



Estrategias De *Fundraising* Para Recaudo Financiero En Una Fundación Sin Ánimo De
Lucro FUNDAGESTER (FUNDACIÓN DESARROLLO SOCIAL Y GESTIÓN TERRITORIAL)

Gustavo Elías hincapié Mosquera

Nelson Alberto Vargas Gil

Universidad Ean

Humanidades y Ciencias Sociales/ Administración, Finanzas y ciencias económicas

Maestría en Gobierno y Gestión Pública / Maestría en administración de empresas

Bogotá, Colombia

13/05/2026

Estrategias De *Fundraising* Para Recaudo Financiero En Una Fundación Sin Ánimo De
Lucro FUNDAGESTER (FUNDACIÓN DESARROLLO SOCIAL Y GESTIÓN TERRITORIAL)

Gustavo Elías hincapié Mosquera

Nelson Alberto Vargas Gil

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gobierno y Gestión Pública / Administración de Empresas

Director (a):

Juan Carlos Rivera Rueda

Modalidad:

Monografía

Universidad Ean

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales/ Administración, Finanzas y ciencias
económicas

Maestría en Gobierno y Gestión Pública / Maestría en administración de empresas

Bogotá, Colombia

13/05/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

(Dedicatoria o frase. Página opcional)

A las comunidades que dan
sentido al trabajo de las organizaciones
sociales en Colombia: este esfuerzo
académico es, antes que nada, un
reconocimiento a quienes construyen
desde los territorios.

El conocimiento que no se pone al
servicio de quienes más lo necesitan es
conocimiento a medias."

Agradecimientos

Al profesor Juan Carlos Rivera Rueda, director del trabajo de grado, cuya orientación metodológica, disposición permanente y retroalimentación crítica fueron determinantes para la solidez del documento final.

Al jurado evaluador, José Alba, por la revisión rigurosa del manuscrito y por las observaciones que permitieron fortalecer la coherencia interna del estudio, la precisión estadística de los resultados y la aplicabilidad de la propuesta.

A la Fundación Desarrollo Social y Gestión Territorial, FUNDAGESTER, en la persona de su directora ejecutiva y de todo el equipo de colaboradores que participaron en las entrevistas semiestructuradas: su disposición, franqueza y compromiso institucional fueron la base empírica de esta investigación. Sin su apertura, este trabajo no habría sido posible.

A los donantes actuales y potenciales que respondieron el cuestionario estructurado, por su tiempo y por la confianza depositada en el proceso investigativo.

A la Universidad EAN, por los recursos académicos, el acceso a bases de datos indexadas y el acompañamiento institucional a lo largo del programa de maestría.

A nuestras familias, por el apoyo sostenido durante los meses de investigación, escritura y revisión.

Resumen

La sostenibilidad financiera de las organizaciones sin ánimo de lucro depende de su capacidad para captar recursos, sostener relaciones con donantes y comunicar de forma clara el impacto de sus acciones. Esta monografía tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico de *fundraising* para fortalecer el recaudo financiero y la sostenibilidad operativa de FUNDAGESTER. La investigación adoptó un enfoque mixto, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo-correlacional. Se aplicaron cinco entrevistas semiestructuradas a colaboradores internos y un cuestionario estructurado a 30 donantes actuales y potenciales. Los resultados evidencian ausencia de un sistema formal de *fundraising*, baja sistematización de donantes, limitada infraestructura tecnológica y necesidad de fortalecer la transparencia activa. El análisis cuantitativo mostró una asociación positiva y significativa entre transparencia percibida e intención de donación. Con base en los hallazgos, se propone un plan articulado en tres ejes: digitalización del recaudo, transparencia activa, y segmentación con fortalecimiento interno. La propuesta busca pasar de una captación reactiva a un sistema con procesos definidos, indicadores de seguimiento y condiciones de sostenibilidad institucional.

Palabras clave: Digitalización, Donantes, *Fundraising*, Sostenibilidad financiera,

Abstract

The financial sustainability of nonprofit organizations depends on their ability to raise funds, maintain donor relationships, and communicate the impact of their work clearly. This monograph aimed to design a strategic *fundraising* plan to strengthen the financial collection and operational sustainability of FUNDAGESTER. The study adopted a mixed-methods approach with a non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational design. Five semi-structured interviews were conducted with internal collaborators, and a structured questionnaire was administered to 30 current and potential donors. The findings show the absence of a formal *fundraising* system, limited donor systematization, insufficient technological infrastructure, and the need to strengthen active transparency. The quantitative analysis identified a positive and significant association between perceived transparency and donation intention. Based on these findings, the proposal is organized around three strategic axes: digital *fundraising*, active transparency, and donor segmentation with internal capacity building. The proposed plan seeks to move FUNDAGESTER from a reactive *fundraising* model toward a planned, measurable, and sustainable system.

Keywords: *Digitalization, Donors, Financial sustainability, Fundraising*

Contenido

	<u>Pág.</u>
Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstract.....	7
Contenido	8
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tablas	11
Introducción.....	12
Objetivos.....	14
<i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>14</i>
Justificación	15
Marco Teórico.....	17
<i>Antecedentes de Investigación</i>	<i>17</i>
<i>Bases teóricas</i>	<i>18</i>
<i>Modelos de captación de donantes.....</i>	<i>24</i>
Hipótesis	28

Variables	29
Metodología	31
<i>Enfoque y Alcance de la Investigación.....</i>	<i>31</i>
<i>Población y Muestra</i>	<i>33</i>
<i>Instrumentos.....</i>	<i>36</i>
<i>Técnicas para el Análisis de la Información</i>	<i>36</i>
Trabajo de Campo	38
<i>Procesamiento de los datos.....</i>	<i>39</i>
<i>Análisis de Resultados.....</i>	<i>42</i>
Propuesta de Solución.....	45
<i>Situación Actual</i>	<i>45</i>
<i>Oportunidades Identificadas</i>	<i>45</i>
<i>Propuesta de solución al problema planteado.....</i>	<i>46</i>
<i>Evaluación económica y escenarios de implementación del plan</i>	<i>56</i>
Discusión	64
Conclusiones.....	67
Trabajo Futuro	69
Referencias	71
Anexos	77

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo conceptual de la investigación.	27
Figura 2 Ruta metodológica del estudio.....	32
Figura 3 Composición de la muestra participante.	35
Figura 4 Dimensiones de entrevistas semiestructuradas.	39
Figura 5 Promedios por dimensión del cuestionario	40
Figura 6 Matriz de correlaciones de Spearman entre dimensiones.....	41
Figura 7 Lógica de procesamiento e integración metodológica.	42
Figura 8 Resultados integrados de entrevistas y encuestas	44
Figura 9 Ejes estratégicos de la propuesta de solución	49
Figura 10 Modelo operativo propuesto para el fundraising de FUNDAGESTER.....	53
Figura 11 Ciclo operativo de implementación del plan de fundraising.....	54
Figura 12 Plan de implementación de la propuesta	55
Figura 13 Curva de maduración del plan de fundraising por escenarios.....	60
Figura 14 Análisis comparativo de retorno de inversión a 5 años.	61
Figura 15 Mapa de calor de riesgos de implementación.....	63

Lista de Tablas

Tabla 1 Relación entre identidad social y estrategia de fundraising.....	23
Tabla 2 Mecanismos de la filantropía y estrategias de fundraising	24
Tabla 3 Relación entre teorías y variables del estudio.....	26
Tabla 4 Variables de estudio, definiciones conceptuales y operacionales.	30
Tabla 5 Fases del proceso investigativo.	33
Tabla 6 Caracterización de la muestra	34
Tabla 7 Matriz de segmentación de donantes de FUNDAGESTER.....	50
Tabla 8 Plan de capacitación interna para el equipo de FUNDAGESTER.....	52
Tabla 9 Costos anuales de implementación del plan.....	57
Tabla 10 Proyección de recaudo incremental a cinco años por escenarios (COP).	58
Tabla 11 Costos anuales de implementación del plan (COP).	59
Tabla 12 Matriz de riesgos e indicadores de seguimiento.....	62

Introducción

Garantizar la sostenibilidad financiera constituye uno de los desafíos más críticos para las organizaciones sin ánimo de lucro, particularmente cuando su operación se sustenta en una base reducida de aportantes, donaciones esporádicas o esquemas informales de gestión de recursos. Ante esta realidad, el *fundraising* ha adquirido un papel estratégico, en la medida en que permite estructurar la captación de fondos de forma planificada, consolidar vínculos duraderos con los donantes y asegurar la continuidad operativa de los proyectos.

En Colombia, numerosas fundaciones de tamaño pequeño y mediano desarrollan su labor en territorios con necesidades sociales apremiantes; sin embargo, encuentran serias dificultades para sostener sus programas a lo largo del tiempo. Dichas dificultades no derivan necesariamente de una falta de legitimidad frente a la causa que defienden, sino de la ausencia de procesos formalizados de captación, seguimiento, transparencia y comunicación con los donantes. Esta realidad obliga a replantear el *fundraising* más allá de su dimensión recaudatoria, reconociéndolo como una estrategia integral de gestión organizacional, sobre todo en aquellas entidades que dependen de fuentes externas y tienen escaso margen para diversificar su financiación (Pfeffer & Salancik, 2003).

La Fundación Desarrollo Social y Gestión Territorial, FUNDAGESTER, constituye el caso de estudio de esta monografía. La organización desarrolla iniciativas de impacto comunitario; no obstante, enfrenta desafíos vinculados con la sostenibilidad financiera, la concentración de ingresos, la baja formalización de su proceso de captación y la necesidad de fortalecer su transparencia activa ante donantes actuales y potenciales. A partir de este diagnóstico, la investigación se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿de qué manera es posible formular un plan estratégico de *fundraising* que integre herramientas digitales, segmentación de donantes y mecanismos de transparencia para fortalecer la sostenibilidad financiera y operativa de FUNDAGESTER?

La investigación se inscribe en el campo del marketing social y la gestión estratégica de organizaciones sin ánimo de lucro. Su propósito es formular un plan estratégico de *fundraising* para FUNDAGESTER a partir del diagnóstico institucional, la revisión de buenas prácticas y la evidencia obtenida en el trabajo de campo. Para ello se adopta un enfoque mixto, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo-correlacional, combinando entrevistas semiestructuradas a colaboradores internos y cuestionarios estructurados aplicados a donantes actuales y potenciales, en consonancia con los enfoques metodológicos que recomiendan integrar evidencia cualitativa y cuantitativa cuando el fenómeno estudiado involucra dinámicas organizacionales y percepciones de actores sociales (Hernández Sampieri et al., 2014).

El documento se organiza en seis componentes principales. En primer lugar, presenta los fundamentos conceptuales y metodológicos del estudio; posteriormente desarrolla el trabajo de campo, el procesamiento y análisis de los datos; luego formula una propuesta de solución sustentada en los hallazgos, incorporando su evaluación económica; y finalmente expone la discusión, las conclusiones y las oportunidades de trabajo futuro, manteniendo coherencia con la pregunta de investigación, los objetivos formulados y el alcance empírico del estudio.

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan estratégico de *fundraising* orientado al recaudo financiero y la sostenibilidad operativa de la Fundación Desarrollo Social y Gestión Territorial, FUNDAGESTER, a partir del diagnóstico institucional, el análisis de buenas prácticas sectoriales y la evidencia generada en el trabajo de campo.

Objetivos específicos

Caracterizar la gestión actual de captación de recursos en FUNDAGESTER, a partir del análisis de sus capacidades internas, fuentes de financiamiento, barreras organizacionales y prácticas de relacionamiento con donantes.

Analizar buenas prácticas de *fundraising* aplicables a organizaciones sin ánimo de lucro con características similares a FUNDAGESTER, a partir de literatura académica, referentes sectoriales y hallazgos del trabajo de campo.

Diseñar un plan estratégico de *fundraising* para FUNDAGESTER, articulado en torno a acciones de digitalización, transparencia activa, segmentación de donantes y fortalecimiento organizacional interno.

Justificación

Las organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL) operan en un entorno progresivamente más exigente para sostener sus programas y preservar la continuidad de su misión. La captación de recursos no puede limitarse a contactos personales, donaciones esporádicas o acciones desarticuladas; por el contrario, demanda procesos planificados, seguimiento sistemático a donantes, diversificación de fuentes y mecanismos transparentes de rendición de cuentas. En este marco, el *fundraising* se ha consolidado como una capacidad estratégica dentro de las OSAL al articular gestión organizacional, comunicación institucional, construcción de confianza y sostenibilidad financiera (Tempel et al., 2016).

La pertinencia de esta investigación radica en los desafíos que afrontan las fundaciones pequeñas y medianas en contextos territoriales específicos. Estas organizaciones suelen contar con legitimidad social y un conocimiento directo de las comunidades donde intervienen; no obstante, carecen con frecuencia de las herramientas técnicas necesarias para convertir esa legitimidad en relaciones estables de apoyo financiero. Desde la teoría de dependencia de recursos, esta situación representa una amenaza real para la continuidad organizacional, particularmente cuando los ingresos se concentran en pocas fuentes o dependen de aportes no recurrentes (Froelich, 1999; Pfeffer & Salancik, 2003).

En el caso particular de FUNDAGESTER, la investigación se justifica por la necesidad de formular una estrategia de *fundraising* ajustada a sus condiciones reales de operación. Si bien la fundación desarrolla iniciativas de impacto comunitario, presenta limitaciones concretas en la planificación del recaudo, la sistematización de su base de donantes, el aprovechamiento de canales digitales y la implementación de mecanismos de transparencia ante sus públicos de interés. Estas condiciones demandan un diagnóstico riguroso que permita comprender la situación institucional y, con base en la evidencia recabada, construir una propuesta viable para fortalecer tanto el recaudo financiero como la sostenibilidad operativa de la organización.

Esta investigación contribuye al análisis del *fundraising* en organizaciones sociales de escala territorial, un campo que aún demanda mayor desarrollo en el contexto latinoamericano. La literatura reciente ha evidenciado la relevancia de la transparencia, la identificación con la causa y la confianza institucional como factores determinantes en la disposición de las personas a donar (Nurdiani et al., 2025). No obstante, estos enfoques deben contrastarse con realidades organizacionales concretas, en particular en fundaciones que carecen de estructuras robustas de comunicación, tecnología o gestión de donantes.

El estudio entrega a FUNDAGESTER una ruta de acción para ordenar su captación de recursos, mejorar la relación con donantes actuales y potenciales, e incorporar prácticas de transparencia activa. La investigación no se limita a describir un problema institucional, sino que pretende traducir el diagnóstico en una propuesta aplicable, coherente con las capacidades de la fundación y con los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo.

Marco Teórico

Antecedentes de Investigación

El *fundraising* comprende el conjunto de acciones planificadas mediante las cuales una organización identifica, vincula, solicita, recibe y fideliza aportes provenientes de personas, empresas o instituciones con interés en respaldar una causa social. En las organizaciones sin ánimo de lucro, esta práctica va más allá del recaudo monetario: implica construir confianza, comunicar resultados de impacto, mantener relaciones sostenidas con los donantes y generar las condiciones necesarias para la continuidad de los programas sociales.

En las últimas décadas, el *fundraising* ha evolucionado desde modelos centrados en contactos personales y donaciones esporádicas hacia esquemas más relacionales y digitales, orientados a sostener vínculos duraderos con los donantes. Esta transición supone una mayor exigencia organizacional: diseñar mensajes diferenciados, habilitar canales accesibles y mantener la comunicación con los aportantes más allá del momento del recibo.

La literatura reciente ha evidenciado que las organizaciones sociales operan en un entorno de creciente competencia por la atención y los recursos de los donantes. Chang & Pai (2025) identifican obstáculos como la desconfianza institucional, la debilidad de las narrativas comunicativas y la competencia entre organizaciones que buscan recursos similares. Estos hallazgos resultan particularmente relevantes para fundaciones pequeñas y medianas, que suelen disponer de menor capacidad técnica, menor visibilidad pública y menos herramientas para gestionar relaciones duraderas con los donantes.

En el contexto iberoamericano, Elvira-Lorilla et al. (2024) encontraron que el uso de redes sociales puede incidir positivamente en la captación de donaciones cuando existe una estrategia de comunicación sostenida y orientada a la interacción. Este hallazgo revela que la presencia digital, por sí sola, no garantiza mejores resultados. Para que la comunicación sea efectiva, las organizaciones deben convertirla en una experiencia clara para el donante,

sustentada en mensajes coherentes, rutas accesibles de donación y un seguimiento sistemático posterior al aporte.

Otros estudios refuerzan la idea de que la actividad digital debe evaluarse en función de la interacción, la confianza y la conversión, y no únicamente por la presencia en plataformas. Bhati & McDonnell (2020) vinculan el tamaño de la red, la actividad y la interacción con mejores resultados en jornadas de donación en línea; los mismos autores, en una investigación posterior, destacan la diversidad del contenido como factor diferenciador (Bhati & McDonnell, 2025). Por su parte, Martin & Schlereth (2024) demuestran que la captación entre pares puede sostenerse incluso en contextos de crisis.

De acuerdo con la literatura revisada se puede señalar que la captación de recursos en organizaciones sin ánimo de lucro depende de una combinación de factores internos y externos. Los elementos internos más relevantes son la claridad estratégica, la capacidad de registrar información, la existencia de responsables y la disciplina para hacer seguimiento a los aportantes. Los componentes externos, influyen la confianza del donante, la identificación con la causa, la facilidad para donar y la percepción de que el aporte produce resultados verificables. Esta lectura es importante para FUNDAGESTER, porque el problema no se reduce a conseguir nuevos aportantes, sino a construir un sistema que permita atraerlos, vincularlos y sostener la relación en el tiempo.

Bases teóricas

El análisis del *fundraising* en FUNDAGESTER se apoya en cuatro perspectivas teóricas. Estas aproximaciones permiten interpretar la captación de recursos como un proceso atravesado por condiciones de sostenibilidad financiera, problemas de información, dinámicas de reciprocidad y vínculos simbólicos entre la organización y sus donantes. Sobre esta base se sustentan las variables de transparencia percibida, intención de donación, motivación, canales digitales y conocimiento organizacional utilizadas en la investigación.

Teoría de dependencia de recursos

La teoría de dependencia de recursos sostiene que las organizaciones dependen de actores externos que controlan los recursos necesarios para su funcionamiento. Pfeffer & Salancik (2003) explican que esta dependencia puede restringir la autonomía organizacional, en particular cuando los ingresos se concentran en pocas fuentes. En el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro, dicha concentración compromete la continuidad de los programas sociales y limita la capacidad de planificar a mediano plazo.

Froelich (1999a) aplica esta perspectiva al sector nonprofit y señala que la diversificación de ingresos constituye una condición fundamental para reducir vulnerabilidades organizacionales. Una entidad que depende de pocos donantes, de recursos esporádicos o de convocatorias inciertas queda más expuesta a interrupciones en su operación. Por ello, el *fundraising* debe concebirse como una estrategia de sostenibilidad institucional, y no únicamente como una actividad de recaudo.

Ye & Gong (2021) complementan esta visión al demostrar que la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin ánimo de lucro depende tanto de la capacidad de obtener recursos como de la manera en que estos se diversifican y administran. Desde esta perspectiva, FUNDAGESTER puede analizarse como una entidad que requiere reducir su vulnerabilidad mediante diversificar sus fuentes de ingreso y establecer sistemas de registro que permitan hacer seguimiento al comportamiento de cada aportante.

Teoría de la agencia

La teoría de la agencia ofrece un marco conceptual para comprender la relación entre donantes y organizaciones sociales desde la perspectiva del problema de confianza. Fama & Jensen (1983) explican que las relaciones de agencia surgen cuando un actor delega recursos o decisiones en otro sin poder observar plenamente su comportamiento. En las organizaciones sin ánimo de lucro, esta dinámica se manifiesta cuando el donante transfiere recursos para una

causa determinada, pero requiere confiar en que la organización los destinará de manera apropiada y transparente.

Esta relación genera una asimetría de información: el donante no siempre conoce cómo se administran los recursos, qué resultados se obtienen ni qué mecanismos de control existen. De ahí que la transparencia y la rendición de cuentas operen como instrumentos para reducir dicha incertidumbre. Chaudhry et al. (2025) señalan que la transparencia puede sostener la preferencia de los donantes incluso en contextos institucionales complejos, al ofrecer señales verificables de seriedad, control y coherencia organizacional.

Nurdiani et al. (2025) identifican la transparencia financiera, la comunicación de impacto y la trazabilidad en el uso de fondos como dimensiones determinantes para fortalecer la confianza en las organizaciones sin ánimo de lucro. En una línea similar, Ortega-Rodríguez et al. (2024), destacan la relevancia de mecanismos de buena gobernanza, tales como la divulgación pública, la participación de grupos de interés y la claridad en la toma de decisiones. Estos planteamientos sustentan la variable de transparencia percibida incorporada en esta investigación.

La transparencia no debe concebirse como una obligación meramente formal. En el contexto del *fundraising*, cumple una función estratégica al reducir la distancia entre la intención del donante y la gestión real de la organización. Una fundación puede desarrollar actividades socialmente valiosas; sin embargo, si no comunica sus resultados, el uso de recursos y los criterios de administración, el donante potencial carece de elementos suficientes para evaluar la confiabilidad de la institución. Por esta razón, la transparencia percibida se incorpora como variable central del estudio y eje articulador de la propuesta.

Evidencia reciente respalda esta decisión. Ghoorah et al. (2025) encontraron asociaciones positivas entre transparencia financiera, confianza y desempeño percibido. Por su parte, (Blouin et al., 2018) muestran que la divulgación financiera en línea puede incidir

directamente en las donaciones, mientras que Zhuang et al. (2014) señalan que las preferencias del donante dependen del equilibrio entre visibilidad pública e impacto real.

Teoría del intercambio social

La teoría del intercambio social permite explicar la relación entre donante y organización como un vínculo que trasciende la simple transferencia económica. Homans (1961) sostiene que las relaciones sociales se mantienen cuando los individuos perciben algún tipo de valor en el intercambio. En el contexto del *fundraising*, ese valor puede ser de naturaleza emocional, simbólica, informativa o social.

Ahmad et al. (2023) muestran que la reciprocidad sigue siendo un principio relevante en distintos contextos de intercambio social. Aplicado al *fundraising*, esto implica que el donante no espera necesariamente un beneficio material, pero sí puede anticipar reconocimiento, información, sentido de pertenencia o evidencia de impacto. Cuando la organización omite la comunicación posterior a la donación, no expresa gratitud o no reporta resultados, el vínculo establecido se debilita progresivamente.

La lógica del intercambio social permite distinguir entre una donación transaccional y una relación filantrópica sostenida. En el primer caso, el vínculo puede agotarse con el aporte económico. En el segundo, la organización mantiene contacto activo, informa sobre avances, reconoce el apoyo recibido y posibilita que el donante perciba continuidad entre su contribución y los resultados sociales alcanzados. Esta distinción resulta estratégicamente relevante para FUNDAGESTER, dado que su sostenibilidad financiera depende en mayor medida de relaciones recurrentes que de esfuerzos aislados de captación.

La confianza también puede verse afectada por experiencias negativas o por percepciones de incoherencia institucional. Hou et al. (2017) analizan la dinámica del daño a la confianza del donante en el sector filantrópico y evidencian que su recuperación puede resultar más compleja que su construcción inicial. Por su parte, Fehrler & Przepiorka (2013) aportan una perspectiva complementaria al mostrar que la donación puede operar como señal de

confiabilidad en intercambios sociales, lo que refuerza el peso simbólico de la conducta prosocial.

Teoría de la identidad social

La teoría de la identidad social sostiene que los individuos construyen parte de su identidad a partir de los grupos, causas o comunidades con las que se sienten vinculados. Tajfel H. et al. (1979) explican que la pertenencia a un grupo incide en la manera como las personas se perciben a sí mismas y actúan frente a otros. En el contexto del *fundraising*, esta teoría permite comprender la donación como una forma de expresar valores, afinidad con una causa y sentido de pertenencia a una comunidad significativa.

Chapman et al. (2025) encontraron, mediante un metaanálisis, que la identificación social se relaciona significativamente con la conducta de donación. Este hallazgo sugiere que los individuos no donan únicamente por altruismo general, sino también porque se reconocen en una causa, en una comunidad o en una narrativa de cambio social. Gold (2023) señala, además, que la identidad del donante puede fortalecerse cuando la comunicación organizacional conecta con sus valores y motivaciones profundas.

Romero & Abril (2024), plantean que el capital de marca de una ONG, entendido como la percepción que los donantes tienen de su legitimidad, coherencia y valor social, puede incidir en la disposición a donar y en la fidelización del donante. Para FUNDAGESTER, esto implica que la estrategia de *fundraising* debe comunicar no solo necesidades financieras, sino también identidad organizacional, propósito misional e impacto territorial.

La relación entre identidad social y *fundraising* se sintetiza en la Tabla 1, donde se ilustra cómo determinados mecanismos cognitivos pueden traducirse en estrategias concretas de comunicación y vinculación de donantes.

Tabla 1 Relación entre identidad social y estrategia de fundraising

Mecanismo cognitivo	Descripción	Estrategia de <i>fundraising</i>
Categorización social	La persona se clasifica a sí misma como donante de la causa.	Mensajes que posicionen al donante como protagonista del cambio territorial.
Identificación social	Adopta los valores y narrativa de la organización como propios.	Comunicación de valores compartidos y lenguaje cercano.
Comparación social	Refuerza autoestima y pertenencia al vincularse con una causa.	Comunidades de donantes activos y reconocimiento responsable.

Nota. Elaboración propia a partir de (Chapman et al., 2025) y (Gold, 2023)). La tabla interpreta la identidad social como soporte conceptual para diseñar mensajes de *fundraising* orientados a pertenencia, reconocimiento responsable y afinidad con la causa.

Mecanismos de la filantropía

Bekkers & Wiepking (2011), proponen ocho mecanismos que permiten explicar por qué los individuos donan: conciencia de necesidad, solicitud activa, costos y beneficios, altruismo, reputación, beneficios psicológicos, valores y eficacia percibida. Este marco facilita la traducción de motivaciones generales en acciones concretas de *fundraising*. La Tabla 2 presenta estos mecanismos y su aplicación en una estrategia de captación para una fundación de escala territorial.

Tabla 2 Mecanismos de la filantropía y estrategias de fundraising

Mecanismo	Definición	Estrategia correspondiente
Conciencia de necesidad	El donante percibe un problema real y relevante.	Historias claras sobre necesidades comunitarias.
Solicitud	La petición activa aumenta la probabilidad de respuesta.	Contacto proactivo y respetuoso con prospectos.
Costos y beneficios	El donante evalúa el costo neto y beneficios asociados.	Opciones de donación fraccionada e información tributaria básica.
Altruismo	Deseo de mejorar el bienestar ajeno.	Reportes de impacto verificables.
Reputación	Deseo de ser percibido positivamente.	Reconocimiento público cuando el donante lo autorice.
Beneficios psicológicos	Satisfacción emocional del acto de dar.	Actualizaciones personalizadas de impacto.
Valores	Congruencia entre causa y valores personales.	Segmentación por afinidad temática.
Eficacia percibida	Creencia de que la donación produce resultados.	Indicadores claros y transparencia sobre uso de fondos.

Nota. Elaboración propia a partir de (Bekkers & Wiepking, 2011). La tabla adapta los mecanismos de la filantropía al contexto de FUNDAGESTER, con el propósito de orientar acciones de comunicación, solicitud, seguimiento y fidelización.

Modelos de captación de donantes

Andreasen & Kotler (2014) proponen que las organizaciones sin ánimo de lucro deben orientar su gestión hacia sus públicos de interés, comprendiendo sus necesidades, motivaciones y barreras de participación. En el contexto del *fundraising*, esto implica identificar segmentos de donantes, analizar sus razones para apoyar una causa y diseñar mensajes pertinentes para cada grupo.

Kotler et al. (2023), explican que la segmentación, el posicionamiento y la gestión de relaciones constituyen elementos centrales del marketing contemporáneo. Trasladados al sector social, estos elementos posibilitan el tránsito de comunicaciones generales hacia estrategias diferenciadas para donantes actuales, donantes potenciales, aliados institucionales y comunidad cercana. Para FUNDAGESTER, este enfoque resulta pertinente dado que la investigación distingue entre donantes actuales y potenciales, cuyos requerimientos de información y niveles de conocimiento organizacional difieren de manera significativa.

El *fundraising* digital alude al uso de herramientas tecnológicas para comunicar causas, facilitar donaciones, registrar información de donantes y sostener relaciones a lo largo del tiempo. Elvira-Lorilla et al. (2024) muestran que la actividad en redes sociales puede contribuir al recaudo cuando está acompañada de interacción y consistencia comunicativa. En una línea complementaria, Zhai & Shen (2024) evidencian que la forma en que se presenta una campaña incide en su desempeño, especialmente en contextos de crowdfunding caritativo.

Rahmayanti et al. (2024) identifican variables relevantes para la intención de donación en plataformas digitales, entre ellas confianza percibida, claridad de la información y calidad narrativa. Estos hallazgos resultan significativos porque la digitalización no debe concebirse únicamente como la apertura de un canal de pago, sino como la construcción de una experiencia confiable, simple y coherente para el donante. En estudios sobre crowdfunding caritativo, Liu et al. (2018) evidencian que la empatía y la credibilidad percibida inciden en la intención de donar, mientras que (Chen et al., 2021) destacan el papel de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas en la donación digital. Li et al. (2023) muestran, además, que la experiencia social, la empatía y la impulsividad personal pueden incidir en la intención de donar en funciones de crowdfunding integradas a redes sociales.

La fidelización del donante implica sostener la relación con posterioridad al primer aporte. Sargeant & Shang (2017) plantean que la retención depende de la satisfacción del donante, la confianza, la comunicación y la percepción de impacto. Tempel et al. (2016)

señalan que la excelencia en *fundraising* exige procesos internos claros, formación del equipo y seguimiento sistemático. Hoskins & Hoskins (2024) agregan que la adquisición y retención de donantes puede variar según las características de los públicos, lo que justifica diseñar mensajes y rutas diferenciadas para segmentos de donantes actuales y potenciales.

La literatura sobre plataformas digitales también destaca la credibilidad del proyecto, la reputación del iniciador, la facilidad transaccional y la calidad del contenido. Kasri & Indriani (2022) relacionan la empatía y la credibilidad percibida con la intención de donar mediante crowdfunding. Bak et al. (2024) analizan el papel de las imágenes emocionales en proyectos caritativos, mientras que Pholphirul & Bhatiasavi (2024) vinculan el uso de tecnologías de información con un mejor desempeño del *fundraising*. La Tabla 3 relaciona cada variable del estudio con su sustento teórico y con la forma en que se aplica al análisis de FUNDAGESTER.

Tabla 3 Relación entre teorías y variables del estudio

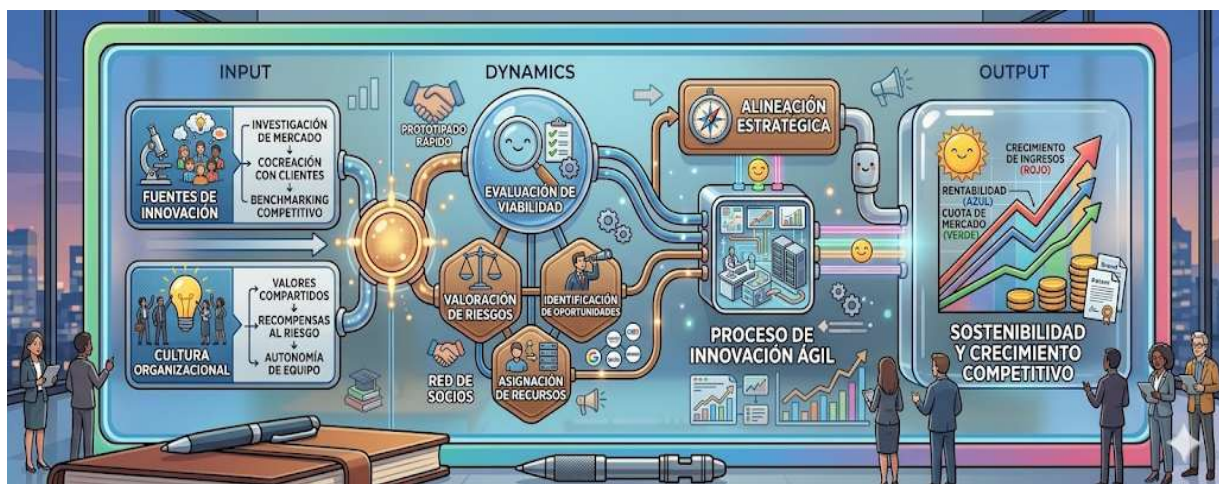
Variable	Sustento teórico	Aplicación en la investigación
Transparencia Percibida	Teoría de la agencia; rendición de cuentas; eficacia percibida.	Evalúa la claridad, trazabilidad e información ofrecida por la fundación.
Intención de Donación	Identidad social; intercambio social; mecanismos de filantropía.	Analiza la disposición de donantes actuales y potenciales a apoyar económicamente.
Motivación	Altruismo, valores y beneficios psicológicos.	Identifica razones que pueden activar o limitar la decisión de donar.
Canales Digitales	Marketing nonprofit; <i>fundraising</i> digital; reducción de fricción.	Examina la preferencia por medios digitales de información, contacto y donación.
Conocimiento Organizacional	Confianza, comunicación institucional y relación con donantes.	Diferencia el nivel de cercanía e información entre donantes actuales y potenciales.

Nota. Elaboración propia con base en los referentes teóricos que sustentan las variables de la investigación y su aplicación al diseño de la estrategia de *fundraising* para FUNDAGESTER.

En conjunto, los enfoques teóricos revisados evidencian que el *fundraising* no puede reducirse a una técnica de solicitud de recursos. En el caso de FUNDAGESTER, debe

concebirse como un proceso estratégico que integra sostenibilidad financiera, confianza, comunicación, identidad con la causa y capacidades institucionales. Esta integración justifica que la propuesta de solución trascienda la simple apertura de canales digitales de donación e incorpore transparencia activa, segmentación de donantes, seguimiento posterior al aporte y fortalecimiento organizacional. La Figura 1 sintetiza esta relación conceptual e ilustra cómo las variables del estudio se articulan con la sostenibilidad financiera esperada.

Figura 1 Modelo conceptual de la investigación.



Nota. Elaboración propia con apoyo de herramientas de visualización, integrando las variables del modelo original y los referentes teóricos revisados.

Hipótesis

Esta investigación plantea la existencia de una asociación positiva entre la transparencia percibida y la intención de donación en los donantes actuales y potenciales de FUNDAGESTER. La hipótesis se formula en coherencia con el alcance descriptivo-correlacional del estudio; por tanto, no busca establecer causalidad, sino determinar si ambas variables se relacionan dentro de la muestra analizada.

Hipótesis alternativa (H_1): Existe una asociación positiva entre la transparencia percibida y la intención de donación en los donantes actuales y potenciales de FUNDAGESTER.

Hipótesis nula (H_0): No existe una asociación positiva entre la transparencia percibida y la intención de donación en los donantes actuales y potenciales de FUNDAGESTER.

Variables

En coherencia con el alcance descriptivo-correlacional de la investigación, las variables no se clasifican como dependientes o independientes, dado que el estudio no busca establecer causalidad, sino analizar relaciones entre atributos medidos en los participantes. Las variables se derivan de la hipótesis formulada y de las dimensiones del instrumento aplicado.

La variable central de asociación es la transparencia percibida. Conceptualmente, se define como la valoración que realizan los donantes sobre la claridad, suficiencia y accesibilidad de la información que la fundación comunica respecto al uso de los recursos, la rendición de cuentas y los resultados obtenidos. Operacionalmente, se midió mediante ítems del cuestionario estructurado en escala Likert de cinco puntos.

La segunda variable central es la intención de donación. Conceptualmente, se define como la disposición declarada de un individuo para realizar, mantener o incrementar aportes económicos a favor de FUNDAGESTER. Operacionalmente, se midió mediante ítems relacionados con la disposición a donar, la recurrencia del aporte y el interés en apoyar económicamente a la organización.

Como variables complementarias se incluyeron la motivación, los canales digitales y el conocimiento organizacional. La motivación corresponde a las razones personales, sociales o valorativas que pueden incidir en la decisión de donar. Los canales digitales aluden a la preferencia por mecanismos digitales de información, contacto y donación. El conocimiento organizacional corresponde al nivel de información que los participantes poseen sobre la misión, las actividades y los resultados de FUNDAGESTER. Las tres variables se midieron mediante ítems en escala Likert de cinco puntos.

Estas variables permitieron caracterizar las percepciones de los participantes, analizar la relación entre transparencia percibida e intención de donación, y generar insumos para la

formulación del plan estratégico. La Tabla 4 presenta la definición conceptual y operacional de cada variable, junto con sus dimensiones e indicadores de medición.

Tabla 4 Variables de estudio, definiciones conceptuales y operacionales.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones / indicadores
Transparencia percibida	Valoración sobre la claridad, suficiencia y accesibilidad de la información institucional.	Promedio de ítems en escala Likert de cinco puntos asociados a rendición de cuentas, uso de recursos y comunicación de resultados.	Claridad de información, trazabilidad, reporte de impacto y confianza.
Intención de donación	Disposición declarada para realizar, mantener o incrementar aportes económicos.	Promedio de ítems Likert sobre disposición a donar, recurrencia e interés en apoyar a FUNDAGESTER.	Disposición de aporte, recurrencia, preferencia de apoyo y continuidad.
Motivación	Razones personales, sociales o valorativas que inciden en la decisión de donar.	Promedio de ítems Likert sobre afinidad con la causa, satisfacción y sentido de contribución.	Altruismo, valores, identificación con la causa y beneficio psicológico.
Canales digitales	Preferencia por medios digitales de información, contacto y donación.	Promedio de ítems Likert sobre facilidad de uso, confianza en canales digitales y preferencia por mecanismos en línea.	Donación digital, comunicación, accesibilidad y experiencia del donante.
Conocimiento Organizacional	Nivel de información sobre misión, actividades y resultados de FUNDAGESTER.	Promedio de ítems Likert sobre conocimiento de la fundación, programas, beneficiarios y resultados.	Familiaridad institucional, comprensión de programas y recordación de impacto.

Nota. Elaboración propia a partir de la hipótesis, las variables del estudio y los

instrumentos aplicados. El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado en escala Likert de cinco puntos.

Metodología

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo-correlacional. La elección respondió a la naturaleza del problema estudiado: el diseño de una estrategia de *fundraising* para FUNDAGESTER exigía comprender las barreras internas, las capacidades organizacionales y las percepciones del equipo de trabajo, al tiempo que requería medir las preferencias, motivaciones e intención de donación de donantes actuales y potenciales.

La decisión metodológica se fundamentó en la necesidad de producir una propuesta aplicable y no únicamente una descripción del problema. Por esta razón, el estudio combinó evidencia cualitativa, orientada a comprender prácticas, limitaciones y capacidades internas, con evidencia cuantitativa, dirigida a identificar patrones de percepción en los públicos donantes. Esta integración permitió contrastar lo que la organización reconoce como problema con lo que los donantes valoran como condición para apoyar económicamente a la fundación.

Enfoque y Alcance de la Investigación

El estudio adoptó un enfoque mixto de tipo CUAL-CUAN concurrente. Desde el componente cualitativo, se profundizó en la manera como la fundación gestiona la captación de recursos, la relación con los donantes, la transparencia institucional y las limitaciones técnicas para consolidar un modelo sostenible de recaudo. Desde el componente cuantitativo, se examinaron patrones de respuesta en torno a transparencia percibida, intención de donación, motivación, preferencia por canales digitales y conocimiento organizacional.

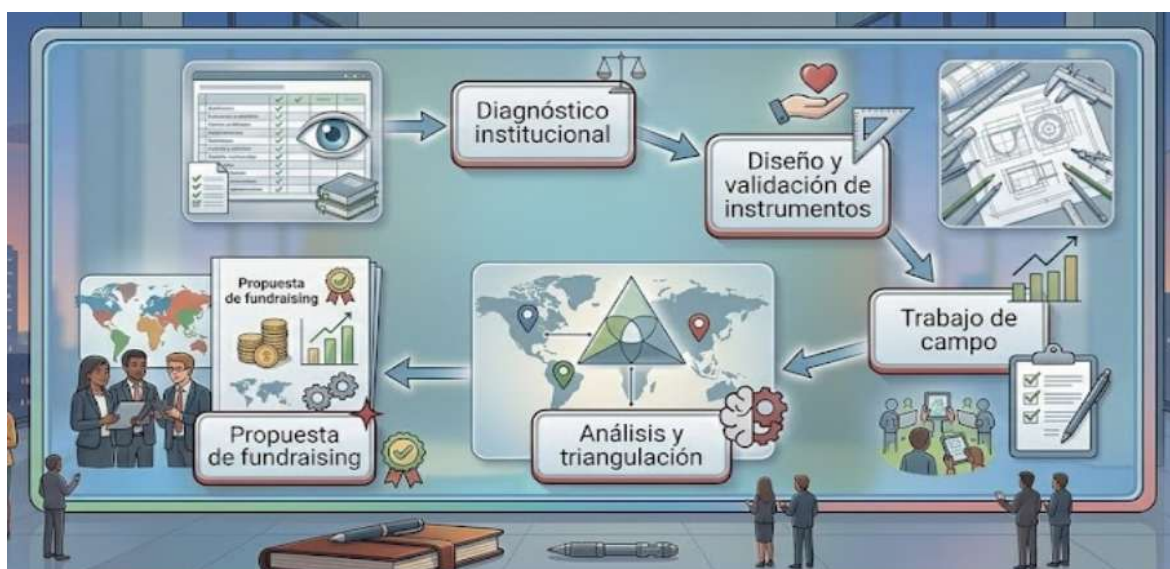
El diseño fue concurrente porque la recolección de información cualitativa y cuantitativa se llevó a cabo durante el mismo periodo de trabajo de campo. Posteriormente, los datos se analizaron de manera diferenciada según su naturaleza y, finalmente, se integraron mediante triangulación metodológica. Esta decisión permitió contrastar los hallazgos derivados de las

entrevistas con los resultados del cuestionario estructurado, identificando convergencias, tensiones y brechas estratégicas relevantes para el diseño del plan de *fundraising*.

El diseño fue no experimental, dado que no se manipularon variables ni se implementó todavía el plan estratégico propuesto. La investigación observó la situación existente de FUNDAGESTER en un momento determinado, por lo que también tuvo un carácter transversal. En consecuencia, los resultados deben interpretarse como una base diagnóstica y correlacional para la toma de decisiones, no como una evaluación causal del impacto del plan de *fundraising*.

El alcance fue descriptivo-correlacional. El componente descriptivo caracterizó las prácticas de captación de recursos, las capacidades internas de FUNDAGESTER, las condiciones de transparencia y las preferencias de los donantes frente a canales y formas de vinculación. El componente correlacional estimó la asociación entre la transparencia percibida y la intención de donación recurrente, relación central para contrastar la hipótesis planteada en el estudio. La figura 2 se muestra la ruta metodológica seguida desde el diagnóstico institucional hasta la formulación de la propuesta de *fundraising*.

Figura 2 Ruta metodológica del estudio.



Nota. Elaboración propia con apoyo de herramientas de visualización, con base en el diseño metodológico de la investigación.

La Tabla 5 detalla la relación entre cada fase, su descripción y el objetivo específico al que responde

Tabla 5 Fases del proceso investigativo.

Fase	Denominación	Actividades principales	Objetivo relacionado
I	Diagnóstico institucional	Revisión de la situación actual de captación, entrevistas a colaboradores internos y análisis de capacidades organizacionales.	OE1
II	Diseño y validación de instrumentos	Elaboración, revisión y ajuste de la entrevista semiestructurada y del cuestionario estructurado.	Transversal
III	Trabajo de campo	Aplicación de entrevistas a colaboradores internos y encuestas a donantes actuales y potenciales.	OE1 y OE2
IV	Análisis, triangulación y propuesta	Procesamiento cualitativo y cuantitativo, integración de hallazgos y formulación del plan estratégico de <i>fundraising</i> .	OE3

Nota. Elaboración propia a partir de la ruta crítica de investigación.

Población y Muestra

Actualmente, FUNDAGESTER cuenta con 45 donantes actuales (DA) y 30 donantes potenciales (DP) identificados, de los cuales aproximadamente el [25%] se encuentra registrado de manera sistemática en bases de datos internas. Esta línea base permite dimensionar el alcance de los indicadores propuestos en el plan de *fundraising*, en particular aquellos asociados al porcentaje de donantes registrados, la conversión de DP a DA y la recurrencia de los aportes.

La población objetivo del estudio corresponde a las personas que han tenido algún tipo de vínculo con la Fundación Desarrollo Social y Gestión Territorial, FUNDAGESTER, ya sea como donantes actuales o como donantes potenciales identificados a través de actividades

previas de relacionamiento. En coherencia con el carácter aplicado de la investigación, orientada al diseño de un plan de *fundraising* específico para la fundación, se optó por trabajar con una muestra intencional de 30 participantes, conformada por donantes actuales (DA) y donantes potenciales (DP) de la organización.

Esta decisión metodológica respondió al propósito de profundizar en el conocimiento de las personas con quienes FUNDAGESTER ya ha construido algún tipo de relación o acercamiento, con el fin de diseñar estrategias de conversión y fidelización que incrementen la probabilidad de donación recurrente. En lugar de realizar un muestreo probabilístico de población general, se priorizó el análisis de este núcleo de apoyo cercano, coherente con enfoques de marketing relacional y de gestión de donantes que recomiendan trabajar sobre las bases de contacto existentes para mejorar la retención y el valor del donante en el tiempo. En la Tabla 6 se muestra la composición de la muestra.

Tabla 6 Caracterización de la muestra

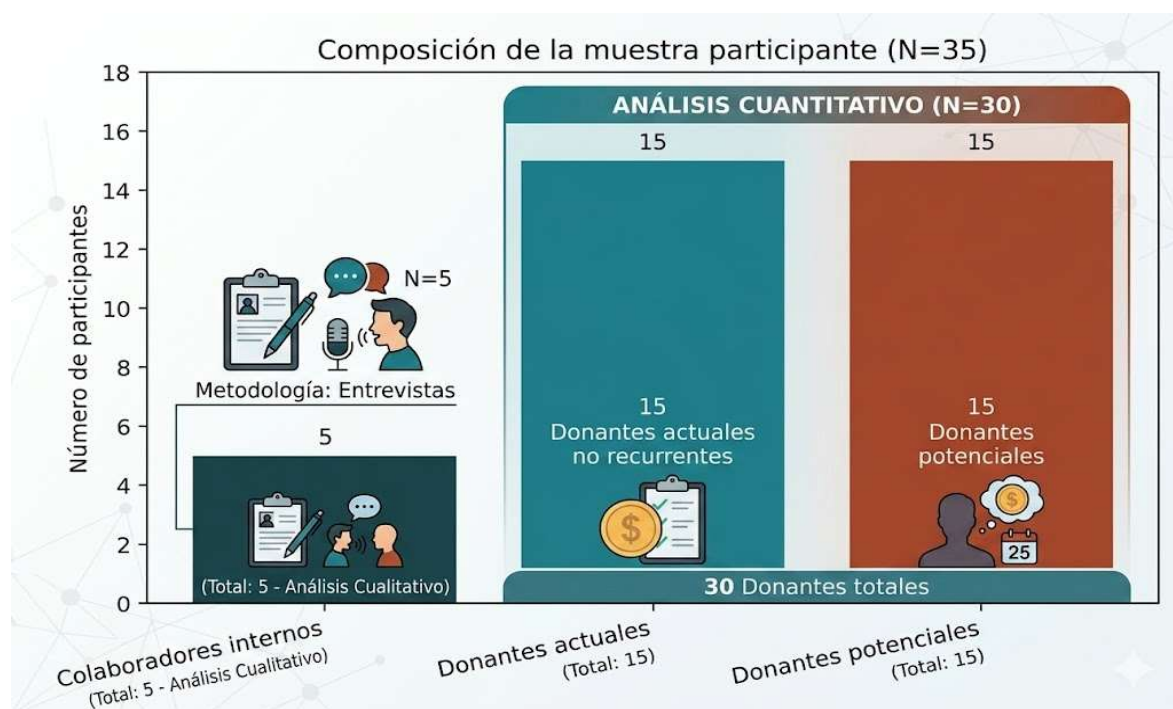
Segmento	Población / perfil	Criterio de selección
Colaboradores internos	Personal directivo, administrativo, financiero, comunicacional y operativo.	Acceso directo a procesos estratégicos y operativos.
Donantes actuales	Personas naturales o representantes de empresas con aportes previos.	Experiencia de donación y vínculo con la misión institucional.
Donantes potenciales	Actores con afinidad hacia causas sociales territoriales.	Interés temático, conocimiento territorial o disposición inicial de apoyo.

Nota. La distribución permitió integrar información cualitativa de colaboradores internos e información cuantitativa de donantes actuales y potenciales. Elaboración propia.

El estudio adopta un diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional, centrado en el caso de FUNDAGESTER. En consecuencia, las asociaciones observadas entre transparencia percibida, intención de donación y las demás variables analizadas describen el comportamiento de los 30 participantes incluidos en la muestra, seleccionados mediante muestreo intencional entre donantes actuales y potenciales de la fundación.

El tamaño reducido de la muestra y su carácter no probabilístico implican que los resultados cuantitativos tienen un alcance exploratorio y no pueden generalizarse a la totalidad de donantes de FUNDAGESTER ni a otras organizaciones sin ánimo de lucro. No obstante, la información obtenida ofrece insumos pertinentes y suficientes para el objetivo central del estudio: formular un plan de *fundraising* ajustado a la realidad de la fundación y orientado a fortalecer la relación con su núcleo de apoyo actual y potencial. La Figura 3 resume la composición de la muestra participante.

Figura 3 Composición de la muestra participante.



Nota. Elaboración propia a partir de la muestra definida para el trabajo de campo.

Instrumentos

Para la recolección de datos se emplearon dos instrumentos principales. El primero fue una entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores internos, compuesta por 12 preguntas abiertas organizadas en tres dimensiones: diagnóstico interno y modelo actual de captación; capacidades organizacionales y talento; y transparencia, gobernanza y relación con donantes.

El segundo instrumento fue un cuestionario estructurado aplicado a donantes actuales y potenciales, compuesto por 25 ítems distribuidos en cinco dimensiones: Transparencia Percibida, Intención de Donación, Motivación, Canales Digitales y Conocimiento Organizacional. Cada ítem se midió mediante una escala tipo Likert de cinco puntos.

Los instrumentos se sometieron a revisión de contenido antes de su aplicación. Para ello, se valoró la correspondencia entre los ítems, las dimensiones propuestas, los objetivos específicos y las variables del estudio. Dicha revisión posibilitó ajustar la redacción de las preguntas, evitar ambigüedades y garantizar que cada instrumento aportara información pertinente para la triangulación posterior.

Técnicas para el Análisis de la Información

El análisis cualitativo se llevó a cabo mediante codificación temática de las entrevistas, siguiendo una lógica de lectura, segmentación, codificación y agrupación de patrones recurrentes (Braun & Clarke, 2006). Las respuestas se organizaron en categorías y subcategorías relacionadas con gestión del *fundraising*, capacidades institucionales, barreras organizacionales, uso de canales digitales, transparencia y relación con donantes.

El análisis cuantitativo se desarrolló a partir de la base de respuestas del cuestionario estructurado. Se calcularon medias, desviaciones estándar, valores mínimos y máximos por dimensión; además, se estimó la confiabilidad interna mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. El instrumento global presentó una confiabilidad adecuada ($\alpha = 0.809$).

Para el contraste de la hipótesis principal se empleó el coeficiente de correlación de Spearman entre Transparencia Percibida e Intención de Donación. Dicha prueba se seleccionó por la naturaleza ordinal de los datos y por los resultados de las pruebas de normalidad, que evidenciaron no normalidad en variables clave del análisis. De manera complementaria, se aplicó la prueba U de Mann-Whitney para comparar los grupos de donantes actuales y potenciales.

La integración de los resultados se llevó a cabo mediante triangulación metodológica. Los hallazgos cualitativos derivados de las entrevistas se contrastaron con los patrones cuantitativos obtenidos en el cuestionario, con el fin de identificar brechas estratégicas entre la situación interna de FUNDAGESTER y las expectativas de sus donantes actuales y potenciales. En términos metodológicos, la propuesta final no se derivó de una sola fuente de información, sino de la convergencia entre teoría, diagnóstico institucional, voces del equipo interno, resultados del cuestionario y análisis de riesgos, lo que fortalece el diseño dado que cada componente puede rastrearse hasta una necesidad identificada en el trabajo de campo.

El estudio incorporó consideraciones éticas orientadas a proteger la identidad y la participación voluntaria de los informantes. Todos los participantes recibieron información sobre el propósito académico de la investigación, el uso confidencial de los datos y la posibilidad de retirarse del proceso en cualquier momento. Para preservar el anonimato, se asignaron códigos alfanuméricos: CI1-CI5 para colaboradores internos, D1-D15 para donantes actuales (DA) y D1-D15 para donantes potenciales (DP). La información recolectada se empleó exclusivamente con fines académicos, atendiendo criterios de confidencialidad y tratamiento responsable de datos personales (Ley 1581, 2012).

Trabajo de Campo

El trabajo de campo se desarrolló entre el 15 de septiembre y el 27 de octubre de 2025, de acuerdo con la disponibilidad de los participantes y la autorización de la dirección de FUNDAGESTER. Durante este periodo se aplicaron los dos instrumentos definidos en la metodología: entrevistas semiestructuradas a colaboradores internos y cuestionarios estructurados a donantes actuales y potenciales.

La labor de campo se organizó en tres momentos: preparación de instrumentos y coordinación con la fundación, recolección de información cualitativa y cuantitativa, y consolidación de la base para análisis. Esta secuencia permitió mantener control sobre la trazabilidad de los datos, reducir inconsistencias de registro y garantizar que la información recolectada respondiera directamente a los objetivos específicos del estudio.

Las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo de manera presencial en la sede institucional de FUNDAGESTER. Participaron cinco colaboradores internos, codificados como CI1 a CI5, con roles directivos, administrativos, financieros, comunicacionales y de gestión de proyectos. La duración osciló entre 39 y 52 minutos, con un promedio aproximado de 45 minutos. Todas se realizaron previa aceptación voluntaria de los participantes y bajo criterios de confidencialidad.

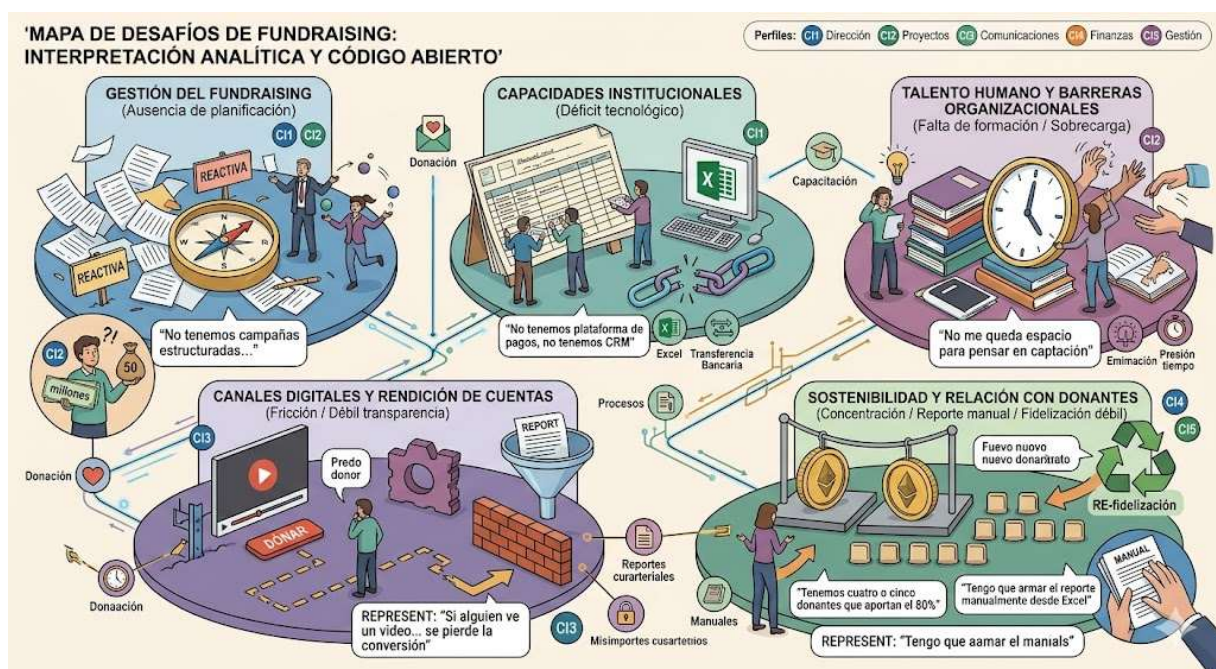
El cuestionario estructurado se aplicó a 30 participantes externos vinculados o potencialmente vinculables a la fundación, distribuidos en 15 donantes actuales (DA), codificados como D1 a D15, y 15 donantes potenciales (DP), codificados como D1 a D15. El instrumento se administró mediante formato presencial autoadministrado y formulario digital, según la disponibilidad y preferencia de cada participante. La totalidad de los cuestionarios se diligenció de manera completa, sin registros incompletos ni valores perdidos en la base final.

Procesamiento de los datos

El procesamiento de los datos se desarrolló de forma coherente con el enfoque mixto del estudio.

Los datos cualitativos, se obtuvieron del análisis de las entrevistas semiestructuradas que fueron organizadas, revisadas y codificadas mediante una matriz temática orientada a identificar patrones sobre capacidades internas, barreras de recaudo, transparencia, uso de herramientas digitales y relación con donantes, siguiendo una lógica de análisis temático compatible con Braun & Clarke (2006). La figura 4 sintetiza los fragmentos representativos, códigos abiertos, categorías e interpretaciones derivados de las entrevistas.

Figura 4 Dimensiones de entrevistas semiestructuradas.



Nota. CI = colaborador interno. Elaboración propia a partir de las entrevistas semiestructuradas.

Los datos cuantitativos provenientes del cuestionario estructurado fueron depurados, tabulados y sometidos a análisis descriptivo y correlacional. Se calcularon promedios por dimensión, mostrados en la figura 5, se evaluó la consistencia interna del instrumento y se

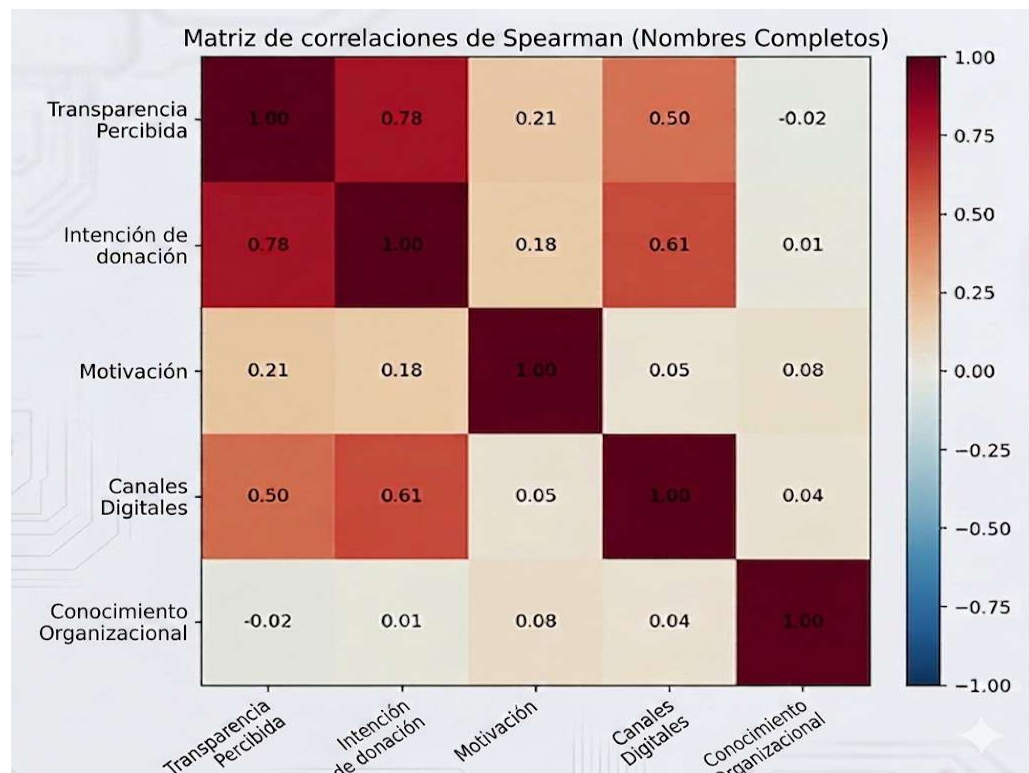
aplicaron pruebas no paramétricas de comparación y asociación, en concordancia con el tamaño de la muestra y la naturaleza ordinal de la escala Likert utilizada.

Figura 5 Promedios por dimensión del cuestionario.



Nota. Elaboración propia a partir de la matriz de respuestas del cuestionario estructurado, puntuaciones medias en escala de Likert.

La Figura 6 presenta el mapa de calor de la matriz de correlaciones, donde se identifica visualmente la asociación más fuerte del estudio: la relación entre Transparencia Percibida e Intención de Donación.

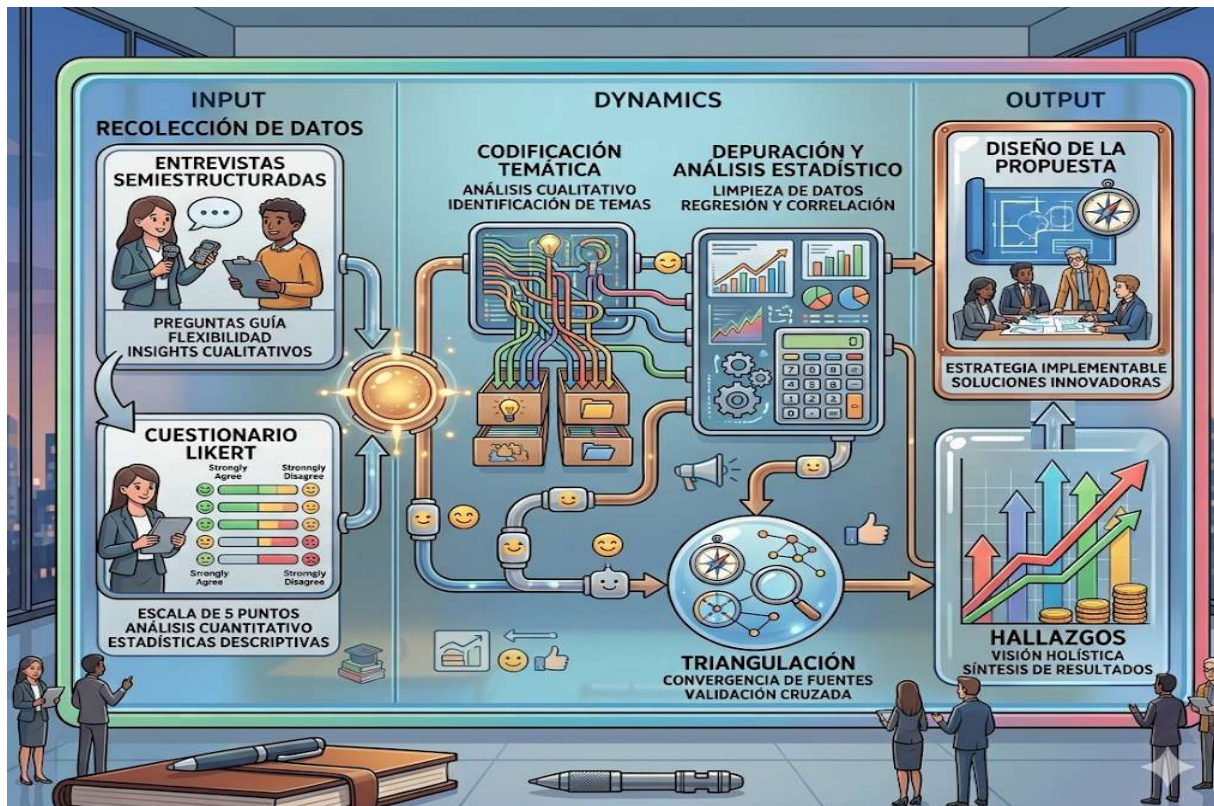
Figura 6 Matriz de correlaciones de Spearman entre dimensiones.

Nota. Elaboración propia a partir del cálculo de correlaciones de Spearman sobre las puntuaciones promedio por dimensión.

La integración de ambas dimensiones se realizó mediante triangulación metodológica. Este procedimiento permitió contrastar las percepciones de donantes actuales y potenciales con la lectura institucional obtenida en las entrevistas, articulando hallazgos sobre transparencia, intención de donación, canales digitales, motivación y conocimiento organizacional.

El enfoque mixto adoptado implicó un proceso de integración entre los datos cualitativos de las entrevistas y los datos cuantitativos del cuestionario. La Figura 7 ilustra la lógica de procesamiento seguida, desde la recolección diferenciada hasta la triangulación final que alimentó el análisis de resultados.

Figura 7 Lógica de procesamiento e integración metodológica.



Nota. Elaboración propia. La figura representa la secuencia de integración metodológica del diseño CUAL-CUAN concurrente adoptado en el estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

Análisis de Resultados

Los resultados muestran, que FUNDAGESTER no cuenta con un sistema formal de *fundraising*, sino con prácticas de captación de recursos fragmentadas, poco sistematizadas y altamente dependientes de relaciones previas y esfuerzos puntuales. Esta situación aparece de manera consistente tanto en las entrevistas, donde se identifican barreras asociadas a debilidad tecnológica, falta de seguimiento y ausencia de procesos formales, como en la lectura general del diagnóstico institucional.

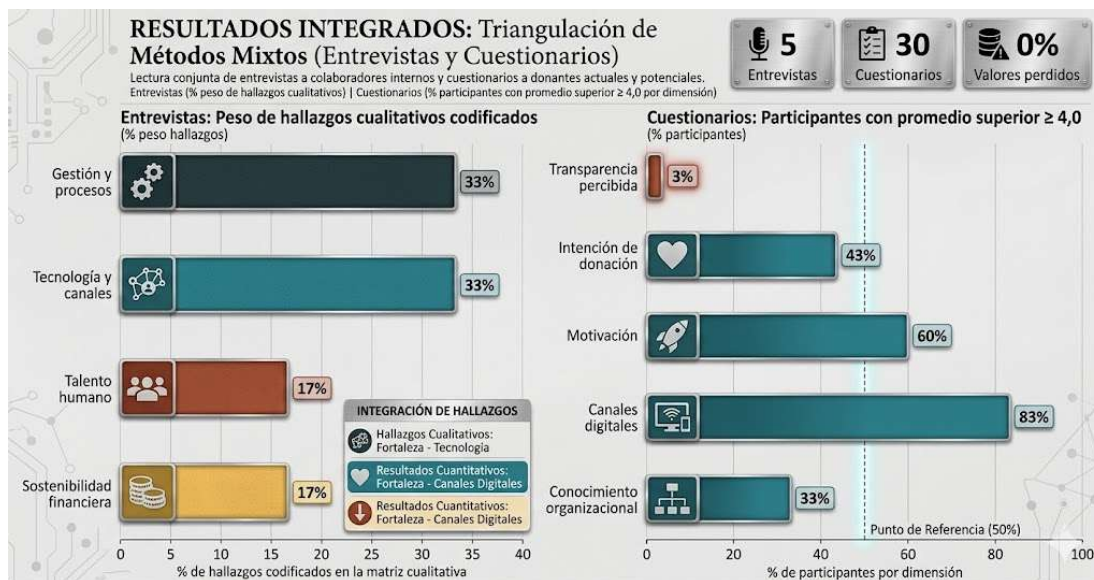
Los resultados cuantitativos que se presentan a continuación corresponden a la muestra de 30 participantes (donantes actuales y potenciales) vinculados a FUNDAGESTER,

seleccionados mediante muestreo intencional. Las interpretaciones numéricas se dirigen, por tanto, a este grupo específico y se utilizan como insumo para el diseño del plan de *fundraising* de la fundación, más que como patrones generalizables a todo el universo de posibles donantes o a otras organizaciones del sector.

La comparación entre donantes actuales y potenciales mostó diferencias descriptivas en transparencia percibida, la prueba U de Mann-Whitney indicó que esa diferencia no fue estadísticamente significativa, por lo cual no puede presentarse como un hallazgo diferenciador concluyente. En cambio, el estudio sí permite afirmar que existen brechas de conocimiento organizacional y necesidades distintas de información y relacionamiento, lo cual justifica una estrategia segmentada en la propuesta.

La triangulación entre evidencia cualitativa y cuantitativa sugiere que el problema central de FUNDAGESTER no radica únicamente en la falta de nuevos aportantes, sino en la ausencia de una arquitectura institucional capaz de ordenar la captación, facilitar la donación, registrar interacciones, comunicar impacto y sostener relaciones estables con su base de apoyo. En consecuencia, la propuesta de solución debe orientarse a construir dicha capacidad organizacional paso a paso, apoyada en indicadores concretos y dentro de los márgenes financieros de la fundación. La Figura 8 integra estos hallazgos en porcentajes, diferenciando el peso de los resultados cualitativos y la proporción de participantes con valoración alta en cada dimensión del cuestionario.

Figura 8 Resultados integrados de entrevistas y encuestas.



Nota. Elaboración propia con apoyo de herramientas de visualización, a partir de la triangulación de entrevistas y cuestionarios; en las entrevistas, el porcentaje corresponde al peso de los hallazgos agrupados en la matriz cualitativa. En las encuestas, corresponde a participantes con promedio superior $\geq 4,0$ por dimensión.

Propuesta de Solución

Situación Actual

El diagnóstico realizado evidencia que FUNDAGESTER opera con una base de recaudo vulnerable, debido a la concentración de ingresos en pocos aportantes, la falta de sistematización de su base de donantes, el uso incipiente de herramientas digitales y la ausencia de un proceso estructurado de seguimiento y fidelización, así como una dependencia financiera concentrada en cinco aportantes que representan aproximadamente el 80% de los ingresos de la organización. Las entrevistas semiestructuradas revelan, que la fundación cuenta con legitimidad territorial y experiencia en iniciativas sociales, pero su capacidad de convertir esa legitimidad en apoyo financiero estable sigue siendo limitada por restricciones organizacionales y tecnológicas. Esta situación, analizada desde la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik (2003); Froelich (1999a)), representa una vulnerabilidad estructural: cuando los ingresos se concentran en pocas fuentes y la búsqueda de recursos ocurre en momentos de urgencia, la continuidad operativa queda expuesta a interrupciones que no dependen de la calidad del trabajo social realizado.

Oportunidades Identificadas

Los hallazgos del estudio muestran oportunidades claras de mejora en cuatro frentes: organización de la base de donantes, fortalecimiento de la transparencia activa, ampliación del recaudo por canales digitales y desarrollo de una estrategia segmentada de comunicación y seguimiento. La evidencia cuantitativa respalda particularmente la relevancia de la transparencia percibida como dimensión asociada a la intención de donación, mientras que la evidencia cualitativa subraya la necesidad de fortalecer capacidades internas para que esa relación pueda ser gestionada de manera consistente.

La disposición declarada de donación es alta entre los DA (promedio 4,2/5) y moderada entre los DP (promedio 3,4/5), lo que indica que existe un capital de confianza latente que puede activarse con comunicación adecuada.

El 73% de los participantes del cuestionario señaló preferir canales digitales para recibir información sobre la fundación y realizar donaciones, lo que respalda la inversión en infraestructura digital de bajo costo.

Los DP muestran afinidad con la causa, pero bajo conocimiento organizacional, lo que sugiere que una estrategia de contenido sostenida puede reducir esa brecha y convertirlos en donantes activos.

El equipo interno expresa voluntad de mejorar sus capacidades de captación, lo que facilita la implementación de un plan de formación sin resistencia institucional significativa.

Solución al problema planteado

La propuesta se estructura en tres ejes complementarios: digitalización del recaudo, transparencia activa y segmentación con fortalecimiento interno. El propósito no es únicamente captar más recursos, sino construir una capacidad organizacional que permita atraer, registrar, convertir y retener donantes de manera sostenida, reduciendo la vulnerabilidad financiera de la fundación.

Eje 1. Digitalización del Recaudo busca reducir la fricción para donar mediante la habilitación de canales digitales que reduzcan la fricción del donante, generen confianza transaccional y permitan registrar cada aporte de forma verificable. La digitalización no debe entenderse únicamente como la apertura de un canal de pago, sino como la construcción de una experiencia coherente para el donante, desde el primer contacto hasta la confirmación del aporte y el seguimiento posterior (Rahmayanti et al. (2024); Elvira-Lorilla et al. (2024)).

Para la habilitación del canal de donación, se recomienda evaluar dos opciones viables para una ONG pequeña en Colombia. La primera es Vaki (vaki.co), plataforma colombiana de

financiación colaborativa que permite crear campañas temáticas, recibir donaciones únicas o recurrentes, y no cobra comisión sobre las metas no alcanzadas; su costo por transacción oscila entre el 5% y el 8% del valor recaudado, sin costo fijo mensual. La segunda opción es Bold (bold.co), pasarela de pago colombiana que permite integrar botones de pago en sitios web o generar enlaces de cobro compartibles por WhatsApp e Instagram; su comisión es del 3,99% por transacción aprobada, sin mensualidad. Ambas opciones son compatibles con la facturación electrónica requerida por la DIAN y facilitan la emisión de certificados de donación para personas naturales que deseen aplicar beneficios tributarios bajo el artículo 125 del Estatuto Tributario colombiano.

Adicionalmente, se recomienda implementar un código QR de donación vinculado al botón de pago habilitado, para uso en eventos presenciales, material impreso y publicaciones en redes sociales. El flujo del donante digital debe seguir una ruta clara: (1) exposición al contenido de impacto en redes sociales o correo electrónico; (2) clic en enlace o escaneo de código QR; (3) selección del monto y frecuencia (única o mensual); (4) confirmación de pago y recibo automático; (5) mensaje de agradecimiento personalizado dentro de las 24 horas siguientes al aporte. Esta secuencia reduce la fricción transaccional y genera una primera experiencia positiva que favorece la reactivación futura (Liu et al., 2018).

Los indicadores de este apartado son: número de donaciones digitales por mes, tasa de conversión de visitantes a donantes, porcentaje de donaciones recurrentes sobre el total, tiempo promedio entre primer contacto y primera donación.

Eje 2. Transparencia Activa busca reducir la asimetría de información entre la fundación y sus donantes, fortaleciendo la confianza institucional como condición para la fidelización. Desde la teoría de la agencia (Fama & Jensen, 1983), la transparencia cumple una función estratégica al ofrecer al donante señales verificables de que sus recursos se administran de manera coherente con la causa apoyada. La evidencia del estudio confirma que

la transparencia percibida es la variable con mayor correlación con la intención de donación ($r_s = 0,78$), lo que convierte este eje en prioritario.

Se propone publicar un reporte trimestral de impacto para donantes, diferenciado del informe financiero institucional dirigido a la junta directiva. Mientras el informe financiero de junta incluye estados de resultados, ejecución presupuestal y flujo de caja, el reporte de impacto para donantes debe ser un documento de máximo dos páginas, redactado en lenguaje accesible, con los siguientes componentes mínimos:

Número de beneficiarios alcanzados en el período, desagregados por proyecto o programa.

Porcentaje de recursos ejecutados frente a los comprometidos, con descripción breve de los rubros principales.

Historia de un beneficiario que humanice el impacto y active los mecanismos de empatía descritos por

Próximo hito o meta del período siguiente, que genere expectativa y continuidad en el vínculo con el donante.

Agradecimiento nominal a los donantes que hayan autorizado su reconocimiento público.

Este reporte debe distribuirse por correo electrónico a la base de donantes activos y publicarse en el perfil de Instagram y en la página web de la fundación. La frecuencia trimestral es coherente con las capacidades del equipo y con las expectativas de los DA identificadas en las entrevistas. Complementariamente, se recomienda publicar mensualmente en redes sociales al menos una pieza de contenido con datos de impacto verificables (número de beneficiarios, proyectos activos, alianzas), en coherencia con los hallazgos de Bhati & McDonnell (2025) sobre la importancia de la diversidad y consistencia del contenido digital.

Los indicadores de gestión son: número de reportes publicados por año, tasa de apertura del correo electrónico de impacto, incremento en el puntaje promedio de transparencia

percibida medido en seguimiento semestral, número de donantes que renuevan su aporte tras recibir el reporte.

El tercer eje, Segmentación de Donantes y Fortalecimiento Organizacional

Interno, propone clasificar a los donantes en grupos diferenciados según su vínculo con la fundación, nivel de conocimiento, capacidad de aporte e interés temático. En paralelo, se plantea capacitar al equipo en fundamentos de *fundraising*, comunicación con donantes, seguimiento post-donación y manejo de herramientas digitales. La Figura 9 sintetiza los ejes de la propuesta y su relación con la sostenibilidad financiera esperada.

Figura 9 Ejes estratégicos de la propuesta de solución.



Nota. Elaboración propia con apoyo de herramientas de visualización, con base en los hallazgos del trabajo de campo.

Componente 3A. Matriz de segmentación aplicada A partir de los datos del trabajo de campo se identifican cuatro perfiles de donantes con características, necesidades de información y estrategias de comunicación diferenciadas. La Tabla 7 sintetiza esta segmentación, presentando para cada perfil el nivel de conocimiento organizacional, la estrategia de comunicación recomendada, el canal preferido y la frecuencia de contacto sugerida.

Tabla 7 Matriz de segmentación de donantes de FUNDAGESTER

Segmento	Perfil	Estrategia de comunicación	Canal preferido	Frecuencia de contacto
DA consolidado	Donante actual con 2 o más aportes registrados; conocimiento organizacional alto (promedio 4,3/5); motivación por valores e identidad con la causa	Actualización de impacto personalizada + reconocimiento nominal (si autoriza)	Correo electrónico + llamada ocasional	Mensual
DA esporádico	Donante actual con un solo aporte; conocimiento organizacional medio; motivación por altruismo	Reactivación con historia de beneficiario + invitación a donación recurrente	WhatsApp + correo electrónico	Trimestral
DP de alto potencial	Donante potencial con vínculo cercano a la organización (referido por DA o con participación en eventos); conocimiento organizacional medio-bajo	Presentación institucional breve + invitación a visita o evento + primera solicitud de donación	Correo electrónico + llamada	Bimestral
DP frío	Donante potencial sin vínculo previo; conocimiento organizacional bajo (promedio 2,1/5); interés temático identificado	Contenido de valor sobre la causa (sin solicitud de donación inmediata) → construcción de confianza → primera solicitud tras tres a cuatro interacciones	Redes sociales + correo electrónico	Continuo (contenido)

Nota. Elaboración propia a partir del análisis comparativo de los grupos de donantes

actuales (DA) y donantes potenciales (DP) del trabajo de campo. La segmentación se construyó con base en los promedios por dimensión del cuestionario y las categorías emergentes de las entrevistas semiestructuradas (Bekkers & Wiepking, 2011) y al principio de reciprocidad descrito por Ahmad et al. (2023).

Esta segmentación responde directamente al hallazgo de que los DP no rechazan la causa, sino que carecen de información suficiente para tomar la decisión de donar. La secuencia propuesta para los DP fríos contenido de valor previo a la solicitud es coherente con el principio de reciprocidad descrito por Ahmad et al. (2023) y con la lógica de reducción de fricción cognitiva antes de la petición activa (Bekkers & Wiepking, 2011). Para la gestión operativa de esta segmentación, se recomienda construir una base de datos en una herramienta de acceso gratuito como Google Sheets o Airtable (plan gratuito hasta 1.000 registros), con los siguientes campos mínimos por donante: nombre, tipo (DA/DP), canal de contacto preferido, fecha del último aporte, monto histórico, segmento asignado, fecha del último contacto y observaciones. Esta base debe actualizarse mensualmente por el responsable designado de *fundraising*.

Componente 3B. Plan de capacitación interna Las entrevistas semiestructuradas identificaron barreras de capacidad específicas en el equipo: incomodidad frente al acto de solicitar donaciones (CI1, CI4), ausencia de un proceso claro para captar nuevos donantes (CI2, CI3), y limitaciones en el uso de herramientas digitales para la conversión de seguidores en donantes (CI3, CI5).

Las barreras de capacidad identificadas en las entrevistas — incomodidad ante la solicitud de donaciones (CI1, CI4), ausencia de un proceso claro de captación (CI2, CI3) y limitaciones en el uso de herramientas digitales (CI3, CI5) — no pueden resolverse únicamente con infraestructura tecnológica. Por ello, la Tabla 8 propone un plan de formación interna estructurado en cinco módulos que combinan cambio de perspectiva, habilidades prácticas y seguimiento.

Tabla 8 Plan de capacitación interna para el equipo de FUNDAGESTER

Módulo	Tema	Duración	Modalidad	Responsable
1	Resignificación del <i>fundraising</i> : de "pedir" a "invitar a contribuir". Fundamentos de la teoría de la identidad social aplicada a la solicitud de donaciones	3 horas	Taller presencial	Dirección + facilitador externo (consultor o voluntario especializado)
2	Gestión de la base de donantes: segmentación, registro y seguimiento en Google Sheets o Airtable	4 horas	Taller práctico (presencial o virtual)	Responsable de <i>fundraising</i> designado
3	Comunicación de impacto: cómo redactar historias de beneficiarios, diseñar piezas de contenido y estructurar el reporte trimestral	4 horas	Taller práctico + plantillas	Responsable de comunicaciones
4	<i>Fundraising</i> digital: configuración de canales de donación (Vaki / Bold), gestión del código QR y análisis básico de métricas de conversión	3 horas	Taller práctico virtual	Responsable de <i>fundraising</i> + soporte técnico de plataforma
5	Solicitud activa y seguimiento: cómo preparar y realizar una conversación de <i>fundraising</i> con un donante potencial; manejo de objeciones y cierre	3 horas	Role-play + retroalimentación	Dirección + equipo completo

Nota. Elaboración propia a partir de las barreras identificadas en las entrevistas

semiestructuradas (CI1–CI5) y los referentes teóricos del estudio. El módulo 1 responde al hallazgo cultural sobre la incomodidad ante el acto de solicitar recursos (Tajfel H. et al. 1979; Chapman et al., 2025).

El Módulo 1 responde directamente al hallazgo cultural más relevante del trabajo de campo: la incomodidad frente al acto de pedir es una barrera interna que, si no se aborda explícitamente, puede sabotear la implementación de cualquier herramienta o proceso de captación. Desde la teoría de la identidad social (Tajfel H. et al. 1979; Chapman et al. 2025), resignificar el *fundraising* como una invitación a ser parte del cambio territorial —y no como una

solicitud de favor— transforma la postura del equipo y mejora la calidad de las interacciones con los donantes.

Los indicadores propuestos son: porcentaje del equipo capacitado por módulo, número de donantes contactados proactivamente por mes tras la capacitación, incremento en la tasa de conversión de DP a DA en los seis meses posteriores a la formación. La propuesta exige una lógica operativa que permita convertir cada campaña en aprendizaje institucional. La Figura 10 representa un ciclo de implementación en el que el diagnóstico alimenta la activación de campañas, la gestión de donantes, la transparencia y la fidelización. Este ciclo resulta relevante porque evita que el *fundraising* se limite a acciones aisladas y lo transforma en un proceso acumulativo de información, confianza y mejora continua.

Figura 10 Modelo operativo propuesto para el fundraising de FUNDAGESTER.



Nota. Elaboración propia con apoyo de herramientas de visualización. El ciclo representa la relación entre diagnóstico, activación, gestión, transparencia, fidelización y reporte de impacto.

La propuesta exige una lógica operativa que permita convertir cada campaña en aprendizaje institucional. La Figura 11 representa el ciclo de implementación en el que el diagnóstico alimenta la activación de campañas, la gestión de donantes, la transparencia y la fidelización. Este ciclo evita que el fundraising se limite a acciones aisladas y lo transforma en un proceso acumulativo de información, confianza y mejora continua.

Figura 11 Ciclo operativo de implementación del plan de fundraising.



Nota. Elaboración propia. El ciclo representa la relación entre diagnóstico, activación, gestión, transparencia, fidelización y reporte de impacto, como ejes del modelo operativo propuesto para FUNDAGESTER.

La implementación de la propuesta exige traducir los hallazgos del diagnóstico en acciones verificables, responsables definidos e indicadores de seguimiento. Por ello, Figura 12 organiza los tres ejes estratégicos en actividades concretas ejecutables de manera gradual, considerando las capacidades actuales de FUNDAGESTER y la necesidad de avanzar sin sobrecargar al equipo. Esta Figura resulta relevante porque transforma la propuesta en una ruta operativa: no se limita a señalar qué debe mejorarse, sino que establece cómo iniciar el proceso, quién podría asumirlo, en qué horizonte temporal y con qué evidencia se evaluaría el avance.

Los indicadores de gestión definidos en el plan de implementación se construyeron a partir de la línea base actual de FUNDAGESTER. Hoy la fundación registra de manera sistemática aproximadamente al 25% de sus 45 donantes actuales (DA) y dispone de información consolidada de 30 donantes potenciales (DP). En este contexto, metas como “lograr el 100% de DA registrados en el CRM” o “convertir al menos 7 DP en DA recurrentes en un periodo de 12 meses” se entienden como variaciones concretas y medibles frente a la situación inicial, y no como objetivos arbitrarios.

Además de los indicadores operativos planteados en el plan de implementación, la gestión del *fundraising* se apoyará en un conjunto de KPIs estándar monitoreados desde el CRM. Entre ellos se destacan: la tasa de retención anual de donantes (porcentaje de DA que vuelven a donar en comparación con el año anterior), la tasa de conversión de donantes potenciales a donantes actuales (DP convertidos entre DP contactados), el costo por peso captado (relación entre los costos de *fundraising* y los ingresos incrementales) y el retorno de la inversión del programa (ingresos incrementales entre costos totales). Estos indicadores son consistentes con las recomendaciones de la literatura y de las herramientas de analítica aplicadas al *fundraising*, que enfatizan la importancia de medir no solo el volumen de recaudo, sino la fidelización y la eficiencia en la captación.

Figura 12 Plan de implementación de la propuesta.



Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico, los resultados del cuestionario y los hallazgos cualitativos. Las fases son orientativas; los plazos pueden ajustarse según la capacidad operativa de FUNDAGESTER en cada período.

Evaluación económica y escenarios de implementación del plan

La propuesta incorpora una evaluación económica orientada a estimar la relación entre la inversión requerida, el recaudo incremental esperado y el efecto del plan sobre la sostenibilidad financiera de FUNDAGESTER. Esta integración resulta pertinente porque el problema identificado en la investigación no se limita a la ausencia de recursos adicionales, sino que incluye alta concentración de aportantes, baja trazabilidad de la relación con donantes y limitada capacidad institucional para sostener procesos de captación en el tiempo.

El costo anual estimado del plan asciende a 16.100.000 COP e incluye adecuación digital del sitio web, implementación de un CRM básico, capacitación interna, pauta digital, gestión parcial de contenidos y automatización de piezas y procesos. Estos costos representan la infraestructura mínima necesaria para pasar de una captación reactiva a un esquema ordenado, medible y trazable.

La proyección financiera se organiza mediante una curva de maduración basada en tres principios: diversificación de fuentes, crecimiento progresivo de la base de donantes y gestión anticipada de los riesgos operativos. La diversificación de ingresos se asume como condición de estabilidad, en la medida en que reduce la dependencia de pocos aportantes y mejora la capacidad institucional para enfrentar variaciones en el flujo de recursos, en línea con la teoría de dependencia de recursos y con la evidencia sobre estabilidad financiera en organizaciones sin ánimo de lucro (Pfeffer & Salancik, 2003). La escalabilidad progresiva implica que el crecimiento del recaudo no se proyecta como un salto abrupto desde el primer año, sino como un proceso de consolidación de capacidades, mejora de la retención y ampliación de la base de donantes, coherente con la literatura sobre retención y resiliencia del *fundraising* (Sargeant & Shang, 2017). El control de riesgos, por su parte, exige trabajar con escenarios diferenciados que reconozcan distintos ritmos de conversión, aprendizaje institucional y apropiación del plan.

Bajo esta lógica, se formularon tres escenarios de recaudo incremental anual atribuible al plan de *fundraising*: un escenario conservador de 50.000.000 COP, un escenario moderado

de 100.000.000 COP y un escenario optimista de 150.000.000 COP. El escenario conservador representa una implementación gradual, centrada en ordenar la base de donantes y activar la infraestructura mínima. El escenario moderado supone una consolidación del sistema y una mejora visible en conversión y seguimiento. El escenario optimista expresa un desempeño favorable condicionado a la ampliación efectiva de la base de donantes, la mejora en la retención y una mayor recurrencia de los aportes.

El costo anual estimado del plan asciende a COP 16.100.000 e incluye los rubros de adecuación digital, implementación del CRM, capacitación interna, pauta digital, gestión de contenidos y automatización. La Tabla 9 detalla cada rubro con su descripción y valor estimado anual.

Tabla 9 Costos anuales de implementación del plan.

Rubro	Descripción	Costo anual estimado (COP)
Adecuación digital del sitio web	Ajustes funcionales para sección de donaciones y vinculación con pasarela de pago	1.500.000
Pasarela de pago	Comisión por transacción (3.9% por donación efectivamente cobrada, sin costo fijo mensual)	Sin costo inicial
Implementación de CRM básico	Configuración inicial para registro, segmentación y seguimiento	1.000.000
Capacitación interna	Formación en <i>fundraising</i> , seguimiento, CRM y transparencia	2.000.000
Publicidad digital	Pauta segmentada para visibilidad y captación	4.800.000
Community manager parcial	Gestión de contenidos y relación digital con donantes	4.800.000
Diseño y automatización	Piezas digitales, plantillas y automatización básica	2.000.000
Total		16.100.000

Nota. Elaboración propia con base en cotizaciones de referencia para herramientas digitales disponibles en Colombia (Vaki, Bold, Airtable, Meta Ads) y estimaciones de honorarios para perfil de community manager de medio tiempo. Los costos no incluyen IVA y son aproximados para el primer año de implementación.

La proyección a cinco años parte de una lógica prudente de maduración institucional. En el primer año, el énfasis recae en la instalación de capacidades. Entre los años segundo y tercero, se espera consolidación de la base de donantes y mejora de la retención. En los años cuarto y quinto, el sistema ya dispone de aprendizaje acumulado, trazabilidad y condiciones para estabilizar una senda más robusta de recaudo.

Tabla 10 *Proyección de recaudo incremental a cinco años por escenarios (COP).*

Año	Escenario conservador	Escenario moderado	Escenario optimista
1	50.000.000	100.000.000	150.000.000
2	55.000.000	110.000.000	157.500.000
3	60.500.000	121.000.000	165.375.000
4	63.525.000	127.050.000	173.643.750
5	66.701.250	133.402.500	182.325.937

Nota. Elaboración propia. La proyección asume una tasa de crecimiento anual del 10% en los años 1–2 y del 5% en los años 3–5 para los escenarios conservador y moderado, y del 5% sostenido para el escenario optimista. Los montos del año 1 reflejan el recaudo incremental atribuible al plan y no el total de ingresos de la fundación. La metodología de escenarios sigue la lógica de Carroll & Stater (2009) sobre diversificación y estabilidad financiera en organizaciones sin ánimo de lucro.

A partir de estos valores, el flujo neto incremental anual del plan corresponde al recaudo adicional menos el costo anual de implementación. En el primer año, dicho flujo sería de 33.900.000 COP en el escenario conservador, 83.900.000 COP en el escenario moderado y 133.900.000 COP en el escenario optimista. Incluso bajo el escenario más prudente, el plan produciría un excedente neto favorable respecto a la inversión requerida, lo que respalda su viabilidad económica como estrategia institucional.

Tabla 11 Flujos netos de la implementación del plan (COP).

	Conservador	Moderado	Optimista
1	33.900.000	83.900.000	133.900.000
2	38.900.000	93.900.000	141.400.000
3	44.400.000	104.900.000	149.275.000
4	47.425.000	110.950.000	157.543.750
5	50.601.250	117.302.500	166.225.938

Nota. Elaboración propia. El flujo neto anual se calculó restando el costo fijo anual del plan (COP 16.100.000) al recaudo incremental proyectado en cada escenario (Tabla 11). Los valores positivos desde el año 1 en los tres escenarios confirman la viabilidad económica de la propuesta bajo supuestos conservadores de crecimiento y retención.

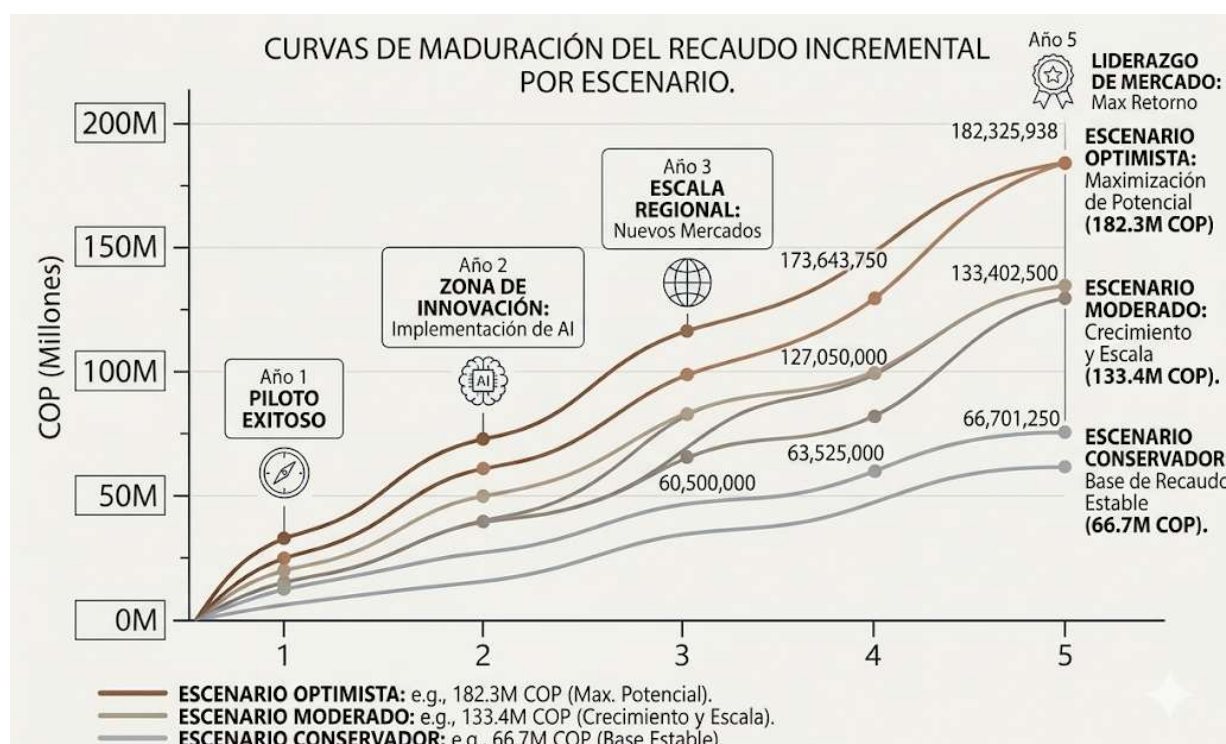
En términos interpretativos, el valor del plan no se restringe al excedente monetario. Su aporte principal radica en la posibilidad de reducir la dependencia de pocos aportantes, aumentar la previsibilidad del flujo de ingresos, mejorar la trazabilidad del recaudo y construir relaciones más estables con donantes actuales y potenciales, en línea con la literatura sobre diversificación y estabilidad financiera en organizaciones sin ánimo de lucro (Carroll & Stater, 2009). En esa medida, la evaluación económica confirma que la propuesta no plantea una expansión abrupta e incierta, sino una ruta de fortalecimiento progresivo y escalable, consistente con la maduración institucional requerida para un sistema de *fundraising* sostenible.

La diversificación de fuentes y segmentos de donantes que plantea el plan —al combinar donantes actuales, donantes potenciales, campañas digitales y alianzas— apunta a reducir la volatilidad del recaudo y la dependencia de pocos aportantes, lo que la literatura asocia con mayor estabilidad financiera y menor vulnerabilidad organizacional en las entidades sin ánimo de lucro.

A efectos de visualización, la Figura 13 presenta la comparación entre el costo anual del plan de *fundraising* (COP 16.100.000 constantes por año) y los flujos netos incrementales

proyectados para los escenarios conservador, moderado y optimista en un horizonte de cinco años. La gráfica evidencia que, en los tres escenarios, la curva de flujos netos se sitúa por encima de la línea de costos desde el primer año.

Figura 13 Curva de maduración del plan de fundraising por escenarios.



Nota. Elaboración propia a partir de la proyección de recaudo incremental (Tabla 10) y del costo anual estimado del plan (Tabla 11). Las curvas corresponden a los supuestos de crecimiento gradual descritos en la evaluación económica.

Los indicadores económicos derivados de la modelación deben actualizarse anualmente a partir de los datos reales registrados en el CRM y en la contabilidad de FUNDAGESTER, en línea con las recomendaciones de seguimiento periódico de KPIs en programas de *fundraising*.

El rendimiento económico del plan se expresa mediante el indicador de excedente neto disponible por peso invertido en gestión de *fundraising*. Este indicador relaciona el flujo neto acumulado a cinco años con el costo total del programa en el mismo período, siguiendo la

lógica del retorno sobre la inversión aplicado a organizaciones sin fines de lucro (Carroll & Stater, 2009). La fórmula empleada es:

Pesos disponibles por peso invertido = Flujo neto acumulado (5 años) / Costo total del programa (5 años)

Donde el costo total equivale a COP 16.100.000 × 5 años = COP 80.500.000, y el flujo neto acumulado corresponde a la suma de los valores anuales de la Tabla 13 en cada escenario.

Figura 14 Análisis comparativo de retorno de inversión a 5 años.



Nota. Elaboración propia a partir de los flujos netos de la Tabla 11 y el costo anual del plan (Tabla 9). El indicador expresa cuántos pesos adicionales quedan disponibles para programas sociales por cada peso destinado a la gestión de *fundraising*. Metodología basada en (Carroll & Stater, 2009).

En el escenario conservador, por cada peso que la fundación destina al plan de *fundraising* obtiene 2,67 pesos de excedente neto disponible para sus programas sociales. En el escenario moderado esa cifra asciende a 6,35 pesos y en el optimista a 9,30 pesos. Estos resultados confirman que la propuesta no representa un gasto operativo adicional, sino una inversión cuyo rendimiento se traduce directamente en mayor capacidad financiera para la misión de FUNDAGESTER.

De forma complementaria, la implementación del plan demanda anticipar los riesgos que podrían afectar su puesta en marcha. La Figura 15 permite visualizar la priorización de dichos riesgos en un mapa de calor, mientras que la Tabla 12 detalla la medida de mitigación, el indicador y el responsable sugerido. Esta lectura facilita concentrar la atención directiva en los riesgos de mayor criticidad, en particular aquellos asociados con la dependencia financiera, la transparencia percibida, la sobrecarga operativa y la falta de infraestructura tecnológica para gestionar donantes.

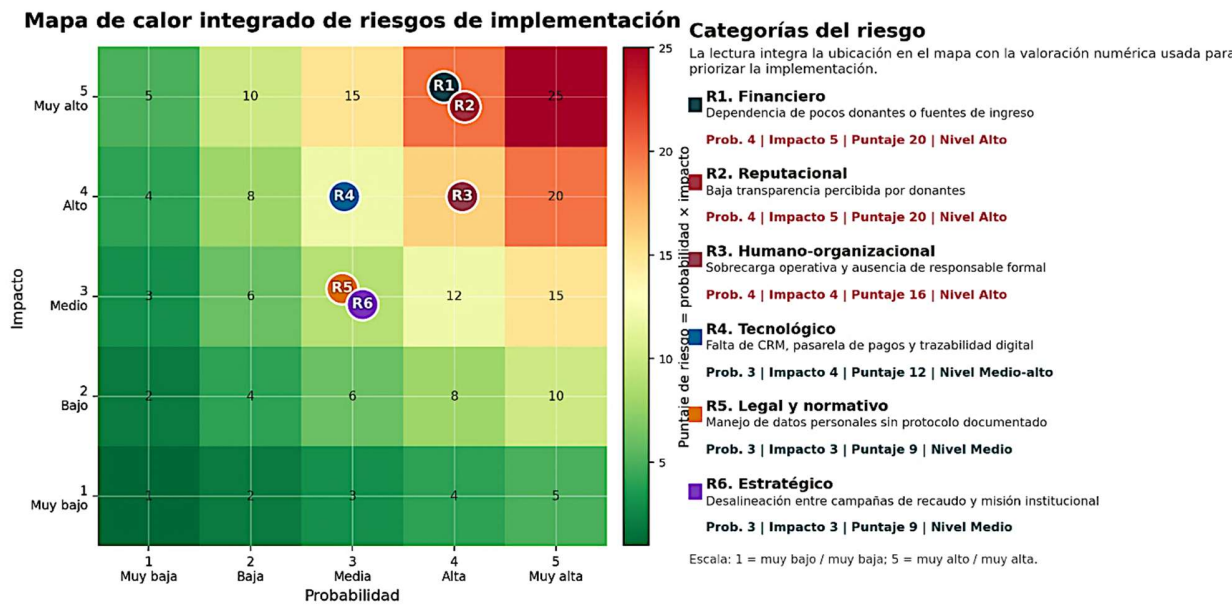
Tabla 12 Matriz de riesgos e indicadores de seguimiento

Categoría de riesgo	Riesgo identificado	Medida de mitigación	Indicador de seguimiento	Responsable sugerido
Financiero	Dependencia de pocos donantes o fuentes de ingreso.	Diversificar fuentes mediante donantes recurrentes, alianzas y campañas digitales.	Porcentaje de concentración de ingresos por fuente.	Dirección ejecutiva
Reputacional	Baja transparencia percibida por donantes.	Publicar informes de impacto y reportes periódicos de uso de recursos.	Índice de transparencia percibida y frecuencia de reportes publicados.	Dirección y comunicaciones
Humano-organizacional	Sobrecarga operativa y ausencia de responsable formal de <i>fundraising</i> .	Definir responsable interno y cronograma de formación.	Cumplimiento del plan de capacitación y asignación de funciones.	Dirección y coordinación administrativa
Tecnológico	Falta de CRM, pasarela de pagos y trazabilidad digital.	Implementar base de datos, canal de donación en línea y seguimiento automatizado.	Número de donantes registrados y tasa de conversión digital.	Comunicaciones y administración
Legal y normativo	Manejo de datos personales de donantes sin	Incorporar autorización de tratamiento de datos	Porcentaje de registros con	Administración y asesoría jurídica

	protocolo documentado.	y política de privacidad.	autorización documentada.	
Estratégico	Desalineación entre campañas de recaudo y misión institucional.	Vincular cada campaña con programas, beneficiarios e indicadores de impacto.	Número de campañas asociadas a proyectos específicos.	Dirección y equipo de proyectos

Nota. Elaboración propia. La tabla complementa la matriz de riesgos al precisar las medidas de mitigación, los indicadores de seguimiento y los responsables sugeridos para cada categoría identificada.

Figura 15 Mapa de calor de riesgos de implementación.



Nota. Elaboración propia. La figura integra las categorías del riesgo, su ubicación en el mapa de calor, la probabilidad, el impacto, el puntaje y el nivel de criticidad.

Discusión

Los resultados cuantitativos obtenidos deben interpretarse para FUNDAGESTER la muestra de 30 participantes, conformada por donantes actuales y potenciales, es reducida y no probabilística. En consecuencia, los hallazgos derivados del cuestionario no pueden generalizarse a otras organizaciones sin ánimo de lucro de características similares. Esta restricción exige prudencia al extrapolar sus conclusiones.

Al mismo tiempo, la decisión de trabajar con esta muestra se justifica por el propósito aplicado de la investigación: diseñar un plan de *fundraising* específico para FUNDAGESTER, orientado a fortalecer la relación con personas con las que la fundación ya ha construido algún tipo de vínculo. Desde enfoques de marketing relacional y gestión de donantes, resulta pertinente focalizar el análisis en este núcleo de apoyo cercano, en la medida en que representa el grupo con mayor probabilidad de conversión y fidelización como donantes recurrentes. En este sentido, la muestra de 30 participantes constituye un insumo estratégico para comprender expectativas, percepciones y necesidades de aquellos actores con los que la organización puede trabajar de manera prioritaria.

En particular, la asociación positiva y estadísticamente significativa observada entre transparencia percibida e intención de donación debe entenderse como un resultado válido para la muestra estudiada y para el contexto específico de FUNDAGESTER. Dado el diseño transversal y correlacional de la investigación, no es posible afirmar que la transparencia cause un aumento en la intención de donar, sino únicamente que ambas variables se relacionan de manera consistente en los datos recolectados. Esta matización resulta coherente con la literatura que distingue entre estudios de intención de donación y estudios de comportamiento efectivo, donde los efectos sobre la conducta suelen ser menores y más complejos de modelar.

La diferencia descriptiva inicialmente destacada entre donantes actuales y potenciales en materia de transparencia percibida también merece una lectura cuidadosa. La prueba U de Mann-Whitney mostró que tal diferencia no fue estadísticamente significativa ($p = 0,111$), por lo que no puede sustentarse como un hallazgo diferenciador robusto. En cambio, el análisis integrado sugiere que las principales brechas entre ambos grupos se vinculan con el nivel de conocimiento organizacional, las expectativas de información y las necesidades de acompañamiento posterior a la donación, más que con un juicio radicalmente distinto sobre la transparencia.

El alcance de la propuesta de *fundraising* diseñado en esta monografía está construido específicamente para FUNDAGESTER, a partir de su diagnóstico institucional, sus capacidades actuales, su base de donantes conocida y las brechas identificadas. Por tanto, aunque varias de las recomendaciones son compatibles con buenas prácticas reportadas en la literatura, la propuesta no se presenta como un modelo universalizable a cualquier organización sin ánimo de lucro, sino como un diseño situado, ajustado a la realidad de una fundación de escala territorial con recursos y estructuras determinadas.

La evaluación económica del plan se enmarca en esa misma lógica contextual. Los escenarios de recaudo incremental (50, 100 y 150 millones de pesos) reflejan una curva de maduración prudente y escalable para FUNDAGESTER, pero dependen de supuestos sobre crecimiento, retención y diversificación formulados a partir de su situación actual y de su núcleo de donantes y prospectos analizado. Aunque estos escenarios se inspiran en evidencia sobre resiliencia financiera, diversificación de ingresos y relevancia de la retención en organizaciones sin ánimo de lucro, la magnitud concreta de los montos proyectados y de los flujos netos resultantes solo puede considerarse válida para el caso estudiado.

Los hallazgos respaldan la relevancia de la transparencia percibida, la identidad con la causa, la calidad de la relación con el donante y la diversificación de ingresos como componentes de la sostenibilidad financiera, tal como sugieren la teoría de dependencia de

recursos, la teoría de la agencia, el intercambio social y la identidad social. No obstante, el diseño de la investigación y el tamaño de la muestra no permiten contrastar modelos causales complejos ni estimar el peso relativo de cada uno de estos factores sobre el comportamiento de donación en poblaciones más amplias.

La evaluación económica del plan refuerza su pertinencia desde una perspectiva financiera. Con una inversión anual de COP 16.100.000, el flujo neto incremental es positivo desde el primer año en los tres escenarios modelados: COP 33.900.000 en el conservador, COP 83.900.000 en el moderado y COP 133.900.000 en el optimista. Este resultado es coherente con lo documentado por Carroll & Stater (2009) quienes demuestran que la diversificación de ingresos en organizaciones sin ánimo de lucro reduce la volatilidad del flujo de fondos y fortalece la capacidad de planificación a mediano plazo. En la misma línea, Froelich (1999) advierte que las estrategias de captación con retorno mensurable son preferibles a la captación reactiva, que expone a las organizaciones a interrupciones cuando uno de los pocos aportantes retira su apoyo. Desde ese enfoque, el indicador de excedente neto por peso invertido —que oscila entre 2,67 pesos en el escenario conservador y 9,30 pesos en el optimista— no solo valida la viabilidad del plan, sino que traduce la inversión en *fundraising* a su dimensión más relevante para FUNDAGESTER: mayor capacidad financiera disponible para sostener y ampliar su trabajo social en el territorio.

La principal fortaleza del estudio reside en la comprensión profunda del caso FUNDAGESTER y en la formulación de un plan de *fundraising* viable y contextualizado para su núcleo actual y potencial de donantes, más que en la producción de generalizaciones de amplio alcance. A partir de este caso, se abren líneas de trabajo empírico que podrían explorar, con muestras mayores y diseños más exigentes, hasta qué punto los vínculos observados entre transparencia, intención de donación, fidelización y diversificación de ingresos se replican en otros contextos organizacionales.

Conclusiones

La investigación permitió caracterizar la gestión de captación de recursos de FUNDAGESTER como un proceso con fortalezas misionales, pero con debilidades operativas en sistematización de donantes, uso de herramientas digitales, seguimiento posterior al aporte y formalización de prácticas de *fundraising*. Esta caracterización se construyó a partir de la triangulación entre entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a 30 donantes actuales y potenciales de la fundación, seleccionado este grupo como núcleo estratégico para el diseño del plan.

El análisis de la literatura y del trabajo de campo permitió identificar prácticas de *fundraising* pertinentes para FUNDAGESTER: transparencia activa, segmentación de públicos, uso estratégico de canales digitales y fortalecimiento del seguimiento posterior al aporte Sargeant & Shang (2017); Tempel et al. (2016). Estas prácticas se tradujeron en recomendaciones específicas orientadas al grupo de donantes y prospectos con el que la fundación ya mantiene algún tipo de vínculo, buscando fortalecer las condiciones que, según la literatura y los datos del estudio, se asocian con una mayor disposición de apoyo recurrente.

El estudio permitió formular un plan estratégico de *fundraising* articulado en torno a digitalización del recaudo, transparencia activa y segmentación con fortalecimiento interno, incorporando además tres escenarios de recaudo incremental y una evaluación económica a cinco años. La proyección de flujos netos muestra que, incluso en el escenario conservador, el plan tiene potencial para generar excedentes financieros respecto al costo de implementación.

Los resultados cuantitativos obtenidos en la muestra de 30 participantes respaldan la existencia de una asociación positiva y estadísticamente significativa entre transparencia percibida e intención de donación. Sin embargo, dada la naturaleza transversal y correlacional del diseño, así como el carácter intencional y reducido de la muestra, esta relación debe interpretarse como una asociación observada en el caso de FUNDAGESTER y no como

evidencia de causalidad ni como regularidad generalizable a otras poblaciones o contextos organizacionales.

La sostenibilidad financiera de FUNDAGESTER no depende exclusivamente de incrementar el número de donantes, sino de construir una capacidad institucional que permita diversificar fuentes, reducir la dependencia de aportantes concentrados, fortalecer la transparencia y consolidar relaciones de apoyo más estables... Este aporte se concreta en un plan de *fundraising* diseñado a la medida de la fundación y su núcleo actual y potencial de donantes, que ofrece una hoja de ruta para transitar de una captación reactiva hacia un sistema con procesos definidos, seguimiento sistematizado e indicadores de gestión verificables

Desde la dimensión financiera, la propuesta representa una inversión anual de COP 16.100.000 con retorno neto positivo desde el primer año en los tres escenarios evaluados. El indicador de excedente neto disponible por peso invertido oscila entre 2,67 y 9,30 pesos según el escenario, lo que evidencia que el plan de *fundraising* no constituye un gasto operativo sino una inversión institucional con rendimiento directo sobre la capacidad de FUNDAGESTER para financiar su misión social. Este resultado responde al tercer objetivo específico “diseñar un plan estratégico articulado en digitalización, transparencia activa y fortalecimiento interno” y confirma su viabilidad económica bajo condiciones de implementación progresiva.

Trabajo Futuro

A partir de las limitaciones metodológicas y del carácter situado del plan, se identifican varias líneas de trabajo futuro. Resulta pertinente desarrollar estudios con muestras cuantitativas más amplias y, de ser posible, con procedimientos de muestreo probabilístico, que permitan contrastar de manera más robusta la relación entre transparencia percibida, intención de donación, retención y recurrencia, tanto en FUNDAGESTER como en otras organizaciones de características similares. Este tipo de estudios facilitaría pasar de un análisis focalizado en 30 donantes actuales y potenciales a una comprensión más amplia del comportamiento de distintos segmentos de la base social.

Sería valioso implementar un seguimiento longitudinal del plan de *fundraising* propuesto, de modo que se puedan observar los efectos reales de la digitalización, la transparencia activa y la segmentación sobre el comportamiento de donación a lo largo del tiempo. Este enfoque permitiría avanzar desde la medición de intenciones hacia el análisis de comportamientos efectivos de donación y de indicadores como la retención de donantes, el valor del donante en el tiempo y la estabilidad del recaudo, en línea con las recomendaciones de la literatura reciente sobre resiliencia financiera y retención en organizaciones sin ánimo de lucro.

El plan ha sido diseñado específicamente para FUNDAGESTER y su núcleo actual y potencial de donantes, investigaciones futuras podrían explorar su adaptabilidad a otras fundaciones de escala territorial, analizando qué componentes son transferibles y cuáles requieren ajustes contextuales. Estudios comparativos entre organizaciones permitirían determinar hasta qué punto las estrategias basadas en transparencia, diversificación de fuentes y *fundraising* digital pueden replicarse en contextos con diferentes estructuras de gobernanza, bases de donantes y realidades territoriales.

El desarrollo de sistemas internos de información y de indicadores de *fundraising* que integren línea base, metas y seguimiento periódico. En el caso de FUNDAGESTER, esto implica consolidar registros históricos de donantes, tasas de conversión, retención, recurrencia, composición de ingresos y desempeño por canal, de manera que la organización pueda evaluar con mayor precisión el impacto del plan en su sostenibilidad financiera y social. La experiencia acumulada podría documentarse en futuros trabajos académicos y estudios de caso, contribuyendo a la construcción de conocimiento aplicado sobre *fundraising* en organizaciones sin ánimo de lucro de escala territorial en Colombia.

Referencias

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Andreasen, A. R. & Kotler, P. R. . (2014). *Strategic Marketing for non-Profit Organizations* (Pearson, Ed.; Seventh). Pearson Education Limited.
- Bak, S., Yeu, M., Min, D., Lee, J., & Jeong, J. (2024). Charitable crowdfunding donation-intention estimation depending on emotional project images using fNIRS-based functional connectivity. *PLOS ONE, 19*(5), e0303144-. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303144>
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40*(5), 924–973. <https://doi.org/10.1177/0899764010380927>
- Bhati, Abhishek, & McDonnell, Diarmuid. (2020). Success in an Online Giving Day: The Role of Social Media in Fundraising. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49*(1), 74–92.
<https://doi.org/10.1177/0899764019868849>
- Bhati, Abhishek, & McDonnell, Diarmuid. (2025). Message Content and Diversity as an Effective Nonprofit Fundraising Strategy on Social Media. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 54*(3), 721–736. <https://doi.org/10.1177/08997640241303920>
- Blouin, M. C., Lee, R. L., & Erickson, G. S. (2018). The impact of online financial disclosure and donations in nonprofits. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 30*(3), 251–266.
<https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1452819>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Chang, C.-C., & Pai, C.-J. (2025). Non-profit fundraising activities in a war environment: An exploration of hindrance factors using a modified Z-HISA hybrid model. *Journal of Business Research*, 189, 115209. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115209>
- Chapman, C. M., Spence, J. L., Hornsey, M. J., & Dixon, L. (2025). Social Identification and Charitable Giving: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(6), 1308–1341. <https://doi.org/10.1177/08997640251317403>
- Chaudhry, S., Dotson, M., & Heiss, A. (2025). Navigating Hostility: The Effect of Nonprofit Transparency and Accountability on Donor Preferences in the Face of Shrinking Civic Space. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/08997640251348654>
- Chen, Y., Dai, R., Wang, L., Yang, S., Li, Y., & Wei, J. (2021). Exploring donor's intention in charitable crowdfunding: intrinsic and extrinsic motivations. *Industrial Management & Data Systems*, 121(7), 1664–1683. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2020-0631>
- Elvira-Lorilla, T., Garcia-Rodriguez, I., Romero-Merino, M. E., & Santamaria-Mariscal, M. (2024). The Role of Social Media in Nonprofit Organizations' Fundraising. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(6), 1353–1380. <https://doi.org/10.1177/08997640231213286>
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(301–325), 301–325.
<https://www.scopus.com/pages/publications/84989115524?origin=resultslist>
- Fehrler, S., & Przepiorka, W. (2013). Charitable giving as a signal of trustworthiness: Disentangling the signaling benefits of altruistic acts. *Evolution and Human Behavior*, 34(2), 139–145.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2012.11.005>

- Froelich, K. A. (1999a). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268.
<https://doi.org/10.1177/0899764099283002>
- Froelich, K. A. (1999b). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268.
<https://doi.org/10.1177/0899764099283002>
- Ghoorah, U., Mariyani-Squire, E., & Zoha Amin, S. (2025). Relationships between financial transparency, trust, and performance: an examination of donors' perceptions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 315. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04640-2>
- Gold, J. (2023). Nonprofit Fundraising and Social Identity. *Engaged Management ReView*, 6(2).
<https://doi.org/10.28953/2375-8643.1110>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a edición.). McGraw Hill.
- Hoskins, A. L., & Hoskins, J. D. (2024). “Age as a determinant of new donor acquisition and year-on-year retention in the university healthcare fundraising context”. *Journal of Philanthropy & Marketing*, 29(2), 1–16. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1864>
- Hou, J., Zhang, C., & King, R. A. (2017). Understanding the Dynamics of the Individual Donor's Trust Damage in the Philanthropic Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(2), 648–671. <https://doi.org/DOI: 10.1007/s11266-016-9681-8>
- Kasri, R. A., & Indriani, E. (2022). Empathy or perceived credibility? An empirical study of Muslim donating behaviour through online charitable crowdfunding in Indonesia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 15(5), 829–846.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IMEFM-09-2020-0468>

- Kotler, P., Lane Keller, K., Chernev, A., Molina Espejo, S., & Costal Pérez, M. del P. (2023). *Dirección de marketing* (16a ed.). Pearson.
- Li, B., Hou, F., Guan, Z., & Chong, A. Y. L. (2023). The use of social media for a better world: roles of social experience, empathy and personal impulsiveness in charitable crowdfunding. *Information Technology & People*, 36(6), 2587–2610.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ITP-04-2021-0264>
- Liu, L., Ayong, S., & Wagner, C. (2018). Empathy or perceived credibility? An empirical study on individual donation behavior in charitable crowdfunding. *Internet Research*, 28(3), 623–651.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IntR-06-2017-0240>
- Martin, Beatrice, & Schlereth, Christian. (2024). When a Crisis Has a Silver Lining: social media P2P Fundraising at the Start of COVID-19. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(5), 1329–1342. <https://doi.org/10.1177/08997640231213098>
- Nurdiani, T., Rahmawati, D., Pogo, T., & Bakar, N. R. B. A. (2025). Financial Transparency and Accountability In Nonprofit Organizations A Systematic Literature Review. *ITQAN: Journal of Islamic Economics, Management, and Finance*, 4(2), 166–180.
<https://doi.org/10.57053/itqan.v4i2.102>
- Ortega-Rodríguez, C., Martín-Montes, L., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2024). Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 927–957. <https://doi.org/10.1002/nml.21598>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: a resource dependence perspective. *Reference and Research Book News*, 18(3).
<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/external-control-organizations-resource/docview/199600837/se-2?accountid=34925>

- Pholphirul, Piriya, & Bhatiasavi, Veera. (2024). IT usage and fundraising performance in nonprofit organizations: Empirical evidence from Buddhist temples in Thailand. *Information Development*, 40(4), 577–589. <https://doi.org/10.1177/02666669231152259>
- Rahmayanti, P. L. D., Rahyuda, I. K., Ekawati, N. W., & Setiawan, P. Y. (2024). Intention to Donate on Online Charitable Crowdfunding: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 26(3), 401–427. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i3.4221>
- Romero, M. J. R., & Abril, C. (2024). Exploring the dimensions of NGO donor-based brand equity: A literature review. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(1), 219–235. <https://doi.org/10.1002/nml.21601>
- Sargeant, A., & Shang, J. (2017). *Fundraising principles and practice* (Second edition.). Wiley.
- Tajfel H., Turner J.C., Austin W.G., Vasilogambros M. H., & Worchel S. (1979). (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Social Psychology of Intergroup Relations 1st Ed Pp 33 47 Brooks Cole Publishing Company*, 33–47. <https://www.scopus.com/pages/publications/85141045401?origin=resultslist>
- Tempel, E. R., Seiler, T. L., & Burlingame, D. (2016). *Achieving excellence in fundraising* (Fourth edition.). Wiley.
- Ye, S., & Gong, X. (2021). Funding the present and the future: Drivers of NPO's financial sustainability. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(2), 197–218. <https://doi.org/10.1002/nml.21483>
- Zhai, Y., & Shen, W. (2024). Signaling theory in charity-based crowdfunding: Investigating the effects of project creator characteristics and text linguistic style on fundraising performance. *Heliyon*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25756>

Zhuang, J., Saxton, G. D., & Wu, H. (2014). Publicity vs. impact in nonprofit disclosures and donor preferences: a sequential game with one nonprofit organization and N donors. *Annals of Operations Research*, 221(1), 469–491. <https://doi.org/10.1007/s10479-011-0967-3>

Anexos

A. Anexo. Transcripciones de Entrevistas Semiestructuradas

Se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas a colaboradores internos de FUNDAGESTER seleccionados por antigüedad mínima de un año y rol activo en la organización. Las entrevistas se desarrollaron presencialmente en la sede institucional, con grabación de audio previa autorización, y tuvieron una duración promedio de 45 minutos.

Guion de la entrevista

Las entrevistas siguieron un guion estructurado en tres dimensiones:

Dimensión 1 — Diagnóstico interno y modelo actual de captación

1. ¿Cómo describiría usted la forma en que FUNDAGESTER capta recursos en la actualidad?
2. ¿Existe un plan formal de *fundraising*? ¿Quién lo lidera?
3. ¿Cuáles considera las principales barreras internas para captar más fondos?
4. ¿Qué herramientas tecnológicas tiene la organización para gestionar donantes?

Dimensión 2 — Capacidades organizacionales y talento

5. ¿El equipo cuenta con formación específica en *fundraising* o procuración de fondos?
6. ¿Cómo se distribuye la responsabilidad de captación entre los miembros del equipo?
7. ¿Qué tan cómoda se siente la organización al solicitar donaciones?
8. ¿Existe rotación de personal o sobrecarga operativa?

Dimensión 3 — Transparencia, gobernanza y relación con donantes

9. ¿Cómo se comunica la organización con los donantes después de recibir una contribución?
10. ¿Publica FUNDAGESTER informes financieros o de impacto?
11. ¿Qué mecanismos de rendición de cuentas existen?
12. ¿Cuál es su visión a 3 años sobre la sostenibilidad de la organización?

Entrevista CI1

Perfil del entrevistado: directora ejecutiva, 4 años de antigüedad, Comunicadora Social, especialización en gerencia social

Fecha de aplicación: 15 de septiembre de 2025

Duración: 52 minutos

Lugar: Sede FUNDAGESTER, sala de juntas

E: Buenos días. Para empezar, ¿cómo describe usted la forma en que FUNDAGESTER capta recursos en la actualidad?

CI1: Buenos días. Mire, la verdad es que nuestro modelo de captación es bastante artesanal. La mayoría de los recursos que recibimos vienen de tres o cuatro empresarios que conocen el trabajo desde antes de que la fundación existiera formalmente. Es decir, captamos por relaciones personales, por confianza directa de los fundadores. No tenemos campañas estructuradas, no tenemos un calendario de captación, no tenemos un funnel digital... nada de eso. Es muy reactivo: cuando aparece una necesidad concreta, salimos a tocar puertas conocidas.

E: ¿Existe entonces un plan formal de *fundraising* en la organización?

CI1: Sinceramente no. Tenemos un plan operativo anual, sí, pero el componente de captación está en una página y dice cosas como 'gestionar alianzas con empresas locales' o 'sostener relación con donantes históricos'. No hay metas cuantitativas, no hay segmentación de donantes, no hay presupuesto asignado a la función de procuración. Lo lidero yo, pero junto con todas las otras responsabilidades de la dirección. Un plan formal con esa palabra 'plan estratégico de *fundraising*', no, no lo tenemos.

E: ¿Cuáles considera las principales barreras internas para captar más fondos?

CI1: Tres barreras grandes. La primera es que no tenemos a alguien dedicado al cien por ciento a *fundraising*. Yo lo intento hacer, pero entre la dirección, la gestión de proyectos, la

relación con los aliados estratégicos... termina siendo una tarea más en una agenda imposible.

Segunda barrera: la tecnología. Recibimos donaciones por transferencia bancaria, las registramos en un Excel, no tenemos plataforma de pagos, no tenemos CRM, no podemos ofrecer donación recurrente automatizada. Y tercera, una barrera más cultural pero igual de real: el equipo no se siente cómodo pidiendo plata. Hay como un pudor, una incomodidad.

E: ¿Qué herramientas tecnológicas tiene la organización para gestionar donantes?

CI1: Le digo con franqueza: una hoja de cálculo en Excel y la base de contactos en el correo de la fundación. Eso es todo. Hicimos un intento de implementar un CRM gratuito hace dos años pero nadie lo alimentó y se quedó vacío.

E: Pasando a la segunda dimensión, ¿el equipo cuenta con formación específica en *fundraising*?

CI1: No. Yo hice un curso corto sobre captación de recursos hace tres años, pero el equipo en general no. Aprendemos sobre la marcha, leemos algo, escuchamos un podcast, pero formación estructurada no hay.

E: ¿Cómo se distribuye la responsabilidad de captación entre los miembros del equipo?

CI1: Está concentrada en mí y en uno de los fundadores que sigue activo. El resto del equipo participa cuando hay un evento o una actividad puntual, pero la responsabilidad estratégica recae en dos personas. Eso es un riesgo enorme: si yo me retiro mañana, la organización pierde la red de relaciones.

E: Sobre la incomodidad al pedir donaciones que mencionó, ¿puede ampliar?

CI1: Es algo que culturalmente nos cuesta. Pedir plata se siente como rebajarse. Y eso afecta cómo nos comunicamos con los donantes potenciales. Si yo le pido a alguien una donación con vergüenza, esa persona percibe que estoy vendiéndole algo de baja calidad. He estado tratando de cambiar ese chip en el equipo: pedir no es rebajarse, es invitar a alguien a participar de algo importante.

E: ¿Existe rotación de personal o sobrecarga operativa?

CI1: Rotación, poca, porque somos un equipo pequeño y comprometido. Pero sobrecarga, muchísima. Trabajamos en proyectos con financiación corta, con cronogramas exigentes, y todos hacemos de todo. Eso desgasta y limita la capacidad de pensar estratégicamente.

E: Sobre la dimensión de transparencia: ¿cómo se comunica la organización con los donantes después de recibir una contribución?

CI1: Enviamos un correo de agradecimiento personalizado, eso sí lo cuidamos mucho. Pero después, no hay un protocolo claro. A los donantes grandes los llamamos cada cierto tiempo, les contamos qué estamos haciendo. A los donantes pequeños, prácticamente no los volvemos a contactar hasta el siguiente año cuando volvemos a pedir. Es un punto débil enorme.

E: ¿Publica FUNDAGESTER informes financieros o de impacto?

CI1: Publicamos un informe anual de actividades en nuestra página web, pero con datos financieros muy generales. No publicamos estados financieros auditados. Y los donantes nos lo han preguntado: '¿cómo sé yo en qué se gastó mi plata?' Es una crítica justa, y reconozco que es algo que tenemos que resolver. Sería un cambio estratégico enorme.

E: ¿Qué mecanismos de rendición de cuentas existen?

CI1: Tenemos una junta directiva que revisa los estados financieros trimestralmente. Tenemos contador externo. Pero hacia el donante, hacia el público, la rendición es informal. No hay una arquitectura de transparencia.

E: Para cerrar, ¿cuál es su visión a tres años sobre la sostenibilidad de la organización?

CI1: Le voy a ser muy honesta: si no profesionalizamos la captación de recursos en los próximos doce meses, no llegamos a tres años. Estamos al límite financiero. Necesitamos un plan estratégico de *fundraising*, necesitamos digitalizarnos, necesitamos abrir canales formales y transparentes. Esa es la urgencia.

E: Muchas gracias por su tiempo y franqueza.

Entrevista CI2

Perfil del entrevistado: Coordinadora de Proyectos Sociales, 3 años de antigüedad, Trabajadora Social

Fecha de aplicación: 18 de septiembre de 2025

Duración: 41 minutos

Lugar: Sede FUNDAGESTER, oficina de proyectos

E: ¿Cómo describe usted la forma en que FUNDAGESTER capta recursos hoy?

CI2: Es muy de relaciones cercanas. Yo no estoy directamente en captación, pero sé que la dirección y uno de los fundadores son los que tocan puertas. Mi área es ejecución de proyectos, pero termino implicada cuando hay que mostrar resultados a un donante o cuando llega un visitante de una empresa que podría aliarse con nosotros.

E: ¿Considera que existe un plan formal de *fundraising*?

CI2: No, definitivamente no. Hay buenas intenciones, hay mucha mística, pero plan en el sentido estratégico, con metas, con responsables, con calendario, no. Me consta porque cuando pedimos plata para un proyecto nuevo, la conversación interna es 'a ver a quién llamamos'.

E: ¿Cuáles considera las principales barreras internas?

CI2: La falta de tiempo dedicado. Todos hacemos demasiadas cosas. Y la falta de formación: yo no sé hacer *fundraising*, yo soy trabajadora social, sé hacer intervención comunitaria. Si me dicen 'salga y consiga 50 millones', yo no sabría por dónde empezar. Eso es una barrera grande, porque significa que la captación depende de dos o tres personas y el resto del equipo no aporta a esa función.

E: ¿Qué herramientas tecnológicas usan para gestionar donantes?

CI2: Casi ninguna. Excel, correo electrónico, WhatsApp. No tenemos un sistema.

Cuando alguien donó hace dos años yo no sé encontrar fácilmente esa información. La memoria institucional está en la cabeza de la directora.

E: ¿Tiene formación específica en *fundraising*?

CI2: No. Me gustaría tenerla. He pedido capacitación, pero no hay presupuesto.

E: ¿Cómo se siente al hablar con un posible donante?

CI2: Incómoda, le confieso. Sé que el trabajo que hacemos vale, sé que tenemos impacto, pero pedir dinero a alguien me genera tensión. Es algo que tendríamos que trabajar como equipo, porque si no nos sentimos cómodos pidiendo, vamos a transmitir esa inseguridad.

E: ¿Existe sobrecarga operativa?

CI2: Mucha. Yo coordino tres proyectos simultáneos, hago seguimiento, voy al territorio, escribo informes. No me queda espacio para pensar en captación. Y eso le pasa a todo el equipo. Si tuviéramos a alguien dedicado al *fundraising*, otra cosa sería.

E: Sobre transparencia y donantes, ¿qué hacen después de recibir una donación?

CI2: Mandamos un agradecimiento, eso siempre. Pero no hay un seguimiento estructurado. Yo creo que esto es algo que perdemos: la oportunidad de mantener vivo el vínculo con quien ya nos apoyó. Los donantes después se enteran de lo que hacemos por casualidad, por redes sociales si nos siguen, no porque nosotros los mantengamos informados sistemáticamente.

E: ¿Hay informes públicos de impacto?

CI2: Hay un informe anual general, sí. Pero no es lo que un donante exigente esperaría: estados financieros detallados, indicadores de impacto, casos de éxito, todo eso. Lo que publicamos es más narrativo, más bonito, pero menos riguroso.

E: ¿Cuál es su visión a 3 años?

CI2: Necesitamos un cambio profundo. Si seguimos así, vamos a sobrevivir a punta de voluntad, pero no vamos a crecer. Y los proyectos sociales necesitan crecer porque la demanda en el territorio es enorme. Yo veo un escenario optimista solo si nos profesionalizamos en captación.

Entrevista CI3

Perfil del entrevistado: Líder de Comunicaciones y Redes Sociales, 1.5 años de antigüedad, Comunicador Social y Periodismo

Fecha de aplicación: 22 de septiembre de 2025

Duración: 47 minutos

Lugar: Sede FUNDAGESTER, oficina de comunicaciones

E: Desde su área de comunicaciones, ¿cómo ve el modelo de captación actual?

CI3: Lo veo desde una perspectiva muy puntual: nosotros hacemos buen contenido en redes, contamos historias, mostramos el trabajo en territorio. Pero ese contenido no se traduce en donaciones porque no tenemos infraestructura digital para captar. Si alguien ve un video y quiere donar, ¿qué hace? ¿Hace una transferencia? ¿A qué cuenta? El proceso es tan engorroso que se pierde la conversión.

E: ¿Existe un plan formal de *fundraising*?

CI3: No. Hay un plan de comunicaciones con un capítulo sobre 'campañas de donación' pero ese capítulo está vacío. No hay calendario, no hay segmentación de público objetivo, no hay metas. Es lo que falta más urgente desde mi vista.

E: ¿Cuáles son las principales barreras internas que usted ve?

CI3: La barrera tecnológica es enorme. No tenemos pasarela de pagos, no tenemos formulario de donación en la web, no tenemos donación recurrente. Eso significa que perdemos al menos 70 por ciento del público que muestra interés. Lo siguiente es que no tenemos un

CRM ni una segmentación de donantes: yo no sé quiénes son nuestros donantes activos, qué les interesa, qué proyectos les llaman la atención. Eso me limita para hacer campañas dirigidas.

E: ¿Qué herramientas tecnológicas tiene la organización?

CI3: Tenemos página web básica en WordPress, redes sociales activas en Facebook e Instagram, correo institucional en Gmail. Eso es todo. No tenemos pasarela de pagos, no tenemos email marketing automatizado, no tenemos analítica más allá de los insights de las redes.

E: ¿Tiene formación en *fundraising* digital?

CI3: Específica en *fundraising* digital, no. Tengo formación en marketing de contenidos, en estrategia digital, en producción audiovisual. Pero la conversión de público a donante recurrente es una especialidad propia que no domino. Me he ido capacitando con tutoriales, con webinars gratuitos.

E: ¿Cómo se siente al pedir donaciones desde sus canales?

CI3: Yo, personalmente, sin problema. Pero noto que la organización en general tiene reservas. Hemos discutido si publicar mensajes directos de 'dona aquí' o si mantenernos en un tono de 'mostrar el trabajo'. Yo soy partidaria de pedir directamente: si no le pides al público, no donan. Pero hay resistencia interna.

E: ¿Sobrecarga operativa?

CI3: Sí. Soy una sola persona haciendo redes sociales, página web, materiales gráficos, fotos y videos en territorio. Si tuviera apoyo, podríamos triplicar el alcance digital.

E: ¿Qué pasa después de que alguien dona, desde su perspectiva?

CI3: No mucho. Mando a veces un mensaje en redes agradeciendo a un donante público, pero la mayoría de donantes no quieren visibilidad y la comunicación posdonación queda en manos de la dirección, que no siempre tiene tiempo. Pierdo la oportunidad comunicacional de cerrar el ciclo.

E: ¿Hay informes de impacto que ustedes comuniquen sistemáticamente?

CI3: Hay un informe anual que yo diseño. Pero no hay reportes trimestrales, no hay comunicación de seguimiento de proyectos específicos. Los donantes saben que existimos, ven contenido en redes, pero no tienen evidencia rigurosa de cómo se ejecuta su donación. Esa transparencia activa es lo que más nos falta.

E: ¿Visión a 3 años?

CI3: Yo soy optimista. Si invertimos en una plataforma digital robusta —web con donación, CRM, email marketing, analítica— en seis meses podemos triplicar la captación. Lo veo factible. Lo que necesitamos es decisión y presupuesto inicial.

Entrevista CI4

Perfil del entrevistado: Asistente Administrativo y Financiero, 2 años de antigüedad, Contadora Pública

Fecha de aplicación: 29 de septiembre de 2025

Duración: 39 minutos

Lugar: Sede FUNDAGESTER, oficina administrativa

E: ¿Cómo describe la captación actual desde la perspectiva financiera?

CI4: Desde lo financiero, lo que veo es una alta dependencia de pocos donantes y una rotación muy baja. Tenemos cuatro o cinco donantes que aportan el 80 por ciento de los ingresos. Eso es altamente vulnerable. Si uno de esos donantes deja de aportar, tenemos un problema serio de flujo de caja al mes siguiente.

E: ¿Existe un plan formal con metas financieras?

CI4: Tenemos presupuesto anual, sí. Pero el ingreso proyectado se basa más en buenos deseos que en pipeline real de captación. Yo elaboro el presupuesto con la directora y

siempre digo 'esto es ambicioso', pero no hay un plan de cómo llegar a ese número. Y al final del año normalmente quedamos cortos.

E: ¿Principales barreras desde lo financiero-administrativo?

CI4: La primera, no tenemos infraestructura para recibir pagos en línea. Eso me complica todo: registro manual, conciliaciones tediosas, riesgo de errores. La segunda, no tenemos un sistema de gestión de donaciones que me permita reportar fácilmente trazabilidad. Cuando un donante pregunta 'en qué se gastó mi aporte', tengo que armar el reporte manualmente desde Excel y eso me toma dos días. Y tercera, los costos de oportunidad: si pudiera dedicar más tiempo a análisis financiero estratégico en vez de a tareas manuales, podríamos tomar mejores decisiones.

E: ¿Qué herramientas tecnológicas tiene a disposición?

CI4: Software contable básico (Siigo) y Excel. Nada de CRM, nada de gestión integrada con donantes.

E: ¿Formación específica en *fundraising*?

CI4: No. Mi formación es contable. Sé estructurar estados financieros, sé presentar informes, pero no sé diseñar campañas ni gestionar donantes.

E: ¿Cómo se siente al pedir donaciones?

CI4: Yo no estoy en la línea de captación, así que casi no me toca. Pero cuando me ha tocado hablar con un donante grande sobre rendición de cuentas, lo manejo bien. Es decir, en lo técnico-financiero estoy cómoda; en lo de pedir directamente, no es mi rol.

E: ¿Sobrecarga operativa?

CI4: Sí, alta. Llevo administración, contabilidad, conciliaciones, informes a junta, recursos humanos básicos, todo. Si tuviera un sistema integrado y un asistente, podría dedicar más tiempo a análisis estratégico.

E: Sobre transparencia: ¿qué tan robusta es nuestra rendición de cuentas?

CI4: Internamente, robusta: tenemos contador externo, revisión de junta, todo en regla legalmente. Externamente, débil. No publicamos estados financieros auditados ni reportes de uso de recursos por proyecto. Y eso es un déficit serio porque los donantes informados lo piden y lo merecen.

E: ¿Estaría dispuesta a participar en mayor transparencia activa?

CI4: Totalmente. Es más, creo que es lo que más rápidamente nos puede diferenciar. Una organización pequeña que publique estados financieros auditados anualmente, que reporte trimestralmente uso de recursos, que tenga trazabilidad pública del donativo, eso le da credibilidad. Es una palanca enorme. Lo único que necesito es que la dirección lo decida y me dé los recursos para implementarlo.

E: ¿Visión a 3 años?

CI4: Si hacemos los cambios que estamos discutiendo, en 3 años puedo ver una organización con flujo de caja diversificado, con donantes recurrentes mensuales, con transparencia activa que nos diferencie. Si no los hacemos, en 3 años o estamos cerrando o estamos sobreviviendo precariamente.

Entrevista CI5

Perfil del entrevistado: Profesional de Gestión de Proyectos, 1 año de antigüedad, Administrador de Empresas

Fecha de aplicación: 27 de octubre de 2025

Duración: 44 minutos

Lugar: Sede FUNDAGESTER, sala de juntas

E: Desde su rol, ¿cómo describe la captación actual?

CI5: Soy nuevo en la organización, llevo un año, y lo que noto es que la captación es muy intuitiva. La gente que está hace tiempo conoce a los donantes, sabe a quién llamar, pero

no hay una metodología transferible. Si yo mañana tengo que captar a un nuevo donante, no tengo un manual, no tengo un guion, no tengo una matriz de donantes potenciales priorizados.

E: ¿Existe plan formal?

CI5: No. Y eso me sorprendió cuando llegué. Vengo del sector privado, donde uno trabaja con planes comerciales detallados, con KPIs, con embudo de conversión. Aquí no existe ese rigor. Lo entiendo: somos pequeños, somos sociales, hay otras prioridades. Pero la ausencia de plan se nota en la inestabilidad financiera.

E: ¿Barreras internas?

CI5: La principal es que el conocimiento de captación está en pocas cabezas. La directora, uno de los fundadores. Si ellos no están, la captación se detiene. Eso es alto riesgo de continuidad. La segunda es que no medimos. No sabemos cuánto cuesta captar un donante, cuánto dura un donante, cuánto aporta a lo largo del ciclo. Sin métricas no podemos optimizar.

E: ¿Tecnología?

CI5: Pobre. Excel y Drive. Es lo que tenemos.

E: ¿Formación en *fundraising*?

CI5: He buscado por mi cuenta, he hecho dos cursos en plataformas digitales sobre captación de fondos para ONG y storytelling. Pero formación interna no hay.

E: ¿Cómo se siente al captar?

CI5: Yo me siento cómodo, vengo de comercial. Pero noto que parte del equipo tiene resistencia. Ven el *fundraising* como algo casi indigno. Yo veo lo contrario: si haces buen trabajo social, pedir aportes para sostenerlo es legítimo y necesario.

E: ¿Sobrecarga?

CI5: Sí, alta. Estoy en tres proyectos a la vez. Si me liberaran tiempo y me dieran formación específica, podría liderar la captación digital.

E: ¿Comunicación posdonación?

CI5: Es débil. Mando un agradecimiento por correo cuando se me asigna, pero después no hay un protocolo de cultivo del donante. Es una pérdida grande, porque retener un donante existente cuesta menos que captar uno nuevo.

E: ¿Informes públicos?

CI5: Hay un informe anual, pero no es un instrumento de transparencia activa, es más una memoria institucional. Faltan estados financieros públicos, faltan reportes trimestrales, falta dashboard de impacto.

E: ¿Visión a 3 años?

CI5: Si profesionalizamos, vamos a triplicar captación en 3 años. Si no profesionalizamos, en 3 años estamos en problemas. Es una transición urgente. Y yo creo que el equipo, aun con sus reservas, está abierto a hacerla. Solo necesita liderazgo y recursos.

B. Anexo. Matriz de Respuestas del Cuestionario Estructurado

respuestas al cuestionario estructurado aplicado a treinta donantes (15 actuales y 15 potenciales) entre el 30 de septiembre y el 25 de octubre de 2025. El instrumento se compone de 25 ítems agrupados en cinco dimensiones, medidas en escala tipo Likert de 5 puntos donde 1: Totalmente en desacuerdo y 5: Totalmente de acuerdo.

Estructura del cuestionario por dimensión**TP — Transparencia Percibida**

- TP1. La información financiera publicada por FUNDAGESTER es suficiente.
- TP2. Conozco con claridad cómo se invierten los recursos donados a la organización.
- TP3. La organización rinde cuentas de manera oportuna a sus donantes.
- TP4. Tengo acceso a informes de impacto que permiten verificar el uso de los recursos.
- TP5. La trazabilidad del donativo desde la donación hasta el beneficiario es clara.

ID — Intención de Donación

- ID1. Estoy dispuesto/a a realizar una donación a FUNDAGESTER en los próximos 12 meses.
- ID2. Consideraría establecer una donación recurrente mensual.
- ID3. Recomendaría a otras personas donar a esta organización.
- ID4. Aumentaría mi aporte si la organización ofreciera mayor transparencia.
- ID5. Mantendría mi compromiso de donación incluso ante dificultades económicas.

MO — Motivación

- MO1. Donar a causas sociales me genera satisfacción personal.
- MO2. Siento afinidad con la misión de FUNDAGESTER.
- MO3. Considero que el impacto comunitario es la principal razón para donar.
- MO4. La filantropía es una responsabilidad social compartida.
- MO5. Donar refuerza mi sentido de pertenencia a la comunidad.

CD — Canales Digitales

- CD1. Prefiero realizar donaciones a través de canales digitales seguros.
- CD2. Usaría una plataforma en línea para donar de manera recurrente.
- CD3. La facilidad del proceso digital influye en mi decisión de donar.
- CD4. Considero importante que la organización tenga pasarela de pagos certificada.
- CD5. Donar mediante un código QR sería conveniente para mí.

CO — Conocimiento Organizacional

- CO1. Conozco el trabajo que realiza FUNDAGESTER.
- CO2. Estoy familiarizado/a con los proyectos sociales de la organización.
- CO3. He visitado la página web o redes sociales de FUNDAGESTER.
- CO4. Conozco el equipo humano detrás de la organización.

- CO5. Identifico con claridad la población beneficiaria de los proyectos.

Tabla B.1 — Matriz completa de respuestas (30 participantes × 25 ítems)

D	TI PO	T P 1	T P 2	T P 3	T P 4	T P 5	I D 1	I D 2	I D 3	I D 4	I D 5	M O 1	M O 2	M O 3	M O 4	M O 5	C D 1	C D 2	C D 3	C D 4	C D 5	C O 1	C O 2	C O 3	C O 4	C O 5
D1	DA	3	2	2	2	3	5	5	5	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
D2	DA	1	2	1	1	1	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5
D3	DA	2	3	4	3	2	4	4	5	2	4	3	4	3	3	2	4	5	5	3	3	3	5	5	4	5
D4	DA	3	3	1	2	2	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5
D5	DA	2	1	1	1	2	4	3	3	3	5	5	3	5	2	2	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
D6	DA	1	1	2	1	1	3	1	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
D7	DA	1	2	2	2	1	4	3	2	3	3	5	4	3	3	3	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4
D8	DA	2	1	2	3	2	3	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
D9	DA	2	1	2	2	2	3	5	4	2	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3
D10	DA	3	3	3	1	2	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4
D11	DA	1	3	1	1	1	2	1	1	3	3	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4
D12	DA	1	3	2	2	3	3	2	2	4	3	4	3	5	5	5	3	4	3	4	3	3	4	5	3	4
D13	DA	2	5	2	1	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5
D14	DA	2	2	2	1	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	5	5	4	5	5	3	5	4	4	5
D15	DA	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4
D1	DP	3	1	2	1	2	3	2	3	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	5	3	2	1	2	1
D2	DP	2	1	1	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	3	4	1	1	2	1	3
D3	DP	2	3	1	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	3	2	3	2
D4	DP	2	2	2	3	2	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	5	2	1	2	1	1
D5	DP	2	1	1	2	1	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	5	4	5	5	3	1	1	1	2	1
D6	DP	2	1	1	3	2	2	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3	1	2	1	1	2
D7	DP	1	2	2	3	1	3	2	2	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	2	3	2	1
D8	DP	3	1	2	2	1	3	5	3	2	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	3	2	3	3	2
D9	DP	3	1	2	3	3	5	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	2	1	2	3	1
D10	DP	5	3	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	2
D11	DP	2	1	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	2	4	2	2	1
D12	DP	3	3	4	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	1	3	4	1
D13	DP	3	3	5	4	2	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3	1	2	2
D14	DP	2	2	4	2	1	5	4	4	4	5	3	3	5	3	4	5	5	4	5	4	2	3	2	2	2
D15	DP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	2	4

Nota. Escala Likert 1-5. DA = Donante Actual; DP = Donante Potencial. Somb

reado verde indica acuerdo (4-5); sombreado rojo indica desacuerdo (1-2); sin sombreado indica neutralidad (3).

C. Anexo. Estadísticos Descriptivos, Confiabilidad y Correlaciones

Tabla C.1 Estadísticos Descriptivos por Dimensión (N=30)

Dimensión	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Alpha de Cronbach	Interpretación
Transparencia Percibida	2.17	0.80	1.20	5.00	0.799	Aceptable
Intención de Donación	3.71	0.75	2.00	5.00	0.772	Aceptable
Motivación	4.01	0.48	3.00	4.80	0.464	Baja; uso descriptivo
Canales Digitales	4.38	0.43	3.40	5.00	0.551	Baja; uso descriptivo
Conocimiento Organizacional	3.13	1.15	1.20	4.80	0.903	Buena
Instrumento global	—	—	—	—	0.809	Buena

Nota. Valores calculados sobre escala Likert de 1 a 5. N = 30. Las dimensiones con menor confiabilidad fueron interpretadas con cautela y utilizadas principalmente como apoyo descriptivo.

Tabla C.2 Comparativo de Medias entre Donantes Actuales y Potenciales

Dimensión	Donantes actuales M (DE)	Donantes potenciales M (DE)	Diferencia	U de Mann-Whitney	p
Transparencia Percibida	1.89 (0.52)	2.44 (0.95)	-0.55	74.0	0.111
Intención de Donación	3.47 (0.82)	3.96 (0.61)	-0.49	71.0	0.087
Motivación	3.95 (0.46)	4.07 (0.51)	-0.12	99.5	0.600
Canales Digitales	4.28 (0.49)	4.48 (0.36)	-0.20	87.0	0.295
Conocimiento Organizacional	4.15 (0.37)	2.12 (0.64)	2.03	222.0	< 0.001

Nota. DA = donantes actuales; DP = donantes potenciales. La diferencia corresponde a DA-DP. Prueba U de Mann-Whitney bilateral.

Tabla C.3 Correlaciones de Spearman entre dimensiones

Dimensión	Transparencia Percibida	Intención de Donación	Motivación	Canales Digitales	Conocimiento Organizacional
Transparencia Percibida	1.00	0.78	0.21	0.50	-0.02
Intención de Donación	0.78	1.00	0.18	0.61	0.01
Motivación	0.21	0.18	1.00	0.05	0.08
Canales Digitales	0.50	0.61	0.05	1.00	0.04
Conocimiento Organizacional	-0.02	0.01	0.08	0.04	1.00

Nota. Coeficientes rho de Spearman calculados sobre puntuaciones promedio por dimensión. La asociación entre Transparencia Percibida e Intención de Donación fue estadísticamente significativa, con $p < 0.001$.

C.4 Contraste de la hipótesis principal

Hipótesis estadísticas: $H_0: \rho \leq 0$ (no existe asociación positiva entre transparencia percibida e intención de donación). $H_1: \rho > 0$ (existe asociación positiva). Resultado: $r_s = 0.777$, valor- $p = 0.00000$ (contraste unilateral derecho), $N = 30$. Decisión: dado que el valor- p es inferior al nivel de significación $\alpha = 0.05$, se RECHAZA la hipótesis nula y se concluye que existe una asociación positiva, estadísticamente significativa y alta entre la transparencia percibida y la intención de donación recurrente.

C.5 Verificación de supuestos: Pruebas de Normalidad

Dimensión	W de Shapiro-Wilk	p	¿Normal? ($\alpha=0.05$)
Transparencia Percibida	0.854	0.0007	No
Intención de Donación	0.975	0.6963	Sí
Motivación	0.952	0.1956	Sí
Canales Digitales	0.938	0.0821	Sí
Conocimiento Organizacional	0.898	0.0073	No

Nota. La prueba de Shapiro-Wilk evalúa la normalidad de la distribución. La presencia de no-normalidad en al menos una dimensión justifica el uso de estadística no paramétrica (correlación de Spearman, prueba U de Mann-Whitney).

D. Anexo. Matriz de correspondencia metodológica

Objetivo específico	Variable	Fuente de información	Instrumento	Técnica de análisis	Evidencia en resultados
OE1 Diagnosticar la gestión actual de <i>fundraising</i>	Gestión del <i>fundraising</i> , capacidades internas, transparencia	Colaboradores internos	Entrevista semiestructurada	Codificación temática	Matriz de entrevistas y brechas institucionales
OE2 Analizar preferencias y buenas prácticas aplicables	Transparencia, intención de donación, canales digitales, motivación	Donantes actuales y potenciales	Cuestionario Likert	Estadística descriptiva, Spearman, Mann-Whitney	Estadísticos por dimensión y correlaciones
OE3 Proponer el plan estratégico	Brechas tecnológicas, transparencia, segmentación y formación	Integración cualitativa-cuantitativa	Matriz de triangulación	Triangulación metodológica	Ejes del plan estratégico y matriz de riesgos

Nota: elaboración propia relación de los objetivos con las variables