proyectos innovadores, las puertas del conocimiento le fueron abiertas por muchas organizaciones que durante más de 15 años apoyaron la causa de la Asociación.

#### **2.2. Misión**

Han definido la Misión de la organización a través de tres enunciados fundamentales y la integración de todos ellos ofrece una visión sistémica del papel que desea jugar la Asociación Civil Innovación en la transición de Venezuela hacia un nuevo país:

- Construir una organización innovadora de articulación que vincule, efectivamente, las capacidades creativas e innovadoras de personas e instituciones con los intereses, necesidades y recursos del Estado y del sector empresarial.

- Promover, estimular y potenciar la innovatividad y la creatividad como herramientas indispensables para el desarrollo de la sociedad venezolana.
- Crear espacios reales o virtuales, útiles para la promoción, diseño e implantación de procesos de transformación de las ideas creativas, individuales y/o institucionales, en realidades concretas que contribuyan a generar nueva riqueza y mayor bienestar social.

Una consideración importante es el contexto de la innovación, ya que entienden la actitud innovadora, la creatividad y los productos de ambas, como resultados de una red social compleja de actores y procesos; una trama de relaciones, voluntades y compromisos que no es fácil de diseñar o construir a priori, sino que se insinúa, conforma y consolida en el tiempo a través de la identificación y generación de oportunidades capaces de producir beneficios significativos a todas las partes involucradas.

Así mismo, definen la “innovatividad”, como el concepto central con el cual trabajan, que puede ser entendido como la disposición y capacidad creadora para la solución de problemas de todo tipo. Desde esta perspectiva, la innovatividad, como actitud, se vincula con la capacidad y disposición para plantear y solucionar problemas a partir de repertorios personales (saberes y destrezas).

### 2.3. Valores

En este mismo orden de ideas, sus capacidades y valores son los siguientes:

<b>Capacidad de:</b>	<b>Valores</b>
Inventar futuros	Imaginación
Convocatoria	Credibilidad
Diseño	Creatividad
Experimentación	Aceptación del riesgo
Adaptación	Flexibilidad
Ejecución	Compromiso
Monitoreo	Observación
Aprendizaje	Modestia y humildad
Replicación	Generosidad

### 2.4. El Marco Estratégico

La creación de nuevos modos de articulación, reales o virtuales, que faciliten la interacción y cooperación entre agentes de distinta naturaleza (individuales o institucionales, públicos o privados, académicos o industriales, nacionales o internacionales, etc.) interesados en utilizar, desarrollar o difundir sistemas, procesos y productos innovadores capaces de generar beneficios recíprocos.

En términos concretos, se ha hecho operativa esa estrategia mediante la formulación de tres grandes líneas de trabajo o programas de acción:

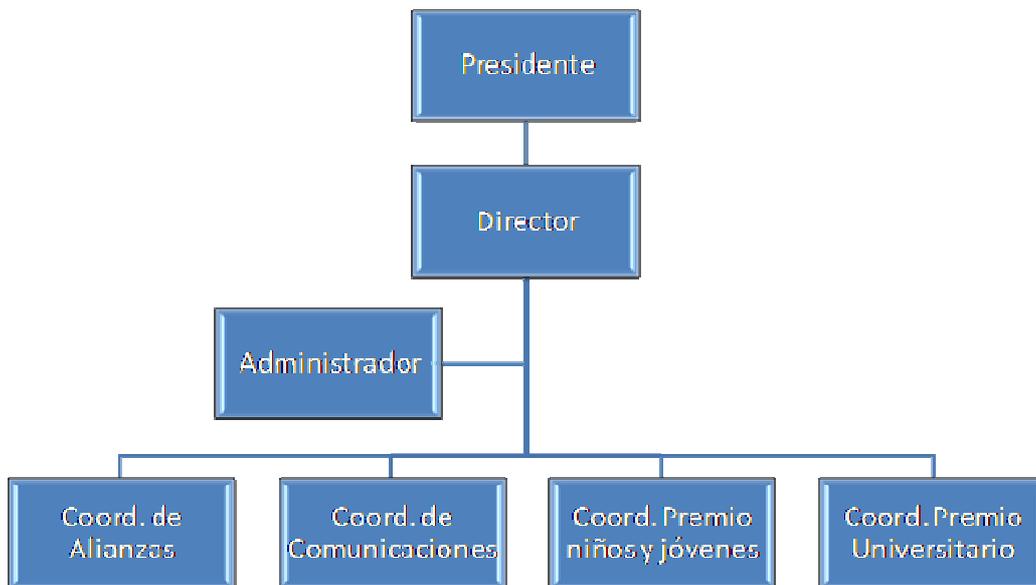
1. En primer lugar, el programa de Promoción y Difusión que apunta fundamentalmente hacia la movilización del talento creador de toda la

población del país hacia la innovación mediante la utilización, amplia e intensa, de los medios de comunicación social.

2. En segundo término, el programa de Convocatoria, dirigido a la identificación de casos de soluciones innovadoras a problemas cotidianos o de desarrollo de nuevas propuestas de orden científico o tecnológico.
3. Finalmente, el programa de Apoyo que persigue la construcción de instrumentos para apoyar y consolidar aquellos casos que luzcan prometedores en función de su viabilidad e impacto social en procesos productivos generadores de riqueza o bienestar social.

## 2.5. Estructura

A continuación se muestra la estructura de la Asociación Civil Innovación.



## CAPÍTULO III

### 3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

#### 3.1. Antecedentes

Para la presente investigación, se revisaron diversos documentos para analizar las tendencias de otros investigadores en cuanto al tema que se pretende trabajar, con el objeto de aportar una visión previa al estudio en cuestión.

El estudio realizado por Rincón, (2004) para optar al grado de Especialista en Gerencia de Programas Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, se titula *Diseño de un plan estratégico de intervención organizacional para la fundación para el desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, Artevisión - USB*, y se plantea el siguiente objetivo general “Diseñar un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para la Fundación para el Desarrollo del Arte Audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, Artevisión-USB”. La investigación es exploratoria de tipo descriptiva bajo la metodología de Investigación - Acción. Se aplicó un instrumento denominado Seis Casillas de Weisbord a 21 miembros de la organización, quienes conforman la población total, a fin de entender el comportamiento organizacional de la misma e identificar los problemas prioritarios. Entre las conclusiones destaca la necesidad de fortalecer las capacidades de los integrantes de Artevisión-USB para lograr que la comunicación humana y organizacional sea más efectivas y a su vez generar la construcción participativa de la visión organizacional de Artevisión-USB como estrategias para abordar la problemática que enfrenta la organización.

El estudio de Sandoval, (2008) para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, se titula *Intervención de Cambio Organizacional del Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad – CEDICE*, planteando como objetivo general “Asistir técnicamente al Consejo Directivo, Comité Académico y a la Gerencia General en la revisión y redefinición de las estrategias de CEDICE que contribuya a la

generación de pensamiento económico y difusión de las ideas promovidas por la organización”. El estudio es de tipo Investigación Acción, en donde a través de una Junta de Confrontación (Richard Beckhard, 1967), se involucrará a toda la organización a través de distintas actividades con el fin de establecer un programa de trabajo para la resolución de los problemas de generación de pensamiento y difusión de ideas que presenta la organización. Entre las conclusiones destaca la apertura de parte de la organización de crear la Guía Estratégica, la cual refuerza los ejes de creación de pensamiento, tarea fundamental del Comité Académico. En este orden la mencionada guía se configura en una orientación para los líderes de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales explícitamente concebidos en su misión.

En este orden, el estudio de López, (2009) para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, se titula *Intervención de Clima Organizacional en los Empleados de la Fundación Luz y Vida*, plantea como objetivo general “Diseñar herramientas y actividades que permitan mejorar el clima organizacional de Luz y Vida en los siguientes aspectos: responsabilidad, liderazgo, dimensión y estructura de la organización, ergonomía, estándares y remuneración”. Se utilizó la investigación de tipo exploratorio descriptivo en su forma de Investigación Acción y se aplicó una encuesta de clima laboral al personal administrativo, de defensoría y docentes, el investigador no especifica población y muestra trabajada. Entre las conclusiones destacan el diseño de una propuesta de acción que se enmarca en la elaboración de organigramas y descripciones de cargo para los distintos departamentos de la Fundación. Así mismo, levantar los distintos procesos y operaciones de los equipos de trabajo. Crear una estructura que considere la flexibilidad y verticalidad de sus niveles jerárquicos, con escasas posiciones de liderazgo y jefatura con mayores oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Por otra parte, el estudio de Vila, (2010) para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, se titula *Intervención Organizacional de Buena Voluntad Asociación sin fines de Lucro*, plantea como objetivo general “Definir el perfilamiento estratégico de la

organización, que sirva de insumo al diseño de un plan de mercadeo para ser aplicado a la organización civil sin fines de lucro Buena Voluntad”. La investigación es de tipo Investigación Acción. Entre las técnicas de recolección de datos utilizadas se encuentran la Entrevista Semiestructurada, la dinámica de grupo denominada Espejo Organizacional, el Análisis de Contenido y la Observación, las cuales fueron aplicadas a nueve (9) empleados de la organización. Entre las conclusiones destaca la necesidad de la organización de enfocar sus acciones en un plan de trabajo que le permita a mediano plazo evaluar el éxito de las iniciativas organizacionales.

De lo anteriormente expuesto, se puede aseverar que cada uno de los antecedentes de la investigación aporta datos relevantes a la misma, que permiten conocer el proceso, metodología, trabajo con fundaciones sin fines de lucro, entre otros aspectos en que se enmarcan al presente estudio. Además de ello, abordan el desarrollo organizacional desde el punto de vista del diagnóstico como insumo fundamental que sienta las bases de una intervención organizacional orientada a proponer nuevos caminos para el acercamiento o bien la solución a problemas organizacionales.

### **3.2. Bases teóricas**

En este apartado se pretende brindar una mayor comprensión de los principales conceptos manejados a lo largo del presente estudio, partiendo de los términos más genéricos dentro de los que se enmarca el Desarrollo Organizacional, hasta abordar los temas más específicos relacionados con la implementación del cambio organizacional en fundaciones, asociaciones y organizaciones sociales sin fines de lucro.

#### **• Desarrollo Organizacional**

Para Cummings y Worley (2008, p. 1), el Desarrollo Organizacional es un “proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia”.

Otro concepto de DO es el definido en 1992 por Porras y Robertson en French y Bell (1996, p.28): como “una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización”.

En este orden de ideas, el DO como disciplina de acción social y área de investigación científica, ofrece a la organización las herramientas para evaluar su situación actual, con el objeto de perfeccionar los procesos que favorecen su buen funcionamiento.

- **Consultoría organizacional**

Según el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido citado en Medina, (S.F., p.2), la consultoría es “el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos...”

De esta forma, se entiende la consultoría como el proceso que se genera desde que surge una necesidad organizacional y a través de la consultoría de diagnostican las causas y se proponen formas de solucionarlos.

- **Diagnóstico organizacional**

Apelando a Vidal Arizabaleta (2004, p.20), el diagnóstico es:

Un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El saldo de comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.

De allí, que el diagnóstico sea un proceso situacional planificado que permite evaluar dos contextos, con la finalidad de tomar decisiones en la organización sobre la cual se trabaja.

- **Intervención organizacional**

En Cummings y Worley (2008, p. 143), la intervención del desarrollo organizacional es:

Una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia. El diseño de la intervención, o plan de acción, se inspira en un diagnóstico riguroso y tiene por objeto mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en el diagnóstico.

En este sentido, se entiende a la intervención como un proceso que permite generar propuestas de cambio organizacional para la mejora continua de las organizaciones sobre las cuales se ha hecho un estudio previo formal.

- **Organización**

En 1993, Díaz de Quijano (citado en Fernández-Ríos, Manuel y Sánchez, José C. , 1997, p.5), define la organización como:

Formaciones sociales, complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

Otro concepto sobre organización es el definido por Robbins y Coulter (2005, p.16) “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”.

En las definiciones anteriores, se observa que las organizaciones tienen metas que pretenden alcanzar y pueden estar estructuradas de manera flexible o con normas, descripciones y autoridad definidas que determinan las relaciones laborales de los miembros.

### • Organizaciones con Fines Sociales

Para Ashoka (2004, p. 19) “las organizaciones con fines sociales son aquellas que tienen un fin social definido en cualquier campo, no tienen ánimo de lucro y dirigen todo el superávit de sus operaciones hacia la propia organización”.

Para este tipo de organización, al igual que para las privadas, es posible identificar tres etapas básicas de funcionamiento:

- **Inversión:** la forma más común de obtener financiamiento es a través de donaciones institucionales o de personas. Los recursos humanos, a su vez, pueden ser total o parcialmente voluntarios; otra posibilidad así como ocurre en el sector privado, es la contratación de profesionales, esto último sucede principalmente en organizaciones más desarrolladas.
- **Operación:** la operación de una organización con fines sociales debe generar impacto social. Esto significa que dentro de la organización deben obligatoriamente, existir procesos que generen claros beneficios para la sociedad. A diferencia de las empresas privadas, las organizaciones sociales no necesitan presentar superávit en sus operaciones, puesto que su objetivo es la actuación social.
- **Resultados:** para las empresas privadas, los resultados se miden por las ganancias generadas, las cuales se distribuyen una parte, entre los accionistas y la otra, se reinvierte en la empresa; para el caso de las organizaciones sociales, los resultados se evalúan principalmente por el impacto social de las acciones de la organización, y deben ser medidos según variables apropiadas al tipo de acción social que la organización ejerza. Todo superávit debe ser obligatoriamente reinvertido en la organización para aumentar su impacto social. En los casos que la operación no genere ganancias, no se estará en condiciones de reinvertir, pero cuando pasa lo contrario y la organización no necesita donaciones ni financiamiento, es considerada sostenible.

De lo anterior, se puede aseverar a grosso modo que las organizaciones sociales a diferencia de las privadas, tienen el reto de encarar iniciativas para la generación de recursos, a pesar de estar utilizando procesos idénticos a los de

una empresa privada, de manera que este tipo de organización sin fines de lucro, puede ser tanto o más compleja de administrar que una empresa privada.

- **Programa de Desarrollo de Fondos**

Para Frydman, (2003, p.15). el desarrollo de fondos “se trata de un proceso dinámico que no concluye con la obtención de la contribución; por el contrario, ese aporte es el que permite mejorar el vínculo con el donante, cultivando una relación que será fructífera también en el futuro”.

Con el objeto de planificar un programa de desarrollo de fondos para la Asociación Civil Innovación, se realizó una adaptación al modelo que Fernando Frydman propone en el Manual de Desarrollo de Fondos para organizaciones sociales, a través de la Fundación Compromiso, donde indica que “las organizaciones de la sociedad civil son percibidas como instituciones que pueden contribuir a mejorar e incluso resolver cuestiones clave que afectan la vida de muchas personas” Frydman, (2003, p.14).

Según la Real Academia Española (sin fecha) al usar el término programa se hace referencia a “una serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto”. Se puede concebir como la ordenación secuencial del contenido informativo y reactivo en función de un aprendizaje específico. Es informativo, porque incluye el contenido del aprendizaje que se desea que adquiera la Asociación Civil Innovación y reactivo porque se presentan las actividades que el cliente debe realizar para que se reconozca el desarrollo de fondos y recursos como una estrategia planificada.

- **Filosofía del Programa**

Con la finalidad de definir y explicar el proceso que se pretende seguir, es importante exponer la filosofía que subyace en este programa; es decir, la visión valorativa de la realidad actual de la Asociación.

De acuerdo a lo planteado, la idea es orientar todos los esfuerzos de los miembros de la organización en la misma dirección e identificar las emociones que movilizarán esta intervención. Entre ellas se encuentran:

- **Admiración y optimismo:** aprecia la excelencia y las oportunidades, espera lo mejor del futuro y trabaja para lograrlo. Cree que el futuro es algo que puede ser controlado.
- **Interés por el mundo:** se muestra curioso sobre todas las cosas, está siempre haciendo preguntas y le gusta la exploración y el descubrimiento
- **Inspiración:** Se activa la creatividad irracional.
- **Entusiasmo y energía:** lo que sea que tenga que hacer, se acerca a ello con entusiasmo y energía, la vida es una aventura.
- **Prudencia:** es cuidadoso y sus elecciones son invariablemente prudentes.
- **Creatividad:** piensa en nuevas formas de hacer las cosas.
- **Gratitud:** siempre se toma el tiempo necesario para expresar agradecimiento.
- **Deseo de aprender:** le encanta aprender cosas nuevas y no se queda satisfecho con lo que sabe.

En este sentido, se mostrará a continuación el bloque de actividades a desarrollar, las cuales se ordenan secuencialmente, sin embargo, vale la pena acotar que no es fundamental seguir un orden lógico a la hora de llevarlo a la práctica.

1. Recordando quiénes somos para seguir adelante
2. Quiénes nos rodean y qué otros nos necesitan
3. Desarrollando nuestro camino
4. Cuánto necesitamos y en qué lapsos de tiempo
5. Cuidando a los actuales y posibles donantes
6. Construyendo el camino
7. Aprendiendo a dar las gracias
8. Qué aprendimos durante este ciclo

El objetivo del programa será en definitiva, conseguir que la Asociación Civil alcance y de cumplimiento a largo plazo de su misión, para ello, debe poder financiar sus actividades y sostenerlas para seguir creciendo y brindando apoyo a la sociedad de la que es parte.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. METODOLOGÍA**

#### **4.1. Tipo de investigación**

Para llevar a cabo la intervención organizacional se tomó en cuenta el tipo de investigación que se enmarca según su criterio en la finalidad o propósito de la investigación, en este sentido se trabajó con la Investigación Aplicada, la cual es aquella que “se interesa por problemas cuya solución tiene alguna posibilidad de utilización práctica, sea ésta económica, política o social. Mientras la ciencia básica procura encontrar leyes, la aplicada investiga cómo aplicarlas” Vieytes, (2004, p.36). En este orden, en la intervención organizacional se desarrolla una investigación de este tipo, puesto que sobre la base de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, los objetivos de cambio indican que las situaciones identificadas son susceptibles de ser modificadas para alcanzar mejoras en los procesos organizacionales que hasta ahora se llevan a cabo en la Asociación Civil Innovación, buscando intervenir en la solución de problemas concretos.

Dentro de la investigación de tipo aplicada, se presenta la forma de Investigación Desarrollo la cual “tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve” (Moreno, 1987, p.37). De allí, que la investigación básica incorpora la aportación de los elementos teóricos al conocimiento científico, la Investigación Desarrollo utiliza estos resultados, más los de la investigación aplicada para corroborar la teoría en el campo, obteniendo así derivar de la teoría existente, nuevos elementos para innovar métodos o programas de acción, como en el caso que compete a la presente investigación.

#### **4.2. Según la fuente de los datos trabajados**

Para llevar a cabo la intervención organizacional se trabajó con una investigación primaria, ya que la información que sirve de insumo para la ejecución de la mencionada intervención, fue tomada de los resultados del diagnóstico. Vieytes, (2004, p.265) define la información primaria como “aquella que recoge el investigador directamente de las fuentes. Esta información se consigue mediante procesos especiales de obtención de datos, realizados a la medida de la necesidad del estudio”.

#### **4.3. Por el momento en que se recogen los datos**

De acuerdo al momento en que se recogen los datos, la investigación es transversal, la cual es definida por Arnau (2006, p.7) como “aquella que tiene por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”. De manera que, para este tipo de investigación se contó con un tiempo previsto de planificación y ejecución.

#### **4.4. Técnicas e instrumentos**

La recolección de los datos, se lleva a cabo por una parte, a través de técnicas que permiten obtener información y por otra, a través de instrumentos que se convierten en los medios que se emplean para recoger la misma, pero la escogencia del investigador variará de acuerdo al objeto de estudio. Para esta investigación la técnica que sirvió de apoyo al proceso de intervención, esta representada por una adaptación del modelo de Desarrollo de Fondos de Fernando Frydman. De esta forma, se consideraron ocho (8) estrategias que permiten ordenar las expectativas de obtención de fondos y los métodos adecuados para conseguirlos.

Con relación al instrumento que apoya la intervención, se realizó un diseño instruccional que sirve de estructura para que la organización lleve a cabo cada una de las actividades que forman parte de la estrategia de desarrollo de fondos para la Asociación Civil Innovación.

En así que, la Asociación, contará una metodología estructurada a través de recursos instruccionales que le permitirán a través de diversas actividades planificadas, llevar a cabo un proceso interno de reconstrucción de su pasado, actualización de su presente y enfoque a futuro con el propósito de obtener una estrategia que le ofrezca continuidad y estabilidad en el tiempo.

#### **4.5. Población y muestra**

En esta apartado de la investigación se delimita la población o muestra con la cual se trabajará. La población o universo “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan” y la muestra “es un subconjunto representativo de un universo o población”. (Arias, 1999, p. 49). Para la presente investigación se contó con una población de siete (7) personas, los mismos conforman el organigrama general de la Asociación Civil Innovación, en cuanto a la muestra está representada por tres (3) de los directivos de la fundación, quienes fueron los partícipes de llevar a cabo la aprobación formativa del diseño del programa durante el proceso de intervención, entre ellos destacan, el Director, el Coordinador de Alianzas y el Coordinador de Comunicaciones de la Asociación.

#### **4.6. Procedimiento:**

Durante el proceso de intervención se realizó un programa de desarrollo de fondos para la organización en estudio; esta propuesta de intervención nace de la necesidad de la fundación de dar cabida al cumplimiento del objetivo de cambio trazado en el diagnóstico organización, el cual se enmarca en la necesidad de Asegurar la disponibilidad mínima de recursos económicos para cerrar las brechas existentes entre la situación actual y la misión que como fundación les da sentido.

Para la ejecución de esta propuesta de intervención se tomó como modelo base, el propuesto por Fernando Frydman en el Manual de Desarrollo de Fondos para Organizaciones Sociales de la Fundación Compromiso, el mismo fue adaptado para que los actores que forman parte de la Asociación Civil Innovación puedan a posteriori aplicar las estrategias y actividades que son parte del programa. Un programa se concibe como la ordenación secuencial del contenido

informativo y reactivo en función de un aprendizaje específico, de manera que, es informativo, porque incluye el contenido del aprendizaje que se desea que adquiera la Asociación Civil Innovación y reactivo porque se presentan las actividades que el cliente debe realizar para que se reconozca el desarrollo de fondos y recursos como una estrategia planificada.

En este sentido, a través del programa se busca desarrollar las capacidades del personal que forma parte de la Asociación, para que puedan implementar las estrategias del programa, a través de módulos de formación, en donde el diseño instruccional les dará las pautas para la ejecución de cada una de las actividades planeadas, lo que en definitiva le permitirá orientarse a conseguir las metas propuestas. En este orden, el objetivo del programa será el de proporcionar una metodología a los integrantes de la fundación para conseguir diversas fuentes de obtención de recursos humanos, materiales y financieros

El diseño instruccional del que está compuesto el programa consta de un manual del participante, las guías didácticas, y una presentación de PowerPoint, en cada uno se exponen las actividades paso a paso que deberán realizar los responsables de ejecutar el programa. En el manual del participante se especifican las tareas a llevar a cabo en cada módulo, en la presentación realizada al cliente se resumen las etapas que contempla el programa y finalmente en las guías didácticas se expone por módulo, los objetivos generales y específicos de cada estrategia, así como también las actividades a llevar a cabo, en este mismo orden, las estrategias instruccional y los recursos materiales necesarios para llevar a cabo el programa. Finalmente se presenta la duración de cada módulo. Con respecto a este último renglón la duración de la fase de implementación del programa, dependerá de la dinámica interna de la organización, sin embargo, el mismo está concebido para ser desarrollado en un total de 22 horas, lo que equivale a seis (6) semanas de trabajo aproximadamente, tomando en cuenta la revisión constante, el trabajo formativo y la consecución de la dinámica proyectada en el plan de trabajo propuesto a la Asociación.

#### **4.7. Diseño de la investigación**

El diseño, depende de cada investigación, en este sentido, para la presente se puede identificar el diseño de investigación educativa denominado Proyecto Factible, el cual según el manual de la UPEL (2003) citado en Claret (2005, p.78) “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”. De manera que, para este tipo de investigación se emplearán las acciones enmarcadas en el Proyecto Factible, el cual permitirá sustentar el aporte teórico metodológico que se oferta a la Asociación Civil Innovación en el alcance de los resultados esperados a nivel institucional. De manera que, el alcance de esta investigación propone ofrecer a la Asociación la metodología a ser ejecutada junto con las bondades que se exponen a lo largo de la investigación, de la misma forma los medios para llevarla a cabo, sin embargo, por razones de tiempo, la materialización del programa se propone ser ejecutado en otro momento según el plan de trabajo propuesto y con la duración establecida en ese mismo espacio.

Con relación a la estrategia que se adoptó en esta investigación para responder al problema de investigación, se elaboró un diseño instruccional, cuya herramienta persigue proporcionar a la Asociación, estrategias instruccionales para llevar a cabo las actividades propuestas y conseguir así, un programa de desarrollo de fondos que le permita alcanzar los objetivos planteados a mediano y largo plazo, con el firme propósito de ofrecerle continuidad y sostenibilidad a la organización.

En este sentido, se presenta a continuación el Programa de Desarrollo de Fondos como parte del Diseño instruccional a ser entregado a la Asociación Civil Innovación y que servirá de guía para el alcance de los objetivos planteados a futuro.

## CAPÍTULO V

### 5. PROGRAMA DE DESARROLLO DE FONDOS

Se mostrará a continuación la teoría que sustenta a este programa y con ella la instrumentalización del mismo, representado por las actividades que deberán realizar los responsables del programa.

#### I. Recordando quiénes somos para seguir adelante

Esta estrategia permite revisar el pasado para construir el futuro, es el primer paso para realizar un proceso de evaluación de cuáles han sido los resultados obtenidos. De esta forma, se realiza una minuciosa evaluación de la organización, que permite hacer conciencia de las oportunidades de mejora en la gestión que se viene llevando a cabo, y del mismo modo, preguntarse cuáles fueron los logros, las dificultades, los medios que contribuyeron con los aciertos, las personas involucradas, los montos recaudados y los principales donantes; ello nutre la estrategia para definirla nuevamente si es necesario, corrigiendo así el camino para alcanzar los objetivos planteados.

Las grandes ideas y el entusiasmo ilimitado son recursos magníficos, pero el proyecto no será eficaz si no cuenta con el dinero necesario para que sea viable. La recaudación de fondos requiere un plan en el cual se detallen los propósitos del proyecto y de qué manera se espera reunir el dinero necesario para que funcione.

#### Actividad Estrategia I

En grupo se realizará una revisión del pasado de la Asociación Civil Innovación basado en las siguientes preguntas (Se solicita al cliente con anticipación el último Balance General de la Fundación):

1. ¿Cuál fue el monto de ingresos obtenidos por la Asociación Civil Innovación durante el último año?

---

---

2. ¿De dónde provienen los ingresos?

---

---

---

3. ¿Cuántas personas participaron en las actividades de recaudación?

---

---

4. De estas personas que participaron alguna tuvo alguna compensación monetaria.

---

---

5. ¿Quién estuvo a cargo de la coordinación de las actividades realizadas?

---

---

6. Liste, ¿qué habilidades debe tener la persona a cargo de la coordinación de actividades?

---

---

---

---

7. Cada persona debe responder de forma individual a las siguientes preguntas:

a. ¿Cuál fue su colaboración específica en el plan?

---

---

---

b. ¿Qué otras cosas podría aportar en una próxima oportunidad?

---

---

---

8. Coloque a continuación tres aciertos y tres desaciertos de la gestión desarrollada:

Los aciertos estuvieron relacionados con:

---

---

---

9. Los desaciertos estuvieron relacionados con:

---

---

---

10. ¿Qué cosas debería tener en cuenta la organización antes de encarar nuevas acciones de desarrollo de fondos?

---

---

---

11. ¿Qué aprendieron del trabajo realizado hasta el momento?

---

---

---

## II. Quiénes nos rodean y qué otros nos necesitan

En el proceso de desarrollar estrategias para la obtención de fondos y recursos, es fundamental alinear las necesidades de los clientes potenciales con los propósitos, recursos y objetivos de la organización, de esta manera, se determinará que la orientación de las actividades de ésta última están condicionadas por necesidades reales de una comunidad o bien de una sociedad que realmente se nutre de tales actividades; y que a su vez le proporciona oportunidades a la organización para enfrentar nuevos desafíos.

La organización debe tener un diálogo de ida y vuelta con su entorno, de allí la importancia de considerar el contexto para retroalimentarse y dar cabida a que se modifiquen mutuamente. Son parte del entorno, los códigos y lenguajes de comunicación, los temas que interesan a la comunidad, entender hacia dónde se dirige la sociedad, qué le preocupará en el futuro, en fin, las señales que el medio emite. Y tener claras estas señales, son la clave para anticiparse a los cambios, adecuando, verificando e incorporando lo necesario para facilitar el logro de los resultados de un programa de desarrollo de fondos.

Las organizaciones pueden aprender sobre la alineación con el cliente, si entienden la importancia de conocer el contexto donde se desarrolla su propia actividad, y además son capaces de analizar la realidad desde una perspectiva amplia, al informarse sobre cómo hacen otras organizaciones similares, la tarea de comprometer personas y recursos con la misión institucional.

Hay tres áreas interrelacionadas que sintetizan lo anterior y que son consideradas para definir los aspectos a tener en cuenta en este paso; a continuación se mencionan:

- **Organización:** es definida por la misión, las metas, los valores y los programas institucionales, la gente que los lleva adelante, los que brindan su apoyo y los principios básicos que rigen las relaciones e intercambios con los distintos públicos.
- **Contexto:** es la zona de influencia. El entorno donde ocurren las acciones institucionales tienen distintos escenarios (político, económico, educativo,

social, tecnológico, entre otros), que no pueden dejarse de lado en la planificación. (DOFA)

- **Potencial fuente de financiamiento:** es aquella que podría brindar el financiamiento para los programas institucionales porque sus intereses concuerdan con la misión de la organización.

Es así que, la tarea está en observar qué ofrece el medio para unir aquello, con lo que es la organización. El entorno en sí mismo, es el medio en el que cada organización trabaja para identificar el conjunto de personas que contribuyen o que podrían contribuir con ella, de manera es importante generar un modelo de financiamiento que considere además de la gestión de donaciones, otras formas de obtención de recursos para la organización.

### Actividad Estrategia II

1. A continuación se le presenta la Misión de la Asociación Civil Innovación:

*Motivar la creación, exhibición y discusión de proyectos, ideas y talleres, reconociendo a los innovadores, pertenecientes a diferentes sectores y también regiones y poblaciones del país.*

2. Una vez repasada la misión de la organización, deben revisar la Matriz DOFA que se presenta a continuación la cual fue desarrollada en el diagnóstico. A partir de allí valide el contexto interno y externo de la Asociación Civil Innovación, y en base a ello describa qué ofrece el medio y relaciónelo con lo es la organización (misión).

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Fortalezas	Total	Jerarquización por Impacto
1	Disposición al cambio - Capacidad de reinventarse	3	1
2	Conocimiento sólido del tema	3	2
3	Buena imagen pública y credibilidad	3	3
4	Red sólida de aliados y colaboradores nacionales e internacionales	2	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Debilidades	Total	Jerarquización por Impacto
1	Concentración del liderazgo	3	1
2	Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización	2	2
3	Fragilidad económica - Crisis de ingreso	3	3
4	Equipo de trabajo debilitado	1	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Oportunidades	Total	Jerarquización por Impacto
1	Importancia que adquiere el tema de la innovación nacional e internacionalmente	3	1
2	Desarrollando competencias en el área de consultoría	3	2
3	Internet y las redes sociales	3	3
4	Bastantes problemas que requieren soluciones creativas	1	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Amenazas	Total	Jerarquización por Impacto
1	Empresas aliadas afectadas	3	1
2	Jovenes emigrando	3	2
3	Falta de Fé de un futuro mejor - pesimismo	3	3
4	Fortalecimiento en la percepción social de otras organizaciones competidoras	1	4

- Qué ofrece el medio y relaciónelo con lo que es la organización (misión):

---



---



---

---

---

---

- Liste las posibles personas, asociaciones, instituciones privadas o públicas, asociaciones, ONG, que podría brindar el financiamiento para los programas institucionales porque sus intereses concuerdan con la misión de la organización.

---

---

---

---

### **III. Desarrollando nuestro camino**

En el desarrollo de la propuesta es importante que la organización prepare la presentación donde expone a los posibles donantes, su misión, dándose a conocer, a su vez que motivan a otros a que apoyen sus causas.

En la presentación es importante destacar una serie de datos que precisen las acciones que se llevarán a cabo, así como el dinero necesario para la ejecución de un proyecto determinado y previamente estructurado, de esta manera se dejará claro a los posibles donantes que la donación que realicen estará destinada a un proyecto que involucra un beneficio social y no a la organización que lo diseña. En este sentido, es relevante concretar sobre los siguientes aspectos:

- Misión.
- Clientes: grupo al que la organización le brinda un servicio.
- Qué necesidades de esos clientes atenderá la organización.
- Resultados esperados al final del período.
- Cómo hará la organización para alcanzar tales resultados.
- Con qué recursos los alcanzará: humanos, económicos (cuál es el presupuesto definido).
- En qué plazos alcanzará los resultados esperados.
- Cuál es el plan a largo plazo.

Las donaciones son una fuente clave de apoyo para muchas organizaciones sociales, especialmente a la hora de iniciar nuevos programas. La manera más efectiva de obtener donaciones es preparar una propuesta y dirigirla a un potencial donante que tenga afinidad con la causa de la organización. Se debe recordar que ésta es una de las posibles vías para incrementar ingresos.

Los aspectos considerados anteriormente, estructuran una propuesta que puede brindar un importante ingreso para la organización y además ayudarla a ganar credibilidad entre sus donantes actuales y potenciales. De allí la importancia de sustentar bien el proyecto o la idea y redactarla con claridad y potencia.

Entre las claves para el diseño de una propuesta sólida, se pueden encontrar:

- Desarrollar un plan de trabajo para responder a la necesidad que se quiere satisfacer.
- Investigar a los donantes sobre los temas de su interés, el perfil de las organizaciones y los programas que apoyan, así como su capacidad contributiva.
- Ser cuidadoso a la hora de enviar la propuesta, estando seguro de que estará llegando a las manos de un potencial donante para el programa para el cual se busca financiamiento.
- Desarrollar una propuesta clara, concisa y contundente.

Por lo general se sigue un formato aceptado, usualmente comienza con el desarrollo del programa y su plan y termina con los pasos de seguimiento, evaluación y control del programa una vez que la propuesta es aceptada. Así mismo, se plantea la presentación de una propuesta dependiendo de la situación, por lo que ésta puede cambiar si el objetivo es presentar una síntesis del proyecto, una descripción detallada o bien una propuesta de formato largo que consiste en una serie de ítems descritos en un formato general por y que se estructura en tres apartados fundamentales, **inicio**: carta de presentación, sumario e introducción; **desarrollo**: declaración de la necesidad, objetivos y método; **y cierre**: evaluación, financiamiento futuro, presupuesto.

A continuación se especificará con mayor detalle lo que la propuesta debe contener:

- **Carta de Presentación:** acompaña la propuesta y resume su significado.
- **Sumario:** es una formulación sintética de la propuesta, usualmente de una página, como un punteo de los aspectos fundamentales.
- **Introducción:** presenta a la organización, sus fortalezas y su calificación para llevar adelante el plan propuesto.
- **Declaración de necesidad:** es una descripción contundente de la necesidad que será atendida por la organización que pide los fondos.
- **Objetivos:** detalla los resultados específicos que serán alcanzados por el programa.

- **Método:** describe el programa y los servicios para alcanzar los resultados deseados.
- **Evaluación:** define la forma en que se medirá y controlará que el programa esté alcanzando los objetivos pautados.
- **Financiamiento futuro:** describe las estrategias previstas para desarrollar en el futuro fuentes alternativas de financiamiento que permitan la continuidad del programa una vez que el financiamiento inicial se ha terminado.
- **Presupuesto:** es la planilla de ingresos y gastos previstos para el programa en un período determinado.

Esta es una propuesta de presentación del proyecto, sin embargo pueden evaluarse los formatos solicitados por los potenciales donantes antes de enviar esta propuesta.

### **Una propuesta para cada situación**

Según quién sea el potencial donante al que se desea contactar y el tipo de relación que la organización mantenga con él, hay tres tipos de propuestas de acuerdo a cada situación:

- **Carta de intención:** es un sumario de dos páginas cuando el posible financiador desea ver una descripción sintética del proyecto antes de tomar una decisión o pedir una propuesta más detallada.
- **Carta de propuesta:** es la más pedida por empresas. Consiste en la descripción de tres páginas del proyecto, de la organización que solicita los fondos y del pedido concreto que se está haciendo.
- **Propuesta de formato largo:** incluye la carta de presentación, el sumario y todos los ítems descritos en el formato general. Normalmente las piden las fundaciones y organismos públicos.

## **Consejos breves para propuestas exitosas**

A continuación se realizan algunas recomendaciones que se deben tomar en cuenta al momento de dar forma a la propuesta:

- Contar con un equipo responsable para desarrollar la propuesta, un redactor y un grupo de revisores.
- Quien redacta la propuesta, debe tener habilidades para expresarse por escrito, y debe participar en la fase de planificación del proyecto para conocer en profundidad el mismo.
- La propuesta es como un plan de negocios para la implementación de un programa social, es decir las distintas secciones son parte de un todo, quien lo lea necesita comprender la necesidad, soluciones, de qué manera, plazos y con qué recursos.
- Los lectores de la propuesta son profesionales que requieren entender la causa y el efecto, no se trata de transmitir emociones sino presentar una buena razón para quien quiera colaborar.
- Comentar la propuesta y pedir opinión de los directivos o personas cercanas a la organización, permite hacer un análisis crítico para mejorarla.
- Respetar el formato requerido por el donante.

## Los pasos para armar la propuesta

En los próximos ítems se detallan las acciones necesarias para desarrollar una buena propuesta:

- Seleccionar las ideas que tienen más posibilidades de ser apoyadas por un donante.
- Formar un grupo de trabajo que incluya clientes afectados por el proyecto, líderes comunitarios, personal clave, voluntarios, otras organizaciones con proyectos relacionados.
- Diseñar el plan para el programa.
- Investigar las fuentes de financiamiento interesadas en el proyecto y determinar las prioritarias para enviar la propuesta.
- Contactar a las posibles fuentes interesadas para pedir información que ayude en la preparación de la propuesta.
- Reunir y leer todo el material conseguido sobre el potencial donante para asegurarse que sus indicaciones son seguidas en la redacción de la propuesta.
- Diseñar el esqueleto de la propuesta comenzando por la necesidad o el problema que será atendido, los objetivos, y métodos para abordarla, cómo será evaluado el programa, cómo será financiado, presupuesto.
- Preparar las secciones finales de la propuesta: introducción, sumario y carta de presentación.
- Compartir la propuesta con alguna persona que pueda hacer una lectura crítica.
- En el caso que el donante lo pida hacer un apéndice con información adicional.
- Verificar la fecha límite de presentación y número de copias solicitadas.
- Entregar copias de la propuesta a los involucrados en el proyecto.
- En el plazo de las dos semanas siguientes de haber enviado la propuesta, llamar por teléfono al potencial donante.

Se anexa el ejemplo de una Asociación “Jóvenes Hoy”:

#### **CASA JOVEN – PROGRAMA RECREARTE**

##### **Antecedentes y Justificación**

A lo largo de los últimos años los vecinos de la localidad de Villa Flores hemos sido testigos del aumento de muertes y accidentes, cuyas víctimas son los jóvenes de la comunidad. No se trata de una casualidad; es el resultado de la falta de referentes y proyectos para los jóvenes, que hace que las drogas, el alcohol, donde unos se vuelven enemigos de los otros, se convierta en el horizonte de sus vidas.

##### **Misión**

Los padres, docentes y vecinos que formamos la Asociación Civil Jóvenes de Hoy no queremos ser cómplices de esta situación y estamos seguros que juntos podemos lograr mejorar las condiciones de vida de estos jóvenes.

##### **Logros y Objetivos**

Alentados por la respuesta obtenida este último año en que 300 jóvenes del barrio La Florcita participaron en nuestras actividades, este año proponemos convocar a 300 participantes. Para que esto suceda necesitamos seguir sosteniendo la Casa Joven, donde los jóvenes del barrio puedan reunirse y realizar actividades artísticas, recreativas y deportivas. Para lograr este objetivo necesitamos reunir \$ 15.000

##### **Descripción del Programa**

Todas las actividades que se realicen en Casa Juan tienden a promover en los jóvenes otras modalidades de ser y estar, desarrollando en ellos actitudes y aptitudes nuevas que les sirvan de herramienta para su vida. Los talleres se reúnen durante tres horas dos veces por semana. Este cronograma de trabajo permite obtener una oferta de actividades diarias con un código afín a los jóvenes. Para fomentar la organización grupal, además de los talleres realizaremos un campeonato de fútbol.

##### **Solicitud**

Cuando nos referimos a los jóvenes del barrio nos referimos a su hijo, vecino alumno, amigo. Es alguien a quien usted probablemente conoce, lo ve en la esquina de su casa y cruza la acera porque le da miedo o lástima. Para que esto cambie necesitamos que sume su apoyo al de muchos otros vecinos y comerciantes que ya están haciendo su aporte. Puede colaborar con su tiempo, muebles, ideas, o asociándose con una cuota de \$ 10, \$ 20 o \$100 según sus posibilidades. Un vecino suyo pasará la próxima semana a retirar su aporte para mejorar la calidad de vida de los 300 jóvenes de nuestro barrio.

### Actividad Estrategia III

1. En este espacio se realizará una tormenta de ideas, donde todos dejarán fluir sus ideas sin coartarlas por límites ni prejuicios, a su vez expresarán las posibles propuestas que ayudarán a definir cuál será el plan de actividades para el próximo año.
2. Una vez realizada esta tormenta de ideas, se recogerán aquellas que se consideren viables y las acciones posibles para conseguirlas. A continuación se muestra un ejemplo:

Ideas	Acciones Posibles
Alquilar un espacio para el evento Salón Innovación	Visitar empresas que puedan donar el alquiler del espacio (hacer lista)

3. Basados en estos apuntes los invitamos a redactar una posible propuesta.

**a. Antecedentes y Justificación:** presente a la Asociación Civil Innovación, cuente qué problema trata de resolver o qué realidad quiere cambiar.

---

---

---

**b. Misión y Clientes:** escriba su misión, comente qué cambio quiere producir con su trabajo y quiénes son las personas o grupos que se beneficiarán con él.

---

---

---

**c. Objetivos y logros:** defina qué objetivos se propone cumplir y qué logros obtenidos en el pasado respaldan esos objetivos.

---

---

---

**d. Descripción del programa:** describa el programa para el que requieren apoyo y los resultados que esperan obtener con su aplicación.

---

---

---

**e. Solicitud:** sea preciso con respecto a lo que le pide al destinatario de la carta.

---

---

---

**Cierre:** trate de dar a la carta un final motivador y que las firmas sean de personas respetadas por el destinatario o por la comunidad.

#### **IV. Cuánto necesitamos y en qué lapsos de tiempo**

En este aspecto se debe prestar especial cuidado a las cuestiones presupuestarias, de lo contrario se corre el riesgo de transformarse en un grupo con buenas intenciones pero que no podrán garantizar el logro de los resultados.

Saber qué se quiere lograr y cómo se hará, determina el momento de comenzar a trabajar en el presupuesto, presupuestar es pasar en limpio qué recursos se necesitan para poder cumplir con el trabajo delineado, es darle un valor económico a cada una de las actividades que se van a realizar para obtener los resultados deseados.

Con frecuencia, las organizaciones sin fines de lucro no presupuestan los gastos que deberán afrontar durante el período para concretar actividades planificadas y por ende no saben cuánto dinero deben conseguir para el financiamiento de sus programas o como temen no poder obtener recursos suficientes, planifican escasas actividades con los pocos recursos que cuentan.

Al llevar a cabo el ejercicio de presupuestar, se están organizando los gastos que se deberán afrontar durante el período para concretar las actividades planificadas, y se tendrá como resultado, conciencia sobre cuánto dinero debe conseguirse para el financiamiento de un programa determinado. Es por ello, que al definir las necesidades de la organización es importante tener en cuenta sus capacidades, y la factibilidad de alcanzar los objetivos planteados, evitando el vicio de planificar sobre la base de lo que se quiere alcanzar. En este orden, establecer una meta de recaudación poco realista generaría planificar actividades que eventualmente podrían concretarse con los pocos recursos con los que se cuenta, pero que no serían parte de un plan de trabajo alineado con el presupuesto establecido.

El presupuesto da luces al proceso de planificar la campaña de desarrollo de fondos, sólo una vez que están claras las necesidades de recursos puede definirse cuánto dinero habrá que conseguir para cumplir con el plan de trabajo. De allí que, todo lo anterior pueda sintetizarse en cuatro pasos para la creación de un programa de desarrollo de fondos:

1. Definir la suma de dinero que se propone conseguir.
2. Fijar el objetivo económico de la campaña de desarrollo.
3. Determinar que fuentes de recursos potenciales serán consideradas.
4. Definir cuánto dinero deberá solicitarse a cada una de ellas.

Finalmente, en el presupuesto se detallará el costo de todos los insumos, viáticos, honorarios, gastos administrativos, sueldos del personal y todo gasto que la organización deba afrontar en el período planificado.

Para apoyar este último aspecto, es necesario contar con un **cronograma de financiamiento**, que no es otra cosa que la presentación ordenada de cuánto dinero se necesitará cada mes durante toda la implementación del programa. Se sugiere si es necesario, pedir apoyo al contador de la organización que lo ayude a hacer el presupuesto y que lo enseñe para que entienda cómo hacerlo y lo ejercite en la práctica.

Una cuestión de responsabilidad, obliga a las organizaciones sin fines de lucro a proponerse objetivos de alcanzar superávits que le permitan proyectarse en el tiempo y hacer frente a épocas de bajos ingresos o imprevistos.

De esta forma, tener en cuenta el presupuesto y el cronograma de financiamiento para llevar a cabo esta tarea de recaudación, son dos aspectos claves que apoyarán y nutrirán la organización del proceso.

#### **Actividad Estrategia IV**

1. Hago un estimado del dinero que debe conseguir para financiar el programa principal y liste los posibles gastos:

Monto estimado a recaudar para el próximo año	Gastos previstos
	Insumos
	Viáticos
	Honorarios profesionales
	Gastos administrativos

	Otros gastos

2. En el cuadro que se le presenta a continuación elabore el cronograma de financiamiento para el programa seleccionado:

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Bienes Inmuebles</b>						
Alquiler de la oficina	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.
Salón Innovación						
Alquiler de depósito						
<b>Recursos Humanos</b>						
Director						
Administrador						
4 Coordinadores						
1 Desarrollador Web						
1 Comunicador Social						
Personal de Limpieza						
<b>Insumos</b>						
Material de Oficina						
Material POP						
Premios Innovación						
Refrigerios						
Comidas						
Pasajes						
Traslados						
Hospedaje						
Otros Viáticos						
<b>Otros Gastos</b>						
Luz						
Teléfono						
Agua						
Internet						
Productos de Limpieza						
Gastos de Mercadeo						
Tinta de Impresora						
Deudas						
Otros gastos imprevistos						
					<b>Total</b>	<b>Bs.</b>

## **V. Cuidando a los actuales y posibles donantes**

De adentro hacia fuera. No se puede pedir sin primero dar. Son los miembros de la organización los que deben llevar la delantera a la hora de contribuir con la causa. El primer paso siempre deben darlos los miembros de la organización.

El compromiso se cultiva de adentro hacia fuera. Si los demás no sienten que los miembros de la organización creen fervientemente en la causa que proclaman, nadie creerá en ella.

No hay consultores que puedan desempeñarse mejor que los que creen en la causa: los únicos expertos en la organización son sus miembros.

Hay dos cuestiones que deben cumplirse como punto de partida, para desarrollar fondos con eficacia, sin ellas nada es posible:

1. Que los miembros de la comisión directiva se integren a la campaña.
2. Que los voluntarios se comprometan con la tarea.

Los miembros de la comisión directiva deben ser los primeros donantes, responsables del financiamiento de la institución y del desarrollo de los fondos. Si la comisión directiva no lidera activamente el trabajo de recaudación no lo hará el personal ni los voluntarios y tampoco se obtendrán resultados. Esto no quiere decir que deban hacer los aportes más importantes, pero sí que los montos de sus donaciones deben ser significativos para ellos y establecer un ejemplo para el resto.

Se debe conservar un nivel de coherencia entre lo que se quiere dar y recibir, no se puede pedir a otros lo que no se está dispuesto a dar. Se lidera desde el ejemplo y se motiva mostrando consistencia interna.

El proceso de compromiso se produce de adentro hacia fuera y puede simbolizarse con un esquema de círculos concéntricos: el ejemplo y compromiso se difundirán desde el centro hacia los grupos menos comprometidos.



Para desarrollar donantes hay que organizarse, preparar y formar colaboradores que crean en la causa, que sepan que lo que hacen es útil para el avance de la misión y que quieran hacer participar a otros.

El donante es un socio y el punto de partida de la sociedad que se construye con él es compartir el interés por la misión.

En el desarrollo de fondos, el elemento central del vínculo con el donante es el concepto de que la donación es la expresión material del compromiso de una persona con la causa de una organización social. Más allá de quien haya requerido el apoyo, para asegurar la sustentabilidad de la organización debe tenderse a establecer con los contribuyentes relaciones institucionales y no centradas en afectos o simpatías personales.

De manera esquemática se puede decir, que afianzar un grupo de donantes requiere que una organización comunique su misión, objetivos y actividades. El donante, respondiendo a la información y a la invitación a participar, colabora con tiempo, dinero, talento y apoyo a la organización. El circuito que vincula al donante con la organización, se llama el *círculo de donar*. La comunicación y la contribución fluye alrededor del círculo de donar, donde deben darse un ida y vuelta que retroalimente la relación de compromiso compartido por un interés común.



Es esencial conocer quiénes son esas personas con las que se comparten intereses, porque ella son actuales y potenciales donantes.

No es causal el uso del término participar. Cuando se solicita una donación, no se está pidiendo un favor; lo que realmente se hace es invitar a un socio, a una persona que cree en la causa, a que participe en la transformación de la vida de los grupos a los que se intenta ayudar.

### ¿Quién es el donante?

Unos de los mayores obstáculos para gestionar donaciones reside en identificar a las personas a quienes se les debe pedir apoyo. Se debe empezar por aquellas personas que están cerca y que pueden hacer algún aporte a la organización.

Si se tienen buenas relaciones y se cuenta con los contactos necesarios, pero no de manera visible u ordenada, se debe organizar la información, porque si no habrá una fuga importante de energía.

Se debe tener en cuenta que con un sólo aporte no se cumplirá la misión, es necesario la continuidad de los aportes y la renovación del compromiso de quienes creen en la causa para garantizar la permanencia en el futuro.

Contar con los datos concretos y actualizados sobre la capacidad contributiva y los intereses de los potenciales contribuyentes, permite identificar

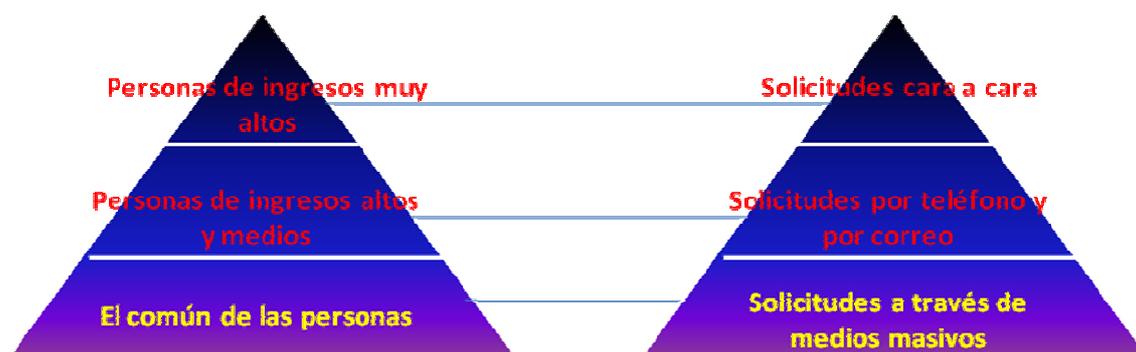
los perfiles de los donantes y segmentarlos de acuerdo a sus intereses y posibilidades.

### **Pirámide de contribuciones**

Uno de los principios básicos de toda actividad recaudatoria es el de la pirámide contributiva, que permite visualizar el tipo de donantes con los que cuenta la organización.

Habitualmente el 80% de los recursos proviene de un 20% de las personas, empresas u organismos que colaborarán con la institución, es decir hay un reducido número de personas que pueden realizar aportes más elevados, mientras un número mayor puede hacer contribuciones más acotadas.

Cada uno de los niveles en los que está dividida la pirámide agrupa a los donantes de acuerdo a su capacidad contributiva.



De allí que hay métodos recomendados para acercarse a los donantes de cada nivel de la pirámide. A la hora de seleccionar estos métodos, es importante tener en cuenta que los más efectivos son los que implican mayor contacto entre el solicitador y el potencial donante, pero que como contrapartida requieren un esfuerzo y una dedicación de tiempo que imposibilita una solicitud de alcance masivo. Los métodos más empleados para solicitar donaciones son: la entrevista cara a cara, el correo, la solicitud telefónica y haciendo publicidad en prensa, televisión, radio, pero cada vez se utilizan más las nuevas tecnologías como Internet, videos, etc.

Se definirán brevemente los métodos de solicitud de donaciones:

**1.Solicitud personal:** es el método más efectivo de recaudación de fondos, nada igual a un cara a cara, la presencia del voluntario transmitiendo su experiencia y valores de la institución. Se puede hacer a través de entrevistas, reuniones grupales con similar capacidad contributiva y nivel de compromiso con la causa. Se debe fijar de antemano la suma a solicitar y las posibilidades del potencial donante para hacer una buena solicitud se sugiere:

- **Nada es igualable al cara a cara:** la presencia y el relato produce un efecto contagioso.
- **No hablar con todos cuando sólo se tiene que hablar con alguno:** identificar al donante adecuado para cada ocasión.
- **Ser cuidadoso del tiempo y las necesidades del otro:** no se debe abusar y pedirle demasiado a una misma persona.
- **Diseñar una buena pieza de comunicación:** que represente fielmente lo que queremos decir.
- **Contactar al mejor contribuyente con el mejor solicitante para esa persona:** identificar el talento de cada persona y ponerlo al servicio, buscar las cosas en común entre ambos como punto de partida.
- **Atender a los intereses del potencial contribuyente:** nadie se compromete con algo que no tiene sentido.
- **Estimar correctamente la capacidad de contribución del potencial donante:** esto evita que la persona se sienta incómoda si la suma es excesiva y que se pierdan oportunidades de recaudación.
- **Hay una sola oportunidad para causar una buena impresión:** las personas responden a la primera sensación y después es difícil modificarlo.
- **No enojarse di dicen que NO:** nadie tiene la obligación de contribuir.

- **Mostrarse sensible a la opinión del otro.**
- **Anticipar las posibles objeciones.**
- **Luego de enunciar el monto solicitado, callar:** para dejar a la persona su espacio de respuesta.
- **Realizar algún tipo de compromiso en el cierre.**
- **Ser agradecido.**

**2.Solicitud por carta:** consiste en el envío por correspondencia, habitualmente una pieza gráfica que se distribuye a los potenciales donantes por correo o casa por casa. Es importante estudiar cuidadosamente el mensaje que debe transmitir las necesidades de la organización y los resultados esperados, quien firme la carta debe representar una autoridad importante para quien lo recibe. En este método se debe seleccionar los posibles donantes, considerar los costos y determinar cómo se recibirán las donaciones.

**3.Solicitud telefónica:** permite solicitar una colaboración a un potencial donante, con bajos costos y respuesta inmediata. Se considera conveniente cuando el número de potenciales donantes es demasiado grande como para hacerlo cara a cara o se cuenta con poco tiempo para la campaña. Es indispensable contar con una base de datos de los posibles donantes, la planificación y el mensaje debe ser hecho cuidadosamente, se debe capacitar a las personas que harán las llamadas y establecer metas de reanudación, por ejemplo 7 personas contactadas por hora, 2 respuestas afirmativas de colaboración.

**4.Los medios de comunicación:** los más tradicionales son televisión, radio, revistas y prensa. Esto se utiliza cuando se requiere hacer una campaña de desarrollo de fondos masiva. La publicidad es muy costosa, para que tenga impacto se debe contar con un buen aviso o pauta, ello requiere costos de producción, realización, publicación o emisión. Se puede analizar la posibilidad de obtenerlo gratuitamente o vía donaciones. La conveniencia

de usarlos depende de las necesidades de comunicación y generación de recursos.

**5. Los eventos especiales:** suelen congrega gran cantidad de gente, de manera que son una buena oportunidad para acercar la misión a nuevas personas. Como requieren de esfuerzo organizativo de pueden convocar voluntarios, hacer alianzas con otras empresas que encuentren en el evento una opción interesante para publicar sus productos. Estos eventos pueden ser maratones, cenas, rifas, exposiciones, congresos, etc. todo queda a la imaginación de los líderes de la organización.

### **Actividad Estrategia V**

1. Debe construir la Base de Datos de todos los donantes actuales y futuros.

- a. Realice un listado de todas las personas con las que tiene algún tipo de relación y que considera sería importante vincular a la organización, considerando los intereses en común.

---

---

---

---

---

---

---

---

- b. Clasifique a los donantes teniendo en cuenta su capacidad económica (alta, media o baja) y su compromiso con la institución (alto, medio o bajo), coloque el nombre del donante y marque con una "X" la escala correspondiente:



Ficha del Donante	
Fecha	
Persona que lo contactó	
Tipo de Contacto (teléfono, carta, personal)	
Dinero solicitado	
Donación	
¿Se podría haber solicitado más dinero?	
¿El pedido excedió su capacidad?	
¿Sugirió alguna otra persona para contactar?	
Sugerencias	

- a. Se le anexa una carta que todo donante le gustaría recibir, el ejemplo a continuación es una carta recibida por Peter Drucker en su fundación y fue la acreedora de un cheque. A partir de allí redacte la que usted le haría llegar a un potencial donante:

*“Sr. Peter Druker:*

**Toda carta debe llevar el nombre de la persona a la que va dirigida.**

*Hay 4.200 desamparados en nuestros suburbios, muchos de ellos con niños pequeños.*

**Una exposición clara de la situación**

*Vamos a restablecer, volver a capacitar y ubicar en empleos a 700 de ellos el año próximo.*

**Una afirmación clara de lo que haremos      Un objetivo preciso, con plazos acotados**

*Este es un objetivo ambicioso, pero sabemos que lo podemos alcanzar porque ubicamos a 400*

**Antecedentes**

*personas el año pasado. Hemos aprendido bastante y también tenemos 80 voluntarios que están capacitados para hacer el trabajo. Tenemos la capacidad.*

**Capacidad**

*Esperamos recibir dinero del condado, del Estado y del gobierno federal. Pero la mayor parte la financiaremos en esta comunidad, y no aceptaremos donaciones de nadie de afuera.*

**Hay otros contribuyentes**

*Estos son nuestros desamparados, esta es nuestra comunidad, son nuestros vecinos, nuestra responsabilidad y nuestra oportunidad.*

**Expresa compromiso**

*Así que les escribimos para que nos mande su donación de 2.500 dólares.*

**El pedido es claro**

*Adjuntamos un sobre con la dirección de retorno.*

**Con resoluciones prácticas para que no haya excusas**

*Le proporcionaremos un informe cada 3 meses, y si nos va mejor de lo que proyectamos,*

**Se ofrece información periódica**

*volveremos a Ud. y le pediremos que celebre con nosotros enviándonos un cheque adicional.”*

**Se renueva el pedido**



## **VI. Construyendo el camino**

En esta estrategia se elabora el plan de trabajo, el cual debe incluir las variantes que se hayan seleccionado para encarar los recursos para la organización. Resulta clave la forma en la que se va a realizar la solicitud, la misma desde ser convincente, atrayente y oportuna para aquellos que serán los potenciales donantes.

Analizar, planificar, ejecutar y evaluar son cuatro momentos del proceso de gestión necesarios también para la elaboración de un plan de desarrollo de fondos que permita obtener el financiamiento estable que necesitan las organizaciones.

El plan será consecuencia de la estrategia que se elabore para contactar a los diferentes grupos de donantes considerados para alcanzar el objetivo fijado por la organización.

Una vez definida la estrategia, es importante coordinar los esfuerzos de todas las personas que colaboran en el proceso.

Toda estrategia para desarrollar fondos necesita que la organización:

- Evalúe los métodos utilizados en el pasado.
- Invierta, dinero, tiempo y recursos humanos.
- Desarrolle la propuesta.
- Defina el plan de trabajo.
- Trabaje con precisión.
- Tenga compromiso.
- Sea constante.

Adicionalmente, debe aplicar durante toda campaña de desarrollo de fondos cinco principios básicos:

1. La pirámide contributiva.
2. Desarrollar donantes en vez de gestionar donaciones.
3. Para poder pedir hay primero que dar.
4. Respetar los derechos de los donantes.
5. Desarrollar fondos implica formar y educar.

Otro elemento fundamental es que cuando se recibe una donación tácitamente se hace la promesa de que se usarán los fondos con inteligencia. Los fondos no deben recaudarse para un plan y luego usarse para otra cosa, deben aplicarse objetivos consistentes. Es importante definir a tiempo qué cosas hay que abandonar, si se quiere gastar el dinero con eficacia hay que anticiparse a lo que vendrá. Las organizaciones sin fines de lucro son custodia y administradoras del dinero de terceros. En este sentido, se establece en la relación del donante y la organización una dimensión más levada: la ética.

### Actividad Estrategia VI

a. Revise cuidadosamente lo realizado en sesiones anteriores y confeccione el cuadro que se le propone a continuación. Se anexa ejemplo:

Objetivos	Acciones	Recursos Necesarios	Responsable	Inicio y Culminación
Recaudar Bs. 50.000 para financiar talleres de Innivación	Visitar a 10 donantes e invitarlos a colaborar / Organizar una rifa para recaudar	5 Voluntarios / Materiales de comunicación / Viáticos	Sr. Oscar Giménez	25 de Octubre al 01 de Diciembre de 2013

b. Realice el cronograma de ejecución, que sólo es posible si ya tiene la fecha de las actividades. Este cronograma le permitirá llevar un control de lo planificado. Coloque tantos meses como dure su plan, si ya conoce la fecha de inicio colóquele nombre a los meses:

Cronograma						
Acciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6

## **VII. Aprendiendo a dar las gracias**

Informar es cultivar el compromiso, de manera que la relación con el donante no termina una vez que se consigue la donación, todo lo contrario, apenas comienza. La renovación anual de la contribución y el compromiso del donante para con la organización contempla internamente la renovación de un ciclo de revisión del pasado y autoevaluación constante. La comunicación con el contribuyente de forma periódica y por escrito sobre cómo es utilizado su dinero y el impacto que su aporte ha tenido en los programas institucionales resultan de gran relevancia para darle continuidad a la relación, ahora no sólo se tendrá la tarea de convocarlo y comprometerlo con la causa, sino también de informarlo sobre los avances de la institución. Involucrar al donante en las actividades que realice la institución, promueve también un proceso informativo y vivencial de las acciones que se llevan a cabo.

Una manera de informar al contribuyente es a través del informe, el cual puede estar compuesto por datos cuantitativos como: cantidad de personas que se beneficiaron de los servicios de la institución, porcentaje de nuevos clientes y donantes, e información registrada en fotos y entrevistas como parte de data cualitativa, que sustente o demuestre determinada información.

### **Actividad Estrategia VII**

1. Realice un informe de una página para presentarlo a quienes han realizado un aporte a la organización. Debe tomar en cuenta los resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados, el impacto del aporte y agradezca el apoyo.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Llame al donante para renovar su compromiso.

## VIII. Qué aprendimos durante este ciclo

En este último paso “el principio y el fin se retroalimentan” ya que para poder evaluar es necesario haber definido los objetivos y los resultados y en paralelo construido los indicadores para su medición. Entre los indicadores pueden destacar:

- El resultado económico de la campaña;
- El porcentaje de respuesta a cartas y/o llamadas telefónicas;
- La cantidad de nuevos donantes;
- El tipo de donantes;
- El porcentaje de fondos donado por cada fuente de financiamiento;
- La renovación de la base de datos;
- El nivel de compromiso del donante.

Es importante destacar que si los indicadores son cuantitativos, será números, y si son cualitativos, serán de calidad.

### Actividad Estrategia VIII

Este es un momento crucial, por lo que es necesario agendar una reunión de evaluación que permita evaluar lo planificado y lo obtenido. Tome en cuenta a todo el personal que participó, los resultados a nivel cuantitativo y cualitativo y respondan:

1. Objetivo económico propuesto en relación con el resultado económico obtenido:

---

---

---

2. Resultado obtenido en este período en relación con el resultado del año anterior:

---

---

---

3. Medios a través de los cuales se obtuvieron los fondos y montos recaudados:

---

---

---

4. Cantidad de personas involucradas en las actividades de desarrollo de fondos, compararla con el anterior:

---

---

---

5. Se considera necesario hacer una discusión grupal y evaluar cualitativamente desde la experiencia de cada uno de los integrantes, hacer sugerencias y aportar posibles soluciones.

### **5.1. Guías Didácticas para el usuario**

A continuación se presentan las guías didácticas que servirán de apoyo al usuario responsable de dirigir la dinámica del programa durante los módulos de trabajo.



**Asociación Civil Innovación**  
**Guía Didáctica**  
**Programa de Desarrollo de Fondos y Recursos**

Página 67 de 8

**MÓDULO I:** Recordando quiénes somos para seguir adelante

**DURACIÓN:** 3 horas

**OBJETIVO GENERAL:** Medir el desempeño y definir estrategias para proporcionar mejoras en la Asociación Civil Innovación.

TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS INSTRUCCIONALES	TIEMPO
Inicio	Presentar los objetivos del Programa	<b>Fase de inicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnica rompe hielo</li> <li>▪ Exposición del objetivo general de la actividad.</li> <li>▪ Presentación personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rompe Hielo</li> <li>▪ Exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Cronograma</li> </ul>	15 Min
Desarrollo	Revisar el pasado de la Asociación Civil Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión del pasado de la ACI</li> <li>▪ Validación de los participantes y responsables de las actividades</li> <li>▪ Identificación de aciertos y desaciertos de la gestión</li> <li>▪ Reflexiones acerca de lo construido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición</li> <li>▪ Análisis individual</li> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Manual del participante</li> </ul>	1 hr y 15 min
Cierre	Evaluar el producto obtenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discutir los resultados obtenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> </ul>	20 min
Break	Definir con el equipo de consultores cuántos módulos por sesión serán desarrollados, se sugiere módulo I y II para el mismo día				10 min



**Asociación Civil Innovación**  
**Guía Didáctica**  
**Programa de Desarrollo de Fondos y Recursos**

Página 2 de 8

**MÓDULO II:** Quiénes nos rodean y qué otros nos necesitan

**DURACIÓN:** 2 horas.

**OBJETIVO:** Evaluar el contexto interno y externo de la ACI para definir las necesidades de los donantes

TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS INSTRUCCIONALES	TIEMPO
Inicio	Presentar los objetivos del Módulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición del objetivo general de la actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Cronograma</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	10 Min
Desarrollo	Evaluar el contexto interno y externo de la ACI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de la misión</li> <li>▪ Revisión de la DOFA</li> <li>▪ Establecimiento de la relación del medio con la ACI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición</li> <li>▪ Explicación de las actividades a realizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	50 min
	Listar los potenciales donantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer un listado de los potenciales donantes</li> <li>▪ Analizar si sus intereses concuerdan con la ACI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> <li>▪ Lluvia de ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Pizarra acrílica o papel bond</li> <li>▪ Marcadores</li> </ul>	40 min
Cierre	Evaluar los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discutir los resultados que se obtuvieron de forma grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validación de lo obtenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> </ul>	20 min



**Asociación Civil Innovación**  
**Guía Didáctica**  
**Programa de Desarrollo de Fondos y Recursos**

Página 3 de 8

**MÓDULO III:** Desarrollando nuestro camino

**DURACIÓN:** 3 horas.

**OBJETIVO:** Desarrollar la propuesta a través de un plan de actividades y acciones posibles

TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS INSTRUCCIONALES	TIEMPO
Inicio	Presentar los objetivos del Módulo	<b>Fase de inicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnica rompe hielo</li> <li>▪ Exposición del objetivo general de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rompe Hielo</li> <li>▪ Exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Cronograma</li> </ul>	10 Min
Desarrollo	Expresar las posibles propuestas para el desarrollo de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expresión de ideas por parte de los participantes</li> <li>▪ Selección de aquellas que se consideran viables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lluvia de ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> <li>▪ Pizarra acrílica o papel bond</li> <li>▪ Marcadores</li> </ul>	50 min
	Redactar la posible propuesta de la ACI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación los antecedentes y justificación</li> <li>▪ Revisión de la misión y los beneficiarios</li> <li>▪ Definición objetivos y exponer logros del pasado</li> <li>▪ Descripción del programa</li> <li>▪ Solicitud al donante</li> <li>▪ Cierre de la propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	45 min
Cierre	Evaluar los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión de los resultados que se obtuvieron de forma grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validación de lo obtenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> </ul>	15 min



**Asociación Civil Innovación**  
**Guía Didáctica**  
**Programa de Desarrollo de Fondos y Recursos**

Página 4 de 8

**MÓDULO IV:** Cuánto necesitamos y en qué lapsos de tiempo.

**DURACIÓN:** 3 horas.

**OBJETIVO:** Concretar el presupuesto y cronograma estimado para financiar el programa de la ACI

TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS INSTRUCCIONALES	TIEMPO
Inicio	Presentar los objetivos del Módulo	<b>Fase de inicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición del objetivo general de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rompe Hielo</li> <li>▪ Exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Cronograma</li> </ul>	10 Min
Desarrollo	Estimar el dinero que debe conseguir la ACI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listado de los gastos previstos para el programa</li> <li>▪ Inclusión de otros gastos no previstos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> <li>▪ Formato Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> <li>▪ Calculadora</li> </ul>	50 min
	Elaborar un cronograma de financiamiento para el programa seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desglose de los gastos del programa mes a mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> <li>▪ Formato cronograma de financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	45 min
Cierre	Evaluar los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión de los resultados que se obtuvieron de forma grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> </ul>	10 min
Break	Se sugiere desarrollar los módulos IV y V para el mismo día				10 min



**MÓDULO V:** Cuidando a los actuales y posibles donantes.

**DURACIÓN:** 3 horas.

**OBJETIVO:** Fortalecer a los actuales y posibles donantes en su compromiso con la causa

TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS INSTRUCCIONALES	TIEMPO
Inicio	Presentar el objetivo del Módulo	<b>Fase de inicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición del objetivo general de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Cronograma</li> </ul>	5 Min
Desarrollo	Identificar a los donantes actuales y aquellos que según su actividad (razón de ser y económica ) puedan interesarse en apoyar la causa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clasificación de los donantes (actuales y posibles) para su posterior contacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	15 min
	Contactar a los donantes previamente clasificados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de una carta dirigida a los potenciales donantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> <li>▪ Carta modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	30 min
Cierre	Evaluar los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión los resultados que se obtuvieron de forma grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> </ul>	10 min



**Asociación Civil Innovación**  
**Guía Didáctica**  
**Programa de Desarrollo de Fondos y Recursos**

Página 6 de 8

**MÓDULO VI:** Construyendo el camino.

**DURACIÓN:** 3 horas

**OBJETIVO:** Desarrollar la planificación de las actividades que serán parte de la campaña de desarrollo de fondos

TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS INSTRUCCIONALES	TIEMPO
Inicio	Presentar el objetivo del Módulo	<b>Fase de inicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnica rompe hielo</li> <li>▪ Exposición del objetivo general de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rompe Hielo</li> <li>▪ Exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Cronograma</li> </ul>	10 Min
Desarrollo	Identificar cada uno de los elementos que componen el plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despliegue las actividades que serán parte del plan de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> <li>▪ Instrumento guía para su llenado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	45 min
	Diseñar el cronograma de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de la fecha de cada una de las actividades planificadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> <li>▪ Instrumento guía para su llenado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	40 min
Cierre	Evaluar los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión de los resultados que se obtuvieron de forma grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> </ul>	15 min
Break	Se sugiere desarrollar los módulos VI y VII para el mismo día				10 min



**MÓDULO VII:** Aprendiendo a dar las gracias

**DURACIÓN:** 2 horas

**OBJETIVO:** Reforzar continuamente el agradecimiento a los donantes, incluyéndolos en la ejecución de las actividades que planifica la Asociación.

TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS INSTRUCCIONALES	TIEMPO
Inicio	Presentar el objetivo del Módulo	<b>Fase de inicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición del objetivo general de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Cronograma</li> </ul>	5 Min
Desarrollo	Definir cada uno de los elementos que componen un informe de agradecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de los elementos que componen un informe de agradecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> <li>▪ Instrumento guía para su llenado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> <li>▪ Calculadora</li> </ul>	20 min
	Elaborar el informe de agradecimiento a los donantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de los elementos que componen un informe de agradecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> <li>▪ Instrumento guía para su llenado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	25 min
Cierre	Evaluar los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión de los resultados que se obtuvieron de forma grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> </ul>	10 min



**Asociación Civil Innovación**  
**Guía Didáctica**  
**Programa de Desarrollo de Fondos y Recursos**

Página 8 de 8

**MÓDULO VIII:** Qué aprendimos durante este ciclo.

**DURACIÓN:** 3 horas

**OBJETIVO:** Evaluar la efectividad de la gestión actual

TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS INSTRUCCIONALES	TIEMPO
Inicio	Presentar el objetivo del Módulo	<b>Fase de inicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnica rompe hielo</li> <li>▪ Exposición del objetivo general de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rompe Hielo</li> <li>▪ Exposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Video Beam</li> <li>▪ Laptop</li> <li>▪ Cronograma</li> </ul>	10 Min
Desarrollo	Comparar los indicadores de medición actual con los utilizados para la autoevaluación en la gestión pasada para medir la efectividad de la gestión actual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar un contraste entre los indicadores de la gestión actual con la pasada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> <li>▪ Informe de evaluación de gestión</li> </ul>	50 min
	Conocer el porcentaje de efectividad de la gestión actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpretación de los resultados obtenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> <li>▪ Lápices</li> </ul>	45 min
Cierre	Evaluar los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión de los resultados que se obtuvieron de forma grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discusión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del participante</li> </ul>	15 min

## **Conclusiones**

La intervención organizacional que se desarrolla en la presente investigación formó parte de un Proyecto Factible propuesto a la Asociación Civil Innovación, con el objeto de brindarle una metodología compuesta de una serie de estrategias que se enmarcan en un modelo de desarrollo de fondos dirigido a organizaciones sociales, cuyo fin último siempre será el de beneficiar a la sociedad de la que es parte. El programa de desarrollo de fondos fue adaptado a las características innovadoras de la asociación civil, y va acompañado también de la oferta de asesorías continuas que permitirán a la organización solventar cualquier duda que se presente en el camino de su implantación.

Como bien se indicó en el presente documento, cada una de las estrategias puede ser ejecutada independientemente del orden o la numeración con la que se presenta, de manera que esto le permite a esta y cualquier otra fundación, considerar el modelo como fácilmente adaptable a las necesidades del entorno que se presente.

Así mismo, todo el material instruccional que se diseñó como parte del programa, así como los objetivos planteados para cada estrategia, permiten en cualquier momento hacer las adaptaciones que los usuarios del programa consideren, todo ello con el firme objetivo de que independientemente del orden o de las actividades que se decidan implementar, no se pierda de vista la intención de cada estrategia y que al final el modelo proporcione las bases para que la organización alcance la sostenibilidad deseada y se mantenga a lo largo del tiempo que ella decida.

Entre las bondades que destacan de este programa se tiene la autoevaluación y la planificación, así como también una estructura flexible y fácil de usar que se presenta a lo largo de cada estrategia que lo conforma, lo cual genera una práctica constante de aprendizaje formativo y de retroalimentación continua para la mejora de los procesos que se llevan a cabo. De esta manera los miembros de la organización que participen activamente en la ejecución del programa, serán usuarios de una metodología planificada para ser vivencial y participativa que les

permita reconocerse en el camino paseándose por el antes, el durante y el después.

En definitiva la intencionalidad del programa es la de capacitar a los miembros de la fundación en la auto aplicación de un modelo que ha resultado ser exitoso en organizaciones sociales de países de América Latina como Argentina y es el resultado de estudios que indican que entre las principales áreas que más preocupan a este tipo de organizaciones se encuentran el desarrollo de fondos, entre otros. De manera que vale la pena aplicarlo en nuestro país en una suerte de facilitar el trabajo y permitir la entrada no a un proceso mágico, sino a un trabajo que permite ordenar contenidos que ofrecen a quienes lo trabajan un análisis crítico de los procesos, y más allá, de la actuación organizacional.

## **Recomendaciones**

Entre las recomendaciones se puede destacar, sobre la base de los beneficios arriba indicados, implementar el programa de desarrollo de fondos con la firme convicción de sentar las bases metodológicas para redefinir una organización y enmarcarla en la cultura del crecimiento y el desarrollo constante, en pro de ofrecer nuevamente oportunidades dentro de una sociedad que requiere y anhela protagonistas de la innovación y el progreso, siendo estas últimas premisas recursos indispensables para el desarrollo de la sociedad venezolana, tal y como lo predica en su misión, la Asociación Civil Innovación.

## Referencias bibliográficas

- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Epísteme.
- Arnau, J. (1996). *Métodos y Técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona. Extraído el 20 de Julio de 2012 de: [http://books.google.co.ve/books?id=VXlz3Sxuh4C&pg=PA7&dq=investigaci%C3%B3n+transversal+y+longitudinal&hl=es&ei=jHfETq2kAqTm0QGfiOn7Dg&sa=X&oi=book\\_result&ct=bookthumbnail&resnum=6&ved=0CEcQ6wEwBTgK#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20transversal%20y%20longitudinal&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=VXlz3Sxuh4C&pg=PA7&dq=investigaci%C3%B3n+transversal+y+longitudinal&hl=es&ei=jHfETq2kAqTm0QGfiOn7Dg&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=6&ved=0CEcQ6wEwBTgK#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20transversal%20y%20longitudinal&f=false)
- Ashoka Emprendedores Sociales y otros. (2004) *Emprendimientos Sociales Sostenibles: Cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales*. Sao Paulo: Peirópolis.
- Asociación Civil Innovación. (2008). *Innovación*. Caracas.
- Claret, A. (2005). *Cómo hacer y defender una tesis*. (2da ed.). Venezuela. Editorial Texto, C.A.
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. (8ª ed.). México: CENGAGE Learning.
- Fernández- Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección*. [Libro en línea]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Disponible: [http://books.google.com/books?id=G1z\\_FgefMUyC&pg=PA388&dq=ALCANCE+Y+NATURALEZA+DEL+DESARROLLO+ORGANIZACIONAL&hl=es&ei=ytSbTZDwHYfTgQeQoeCeBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=bookthumbnail&resnum=1&ved=0CCoQ6wEwAA#v=onepage&q=ALCANCE%20Y%20NATURALEZA%20DEL%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL&f=false](http://books.google.com/books?id=G1z_FgefMUyC&pg=PA388&dq=ALCANCE+Y+NATURALEZA+DEL+DESARROLLO+ORGANIZACIONAL&hl=es&ei=ytSbTZDwHYfTgQeQoeCeBw&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=1&ved=0CCoQ6wEwAA#v=onepage&q=ALCANCE%20Y%20NATURALEZA%20DEL%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL&f=false). [Consulta: 2012, Julio 20]
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación* [Libro en línea]. Madrid: Ediciones

Díaz de Santos. Disponible:  
[http://books.google.com/books?id=d3z\\_i6znsFUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=d3z_i6znsFUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

[Consulta: 2012, Julio 19].

- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. (5ª ed.). México: Pearson Education.
- Frydman, F., (2003). *Cultivar el Compromiso: Manual de Desarrollo de Fondos para Organizaciones Sociales*. Buenos Aires. Fundación Compromiso. Ediciones Gránica.
- Latorre, A. (2007). *La Investigación Acción, conocer y cambiar la práctica educativa*. España: Editorial Graó. Disponible en:  
[http://books.google.co.ve/books?id=e1PLxGcRf8gC&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+acci%C3%B3n&hl=es&ei=t1HETpj6N6jr0gGe0LCYDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=e1PLxGcRf8gC&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+acci%C3%B3n&hl=es&ei=t1HETpj6N6jr0gGe0LCYDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2012, Julio 19].
- López, A. (2009). *Intervención de Clima Organizacional en los Empleados de la Fundación Luz y Vida*. Trabajo de Grado Especialización: Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Medina, W. (2012). *Procesos de Consultoría*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Moreno, M. (1987). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa*. México: Editorial Progreso. Extraído el 30 de Septiembre desde [http://books.google.com/books?id=9eARu\\_jwbgUC&printsec=frontcover&dq=introduccion+a+lametodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+educativa&hl=es&ei=nqrFTrjhCOH20gG574T2Dg&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDMQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=9eARu_jwbgUC&printsec=frontcover&dq=introduccion+a+lametodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+educativa&hl=es&ei=nqrFTrjhCOH20gG574T2Dg&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDMQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false)
- Real Academia Española. (s.f.). [Diccionario en línea]. . Disponible: <http://lema.rae.es/drae/?val=programa> [Consulta: 2012, Julio 19].
- Rincón, M. (2004). *Diseño de un plan estratégico de intervención organizacional para la fundación para el desarrollo del arte audiovisual de la Universidad Simón Bolívar, Artevisión-USB*. Trabajo de Grado Especialización: Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- Robbins, S. P. y Colulter, M. (2005). *Administración*. [Libro en línea]. México: Pearson Educación. Disponible: [http://books.google.com/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2012, Julio 19].
- Sandoval, G. (2008). Intervención de cambio organizacional del centro de divulgación del conocimiento económico para la libertad – CEDICE. Trabajo de Grado Especialización: Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. [Libro en línea]. Bogotá: Ecoe Ediciones. Disponible: [http://books.google.com/books?id=NNgpEqvYwywC&pg=PR18&dq=diagn%C3%B3stico+organizacional&hl=es&ei=N0F9TbzPAo\\_AgQfOtP2sBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=bookthumbnail&resnum=10&ved=0CFMQ6wEwCQ#v=onepage&q=diagn%C3%B3stico%20organizacional&f=false](http://books.google.com/books?id=NNgpEqvYwywC&pg=PR18&dq=diagn%C3%B3stico+organizacional&hl=es&ei=N0F9TbzPAo_AgQfOtP2sBA&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=10&ved=0CFMQ6wEwCQ#v=onepage&q=diagn%C3%B3stico%20organizacional&f=false) [Consulta: 2012, Julio 19].
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.
- Vila, M. (2010). *Intervención Organizacional de Buena Voluntad Asociación Sin Fines de Lucro*. Trabajo de Grado Especialización: Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Manual del Participante**

### **I. RECORDANDO QUIÉNES SOMOS PARA SEGUIR ADELANTE**

En grupo se realizará una revisión del pasado de la Asociación Civil Innovación basado en las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue el monto de ingresos obtenidos por la Asociación Civil Innovación durante el último año?

---

---

---

2. ¿De dónde provienen los ingresos?

---

---

---

3. ¿Cuántas personas participaron en las actividades de recaudación?

---

---

---

4. De estas personas que participaron alguna tuvo alguna compensación monetaria.

---

---

---

5. ¿Quién estuvo a cargo de la coordinación de las actividades realizadas?

---

---

6. Liste, ¿qué habilidades debe tener la persona a cargo de la coordinación de actividades?

---

---

---

---

7. Cada persona debe responder de forma individual a las siguientes preguntas:

a. ¿Cuál fue su colaboración específica en el plan?

---

---

---

b. ¿Qué otras cosas podría aportar en una próxima oportunidad?

---

---

---

8. Coloque a continuación tres aciertos y tres desaciertos de la gestión desarrollada:

Los aciertos estuvieron relacionados con:

---

---

---

Los desaciertos estuvieron relacionados con:

---

---

---

9. ¿Qué cosas debería tener en cuenta la organización antes de encarar nuevas acciones de desarrollo de fondos?

---



---



---

10. ¿Qué aprendieron del trabajo realizado hasta el momento?

---



---



---

## II. QUIÉNES NOS RODEAN Y QUÉ OTROS NOS NECESITAN

1. A continuación se le presenta la Misión de la Asociación Civil Innovación:

*Motivar la creación, exhibición y discusión de proyectos, ideas y talleres, reconociendo a los innovadores, pertenecientes a diferentes sectores y también regiones y poblaciones del país.*

2. Una vez repasada la misión de la organización, deben revisar la Matriz DOFA que se presenta a continuación la cual fue desarrollada en el diagnóstico. A partir de allí valide el contexto interno y externo de la Asociación Civil Innovación, y en base a ello describa qué ofrece el medio y relaciónelo con lo es la organización (misión).

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Fortalezas	Total	Jerarquización por Impacto
1	Disposición al cambio - Capacidad de reinventarse	3	1
2	Conocimiento sólido del tema	3	2
3	Buena imagen pública y credibilidad	3	3
4	Red sólida de aliados y colaboradores nacionales e internacionales	2	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Debilidades	Total	Jerarquización por Impacto
1	Concentración del liderazgo	3	1
2	Carencia de competencia en áreas de mercadeo y comercialización	2	2
3	Fragilidad económica - Crisis de ingreso	3	3
4	Equipo de trabajo debilitado	1	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Oportunidades	Total	Jerarquización por Impacto
1	Importancia que adquiere el tema de la innovación nacional e internacionalmente	3	1
2	Desarrollando competencias en el área de consultoría	3	2
3	Internet y las redes sociales	3	3
4	Bastantes problemas que requieren soluciones creativas	1	4

DOFA: JERARQUIZACIÓN ASAMBLEA			
	Amenazas	Total	Jerarquización por Impacto
1	Empresas aliadas afectadas	3	1
2	Jovenes emigrando	3	2
3	Falta de Fé de un futuro mejor - pesimismo	3	3
4	Fortalecimiento en la percepción social de otras organizaciones competidoras	1	4

- Qué ofrece el medio y relaciónelo con lo que es la organización (misión):

---

---

---

---

---

---

---

---

- Liste las posibles personas, asociaciones, instituciones privadas o públicas que podrían brindar el financiamiento para los programas institucionales, porque sus intereses concuerdan con la misión de la organización.

---

---

---

---

---

---

---

---

**III. DESARROLLANDO NUESTRO CAMINO**

1. En este espacio se realizará una tormenta de ideas, donde todos deben dejar fluir sus ideas sin coartarlas por límites ni prejuicios, donde expresarán las posibles propuestas que ayudarán a definir cuál será el plan de actividades para el próximo año.
2. Una vez realizada esta tormenta de ideas, se recogerán aquellas que se consideren viables y las acciones posibles para conseguirlas. A continuación se muestra un ejemplo:

Ideas	Acciones Posibles
Alquilar un espacio para el evento Salón Innovación	Visitar empresas que puedan donar el alquiler del espacio (hacer lista)

3. Basados en estos apuntes los invitamos a redactar una posible propuesta.

a. **Antecedentes y Justificación:** presente a la Asociación Civil Innovación, cuente qué problema trata de resolver o qué realidad quiere cambiar.

---



---



---



---

b. **Misión y Clientes:** escriba su misión, comente qué cambio quiere producir con su trabajo y quiénes son las personas o grupos que se beneficiarán con él.

---

---

---

---

c. **Objetivos y logros:** defina qué objetivos se propone cumplir y qué logros obtenidos en el pasado respaldan esos objetivos.

---

---

---

---

d. **Descripción del programa:** describa el programa para el que requieren apoyo y los resultados que esperan obtener con su aplicación.

---

---

---

---

e. **Solicitud:** sea preciso con respecto a lo que le pide al destinatario de la carta.

---

---

---

---

**Cierre:** trate de dar a la carta un final motivador y que las firmas sean de personas respetadas por el destinatario o por la comunidad.

4. Para ofrecerles una idea anexamos el ejemplo de una Asociación “ Jóvenes Hoy”:

#### **CASA JOVEN – PROGRAMA RECREARTE**

##### **Antecedentes y Justificación**

A lo largo de los últimos años los vecinos de la localidad de Villa Flores hemos sido testigos del aumento de muertes y accidentes, cuyas víctimas son los jóvenes de la comunidad. No se trata de una casualidad; es el resultado de la falta de referentes y proyectos para los jóvenes, que hace que las drogas, el alcohol, donde unos se vuelven enemigos de los otros, se convierta en el horizonte de sus vidas.

##### **Misión**

Los padres, docentes y vecinos que formamos la Asociación Civil Jóvenes de Hoy no queremos ser cómplices de esta situación y estamos seguros que juntos podemos lograr mejorar las condiciones de vida de estos jóvenes.

##### **Logros y Objetivos**

Alentados por la respuesta obtenida este último año en que 300 jóvenes del barrio La Florcita participaron en nuestras actividades, este año proponemos convocar a 300 participantes. Para que esto suceda necesitamos seguir sosteniendo la Casa Joven, donde los jóvenes del barrio puedan reunirse y realizar actividades artísticas, recreativas y deportivas. Para lograr este objetivo necesitamos reunir \$ 15.000

##### **Descripción del Programa**

Todas las actividades que se realicen en Casa Juan tienden a promover en los jóvenes otras modalidades de ser y estar, desarrollando en ellos actitudes y aptitudes nuevas que les sirvan de herramienta para su vida. Los talleres se reúnen durante tres horas dos veces por semana. Este cronograma de trabajo permite obtener una oferta de actividades diarias con un código afín a los jóvenes. Para fomentar la organización grupal, además de los talleres realizaremos un campeonato de fútbol.

##### **Solicitud**

Cuando nos referimos a los jóvenes del barrio nos referimos a su hijo, vecino alumno, amigo. Es alguien a quien usted probablemente conoce, lo ve en la esquina de su casa y cruza la acera porque le da miedo o lástima. Para que esto cambie necesitamos que sume su apoyo al de muchos otros vecinos y comerciantes que ya están haciendo su aporte. Puede colaborar con su tiempo, muebles, ideas, o asociándose con una cuota de \$ 10, \$ 20 o \$100 según sus posibilidades. Un vecino suyo pasará la próxima semana a retirar su aporte para mejorar la calidad de vida de los 300 jóvenes de nuestro barrio.

#### IV. CUÁNTO NECESITAMOS Y EN QUÉ LAPROS DE TIEMPO

1. Haga un estimado del dinero que debe conseguir para financiar el programa principal y liste los posibles gastos:

Monto estimado a recaudar para el próximo año	Gastos previstos
	Insumos
	Viáticos
	Honorarios profesionales
	Gastos administrativos
	Otros gastos

2. En el cuadro que se le presenta a continuación elabore el cronograma de financiamiento para el programa seleccionado:

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Bienes Inmuebles</b>						
Alquiler de la oficina	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.
Salón Innovación						
Alquiler de depósito						
<b>Recursos Humanos</b>						
Director						
Administrador						
4 Coordinadores						
1 Desarrollador Web						
1 Comunicador Social						
Personal de Limpieza						
<b>Insumos</b>						
Material de Oficina						
Material POP						
Premios Innovación						
Refrigerios						
Comidas						
Pasajes						
Traslados						
Hospedaje						
Otros Viáticos						
<b>Otros Gastos</b>						
Luz						
Teléfono						
Agua						
Internet						
Productos de Limpieza						
Gastos de Mercadeo						
Tinta de Impresora						
Deudas						
Otros gastos imprevistos						
					<b>Total</b>	<b>Bs.</b>





Ficha del Donante	
Fecha	
Persona que lo contactó	
Tipo de Contacto (teléfono, carta, personal)	
Dinero solicitado	
Donación	
¿Se podría haber solicitado más dinero?	
¿El pedido excedió su capacidad?	
¿Sugirió alguna otra persona para contactar?	
Sugerencias	

- e. Se le anexa una carta que todo donante le gustaría recibir, el ejemplo a continuación es una carta recibida por Peter Drucker en su fundación y fue la acreedora de un cheque. A partir de allí redacte la que usted le haría llegar a un potencial donante:

*“Sr. Peter Druker:*

**Toda carta debe llevar el nombre de la persona a la que va dirigida.**

*Hay 4.200 desamparados en nuestros suburbios, muchos de ellos con niños pequeños.*

**Una exposición clara de la situación**

*Vamos a restablecer, volver a capacitar y ubicar en empleos a 700 de ellos el año próximo.*

**Una afirmación clara de lo que haremos      Un objetivo preciso, con plazos acotados**

*Este es un objetivo ambicioso, pero sabemos que lo podemos alcanzar porque ubicamos a 400*

**Antecedentes**

*personas el año pasado. Hemos aprendido bastante y también tenemos 80 voluntarios que están capacitados para hacer el trabajo. Tenemos la capacidad.*

**Capacidad**

*Esperamos recibir dinero del condado, del Estado y del gobierno federal. Pero la mayor parte la financiaremos en esta comunidad, y no aceptaremos donaciones de nadie de afuera.*

**Hay otros contribuyentes**

*Estos son nuestros desamparados, esta es nuestra comunidad, son nuestros vecinos, nuestra responsabilidad y nuestra oportunidad.*

**Expresa compromiso**

*Así que les escribimos para que nos mande su donación de 2.500 dólares.*

**El pedido es claro**

*Adjuntamos un sobre con la dirección de retorno.*

**Con resoluciones prácticas para que no haya excusas**

*Le proporcionaremos un informe cada 3 meses, y si nos va mejor de lo que proyectamos,*

**Se ofrece información periódica**

*volveremos a Ud. y le pediremos que celebre con nosotros enviándonos un cheque adicional.”*

**Se renueva el pedido**

• **Carta de la Asociación Civil Innovación:**

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

2. Llame al donante para renovar su compromiso.

**VIII. QUÉ APRENDIMOS DURANTE ESTE CICLO**

Este es un momento crucial, por lo que es necesario agendar una reunión de evaluación que permita evaluar lo planificado y lo obtenido. Tome en cuenta a todo el personal que participó, los resultados a nivel cuantitativo y cualitativo y respondan:

1. Objetivo económico propuesto en relación con el resultado económico obtenido:

---

---

---

2. Cantidad de nuevos donantes en relación con el año anterior:

---

---

---

3. Medios a través de los cuales se obtuvieron los fondos y montos recaudados:

---

---

---

4. Cantidad de personas involucradas en las actividades de desarrollo de fondos, compararla con el anterior:

---

---

---

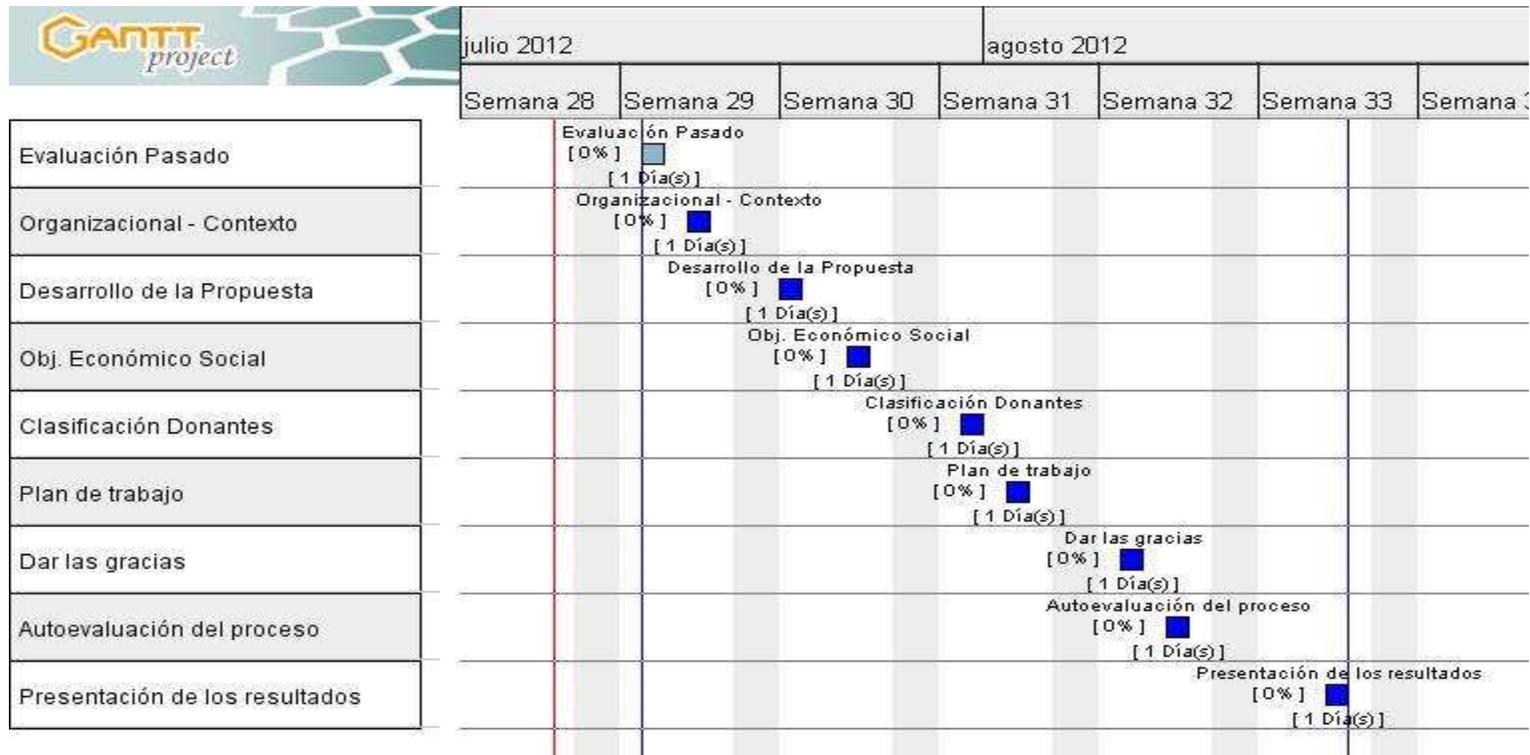
5. Se considera necesario hacer una discusión grupal y evaluar cualitativamente desde la experiencia de cada uno de los integrantes, hacer sugerencias y aportar posibles soluciones.

## ANEXO 2: PLAN DE TRABAJO IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA

### Fechas de Ejecución

			
Nombre	Fecha de inicio	Tiempo Cliente	Tiempo Consultor
Evaluación Pasado	17/07/12	3 horas	3 horas
Organizacional - Contexto	19/07/12	2 horas	2 horas
Desarrollo de la Propuesta	23/07/12	3 horas	2 horas
Obj. Económico Social	26/07/12	3 horas	2 horas
Clasificación Donantes	31/07/12	3 horas	2 horas
Plan de trabajo	2/08/12	3 horas	2 horas
Dar las gracias	7/08/12	2 horas	2 horas
Autoevaluación del proceso	9/08/12	3 horas	2 horas
Presentación de los resultados	16/08/12	3 horas	-
Total horas:		25 horas	22 horas

## Resumen Semanal



## Desglose de Actividades

Plan Implantación Programa Desarrollo de Fondos Asociación Civil Innovación	Julio					Agosto				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Fase I: Revisando las acciones del pasado</b>										
Revisión de los estados financieros de la Fundación										
<b>Fase II: Relación organización - contexto</b>										
Repaso de la misión organizacional										
Revisión de la Matriz DOFA										
<b>Fase III: Desarrollo de la propuesta</b>										
Tormenta de ideas sobre posibles acciones a emprender										
Redacción de la propuesta										
<b>Fase IV: Objetivo económico y social del Programa</b>										
Estimar monto a recaudar próximo año										
Elaboración del cronograma de financiamiento										
<b>Fase V: Cuidando a los actuales y posibles donantes</b>										
Construcción de la base de datos de los actuales y futuros donantes										
Clasificación de los donantes según capacidad económica										
Clasificación de los donantes según capacidad intelectual social										
Diseñar una carta a un posible donante										
<b>Fase VI: Construyendo el plan de trabajo</b>										
Definir el objetivo del plan, las acciones a emprender y los tiempos de ejecución										
Elaboración el cronograma de ejecución										
<b>Fase VII: Aprendiendo a dar las gracias</b>										
Desarrollo de informe de agradecimiento										
Definición de estrategia para renovar el compromiso										
<b>Fase VIII: Autoevaluación del proceso</b>										
Contraste de lo planificado Vs. Lo alcanzado										
Reflexión final sobre el proceso ejecutado										
Presentación de los resultados										
<b>Presentación de posibles modificaciones sugeridas</b>										

### Anexo 3. Presentación de la Propuesta al Cliente



**PROGRAMA DE DESARROLLO DE FONDOS Y RECURSOS**

---

**PARA LA ASOCIACIÓN CIVIL INNOVACIÓN**

Profesor Tutor: Consultora:  
William Medina Quero Joselyn Araque

**CONTENIDOS**

- Objetivos
- Flujograma del Proceso
- Plan de Trabajo
- Actividades

De la 1 - 8



**Objetivo General**

Presentar el plan de actividades para "Desarrollar un programa de obtención de fondos y recursos, para la Asociación Civil Innovación a fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo"



**Objetivos Específicos**

- Organizar la información en referencia al pasado, presente y futuro de la organización
- Identificar las actividades necesarias para desarrollar un programa de obtención de fondos y recursos
- Reconocer el proceso de desarrollo de fondos y recursos como una estrategia planificada

## ¿Por qué un Programa?



- Descripción anticipada de cualquier tipo de actividad
- **Informativo:** contenido
- **Reactivo:** el cliente debe reconocer la estrategia planificada



## I- RECORDANDO QUIÉNES SOMOS PARA SEGUIR ADELANTE



Medir el desempeño y definir estrategias para proporcionar mejoras en la Asociación  
Civil Innovación

## I- RECORDANDO QUIÉNES SOMOS PARA SEGUIR ADELANTE

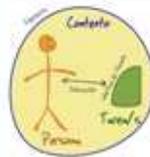


I- RECORDANDO QUIÉNES SOMOS  
PARA SEGUIR ADELANTE



**Reflexione sobre los resultados obtenidos en esta primera parte**

II- QUIÉNES NOS RODEAN Y QUÉ OTROS NOS NECESITAN



Evaluar el contexto interno y externo de la ACI para definir las necesidades de los donantes

II- QUIÉNES NOS RODEAN Y QUÉ OTROS NOS NECESITAN





**Recuerde!**  
**Para obtener financiamiento continuo, es fundamental desarrollar diversas fuentes de recursos**

### III- IDEANDO NUESTRO CAMINO



Desarrollar la propuesta a través de un plan de actividades y acciones posibles

### III-DESARROLLANDO NUESTRO CAMINO

¿Cuál será el plan de actividades para el próximo año?



**Ideas**

**Acciones posibles**

### III- IDEANDO NUESTRO CAMINO

**Redacción de la propuesta:**



**Antecedentes y Justificación**

**Misión y Clientes**

**Objetivos y Logros**

**Descripción del Programa**

**Solicitud**

**Cierre**



Es importante averiguar cuáles son los términos de referencia requeridos por cada potencial donante antes de enviar la propuesta

#### IV- CUÁNTO NECESITAMOS Y EN QUÉ LAPSOS DE TIEMPO



Concretar el presupuesto y cronograma estimado para financiar el programa de la Asociación Civil Innovación

#### IV- CUÁNTO NECESITAMOS Y EN QUÉ LAPSOS DE TIEMPO

Haga un estimado del dinero que debe conseguir para financiar el programa principal y liste los posibles gastos:

Monto estimado a recaudar Próximo año	Gastos Previstos

#### IV- CUÁNTO NECESITAMOS Y EN QUÉ LAPSOS DE TIEMPO

Elabore el cronograma de financiamiento para el programa seleccionado:

Rubro	Mes 1	Mes 2
Bienes Inmuebles	Bs.	Bs.
Recursos Humanos	Bs.	Bs.



#### V- CUIDANDO A LOS ACTUALES Y POSIBLES DONANTES



Fortalecer a los actuales y posibles donantes en su compromiso con la causa

#### V- CUIDANDO A LOS ACTUALES Y POSIBLES DONANTES

-  **Construya la base de datos de todos los donantes actuales y futuros**
-  **Liste a todas las personas con las que tiene relación y que considera importante vincular a la organización**
-  **Clasifique a los donantes teniendo en cuenta su capacidad económica y su compromiso con la institución**
-  **Clasifique a los donantes cualitativamente, considerando su capacidad intelectual y social para aportar ideas y prácticas innovadoras**
-  **Contactar al posible donante**
-  **Elaborar la carta dirigida a un potencial donante**

Todas las personas a cargo de solicitar fondos, deben conocer por qué se necesita que la gente apoye la misión de la organización



## VI- CONSTRUYENDO EL CAMINO

Desarrolle lo siguiente:

Objetivos, acciones, recursos, responsables, tiempos de ejecución (inicio y culminación) de su plan de trabajo

Realice el cronograma de ejecución (mes a mes), que sólo es posible si ya tiene la fecha de las actividades

Una vez construido el camino, es importante coordinar los esfuerzos de todas las personas que colaboran en este proceso



## VII- APRENDIENDO A DAR LAS GRACIAS



Reforzar continuamente el agradecimiento a los donantes

## VII- APRENDIENDO A DAR LAS GRACIAS

Elaborar un informe de agradecimiento considerando:

Resultados cuantitativos y cualitativos

El impacto del aporte

El agradecimiento por el apoyo

Finalmente llame al donante para renovar su compromiso

