

An abstract collage of various colored fabric scraps, including shades of green, yellow, orange, red, blue, and black, arranged in a patchwork pattern.

Editores:  
Felipe Portocarrero S.  
Cynthia Sanborn

DE LA  
CARIDAD  
A LA  
SOLIDARIDAD  
FILANTROPÍA  
Y VOLUNTARIADO  
EN EL PERÚ



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN



Biblioteca de Responsabilidad Social

# De la caridad a la solidaridad: filantropía y voluntariado en el Perú

Editores:  
Felipe Portocarrero S.  
Cynthia Sanborn



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

© Universidad del Pacífico  
Centro de Investigación  
Av. Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

DE LA CARIDAD A LA SOLIDARIDAD:  
FILANTROPÍA Y VOLUNTARIADO EN EL PERÚ  
Felipe Portocarrero S. y Cynthia Sanborn (editores)  
1ª edición: marzo 2003  
Diseño de la carátula: Luis Valera  
ISBN: 9972-57-014-2  
Hecho el depósito legal: 1501052003-1152

Esta publicación fue posible gracias a los generosos aportes de la Fundación Ford y de la Fundación W.K. Kellogg.

---

BUP-CENDI

De la caridad a la solidaridad: filantropía y voluntariado en el Perú / Ed. Felipe Portocarrero y Cynthia Sanborn.-- Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2003.-- (Biblioteca de Responsabilidad Social)

/SERVICIOS SOCIALES / SERVICIO DE SALUD / ASISTENCIA A ANCIANOS / TRABAJO VOLUNTARIO / VOLUNTARIOS / HOSPITALES PSIQUIÁTRICOS / ORFELINATOS / RESPONSABILIDAD SOCIAL / PERÚ

361.8(85) (CDU)

---

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

*Presentación, 7*

## *I. Filantropía tradicional*

*La Fundación Canevaro: una experiencia de filantropía tradicional en un contexto social moderno*

**Armando Millán, 11**

*El Larco Herrera: ¿hospital o asilo?*

**Bruno Tarazona, 47**

*De la filantropía tradicional al trabajo voluntario: el caso del Puericultorio Pérez Araníbar*

**Bruno Tarazona, 73**

## *II. Caridad y voluntariado en tiempos modernos*

*Los guardianes de la caridad: el caso del Hogar de Cristo*

**Elisabeth Acha, 125**

*El deporte, entre la paidia y el ludus:  
la Asociación Civil Pro-Niño Íntimo*

**Rocío Trinidad, 191**

*Asociación de Damas de Ayuda al Instituto de Enfermedades Neoplásicas: una experiencia de voluntariado de los sectores altos*

**Silvia Becerra, 255**

*III. Ejerciendo la ciudadanía:  
los voluntarios y el Estado*

*Voluntarios, jóvenes y democracia: el caso de la  
Asociación Civil Transparencia*  
**Cynthia Sanborn y Enrique Mendizabal, 289**

*El Programa Nacional de Voluntariado de EsSalud*  
**César Calvo y Oswaldo Molina, 323**

*Redes sociales y educación: el caso de las  
Asociaciones de Padres de Familia*  
**Flavio Figallo Rivadeneyra, 361**

*IV. Filantropía y responsabilidad social:  
el papel de las empresas*

*Marcos de análisis y metodologías para evaluar  
a las empresas socialmente responsables:  
un estudio de caso de la Minera Yanacocha*  
**Jeffrey Bury, 385**

*Donaciones, impuestos y responsabilidad social*  
**Francisco Durand, 425**

*La Fundación Telefónica: entre el marketing  
social y la filantropía corporativa*  
**Luis Alfredo Agusti, 459**

*A manera de epílogo*

*La noción de solidaridad*  
**Raúl Valenzuela, 503**

*Sobre los autores, 537*

## Presentación

La revolución asociativa que se extiende en todo el mundo desde hace un par de décadas ha dado lugar, tanto en el Perú como en América Latina, a múltiples formas de solidaridad cuyos orígenes, en no pocos casos, tienen una larga tradición histórica. Quizás por eso mismo no llama la atención el creciente interés académico que ha surgido en torno del estudio de esas prácticas solidarias en nuestro país. De hecho, las iniciativas filantrópicas, voluntarias y de responsabilidad social empresarial que se reúnen en este volumen buscan comprender mejor los diversos e insospechados caminos que utilizan los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil para ayudar a resolver las necesidades colectivas de los sectores menos favorecidos, fomentar la solidaridad entre los jóvenes y defender los derechos ciudadanos.

Frente a la debilidad institucional del Estado y a la escasez crónica de recursos que enfrentan sus políticas sociales, una enorme energía cívica se ha ido desplazando más allá de la protesta política con el fin de asumir tareas vinculadas a la defensa de los derechos ciudadanos y a la provisión de servicios sociales. Sin embargo, ¿están debidamente institucionalizadas estas organizaciones para asumir esos nuevos retos? ¿Qué impacto producen sus intervenciones sobre los niveles de vida de las poblaciones beneficiarias? ¿En qué medida el discurso acerca de la necesidad de combatir la exclusión social y la pobreza en nuestro país se traduce en prácticas orientadas a fortalecer los niveles de participación y fiscalización de las organizaciones de la sociedad civil sobre esos mismos programas e iniciativas? ¿Contribuye u obstaculiza el Estado en la realización de estos esfuerzos?

Para responder a estas preguntas, el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) impulsó, entre los años 2001 y 2002, un *Taller de trabajo sobre filantropía y voluntariado* con el fin de producir una serie de estudios de caso, cuyo denominador común era reconstruir la evolución histórica, la dinámica institucional y el impacto social que han tenido (y tienen) cada una de las organizaciones seleccionadas. A los autores convocados -tanto jóvenes como experimentados investigadores procedentes de diversas disciplinas-, se les pidió un examen crítico de la eficiencia, la

eficacia y la transparencia con las que dichas organizaciones desempeñaban sus funciones en beneficio de los grupos sociales que eran definidos como su población objetivo. En las discusiones desarrolladas a lo largo de varios meses, quedó claro que un encargo semejante suponía conocer bien no solo cómo sus directivos determinaban las diversas líneas de actividad y los más importantes campos de acción a los que orientaban sus principales esfuerzos, sino también implicaba evaluar analíticamente el significado de esas prioridades institucionales y su posible impacto.

Nuestro propósito, en suma, ha sido documentar, desde una perspectiva académica, casos representativos de las diversas formas de filantropía, voluntariado y responsabilidad social empresarial existentes en el Perú. Para lograr este objetivo, el libro está organizado en cuatro secciones: *Filantropía tradicional*; *Caridad y voluntariado en tiempos modernos*; *Ejerciendo la ciudadanía: los voluntarios y el Estado*; y, *Filantropía y responsabilidad social: el papel de las empresas*. Los trece estudios reunidos en este volumen se ocupan de temas que van desde una exploración conceptual acerca de la noción de solidaridad, hasta un estudio de la naturaleza y montos de las donaciones e incentivos tributarios para promover mayores iniciativas sociales entre las empresas, pasando por una aproximación crítica del trabajo voluntario que realizan grupos organizados en los campos de la salud, la educación, los derechos políticos, la fiscalización ciudadana y el deporte. La aspiración común de todos los trabajos aquí reunidos es la de contribuir a la expansión de nuestro conocimiento sobre la naturaleza de la sociedad civil peruana y, más específicamente, de los esfuerzos asociativos que realizan los ciudadanos en defensa de sus derechos políticos y por mejorar los niveles de bienestar colectivo de la población más desprotegida.

FP  
CS



1.

*Filantropía tradicional*



# *La Fundación Canevaro: una experiencia de filantropía tradicional en un contexto social moderno*

Armando Millán

## *Introducción*

En los últimos años, cada vez un mayor número de especialistas en las ciencias sociales, tanto nacionales como extranjeros, han comenzado a mirar con mayor atención las actividades filantrópicas que se generan dentro de la sociedad civil. Consideradas durante mucho tiempo como una serie de prácticas tradicionales que no buscaban alterar ni transformar el *statu quo*—asociadas al horizonte ético cristiano de la caridad—, en la actualidad comienza a aceptarse que, en el marco de una ciudadanía organizada, las actividades solidarias y filantrópicas pueden generar también cambios y transformaciones al interior de una sociedad. El auge actual del voluntariado—refrendado y revalorado por la Organización de las Naciones Unidas al oficializar al 2001 como el Año Internacional de los Voluntarios—expresa un cambio de perspectiva cada vez más desprovista de prejuicios e ideologías predominantes en las décadas anteriores.<sup>1</sup>

La misma situación se presenta en la actualidad con las actividades y las organizaciones filantrópicas. Una figura organizativa como la *fundación*, por ejemplo, que nos ocupa en este documento, ha sido muy poco estudiada desde las ciencias sociales, y su examen se limita a documentos o libros producidos por los propios interesados, con la consecuente debilidad en el análisis sociológico. En este sentido, la Fundación Canevaro ofrece diferentes tipos de retos cuando un especialista decide acercarse con pretensiones académicas. En principio, debe entenderse la particular naturaleza de una fundación, lo cual constituye la diferencia fundamental respecto a otro tipo de organizaciones: no consiste en una asociación de personas, sino en un patrimonio afectado a un fin determinado. En añadidura, la Fundación Canevaro tiene explícitos orígenes de naturaleza cristiana y caritativa, lo

1 En todo caso, la revaloración de las “actividades voluntarias” representa la emergencia de nuevos sistemas ideológicos, basados paradójicamente en la concepción moderna fundamental del individuo como actor consciente y racional de su propio destino.

que reforzaría los antiguos prejuicios mencionados y cuestionaría la revaloración de la acción filantrópica. Por último, la Fundación cuenta con más de 75 años de existencia, lo que permite combinar el análisis sincrónico con una perspectiva diacrónica.

En consecuencia, abordar su estudio plantea una serie de preguntas que guían el presente trabajo de investigación. ¿Cuán eficiente resulta la figura de la fundación para el cumplimiento de diferentes metas de contenido social? ¿Los orígenes cristianos y caritativos de una organización necesariamente enmarcarán su labor en una pura lógica asistencialista? ¿Puede una organización con décadas de tradición y experiencia adaptarse a la dinámica actual de la sociedad en la que opera? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de esta organización concreta en un contexto específico como el peruano?

Con el fin de dar respuesta a estas interrogantes, la información recolectada ha sido organizada en siete secciones. En la primera parte se exponen los antecedentes históricos de la Fundación, así como su posición actual en el marco de las fundaciones existentes en nuestro país. La segunda parte consiste en la exposición de los principios y objetivos que orientan a la organización, y que constituyen la base de su desempeño en el presente. La tercera sección se detiene en los aspectos descriptivos relacionados con la estructura organizacional de la fundación, que permiten dar cuenta de su carácter y funcionamiento. La cuarta parte complementa a la anterior, al analizar la naturaleza del financiamiento que le permite mantenerse en operación. En la quinta sección, básicamente de orden descriptivo, se da cuenta de los beneficiarios y la labor social de la organización. La sexta sección, de orden más analítico, muestra las ventajas y los obstáculos que encuentra la Fundación en su desenvolvimiento cotidiano. Finalmente, en la última parte, tratamos de sintetizar brevemente las respuestas a las preguntas desarrolladas a lo largo del documento.

La metodología utilizada para el estudio de la Fundación Canevaro ha sido de orden cualitativo, y ha consistido en: (i) la realización de una serie de entrevistas con funcionarios clave de la institución;<sup>2</sup> (ii) la realiza-

2 Los entrevistados fueron los siguientes: (i) Sr. Guillermo Figallo, Presidente de la Junta de la Fundación; (ii) Ing. Miguel Ángel Rojas, Gerente General; (iii) Sr. Gabriel Ángeles, Jefe de Fincas; (iv) Srta. Cecilia Velasco, Contadora General; y, (v) Sra. Delia Cantuarias, Asistente Social.

ción de entrevistas con algunos representantes de sus beneficiarios;<sup>3</sup> (iii) la visita a dos de las instituciones beneficiarias;<sup>4</sup> (iv) el uso de la observación como herramienta de recolección de información; y, (v) la revisión de fuentes secundarias (libros, artículos periodísticos, informes y documentos internos de la Fundación).

## 1. *Antecedentes*

### 1.1 *Perspectiva histórica de la Fundación*

En abril de 1925, la Sra. Ignacia Rodulfo Vda. de Canevaro hace llamar a su domicilio al notario público Manuel R. Chepote, con el fin de dejar por escrito un testamento que contuviera sus últimos deseos. De esta manera, en un acto de naturaleza íntima y privada, se daba nacimiento a una de las instituciones filantrópicas de mayor tradición en nuestro país: la Fundación Canevaro. En las postrimerías de su vida, la Sra. Canevaro, al no haber tenido descendencia y dado que heredó una gran cantidad de bienes inmuebles dejados por su esposo, el general César Canevaro (ver recuadro), decide mantener, después de su muerte, los principios cristianos, caritativos, y filantrópicos que habían regido su existencia. Así, sus últimos deseos consisten en legar las rentas y los beneficios de sus propiedades a una serie de individuos a los que ayudaba permanentemente,<sup>5</sup> a instituciones de bien social dedicadas fundamentalmente al cuidado de enfermos, niños y ancianos desamparados, así como en forma particular a la Iglesia de San Pedro.

El testamento de la Sra. Canevaro, sin embargo, no establecía la creación de una Fundación tal como la conocemos hoy en día, sino únicamente determinaba la formación de una Junta de Notables –cuya función sería la de vigilar y distribuir los recursos financieros entre los beneficiarios estable-

3 Fueron dos entrevistas: (i) Hna. Dilcia Mendoza Alvarado, Directora del Colegio San Francisco de Asís; y, (ii) Sra. Elita Moreno Briceño, la entonces Directora del Hogar Geriátrico San Vicente de Paul.

4 El Colegio San Francisco de Asís (Santiago de Surco), y el Hogar Geriátrico San Vicente de Paul (Cercado de Lima).

5 La Sra. Canevaro proporcionaba mensualmente sumas de dinero al sostenimiento de diversas familias y personas pobres, las que siguieron siendo ayudadas de acuerdo con el mandato de la fundadora. El testamento indicaba claramente que este derecho a recibir ayuda económica terminaría con el fallecimiento de las personas favorecidas.

cidos– y la designación de un ente administrador de los inmuebles de su propiedad, con el fin de que los mismos siguieran generando recursos de manera indefinida. De acuerdo con el Dr. Carlos Valderrama, actual vicepresidente de la Junta de la Fundación, la Sra. Canevaro, en esencia, “fundó solamente y vía un testamento, un patrimonio para limosnas” (Valderrama 1991: 11).

La señora Canevaro había nacido en la ciudad de Lima, el 31 de julio de 1865, y sus padres fueron Antolín Rodulfo y Francisca López Gallo. Estuvo casada en dos oportunidades: la primera con Francisco de Sal y Rosas y Valega, y la segunda con el Gral. César Canevaro y Valega. No tuvo descendencia en ninguno de los matrimonios. A poco más de un mes de elaborado el testamento, acontece el fallecimiento de la Sra. Canevaro en París, el 21 de mayo de 1925. Tal como se encontraba expreso en su última voluntad, el señor Manuel Augusto Olaechea, albacea designado por la propia señora, instala por primera vez la Junta el 14 de octubre de 1925, la cuál sería integrada –acorde nuevamente con los deseos de la Sra. Canevaro– por el Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la República, el Ministro de Culto, el Director de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima, el Dean del Cabildo Metropolitano de Lima, y el presidente de la Unión Católica de Caballeros de Lima. Asimismo, la tarea de administración de los bienes es encargada en el propio testamento al Banco de Perú y Londres, con el mandato expreso de entregar los beneficios de la administración de los bienes a la Junta mencionada.

Una semblanza del general Canevaro  
(Milla Batres 1986: 257-258)

El general César Canevaro y Valega fue el artífice de la fortuna Canevaro, cuyas propiedades, junto a las que pertenecían a su esposa doña Ignacia, formaron el patrimonio de la Fundación. El general Canevaro era descendiente de una familia italiana adinerada establecida en Lima. Nace en 1846, y a la edad de 10 años es enviado a Europa con el fin de seguir estudios en el Colegio Militar de Bruselas, en el cual se gradúa como subteniente. Cuando regresa al Perú en 1870, y sin perder sus responsabilidades castrenses, desarrolla sus grandes dotes comerciales, que lo llevan a convertirse en Gerente de una institución financiera, y a iniciar sus inversiones inmobiliarias. Canevaro también tuvo inclinación por la actividad política, lo que lo lleva a convertirse en diputa-

do como miembro del Partido Civil. Participa activamente en la Guerra con Chile, combate en la Campaña del Sur y en la Batalla de Miraflores. Canevaro llega a convertirse en alcalde de Lima entre 1887 y 1893. Fue dos veces Senador, una por Lima en 1886, y la segunda por Huancavelica en 1911. En 1894 y 1919 desempeña la primera vicepresidencia de la República. Como parte de su carrera militar fue Jefe del Estado Mayor del Ejército y presidente del Tribunal de Guerra y Marina. Fallece en Lima en noviembre de 1922.

Esta figura organizativa se quiebra pocos años después, cuando surgen discrepancias entre la Junta y la entidad administradora respecto a las funciones que les compete a cada una. Como resultado de dichas disputas, la Junta asume paulatinamente mayores funciones administrativas. En efecto, en diciembre de 1930, el Banco de Perú y Londres renuncia a la administración de los bienes por encontrarse en moratoria. La Junta, presidida entonces por el Dr. José Luis Bustamante y Rivero, reacciona con rapidez. Cinco días después, acuerdan nombrar como administradores del patrimonio fundacional a la Caja de Ahorros de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima. El contrato se firma en febrero de 1931, y en él se determina que la Caja de Ahorros recibiría el 5% sobre las sumas recaudadas.

El artículo 1828 del Código Civil promulgado en 1936 daba un plazo de tres meses para que las personas jurídicas existentes regularizaran su situación e inscribieran sus estatutos. Es por ello que la Fundación Canevaro, como figura jurídica, fue decisión de la Junta, y es creada recién el 1 de marzo de 1937, con lo que realiza su primera inscripción registral casi doce años después de la muerte de la Sra. Canevaro y de encontrarse en funcionamiento dicha Junta.

La labor administrativa de la Caja de Ahorros, sin embargo, se limitó durante las décadas siguientes a hacer efectiva la cobranza de los arriendos de los inmuebles y a ejercer la labor de intermediario financiero; las responsabilidades administrativas correspondieron a la Junta –aspecto que iba en contra de los deseos de la fundadora– y se delegaron poderes en su Secretario –cargo también creado por la Junta–, quien luego se autotitularía como Gerente. A fines de 1981, la Caja de Ahorros renuncia a su labor, y es reemplazada a partir de marzo de 1982 por la Oficina de Administración del Patrimonio Inmobiliario de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima (API) en el cobro de los arrendamientos de los inmuebles urbanos. Final-

mente, el 31 de diciembre de 1984, la API deja en manos de la Fundación, a través de su propio personal, la administración total de sus bienes bajo la responsabilidad de su Junta y la ejecución de un gerente (Valderrama 1991:14).

Los continuos cambios en el manejo administrativo de la Fundación no se tradujeron necesariamente en beneficio de la organización. Durante largos períodos, la Junta no fue capaz de cumplir a cabalidad las disposiciones establecidas por la fundadora; en ocasiones, su dirección se convirtió simplemente en una de las responsabilidades adicionales que tenían los funcionarios elegidos para conformarla. Esto generó no solo un deficiente manejo administrativo, sino también la pérdida de algunas de las propiedades de la fundadora.

Igualmente, el contexto social y político del país afectó en mediana medida la labor de la Fundación. Así, por ejemplo, entre los bienes que dejó la fundadora, se encontraba el Fundo San Juan, en el valle de Surco, y las Pampas o arenales de San Juan, que fueron escenario de la batalla del mismo nombre y sobre los que se levanta actualmente el distrito de San Juan de Miraflores. El sector sur de este Fundo (Pamplona) fue expropiado el 2 de setiembre de 1978 para la entonces Guardia Civil del Perú. El sector que comprendía la Iglesia, la casa-hacienda, Pampas y Pamplona fue, a su vez, expropiado para la construcción del conjunto habitacional Los Próceres o Los Precursores, que desarrolló el Ministerio de Vivienda durante el Gobierno Militar de Francisco Morales Bermúdez. Aunque la Iglesia y la casa-hacienda, así como su área circundante, fueron respetados y declarados intangibles como monumentos históricos nacionales por el gobierno de entonces, los fines para los que fueron expropiados estos terrenos nunca se llevaron a cabo.

La Fundación, por tanto, inició hace algunos años diferentes procesos judiciales de reversión, y logró recuperar un buen número de terrenos. De acuerdo con las normas legales, la Fundación no puede vender propiedades, pero en el caso de los terrenos de los asentamientos humanos, donde numerosas familias habían construido sus viviendas y, por lo tanto, el desalojo constituía un potencial problema social, fue posible conseguir una autorización para que se permitiera la venta a dichos pobladores. Estos últimos reconocieron la propiedad de la Fundación Canevaro sobre dichos terrenos, y se implementaron sistemas financieros asequibles para su venta progresiva.

Los problemas, sin embargo, no han terminado. Así, durante la redacción del presente documento, más de 250 pobladores de las cooperativas



de vivienda Umamarca y América, de San Juan de Miraflores, bloquearon la carretera Panamericana Sur con piedras, ladrillos y llantas, y paralizaron el tránsito durante seis horas desde el kilómetro 14,5 hasta el 17. Esta acción la realizaron como medida de protesta por el litigio que mantienen con la Fundación Canevaro por la propiedad de 74 hectáreas de terreno donde estos pobladores edificaron sus viviendas desde hace más de 15 años.<sup>6</sup> Si bien ellos tienen inscritos dichos terrenos en registros públicos, la inscripción de la Fundación sobre los mismos es anterior, por lo que los resultados en el Poder Judicial han sido favorables para esta última.

Cabe mencionar, finalmente, que la orientación católica y cristiana de la Fundación fue refrendada por el Arzobispado de Lima en enero de 1961, al declarar a través de escritura pública que, al estar destinada parte de la renta del patrimonio de la institución a obras de la Iglesia y al culto católico, la Fundación Canevaro se encontraba bajo Patronato Eclesiástico. Por su parte, la Fundación hace suya dicha declaración a través de un cambio en sus estatutos en el año 1971, lo que consta en los Registros Públicos de Lima.

¿Y en qué consiste la figura del Patronato? Esta es una antigua institución jurídica a través de la cual una persona que ha fundado un “beneficio” a favor de la Iglesia tiene derecho a presentar candidatos para ocupar el cargo que se responsabilice de dicho “beneficio”. Asimismo, obliga a la Iglesia a cuidar con dedicación de la conservación de tal “beneficio” (Valderrama 1991:19). Igualmente, en función de los convenios firmados entre la Santa Sede y el Estado peruano en 1980, que precisamente regulan y modernizan la figura del Patronato, el Estado asume la responsabilidad de mantener la protección de los bienes asignados a la Iglesia, el ministerio sagrado y el ejercicio del culto, lo que incluye la relación entre el Arzobispado y la Fundación (*Ibíd.*: 7). En consecuencia, el Estado Peruano tiene como una obligación indirecta el velar y proteger el patrimonio de la Fundación Canevaro.

## 1.2 La solidez institucional de la Fundación Canevaro

En el Perú, la *fundación* es una de las tres figuras jurídicas sin fines de lucro permitidas por nuestra legislación. En este sentido, el Artículo 99 del

<sup>6</sup> Ver “Panamericana Sur fue bloqueada seis horas”, artículo publicado en el diario *El Comercio* del viernes 29 de junio de 2001.

Código Civil vigente define a una fundación como “una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social” (Portocarrero, Sanborn, Llusera y Quea 2000: 82). En este tipo de organización, el fundador no tiene participación en el manejo de la misma, por lo que la toma de decisiones debe recaer en los administradores. Asimismo, la legislación obliga a que el Estado autorice previamente la constitución de una fundación a través del Consejo Nacional de Supervigilancia de Fundaciones (Consuf), un organismo dependiente del Ministerio de Justicia, para realizar actos de disposición y gravamen de bienes que no sean objeto de las operaciones ordinarias de la Fundación. Asimismo, es necesario mencionar que las fundaciones no constituyen organizaciones públicas sino privadas, ya que se han establecido como voluntad de una o varias personas naturales, y con patrimonio propio para los fines de la institución.

Se conoce muy poco acerca de las características de las fundaciones que existen en nuestro país. Portocarrero, Sanborn, Llusera y Quea, sin embargo, en un trabajo pionero realizado en 1998, encuentran que el Consuf contaba con 127 fundaciones inscritas en sus registros, aunque algunas de ellas ya habían sido disueltas o se encontraban en proceso de serlo (*Ibid.*: 82)<sup>7</sup> Asimismo, se identificó la existencia de 232 fundaciones adicionales registradas en la Oficina de Registros Públicos de Lima y Callao; estas no habían cumplido con formalizar su estatus en el Consuf, y la información disponible sobre las mismas era muy limitada o sencillamente inexistente.

A partir de este panorama, es posible clasificar las fundaciones nacionales en diferentes tipos o categorías de acuerdo con el origen de sus fondos: tradicionales, corporativas, cooperativas, híbridas, relacionadas con el gobierno, y otras no factibles de ser categorizadas (*Ibid.*: 96-97). Así, más de la mitad de las fundaciones registradas en el Consuf estaban concentradas, principalmente, en fundaciones “tradicionales” y fundaciones “híbridas”. Las primeras serían aquellas cuyos fondos patrimoniales provienen principalmente de fortunas personales, destinadas para un fin social específico y constituidas por el testamento del fundador. En el segundo caso, serían organizaciones que operan con la lógica de una organización no gubernamental (ONG), que cuentan con fondos patrimoniales escasos, cuyos re-

7 De este total de fundaciones, solo 82 de ellas habían cumplido con presentar al organismo público tanto información cualitativa como cuantitativa, por lo que los investigadores realizaron el estudio sobre este número de organizaciones.

cursos provienen fundamentalmente de donantes nacionales e internacionales.

De esta manera, resulta claro que la Fundación Canevaro se inscribe dentro del grupo de las fundaciones tradicionales, tanto por el origen de la organización como por la naturaleza de sus objetivos. En efecto, este tipo de fundaciones suele estar conformado por instituciones que concentran sus esfuerzos en el campo del desarrollo social, con una amplia gama de actividades que van desde iniciativas centradas en una lógica caritativa hasta planes de largo alcance que buscan desarrollar una zona geográfica o un ámbito económico específico. En consecuencia, los principales beneficiarios de estas fundaciones son niños, ancianos o campesinos, que representan a grupos sociales vulnerables de nuestro país.

La naturaleza asistencialista de estas organizaciones obedece, en la mayoría de los casos, a la orientación religiosa presente entre sus fundadores, personas que veían estas obras como un instrumento para poner en práctica los principios de su fe, esto es, la caridad, la filantropía y la solidaridad. De este modo, en el estudio al que hemos hecho mención, de las 38 fundaciones tradicionales estudiadas, más de 20 tenían como principal campo de acción la asistencia social. Ahora bien, dentro del panorama general de las fundaciones peruanas, las llamadas tradicionales han demostrado tener un protagonismo especial. En efecto, de las 82 fundaciones estudiadas por Portocarrero, Sanborn, Llusera y Quea, solo siete de ellas concentraban el 81% del total patrimonial, lo que significaba alrededor de US\$ 75 millones de dólares (*Ibíd.*: 124-125). De estas siete fundaciones, cinco eran tradicionales —entre ellas la Fundación Canevaro—, una corporativa y la otra relacionada con el gobierno.<sup>8</sup>

La Fundación Canevaro es una de las organizaciones más importantes dentro de la categoría de las tradicionales, tal como lo demuestra el cuadro 1. Por ejemplo, si observamos los datos consignados sobre su patrimonio respecto de las fundaciones tradicionales, podemos constatar que representa alrededor del 30% del total de fondos que respaldan a estas instituciones. Asimismo, el alto ratio de activos corrientes (liquidez financiera de la institución) sobre los no corrientes (inversión en infraestructura,

<sup>8</sup> Las otras cuatro fundaciones tradicionales son las siguientes: la Fundación Miguel Mujica Gallo, la Fundación Pedro de Osma Gildemeister, la Fundación Angélica de Osma Gildemeister y la Fundación Cobián Elmore. La corporativa era la Fundación Augusto N. Wiese (preservación arqueológica), mientras que la relacionada al gobierno era la Fundación Perú (promoción del agro).

activos fijos e inversiones en valores) demuestra que la Fundación Canevaro cuenta con una buena estructura de activos. Incluso el hecho de que el 30% de los pasivos totales (endeudamiento de estas fundaciones) correspondiera a la Fundación Canevaro, quiere decir que esta organización tiene una relativa solidez en sus finanzas.

Cuadro 1  
Estructura financiera de las fundaciones que  
presentaron información al Consuf, 1997  
(en dólares americanos)

	Fundación Canevaro	Total fundaciones tradicionales <sup>1/</sup>	Participación Fundación Canevaro en el total
Activo corriente	6.551.451	9.683.640	67,7 %
Activo no corriente	7.497.329	37.913.209	19,8 %
Pasivo	332.755	1.104.435	30,1 %
Patrimonio	13.716.024	46.520.567	29,5 %
Ingresos 1997	1.382.778	7.907.392	17,5 %
Egresos 1997	1.172.224	6.729.266	17,4 %

1/ El total ha sido calculado a partir de los datos de 21 fundaciones tradicionales.  
Fuente: Portocarrero, Sanborn, Llusera y Quea 2000: 122.  
Elaboración propia.

Finalmente, todas estas cifras demuestran que la Fundación Canevaro forma parte de este reducido grupo de fundaciones suficientemente sólidas desde el punto de vista económico, las cuales contrastan con el restante amplio espectro de organizaciones que no cuentan con gran capacidad de impacto en el entorno en el que se desenvuelven y, que en su conjunto, conforman el panorama de las fundaciones en el Perú.

## 2. Misión y objetivos de la Fundación

De acuerdo con los propios documentos de la Fundación, la misión de esta institución “consiste en atender mediante subvenciones a las entidades beneficiarias, de acuerdo a lo dispuesto por Doña Ignacia R. Vda. de Canevaro, cumpliendo de este modo con un rol cristiano y social, al pro-

yectar su acción hacia actividades de bien social.”<sup>9</sup> Esta concepción coincide con lo declarado por el Dr. Guillermo Figallo,<sup>10</sup> Presidente de la Junta, quien afirma que la Fundación tiene como misión cumplir la voluntad y los mandatos expresados por la fundadora a través de su testamento, y cuya finalidad esencial es “prestar ayuda económica a las personas más pobres” (sic). La Sra. Canevaro expresó sus deseos de la siguiente manera en el artículo 5 de su testamento: “que no teniendo ascendientes ni descendientes con derecho a mi sucesión, es mi voluntad que los bienes fincados a mi fallecimiento no se vendan, y la renta que produzcan se dedique a (...) obras de piedad y beneficencia” (Fundación Ignacia R. Vda. De Canevaro 1981).

De esta manera, desde su nacimiento como institución, la Fundación Canevaro basa su operatividad en el manejo de bienes inmobiliarios a través de los cuales es posible conseguir el financiamiento para brindar ayuda a sus beneficiarios. En la práctica, el comportamiento de la Fundación se asemeja a las funciones de una empresa inmobiliaria –alquiler y venta de inmuebles– pero con las restricciones que presenta la ley para este tipo de organizaciones.

### *2.1 Los fundamentos cristianos*

De acuerdo con lo expresado en los párrafos anteriores, es necesario resaltar el papel fundamental que ha cumplido y sigue cumpliendo la voluntad testamentaria de la Sra. Canevaro en la dinámica de la institución. En todas las entrevistas realizadas con funcionarios de la Fundación, siempre se hizo referencia a que su labor simplemente consistía en el cumplimiento estricto del testamento de la fundadora, que de esta manera parece haberse convertido en una suerte de “texto fundacional”, casi de naturaleza mítica, que configura la identidad de la institución, determina la normatividad de sus integrantes –lo que es posible hacer o no hacer–, y proporciona sentido a las actividades sociales que se llevan a cabo.

Ahora bien, gran parte de los principios fundamentales que orientan la labor de la Fundación están basados en la doctrina católica que profesaba la fundadora. Desde su mandato último –“declaro que soy católica,

9 Memorandum N° 179 – 2001/O.F. (documento interno) dirigido de la Oficina de Fincas a la Gerencia General, para dar cuenta del Plan de Gestión 2001, febrero de 2001.

10 En entrevista personal, realizada el 28 de marzo de 2001.

apostólica y romana, cuyos santos principios me fueron inculcados por mis inolvidables padres, los he profesado toda mi vida, y en ellos protesto morir” (*Ibíd.*: 4)– dejó claramente explícito que la razón de ser de su obra social obedecía a criterios de carácter religioso. Esta orientación puede corroborarse si nos detenemos a revisar los cargos de quienes conforman la Junta de la Fundación, y que han seguido fielmente los mencionados principios.

De ahí que sea sumamente revelador, por ejemplo, analizar los términos y el lenguaje utilizado en una declaración hecha por la Junta en 1982 en un documento interno con motivo de la inauguración del Albergue Canevaro en el Rímac, cuya construcción fue financiada por la Fundación: “Con la obra que se inaugura en estos días se da, en consecuencia, un paso más en el camino de profunda conciencia cristiana y elevación solidaria con los necesitados y en particular con los ancianos desvalidos, que fue el propósito de la ilustre fundadora. Mediante una disposición tan atinada, a la vez espiritual y práctica, se proyecta de modo permanente y potencial, su sentimiento fraternal para todos los que sufren y necesitan del consuelo y asistencia de sus semejantes”.

Por otro lado, el hecho de que las entidades que designó como beneficiarios de las rentas de sus bienes tuvieran estrechas vinculaciones con la Iglesia Católica refuerza la percepción observada. Así, la ayuda que brinda la Fundación, si bien está dirigida en especial a tres grupos sociales vulnerables –niños, ancianos y enfermos–, no está orientada de manera general a los sectores más necesitados. La fundadora dejó expresamente señaladas cuáles serían las “instituciones de bien social” que se verían beneficiadas con las rentas de sus propiedades, conjunto que, como se verá más adelante, ha variado muy poco a lo largo del tiempo transcurrido, y que refuerza la percepción observada en la orientación católica-cristiana de la organización, ya que prácticamente todas ellas tienen vinculaciones con la Iglesia Católica:

Cuadro 2  
Instituciones y población beneficiaria de la Fundación Canevaro

Instituciones beneficiadas	Principales beneficiarios
1 Puericultorio Pérez Aranibar	Niños huérfanos
2 Centro Educativo Especial Estatal San Francisco de Asís	Niños ciegos
3 Centro Educativo Especial Estatal La Inmaculada	Niños sordomudos
4 Asilo de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados	Ancianos en indigencia
5 Albergue Central Ignacia Rodulfo Vda. de Canevaro	Ancianos
6 Hogar Geriátrico San Vicente de Paul	Ancianos en indigencia
7 Hogar de la Congregación Misioneras de la Caridad	Ancianos y niños enfermos
8 Instituto de Ciencias Neurológicas Julio Oscar Trelles (ex Hospital Santo Toribio de Mogrovejo)	Enfermos incurables

Fuente: Gerencia General, Fundación Canevaro.  
Elaboración propia.

## 2.2 La lógica de manejo administrativo empresarial

Aun cuando volveremos más adelante sobre los beneficiarios de la Fundación, baste decir aquí que la ayuda que brinda la institución es única y exclusivamente de corte financiero. Es decir, los directivos de la Fundación no realizan ni organizan actividades directamente con la población que desean beneficiar, sino que cumplen un papel de proveedores de fondos, para que sean otras las instituciones que se encarguen de llegar directamente a los grupos poblacionales determinados por la fundadora. De acuerdo con el Presidente de la Junta, “la labor de la Fundación se puede definir como una actividad social que asume responsabilidades que el Estado no puede cubrir y que el sector privado no está interesado en atender.”<sup>11</sup>

Ahora bien, todos los miembros de la Fundación entrevistados son conscientes de la labor social que realiza su institución y que, en algunos casos, es definida como una labor cristiana. Sin embargo, la irrupción y la importancia actual de la economía de mercado en el contexto social y econó-

11 En entrevista personal, realizada el 28 de marzo de 2001.

mico nacional producen una serie de tensiones al interior de la institución que hasta el momento se están resolviendo de manera relativamente armónica. El principal punto de conflicto es la necesidad de dotar a la Fundación de una lógica de eficiencia empresarial de la que ha carecido durante las décadas pasadas, que le permita hacer crecer su renta anual, así como competir con empresas comerciales dedicadas al negocio inmobiliario.

El Ing. Miguel Ángel Rojas, gerente general de la Fundación, lo define claramente en sus propias palabras: “Nosotros prácticamente estamos en el negocio inmobiliario, entonces competimos con otras empresas inmobiliarias que tienen mejores facilidades, inmuebles mejor ubicados, entonces nosotros también tenemos que ser eficientes. Tenemos que tener una lógica empresarial, alguien que nos diga estas son las tendencias, esto es lo que quieren las empresas con las que la Fundación trabaja, qué tipo de inmuebles prefieren, etc.”<sup>12</sup>

El problema de la eficiencia se presenta en la medida en que la ayuda financiera que brinda mensualmente la Fundación a las instituciones beneficiarias depende de la administración de sus bienes inmuebles. Si el ejercicio económico anual se muestra negativo, las instituciones beneficiarias reciben, a su vez, un menor monto, lo que impediría cumplir con los deseos originales de la fundadora. Así, mientras el nuevo grupo de ejecutivos de la Fundación apuesta por hacer más eficiente el manejo de sus propiedades, existen dentro de la Junta posiciones opuestas que perciben esta actitud como un afán de lucro que atenta contra los valores cristianos fundacionales de la institución. Debemos añadir, asimismo, que esta lógica empresarial de alguna manera contradice una de las limitaciones que tiene la Fundación, y que está relacionada con el hecho de que su función básica es la administración de los bienes y la no intervención en actividades de carácter comercial o de negocios. En otras palabras, la Junta está impedida de crear empresas con el patrimonio de la Fundación.

Asimismo, esta tendencia hacia un manejo cada vez más empresarial de la Fundación se ve afectada también por la labor que cumple el Consuf. Este es un punto crítico y fundamental en el desarrollo de la institución, ya que la decisión de convertir los deseos de la fundadora expresados en su testamento en una Fundación, de acuerdo con el marco legal existente, fue tomada por los miembros de la Junta a mediados de la década de 1930, lo que no necesariamente coincidía con los deseos que doña Ignacia formuló. Si bien esta decisión tampoco contradecía los mandatos establecidos por

12 En entrevista personal, realizada el 10 de abril de 2001.



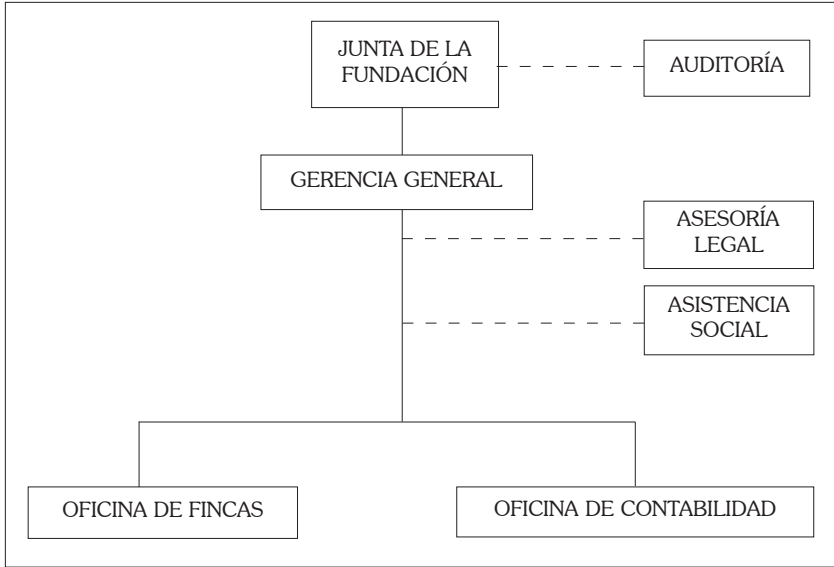
ella, con el paso de los años, la conformación de la institución como una Fundación ha hecho que su independencia y autonomía se vea recortada por el ordenamiento legal existente.

El Consuf es un organismo del Estado que se dedica a vigilar y regular el comportamiento de las fundaciones de acuerdo con los propios estatutos elaborados por ellas. De esta manera, muchas de las decisiones que puede tomar la Junta tienen que pasar por la observación y el visto bueno del Consuf, lo que limita la libertad de acción, sobre todo si lo que se busca es tener una lógica cada vez más empresarial. Esto sucede, por ejemplo, en los casos en los que una fundación quiere vender parte de su patrimonio para la realización de inversiones que generen mayores rentas para la fundación, o para comprar acciones que se encuentren en alza en la bolsa de valores. Operaciones de esta naturaleza deben contar con la aprobación del Consuf, trámite que en muchos casos es denegado y que, en otros, recorre un período de aprobación tan extenso que la oportunidad de inversión identificada se pierde. En el mejor de los casos, un trámite de este tipo suele demorar treinta días útiles (Portocarrero, Sanborn, Llusera y Quea 2000: 83).

### *3. Estructura organizacional*

A pesar de manejar presupuestos de gran envergadura, la Fundación Canevaro es una organización relativamente pequeña, que cuenta únicamente con 20 personas en planilla y tiene una estructura administrativa bastante sencilla. De acuerdo con las entrevistas realizadas a sus funcionarios, es posible elaborar un organigrama de la siguiente manera:

Gráfico 1  
Organigrama de la Fundación Canevaro



Fuente: Gerencia General, Fundación Canevaro.  
Elaboración propia.

### 3.1 La Junta de la Fundación

La función de la Junta de la Fundación fue establecida por la propia Sra. Canevaro en el artículo 6 de su testamento, y fue formada con el fin de llevar “a la realidad mis anhelos de bien a favor de los necesitados y de los que sufren. Ordeno que la Junta que instituyo haga según su criterio y procurando interpretar mi pensamiento, la distribución de la renta que produzcan mis bienes, sin que la forma de esa distribución pueda originar contención alguna” (Fundación Ignacia R. Vda. de Canevaro 1981: 6). Si bien es cierto que las responsabilidades específicas de la Junta han sido definidas con el pasar de los años y como producto de la experiencia del ejercicio efectuado, su principal responsabilidad sigue siendo la distribución de las rentas, en cumplimiento del mandato de la fundadora, así como asegurarse de que los recursos se destinen a cumplir la ayuda a las entidades beneficiarias. Asimismo, desde hace aproximadamente veinte años, la Junta asumió una función fundamental dentro de la institución y que según el mandato de la fundadora

debía estar en manos de una organización independiente y con solvencia para realizar esta tarea: la administración de los bienes.

Este importante cambio producido en los últimos años ha convertido a la Junta de la Fundación en un híbrido en el que coexisten –en palabras del gerente– un directorio tradicional con una “supergerencia” moderna. De esta manera, el papel de la Junta se ha transformado en el soporte clave del funcionamiento de la institución, ya que las dos tareas determinadas por la fundadora son ahora parte de sus responsabilidades. Así, la Junta toma todas las decisiones importantes dentro de la Fundación –tales como aprobar los contratos de arrendamiento o decidir sobre las políticas de inversión y administración de los bienes–, y dichas decisiones son de carácter definitivo.

La Junta de la Fundación está conformada por los siguientes miembros:

- Un representante nombrado por el *Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la República*, y que, de acuerdo con el mandato de la fundadora, asume la Presidencia de la Junta. Esta función es ejercida por el Dr. Guillermo Figallo.
- Un representante del *Ministro de Justicia*, función que ocupa la Dra. Luz María Freitas.
- El Presidente o un miembro del Directorio de la *Sociedad de Beneficencia Pública de Lima*, función ocupada por el Dr. James Richard Martin Tirado.
- El *Dean del Cabildo Metropolitano de Lima*, el Monseñor Augusto Camacho.
- Un representante de los *ciudadanos laicos católicos*, nombrado por el Arzobispo de Lima, función que ocupa el Dr. Carlos Valderrama Adrianzén, quien, a su vez, es el vicepresidente de la Junta.

Cabe mencionar que estas funciones deben ser asumidas en forma personal y no en representación de las instituciones de procedencia de los individuos, con el fin de evitar los conflictos de intereses. Debido a la necesidad de involucramiento de los miembros de la Junta en la tarea de distribución adecuada del patrimonio de la fundadora, la Sra. Canevaro determinó que recibieran honorarios por su labor equivalentes al 2% de las rentas que recibe la Fundación. La Junta sesiona una vez por semana, todos los lunes por la tarde, y sus miembros no son renovados de acuerdo con un período fijo, sino en función de los cambios que puedan producirse en sus instituciones de origen. Así, por ejemplo, cuando asume un nuevo Ministro

de Justicia, este tiene la facultad de renovar la confianza en su representante personal o designar a otra persona para que ocupe dicha función.

La composición de la Junta revela la orientación pública de esta organización de naturaleza privada. En efecto, a pesar de que la Fundación se origina en la iniciativa privada y particular de la fundadora, ella incluye dentro de la composición fundamental de la organización a dos instituciones claramente diferenciadas: el Estado y la Iglesia. Al incluir dentro de la estructura directiva a dos de las instituciones permanentes que integran una sociedad, la fundadora aseguraba de esta manera la continuidad en el tiempo de la obra social que estaba creando. Asimismo, al tomar esta decisión, la Sra. Canevaro confiaba en que la labor de representantes que ocupaban cargos públicos no solo aseguraría limitaciones para la intervención de intereses personales de los directivos que desvirtuarían su obra, sino que además, a través de la designación de personajes notables, se tendría la seguridad de que los beneficiarios recibirían efectivamente la ayuda ofrecida.

### *3.2 La Gerencia General*

Actualmente, el cargo de Gerente General es ejercido, desde hace aproximadamente ocho años, por el Ing. Miguel Ángel Rojas. La persona que ejerce este cargo es elegida por la Junta de la Fundación, instancia ante la cual debe responder por su labor. Sus responsabilidades principales consisten en ejecutar todos los acuerdos de la Junta, informar de todos los hechos relevantes que se produzcan como consecuencia de la administración de los bienes, representar a la Fundación en los juicios y procesos legales, presentar propuestas de inversión, entre otras. El Gerente también forma parte de la Junta, y asiste a ella en el papel de Secretario, pero está impedido de votar en la toma de decisiones. Es decir, este funcionario puede opinar, sustentar técnicamente sus ideas, elevar informes, asistir en los aspectos administrativos, y hacer propuestas de inversión, de reparaciones y de mantenimiento, pero finalmente es la Junta la que toma todos los acuerdos. En resumen, el Gerente es un soporte técnico que ayuda a que la Junta tenga una información oportuna y cuente con los elementos suficientes para definir la orientación y el accionar de la Fundación.

### *3.3 La Oficina de Fincas*

Esta unidad se encarga principalmente de la administración, el mantenimiento y el cuidado de las fincas, y está a cargo de un Jefe de Fincas. Este cargo es ejercido, desde hace cinco años, por el economista Gabriel

Ángeles. Las principales responsabilidades del jefe de Fincas son las siguientes: (i) supervisar las cobranzas de los alquileres; (ii) elaborar los contratos de arrendamiento; (iii) realizar la promoción de alquileres y la captación de nuevos inquilinos; (iv) evaluar a los inquilinos existentes; y, (v) elaborar proyectos de inversión para la Fundación.

Como se desprende de las responsabilidades que le cabe asumir al Jefe de Fincas, su función es fundamental dentro de la institución, ya que las “fincas” o las propiedades inmuebles de la Fundación no solo son la fuente de su sostenimiento institucional, sino también el eje central a partir del cual puede brindar su ayuda financiera. Así, este funcionario se convierte en una suerte de “columna vertebral” de la organización, ya que se encuentra en la base de la generación de la renta, y es quien cautela de manera ejecutiva el patrimonio, supervisa que los inquilinos se mantengan como arrendatarios el mayor plazo posible, controla que los inmuebles se mantengan adecuadamente, y es su departamento el que se encuentra en contacto directo con los inquilinos.

Teniendo en cuenta la importancia de esta unidad y la considerable cantidad de responsabilidades que asume, la Oficina de Fincas cuenta con la mayor cantidad de personal de la institución, que asciende a doce personas incluido el propio Jefe (ver cuadro 3).

Cuadro 3  
Personal contratado que pertenece a la Oficina de Fincas

Personal
Jefe de Fincas
1 asistente de cobranzas
1 asistente de contratos
1 secretaria recepcionista
2 asistentes de fincas
1 cobrador itinerante
1 asistente de mantenimiento y reparaciones
3 guardianes
1 apoyo de seguridad para los terrenos de San Juan

Fuente: Oficina de Fincas, Fundación Canevaro.

Elaboración propia.

### 3.4 La Oficina de Contabilidad

La Oficina de Contabilidad se encuentra a cargo de la Contadora General, cuyo nombre es Cecilia Velasco Herrera. Ella es contadora de profe-

sión y labora desde hace 21 años en la Fundación, por lo que se trata de una de las empleadas más antiguas. Sus responsabilidades se centran básicamente en velar por todos los asuntos relacionados con el personal, así como en tener actualizadas las planillas y llevar las cuentas de la institución. Esta oficina cuenta con tres personas remuneradas por la Fundación (ver cuadro 4).

Cuadro 4  
Personal contratado que pertenece a la Oficina de Contabilidad

Personal
Contadora General
1 asistente de contabilidad
1 cajero

Fuente: Oficina de Contabilidad, Fundación Canevaro.  
Elaboración propia.

### 3.5 Otros

Además de los cargos descritos, existen otros que son dependientes de una unidad en particular:

- *El auditor interno* funciona en el mismo nivel que el Presidente de la Junta y se encarga de dar cuenta a la Junta del cumplimiento de los acuerdos, del cumplimiento de las observaciones de los auditores externos enviados cada cierto tiempo por el Consuf, y del manejo financiero adecuado de la institución, aunque también brinda apoyo en la gestión administrativa.
- *La asistenta social* depende de la Gerencia General. Este cargo lo ocupa la Sra. Delia Cantuarias, trabajadora social de profesión, quien se encarga de comprobar que efectivamente los beneficiarios utilicen la ayuda para la cual se ha destinado el dinero. Esta funcionaria tiene como una de sus obligaciones visitar las instituciones beneficiarias dos veces al mes y es la que mejor conoce el impacto de la ayuda de la Fundación. De acuerdo con el Presidente de la Junta, se convierte “en los ojos de la Fundación”, ya que es el nexo entre la Fundación y las instituciones beneficiarias.<sup>13</sup> Cada mes debe entregar informes a la

13 En entrevista personal, realizada el 28 de marzo de 2001.

Junta acerca de las visitas realizadas y proponer posibilidades de subvención extraordinarias según las necesidades observadas.

No existe un sistema de voluntariado en la Fundación, aunque sí se solicitan practicantes cada cierto tiempo –principalmente de ingeniería, arquitectura, derecho o economía– pero no son voluntarios en el sentido estricto de la palabra. Esto probablemente obedece a que la Fundación no dirige proyectos o programas directos para los beneficiarios. La organización de sistemas de voluntariado sí ha sido implementada dentro de algunas de las instituciones beneficiarias (Puericultorio Pérez Aranibar, Asilo de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados, etc.), independientemente de la relación que mantienen con la Fundación Canevaro.

#### 4. *Patrimonio y financiamiento*

Como se ha mencionado anteriormente, la Fundación está limitada a manejar bienes inmuebles, a partir de lo cual genera las rentas de su ejercicio económico. Este manejo implica que la Fundación solo está en capacidad de comprar nuevos inmuebles que permitan el crecimiento del patrimonio de la misma, pero está prohibida de vender sus propiedades. Asimismo, los funcionarios de la Fundación tienen expresamente prohibido realizar actividades comerciales o generar empresas, y la institución no recibe financiamiento adicional por parte de ninguna entidad. Más aún, este hecho es motivo de orgullo por parte de los funcionarios de la Fundación, como pudo notarse en las diversas entrevistas realizadas. La dependencia financiera de la institución del manejo de las propiedades inmuebles hace que una buena administración de las mismas se constituya en un eje fundamental de la dinámica organizativa de la Fundación.

La Fundación Canevaro cuenta con 135 inquilinos, de los cuales se obtiene una renta potencial de US\$118.943,00 mensuales por concepto de alquileres. De esta cantidad, el 79,5% es aportado únicamente por los siete inquilinos más importantes, que son empresas de primer nivel y una entidad del Estado. Asimismo, otro 10,8% corresponde a los alquileres de los inmuebles ubicados en distritos fuera del Cercado de Lima. En consecuencia, los 74 inquilinos del Cercado aportan solo el 9,7% de los ingresos por alquileres de la Fundación (ver cuadro 5), pero son precisamente los inmuebles que generan la mayor cantidad de gastos operativos, legales y de mantenimiento para la Fundación, como se verá más adelante.

Cuadro 5  
Distribución de la renta potencial por alquileres  
de la Fundación Canevaro

Inquilinos	Renta mensual (US\$)	(%) del total
Principales inquilinos (empresas)		
Bellsouth (Av. Javier Prado)	41.800,00	35,14
Santa Isabel (C.C.Higuereta)	30.000,00	25,22
Mobil (Av. Javier Prado)	9.450,00	7,94
Reniec (Edif. Camino Real)	7.659,00	6,44
Banco Continental (Edif. Camino Real)	1.627,00	1,37
Open Space (Edif. Camino Real)	1.552,00	1,30
Suzuki (Av. José Pardo, Miraflores)	2.500,00	2,10
Subtotal (7 inquilinos)	94.588,00	79,52
Inquilinos fuera del Cercado		
17 casas en San Borja	5.101,00	4,29
19 departamentos en Pueblo Libre	2.610,00	2,19
5 casas en Barranco	1.549,00	1,30
7 departamentos en Surco	1.500,00	1,26
6 locales en San Luis	2.051,00	1,72
Subtotal (54 inquilinos)	12.811,00	10,77
Inquilinos del Cercado		
74 inquilinos entre oficinas y tiendas	11.544,62	9,71
TOTAL (135 inquilinos <sup>14</sup> )	118.943,62	100,00

Fuente: Oficina de Fincas, Fundación Canevaro.  
Elaboración propia.

De acuerdo con los recientes intentos por manejar la gestión de la Fundación con una orientación empresarial, a partir de 1995, la institución adquirió una serie de edificios e inmuebles modernos que actualmente han sido alquilados a grandes empresas, lo que ha permitido un crecimiento sostenido en los ingresos. El éxito conseguido a raíz de este cambio de orientación –la mayoría de los inmuebles de la Fundación eran edificios ubicados en el Centro de Lima y viviendas destinadas a residencias familiares– ha convencido a sus ejecutivos de ir desprendiéndose progresivamente de los inmuebles antiguos y centrar su objetivo en atraer a las empresas más grandes como clientela.

14 Treinta de los inquilinos actuales se encuentran en proceso judicial con la Fundación Canevaro.



El Gerente, por ejemplo, grafica el problema de la siguiente manera: “tenemos inmuebles que, por sus características, generan una renta diminuta. La Junta ha pedido que la Gerencia formule un plan integral de conservación y reparación de inmuebles para la venta y/o alquiler. Hay inmuebles que tenemos que vender. Por ejemplo, nosotros tenemos siete inquilinos que generan el 90% de la renta, con cero gastos operativos, no hay gastos de cobranza, etc. Pero el 10% restante son 120 inquilinos que nos generan el 96% de todos los gastos operativos, de cobranzas, juicios, pago de arbitrios, reparaciones, que corresponden a las casas ... Queremos trabajar con empresas del sector A y B, para que nuestros inmuebles sean más eficientes.”<sup>15</sup>

El universo de inmuebles de baja rentabilidad está ubicado principalmente en el centro de Lima, y el propio Gerente nos confesó su incomodidad de “no poder hacer nada con aquellos que han sido declarados monumentos históricos”, esto es, refaccionarlos, modificar sus estructuras y convertirlos en inmuebles atractivos para su público objetivo de empresas grandes e importantes. Es el caso, por ejemplo, de un edificio que se ubica en la Plaza San Martín, que cuenta con 60 oficinas, pero cuya estructura se encuentra en estado calamitoso y cuyas instalaciones son obsoletas. Casos similares son los del antiguo local del Colegio Divino Maestro en el Jr. Camaná, considerado monumento histórico, o el del complejo ubicado entre el Jr. Carabaya y Contumazá, que fue la primera residencia del Nuncio Apostólico, y en el que “no nos permiten hacer un local comercial ni una playa de estacionamiento” (*Ibíd.*). El grueso de los terrenos se encuentra en la zona de San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Muchos de ellos fueron expropiados por el Gobierno Militar, con lo cual se permitió que se fundaran diversos pueblos jóvenes o asentamientos humanos.

## 5. *Beneficiarios*

La ayuda financiera que brinda la Fundación se manifiesta de dos maneras: la primera, son las *subvenciones ordinarias*, que consisten en rentas mensuales de S/.15.000,00 para cada una de las instituciones beneficiarias, a excepción del Instituto de Ciencias Neurológicas, que recibe solo lo correspondiente a la manutención de 10 pacientes incurables. La ayuda financiera no se destina a cubrir un porcentaje del presupuesto de la institu-

15 En entrevista personal, realizada el 10 de abril de 2001.

ción que recibe los beneficios, sino que es una cantidad fija. Por ello, en algunos casos, el aporte es muy significativo, mientras que en otros resulta complementario. Las entidades de la Beneficencia, que son las que demandan más sostenimiento, cuentan con una partida de ingresos propios, por lo que el aporte de la Fundación fluctúa entre un 5 y 10% de su presupuesto. Entre los beneficiarios que no pertenecen a la Beneficencia, como el Colegio San Francisco de Asís, se puede estar cubriendo hasta el 30% del presupuesto.

El segundo tipo de apoyo financiero son las *subvenciones extraordinarias*, que por lo general son mayores que las ordinarias, y están destinadas a la compra de equipos o mejoramiento de la infraestructura, como por ejemplo la construcción de nuevos pabellones o aulas. Las subvenciones extraordinarias tratan de “premiar” a las instituciones que brindan un mejor servicio entre estas ocho, las que son evaluadas a través del incremento de la demanda de sus servicios. La figura de las “subvenciones extraordinarias” no se encuentra especificada en el testamento de la fundadora, pero ha surgido como una posibilidad de ayuda importante a partir de la mejora del ejercicio económico de la Fundación ocurrido en los últimos seis años. Por ejemplo, durante el año 2001, se financió la edificación de un pabellón de masajes e hidroterapia en el colegio para niños ciegos San Francisco de Asís, que tuvo un costo aproximado de 70 mil dólares.

Como se ha mencionado anteriormente, el conjunto total de organizaciones beneficiarias se ha mantenido constante a lo largo de los años, con la finalidad de no alterar los deseos últimos de la fundadora. Esto es posible, sin embargo, siempre y cuando las instituciones beneficiarias sean, a su vez, capaces de mantenerse en el tiempo y con fidelidad a sus principios originales. Cuando estas instituciones transformen sus líneas o principios programáticos, los directivos de la Fundación deberán evaluar si tales cambios no desvirtúan el espíritu fundamental de la organización y que era la razón de ser de la ayuda financiera otorgada. Ese es el caso, por ejemplo, del ex Hospital Santo Toribio de Mogrovejo, conocido también como el antiguo Hospicio de Incurables, al cual, como se verá más adelante, se le ha reducido significativamente la ayuda en la medida que dejó de atender a su población beneficiaria original.

Si bien el conjunto de beneficiarios de la Fundación puede dividirse en tres grupos principales –que están representados por las ocho instituciones beneficiarias mencionadas anteriormente–, hay otra institución que recibe lo que se llama el diezmo, es decir, el 10% de la renta total de los inmuebles de la Fundación: la Iglesia San Pedro en el Centro de Lima. La

Sra. Canevaro estableció un mandato en su testamento para cautelar la fe cristiana y conservar un templo que sea el reflejo de dicha fe. Este significativo monto debe destinarse para la conservación y el sostenimiento de la Iglesia.

A continuación, se presenta una breve reseña de las instituciones beneficiarias de la Fundación.

### *5.1 Puericultorio Pérez Aranibar*

Pertenece a la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima. La ayuda financiera de la Fundación se dedica principalmente a cubrir los costos de alimentación y medicinas de los niños. La subvención extraordinaria más reciente a esta institución, otorgada durante el año 2000, ha consistido en el mejoramiento y la reparación de todo el sistema de agua y desagüe del local, ubicado en la Avenida del Ejército. Dicho local se encuentra funcionando desde la década de 1930, y en los últimos años los problemas presupuestales de la Beneficencia han ocasionado el abandono de la infraestructura del Puericultorio. El problema resultaba de extrema gravedad si tenemos en cuenta que solo dos de los servicios higiénicos se encontraban en funcionamiento para una población de cerca de 550 niños y niñas.<sup>16</sup>

### *5.2 Centro Educativo Especial Estatal San Francisco de Asís*

Esta institución educativa corresponde a un modelo de financiamiento mixto. Si bien el colegio pertenece al Estado –el que se encarga de cubrir los sueldos de los profesores–, todos los aspectos programáticos y administrativos se encuentran a cargo de la congregación religiosa Franciscanas de la Inmaculada. Este colegio se fundó en Barranco en el año de 1938, y recién en 1981 se traslada a Santiago de Surco, donde se ubica actualmente. La labor de las religiosas se centra fundamentalmente en brindar desde estimulación temprana hasta formación primaria escolarizada a niños que sufren de ceguera –la mayoría de ellos tienen, además, retardo mental– o escasa visión. Así, un niño que sufra de estos problemas puede ser recibido prácticamente desde el primer mes de su nacimiento.

Durante el año 2000, el colegio contó con una población escolar de 186 niños, aunque en el año 2001 el número de alumnos sufrió una reduc-

16 Información proporcionada por la Sra. Hilda Cantuarias, asistente social de la Fundación, en entrevista personal el 11 de abril de 2001.

ción. En el momento de nuestra visita –abril de 2001–, la Hna. Dilcia Mendoza Alvarado, directora del colegio, declaró que hasta entonces solo se habían inscrito 102 niños.<sup>17</sup> El centro educativo proporciona refrigerio y almuerzo a toda su población escolar, actividad que se cubre con el aporte donado por la Fundación Canevaro. Igualmente, parte del fondo proporcionado por esta entidad benefactora es utilizado para la compra de medicinas para los niños. Dada su condición de entidad estatal, la educación es gratuita, aunque los padres deben cancelar S/.30,00 por concepto de Asociación de Padres de Familia (Apafa). Además de brindar enseñanza escolarizada, el Colegio San Francisco cuenta con una serie de módulos y talleres –carpintería, elaboración de muebles de esterilla, cerámica, entre otros– que pretenden darles la posibilidad a los alumnos de capacitarse en un oficio técnico, ya que la mayoría de ellos no realiza estudios superiores debido a las dificultades que les presenta su discapacidad. Cabe indicar que, además de recibir el aporte financiero de la Fundación, el colegio también recibe ayuda de instituciones benefactoras extranjeras.

Las directivas del colegio ponen especial énfasis en lo que llaman “integración”, y que básicamente consiste en la incorporación de los alumnos del Colegio San Francisco de Asís a escuelas de educación secundaria para niños sin problemas. No todos los alumnos tienen esta posibilidad, ya que depende de la naturaleza y gravedad de su impedimento visual. Sin embargo, alrededor de un tercio de ellos consigue ser aceptado en escuelas secundarias, y, según afirma la hermana directora, su desempeño es bastante regular (*Ibid.*). Para asegurar este desenvolvimiento de los niños con problemas de visión en centros educativos convencionales, el colegio sigue brindando asesoría constante a sus egresados los días sábado a través de su profesorado.

### 5.3 Centro Educativo Especial Estatal La Inmaculada

Este centro de educación primaria reúne las mismas características que el San Francisco de Asís. También es administrado y dirigido por la congregación Franciscanas de la Inmaculada, aunque su población escolar se encuentra compuesta por niños sordomudos o que tienen problemas de audición y lenguaje. En este caso, el colegio tiene una población escolar aproximada de entre 150 a 170 niños. También se proporciona refrigerio y almuerzo, aunque no a todos, ya que ello depende del lugar donde viven,

17 En entrevista personal realizada el 18 de abril de 2001.

así como de su situación económica familiar. Igualmente, se les brinda talleres de zapatería y electricidad entre otros, con el fin de proporcionarles herramientas técnicas con las que puedan desenvolverse en el medio social.

En los últimos años, el colegio La Inmaculada ha recibido dos subvenciones extraordinarias por parte de la Fundación Canevaro. La primera de ellas fue en 1999, destinada a la construcción de un ambiente especial que actualmente es utilizado para el dictado de los talleres, mientras que la segunda, entregada a comienzos del año 2001, tuvo como objetivo la reparación de los depósitos de la cocina y la rehabilitación de los servicios higiénicos correspondientes a las secciones de inicial y primaria.<sup>18</sup>

#### *5.4 Asilo de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados*

Se encuentra ubicado en la Av. Brasil, en el distrito de Pueblo Libre. Es una institución dedicada al cuidado y la manutención de ancianos en situación de abandono, y es dirigida por una congregación de religiosas españolas. Ellas atienden a alrededor de 450 ancianos, y el aporte financiero otorgado por la Fundación se destina principalmente a su alimentación. En el año 2001 el asilo solicitó una subvención extraordinaria para la remodelación de uno de sus pabellones, para lo cual la Junta de la Fundación debía aprobar la donación de 100.000 soles adicionales (*Ibíd.*). El Asilo, sin embargo, también recibe ayuda de otras instituciones, así como de profesionales médicos que brindan sus servicios de manera voluntaria.

#### *5.5 Albergue Central Ignacia Rodulfo Vda. de Canevaro*

Se encuentra ubicado en el distrito del Rímac, frente al Paseo de Aguas. Es administrado por la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima, y recibió dicho nombre porque la Fundación colaboró con su edificación. Cuenta con una población de aproximadamente 550 ancianos, de los cuales entre 50 y 60% se encuentran en situación de indigencia. En este caso, las familias de los ancianos que cuentan con recursos económicos deben aportar un monto mínimo por su manutención mensual que asciende a 100 soles. La última subvención extraordinaria recibida por el Asilo Canevaro se remonta a hace 5 ó 6 años, con cuyo fondo se hizo una remodelación de la cocina (*Ibíd.*).

18 Entrevista personal a la asistente social de la Fundación, el 11 de abril de 2001.

### *5.6 Hogar Geriátrico San Vicente de Paul*

Se encuentra ubicado en Barrios Altos, en el distrito del Cercado de Lima. Es una dependencia de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima y funciona en el mismo local desde 1921. Cuenta con cerca de 180 ancianos entre hombres y mujeres que se encuentran en situación de indigencia total y han sido abandonados por sus familiares. La mayor parte de estos ancianos tiene enfermedades irreversibles o problemas graves de salud que requieren de asistencia médica permanente, lo que los convierte en dependientes físicos o mentales. A todos ellos se les brinda vivienda, alimentación, vestido, atención médica y sepelio en forma gratuita.

Las subvenciones mensuales otorgadas por la Fundación se destinan a la alimentación de los ancianos y otra parte a la compra de medicinas. Dichas donaciones representan aproximadamente el 20% del presupuesto anual de la institución. Han recibido subvenciones extraordinarias para la reparación de la cocina y pintado de las instalaciones, aunque la más importante consistió en la refacción de los techos en el año 1999.<sup>19</sup>

### *5.7 Hogar de la Congregación Misioneras de la Caridad*

Se encuentra ubicado en La Parada, en la esquina de la Av. 28 de Julio con la Av. Aviación. Es una institución que se encarga de velar por ancianos varones así como por niños y niñas desamparados, y se encuentra a cargo de la congregación religiosa fundada por la Madre Teresa de Calcuta. La población total de beneficiarios asciende a unas 140 personas, de las cuales entre 40 y 50 son niños. Todos tienen problemas de salud graves o irreversibles, y también se encuentran en situación de indigencia. El aporte de la Fundación se destina principalmente a la alimentación y la compra de medicinas, y durante el año 2000 dicha institución otorgó una subvención extraordinaria para la construcción de un almacén de verduras.<sup>20</sup>

Además de la ayuda de la Fundación, este Hogar recibe el apoyo del Instituto Nacional de Bienestar Familiar (Inabif) y del Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (Pronaa), organismo del Estado que les proporciona alimentos gratuitos. Gracias a estos alimentos, las religiosas pueden distribuir diariamente raciones para 150 familias vecinas al local de la

19 Información proporcionada por la Sra. Elita Moreno Briceño, directora del Hogar, en entrevista personal el 19 de abril de 2001.

20 Entrevista personal a la asistente social de la Fundación, el 11 de abril de 2001.

institución, y que ellas mismas se encargan de preparar. Cabe mencionar que esta institución cuenta con un grupo de mujeres voluntarias que acompañan y brindan servicios esenciales a los enfermos. Asimismo, esta institución ha generado la solidaridad de los comerciantes de la zona que suelen dar alimentos a los enfermos; es decir, se ha formado una cadena solidaria. Según el Gerente de la Fundación este hecho se debe a que, por lo general, muchos de los internos o pacientes son sus familiares, algunos de los cuales han sido dejados al pie del Hogar en la madrugada, ya que están por morir o necesitan un tratamiento que nadie quiere asumir.<sup>21</sup>

### *5.8 Instituto de Ciencias Neurológicas Julio Oscar Trelles*

Se encuentra ubicado también en Barrios Altos, distrito del Cercado de Lima. Esta institución corresponde al antiguo y tradicional Hospicio de Incurables, una de las entidades específicamente mencionadas por la Sra. Canevaro en su testamento como receptora de los beneficios de sus rentas. Pero en 1937 la Beneficencia dispuso que el Hospicio se convirtiera en el Hospital Santo Toribio de Mogrovejo, hasta que finalmente, a mediados de 1981, se convirtió en el Instituto de Ciencias Neurológicas –y pasó a ser dependencia del Ministerio de Salud–, por lo cual dejó de lado su labor original de atención a enfermos incurables.<sup>22</sup>

Estas transformaciones determinaron que la Fundación dejara de brindar el aporte mensual que se había mantenido constante a lo largo de los años, y que lo redujera en la actualidad a la manutención de 10 pacientes que, desde hace más de 30 años, se encuentran internados en la institución con enfermedades incurables como parálisis cerebral, aletosis doble congénita o la enfermedad de Therler, entre otras. La Fundación continuará brindando su ayuda financiera mientras estos pacientes sigan requiriendo atención médica especializada.

## *6. Fortalezas y debilidades de la Fundación*

Tal vez la fortaleza principal de la Fundación Canevaro tiene que ver con la existencia de fondos patrimoniales suficientes para el sostenimiento

21 En entrevista personal, realizada el 10 de abril de 2001.

22 Para una mayor explicación de dichas transformaciones puede revisarse Altamirano 2000.

de sus actividades, sin necesidad de recurrir a otro tipo de fuentes de ingresos. En este sentido, la fortuna personal legada por la fundadora ha sido clave durante las casi ocho décadas de existencia de la Fundación, lo que ha permitido sortear numerosas dificultades económicas producto del contexto económico y social de nuestro país, así como los ineficientes manejos administrativos y organizativos de sus directivos.

Asimismo, el cambio de los cuadros administrativos en los últimos ocho años ha permitido la recuperación económica de la Fundación, y la existencia de una solvencia económica que le permite asegurar una cierta solidez institucional en tiempos difíciles para la economía del país. Sin duda, la experiencia de muchos años en el mercado inmobiliario sirve para que la institución sea capaz de sortear las épocas que otras organizaciones no han podido superar.

De acuerdo con el Presidente de la Junta, uno de los valores más importantes de la institución está ligado a su papel como ente sustitutorio del Estado, en la medida que a lo largo del siglo XX las poblaciones marginadas que no eran atendidas por el sector gubernamental seguían en un virtual estado de abandono. En una situación de esta naturaleza, la presencia y la labor de la Fundación sigue siendo importante y necesaria para el cuidado de los grupos más vulnerables como niños y ancianos.

De igual manera, la participación de personalidades notables y socialmente reconocidas en la Junta Directiva de la Fundación es una fortaleza fundamental de la organización. Su presencia no solo asegura el buen destino de la ayuda –son personas de probada seriedad–, sino que además permite la rotación necesaria de funcionarios que asumen su función como una tarea temporal, con lo cual se evitan enquistamientos en los cargos más altos, situación muy frecuente en otras organizaciones.

Sin embargo, la estructura directiva de la Fundación también está asociada con una de las primeras debilidades de la organización. Así, la concentración de funciones en la Junta, que se ha producido a lo largo de 75 años –como la distribución de los beneficios y la administración de la Fundación, que originalmente habían sido separadas por la fundadora–, ha roto un equilibrio que tal vez es necesario en una organización que tiene una orientación claramente pública y de servicio a la comunidad. La apropiación, por parte de la Junta, de las funciones administrativas que debían ser cumplidas por una entidad independiente ha producido que actualmente la Junta tenga amplia libertad para hacer y deshacer al interior de la organización sin que exista un contrapeso adecuado.



Esto se relaciona con una de las debilidades identificadas por el Jefe de Fincas,<sup>23</sup> y que se refiere a la capacidad de los miembros de la Junta para identificarse con la institución: “yo he percibido que cuando no hay un propietario, y más bien representantes que vienen de entidades públicas, un poco que no se quieren jugar el partido. Por ejemplo, si yo tengo que litigar contra el Estado, porque el Estado me ha expropiado, me ha confiscado terrenos, tengo que defenderme como si yo fuera el dueño, tengo que acreditar que he hecho gestiones legales, judiciales u otras para recuperar esas propiedades, no puedo ceder fácilmente”. Sin embargo, este funcionario manifiesta que dicha situación corresponde a Juntas pasadas, ya que considera que la actual asume sus funciones con mucha responsabilidad, así como toma en cuenta la eficiencia de la institución.

Tal vez el único contrapeso existente en lo que respecta a la concentración de funciones sea el Consuf, pero su labor genera, por el contrario, otro tipo de problemas. Precisamente, entre otras debilidades de la institución, no puede dejar de mencionarse el sistema legal que regula las actividades de este tipo de instituciones, el cual muchas veces ha echado por tierra numerosas iniciativas en este campo. Así, la legislación existente, “creada con el fin de controlar posibles malversaciones y usos indebidos de los recursos patrimoniales, ha resultado a la larga una camisa de fuerza que no permite a las más grandes y eficientes instituciones de este tipo dar un salto significativo en su capacidad de impacto social” (Portocarrero, Sanborn, Llusera y Quea 2000: 147).

Esto resulta evidente en la excesiva intervención que ejerce el Consuf en su manejo administrativo, y que ha creado numerosas trabas, exagerando con multas o penalidades respecto a problemas de corte menor. Ejerciendo una actitud rígida e inflexible, a veces sus decisiones demoran, se dilatan y la Junta pierde tiempo o sus decisiones no son tomadas con completa libertad, pues cualquier decisión podría ser motivo de observaciones. Según los funcionarios de la Fundación, esta actitud impide que se desarrolle una capacidad empresarial oportuna. Así, por ejemplo, cuando el Consuf realiza una auditoría de la gestión lo hace teniendo en cuenta la lógica de funcionamiento de un organismo público y no la de una empresa privada orientada a generar excedentes. El Consuf no entiende eso y quiere que todo se le consulte.

Además, los miembros de la Fundación perciben que el Consuf se ha “ensañado” con la institución; y la explicación para ello es que se trata de

23 En entrevista personal, realizada el 18 de abril de 2001.

una de las fundaciones más grandes y más antiguas. Ya una vez tuvieron la visita de un auditor de gestión enviado por ellos, y en el momento de la realización del estudio una representante del Consuf se encontraba revisando las actas de la institución. Según los funcionarios de la Fundación Canevaro, esta actitud responde a la existencia de una “mentalidad controlista” por parte de este organismo del Estado y que tiene como consecuencia un retraimiento de las iniciativas de las Fundaciones en general.<sup>24</sup>

## 7. Conclusiones

La existencia de una organización cuya labor se orienta y centra en prácticas filantrópicas tradicionales, como la Fundación Canevaro, nos plantea una serie de cuestiones respecto a si sus actividades son relevantes y pertinentes en un contexto social contemporáneo como es el del Perú de principios del siglo XXI. En principio, está el tema de la eficiencia y efectividad de una figura jurídica como la fundación. En páginas anteriores, hemos expresado que una fundación, a diferencia de otro tipo de organización, no se refiere a un conjunto de personas asociadas con un determinado fin social, sino que consiste en la existencia de un patrimonio destinado a un objetivo concreto y particular.

En un caso de esta naturaleza, los funcionarios y empleados de la organización, al no ser responsables de la fundación y la determinación de la institución, reciben un legado o una responsabilidad que cumplir, lo que permite “objetivar” su papel dentro de la organización. De esta manera, los directivos de la Fundación no asumen que la organización les “pertenece”, como sucede, por ejemplo, en muchos casos de organizaciones no gubernamentales (ONG) y que a la larga afecta no solo la eficiencia de la organización sino que muchas veces se convierte en un obstáculo para cambios y transformaciones demandadas por alteraciones en el contexto social en el que opera la institución. Así, el modelo organizativo de una fundación probablemente está asociado a que la Fundación Canevaro se comporte con una dinámica más parecida a una organización empresarial y comercial que a una ONG. En consecuencia, una fundación tiene el potencial para cumplir fines y tareas de contenido social con la eficiencia característica del sector empresarial.

24 De acuerdo a las declaraciones del Gerente y del Jefe de Fincas de la Fundación.

En segundo término, está la cuestión de si los principios cristianos y caritativos de una organización de filantropía tradicional van a enmarcar necesariamente su labor en una lógica asistencialista. Si bien el mandato cristiano de la fundadora constituye el “texto fundacional” de la Fundación Canevaro, y otorga identidad y sentido a las labores de la institución, parece convertirse, a su vez, en un obstáculo para la innovación en acciones que no correspondan a una naturaleza caritativa. En otras palabras, no existe razón alguna que impida realizar labores que no sean exclusivamente asistencialistas para cumplir con los deseos de la fundadora.

La Fundación Canevaro orienta sus esfuerzos a ayudar a algunos de los grupos poblacionales más vulnerables, como son los niños, los ancianos y los enfermos. Por tanto, la labor que realiza se concentra muchas veces en resolver las grandes urgencias o necesidades inmediatas de las instituciones beneficiarias, lo que ubica a la Fundación en una función de corte bastante asistencialista. Sin embargo, su actual potencial económico podría permitir una orientación hacia el desarrollo de actividades para la generación de ingresos y un posible autosostenimiento de las entidades beneficiarias. Si bien es cierto que tanto en los colegios como en el Puericultorio se han implementado distintos tipos de talleres productivos con mayor o menor éxito, esto parece ser producto de la iniciativa de los beneficiarios antes que de la Fundación.

Ahora bien, a pesar de que la misión y los objetivos de la fundación están asociados a un horizonte cristiano y caritativo, legado de la fundadora, no se debe considerar que necesariamente este hecho es el que deriva en la realización de prácticas asistencialistas con los beneficiarios. La Fundación Canevaro no es, finalmente, una organización religiosa. Al identificar estas prácticas presentes en la Fundación hay que considerar, por el contrario, que esta institución opera dentro de un contexto social y cultural más amplio, en un país donde no existe una cultura filantrópica dissociada de la lógica caritativa tradicional (Portocarrero, Sanborn, Llusera y Quea 2000: 142).

Finalmente, una tercera cuestión que nos plantea el estudio de la Fundación Canevaro es si una organización con décadas de experiencia y tradición puede adaptarse a los nuevos tiempos cambiantes. El desarrollo histórico de la institución nos muestra a una organización que durante años ha venido enfrentándose a esta tensión entre lo tradicional y lo moderno, y cuya adaptación ha sido costosa. La pérdida de propiedades originales de

la fundadora así lo atestigua,<sup>25</sup> así como las penalidades económicas que sufrió la organización durante las décadas anteriores.

Recién en la década de 1990, los directivos de la Fundación han emprendido una administración más eficiente que les permite sacar provecho de sus fortalezas, y que ha rendido fruto a través del cambio de estrategia en el manejo de sus propiedades. La determinación de un público objetivo como arrendatarios conformado por empresas de primer nivel ha dado resultado y el cambio continúa produciéndose paulatinamente, mediante la búsqueda y el manejo de propiedades mejor cotizadas. El resultado se manifiesta claramente en la solidez económica y financiera alcanzada, aunque, como se expresó en líneas anteriores, subsiste al interior de la organización este conflicto entre la práctica tradicional y una orientación que podría juzgarse lucrativa.

25 Por ejemplo, en el caso de las propiedades al sur de la ciudad que fueron invadidas por pobladores de escasos recursos y cuya recuperación ahora resulta tanto difícil como algunas veces costosa.

## Bibliografía

- Altamirano, Juan (2000). *De refugio a instituto. Trescientos años de historia*. 3ª edición. Lima: Editorial Milla Batres.
- Milla Batres, Carlos (ed.) (1986). *Diccionario histórico y biográfico del Perú: siglos XV-XX*. Lima: Editorial Milla Batres.
- Portocarrero, Felipe; Cynthia Sanborn, Sergio Llusera y Viviana Quea (2000). *Empresas, fundaciones y medios: la responsabilidad social en el Perú*. Lima: CIUP.
- Fundación Ignacia R. Vda. De Canevaro (1981). *Fundación Ignacia R. de Canevaro*. Publicación interna. Lima.
- Editora Corporativa S.A. (1996). “Por el bien social. Una labor silenciosa que merece más de un reconocimiento”, en *La Banca*, N° 42. Lima: Editora Corporativa S.A. Abril.
- Valderrama, Carlos (1991). *Informe interno presentado al Presidente de la Junta de la Fundación el 10 de octubre de 1991*.



## *El Larco Herrera: ¿hospital o asilo?*

Bruno Tarazona

### *Introducción*<sup>1</sup>

En 1918 la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima abrió el Asilo Colonia de la Magdalena con la finalidad de brindar una adecuada y moderna asistencia a los enfermos mentales, así como terminar con el tratamiento inhumano y obsoleto que se les daba en el antiguo Hospicio del Cercado. En 1930 la institución fue rebautizada como Hospital Víctor Larco Herrera, nombre que conserva hasta el día de hoy.

Por ser el único hospital dedicado a la salud mental en el país, la altísima demanda que enfrentaba desde su apertura provocó su sobrepoblación en 1930,<sup>2</sup> tan solo doce años después de haber entrado en funcionamiento. Desde entonces, poco a poco, la crisis se fue agravando, a pesar de los notables esfuerzos de las diversas gestiones que han tenido a su cargo la administración del hospital. Hoy en día, el número de pacientes se ha reducido a cerca de 600; gran parte de los terrenos se encuentran abandonados; y varios de los pabellones han sido cerrados y declarados inhabitables.

La presente investigación intenta responder a las siguientes preguntas: ¿A qué se debe la crisis que ha enfrentado en las últimas décadas el Hospital Víctor Larco Herrera? ¿Qué medidas se están tomando para darle

1 El autor quiere expresar su agradecimiento al Director Ejecutivo Adjunto del Hospital Víctor Larco Herrera, el Dr. Jorge José Jacinto Heredia, por su interés en la investigación y por habernos facilitado los permisos necesarios para recopilar información en las diversas áreas del hospital. Asimismo, por su paciente y generosa atención, al señor Jorge Cabanillas, del Departamento de Investigación Periodística y Archivo del diario *El Comercio*, así como al personal que labora en la Biblioteca Nacional. Finalmente, a la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, en especial a su presidenta, Marisol Abdala de Adum, y a su secretario, Domingo Zavala, quien contribuyó de manera entusiasta con la investigación.

2 *El Comercio*, 13 de septiembre de 1962.

solución a estos problemas? ¿Qué iniciativas de la sociedad civil tienen lugar en la institución? ¿Cuál es el papel que ella juega en el desempeño y en la recuperación del hospital? ¿Cuál es el papel que juega el Estado? ¿Cuál será el futuro probable de esta institución?

En la primera sección de este documento, expondremos brevemente ciertos aspectos generales de la institución. Luego, en la segunda sección, revisaremos su evolución histórica desde que entró en funcionamiento en 1918. La estructura organizacional será analizada en la tercera parte. En una cuarta sección se estudiarán las principales actividades e iniciativas del hospital. Finalmente, se presentarán las conclusiones de esta investigación.

La metodología abarcó distintos ámbitos. La investigación bibliográfica se llevó a cabo en la Biblioteca Nacional, la Pontificia Universidad Católica del Perú, y en la biblioteca del mismo Hospital Víctor Larco Herrera. Por otra parte, gracias al Departamento de Investigación Periodística y Archivo del diario *El Comercio*, se tuvo acceso a una gran cantidad de artículos periodísticos fechados principalmente entre 1962 y 1985. Finalmente, se llevaron a cabo entrevistas con directivos y personal de la institución<sup>3</sup> y con miembros del cuerpo de voluntarios.

Cabe mencionar que el presente ensayo no pretende ser, de manera alguna, un estudio definitivo o exhaustivo sobre el Hospital Víctor Larco Herrera. Sin embargo, la primera parte resultará útil en el sentido de que son pocas las aproximaciones que se han efectuado a la historia del hospital desde una posición externa. Si bien es cierto que han existido intentos por realizar una reconstrucción histórica, la mayoría presenta como principal limitación el hecho de haber sido escritas por personas ligadas al hospital, lo cual redundaba en descripciones y narraciones grandilocuentes y poco objetivas<sup>4</sup>. La segunda parte del estudio, por su parte, ha estado bastante

3 Al respecto cabe mencionar que fue sumamente difícil obtener entrevistas con el personal del hospital. La Directora Ejecutiva y el Director Administrativo nunca nos concedieron su tiempo y se mostraron reticentes a cualquier tipo de entrevista. El resto del personal, por su parte, la mayoría de las veces solicitaba cartas firmadas por la dirección ejecutiva antes de brindar cualquier tipo de información, lo cual, como podrá suponerse, resultaba imposible de conseguir. Probablemente ello obedecía a los rumores de venta del hospital y los consecuentes problemas que enfrentaban al Ministerio de Salud con la Beneficencia en aquella época, y que volvieron bastante herméticos a los miembros del personal.

4 Ver, por ejemplo, Zambrano (1999) y Anónimo (2000). Más objetivos, aunque también sesgados desde un punto de vista personal, son los trabajos de Caravedo (1985) y Mariátegui (1988 y 1990).



limitada por las restricciones que tuvimos para acceder a la información que podría habernos brindado el personal del hospital. Estas dificultades serán explicadas más adelante.

### *Datos fundacionales y antecedentes*

Desde un primer momento, el hospital funcionó gracias a la filantropía de la sociedad limeña. Como cuenta su Director Ejecutivo Adjunto, “el hospital apareció, como proyecto, en 1896. Se convocó un concurso para el proyecto de un manicomio nacional. Pedro Muñiz ganó y se empezó a buscar el terreno para llevarlo a cabo.”<sup>5</sup> Unos años después, el filántropo trujillano Víctor Larco Herrera donó el terreno para su construcción. “En 1901 empieza la construcción y en 1914 se termina. Pero no es sino hasta enero de 1918 que empieza a funcionar. En esa época habían unos ocho pabellones y luego se fueron implementando los otros. Desde el inicio, ha sido fundamental para ayudar a los enfermos de la mente, y especialmente a los más necesitados.”<sup>6</sup> La construcción pudo efectuarse gracias al aporte económico del mismo Larco Herrera y también de los señores Juan Miculicich y Luis J. de Orbegoso.<sup>7</sup> Finalmente, el 4 de enero de 1918 entró en funcionamiento.

Inicialmente fue bautizado como Asilo Colonia de La Magdalena. Posteriormente, en 1920, pasó a denominarse “Asilo Víctor Larco Herrera” (Mariátegui 1990: 32), en homenaje a su benefactor. Finalmente, en 1930, fue rebautizado definitivamente como “Hospital Víctor Larco Herrera” (Mariátegui 1988: 65).

### *Misión: mandato fundacional*

El Hospital Víctor Larco Herrera es una institución que presta servicios de salud en el campo de la psiquiatría y la salud mental, especialmente a la población de escasos recursos. En ese sentido, cumple una función social importante, pues alberga pacientes de manera gratuita si estos no disponen de los medios económicos para solventar su atención. Su objetivo es brindar una atención altamente especializada y dedicada a la preven-

5 Entrevista al Director Ejecutivo Adjunto del Hospital Víctor Larco Herrera, Dr. Jorge José Jacinto Heredia, 2 de mayo de 2001.

6 *Ibid.*

7 *Comercio Gráfico*, 24 de junio de 1966.

ción, tratamiento y rehabilitación de los enfermos mentales para su posterior reincorporación a la sociedad.

### *Motivación de los fundadores*

Antes de la construcción del hospital, la institución encargada de la atención de los enfermos mentales era el Hospicio del Cercado, Casa de Insanos o Asilo de la Divina Misericordia, que fue fundado el 16 de diciembre de 1859 (Mariátegui 1988: 65). En él, las Hermanas de la Caridad, quienes lo tenían a su cargo, imponían un tratamiento cruel y retrógrado, “propio de su concepción demonológica y perversa del desorden mental” (Mariátegui 1990: 32). En efecto, los enfermos mentales eran sometidos a procedimientos que más bien parecían torturas: baños de sorpresa, baños para agitados, sillas de fuerza para la represión de los agitados y *cujas*, una especie de jaulas donde eran encerrados con candado.<sup>8</sup>

En ese contexto, el Hospital Víctor Larco Herrera se presentaba como una alternativa para un tratamiento moderno de los enfermos mentales. Era una respuesta a la necesidad de terminar con el tratamiento inhumano que recibían los enfermos mentales en el Hospicio del Cercado. Sin embargo, la sociedad limeña, debido a su religiosidad, avaló a las Hermanas de la Caridad y permitió que intentaran establecer el mismo cruel y represivo sistema en el nuevo hospital.

Afortunadamente, gracias a “la tenacidad de Víctor Larco Herrera y su fuerza económica”, se logró “que primara el criterio técnico sobre el peso de la tradición y que los médicos asumieran a plenitud sus propias funciones” (Mariátegui 1990: 32). Así, en 1919, Hermilio Valdizán fue nombrado jefe de los médicos residentes (Stein 1996: 76), entre los cuales también destacaban Baltazar Caravedo Prado, Sebastián Lorente de Patrón, Estanislao Pardo Figueroa y Wenceslao Mayorga. Los progresos que ellos alcanzaron en la atención psiquiátrica dentro de la institución contaron con el apoyo económico constante del filántropo norteño (Mariátegui 1990: 32).

<sup>8</sup> Stein (1996: 75) citando un artículo de Honorio Delgado en *El Comercio* del cual no indica la fecha.

## Víctor Larco Herrera

Nació en 1870, en la Hacienda San Ildefonso, ubicada en el valle Virú del departamento de La Libertad. Sus padres fueron Rafael Larco, agricultor de origen italiano, y doña Josefina Herrera. Realizó sus estudios en el Instituto de Lima y la Escuela Naval, donde se recibió de guardiamarina. Se dedicó al comercio en Trujillo por un tiempo y luego a la agricultura en el valle de Chicama, Trujillo, más exactamente en la Hacienda Chiquitoy. En 1891 se desempeñó como gerente de la firma comercial “Larco Hnos. y viuda de Trujillo e hijos”.

Además de ser un hombre de negocios, actuó en política y escribió en diarios. Fue senador por el departamento de La Libertad en diversas legislaturas. Fue, también, alcalde de Trujillo y Presidente del Comité de Progreso Urbano. Algunos años después fue miembro de la Municipalidad de Lima y de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima. Entre sus principales donaciones están el Asilo Colonia de la Magdalena –hoy llamado Hospital Víctor Larco Herrera–; mejoras en varios hospitales; el edificio de la Municipalidad de Trujillo, que construyó con sus propios recursos para reemplazar al antiguo; una Escuela Taller para aprendizaje del pueblo, también en Trujillo; etc.

Falleció en Santiago de Chile, en el año de 1939.

Fuente: Milla Batres 1986: 166-167.

*Evolución histórica*

El Hospital Víctor Larco Herrera ha tenido, a lo largo de su vida institucional, dos grandes etapas. Una primera es la que empezó en 1918, con la apertura del hospital por la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima, y culminó en 1966, con la transferencia del hospital al Ministerio de Salud. La segunda etapa se extiende desde 1966 hasta la actualidad.

En la primera etapa hubo una tendencia constante: el servicio fue disminuyendo en calidad casi invariablemente. La apertura de este hospital en 1918 significó la reforma total de la psiquiatría nacional. Así, durante su primera década de existencia, que coincidió con la permanencia del Dr. Hermilio Valdizán al frente del hospital, el Larco Herrera vivió lo que puede llamarse su época dorada. Sin embargo, ya empezaba a generarse el problema de una demanda de servicios psiquiátricos que superaba largamente

su capacidad de oferta, dado que se trataba del único hospital especializado en la atención de enfermos mentales en todo el Perú. La situación fue empeorando progresivamente hasta que fue transferido al Ministerio de Salud Pública a mediados de la década de 1960.

Dentro de la segunda etapa podemos diferenciar dos períodos menores. Uno comprendido entre 1966 y 1979, y otro que abarca las dos últimas décadas del siglo pasado y llega hasta la actualidad. En el primero de estos períodos, el Ministerio de Salud tomó las riendas del hospital y tuvo un desempeño aceptable, pues lo ayudó a aliviar algunos de sus problemas más apremiantes. Sin embargo, a partir de la década de 1980, la crisis que vivió el país tuvo repercusiones en el Larco Herrera y se sucedieron abusos, irregularidades administrativas, paros de trabajadores, deficiencias en la atención de los pacientes, abandonos, e incluso ocurrieron dos asesinatos dentro del hospital.

#### *El período a cargo de la Beneficencia: 1918-1965*

Desde el momento de su apertura, en 1918, la administración del Hospital Víctor Larco Herrera estuvo a cargo de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima.<sup>9</sup> Su primer director fue el Dr. Hermilio Valdizán, quien asumió dicho cargo en 1921 (Mariátegui 1990: 32). Entonces, con la decisiva colaboración de Baltazar Caravedo Prado y Sebastián Lorente de Patrón, se inició la reforma y modernización de la asistencia psiquiátrica en la institución. Posteriormente se uniría al hospital “el selecto grupo de jóvenes médicos representados por Honorio Delgado, Enrique Encinas, Juan Francisco Valega y Carlos Krumdieck” (*Ibíd.*: 32). Tras la prematura muerte de Valdizán en 1929, el Dr. Caravedo le sucedió en el cargo.

Durante varias décadas el Hospital Víctor Larco Herrera fue el único hospital especializado en la atención de enfermos mentales en todo el país, de modo que enfrentaba una demanda excesiva para su capacidad de oferta. Enfermos mentales de todos los departamentos del país eran trasladados hasta la capital para ser atendidos en el Larco Herrera. Así, en 1930, se encontraba con sobrepoblación. En 1936, por consejo de Baltazar Caravedo Prado, se propuso en el Congreso Constituyente la progresiva descentrali-

<sup>9</sup> El gobierno de José Pardo, de todos modos, a través de la Ley No. 2933, la estableció dentro del Presupuesto General de la República “una partida por cinco mil ochocientas veintiséis libras, nueve soles, noventa y seis centavos, para contribuir al sostenimiento del Manicomio Nacional de la Magdalena”.

zación de la asistencia psiquiátrica (Mariátegui 1988: 65). Sin embargo, dicha descentralización no se llevó a cabo.

Según Javier Mariátegui, “intereses personales y desentendimiento por parte de las autoridades del Sector Salud impidieron, por ejemplo, la apertura en 1940 de lo que debió ser el complemento del Hospital Víctor Larco Herrera”, cuando este ya estaba construido y terminado (*Ibíd.*: 65-66). Así, la asistencia empezó a disminuir de calidad, sobre todo a fines de la década de 1940.

En 1950, durante el gobierno de Odría, la cantidad de pacientes internos en el Larco Herrera llegó a su máximo histórico: 1.700 enfermos mentales. Sin embargo, la capacidad máxima de atención era de 1.000 internos. Desde ese mismo año, el hospital suspendió el ingreso de enfermos gratuitos y se convirtió en un asilo de enfermos mentales crónicos.<sup>10</sup> En efecto, como se registró en la memoria de la Beneficencia correspondiente a 1955,

Atendiendo el directorio a que desde la expedición de la Resolución Suprema de febrero de 1959, que facultó a la Sociedad de Beneficencia para no admitir enfermos en el Hospital ‘Víctor Larco Herrera’ hasta que se regularice la situación del establecimiento en lo que respecta a la sobrepoblación, solamente se ha podido disminuir esta de 1,575 a 1,200; que (...) es el máximo de lo que se ha podido hacer en materia de descongestión del Nosocomio y que esta afirmación estriba en el hecho de que hace año y medio no se logra que la población baje de 1,200; que en consecuencia se está soportando una sobrepoblación de 200 y que este exceso está concentrado en dos pabellones de gratuitos, el No. 4 para hombres (...) y el No. 5 para mujeres (...) siendo verdaderamente dolorosa la situación de los pacientes de los pabellones Nos. 4 y 5 (Sociedad de Beneficencia Pública de Lima 1955: 53).

A comienzos de la década de 1960, el hospital se encontraba virtualmente abandonado, con prácticamente un único médico por pabellón,<sup>11</sup> y en una crisis profunda. En efecto, en la última década, el gasto en personal había aumentado de un 30% del presupuesto a un 65% debido a la burocracia creada por las disposiciones de los gobiernos anteriores,<sup>12</sup> mientras que la porción del presupuesto destinada a la asistencia había caído del

10 *Comercio Gráfico*, 23 de enero de 1964.

11 *El Comercio*, 10 de septiembre de 1962.

12 *El Comercio*, 11 de septiembre de 1962.

70% al 35%. Como resultado, el gasto diario por enfermo en el Hospital Víctor Larco Herrera era de tan solo 55 soles, mientras que, por ejemplo, el Hospital del Obrero gastaba 300 soles diarios por paciente y el Hospital del Empleado 500 soles.<sup>13</sup> Por otro lado, del total de la población interna, el 85% eran enfermos crónicos y solo el 20% pagaba pensión completa.<sup>14</sup> Como atestiguan diarios de la época, el hospital “parecía un campo de concentración.”<sup>15</sup> El índice de mortalidad era altísimo y en el curso de la década se mantuvo a la población alrededor de los 1.200 internos.<sup>16</sup>

La asistencia, entonces, se encontraba en el nivel de asilo, ya que el hospital solo funcionaba para dar alojamiento, pero no rehabilitaba. Además, un sector grande de la población enfrentaba condiciones de vida deplorables, sobre todo en cuanto a higiene, vestido y alimentación.<sup>17</sup> De este modo, en septiembre de 1962, el hospital se declaró en reorganización, y se establecieron varios puntos críticos para su recuperación: una reorganización vertical de la institución, la reasignación de fondos, la reactivación de la Escuela de Enfermeras, la construcción de residencias para médicos internos y un centro de rehabilitación para niños y adolescentes.<sup>18</sup> Asimismo, se determinó la necesidad de crear un reglamento adecuado (el vigente era de 1932), romper con el sistema de micro-hospitales independientes y reestructurar el servicio de farmacia.<sup>19</sup>

Como un primer paso para reorganizar el hospital, a fines de 1963, se creó el Cuerpo Médico para sustituir a la antigua Asociación de Médicos del Larco Herrera. Con el fin de solucionar la crisis, el Cuerpo Médico planteó cuatro puntos: i) la ejecución de obras preliminares destinadas a evaluar el aspecto demográfico, económico y administrativo de la institución; ii) un plan de acción asistencial inmediata para aumentar el movimiento de los enfermos que incluyera la preparación del personal médico y auxiliar, así como la remodelación de pabellones; iii) la rehabilitación de los pacientes crónicos; y, iv) el mejoramiento del sistema de consulta externa y la implantación de la asistencia post-hospitalaria con el fin de evitar la cronicidad.<sup>20</sup>

13 *La Prensa*, 14 de agosto de 1962.

14 *La Prensa*, 19 de diciembre de 1963.

15 *El Comercio*, 13 de septiembre de 1962.

16 *Ibíd.*

17 *El Comercio*, 9 de septiembre de 1962.

18 *Ibíd.*

19 *El Comercio*, 14 de septiembre de 1962.

20 *Comercio Gráfico*, 23 de enero de 1964.

Finalmente, en 1964, se decide que el Hospital Víctor Larco Herrera sea transferido al Ministerio de Salud Pública. Esto formaba parte del plan de dicho ministerio para incorporar técnica y administrativamente dentro de su propia organización a todos los hospitales y centros asistenciales.<sup>21</sup> La transferencia, sin embargo, no se realiza inmediatamente, sino que se prolonga dos años. De todos modos, empiezan a registrarse los primeros cambios positivos. En abril de 1965, por ejemplo, se inaugura un nuevo pabellón con 70 camas donde funcionaría la “clínica de día”,<sup>22</sup> que consistía en que los pacientes ingresaban en la mañana al hospital, donde recibían tratamiento, pero regresaban a sus casas en la noche. Asimismo, en julio del mismo año se inaugura la primera Clínica Psiquiátrica Universitaria para alumnos del tercer al quinto año de facultad.<sup>23</sup> Durante los meses siguientes asistirían mensualmente a dicha clínica unos 50 alumnos de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.<sup>24</sup>

### *El alivio de la crisis: 1966-1978*

El 24 de junio de 1966, la administración del Hospital Víctor Larco Herrera es entregada al Ministerio de Salud por un período de 30 años. Un representante de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima hizo entrega de ella al doctor Baltazar Caravedo, quien presidiría el Consejo Técnico Administrativo encargado de la recepción del hospital y de su organización.<sup>25</sup> El Ministerio quedaba autorizado para hacer todas las reformas necesarias para la mejor administración del hospital, sin límite ni restricción alguna.<sup>26</sup>

Unos meses más tarde hubo ciertos inconvenientes con los trabajadores del hospital, quienes planeaban un paro de protesta debido al incumplimiento de pago de reintegros y bonificaciones que les adeudaba la Beneficencia.<sup>27</sup> En junio del año siguiente, sin embargo, sí ocurrieron varios paros

21 *El Comercio*, 1 de octubre de 1964.

22 *La Prensa*, 29 de abril de 1965.

23 *El Comercio*, 23 de julio de 1965.

24 *La Prensa*, 28 de noviembre de 1965.

25 *El Comercio*, 25 de julio de 1966.

26 *La Prensa*, 6 de septiembre de 1966.

27 Los trabajadores suspendieron el paro por invocación del Ministro de Salud. La Federación de Trabajadores en Hospitales y Ramos Similares se comprometió a gestionar sus reclamos ante la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima. Ver *La Prensa*, 6 de septiembre de 1966.

de protesta por el aumento de horas de trabajo y la disminución del suministro de alimentos para los empleados del hospital.<sup>28</sup> Estos problemas fueron resueltos poco después. En julio de 1967 se construyó un pabellón para menores antisociales con trastornos mentales y se firmó un convenio para superar la subalimentación con *Cáritas Perú*, que se comprometía a suplementar la dieta de los menores, así como a procurar medicinas y alguna otra ayuda material.<sup>29</sup>

En enero de 1968 el hospital celebró los 50 años de su fundación y el 14 de marzo del mismo año celebró el centenario del nacimiento de Víctor Larco Herrera. En esta última ceremonia se inauguraron en el Pabellón de Niños nuevos servicios de agua y desagüe, y también una Escuela de Estudios Especiales. Ambos fueron construidos gracias a la acción del Consejo Nacional de Menores y a aportes complementarios de varios ministerios.

Esta es la época en que la institución cuenta con mayor número de talleres y servicios: laboratorio de investigaciones biológicas, fisioterapia, gabinete de psicología experimental, gabinete odontológico, farmacia, granja, museo, biblioteca, peluquería, salones de distracciones, juegos, y talleres de confección, baile, conversación, pintura, ebanistería y cerámica.<sup>30</sup> En el establo se criaban vacas que eran ordeñadas y cuidadas por los propios enfermos para extraer leche que ellos mismos consumían.<sup>31</sup> También se criaban otras especies de animales para la venta en la granja donada por el Rotary Club de Miraflores. Además vendían manteles tejidos, pinturas, maceteros, etc. El dinero obtenido por estas ventas se destinaba a un fondo común que tenía la institución y que se usaba para el pago de pequeñas necesidades de ellos mismos.<sup>32</sup> Sin embargo, por falta de publicidad, solo vendían a los trabajadores del hospital y sus familiares.<sup>33</sup>

A inicios de la década de 1970 surgió el tema de una probable urbanización de los terrenos sobre los cuales estaba construido el hospital y su consecuente traslado a un lugar más alejado de la ciudad. Existieron opiniones encontradas al respecto y aun hoy en día la discusión sigue en pie. La Beneficencia planeaba trasladar a los enfermos mentales a un nuevo y más grande hospital cerca de Ancón, en el Fundo Santa Rosa (de su pro-

28 *La Prensa*, 5, 10 y 11 de junio de 1967.

29 *La Crónica*, 8 de julio de 1967.

30 *El Comercio*, 24 de enero de 1968, y *La Prensa*, 13 de octubre de 1966.

31 *Ibíd.*

32 *La Crónica*, 15 de diciembre de 1968

33 *Comercio Gráfico*, 6 de diciembre de 1968.



piedad) y pretendía reclamar los terrenos del Larco Herrera para su urbanización.<sup>34</sup> Al respecto, el Cuerpo Médico del hospital sostuvo que la construcción de un manicomio en las afueras de la ciudad parecía responder al anacrónico concepto de que los enfermos mentales debían ser alejados de la comunidad, y sostuvo también que la demanda por atención psiquiátrica era tan grande que no resolvía nada el construir un nuevo hospital destruyendo otro. Finalmente, el Cuerpo Médico recordó que el Larco Herrera dependía del Ministerio de Salud y ya no de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima.<sup>35</sup>

Durante los siguientes años de la década de 1970 no se tuvieron mayores noticias negativas del hospital y se vivió un clima de alivio de la crisis. A mediados de 1972, se inauguró el servicio de cirugía, el cual contaba con sala de operaciones, sala de traumatología, consultorio, instalaciones sanitarias y una sala con siete camas.<sup>36</sup> En marzo de 1973, la Asociación Cristiana de Jóvenes –más exactamente, el Y's Men's Club de Magdalena– donó 43 camas de fierro de una plaza para el hospital.<sup>37</sup> En abril del mismo año, la Sociedad de Ayuda al Enfermo Mental organizó una colecta con el fin de empezar a recaudar fondos para la construcción de un moderno pabellón para niños.<sup>38</sup>

En octubre de 1975, el Cuerpo Médico solicitó la reorganización del hospital por su situación caótica, el deterioro físico, las inadecuadas instalaciones y la escasez de personal y equipo necesario, lo que conduce a que la institución termine funcionando más como un asilo para los pacientes, sin contribuir a su rehabilitación.<sup>39</sup> Ya se podían vislumbrar los problemas que se agravarían en la siguiente década. Incluso, en diciembre del mismo año, existieron denuncias de que los 50 niños internados en el hospital habían sido prácticamente abandonados y necesitaban ropa, zapatos, camas y colchones.<sup>40</sup>

No obstante, entre 1976 y 1978, la sociedad civil continuó con su apoyo desinteresado al hospital. La Sociedad de Ayuda al Enfermo Mental (SAEM), por ejemplo, fue una de las instituciones que con mayor

34 *La Prensa*, 17 de abril de 1970.

35 *El Comercio*, 20 de abril de 1970.

36 *El Comercio*, 23 de junio de 1972.

37 *El Comercio*, 2 de marzo de 1973.

38 *El Comercio*, 2 y 7 de abril de 1973.

39 *La Prensa*, 16 y 27 de octubre de 1975.

40 *La Crónica*, 28 de diciembre de 1975.

frecuencia realizó actividades para ayudar al Larco Herrera. Hacia 1978, algunos de los aportes que tenía en su haber eran la donación de dos equipos resucitadores, el equipamiento de la clínica psiquiátrica de día, la implementación del Pabellón 14 (para niños), un equipo de sonido completo, un taller de carpintería, entre otros.<sup>41</sup> A fines de 1976, Cáritas del Perú y Nutritec S.A. inauguraron un taller tienda en el hospital.<sup>42</sup> En marzo de 1977, La SAEM inauguró un nuevo taller de terapia laboral de carpintería –esta vez en el Pabellón 6– que contaba con sierras radiales, dos compresoras, moldeduras, etc.<sup>43</sup> Dos meses después, un grupo de mujeres peruanas residentes en Washington, en coordinación con el Comité de Damas del Ministerio de Salud, donaron implementos para el pabellón de niños.<sup>44</sup> El siguiente año, el gobierno de Japón inició la construcción de un pabellón para enfermos agudos.

### *El rebrote de la crisis: 1979-2000*

El año de 1979 empezó mal para el Larco Herrera: en abril, un paciente interno mató de manera brutal a un compañero dentro de un pabellón del hospital.<sup>45</sup> Se trató de un escándalo periodístico que hablaba muy mal de la atención que recibían los pacientes y de las difíciles condiciones en que se encontraban debido al escaso personal.

En ese mismo año, en julio, se anuncia que 600 pacientes serían trasladados progresivamente al *Centro de Rehabilitación para Enfermos Mentales de Barranca*, donde 50 esquizofrénicos habían sido rehabilitados en 5 años mediante una terapia basada en la agricultura, luego de que pasaran 25 años internados en el Larco Herrera sin resultado alguno.<sup>46</sup> Este Centro de Rehabilitación había sido puesto en funcionamiento en agosto de 1973 con un grupo de pacientes del Larco Herrera seleccionados por sus antecedentes de trabajo en el cultivo del campo (Mariátegui 1988: 66), había sido levantado en parte del Fundo Buenavista de Barranca y tenía un establo modelo, granjas, plantaciones, jardines, almacenes, tiendas de comercia-

41 Ver *La Prensa*, 28 de agosto de 1976, y también *El Comercio*, 6 de octubre de 1978.

42 *El Comercio*, 24 de noviembre de 1976.

43 *La Prensa*, 24 de marzo de 1977.

44 *El Comercio*, 15 de mayo de 1977.

45 *El Comercio*, 26 de abril de 1979.

46 *La Prensa*, 9 de agosto de 1979.

lización.<sup>47</sup> Desafortunadamente, “solo durante un tiempo breve se hizo la selección de pacientes con criterio técnico” (Mariátegui 1988: 66) y luego de unos años su situación empeoró significativamente.

En 1980, las noticias sobre donaciones y colectas organizadas por la sociedad civil para ayudar al hospital alternaron las páginas de los diarios con las noticias sobre fugas de pacientes y abandonos. En 1981, a la vez que se iniciaba un proyecto para acabar, en el largo plazo, con los enfermos mentales que poblaban las calles de la capital mediante su recojo e internamiento, reaparecía el tema de la urbanización de los terrenos del hospital.<sup>48</sup>

La crisis empezaba a ser más notoria a partir de 1982. Se acusó al Ministerio de Salud y a los médicos que dirigían el hospital de llevar una mala política con inadecuada planificación.<sup>49</sup> Los enfermos mentales que eran recogidos en la calle seguían llegando periódicamente, pero el hospital no tenía capacidad para alojar más de ellos<sup>50</sup>.

A fines de 1983, el Larco Herrera enfrentaba una de las peores crisis de su historia. Algunos de los problemas que se presentaban eran que los servicios de cocina y lavandería no reunían los requisitos indispensables para brindar un servicio adecuado y que los talleres de terapia ocupacional no funcionaban por falta de recursos<sup>51</sup>. La directora de entonces, Rosa Elena Salas de Haro, fue severamente cuestionada por comportamiento prepotente en la dirección del hospital, ostentación política e irregularidades administrativas<sup>52</sup>, a tal punto que los médicos y trabajadores realizaron un paro de protesta y solicitaron su destitución<sup>53</sup>. Unos meses antes, en octubre de 1983, un diario local había denunciado la existencia de 140 casos de tuberculosis en el hospital<sup>54</sup>. En abril de 1984 se presentó otro lamentable caso de asesinato entre dos pacientes compañeros de habitación<sup>55</sup>.

Entonces, a pesar de ciertas donaciones, como la máquina industrial para confecciones de cuero que entregó el gobierno de los Países Bajos en

47 *La Prensa*, 9 de agosto de 1979.

48 *La Prensa*, 27 de febrero de 1981

49 *El Comercio*, 18 de abril de 1982.

50 *El Comercio*, 16 de junio de 1982

51 *El Comercio*, 22 de octubre de 1983.

52 *Expreso*, 21 de diciembre de 1938.

53 *La República*, 22 de diciembre de 1983.

54 *Marka*, 27 de octubre de 1983.

55 *Expreso*, 22 de abril de 1984. También *El Observador*, 24 de abril de 1984.

1984 para los talleres de terapia<sup>56</sup>, y ciertas actividades de la sociedad civil, como un torneo de tenis femenino pro-fondos realizado por el Country Club de Villa<sup>57</sup>, el Hospital Víctor Larco Herrera afrontaba una profunda crisis. A fines de 1985 no se lograban cubrir ni siquiera las necesidades básicas de alimentación y vestido de los pacientes, y había tan solo 26 psiquiatras para atender a 1.200 enfermos mentales<sup>58</sup>.

En los años siguientes, la crisis se mantuvo. En su libro publicado en 1995 sobre el hospital, Stein entrevistaba a un enorme grupo de médicos, enfermeros y auxiliares que trabajaban entonces. Llamen la atención las declaraciones sobre la pésima situación en la que se encontraba el hospital. En particular, refleja bastante bien el drama que se vivía en aquella época la respuesta que un médico hizo a la siguiente pregunta: ¿en qué pabellones ha trabajado y cuáles prefiere? “No prefiero ninguno. Todos son la misma porquería. Deberían poner una bomba atómica y deshacerse de todo: los pabellones y la gente. Y entonces empezar otra vez. Yo quiero a mi jefe, pero tampoco él puede hacer nada. Los jefes son todos distintos. Algunos pueden conseguir las cosas, pero las utilizan para su propio prestigio” (Stein 1996: 17).

### *Estructura organizacional*

A la cabeza de la organización del hospital está la Dirección Ejecutiva, cuyos miembros –tanto el Director Ejecutivo como el Director Ejecutivo Adjunto o Subdirector Ejecutivo– son nombrados por el Ministerio de Salud. Siguiendo la línea de autoridad, debajo de la Dirección Ejecutiva se encuentra la Dirección Administrativa, bajo la cual se encuentran organizadas todas las unidades operativas.

Hay ciertas oficinas que se encuentran en el mismo nivel organizacional que la Oficina de Administración o Dirección Administrativa: la Oficina de Planificación, que se encarga de formular y/o evaluar los planes y proyectos de las distintas áreas del hospital; la Oficina de Asesoría Legal; y, finalmente, la Oficina de Investigación y Epidemiología.

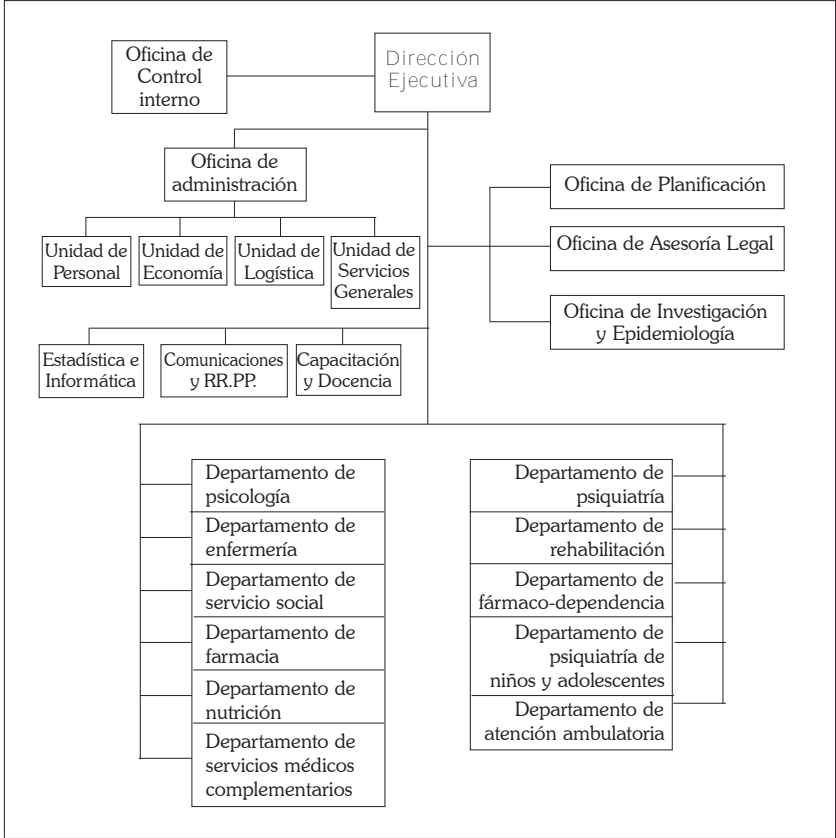
Finalmente, están los departamentos de servicios médicos, cada uno de los cuales tiene un Jefe de Departamento que reporta directamente a la Dirección.

<sup>56</sup> *El Comercio*, 8 de diciembre de 1984.

<sup>57</sup> *El Comercio*, 15 de septiembre de 1985.

<sup>58</sup> *El Comercio*, 26 de septiembre de 1985.

Cuadro 1  
Organigrama del Hospital Víctor Larco Herrera



Fuente: Oficina de Estadística del Hospital Víctor Larco Herrera  
Elaboración propia

Con respecto a esta estructura organizacional, es notoria la verticalidad prevaeciente en la organización. Aunque ciertamente se trata de una estructura preferible a la existente hasta hace algunas décadas –en la cual cada pabellón funcionaba como un pabellón independiente–, no se puede decir que se trate de una estructura eficiente; menos aún cuando las relaciones entre las diversas instancias tienen una naturaleza tan vertical y burocrática. En efecto, a lo largo de la investigación, se pudo percibir que

muchas veces el permiso del director adjunto no era suficiente para que el personal accediera a brindar la información que se requería. En la mayoría de casos, incluso solicitaban una carta firmada por el Director Ejecutivo.

Probablemente el hermetismo prevaleciente en la institución obedecía a los problemas que enfrentaban al Ministerio de Salud con la Beneficencia. Esta última había encargado la realización de un estudio de factibilidad de la urbanización de los terrenos del hospital. En consecuencia, existía un clima bastante tenso en su interior. La mayoría de empleados no brindaban más información que la absolutamente necesaria, quizá temiendo alguna represalia por parte de los directivos. La desconfianza hacia los visitantes era evidente.

### *Ingresos y gastos*

El 24 de junio de 1966, el hospital fue transferido de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima al Ministerio de Salud por un plazo de 30 años. Sin embargo, cuando venció dicho plazo en 1996, la administración del hospital no volvió a manos de la Beneficencia y hoy en día, incluso para los propios directores del hospital, no queda claro quién es dueño del Larco Herrera. El Dr. Jorge José Jacinto Heredia, Director Ejecutivo Adjunto, dijo lo siguiente: “Cuando termina el contrato, queda en la incertidumbre el destino [del hospital]. Los recursos económicos para el personal provienen directamente del Ministerio de Salud. Pero la Beneficencia reclama los terrenos para sí. Quieren vender parte de ellos.”<sup>59</sup>

En efecto, la Beneficencia quiere vender los terrenos del hospital, a pesar de que administrativamente no los maneje. De ello se encarga el Ministerio de Salud, que paga todos los gastos de personal. Los gastos corrientes son financiados por el Promudeh: se realizan licitaciones para el abastecimiento de alimentos por 1 año, con cláusulas de reajuste, y las medicinas se obtienen a consignación. El vestido no es financiado por ninguno de los dos ministerios: se exige a los familiares en la medida de lo posible o se abastecen gracias a donaciones.

Los ingresos propios del Larco Herrera son los que genera la clínica, que tiene un convenio con el seguro social, los provenientes de las consultas externas y el servicio de emergencia, y los obtenidos por laboratorio, encefalografías, entre otros.

59 Entrevista al Director Ejecutivo Adjunto del Hospital Víctor Larco Herrera, Dr. Jorge José Jacinto Heredia, 2 de mayo de 2001.

Sin embargo, hay que recordar que los servicios que brinda el hospital están orientados hacia los más necesitados. “Los indigentes son alrededor del 40%, y vienen por su cuenta o los trae su familia pero no tienen recursos para las medicinas, a veces ni para la propia consulta. Nosotros tenemos que buscar alternativas para financiar. Este es un gran problema. ¿Qué hacen los otros dos hospitales, el Noguchi y el Valdizán? Ellos dicen: si no tienen plata, el Larco Herrera es de la Beneficencia. Pero este no es un problema del Larco Herrera, es un problema de la sociedad. Lo que falta es una redistribución. En eso tenemos parte de culpa: debimos presentar ciertos temas de manera clara para obtener el soporte económico”<sup>60</sup>.

### *Presupuesto y donaciones*

Como ya se mencionó anteriormente, dentro del presupuesto del Larco Herrera hay dos grandes rubros: por un lado, los gastos de personal, que son financiados por el Ministerio de Salud; por el otro, los gastos corrientes, que son asumidos por el Promudeh. Estos gastos corrientes incluyen básicamente alimentos y medicinas.

Los gastos de ropa para los enfermos –incluidas sábanas, toallas, etc.– no son asumidos por ninguna de estas dos instituciones. Estas necesidades se cubren básicamente con donaciones.

Faltan algunos recursos. Las administraciones anteriores no han hecho, principalmente en cuanto a estructura física. Muchos pabellones han sido declarados inhabitables. En lo que se refiere a gastos corrientes creo que se podría hacer una redistribución, pero desgraciadamente acabamos de recibir un recorte por parte del Promudeh. Y mientras tanto, la gente de Beneficencia nos dice que esto ya debería estar reducido a solamente tres pabellones<sup>61</sup>.

### *Población beneficiaria*

La cantidad de pacientes del hospital ha disminuido de manera drástica. En los últimos diez años, la población se ha reducido de 1.200 a alrededor de 600 enfermos mentales. El Director Ejecutivo Adjunto opina que “hay una política que tendía a cerrar el Hospital. Antes habían alrededor de

60 *Ibid.*

61 *Ibid.*

1.200 pacientes. En estos últimos 10 años no han mejorado los enfermos mentales, pero se han reducido a 600. ¿Por qué? Esto obedece a lo anterior. Este terreno es muy preciado para cualquiera. Hay intereses. Los pabellones se han ido cerrando sistemáticamente para “remodelar” pero no han remodelado nada. Si se tiene un enfermo mental que no se recupera, al que no se le puede ayudar aquí, sería mejor sacarlo, llevarlo a otro sitio. Pero, ¿dónde? Aquí, mal que bien, reciben alguna asistencia”. Del total de la población actual, “Los abandonados son más o menos el 50%”<sup>62</sup>.

### *Principales actividades e iniciativas*

#### *Principales iniciativas en curso*

La principal iniciativa en curso es transformar el asilo o manicomio que es el hospital en la actualidad en un hospital altamente especializado y eficiente mediante la ejecución de un plan estratégico bastante amplio<sup>63</sup>. Dicho plan estratégico tiene como objetivos principales: cambiar de un modelo de atención de manicomio o asilo a otro de tipo rehabilitador y comunitario, brindar una atención especializada de alta calidad, modernizar y hacer más eficiente la administración, mejorar el ambiente hospitalario, cambiar la imagen institucional, realizar una reestructuración económica y financiera que permita llevar a cabo todas las reformas necesarias, entre otros.

- i) *Cambiar el modelo de atención:* para establecer la hospitalización breve con forma predominante de internamiento, se pretende favorecer la participación de la familia en la rehabilitación del paciente, así como impulsar la terapia ocupacional como herramienta fundamental en la rehabilitación de los pacientes.
- ii) *Brindar una atención de alta calidad:* para ello se debe capacitar constantemente al personal de la institución, impulsar las relaciones con otras instituciones similares nacionales y extranjeras, y estrechar vínculos con la Universidad y otras instituciones formadoras de recursos humanos.

62 *Ibid.*

63 El detalle del plan estratégico puede encontrarse en Bojórquez y Bromley 2000.



- iii) *Modernizar y hacer más eficiente la administración*: se planea llevar a cabo una descentralización de funciones y responsabilidades, así como una racionalización de personal y reconversión de puestos.
- iv) *Mejorar el ambiente hospitalario*: se requiere remodelar y reequipar la infraestructura y los ambientes en general.
- v) *Cambiar la imagen institucional*: para lo cual se necesitará destacar y hacer conocidos, mediante la publicidad, los cambios que se van produciendo en el hospital.
- vi) *Reestructurar económica y financieramente*: finalmente, para realizar este punto resulta indispensable que se aumente el presupuesto del hospital y que se encuentren nuevas fuentes de financiamiento, a la vez que debe racionalizarse el uso de los recursos a través de una adecuada programación de las necesidades de los pacientes.

### *Planes futuros*

Según el Dr. Jacinto, los problemas psiquiátricos tienen múltiples orígenes: herencia, partos defectuosos, experiencias traumáticas –peleas y separaciones de los padres, patrones culturales traídos de otros lugares–, pero también está el problema económico, la falta de trabajo, el vivir en un lugar peligroso donde no se puede caminar con tranquilidad por la calle. “El enfermo mental está sometido a estas cosas como los demás estamos sometidos a ellas, pero no las puede controlar y reacciona más abruptamente. Todo eso que ocurre en la sociedad lo vemos aquí [en el hospital] como producto exagerado. Nosotros tenemos que buscar mecanismos para que este entienda a esta sociedad difícil”<sup>64</sup>. En ese sentido, uno de los planes de largo plazo es fomentar la prevención con políticas educativas para no generar enfermos mentales.

Otro plan para el futuro es trabajar con las familias de los pacientes para el tratamiento de las enfermedades mentales. “La sociedad es marginadora, pero esta es una enfermedad social. El primer escollo para rehabilitar es la sociedad. Y dentro de la sociedad, el núcleo para rehabilitar es la familia, porque la familia también lo rechaza”. Entonces, “debemos trabajar en la relación que hay entre un miembro y otro, sean enfermos o no, dentro de la familia. Ese es un proyecto en curso: cómo rehabilitar a la

64 Entrevista al Director Ejecutivo Adjunto del Hospital Víctor Larco Herrera, Dr. Jorge José Jacinto Heredia, 2 de mayo de 2001.

familia. Pero es complicado. Carecemos de personal. Estamos formando algunos, pero es difícil” (*Ibíd.*).

Finalmente, también se planea reactivar, en el corto plazo, los programas de *Clínica de día* y *Clínica de noche*. “La gestión anterior cerró con todo eso. La clínica de día consistía en que los pacientes que no podían estar en su domicilio venían a pasar el día aquí, hacían actividades, y volvían a su casa a dormir. La clínica de noche era todo lo contrario: había pacientes que iban a trabajar durante el día pero cuyo entorno familiar no era adecuado, por lo que venían a dormir al hospital. La gestión anterior dijo que aquello no servía y lo cerró: o se hospitaliza o no se hospitaliza. Queremos reflotar eso, pero no es tan simple porque no es cuestión de que vengan a pasar el día: hay que ver qué van a hacer durante el día” (*Ibíd.*).

### *Voluntarios*

Los voluntarios del Hospital Víctor Larco Herrera están agrupados bajo la *Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera* (ACVLH). Fundada el 13 de octubre de 1994, la asociación pasó a tener existencia legal el 12 de julio de 1995. La presidenta del voluntariado nos narra la historia de su nacimiento:

Hace más o menos 10 años, un grupo de madres de familia del colegio Santa María, bajo la dirección del padre Roberto Heil, empezaron a venir al HVLH para visitar a 55 pacientes mujeres del pabellón 5. Pero eran visitas para Navidad, día de la madre, etc. De ello surge la idea de venir permanentemente de forma voluntaria. Luego se institucionaliza, se concreta la idea y se forma el voluntariado. Comenzaron 20 y hoy somos 150. En octubre de 2001 cumplimos 7 años aquí<sup>65</sup>.

El voluntariado nació por iniciativa propia y mantiene su independencia de los directivos del hospital, quienes les han brindado un ambiente bastante amplio. Tiene autorización de la Dirección Ejecutiva para coordinar directamente con los jefes de pabellones. Se trata de un grupo de 150 voluntarios (dentro de los cuales 145 son mujeres y 5 son hombres) cuyas edades fluctúan entre los 15 años y los 74 años<sup>66</sup>. La mayoría, como se

65 Entrevista a la Presidenta de la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, Marisol Abdala de Adum, 11 de mayo de 2001.

66 Entrevista al Secretario de la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, Domingo Zavala, 4 de mayo de 2001.

pudo constatar durante la etapa de observación y a través de cortas conversaciones con varios de ellos, son de clase media alta. Los miembros del voluntariado están obligados a asistir 4 horas a la semana de un día entre lunes y sábado, el que les es asignado previamente. Trabajan directamente con los pacientes internos:

A los caballeros los afeitamos y a las señoras las maquilamos, (...) les lavamos la cabeza, (...) cortamos uñas de pies y manos. En el Pabellón 7, a los enfermos de retardo mental los bañamos porque es como si fueran bebés. Procuramos que tengan ropa limpia. Les servimos el desayuno que el hospital provee y a media mañana nosotros les invitamos un refrigerio: en verano gaseosa y unas galletitas; en invierno las mismas galletitas pero con una taza de chocolate caliente. Tenemos varias panaderías que nos regalan su pan frío y una voluntaria hace la labor de horno; así, les damos pan con lo que sea: si tenemos dinero, con mermelada, si hay poco, con mantequilla, y si estamos muy pobres, les damos el pan solo. De otro lado, conversamos con ellos, jugamos. Los escuchamos, que es lo que más necesitan<sup>67</sup>.

Pero además del trato directo con los pacientes, también consiguen donaciones: “conseguimos alimentos, medicina, vitaminas, etc. La mayoría de veces que llegan donaciones de manera ocasional, se trata de personas que vienen con ropa usada”<sup>68</sup>. Incluso el mobiliario que tienen dentro del espacio que les ha cedido el hospital es, en su mayor parte, donado, ya sea por las mismas voluntarias o por personas externas. Las donaciones, como afirma la presidenta, resultan indispensables para su existencia, ya que no cuentan con recursos propios<sup>69</sup>.

Las principales actividades a futuro que se ha proyectado el voluntariado están básicamente orientadas hacia fuera del hospital. Por un lado, planean expandir sus actividades hacia otros ámbitos, realizando visitas a enfermas del Centro Hermelinda Carrera y también al pabellón de enfermos mentales dentro del Penal de Lurigancho (psicópatas). Por otro lado, como refiere la presidenta, “nuestro proyecto estrella son los locos de la calle (...) Nos hemos dado cuenta de que, a pesar de que la realidad de

67 Entrevista a la Presidenta de la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, Marisol Abdala de Adum, 11 de mayo de 2001.

68 Entrevista al Secretario de la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, Domingo Zavala, 4 de mayo de 2001.

69 Entrevista a la Presidenta de la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, Marisol Abdala de Adum, 11 de mayo de 2001.

los pacientes en el hospital es muy dura, ellos aquí están a buen recaudo. Tienen medicina, comida, cobijo”. Su meta es conseguir una casa o un local donde poder recogerlos para darles atención. Ciertamente, se trata de una meta ambiciosa, pero no deja de llamar la atención lo alejada que está de la realidad, pues el Larco Herrera ha sido por más de tres cuartos de siglo prácticamente el único hospital psiquiátrico del país y no ha podido darse abasto ni siquiera para el exceso de demanda que existe en la ciudad de Lima. Una iniciativa como esta, más bien, debería formar parte de los planes a mediano plazo del Ministerio de Salud.

Finalmente, cabe resaltar que un fenómeno interesante que se detectó en el voluntariado es que sus miembros habían asumido ese temor existente entre los miembros del personal frente a los directivos. Es decir, también se podía observar la tensión, el hermetismo detectado entre el personal del hospital. En efecto, se intentó entrevistar a varios voluntarios, pero la mayoría tuvo reparos para conceder las entrevistas. Aparentemente tenían temor de decir algo que no les estuviera permitido decir, pues sentían el peligro de tener algún conflicto con la directiva del hospital. El mismo secretario en varias oportunidades insistió en que no era necesario entrevistar a las voluntarias, ya que, en su opinión, toda la información necesaria podía ser brindada por la presidenta. Resulta interesante que el modo de responder ante presiones o peligros externos sea establecer relaciones, dentro de la estructura institucional, más verticales.

### *Practicantes*

Por último, la sociedad civil participa en el hospital no solo a través de los voluntarios, sino también a través de los internados y prácticas profesionales de los alumnos de una serie de instituciones educativas. Por tratarse del único hospital en su género en el país, el Larco Herrera recibe estudiantes de todo el país. En efecto, asisten practicantes de las carreras de medicina, servicios sociales, psicología y enfermería de la Universidad San Martín de Porres, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad del Callao, Universidad Garcilaso de la Vega, Universidad Peruana de los Andes (Huancayo), Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (Ayacucho), Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo (Huaraz), Universidad Nacional del Santa

(Chimbote), así como practicantes enfermeras y técnicas de enfermería de los institutos CIMAS, Carrión e IDAT<sup>70</sup>.

Cabe destacar que la atención de los enfermos probablemente enfrentaría mayores complicaciones sin la ayuda de estos practicantes, en especial de las practicantes de enfermería. En efecto, según la información que se pudo recoger a partir de breves entrevistas a más de una docena de ellas, en cada pabellón de Larco Herrera trabajan, en promedio, uno o dos enfermeros del hospital, entre dos y cuatro técnicos de enfermería del hospital, y además entre 10 y 15 practicantes de enfermería.

### *Conclusiones*

Por ser el único hospital dedicado a la salud mental en el Perú, el Larco Herrera enfrentó una altísima demanda que provocó su sobrepoblación desde 1930, tan solo doce años después de haber entrado en funcionamiento. Desde entonces, poco a poco, la crisis se ha ido agravando. Hoy en día, los planes de urbanización de los terrenos del hospital han provocado que el número de pacientes disminuya a 600, aproximadamente. Una gran parte de los terrenos se encuentra abandonada; varios de sus pabellones han sido cerrados y declarados inhabitables.

La crisis del Hospital Víctor Larco Herrera tiene ya varias décadas de duración. En algunos períodos pareció aliviarse, pero no tardó en reaparecer. Entre las causas de ella podemos mencionar la falta de recursos y los altísimos costos de mantenimiento que supone una construcción tan antigua y tan grande. Estos obstáculos, netamente económicos, impiden llevar a cabo una verdadera terapia de rehabilitación y es por eso que el Hospital funciona más como un asilo. Para cambiar esta situación serían necesarios más recursos que permitieran contar con un personal más calificado y numeroso para una adecuada atención de los pacientes, y también poner en plena actividad los talleres de terapia ocupacional.

Sin embargo, el principal problema es otro: el Hospital Víctor Larco Herrera no se da abasto para cubrir la altísima demanda por atención psiquiátrica que tienen personas de escasos o incluso inexistentes recursos (en el caso de los enfermos mentales indigentes de habitan en las calles). Darle solución a este problema significaría construir más hospitales psiquiátricos gratuitos, y por el momento –y por los próximos años o décadas– esa opción no parece probable.

Por otro lado, la filantropía de la sociedad limeña que permitió la construcción del hospital y su funcionamiento de los primeros años prác-

ticamente ha desaparecido. Hoy en día, como dice Domingo Zavala, Secretario del Voluntariado del Hospital, “decir que la filantropía se ha reducido un poco es muy benévolo. Ahora hay cero filántropos. Los supuestos filántropos de hoy en día en realidad te están haciendo un canje: te donan pero sabes que mañana más tarde te van a llamar para molestarte y tú tienes que corresponder esa donación. Hasta ahora no se ha dado un caso de alguien que nos toque la puerta para hacer una donación. Nosotros tenemos que buscarlas tocando puertas. Y si hacemos una estadística, el 90% de las donaciones que pedimos son negadas. Y el 10% que conseguimos, lo conseguimos porque se trata de conocidos, o son familia, o son amigos, o nos los recomendaron”<sup>71</sup>.

Sin embargo, esta es una posición bastante extrema. Hay muchas instituciones, como la Sociedad de Ayuda al Enfermo Mental y Cáritas del Perú, que constantemente realizan actividades y donaciones para el hospital y sus pacientes. Asimismo, alumnos de las diversas facultades que visitan el Hospital han realizado actividades –de menor escala– en muchas oportunidades para recaudar fondos para el hospital y sus pacientes.

Mientras el Hospital Víctor Larco Herrera sea el único hospital psiquiátrico para personas de bajos recursos del país, será muy difícil que salga de la crisis y que ostente un mejoramiento sostenido. La demanda supera enormemente la capacidad del hospital, por lo cual este estará condenado a una falta de recursos económicos y humanos y a estar bordeando siempre el límite de la sobrepoblación.

Finalmente, es importante recalcar las limitaciones que enfrentamos para realizar esta investigación. Como se dijo en las secciones anteriores, en los diversos ámbitos del hospital prevalecía un clima tenso, una actitud de recelo hacia los visitantes y, en consecuencia, un hermetismo bastante marcado con respecto a la información. Fueron pocos los que accedieron a conversar con nosotros pese a la insistencia y los permisos que pudieron ser conseguidos oralmente, pues la mayoría nos solicitaba una carta firmada por la dirección ejecutiva, la cual nunca nos atendió. Entre los voluntarios, para recoger información, también pudo percibirse una especie de recelo, que parecía obedecer al temor de que se generen conflictos posteriores con la directiva. Al respecto, resulta interesante que, prácticamente en todos los ámbitos del hospital, la manera de responder ante presiones o peligros externos haya sido establecer en la práctica relaciones más verticales dentro de la estructura organizacional.

71 Entrevista al Secretario de la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, Domingo Zavala, 4 de mayo de 2001.

## Bibliografía

- Anónimo (2000). “Reseña histórica del Hospital Víctor Larco Herrera”, en *Archivos peruanos de psiquiatría y salud mental*. Revista oficial del Hospital Víctor Larco Herrera. Vol. 4. No. 1. Pp. 123-124.
- Bojórquez, Enrique y Carlos Bromley (2000). “Hospital Víctor Larco Herrera. Plan estratégico 2001-2005”, en *Archivos peruanos de psiquiatría y salud mental*. Revista oficial del Hospital Víctor Larco Herrera. Vol. 4. No. 1. Pp. 1-29.
- (1999). “La nueva demanda y la consolidación del proceso de cambios en el Hospital Víctor Larco Herrera”, en *Archivos peruanos de psiquiatría y salud mental*. Revista oficial del Hospital Víctor Larco Herrera. Vol. 3. No. 1. Pp. 1-10.
- Caravedo Prado, Baltazar (1985). *La reforma psiquiátrica en el Perú*. Lima: Clínica Baltazar Caravedo.
- Mariátegui, Javier (1990). “Hermilio Valdizán y la psiquiatría peruana”, en Valdizán, Hermilio (ed.). *Paleopsiquiatría del antiguo Perú*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Pp. 15-38.
- (1988). *Salud mental y realidad nacional*. Lima: Asociación Psiquiátrica Peruana.
- Milla Batres, Carlos (ed.) (1986). *Diccionario histórico y biográfico del Perú: siglos XV-XX*. Lima: Editorial Milla Batres.
- Stein, William Warner (1996). *Un hospital psiquiátrico peruano*. Lima: Mosca Azul Editores.
- Sociedad de Beneficencia Pública de Lima (1933-64). *Exposición de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima*.
- Zambrano, Manuel (1999). “Una visión del Hospital Víctor Larco Herrera en los años 50”, en *Archivos peruanos de psiquiatría y salud mental*. Revista oficial del Hospital Víctor Larco Herrera. Vol. 3. No. 1. Pp. 71-76.

### Diarios:

*El Comercio*, varias fechas.

*La Prensa*, varias fechas.

*La Crónica*, varias fechas.

### Entrevistas

- Dr. Jorge José Jacinto Heredia, Director Ejecutivo Adjunto del Hospital Víctor Larco Herrera, 02 de mayo de 2001.

- Hipólito Castro, Jefe del Departamento de Estadística del Hospital Víctor Larco Herrera, 16 de mayo de 2001.
- María Anchelía, Unidad de Capacitación y Docencia del Hospital Víctor Larco Herrera, 11 de mayo de 2001.
- Marisol Abdala de Adum, Presidenta de la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, 11 de mayo de 2001.
- Domingo Zavala, Secretario de la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, 04 de mayo de 2001.
- Otros voluntarios, miembros de la Asociación Civil Voluntariado Víctor Larco Herrera, del 04 al 11 de mayo de 2001.
- Practicantes de enfermería en el Hospital Víctor Larco Herrera, del 02 al 17 de mayo de 2001.



## *De la filantropía tradicional al trabajo voluntario: el caso del Puericultorio Pérez Aranibar*

Bruno Tarazona

### *Introducción*<sup>1</sup>

El Puericultorio Pérez Aranibar es una de aquellas instituciones fundadas durante la primera mitad del siglo XX por la filantropía tradicional limeña, a través de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima, con la finalidad de reemplazar al Estado allí donde sentían que su labor era ineficaz.

Durante sus primeros años de existencia, fue la misma filantropía tradicional limeña la que permitió que el Puericultorio se desempeñara con relativo éxito. Sin embargo, poco a poco, la calidad de los servicios que brindaba y su capacidad de cobertura empezaron a decaer. Hoy en día, varias de sus secciones, por falta de mantenimiento, han sido declaradas inhabitables y todo el local, en general, se ve bastante deteriorado: paredes sin pintar, vidrios rotos en las ventanas, jardines sumamente descuidados.

En efecto, el Puericultorio, desde hace varios años, afronta una severa crisis económica. Sus originales fuentes de recursos económicos han desaparecido o disminuido en importancia con el paso del tiempo. Actualmente se ha convertido en un extraño híbrido que agrupa tanto a la iniciativa privada como a la acción del Estado, en proporciones que, como se verá más adelante en este trabajo, resultan muy difíciles de estimar. Pero la iniciativa privada no se da solo en el ámbito económico; también, como se verá, existe una significativa fuerza de voluntarios que trabaja en la institución.

En este contexto, surgen diversas interrogantes: ¿Cuáles son las causas de la crisis que ha enfrentado en las últimas décadas el Puericultorio

<sup>1</sup> El autor agradece, en primer lugar, al señor Jorge Cabanillas, por su paciente y generosa atención en el Departamento de Investigación Periodística y Archivo del diario *El Comercio*. Asimismo, a la Directora del Puericultorio, Dra. María Consuelo Ortega Barrera, y a la Psicóloga Nancy Blas, quienes, con su entusiasmo y disponibilidad para con el proyecto, contribuyeron de manera significativa al desarrollo de esta investigación. Mención aparte merecen todos los voluntarios del Puericultorio que entrevistamos, y que respondieron con paciencia y buen humor a todas nuestras preguntas.

Pérez Aranibar? ¿Cuál es la relación que guarda el Puericultorio con la sociedad civil y con el Estado? ¿Sigue en actividad la filantropía de la comunidad que permitió la construcción de esta institución y su funcionamiento, especialmente durante sus primeras décadas de existencia? ¿Qué labores desempeña el voluntariado y cuál es su importancia? ¿Cuáles son los proyectos de corto, mediano y largo plazo que están en marcha para mejorar la situación? ¿Se puede esperar un mejor desempeño y una recuperación en los próximos años?

Para dar respuesta a estas preguntas, este documento ha sido organizado en seis secciones. En la primera, se narran, de manera muy breve, algunos antecedentes y datos fundacionales del Puericultorio. Luego, en la segunda sección, se revisa detalladamente su evolución histórica desde que entró en funcionamiento en 1930 hasta nuestros días. La estructura organizacional será descrita en la tercera sección. En la cuarta sección se analizan las principales actividades e iniciativas de la institución. La quinta sección se ocupa del voluntariado del Puericultorio. Finalmente, en la sexta sección, se presentan las conclusiones de este estudio.

Hasta la fecha no existe estudio serio alguno sobre el Puericultorio Pérez Aranibar<sup>2</sup> que evalúe a la institución o que efectúe un análisis de impacto de sus actividades. Ello, ciertamente, no es el objetivo de esta investigación. Por el contrario, el estudio realizado se limita a explorar la historia de la institución y a identificar algunos de sus problemas más importantes, con la finalidad de que este documento pueda servir como base para llevar a cabo futuras y más profundas investigaciones.

La metodología de la presente investigación abarcó diversos ámbitos. En cuanto a la pesquisa bibliográfica de rigor –que, como ya se dijo, no fue muy exitosa–, el componente principal lo constituyeron las memorias, presupuestos y boletines de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima, a los cuales se tuvo acceso en la Biblioteca Nacional y en el Archivo de la misma Beneficencia. La segunda fuente de información provino del Departamento de Investigación Periodística y Archivo del diario *El Comercio*, donde se pudo acceder a un conjunto enorme de artículos periodísticos fechados desde la década de 1950, los cuales sirvieron para la reconstrucción de la historia del Puericultorio. En tal sentido, el archivo de dicho departamento constituyó una fuente de información invaluable, sin la cual hubiera sido

<sup>2</sup> Se buscaron estudios previos sobre el Puericultorio en las bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad del Pacífico, así como en la Biblioteca Nacional, sin éxito.

prácticamente imposible conseguir los datos recopilados en este documento, en todo caso, su acopio habría tomado un tiempo demasiado extenso. Por último, para realizar el análisis de la situación actual del Puericultorio y de las diversas iniciativas que se desarrollan en su interior, se efectuó una serie de visitas a la institución y se formularon entrevistas a directivos, personal, voluntarios y beneficiarios del Puericultorio.

### *Datos fundacionales y antecedentes*

En la mañana del 1 de enero de 1917, en el local de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima, tuvo lugar la elección del nuevo director de dicha institución para el año que empezaba. De un total de 52 socios asistentes, el doctor Augusto Pérez Aranibar obtuvo 51 votos, con lo que fue designado como nuevo director. Entonces, dirigió un breve discurso a los asistentes, en el cual habló de los proyectos a los cuales pensaba dar marcha durante su gestión. Entre ellos estaba la construcción de lo que trece años más tarde recibiría el nombre de Puericultorio Pérez Aranibar:

un vasto orfelinato marítimo para ambos sexos, destinado no solo a dar a los niños huérfanos el hogar que les negaron sus padres, sino a neutralizar las consecuencias de su origen; a vigorizar su organismo por medio de la atmósfera marina, de la vida al aire libre; a hacer más llevadera la situación de los desgraciados hijos del amor oculto, de las inocentes víctimas de la culpa ajena, de los que sin tener nada que reprocharse nacen, viven, y mueren expiando la falta de sus progenitores (Sociedad de Beneficencia Pública de Lima 1917).

El 16 de febrero del mismo año se planteó el proyecto inicial del Puericultorio a la Beneficencia Pública de Lima. A fines de octubre, el gobierno dio su autorización para que se llevara a cabo el proyecto. Al mismo tiempo, el doctor Augusto Pérez Aranibar se dedicó a mover todas sus influencias y a contactar a todas sus amistades para conseguir el financiamiento para el proyecto. Luego de varios meses, consiguió las suficientes donaciones, de modo que el proyecto pudo ser llevado a cabo gracias a la filantropía de la sociedad limeña de comienzos del siglo pasado. Así lo testimonian las diversas secciones del Puericultorio, que llevan cada una el nombre de las personas que contribuyeron a su construcción.

Las más importantes donaciones fueron realizadas por los señores Víctor Larco Herrera, Tomás Valle y Miguel Echenique. Así, las tres secciones más importantes del Puericultorio llevan sus nombres. La sección Víctor

Larco Herrera estaba destinada a albergar a los niños entre los 0 y 6 años de edad, y ocupaba la parte central de la construcción. La sección Tomás Valle se extendía sobre el ala izquierda del terreno, y en ella se alojarían los niños varones desde los 7 hasta los 18 años. Asimismo, sobre el lado derecho del Puericultorio se levantó la sección Miguel Echenique, la cual albergaría a las niñas mujeres entre los 7 y 18 años de edad.

Del mismo modo, muchos otros filántropos se hicieron presentes con su donativo, por lo que muchas de las secciones menores llevan sus nombres. Entre las más importantes donaciones se registraron las de Ignacia Rodulfo viuda de Canevaro, Felipe Espantoso, Julia Von Der Hyden, Jesús Beltrán, Isolina de Fernandini, Jorge Duval y Demetrio Olavegoya.

El local se levantó en Magdalena del Mar, sobre un terreno de 15 hectáreas que pertenecía a la Beneficencia. Inicialmente, este terreno era parte del que se destinó al Hospital Víctor Larco Herrera, pero finalmente quedó descartado porque resultaba inadecuado para tal fin: en primer lugar, porque estaba separado del resto de las instalaciones por la Avenida del Ejército; y, en segundo lugar, porque no era viable utilizar un terreno colindante al mar para un hospital de enfermos mentales.

De esta manera, el 9 septiembre de 1930 fue inaugurado el Puericultorio Pérez Aranibar. La principal motivación de los fundadores era ayudar a los niños huérfanos en particular y, en general, a todos los niños que habían perdido a sus familiares o cuyas familias carecían de los recursos suficientes para brindarles una vida adecuada. Como en muchas de las instituciones inauguradas por la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima en la primera mitad del siglo XX, la intención era reemplazar al Estado en su función de asistencia social allí donde sentían que su labor era ineficaz. En particular, se puede decir que los objetivos eran los siguientes: i) brindar a los niños los servicios básicos que estos requieren para su desarrollo, es decir, vivienda, alimentación, salud, vestido, entre otros que no eran de carácter indispensable, pero que de todos modos eran necesarios, como la recreación; ii) preservar su salud no solo física, sino también moral; y, iii) convertirlos en elementos útiles para la sociedad.

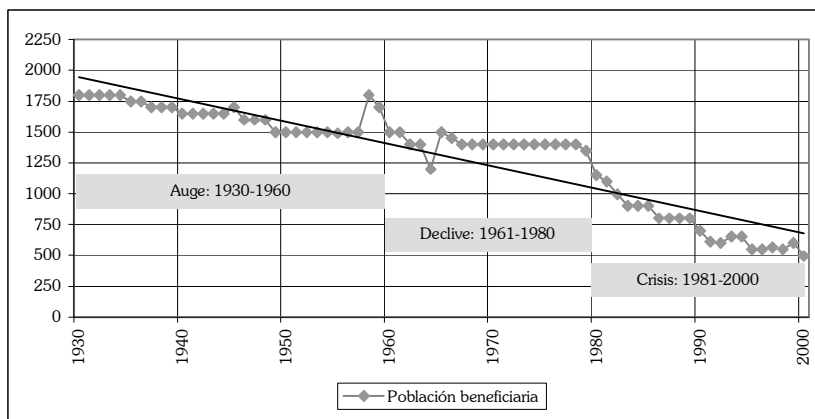
### *Evolución histórica*

El Puericultorio Pérez Aranibar depende económicamente del presupuesto que le asigna la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima y de la filantropía de la sociedad limeña. Con el transcurrir de los años y las décadas, la economía de la Beneficencia ha ido deteriorándose y la filantropía

de la sociedad se ha ido diluyendo. El Puericultorio, por lo tanto, se ha visto notoriamente perjudicado por estos dos factores, y su situación se ha complicado cada vez más.

Así, tomando la cantidad de niños atendidos y la calidad de los servicios brindados como indicadores básicos, se pueden distinguir tres grandes etapas en la vida institucional del Puericultorio Pérez Aranibar. Una primera etapa comprendida entre 1930 y fines de la década de 1950. Esta fue la etapa en la cual la institución gozó de su mayor esplendor. Luego, desde inicios de la década de 1960 hasta fines de la década de 1970, la situación del Puericultorio se fue deteriorando lentamente. Sin embargo, siguieron registrándose importantes donativos y en múltiples ocasiones se elogió a la institución por la excelente calidad de los servicios que brindaba. Finalmente, la tercera etapa corresponde al período comprendido entre comienzos de la década de 1980 y nuestros días. Esta última etapa es, sin duda, la de mayor crisis.

Gráfico 1  
Periodización de la vida institucional del Puericultorio Pérez Aranibar  
(Población beneficiaria en número de niños atendidos)



Fuente: *El Comercio*, varias fechas desde 1950 hasta 2000.

Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico, el número de niños atendidos en el Puericultorio puede funcionar como un excelente indicador del desempeño económico del mismo. Después de todo, la calidad de los servi-

cios brindados no puede variar demasiado, pues esta siempre debe mantenerse sobre un estándar mínimo que permita a los niños cubrir sus necesidades básicas. Por ello, en las épocas de crisis, lo que hacen los directivos es disminuir el número de niños atendidos para no tener que reducir la calidad del servicio. Sin embargo, también es cierto que en el período de auge la calidad de los servicios sí fue mayor –dado que cubría mucho más que las necesidades básicas–, y que esta fue cayendo a lo largo de los siguientes períodos –hasta llegar a cubrir, en la actualidad y desde hace varias décadas, casi exclusivamente dichas necesidades básicas. Todo esto podrá ser constatado cuando se revise la evolución histórica de la institución en las siguientes líneas.

### *El auge: 1930-1960*

El Puericultorio se mantuvo, desde un inicio, gracias a dos fuentes: por un lado, los recursos asignados por la Beneficencia y, por otro, la filantropía de la sociedad limeña. Durante estas tres décadas no hubo mayores dificultades en cuanto a dichas fuentes de ingresos y se pudo atender de manera estable a una cantidad superior a los 1.500 niños.

En el cuadro 1 se puede apreciar la evolución del porcentaje que la Beneficencia asignó al Puericultorio dentro de su presupuesto durante el período en cuestión, tomando cuatro años referenciales. En esos años, dicho porcentaje alcanzó un promedio del 9,74%. Los recursos asignados por la Beneficencia provenían, en su mayoría, del impuesto a la lotería<sup>3</sup> y de otro impuesto que gravaba a las bebidas alcohólicas,<sup>4</sup> los cuales habían sido creados específicamente para beneficiar al Puericultorio. Los ingresos por el impuesto a las bebidas alcohólicas, sin embargo, no duraron mucho

3 El decreto ley 4518 (5 de julio de 1922) establecía un impuesto del 6% a los premios de las loterías de Lima y Callao. El producto de dicho impuesto sería percibido por la Sociedad de Beneficencia de Lima y se aplicaría “íntegramente, en la proporción que ella designe, a la conclusión del Orfanato Pérez Aranibar y del Hospital Arzobispo Loayza; y una vez terminada, se invertirá en el sostenimiento de ambos establecimientos de caridad”. La promulgación de dicho decreto ley fue gestionada por el propio Pérez Aranibar, como se puede ver en *El Comercio*, 21 de febrero de 1930.

4 Los decretos ley 7322 (3 de setiembre de 1931) y 7382 (26 de octubre de 1931) establecieron un impuesto adicional del 5% sobre el que pagaban las bebidas alcohólicas y los alcoholes producidos en la Costa, el cual estaba destinado al sostenimiento de las Escuelas Climáticas del Puericultorio.

tiempo: en 1949 una nueva ley dictada por el gobierno militar de Odría los redujo drásticamente.<sup>5</sup>

Cuadro 1  
Estructura de egresos de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima  
(en porcentajes)

Rubro	1993	1940	1950	1960
Oficina central	4,48	3,77	2,96	3,37
Cementerio Presbítero Maestro	2,76	3,88	2,88	5,44
Hospital Dos de Mayo	12,11	10,19	9,64	12,95
Hospital Arzobispo Loayza	10,03	10,25	9,67	13,54
Hospital de la Maternidad	4,88	4,66	7,32	10,05
Sanatorio Olavegoya	3,72	3,46	5,16	3,22
Hospital Víctor Larco Herrera	11,83	13,26	14,64	13,46
Asilo San Vicente de Paúl	2,82	2,29	2,20	1,12
Puericultorio Pérez Aranibar	12,47	8,95	7,83	9,70
Hospital Santo Toribio de Mogrovejo	2,07	1,50	2,03	2,58
Varios otros	32,84	37,78	35,66	24,58
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Lima (1933, 1940, 1950 y 1960).  
Elaboración propia.

Cuando el Puericultorio recién inició sus actividades, brindaba servicios a una población beneficiaria de 1.800 niños. Sin embargo, para fines del período, atendía a aproximadamente 1.500.<sup>6</sup> Esta población beneficiaria estaba distribuida de una manera bastante uniforme entre las tres secciones principales y las dos Escuelas Climáticas.

<sup>5</sup> El decreto ley 11000 creó un impuesto único para los alcoholes y bebidas alcohólicas, con lo que quedó eliminado el impuesto adicional que establecían los decretos leyes 7322 y 7382. El artículo 6 del mencionado decreto ley estableció que correspondía el 64% de lo recaudado al fisco, y que solo el 36% restante sería repartido entre las instituciones beneficiarias de los impuestos que quedaban derogados. Así, los futuros presupuestos del Puericultorio se vieron seriamente perjudicados.

<sup>6</sup> Hacia 1955 habían alrededor de 1.490 niños internados. La sección Víctor Larco Herrera albergaba 320 niños y niñas entre 0 y 8 años; la sección Tomas Valle, 260 varones entre 6 y 18 años; la sección Miguel Echenique, 300 mujeres entre 6 y 18 años. Las Escuelas Climáticas, por su parte, contaban con 370 alumnos en la de varones y 240 alumnas en la de mujeres. Ver *El Comercio*, 29 de enero de 1955.

Uno de los objetivos del Puericultorio es formar a los niños y jóvenes para que puedan subsistir por sí mismos cuando, al cumplir la mayoría de edad, sean reinsertados en la comunidad. Con ese fin, a los niños y niñas de mayor edad de las secciones Tomás Valle y Miguel Echenique se les brindaba una educación técnica paralela al estudio de los últimos años de secundaria.<sup>7</sup> Los talleres fueron aumentando e innovándose con el tiempo, de modo que a fines de la década de 1950 se enseñaba horticultura y jardinería, carpintería, artes gráficas,<sup>8</sup> electricidad, mecánica, hojalatería, zapatería y sastrería en la sección Tomás Valle, así como taquimecanografía, modistería, lencería, cosmetología, cocina, repostería y también clases para auxiliares del Puericultorio en la sección Miguel Echenique.<sup>9</sup>

Cuadro 2  
Parte del presupuesto del Puericultorio cubierto por ingresos propios  
(en soles corrientes)

Ingresos propios	1933	1940	1950
Talleres de la sección Tomás Valle	30.000	19.000	80.000
Talleres de la sección Miguel Echenique	5.000	8.500	50.000
Total de ingresos por talleres	35.000	27.500	130.000
Presupuesto anual	467.882	630.024	2 704.544
Porcentaje cubierto por ingresos propios	7,48%	4,36%	4,81%

Fuente: *Presupuesto de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima* (1933, 1940 y 1950).  
Elaboración propia.

El dinero generado por los talleres de ambas secciones servía para financiar parte de los gastos del mismo Puericultorio. Como se puede comprobar en el cuadro 2, si bien no cubría una porción demasiado importante del presupuesto total, estos ingresos representaban un monto nada despreciable. En 1933 llegaron incluso a cubrir el 7,5% del total del presupuesto, aunque en 1940 y 1950 esta proporción cayó a un nivel entre el 4% y 5%.

<sup>7</sup> *El Comercio*, 15 de enero de 1957.

<sup>8</sup> El Puericultorio contaba con una imprenta propia. Prácticamente todas las publicaciones de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima a las que se ha tenido acceso durante esta investigación –memorias, presupuestos, entre otros– eran impresas en ella, a excepción, claro está, de aquellas anteriores a 1930.

<sup>9</sup> *La Crónica*, 29 de mayo de 1957 y *El Comercio*, 15 de enero de 1957.



En cuanto a la calidad de los servicios brindados, hay que resaltar que, a lo largo de esta primera etapa de vida, la Beneficencia tuvo una preocupación constante por ella y además contó con los recursos suficientes para mantenerla en un nivel adecuado. Los edificios e instalaciones recibían mantenimiento constantemente y eran renovados cada cierto tiempo.<sup>10</sup> Además, ocasionalmente, se inauguraban nuevas instalaciones gracias al carácter filantrópico de algunos acaudalados individuos de la sociedad limeña. Así, por ejemplo, en marzo de 1957, la Sra. Ana Roncagliolo de Fracchia donó, a través de su ejecución testamentaria, la suma de 20 millones de soles de oro,<sup>11</sup> lo que constituyó “el más cuantioso [donativo] que haya recibido el Puericultorio Pérez Aranibar desde su fundación”.<sup>12</sup> En enero de 1958 se inauguró, dentro del Puericultorio, el Departamento Médico Flavio Gerbolini, nuevamente gracias al carácter filantrópico de algunos individuos de la sociedad limeña.<sup>13</sup> Unos meses después, asimismo, se adquirieron nuevos equipos que modernizaron los talleres industriales con la finalidad de brindar a los niños y jóvenes una mejor enseñanza, acorde con los últimos avances tecnológicos.<sup>14</sup> Por aquel entonces, *El Comercio* decía que:

por su organización, funcionamiento y mantenimiento, el Puericultorio Pérez Aranibar (...) está considerado como el mejor de los establecimientos de asistencia social de su género en el continente.<sup>15</sup>

En la mayoría de periódicos de la época se pueden apreciar fotografías que atestiguan el excelente estado en que se encontraban los muchos ambientes del Puericultorio. Asimismo, también pueden consultarse, en diversas revistas, artículos que resaltan las cualidades de esta institución.<sup>16</sup> Incluso *Selecciones del Reader's Digest* publicó un artículo titulado “Palacios para los desheredados”, en su número de junio de 1945.<sup>17</sup>

10 Como puede constatarse en varias ediciones de *El Comercio*, como las del 29 de enero de 1955, 15 de enero de 1957 y 28 de marzo de 1958.

11 A precios corrientes. Ver *El Comercio*, 22 y 23 de marzo de 1957.

12 *El Comercio*, 22 de marzo de 1957.

13 *El Comercio*, 21 de enero de 1958. También *La Prensa*, 21 de enero de 1958.

14 *El Comercio*, 28 de marzo de 1958.

15 *Ibid.*

16 Se puede encontrar, por ejemplo, un artículo con abundante documental fotográfico en la revista *Fanal*, vol. XIII, No. 53, año 1957, pp. 16-22.

17 Ver *Selecciones del Reader's Digest*, junio de 1945. Este artículo no constituyó una

Durante estas tres décadas, entonces, la situación económica del Puericultorio no solo fue estable, sino además bastante holgada. Tanto es así que esta institución se convirtió, según los medios de prensa y la opinión de muchos especialistas, en la mejor de su género en toda América Latina. Así, en 1958, el Dr. Edgard Martimer, presidente del *American Academy of Pediatrics*,<sup>18</sup> dijo que “no hay en toda América institución semejante”.<sup>19</sup> Más aún, el Dr. Giovanni de Toni, profesor de Pediatría y Puericultura de la Facultad de Medicina de Génova, declaró no creer que existiera en todo el mundo una colectividad que se le pudiera comparar.<sup>20</sup>

El 17 de marzo de 1958 muere el Dr. Augusto Pérez Aranibar.<sup>21</sup> Los diarios dedicaron extensas notas, llenas de hipérbolos, donde reseñaban su vida y su obra. Poco después, la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima crea el “Legado Pérez Aranibar”, cuyos fondos se obtendrían de la explotación de los bienes que constan en su herencia y servirían para financiar gastos de servicio social del Puericultorio.<sup>22</sup> Asimismo, unos meses más tarde, se erige un busto en su memoria en el patio principal de la institución.<sup>23</sup> Lamentablemente, en los años que siguieron a su muerte, la situación del Puericultorio empezó a deteriorarse.

### ***El declive: 1961-1980***

A partir de la década de 1960, la situación del Puericultorio empezó a deteriorarse muy lentamente. Al comienzo, este deterioro fue casi imperceptible, y siguieron construyéndose algunas obras e instalaciones dentro de la institución. La manutención de los niños y jóvenes, así como diversas ampliaciones, adquisiciones de equipo y remodelaciones, se financiaban

fuente de investigación por su carácter excesivamente literario. Sin embargo, su sola publicación habla muy bien de la manera como el Puericultorio era visto internamente. En ese sentido, cabe resaltar que este artículo fue reproducido en una edición especial con “los 10 mejores artículos publicados en 10 años”. Ver *Selecciones del Reader's Digest*, diciembre de 1950.

18 El *American Academy of Pediatrics* era una institución que contaba con 400.000 miembros norteamericanos y 600 latinos.

19 Diario *El Comercio*, edición de la tarde, 22 de agosto de 1958.

20 *Ibid.*

21 Ver *El Comercio*, 18 de marzo de 1958, o también *La Prensa*, 18 de marzo de 1958.

22 La Beneficencia se hacía heredera de esos bienes bajo la condición de no venderlos.

23 Ver *El Comercio*, 10 de septiembre de 1958.

con recursos propios de la Beneficencia. Es así que, por ejemplo, en 1961, se inauguró en la sección Tomás Valle un cine teatro con capacidad para 300 alumnos.<sup>24</sup> Del mismo modo, en 1964 se llevó a cabo una modernización de la educación técnica en el Puericultorio mediante la adquisición de maquinaria para renovar los equipos de los talleres de mecánica general, imprenta y electrónica. Al mismo tiempo, el Ministerio de Educación Pública se comprometió a mantener los servicios y a pagarle a la plana docente de dichos talleres. Gracias a un convenio celebrado con el mismo ministerio, los jóvenes egresarían con un título técnico a nombre de la nación, ya que sus estudios tendrían valor oficial.<sup>25</sup>

El número de internos se mantuvo alrededor de 1.400 durante casi todo este período; un promedio de 300 niños habitaban cada una de las tres secciones principales y 250 niños estudiaban en cada una de las dos Escuelas Climáticas.<sup>26</sup> Solo a fines de la década de 1970 se empezó a notar una leve disminución en la cantidad de beneficiarios.

Durante este período, los alumnos del Puericultorio tuvieron una mayor exposición con la sociedad, ya que se realizaron numerosas actividades dentro y fuera del Puericultorio con la participación de artistas y diversas personalidades que llegaban a nuestra capital. Así, en septiembre de 1961, los niños visitaron los destructores Cromwell y Hammarber, donde fueron entretenidos por oficiales norteamericanos.<sup>27</sup> En diciembre del mismo año, recibieron las visitas del actor norteamericano Roy Rogers<sup>28</sup> y, asimismo, de la Princesa María Beatriz de Saboya.<sup>29</sup> En abril de 1963 visitaron la nave británica Protector.

La sociedad limeña también jugó un papel importante en el desarrollo de los niños. Varias empresas privadas organizaron actividades en distintas oportunidades. Por citar algunos ejemplos, Nicolini Hnos., en julio de 1965, organizó un almuerzo especial para más de 700 niños;<sup>30</sup> en noviembre del mismo año Bata regaló 300 pares de zapatos.<sup>31</sup> La Cerro de Pasco Corporation, por su parte, premiaba anualmente a los mejores alumnos

24 *La Crónica*, 18 de marzo de 1961.

25 *El Comercio*, 14 de febrero de 1964.

26 *El Comercio*, varias fechas

27 *El Comercio*, 22 de septiembre de 1961.

28 *El Comercio y La Prensa*, 16 de diciembre de 1961.

29 *El Comercio y La Prensa*, 25 de diciembre de 1961.

30 *La Tribuna y Expreso*, 6 de julio de 1965.

31 *Expreso*, 17 de noviembre de 1965.

egresados del Puericultorio. Todos estos casos pueden haber constituido embriones de responsabilidad social empresarial, sobre todo en el caso de la Cerro de Pasco Corporation, donde no se trató de una práctica aislada en el tiempo, sino de una política de la empresa que se mantuvo durante varios años.<sup>32</sup>

Por otro lado, en fechas especiales como el día de la madre y el día del niño, se realizaban diversas actividades por iniciativa de distintos grupos y asociaciones de la sociedad civil. Así, por ejemplo, en 1963, los niños internos del Puericultorio tuvieron la oportunidad de celebrar el día de la madre con una familia que los acogió, gracias a una iniciativa de los miembros del “Club de Amas de Casa” que fue creado por una radio local limeña.<sup>33</sup> Más aún, en enero de 1964, se inició un programa de Vacaciones Familiares, por el cual varias familias se llevaron a niños entre los 4 y 7 años para que pasaran las vacaciones con ellos.<sup>34</sup> Uno de los grandes beneficios de este programa fue que muchos casos culminaron con la adopción del niño por parte de la familia que lo recibía.<sup>35</sup> Además, una vez que terminó el verano y se iniciaron las clases, el programa se extendió y permitió a los niños contar con una familia durante los domingos y feriados del año escolar.<sup>36</sup> Sin embargo, no existe mayor evidencia con respecto a la continuación de este programa en años posteriores.

En 1969 se planeó abrir una serie de talleres que permitieran ofrecer a la venta, en los años siguientes, productos de diversa índole fabricados por los niños internos.<sup>37</sup> Así, para los primeros años de la década de 1970, los niños fabricaban muebles diversos (camas, escritorios, bibliotecas), artefactos eléctricos y miles de juguetes que eran obsequiados en las navidades.<sup>38</sup> Los artefactos eléctricos incluían ventiladores, cocinas e incluso refrigeradoras.<sup>39</sup> Todo ello podía ser fabricado gracias a la donación del

32 Como puede apreciarse en diversas ediciones de los periódicos de la época. Ver *El Comercio*, 29 de diciembre de 1961; *El Comercio*, *La Prensa* y *La Crónica*, 31 de diciembre de 1965; *La Crónica*, 29 de diciembre de 1966; *Comercio Gráfico*, 2 de enero de 1968; *El Comercio*, 15 de enero de 1970; entre otros.

33 *La Prensa* y *La Crónica*, 29 de abril de 1963.

34 *El Comercio*, 3 de enero de 1964.

35 *El Comercio*, 12 de abril de 1964, y *Comercio Gráfico*, 13 de abril de 1964.

36 *El Comercio*, 17 de abril de 1964.

37 *La Crónica*, 23 de enero de 1969, y *La Tribuna*, 23 de enero de 1969.

38 *La Prensa*, 8 de noviembre de 1973, y *Expreso*, 13 de noviembre de 1973.

39 Parece poco probable que los jóvenes internos hayan podido fabricar este tipo de artefactos. Sin embargo, los diarios de la época resaltan, en su mayoría, que eran ellos

taller de electricidad y mecánica plástica, a fines de 1972, por parte de la firma húngara Medicor,<sup>40</sup> que además se preocupó por entrenar al personal peruano en el uso de este equipo. En mayo de 1974, se recibió el donativo de un equipo para panadería que resultó ser el más moderno y productivo del país, con una capacidad de producción de 60.000 unidades diarias.<sup>41</sup> Una parte de la producción era destinada a abastecer de pan a los hospitales, asilos y demás instituciones bajo la administración de la Beneficencia; el resto era ofrecido al público en una tienda construida en los exteriores de la sección Tomás Valle.<sup>42</sup> En septiembre de 1975, los alumnos asistieron a la Feria Primavera de Marbella, donde exhibieron muebles, juguetes, artículos de decoración y una amplia variedad de productos de panadería y pastelería.<sup>43</sup> Así, los talleres siguieron funcionando bastante bien durante casi todo este período, hasta la primera mitad de la década de 1970.

No obstante, ya desde 1962, los diarios habían empezado a revelar la falta de apoyo.<sup>44</sup> La filantrópica sociedad limeña que en las décadas anteriores había apoyado al Puericultorio con donaciones que permitieron varias de las ampliaciones,<sup>45</sup> había dejado de hacerlo. Asimismo, los ingresos por el impuesto a los alcoholes, que ya se habían reducido con el decreto ley 11000 de 1949, prácticamente desaparecieron con el decreto ley 18702 de 1970.<sup>46</sup> Es así que, mientras se desarrollaban todas estas actividades, los fondos de los cuales se disponía para hacer obras y mantenimiento a la institución se iban agotando, pese a algunas ocasionales donaciones. En esta misma época surgen los primeros malos manejos, la primera huelga de trabajadores y el primer brote de sarampión.<sup>47</sup>

quienes los fabricaban. Incluso, en el diario *La Prensa* se explica que “construyen el mueble, le instalan el sistema de refrigeración que ellos mismos hacen (...) solo el motor es comprado en el extranjero”. Ver *La Prensa*, 9 de noviembre de 1973. Más aún, en una edición posterior, el mismo diario afirma que se trataba de “modelos ejecutivos” de tamaño pequeño y que, al no haber sido fabricados antes en el Perú, iban a ser patentados por la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima. Ver *La Prensa*, 15 de diciembre de 1973.

40 *El Comercio*, 30 de diciembre de 1972, y *La Prensa*, 30 de diciembre de 1972.

41 Ver *La Prensa*, 8 de mayo de 1974. También *La Crónica*, 10 de mayo de 1974.

42 *La Prensa*, 8 de mayo de 1974.

43 *El Comercio*, 26 de septiembre de 1965.

44 *La Tribuna*, 5 de julio de 1962.

45 Se ha hecho referencia a ello en páginas anteriores.

46 El decreto ley 18702 (22 de diciembre de 1970) fijó un nuevo impuesto único, pero ya no hizo referencia alguna a los beneficiarios de los impuestos que quedaban derogados, con lo cual todo lo recaudado se dirigía directamente al fisco.

En 1972, debido al progresivo deterioro de la situación, por primera vez empieza a hablarse de un plan para demoler el Puericultorio y urbanizar los terrenos que este ocupa. Se especuló que, en caso se llevara a cabo el proyecto, con el producto de la venta se financiaría la construcción de un nuevo puericultorio con una mayor capacidad de atención.<sup>48</sup> Sin embargo, la idea no prosperó.

A fines de la década de 1970 empiezan a notarse serios problemas de presupuesto, principalmente debido al alza constante de los alimentos, los costos del personal especializado y otros servicios complementarios.<sup>49</sup> Los continuos déficit que enfrentaba obligaron al Puericultorio a inaugurar una sala de exposición y venta, con la finalidad de ofrecer al público en general los productos que estaban en capacidad de producir.<sup>50</sup> Además de los trabajos de carpintería, se realizaban trabajos de impresión tales como formularios, libros de contabilidad y recibos para la Beneficencia Pública, así como tarjetas, almanaques y folletos que se producían por encargo de empresas particulares.<sup>51</sup>

De los 1.350 niños atendidos en el Puericultorio en 1980, aproximadamente 250 entre los 0 y 6 años ocupaban la sección Víctor Larco Herrera. En la sección Tomás Valle habitaban unos 550 niños entre 7 y 16 años, los que recibían educación secundaria completa e instrucción técnica. Por otro lado, la sección Miguel Echenique albergaba a aproximadamente 550 niñas entre los 7 y 14 años.<sup>52</sup> Ellas solo recibían educación primaria completa dentro del Puericultorio; luego eran ayudadas por las autoridades para que pudieran continuar sus estudios en colegios fiscales cercanos.<sup>53</sup>

Así, el Puericultorio Pérez Aranibar entra a lo que sería la etapa más crítica de su historia, y recibe sus 50 años de vida institucional en medio de un complicado déficit presupuestal.

47 Esto se refiere en *El Comercio*, 20 de abril de 1998. No se encontraron, sin embargo, artículos de la época que respalden esta información, aunque ello evidentemente no significa que no existieran.

48 *La Crónica*, 2 de mayo de 1972.

49 *La Prensa*, 22 de agosto de 1979.

50 *El Comercio*, 21 de julio de 1979.

51 *Expreso*, 19 de agosto de 1979.

52 *Correo*, 12 de julio de 1980.

53 *El Comercio*, 23 de diciembre de 1979.

## **La crisis: 1981-2000**

En 1981 se descubre una serie de problemas, además de los económicos, que incluían serias irregularidades. Solo el 25% de los internos era huérfano y, al mismo tiempo, habían niños y niñas –incluso hijos de los propios trabajadores– que eran dejados ahí como si se tratara de un colegio internado.<sup>54</sup> Por otro lado, la administración de la institución era caótica. La causa principal de ello era que, a pesar de contar solamente con cerca de 1.000 alumnos, aún existían seis colegios separados, cada uno con su propio director.<sup>55</sup>

En medio de esta complicada situación, surge nuevamente el tema de la demolición del Puericultorio.<sup>56</sup> Compañías tanto francesas como españolas declararon estar interesadas en construir un complejo habitacional en ese terreno. Asimismo, presentaron proyectos para construir dos modernos puericultorios a donde serían trasladados los niños.<sup>57</sup> Sin embargo, a fines de 1981 se descarta la posibilidad. Por el contrario, la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima decidió reestructurar el Puericultorio.<sup>58</sup>

A inicios de 1982 se instala la Comisión de Reorganización del Puericultorio, integrada por educadores, psicólogos, médicos, ingenieros y otros profesionales.<sup>59</sup> La gestión de la Beneficencia, sin embargo, encuentra cierta resistencia. En los primeros días del año, madres de familia realizaron un mitin, en cuyo marco solicitaban la destitución del director del Puericultorio, ya que como una primera medida ese año solo se aceptaron las matrículas de niños huérfanos, y no las de niños con madres solteras o cuyos padres no tuvieran suficientes recursos.<sup>60</sup> Finalmente se aceptaron las matrículas de todos los alumnos que habían estudiado el año anterior,

54 *El Comercio*, 2 y 4 de octubre de 1981.

55 *El Comercio*, 13 de abril de 1982.

56 *El Comercio*, 9 de noviembre de 1980.

57 *Correo*, 9 de enero de 1981.

58 Esta fue una tarea que tuvo dos etapas: la de diagnóstico y la de reorganización, razón por la cual se prolongó varios meses e involucró a dos gestiones distintas de la Beneficencia, la que tuvo como presidente al señor Antonio Zamudio en 1981 y aquella que presidió el Dr. Alejandro Souza Castañeda en 1982. Ambos jugaron un papel fundamental en la reorganización del Puericultorio. Ello se puede constatar en las ediciones de *El Comercio* correspondientes al 2 de octubre, 4 de octubre y 19 de noviembre de 1981, así como la del 13 de abril de 1982, entre otras.

59 *El Comercio*, varias fechas, marzo y abril de 1982.

60 *Marka*, 5 de enero de 1982.

pese a que se estimaba que de los 1.100 niños solo calificaban 700 para ser atendidos. Se anunció que durante el resto del año se analizaría la situación de cada uno de ellos.

Otra de las posibilidades que se barajaron fue demoler las instalaciones de las Escuelas Climáticas con la finalidad de construir en su lugar modernos edificios. La intención era fusionar su plantel con el de las escuelas de primaria y secundaria. Esta posibilidad también encontró resistencia, principalmente de parte del director de una de las Escuelas Climáticas. Este declaró a los medios de comunicación que dicha demolición significaba faltar al decreto ley 7322, que creó las escuelas climáticas en el Perú, e incluso violentar la voluntad póstuma del Dr. Augusto Pérez Aranibar consignada en su testamento, en el cual se estipulaba que la propiedad debía regresar a manos de sus herederos si no se cumplían los fines de su donación. Además declaró que no se podía permitir la destrucción de los ambientes, jardines, patios y glorietas más atractivos de las climáticas, que eran considerados un valioso patrimonio histórico.<sup>61</sup>

No obstante, los planes siguieron en marcha. La Comisión de Reorganización determinó que los principales problemas eran la complicada e innecesaria administración de seis colegios independientes unos de otros, y la inadecuada focalización debido a la filtración que ocurría en la población beneficiaria. Se determinó que un número demasiado alto de niños no huérfanos vivía dentro de la institución, y que incluso muchos de los empleados que allí laboraban usaban las instalaciones como internado para sus hijos. Los directivos de la Beneficencia desmintieron versiones que sugerían que el local sería convertido en un gran centro industrial y aseguraron que no se demolería local alguno. Muy por el contrario, se tenía proyectado realizar una serie de remodelaciones en las instalaciones.<sup>62</sup>

Así, en abril de 1982, iniciaron clases 900 niños previamente evaluados con el fin de determinar su condición de abandono. Para ello fue contratado un grupo adicional de asistentes sociales, el cual realizó un análisis objetivo de la situación de cada uno de los internos.<sup>63</sup> Asimismo, en septiembre del mismo año, y ya con el Dr. José Manuel Draxl Elías como director del Puericultorio,<sup>64</sup> se estableció una unidad de servicios para egresados,

61 *El Comercio*, 18 y 24 de marzo de 1982.

62 *El Comercio*, varias fechas, marzo-abril de 1982.

63 *Ibid.*

64 El Dr. José Manuel Draxl Elías, desde la Dirección del Puericultorio, trabajó con el presidente de la Beneficencia, el Dr. Alejandro Souza Castañeda, en la reorganización de la institución.



la cual se dedicaría a ayudarlos en su reincorporación a la sociedad.<sup>65</sup> El complejo educativo, por otro lado, se redujo a una sola unidad con un solo director. Bajo su dirección se impartirían la educación inicial, primaria, secundaria, y además la formación laboral a través de los talleres de carpintería, metalmecánica, imprenta y panadería. Así, los alumnos mayores dedicarían parte del día a sus estudios escolares y otra parte a practicar un oficio en alguno de los talleres.<sup>66</sup> Una porción de los ingresos generados por la venta de los productos sería destinada como un jornal para los alumnos que trabajaran en dichos talleres y se depositaría en cuentas personales para que cada uno tuviera un fondo ahorrado una vez que egresara de la institución.<sup>67</sup>

A fines de 1982, los ambientes del Puericultorio lucían pintados y bien mantenidos. La panadería fabricaba pan y panetones para la venta al público. La imprenta realizaba toda clase de trabajos a pedido, tarjetas navideñas, entre otros.<sup>68</sup> Además, se fabricaban muebles de madera o metal, e incluso cocinas eléctricas. Por otra parte, el personal que trabajaba con los niños fue renovado y, de este modo, estos fueron puestos bajo el cuidado de profesionales jóvenes.<sup>69</sup> Todo esto respondía a una política orientada a revertir las dificultades en las que el Puericultorio estaba cayendo desde fines de la década anterior. En palabras del director Draxl:

Queremos borrar la apatía, la vergüenza, los malos hábitos, la inseguridad y la carencia de valores (...) Todos estos sentimientos negativos fueron aunándose debido a la poca atención, casi indiferencia en que vivían los niños.<sup>70</sup>

La gestión del Dr. Draxl tuvo como objetivo convertir nuevamente al Puericultorio Pérez Aranibar en uno de los más modernos albergues de América Latina.<sup>71</sup> Con ese fin, se encargaron estudios para la restauración y ampliación. El enorme deterioro en el que se encontraba el Puericultorio por el descuido en el que estuvo sumido durante tantos años obligaba a llevar a cabo dichas tareas. Lamentablemente, en medio de todo el opti-

65 *Ibid.*

66 *Ibid.*

67 *Ibid.*

68 *El Comercio*, 23 de diciembre de 1982.

69 *El Comercio*, varias fechas, diciembre de 1982.

70 *El Comercio*, 23 de enero de 1983.

71 *Ibid.*

mismo de la gestión, entre agosto y octubre de 1983, tuvo lugar el primer gran escándalo del Puericultorio. Se descubrió un caso de tráfico de menores: una trabajadora de la misma institución vendía niños a extranjeros, generalmente europeos, por mil dólares. Los medios de comunicación le dieron una amplia cobertura a este escándalo.<sup>72</sup>

Las obras, sin embargo, siguieron llevándose a cabo. A inicios de 1984 se firmó un convenio con el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati) para la enseñanza de carreras técnicas. Mediante este convenio, Senati brindaba profesores para los talleres de metalmecánica, carpintería, imprenta, panadería y electricidad, y al final los alumnos egresarían con un título profesional.<sup>73</sup> Posteriormente, en febrero del mismo año, se inician las obras de refacción en el Puericultorio Pérez Aranibar, pese a ciertos problemas con la Municipalidad de Magdalena, la cual afirmaba que las obras no contaban con la autorización municipal correspondiente.<sup>74</sup> En julio de 1984 se inaugura el moderno Jardín de la Infancia con capacidad para 320 niños, único en su género en el país y dotado con todos los adelantos educativos.<sup>75</sup> En octubre del mismo año se concluyó la construcción de *bunkers* antisísmicos en cada pabellón y juegos recreativos para los niños, a la vez que se encontraban en remodelación pabellones de dormitorios, comedores, servicios higiénicos, aulas de estimulación temprana, cocinas, etc.<sup>76</sup> De manera paradójica, precisamente cuando el Puericultorio parecía estar mejorando su situación, en noviembre de 1984, se inicia una larga paralización de actividades de los trabajadores de varios establecimientos de la Beneficencia, entre los que también se encontraba el del Puericultorio.<sup>77</sup> En este contexto, la prensa había denunciado la existencia de casos de tuberculosis en el Puericultorio, y se llegó a especular que podían haber hasta 70 casos, cifra que no fue confirmada oficialmente. Las autoridades declararon que solo se trataba de “algunos casos muy leves”.<sup>78</sup>

72 En especial, los diarios sensacionalistas llenaron sus páginas especulando alrededor del problema del tráfico de niños durante más de dos meses y hasta noviembre inclusive. Esto puede comprobarse revisando *Correo*, 19 de agosto de 1983; *Extra*, 20 de agosto de 1983; *Ojo*, 30 de octubre de 1983; *El Observador*, 24 de noviembre de 1983; entre otros.

73 *El Comercio*, 16 de enero de 1984.

74 *La Prensa*, 21 de marzo de 1984, y *El Comercio*, 27 de marzo de 1984.

75 *La Prensa*, 25 de julio de 1984, y *Expreso*, 25 de julio de 1984.

76 *Hoy*, 18 de octubre de 1984.

77 *Expreso*, 25 de noviembre de 1984.

78 *El Comercio*, 26 julio de 1984.

A mediados de 1985, el Puericultorio lucía totalmente renovado, con dos nuevos pabellones y nuevos talleres,<sup>79</sup> así como con un renovado equipo de profesionales (7 asistentes sociales, 6 psicólogos, 4 pediatras, 1 nutricionista y educadores).<sup>80</sup> Además del convenio con Senati se celebraron otros: uno con el Instituto Nacional del Deporte, por el cual 4 profesionales formarían atletas en el Puericultorio,<sup>81</sup> y otro con la Universidad Peruana Cayetano Heredia, por el cual se brindaría atención médica gratuita a los niños.<sup>82</sup> En octubre de 1986 una radio organiza lo que se denominó la Radiotón. El objetivo de esta iniciativa era que la comunidad limeña aportara dinero, el cual serviría para construir huertos de cultivo con hortalizas, frutas y flores, y también para sembrar cercos vivos en jardines y árboles rompevientos, esto último con el fin de evitar enfermedades bronquiales y proteger el local contra la erosión.<sup>83</sup> Como los diarios de la época manifiestan, las metas trazadas en un inicio por esta Radiotón fueron superadas ampliamente gracias al interés mostrado por el público en general.<sup>84</sup>

En 1987, durante el gobierno aprista, empezó la más fuerte crisis de todos los tiempos en el Puericultorio. La población beneficiaria, para entonces, ya se había reducido a 800 niños y jóvenes.<sup>85</sup> La falta de fondos no permitía atender a un número mayor. Hacia octubre de ese mismo año, el déficit presupuestal obligó al presidente de la Beneficencia a declarar el Puericultorio en estado de emergencia,<sup>86</sup> en medio de un caos administrativo y financiero que, según se estimaba, haría aumentar el déficit en los siguientes años. En aquella época muchos periódicos sensacionalistas empezaron a acusar problemas serios de abastecimiento. Se dijo, entre muchas otras cosas, que la falta de ropa obligaba a los niños a cambiarse solo una vez por semana, que la escasez de agua y de jabón impedía que se bañaran regularmente;<sup>87</sup> incluso, alguno dijo que por la falta de recursos se estaba alimentando a los niños con Alipro, un alimento similar a la Nicovita, y que estos se negaban a comer.<sup>88</sup>

79 *El Comercio*, 3 de junio de 1985.

80 *El Comercio*, 14 de febrero de 1985.

81 *Ibid.*

82 *El Comercio*, 3 de junio de 1985.

83 *El Comercio*, 3 de octubre de 1985.

84 *El Comercio*, varias fechas, octubre de 1985.

85 Ver *La Crónica*, 11 de julio de 1986, y también *El Comercio*, 10 de marzo de 1987.

86 *La Crónica*, 10 de octubre de 1987.

87 Ver *La Voz*, 27 de junio de 1987 o *Ojo*, 6 de agosto de 1987.

88 *La Voz*, 27 de junio de 1987.

En 1990, el déficit corriente era del 75%.<sup>89</sup> Los recursos que proveía la Beneficencia eran cada vez menores, y quizá el Puericultorio no hubiera podido sobrevivir sin las importantes donaciones que cubrían el déficit presupuestal. Organismos como la Oficina Nacional de Apoyo Alimentario, Cáritas Perú y Pesca-Perú donaban alimentos constantemente. El Ministerio de Educación proporcionaba a los profesores.<sup>90</sup> Sin embargo, pese a los esfuerzos, el número de niños atendidos empezó a caer drásticamente. Para entonces, ya quedaban solo 700 niños,<sup>91</sup> y este número continuaría declinando a lo largo de la década de 1990.

En septiembre de 1990 se inicia una huelga de trabajadores, quienes solicitaban que sus sueldos se nivelaran con los de los empleados de la Caja de Ahorros de Lima, otro de los establecimientos administrados por la Beneficencia Pública.<sup>92</sup> Un reducido grupo de empleados permanecía trabajando para preparar los alimentos de los niños, pero finalmente fueron amedrentados por el resto de trabajadores y tuvieron que plegarse a la huelga.<sup>93</sup> La alimentación de los niños no hubiera sido posible sin la colaboración de un grupo de señoras voluntarias que se dedicaron a preparar el menú de los niños.<sup>94</sup> Los diarios sensacionalistas de la época denunciaron que la alimentación era deficiente y se basaba en verduras; afirmaban, asimismo, que los niños llevaban más de un año sin comer carne de res.<sup>95</sup> Según ellos, los niños no tenían pasta de dientes ni jabón, por lo que presentaban problemas de acarosis, pulgas y piojos, y además no renovaban su ropa desde 1984.<sup>96</sup> También declararon que la atención médica estaba en manos de un practicante de medicina.<sup>97</sup> La veracidad de tales informaciones fue imposible de comprobar.

A fines de 1991 solo habían 611 niños, de los cuales 488 estaban en condición de abandono social (es decir, contaban con familiares pero sin condiciones suficientes para su manutención) y el resto estaban en condición de abandono total.<sup>98</sup> Así, 134 niños y niñas entre 0 y 5 años habitaban

89 *El Comercio*, 29 de junio de 1990.

90 *Ibid.*

91 *Ibid.*

92 *El Nacional*, 8 de septiembre de 1990.

93 *Extra*, 10 de septiembre de 1990.

94 *El Nacional*, 8 de septiembre de 1990.

95 *El Nacional*, 9 de septiembre de 1990.

96 *Ibid.*

97 *El Nacional*, 10 de septiembre de 1990.

98 *El Comercio*, 9 de octubre de 1991.

la sección Víctor Larco Herrera; 250 niñas entre los 6 y 18 años ocupaban la sección Miguel Echenique; y, finalmente, la sección Tomás Valle era ocupada por 227 niños entre 6 y 18 años. Dentro del Puericultorio se les brindaba educación inicial, primaria y laboral en la medida en que los talleres lo permitían. La educación secundaria la recibían fuera.<sup>99</sup>

En septiembre de 1992, una nueva administración intentó la recuperación económica de la institución.<sup>100</sup> Sin embargo, la tarea era muy complicada y ese año solo se pudo cubrir el 35% del presupuesto total, por lo que se le dio prioridad a la alimentación, salud y educación; la vestimenta y la recreación quedaron al amparo de las donaciones.<sup>101</sup> Así, se determinó que no se podía atender eficazmente a más de 600 niños. Para entonces el local lucía sumamente descuidado, con rajaduras en las paredes, techos y con ventanas rotas.<sup>102</sup>

Entre 1993 y 1994 se pensó en modernizar y relanzar los talleres, así como se proyectó aumentar la capacidad del Puericultorio a 750 niños.<sup>103</sup> Algunas organizaciones privadas realizaron donativos como un equipo para renovar los servicios de cuna, por parte de Petróleos del Perú,<sup>104</sup> y un tratamiento dental de cinco años de duración, puesto en marcha por iniciativa de la Academia Internacional de Odontología Integral.<sup>105</sup> Sin embargo, a mediados de 1994, empiezan nuevamente los problemas cuando se detectan en la institución dos casos de rabia humana.<sup>106</sup> Incluso, una niña falleció, por lo cual se inició una urgente campaña de vacunación.<sup>107</sup> En agosto del mismo año se desató el mayor escándalo en la historia del Puericultorio tras el hallazgo del cadáver de una niña de 20 meses. Los diarios sensacionalistas dedicaron muchas de sus páginas al crimen durante los siguientes meses.<sup>108</sup>

99 *Ibíd.*

100 *El Peruano*, 28 de septiembre de 1992.

101 *El Comercio*, 16 de noviembre de 1992.

102 *Ibíd.*

103 *El Peruano*, 10 de marzo de 1993.

104 *Ibíd.*

105 *Expreso*, 15 de octubre de 1994.

106 *El Comercio*, 31 de julio de 1993.

107 *El Comercio*, 1 de agosto de 1993.

108 El crimen y el posterior proceso judicial, en el que inicialmente se inculpó a uno de los trabajadores, ocuparon las páginas de los periódicos durante varios meses. Diarios sensacionalistas de Lima, como *Super Ídolo*, *El Popular*, *Ojo* y *Extra*, se dedicaron, hasta noviembre incluso, a explotar el crimen en sus páginas y a inventar diversas historias en torno de él. Finalmente, la denuncia hecha al trabajador acusado fue desestima-

Posteriormente, en 1995, los problemas de mantenimiento se hicieron notar nuevamente. Las áreas verdes lucían secas y descuidadas, y muchos de los ambientes permanecían cerrados por recomendación de Defensa Civil debido a su antigüedad y deterioro. Las únicas instalaciones modernas correspondían al Hogar de Infantes.<sup>109</sup>

En abril de 1998 se atendía a un total de 564 niños, de los cuales el 30% estaba en condición de abandono total.<sup>110</sup> El presidente de la Beneficencia, Eduardo Zapata Salazar, declaró que la tercera parte del presupuesto de la Beneficencia era asignada al Puericultorio Pérez Araníbar. Dentro de este presupuesto, los principales ingresos correspondían a la venta de nichos en los cementerios y los alquileres de casas y locales. Sin embargo, el espacio disponible en los cementerios era cada vez más reducido y los pagos por alquileres eran mínimos.<sup>111</sup> El apoyo de las grandes familias con que se contaba en las décadas anteriores, y que había empezado a caer en la década de 1960, se había perdido por completo.

Si al comienzo de su vida institucional el Puericultorio había hecho noticia siempre por su desarrollo y sus excelentes condiciones, en los últimos años los problemas económicos y sociales que afrontaba habían cambiado totalmente la situación. En 1999 únicamente usaba el 20% o 30% del terreno, el cual era ocupado por solo 550 niños distribuidos de la siguiente manera: 160 infantes en la sección Víctor Larco Herrera, 230 niñas en la sección Miguel Echenique y 160 niños en la sección Tomás Valle.<sup>112</sup> Nuevamente se estudiaba la posibilidad de entregarlo en concesión debido al alto precio del terreno, al mantenimiento que resultaba demasiado costoso para los bajos recursos con que contaba la Beneficencia, y debido también a la cercanía al mar, que no solo deterioraba rápidamente las instalaciones sino que además hacía a los niños proclives a enfermedades bronquiales.<sup>113</sup>

da y poco a poco el caso fue recibiendo menor acogida por parte de los medios. Nunca se supo la verdad del crimen.

109 *El Comercio*, 8 de octubre de 1995.

110 *El Comercio*, 20 de abril de 1998.

111 *Ibíd.*

112 *El Sol*, 29 de marzo de 1999.

113 *Ibíd.*

## **Estructura organizacional**

El Puericultorio Pérez Aranibar es una dependencia de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima y, como tal, recibe de ella un presupuesto anual al que debe ceñirse. En lo referente a la manutención de los niños, la Beneficencia les asigna una determinada cantidad de alimentos y medicinas. Asimismo, en el caso del personal, por lo general este es nombrado y remunerado por la Beneficencia. Sin embargo, también existen personas que son contratadas por servicios no personales, para lo cual existe un rubro dentro del presupuesto. La directora del Puericultorio, María Consuelo Ortega Barrera, afirmó que “los no personales pueden ser movidos constantemente de la labor que realizan según sean eficientes o no; para eso tenemos un presupuesto y no podemos contratar más allá (...) nos manejamos dentro de la cantidad que tenemos asignada en ese rubro.”<sup>114</sup>

El Puericultorio está organizado de la siguiente manera. Debajo de la dirección están el departamento de relaciones públicas y luego vienen dos unidades operativas: por un lado, la que está conformada por el equipo administrativo, y, por otro, aquella que agrupa al equipo técnico. Después, y también bajo el mando de la dirección, están cada uno de los tres hogares y el complejo educativo. En primer lugar está el Hogar de Infantes o sección Víctor Larco Herrera, habitado por niños de 0 a 6 años. Luego están las secciones Miguel Echenique y Tomás Valle, las que agrupan a las niñas y los niños, respectivamente, con edades entre los 6 y 15 años. Los tres hogares anteriores tienen, a su vez, diversas subsecciones organizadas por edades. Por otro lado, el complejo educativo tiene bajo su mando las tres unidades educativas: inicial, primaria y laboral.

Actualmente la institución cuenta con 182 trabajadores. Como la propia directora cuenta, “antes habían unas 80 personas más, pero ha habido reducción de personal. La Beneficencia Pública de Lima no puede disponer de dinero para pagarle a tanto personal.”<sup>115</sup>

Una detallada descripción de la estructura organizacional del Puericultorio puede observarse en el organigrama del cuadro 3.

114 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del Puericultorio Pérez Aranibar (PPA), 22 de febrero de 2001.

115 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 17 de enero de 2001.

## ***Dirección***

El Presidente de la Beneficencia, en coordinación con los miembros del directorio, propone a dos o tres personas para ocupar el cargo de director o directora del Puericultorio. Luego, la titular del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano (Promudeh), elige a una de las personas propuestas. Finalmente, dicha persona es nombrada oficialmente por el Presidente de la República y la Ministra del Promudeh.

Una vez nombrado, el responsable de la dirección puede nombrar solamente a los contratados por servicios no personales, para lo cual debe ceñirse al presupuesto que se le asigna con ese fin. Los demás trabajadores son nombrados en su totalidad por la Beneficencia.

Debajo de la dirección debería haber un administrador. Sin embargo, actualmente no existe tal puesto, por lo que las labores administrativas del Puericultorio deben ser asumidas por la dirección. Asimismo, la institución no cuenta con relacionista público debido a lo ajustado del presupuesto, por lo cual la dirección debe asumir también esas funciones.

El voluntariado realiza una labor de apoyo a la institución: consigue donaciones, a la vez que trabaja directamente con los niños del hogar de infantes, específicamente con las secciones de Niño Jesús y San Rafael; es decir, con los niños de 0 a 4 años.

## ***Equipo administrativo***

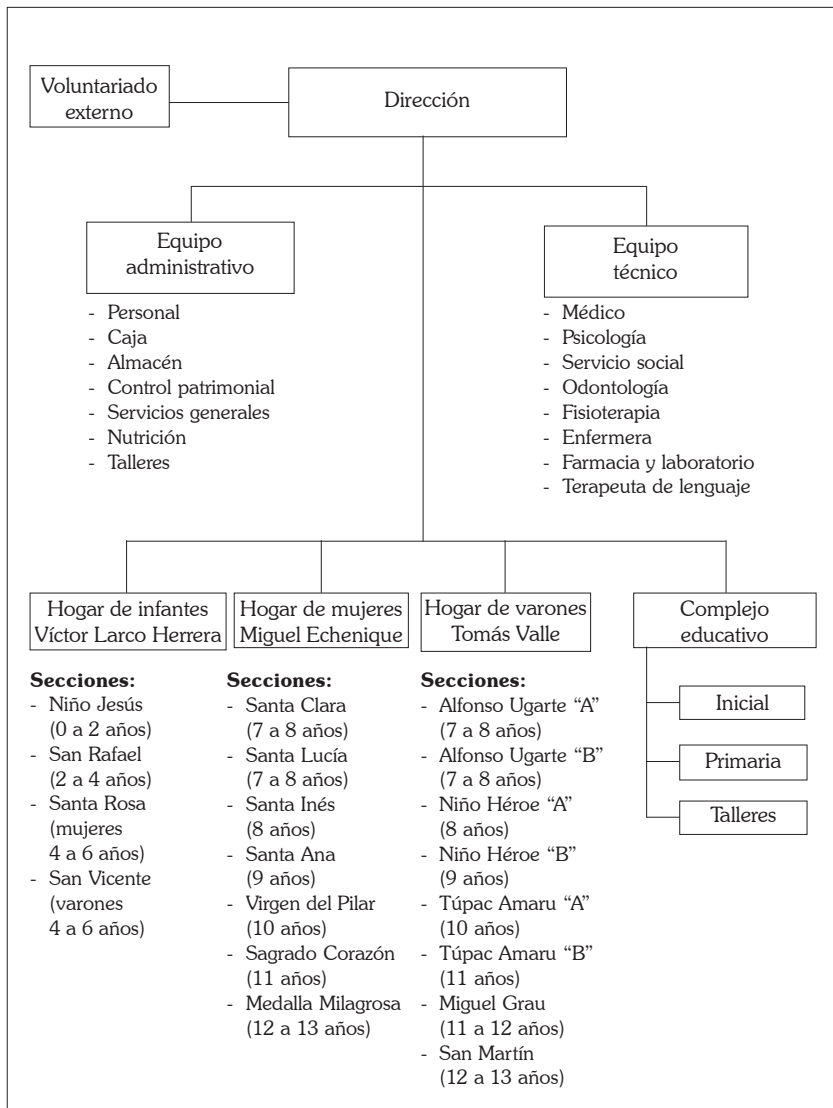
El resto del personal administrativo debería estar conformado por el asistente técnico, el jefe de personal y los encargados de relaciones públicas, caja chica, almacén, control patrimonial, nutrición, talleres de producción y servicios generales (secretarias, asistentes, choferes, vigilantes, personal de mantenimiento, etc.).

Sin embargo, en la actualidad no se cuenta con personal en algunos puestos específicos. Por ejemplo, no hay un encargado de relaciones públicas—dicha labor es asumida por la Dirección— y una sola persona maneja la caja chica y los talleres de producción. Además, actualmente, no se cuenta con una nutricionista. Hay una nutricionista en la Beneficencia que elabora los menús que deben consumir los niños, y sobre cuya base se abastece al Puericultorio con los productos necesarios para elaborarlos. Para la elaboración se cuenta con cocineros.

Entre el personal de servicios generales se encontraba una secretaria, un asistente de dirección y un chofer, el que lleva a los niños de paseo,



**Cuadro 3**  
**Organigrama del Puericultorio Pérez Aranibar**



Fuente: Dirección del Puericultorio Pérez Aranibar.  
Elaboración propia.

reparte el pan para los otros programas, recoge las donaciones y hace algunas otras diligencias. Además, existen tres vigilantes particulares en la mañana y otros tres en la noche que son policías. Por último, entre el personal de mantenimiento se cuenta con un gasfitero, un electricista, un jardinero, un pintor, personas que realizan trabajos de albañilería, dos carpinteros, un mecánico encargado de darle mantenimiento a las máquinas, cuatro personas que trabajan en la imprenta y hacen trabajos para la Beneficencia, un zapatero, dos costureras que producen ropa para los niños y le dan mantenimiento y, finalmente, las personas de lavandería.

### **Equipo técnico**

El personal técnico está distribuido en las siguientes áreas: medicina (1), psicología (3), servicio social (4), odontología (1), fisioterapia (1), enfermería (7 técnicos de enfermería y 3 enfermeras), farmacia y laboratorio (1), y terapia del lenguaje (1). Sin embargo, actualmente, no se cuenta con un radiólogo. El odontólogo, por su parte, trabaja *ad honorem*. Según cuenta la propia directora, “es un señor jubilado de la Beneficencia que hace unos meses nos apoya de manera voluntaria. Coincidentemente, él dice que sabe manejar los equipos de radiología, pero, de todos modos, actualmente esos equipos están malogrados.”<sup>116</sup>

### **Jefes de hogar y auxiliares de formación**

Los jefes de hogar y los auxiliares de formación constituyen una parte fundamental dentro de la organización del Puericultorio puesto que son ellos quienes tienen un mayor contacto directo con los niños. Es por eso que, desde que el Puericultorio inició sus funciones, los jefes de hogar han sido siempre miembros de una congregación religiosa. La presencia y la orientación religiosa han sido tradicionalmente consideradas como fundamentales en el desarrollo de los niños internos.

Existe un jefe de hogar en cada una de las secciones. En la sección Tomás Valle, el jefe de hogar es el Hermano Juan José Zabalza de la **Congregación del Sagrado Corazón**. Asimismo, la Hermana Heldana Jaimes de la **Congregación de la Caridad de Santa Ana** se desempeña, simul-

116 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 22 de febrero de 2001.

táneamente, como jefe de hogar de las secciones Víctor Larco Herrera (o sección de infantes) y Miguel Echenique.

Debajo de los jefes de hogar están los auxiliares de formación. Los hermanos y hermanas son los coordinadores y supervisan que los auxiliares de formación realicen una buena labor con los grupos de niños que tienen a su cargo. Cada auxiliar de formación se reporta a los correspondientes coordinadores, quienes a su vez se reportan a la dirección. En la actualidad hay 87 auxiliares de formación entre los tres hogares, los que tienen bajo su tutela a los niños y actúan como madres o padres sustitutos.

### ***Complejo educativo***

Desde 1982, el complejo educativo del Puericultorio fue reducido a una sola unidad con una sola dirección.<sup>117</sup> Tanto la directora como el subdirector de dicho complejo educativo pertenecen a las congregaciones religiosas anteriormente mencionadas. Ellos tienen a su cargo el centro educativo inicial, la primaria y los talleres. La educación secundaria es recibida en colegios estatales de la comunidad.

### ***Principales actividades e iniciativas***

La situación actual del Puericultorio es difícil, pero ciertamente no es tan complicada como la que se vivió en muchas etapas de los últimos quince años, en parte gracias a que los directivos mantienen un número realista de niños, consecuente con sus posibilidades. Considerando los escasos recursos de los que se dispone, se intenta que los niños se encuentren en las mejores condiciones y que reciban el mejor servicio que pueda dárseles. Por ello, se decidió mantener una población beneficiaria de alrededor de 500 niños que llegan solamente, en la medida de lo posible, a los 16 años de edad.

Actualmente, el Puericultorio brinda a sus internos clases de educación inicial y primaria, así como también talleres de formación ocupacional. Hace ya varios años que se dejó de brindar la educación secundaria internamente, y los niños la reciben en colegios estatales de la comunidad

117 Como ya fue explicado en la sección anterior, hasta dicho año habían coexistido en el Puericultorio seis colegios independientes unos de otros, lo cual complicaba su administración.

cercanos al Puericultorio.<sup>118</sup> Tanto la educación inicial y primaria como los talleres son dictados por profesores de la Unidad de Servicios Educativos del Ministerio de Educación; por lo tanto, los pagos de la plana docente corresponden a dicho ministerio, no a la Beneficencia. El convenio con Senati ya no existe.<sup>119</sup>

Los talleres productivos que antiguamente le generaban ingresos propios al Puericultorio, hoy en día, funcionan solo de manera interna y algunos abastecen también a otras instituciones dependientes de la Beneficencia como el Asilo Canevaro, el Asilo San Vicente de Paul, el comedor Santa Rosa.<sup>120</sup> La panadería elabora el pan para consumo interno y para algunas instituciones de la Beneficencia, a las que es enviado diariamente. El taller de imprenta también produce para todos los programas de la Beneficencia. El taller de costura produce ropa solo para los niños del Puericultorio, y el taller de carpintería actualmente no produce y se limita a brindar mantenimiento internamente.<sup>121</sup>

Asimismo, el Puericultorio cuenta con una moderna lavadora industrial que fue donada en junio de 1998 por la empresa Profarma,<sup>122</sup> y con ella se apoya a otras instituciones como el Asilo Canevaro. Por otro lado, se cuenta con dos cocinas en las cuales se elabora la comida para los niños albergados: en una se prepara la alimentación de los niños entre 0 y 4 años, mientras que la otra funciona para el resto de la institución, incluido el pequeño hospital con el que cuenta el Puericultorio.<sup>123</sup>

### ***Población beneficiaria***

Actualmente la población beneficiaria está conformada por aproximadamente 495 niños, los cuales están divididos en tres grupos: 139 infan-

118 En 1999 ya los niños estudiaban la secundaria en los colegios estatales María Reiche (mujeres) y Miguel Grau (hombres). Ver *El Comercio*, 1 de mayo de 1999. Hasta la fecha continúan realizando sus estudios en estos dos colegios. Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del Puericultorio Pérez Aranibar, 19 de marzo de 2001.

119 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 17 de enero de 2001.

120 *Ibíd.*

121 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 22 de febrero de 2001.

122 *El Comercio*, 27 de junio de 1998.

123 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 22 de febrero de 2001.

tes de 0 a 6 años, 178 hombres de 6 a 15 años y 178 mujeres de 6 a 15 años.

Cuando recién inició sus actividades, el Puericultorio mantenía alrededor de 1.800 niños. La cifra fue cayendo con el transcurso de los años<sup>124</sup> y, aunque hoy se podría aceptar a algunos niños más, el número tampoco podría aumentarse demasiado. Las instalaciones ocupan un terreno enorme, pero son muy antiguas. Hay partes de la construcción que no se utilizan debido a su deterioro; incluso, algunas áreas han quedado cerradas. Si se quisiera que todas las instalaciones estuvieran en pleno funcionamiento para aumentar la capacidad de atención al máximo, se requeriría una considerable inversión. Sin embargo, los recursos de los que se disponen son escasos. “Nos movemos en base a donaciones. Son estas las que nos permiten ir mejorando aspectos de alimentación, vivienda, vestido, y lo que son principalmente los dormitorios y los baños. Se necesitaría mucho dinero para dejarlo todo en funcionamiento (...) y tenemos otras prioridades.”<sup>125</sup>

Los niños están clasificados en tres grupos: los de abandono u orfandad total, los de riesgo social y los de extrema pobreza. El 40% de los niños se encuentra internado por afrontar problemas de riesgo social en sus hogares. Los de extrema pobreza llegan a representar el 25% del total de internos. Según la directora, hay mucha demanda por parte de gente que no tiene trabajo y no sabe qué hacer con sus hijos, razón por la cual acuden al Puericultorio. No obstante, este año solo se han aceptado niños en abandono u orfandad total y en riesgo social, ya que “generalmente estas tres causales se encuentran acompañadas de extrema pobreza.”<sup>126</sup> Este es el caso de David, de 12 años, quien llegó a la institución en 1998 y cursa el sexto de primaria.<sup>127</sup> La causal de su internamiento fue abandono paterno y riesgo social, ya que su madre tiene 5 hijos y no dispone de los recursos para mantenerlos a todos.<sup>128</sup> Fue ella misma quien lo tuvo que internar en el Puericultorio y lo lleva a su casa durante un fin de semana cada quince días.<sup>129</sup>

Desafortunadamente, ahora los niños solo pueden quedarse hasta los quince años. Hace algunos años, debido a la falta de recursos, a la enorme

124 Ver sección anterior de este documento.

125 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 17 de enero de 2001.

126 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 19 de marzo de 2001.

127 Entrevista a David (12 años), interno del PPA, 24 de julio de 2001.

128 Entrevista a Nancy Blas, Psicóloga del PPA, 24 de julio de 2001.

129 Entrevista a David (12 años), interno del PPA, 24 de julio de 2001.

demanda de los servicios prestados, y también debido a que ya no se brinda educación secundaria dentro de la institución, se decidió que los niños solo podían permanecer en la institución hasta los trece años. Sin embargo, en la práctica, un total de 30 niños se había quedado en la institución pasados los trece años “por razones de buena conducta, buenas calificaciones y por encontrarse en condiciones de abandono total. Dos de ellos terminan la secundaria este año y la mayoría del resto está en primero de secundaria.”<sup>130</sup> Por ello, desde inicios del 2001, se amplió la edad límite hasta los quince años. Estos niños realizan sus estudios de secundaria en un colegio estatal cercano. De todos modos, hay algunos que sobrepasan la edad límite de quince. Incluso, “hay uno que está por terminar la secundaria y que va a cumplir 18 años. Él no tiene padres ni familiares con quienes quedarse. Casos como este se han contemplado y los niños se han quedado, pero son casos mínimos.”<sup>131</sup>

En resumen, no existe un límite de edad demasiado estricto, sino que, por lo general, los niños se quedan en el Puericultorio hasta terminar sus estudios de secundaria. Por ejemplo, se pudo conversar con Harold, de 16 años. El llegó al Puericultorio en 1995 por abandono paterno y por madre con enfermedad mental.<sup>132</sup> Como él mismo cuenta, está cursando el último año de secundaria, por lo cual sabe que será, también, su último año en la institución. El se irá a vivir con un tío, quien inicialmente lo llevó al Puericultorio y lo visita cada fin de semana, y espera poder dedicarse al fútbol, ya que actualmente juega en un club de Lima.<sup>133</sup>

Durante las vacaciones muchos niños salen a pasar varias semanas con su familia, si es que la tienen, siempre y cuando un estudio previo que se realiza determine que pueden hacerlo. Los que salen se van desde la Navidad hasta marzo, cuando vuelven para entrar al colegio. Asimismo, los niños pueden salir una vez a la semana, cada 15 días o una vez al mes, de acuerdo con la causal social por la que ingresaron. Hay algunos que aunque tienen familia nunca salen y son visitados dentro del Puericultorio por sus parientes; mientras que otros, que también cuentan con familia no salen ni reciben visitas. Este es el caso de Maribel, de 15 años, quien se en-

130 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 19 de marzo de 2001.

131 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 17 de enero de 2001.

132 Entrevista a Nancy Blas, Psicóloga del PPA, 24 de julio de 2001.

133 Entrevista a Harold (16 años), interno del PPA, 24 de julio de 2001.

cuenta internada en el Puericultorio desde 1994. Según ella misma cuenta, a pesar del buen trato que recibe en la institución, no se siente del todo bien: “antes salía pero ahora ya no; solo salgo en las mañanas para ir al colegio y regreso inmediatamente después. Incluso cuando tengo que hacer trabajos grupales, mis amigas del colegio tienen que venir a visitarme aquí para hacerlos.”<sup>134</sup> Su caso es bastante dramático: según cuenta la psicóloga del Puericultorio, ella llegó por abandono total, pero tenía unos familiares a los que visitaba hasta que su tío intentó abusar de ella. Desde entonces no ha vuelto a salir ni a recibir visitas.<sup>135</sup>

### ***Principales iniciativas en curso***

La gestión actual del Puericultorio muestra una gran preocupación por que los niños cuenten con capacidades que faciliten su reincorporación a la comunidad. La directora explica que “este año, por ejemplo, los chicos van a ir a estudiar afuera el primer año de secundaria. Se pensó darles el primer año de secundaria aquí dentro, pero yo creo que es una mejor alternativa que lo hagan afuera para que tengan contacto con otras personas y puedan ir madurando de cara hacia lo que será su reinserción a la comunidad”.<sup>136</sup>

Lo más importante es que los niños puedan aprender a valerse por sí mismos, a ser responsables, a cumplir un horario y a llevar sus estudios al mismo tiempo. Por eso, se quiere desarrollar el trabajo productivo de los alumnos a través de su participación en pequeños trabajos con gente de la comunidad, de manera que aprendan a desenvolverse y ganen su propio dinero.

Durante el año 2001, por ejemplo, cinco alumnos del Puericultorio trabajaron en Cedro. Ellos realizaban ventas en unos puestos de Cedro, para lo cual recibieron cierta capacitación y una cantidad de dinero mensual como compensación por su trabajo. Son varios los que ya han trabajado en ese programa, y se está en busca de nuevas oportunidades para que los niños realicen otras actividades fuera.

Hoy en día, en el Puericultorio los niños reciben alimentación, casa y vestido sin hacer mucho a cambio. Si bien es cierto algunos ayudan en ciertas actividades básicas como el lavado de la vajilla que cada uno utiliza

134 Entrevista a Maribel (15 años), interna del PPA, 24 de julio de 2001.

135 Entrevista a Nancy Blas, Psicóloga del PPA, 24 de julio de 2001.

136 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 22 de febrero de 2001.

y la limpieza de sus dormitorios, en general los alumnos no lavan su ropa ni saben cocinar. Por ello, también se está tratando de implementar un programa mediante el cual los alumnos colaboren dentro de la institución en diversas actividades y aprendan, así, a desenvolverse adecuadamente en ellas. “De repente algunas niñas podrían aprender a trabajar en secretaría; quizá algunas otras podrían trabajar con las enfermeras en el hospitalito y aprender a tomar la temperatura, poner inyecciones; también podrían ayudar a cambiar pañales, cuidar a los bebés, etc.”<sup>137</sup>

Así, los niños aprenderían a desenvolverse y a estar preparados para afrontar cualquier situación difícil, incluso trabajando en una casa si fuera necesario. La intención es que aprendan cosas prácticas que los ayuden en la vida una vez que sean reinsertados en la comunidad y tengan que valer-se por sí mismos.

Con esa misma finalidad, también se está organizando el centro de cómputo. Gracias a cinco donaciones diferentes se han conseguido catorce computadoras y tres impresoras, todo lo cual servirá para dictar el curso de computación dentro del horario escolar. Dicho curso estará a cargo de uno de los hermanos de la Congregación del Sagrado Corazón. Sin embargo, aún se necesitan “más computadoras, impresoras, y los insumos que permitan enseñar adecuadamente y que los niños puedan poner en práctica lo aprendido”.<sup>138</sup>

Otra iniciativa interesante está constituida por el trabajo que realiza la **Fundación Felipe Antonio Custer**. Dicha fundación tiene un programa de recuperación psicopedagógica que funciona en seis sedes distintas. “La Fundación funciona desde 1998, y cada año se abren nuevas sedes, exclusivamente en los colegios de Fe y Alegría. De manera excepcional funciona dentro del Puericultorio desde octubre de 1999.”<sup>139</sup> En esta sede del Puericultorio, la Fundación cuenta con tres psicólogas profesionales y tres practicantes de psicología, los que trabajan con los niños que tienen problemas de aprendizaje.<sup>140</sup> Como cuenta la directora, “trabajan durante todo el año con aquellos alumnos que necesitan un apoyo especial. Es un trabajo

137 *Ibíd.*

138 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 19 de marzo de 2001.

139 Entrevista a Kelly Falcón Díaz, psicóloga de la Fundación Felipe Antonio Custer, sede del PPA, 3 de julio de 2001.

140 Entrevistas a Kelly Falcón Díaz, Paola Martínez y Teresa Otoya, psicólogas de la Fundación Felipe Antonio Custer, sede del PPA, 3 de julio de 2001.



que se realiza de manera individual [o personalizada] con niños de inicial y primer grado de primaria. El presente año, además, brindaron orientación y capacitación mediante algunos talleres a profesores y auxiliares de formación.”<sup>141</sup>

Existen algunas iniciativas que se han desarrollado para generar ingresos. Por ejemplo, el alquiler del campo deportivo: “a la fecha tenemos dos categorías del Club Cantolao que usan nuestra cancha para entrenamientos de fútbol. Existen dos instituciones más que desean alquilarla, pero no se puede hacer porque nuestros niños también utilizan esas instalaciones para practicar el deporte.”<sup>142</sup>

Por otro lado, también existen varias iniciativas que nacen de la sociedad civil y se desarrollan gracias a sus aportes. Por ejemplo, a mediados de febrero de 2001, la empresa de telefonía móvil **TIM** realizó una campaña por el Puericultorio: por cada paquete de teléfono celular dentro de un determinado período de 4 días se destinarían S/.10 al Puericultorio. Gracias a esta iniciativa se recolectaron S/.63.000 que se entregaron en materiales para refaccionar el Complejo Educativo.<sup>143</sup>

Asimismo, ocasionalmente, se realizan pequeños convenios con **canales de televisión** que “vienen a filmar spots publicitarios o novelas, y luego nos hacen donaciones por el uso de la infraestructura. Así también nuestra capilla ha sido remodelada por **CANAL 13**, el cual la utiliza para filmar misas y pasarlas en televisión. Nuestros niños cantan en el coro de dichas misas”.<sup>144</sup>

## ***Planes futuros***

Debido a la falta de recursos y a la irregularidad de los mismos –ya que una gran parte de ellos consiste en donaciones– resulta poco realista trazarse proyectos a largo o incluso a mediano plazo. Sin embargo, uno de los planes que siempre se tiene pendiente es la renovación de la red de

141 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 19 de marzo de 2001.

142 *Ibíd.*

143 Las principales refacciones realizadas al Complejo Educativo incluyen la reparación de ventanas y reposición de lunas rotas, el equipamiento y reparación de los baños (a los que se les ha puesto nuevas puertas, mayólicas en las paredes y urinarios nuevos), y la pintura de las paredes. Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 19 de marzo de 2001.

agua. Desde hace varios años existe un serio problema en el pago del servicio de agua y desagüe, ya que existen muchas fugas de agua y el servicio se vuelve altamente costoso. El Puericultorio tiene tuberías muy antiguas que están conectadas a un servicio bastante más nuevo. Adicionalmente, los baños, las duchas y los caños que usan los niños se han ido deteriorando con el paso del tiempo. Cabe resaltar que se ha acumulado una elevada deuda con Sedapal, pero gracias a las gestiones realizadas por las autoridades de la Beneficencia, el servicio no ha sido suspendido. La fundación Canevaro ha hecho una donación para cambiar la red de agua, pero ella solo cubre la tercera parte del costo total. Por ello, se está intentando conseguir financiamiento para cubrir las dos terceras partes restantes. Mientras tanto, se ha pedido apoyo al Colegio de Ingenieros para que asesore al Puericultorio en el tema de cómo gastar menos agua para reducir el costo de los recibos.<sup>145</sup>

Otro plan de la actual gestión es reflotar los talleres con el objetivo es generar ingresos propios para ayudar a mantener económicamente a los programas de la beneficencia. Sin embargo, ello requiere una gran inversión porque hay que reparar muchas máquinas y comprar otra nuevas para salir al mercado con productos competitivos.<sup>146</sup>

Sin embargo, el plan de mayor relevancia es aquel que tiene la Beneficencia con respecto a los terrenos sobre los cuales está construido el Puericultorio. Hoy en día, los rumores de venta de estos se han concretado en un estudio de factibilidad de la Beneficencia. Para ello se ha formado el Cepri (Comité Especial de Privatización) Beneficencia, el cual ha establecido que, de las 14 hectáreas del Puericultorio Pérez Araníbar, 11 hectáreas podrán ser entregadas en concesión a fines del año 2001. Las 3 hectáreas restantes han sido declaradas intangibles por el Instituto Nacional de Cultura. El estudio de oportunidades de mercado ha determinado que pueden llevarse a cabo, sobre los terrenos concesionados, proyectos inmobiliarios o de esparcimiento, entre otros. Así, la Beneficencia evalúa alternativas para construir un nuevo orfanato donde se pueda albergar a la población que actualmente habita el Puericultorio.<sup>147</sup>

144 *Ibíd.*

145 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 22 de febrero de 2001.

146 *Ibíd.*

147 Ver *Semana Económica*, N° 779, año 17, Lima: Apoyo Comunicaciones, 16 de julio de 2001, p. 5.

## **Presupuesto y donaciones**

La Beneficencia otorga al Puericultorio un presupuesto que no cubre totalmente las necesidades. Lo que falta debe cubrirse, en la medida de lo posible, con donaciones.

Una cuestión de mucha relevancia es que el Puericultorio no maneja dinero.<sup>148</sup> La Beneficencia no transfiere directamente el dinero para adquirir los bienes presupuestados, si no que se encarga de adquirirlos y transfiere los bienes, ya sean alimentos, medicinas, etc.<sup>149</sup> En el caso de las donaciones, “si una persona quiere donar, se le pide que compre algo que necesitamos en ese momento, que puede ser pintura, comida, medicinas, lo que sea. (...) Establecemos prioridades y solicitamos que donen las cosas que nos faltan en ese momento. Los donativos que nosotros recibimos son en bienes: panes, pollo, ropa, pintura, incluso mano de obra. (...) Ahora, por ejemplo, hemos inaugurado las vacaciones útiles. Estamos apoyados por el Instituto Peruano del Deporte, un instituto y un gimnasio que van a dictar clases de aeróbicos, karate y aprestamiento a los niños. Así, hay mucha gente que quiere venir a colaborar. En este caso, son ellos quienes van a brindar las vacaciones útiles del presente año”.<sup>150</sup>

Dado que el Puericultorio no maneja dinero, resulta sumamente complicado estimar el porcentaje que las donaciones representan dentro del presupuesto total. Para hacerlo, se tendría que hacer primero una estimación de los precios de cada uno de los bienes que la Beneficencia les asigna y de los precios de los bienes que la sociedad civil dona.

Además, las donaciones son sumamente irregulares y a veces se redirigen a la Beneficencia en caso de ser monetarias. En efecto, cuando el Puericultorio recibe alguna donación en dinero, esta es transferida “directamente a una cuenta bancaria de la Beneficencia destinada al Puericultorio, y luego de algunos trámites puede pedirse que con ese dinero se compre algún producto específico por el valor del donativo.”<sup>151</sup> Por otro lado, los

148 El único dinero que maneja el Puericultorio es el de la caja chica, que sirve exclusivamente para comprar algunas medicinas y otros productos que se necesiten con urgencia.

149 En el cuadro 4 se explica cómo el Puericultorio se abastece de cada uno de los principales bienes y servicios que se requieren para la atención de los niños.

150 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 17 de enero de 2001.

151 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 19 de marzo de 2001. Precisamente mientras nos entrevistábamos con la Directora, fuimos testigos de

#### **Cuadro 4**

### **Abastecimiento de los principales bienes y servicios**

#### **Alimentos**

Los alimentos básicos para elaborar las comidas diarias de los niños son suministrados semanalmente por la Beneficencia. Si se requieren algunos productos adicionales, se intenta conseguirlos sobre la base de donaciones. “Hay gente anónima que dona alimentos como pollo, pescado, leche, etc. Estas donaciones son muy necesarias para complementar lo brindado por la Beneficencia, ya que tenemos niños que incluso vienen en estado de desnutrición y necesitan una alimentación especial”.

#### **Medicinas**

La Beneficencia brinda las medicinas que se necesitan sobre la base de pedidos que la dirección del Puericultorio realiza. En épocas de epidemias sí se tiene que contactar a gente que brinde su apoyo. “Tenemos un pequeño hospital que está siendo remodelado y mejorado por Fundades, institución que en este momento nos está apoyando. En ese hospital trabajan un médico y el personal de enfermería que lo apoya”. Durante las vacaciones hay menos problemas porque muchos niños de los que no son huérfanos salen de vacaciones con sus familias, pero generalmente regresan desnutridos y con problemas en la piel.

#### **Vestido**

“En eso tenemos bastante suerte porque la gente ayuda mucho. A veces, claro, donan algunas cosas que no se ajustan a las edades de los niños que tenemos. Pero también tenemos un taller de confecciones y hay donativos de tela. Con ello se trata de cubrir las necesidades de los niños que no se han podido beneficiar de las donaciones de ropa por la edad que tienen”.

#### **Artículos de limpieza**

“Nosotros hacemos un pedido mensual a la BPL y ellos nos envían una cantidad de acuerdo al consumo que tenemos. Hay pocos problemas de abastecimiento en ese sentido, pero de todos modos tratamos de economizar. Tratamos de mantenernos con lo que nos envían”.

#### **Servicios**

“Tenemos un personal muy bueno. Si se malogra algo, tenemos carpinteros, pintores, electricistas, mecánicos, panaderos, zapateros, hay dos costureras. (...) El personal hace todo lo posible, tanto para grandes como para pequeñas cosas. Por ejemplo, si hay necesidad de poner un enchufe, ellos ven la forma de que el poco alambre que tenemos alcance. Buscan realizar las cosas de manera óptima con los recursos limitados de los cuales disponemos”.

voluntarios también aportan una cantidad nada despreciable de bienes como donación, y no se lleva un control estricto de los montos que ellos representan. Todo esto complica el cálculo de la porción del presupuesto que se financia gracias a los aportes de la comunidad.

## **Voluntariado**

Pese a cierto nivel de desconocimiento acerca de las diferentes iniciativas voluntarias que se desarrollan en el Puericultorio por parte de las autoridades, durante la investigación se pudo identificar hasta cuatro tipos distintos de voluntariado. En primer lugar, se tiene aquel que podría denominarse el voluntariado “oficial” de la institución y que se encuentra constituido por un grupo de señoras voluntarias que incluso tienen un ambiente bastante amplio dentro del mismo Puericultorio. Un segundo voluntariado es el del grupo conocido dentro del Puericultorio como la “familia amiga”, el cual está conformado por miembros de la Fraternidad San Francisco de Asís. Luego, existe un tercer grupo de voluntarios, el cual está constituido por todas aquellas personas que se acercan individualmente para trabajar en el Puericultorio por un período determinado. Finalmente, hay algunos colegios que llevan a grupos de alumnos a trabajar voluntariamente con los niños como parte de una estrategia de proyección social.

Un punto que llama bastante la atención es que todos estos voluntarios tienen poco contacto entre sí. En muchos casos, ni siquiera tienen conocimiento de la existencia de los otros grupos.<sup>152</sup> Ello impide unificar esfuerzos y desarrollar estrategias conjuntas de trabajo. El personal de psicología, el de asistencia social y los jefes de hogar cumplen, en cierto modo, una labor de planificación global del trabajo voluntario al encargarse de asignar el tra-

los problemas que acarrearán las donaciones monetarias. La Directora recibió un cheque por cerca de tres mil soles. Entonces, tuvo que decirle al donante que prefería no recibir el cheque, sino el dinero en efectivo. Según sus propias palabras, de aceptar el cheque, hubiera tenido que depositarlo en la cuenta de la Beneficencia, y esperar a que esta, dos o tres meses más tarde, le reasignara esos fondos, puesto que los utilizarían en aquello que consideraran más urgente. Por eso, en cambio, la Directora le pidió al donante que fueran juntos a cobrar el cheque y luego a comprar cosas para los niños, de modo que fuera testigo de que su donación, efectivamente, había sido invertida en ellos.

152 La mayoría de los voluntarios individuales que entrevistamos, por ejemplo, no sabían de los otros tipos de voluntariado que funcionan dentro del Puericultorio. Algunos de ellos solo trabajan un día a la semana, y ni siquiera tenían idea de si existían o no más voluntarios además de ellos.

bajo específico a cada uno. Sin embargo, dicha asignación de trabajo a los voluntarios no es coordinada entre estos tres niveles, lo cual dificulta una adecuada planificación.

También es importante recalcar que los voluntarios hacen una notoria diferenciación entre el trabajo que ellos realizan y los esfuerzos de las personas que efectúan donaciones. Según la mayoría de los entrevistados, las donaciones son necesarias, pero también es importante el cariño y el apoyo moral que se les pueda dar a los niños. “No se trata solo de darles dinero, también necesitan cariño. Algunos son huérfanos, otros tienen sus padres en la cárcel, ellos no tienen a nadie. Cuando te ven, se alegran.”<sup>153</sup> Algunos son más severos en sus opiniones: “Lo que más necesitan los niños es una ayuda espiritual y afectiva para que no se sientan solos o desamparados. No se trata de ayudar materialmente. *La caridad no se envía por correo; la caridad se da personalmente.*”<sup>154</sup>

Finalmente, es necesario anotar que existen diferencias en cuanto a las motivaciones de cada uno de estos grupos. Las señoras voluntarias, en su mayoría, según se pudo constatar, simplemente desean ayudar a los niños, ya sea porque no tienen a nadie o porque, a su parecer, el Estado hace muy poco por ellos. En cambio, los miembros de la familia amiga tienen un sesgo religioso muy claro; a ellos les interesa no solo ayudar a los niños como obra social, sino como obra religiosa. Podría decirse incluso que se trata de un cierto “proselitismo religioso”, pues les interesa, sobre todo, formar a los niños en la religión católica, como veremos más adelante. En el caso de los voluntarios individuales se pueden encontrar, como es evidente, distintas motivaciones. Hay que considerar que dentro de este grupo se incluye a aquellos que solo trabajan como voluntarios por un determinado período de tiempo con la finalidad de cumplir con una práctica preprofesional que les es exigida por su centro de estudios. Finalmente, hay cuatro colegios que realizan determinadas actividades dentro del Puericultorio, para lo cual promueven el trabajo voluntario entre sus alumnos.

### ***Las señoras voluntarias***

Actualmente existe un grupo de 65 señoras voluntarias que trabajan en equipo, desde hace dos años, dentro del Puericultorio. Se trata de un

153 Entrevista a Johnny Luciano, voluntario del PPA, 17 de julio de 2001.

154 Entrevista a Jorge Marquina, voluntario del PPA, miembro de la “familia amiga”, 14 de julio de 2001.

grupo que tiene sus propios estatutos y sus propias reglas; dentro del mismo se designa una presidenta que se encarga de dirigirlo. Asimismo, el grupo tiene una organización y una agenda semanal. De este modo, cada día de la semana asiste un determinado número de señoras para trabajar con los niños. “Las que disponen de más tiempo pueden venir más días a la semana, pero lo que se exige es un día a la semana.”<sup>155</sup>

Este grupo de señoras voluntarias trabaja principalmente en la sección Víctor Larco Herrera con los niños entre 0 y 4 años de edad. Ahí ayudan a cambiar pañales, bañar a los infantes, pasearlos, jugar con ellos, darles de comer, etc. Pero su labor va más allá: “Nos preocupan los niños en todo sentido. No solo los bañamos, les damos de comer y velamos por su salud, sino que también nos preocupamos por saber cuáles son sus preocupaciones, sus problemas. Muchos de estos niños están abandonados. Nosotras, las voluntarias, les damos mucho cariño.”<sup>156</sup> Todas las entrevistadas le dieron un énfasis especial al hecho de que ellas se preocupaban por dar a los niños lo que ellas consideran “el bien que más les hace falta: el cariño.”<sup>157</sup>

Otra labor importante que cumplen las voluntarias es la de conseguir y realizar determinados donativos. Por ejemplo, sobre la base de sus relaciones y contactos, pueden conseguir ayuda para algunos niños que necesitan atención médica especializada, o también pueden ayudar a gestionar la compra de medicinas, anteojos u otros productos que los niños requieran. Para ello, cada voluntaria aporta una cuota de 10 soles por mes, con lo cual se obtiene un fondo mensual “para comprar medicinas, comida, cuestiones de urgencia.”<sup>158</sup> También hay algunos gastos fijos que tienen cada mes. Por ejemplo, todos los lunes llevan a un niño enfermo para que reciba diálisis, se paga el taxi y también se compran las medicinas que haga falta. “Ese niño está solo, no tiene padres, solo tiene alguna familia en Jauja y necesita nuestra ayuda.”<sup>159</sup> A través de sus contactos, además, han conseguido algunas donaciones que se efectúan todas las semanas de manera constante: por ejemplo, como cuenta una de las voluntarias, “se ha logrado

155 Entrevista a Carmen Morante, voluntaria del PPA, 2 de julio de 2001.

156 Entrevista a Ketty de Armenteros, presidenta de las señoras voluntarias del PPA, 2 de julio de 2001.

157 Entrevista a Ada Lay de Noriega, voluntaria del PPA, 2 de julio de 2001.

158 *Ibid.*

159 Entrevista a Ketty de Armenteros, presidenta de las señoras voluntarias del PPA, 2 de julio de 2001.

que nos envíen 100 kilos de pollo trozado y 120 kilos de pescado fileteado cada semana”.

Las voluntarias de este grupo coordinan directamente con la dirección y le remiten un plan de actividades anual, tal como lo estipulan sus estatutos. Como fue relatado por la directora: “Coordinamos para realizar ciertas actividades en forma conjunta, o también ellas actúan independientemente y consiguen ayuda, en cuyo caso la dirección las apoya con la escritura de oficios o cartas si es que fueran necesarios. Pero, en general, ellas pueden actuar de manera independiente; no necesariamente todo tiene que ser canalizado a través de la dirección. Por ello, a veces solo informan que están realizando tal actividad con tal institución. Nosotros las conocemos y por eso tienen cierta libertad de acción dentro del Puericultorio”.<sup>160</sup>

### ***La familia amiga***<sup>161</sup>

Existe un grupo de unas 30 personas que también trabaja voluntariamente en el Puericultorio desde 1988. Se trata de cinco familias y algunos amigos, todos miembros de la orden terciaria (laica) de la Fraternidad San Francisco de Asís.<sup>162</sup> Lo que esta agrupación hace es trabajar con los niños de primaria. Para ello, todos los miembros asisten juntos un día a la semana y se reúnen con los niños por grupos.

Hay dos características particulares de este grupo de voluntarios que merecen ser destacadas. En primer lugar, se trata de familias enteras que trabajan juntas.<sup>163</sup> Todas las familias son miembros de la fraternidad y ello

160 Entrevista a María Consuelo Ortega Barrera, Directora del PPA, 22 de febrero de 2001.

161 El nombre, como cuenta una de las miembros de la agrupación, salió de los niños, quienes, por sus visitas, rápidamente los identificaron como “la familia amiga”. Entrevista a Carmela del Águila Benítez, voluntaria de la familia amiga, PPA, 11 de julio de 2001.

162 Cabe resaltar que esta fraternidad también realiza una tarea similar de trabajo voluntario en el Asilo Ruiz Dávila, al que asisten cada quince días. Antes también habían trabajado en el Hospital San Juan de Dios, pero durante el año 2001 no se pudo por un desacuerdo con la nueva directiva del hospital. Entrevista a Adriana Marquina, voluntaria de la familia amiga, PPA, 11 de julio de 2001.

163 Por ejemplo, la entrevistada Carmela del Águila Benítez asiste al Puericultorio con su esposo y sus 5 hijos (tres mujeres de 33, 23 y 13 años, y dos hombres de 20 y 12 años). Incluso sus 2 nietos (de 9 y 3 años) han participado en las festividades de fin de año, como ella cuenta.



ha permitido la continuidad de este grupo en el tiempo. Esto es algo que los mismos miembros reconocen como un mérito: “los voluntarios cambian, pueden ir por un período determinado de tiempo y luego desaparecer, pero nosotros tenemos un compromiso, ya que pertenecemos a la orden.”<sup>164</sup> Cada miembro se encarga de llevar a su familia y de inculcarles el trabajo voluntario a sus hijos: “Hay una necesidad física y espiritual de trabajar como voluntarios, y yo transmito eso como ejemplo para mis hijos dentro de su formación espiritual. Trato de que vean que sus padres no existimos solo para ellos; que si podemos ayudar a otros, dentro de nuestras limitaciones, lo hacemos.”<sup>165</sup> Adriana Marquina, hija de Jorge Marquina –ambos miembros de la fraternidad–, cuando se le preguntó desde cuándo realizaba el trabajo voluntario, respondió: “Desde niña. *El voluntariado es parte integral de nuestras vidas.*”<sup>166</sup>

La segunda característica particular que debe ser resaltada es la labor que realizan y la motivación que tienen para hacerla. Mientras que las señoras voluntarias fueron muy claras en afirmar que lo importante para ellas era darle cariño a los niños, para los miembros de la “familia amiga” lo fundamental es la formación religiosa y espiritual que dan a los niños. “Es como un curso de educación moral y religiosa, para que aprendan a quererse y ante todo a querer a Dios. *Con un niño de la calle no daría resultado, porque puedes verlo un día y luego ya no. Nos interesa tener una continuidad para la formación.*”<sup>167</sup> Como se puede notar en esta declaración, existe una dimensión dogmática en la actividad que estos voluntarios desarrollan. Podría incluso afirmarse, como se sugirió anteriormente, que su motivación no es puramente altruista, sino que tiene un fuerte componente de “proselitismo religioso”. Ello, desde luego, no le resta valor alguno a la importante tarea que realizan. También es importante recalcar que, para los miembros de la “familia amiga”, la formación religiosa que dan a los niños es indispensable para su desarrollo como personas dentro de la comunidad. “Los preparamos para que cuando salgan del Puericultorio estén preparados para *la lucha en un medio ambiente donde hay tentaciones, asechanza, maldad.*”<sup>168</sup> Nótese la connotación religiosa que dan a su labor. “Nos pre-

164 Entrevista a Jorge Marquina, 11 de julio de 2001.

165 Entrevista a Carmela del Águila Benítez, 11 de julio de 2001.

166 Entrevista a Adriana Marquina, 11 de julio de 2001.

167 Entrevista a Jorge Marquina, voluntario de la familia amiga, PPA, 11 de julio de 2001.

168 Entrevista a Carmela del Águila Benítez, 11 de julio de 2001.

ocupamos por su formación espiritual. Los inducimos a no caer en lo malo: prostitución, drogadicción, crimen. Cuando se enfrenten a la vida, por lo menos recordarán lo que han recibido como consejos. *Para que cuando venga el tentador ellos sepan defenderse.*"<sup>169</sup>

### **Voluntarios individuales**

Adicionalmente, el Puericultorio recibe periódicamente a personas individuales que llegan interesadas en trabajar como voluntarias. En ese caso, hay ciertos trámites que deben realizarse antes de empezar a trabajar. En primer lugar, estas personas deben remitir una solicitud a la dirección, donde explican que desean apoyar de manera voluntaria al Puericultorio. Luego, como generalmente ese apoyo implica trabajo directo con los niños, deben someterse a una entrevista psicológica antes de integrarse como voluntarios a la institución.

Normalmente acuden a ofrecerse como voluntarios alumnos provenientes de facultades de psicología o servicio social de varias universidades. Ellos acuden, sobre todo, en los meses de verano y también en julio y agosto, dado que en esa época no tienen clases. Los voluntarios se aceptan por un período mínimo de tres meses, al cabo de los cuales se evalúa el rendimiento de la labor realizada, la puntualidad y la seriedad con que cada voluntario toma su trabajo para determinar si se extiende su participación hasta completar un período de un año. La mayoría de ellos, sin embargo, acude solo por los tres meses porque su interés radica en realizar una práctica preprofesional. Luego de trabajar dicho período mínimo de tres meses, pueden obtener un certificado del trabajo efectuado en la institución.<sup>170</sup>

También existen voluntarios que se ofrecen individualmente para trabajar en el Puericultorio sin interés alguno de por medio. Este es el caso de Johnny Luciano, de 24 años de edad, estudiante de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Ingeniería. Él trabaja una vez a la semana, por las tardes, su labor consiste en dar clases de matemáticas a tres niños de cuarto y quinto de primaria. Como él mismo cuenta, su motivación fue solo ayudar a los niños, básicamente para contribuir a su formación: "Fue una decisión propia de apoyar, de ayudarlos en lo que se pueda. Soy católico y veo la problemática de la juventud, las drogas, así que decidí empezar por

169 Entrevista a Jorge Marquina, 11 de julio de 2001.

170 Entrevista a Nancy Blas, PPA, 22 de febrero de 2001.

algo. Los chicos pueden orientarse cuando todavía son pequeños. Sin los consejos que uno pueda darles, se van a perder.”<sup>171</sup>

Un caso particular muy interesante es el de los extranjeros que trabajan como voluntarios en el Puericultorio. Se encontró a dos extranjeras llamadas Cristina Álvarez (Estados Unidos, 38 años) y Esther Gorys (Holanda, 18 años). Ambas vinieron a Lima por un mes y planeaban dedicar las cuatro semanas de su estadía, durante las mañanas, al trabajo voluntario en el Puericultorio.

Cristina Álvarez, en su país, se dedica a dar clases de castellano en secundaria y de inglés a inmigrantes y, aunque no hace un trabajo estrictamente voluntario, realiza actividades complementarias a su labor de profesora por las cuales no recibe pago alguno. Por un lado, dedica “horas extras” a los inmigrantes para mostrarles la ciudad y seguir enseñándoles inglés. Además, en la escuela secundaria en la que trabaja, ayuda a los jóvenes con problemas en sus hogares, ya que muchos tienen crisis porque sus padres son alcohólicos, por ejemplo. Cuando se le preguntó por qué trabajaba como voluntaria, contestó: “Esa es una pregunta difícil de responder. Cuando haces trabajo voluntario es simplemente porque es parte de tu naturaleza ayudar a los demás.”<sup>172</sup>

Esther Gorys terminó ya el colegio y, por el momento, no ha realizado estudios superiores. Trabaja en un centro para personas sin hogar (*refugee camp*). Aunque tampoco se trata de un trabajo voluntario –porque es remunerada por él–, debe considerarse que se trata de una actividad en una institución benéfica. Como ella misma dice, eligió trabajar allí por su vocación de ayuda.<sup>173</sup>

Cabe resaltar que en ambos casos llegaron al Puericultorio por medio de una agencia en su país que se encarga de enviar voluntarios a otras partes del mundo. En el caso de Cristina Álvarez fue la agencia norteamericana **Amerispan**, mientras que en el caso de Esther Gorys fue la agencia

171 Entrevista a Johnny Luciano, voluntario del PPA, 17 de julio de 2001. Cabe resaltar que el entrevistado declaró haber trabajado antes como voluntario en las brigadas universitarias que se formaron por el Fenómeno del Niño de 1997, así como haber sido acólito de su parroquia.

172 Entrevista a Cristina Álvarez, ciudadana de Estados Unidos, voluntaria del PPA durante las cuatro semanas que pasó en Lima entre julio y agosto de 2001, 16 de julio de 2001.

173 Entrevista a Esther Gorys, ciudadana holandesa, voluntaria del PPA durante las cuatro semanas que pasó en Lima entre julio y agosto de 2001, 16 de julio de 2001.

**Travel Active** en Holanda. Según la psicóloga del Puericultorio existen otras iniciativas internacionales de este tipo que anteriormente han trabajado con el Puericultorio. Este es el caso del programa **American Field Service** de la **UNESCO**, que llevó a trabajar como voluntarios a seis extranjeros por un período de seis meses en los años 1999 y 2000. Los gastos de transporte se dividían en dos partes iguales: una era financiada por la agencia y la otra debía ser pagada por los mismos voluntarios. La agencia, asimismo, se encargaba de conseguirles alojamiento gratuito en casas de familias peruanas.<sup>174</sup>

Como se explicó anteriormente, los voluntarios que acuden individualmente al Puericultorio deben cumplir con ciertos trámites formales, como son la presentación de una solicitud a la dirección y la entrevista psicológica. En el caso de estas dos extranjeras, tales trámites originaron una situación bastante preocupante: “Aquí hay demasiada burocracia incluso para hacer trabajo voluntario, es increíble. Es decir, en mi país ni siquiera te preguntan tu nombre. Si quieres trabajar como voluntario, eres bienvenido. Aquí parece que no. (...) Desde que llegué he tenido que rendir diversas pruebas y entrevistas. Mañana cumpliré aquí una semana y solo he trabajado dos horas.”<sup>175</sup>

Al parecer, una de las principales causas de este problema es que la relación entre las agencias internacionales y el Puericultorio es muy débil. “Lo que más me molestó es que yo ya rendí este tipo de pruebas cuando me inscribí en Holanda en Travel Active. Ellos me tomaron dos pruebas psicológicas, me hicieron una entrevista para preguntarme mis motivaciones y además me pidieron algunas referencias de personas que me conozcan y sitios donde hubiera trabajado antes.”<sup>176</sup> Según Cristina Álvarez, el personal del Puericultorio tenía conocimiento de su llegada desde abril, y hasta la fecha no contaban con un cronograma de actividades ni un horario.<sup>177</sup>

Para ambas voluntarias, la situación en la que se encontraban era desalentadora. “Cuando realizas un trabajo voluntario, la principal recompensa es el saber que estás siendo útil para alguien más. Resulta estimulante terminar el día y tener la satisfacción del trabajo realizado. Aquí no ha sucedido eso. Estoy muy fastidiada por todo esto. Solo quiero empezar a trabajar, al menos, por las tres semanas que me quedan.”<sup>178</sup>

174 Entrevista a Nancy Blas, psicóloga del PPA, 16 de julio de 2001.

175 Entrevista a Cristina Álvarez, 16 de julio de 2001.

176 Entrevista a Esther Gorys, 16 de julio de 2001.

177 Entrevista a Cristina Álvarez, 16 de julio de 2001.

178 *Ibid.*

Otro caso de extranjeros que se encontró en el Puericultorio durante la investigación fue el de los hermanos Kristy Vidal (17 años) y Steven Vidal (16 años). Ellos son ciudadanos de Estados Unidos, de madre peruana, y vinieron a pasar un mes y medio en Lima. Las últimas tres semanas de su estadía las dedicaron a trabajar, durante las mañanas, como voluntarios en el Puericultorio. La motivación, sin embargo, era diferente en este caso. Según dijeron ellos, sus colegios les exigen realizar trabajo voluntario, y decidieron aprovechar sus últimas semanas en Lima haciéndolo.<sup>179</sup> A Kristy Vidal, su colegio le exige 25 horas anuales de trabajo voluntario. A Steven Vidal le solicitan 100 horas durante toda la secundaria. Ambos estudian en colegios privados religiosos. Como ellos cuentan, estos colegios, en Estados Unidos, casi siempre exigen a sus alumnos un número determinado de horas de trabajo voluntario.<sup>180</sup>

### ***Alumnos de colegios***

Otro tipo de voluntariado es el que realizan centros educativos particulares. Alumnos de diferentes colegios, acompañados por un profesor de su colegio que actúa como coordinador, asisten al Puericultorio para realizar diversas actividades con los niños. Esta labor es promovida por los colegios como actividades de proyección social, pero los alumnos pueden o no llevarla a cabo, dado que tiene carácter de voluntaria.

El **Colegio José Antonio Encinas**, por ejemplo, realiza actividades de nivelación escolar y recreación con los niños de primer grado de la sección Tomás Valle. Se trata de un grupo de casi veinte alumnos que trabaja una vez a la semana con los niños de dicha sección. Además, también asisten cada fin de mes al Puericultorio para celebrar los cumpleaños de los niños de todo el mes.

Del mismo modo, el **Colegio Isabel Flores de Oliva** y el **Colegio María Alvarado** llevan a cabo una labor análoga con los niños y las niñas de educación inicial y con las niñas de la sección Miguel Echenique, respectivamente. También asisten una vez por semana. Por su parte, el **Colegio Champagnat** lleva a un grupo de alumnos al Puericultorio los días sábados para que realicen trabajos deportivos y recreativos con los niños.

179 Entrevistas a Kristy Vidal y Steven Vidal, ciudadanos de Estados Unidos, voluntarios del PPA durante tres semanas en julio de 2001, 16 de julio de 2001.

180 *Ibid.*

## **Conclusiones**

La filantropía de las grandes familias de la sociedad limeña, que permitió la construcción del Puericultorio, así como su funcionamiento y mantenimiento durante los primeros años, prácticamente ya no existe. Ello ha originado que la institución enfrente severos problemas de financiamiento no solo para cubrir las necesidades básicas de los niños internos, sino también para el mantenimiento del local. La participación de la sociedad civil, sin embargo, se da también en otros ámbitos, como en el voluntariado y en las donaciones de alimentos, medicinas y materiales.

El mayor problema del Puericultorio es, sin lugar a dudas, la falta de recursos económicos. Ello impide aumentar el número de internos o dar un mejor servicio a los niños que ya están internados. Además, impide desarrollar una serie de iniciativas que han quedado postergadas durante ya varios años, como son el reflotamiento de los talleres de formación ocupacional, la recuperación de construcciones declaradas inhabitables, entre otros. En efecto, uno de los planes importantes de la actual gestión es reflotar los talleres. Sin embargo, es necesario aclarar que prácticamente todas las gestiones que asumen la conducción del Puericultorio quieren hacerlo, pero finalmente no pueden porque no se dispone de fondos. De modo similar, otro de los planes cuya ejecución está siempre pendiente es la renovación de la red de agua, ya que desde hace varios años existe una fuga que eleva enormemente el costo del servicio de agua.

Es también un problema muy grave la inadecuada focalización. Existen en Lima niños cuya situación de pobreza es mucho más delicada que la de algunos de los niños internos. No obstante, dada la limitada capacidad de atención del Puericultorio, la solución de este problema parece muy lejana. Antes se tendría que contar con los recursos suficientes para darle mantenimiento a los distintos pabellones, de modo que puedan ser reinaugurados y una mayor porción del terreno pueda ser habitada por los niños. A su vez, esto requeriría más recursos en cuanto los costos de operación se verían incrementados.

Como diversas personas dentro del Puericultorio –desde la directora hasta los voluntarios– han afirmado, las donaciones constituyen un componente fundamental dentro del servicio que presta la institución. Fue imposible calcular, sin embargo, cuál es el porcentaje del presupuesto que tales donaciones cubren. Ello se debe a que las donaciones se realizan por diferentes vías –tanto a través de la dirección como directamente a través del voluntariado– y nadie lleva un registro del valor de las donaciones realiza-

das. El que tales donaciones se efectúan en bienes, y no en efectivo, complica el cálculo, así como el hecho de que la Beneficencia también transfiera los bienes presupuestados, no así el dinero para adquirirlos.

El voluntariado dentro de la institución es muy activo, y se ha podido identificar hasta cuatro grupos claramente diferenciables de voluntarios. Ellos realizan labores de enseñanza, apoyo emocional, orientación religiosa, e incluso ayudan directamente con la alimentación y manutención de los niños. Sin embargo, un problema que se ha encontrado es que cada grupo de voluntarios tiene escaso o inexistente conocimiento sobre las actividades que llevan a cabo los demás, y en la mayoría de los casos ni siquiera establecen contacto entre ellos. Esto impide que se pueda unificar esfuerzos y que se pueda complementar las distintas iniciativas que surgen de uno u otro grupo. Dado que, en algunos casos, el personal del Puericultorio asigna tareas a los voluntarios, este problema podría solucionarse parcialmente si existiera una estrategia para unificar los esfuerzos de los distintos grupos voluntarios por parte de los directivos, al margen de que estos tengan contacto entre ellos o no. No obstante, tal estrategia no existe. Más aún, la dirección se encarga de canalizar a los voluntarios a través de la unidad de psicología, la unidad de servicio social, y en ocasiones a través de los jefes de hogar de manera directa. Ellos asignan las tareas a los voluntarios. Como pudo constatarse, en ocasiones estas distintas unidades no tienen conocimiento de las tareas que se han asignado a los voluntarios que no fueron canalizados por ellas mismas.

Mención aparte merece el caso de los voluntarios extranjeros. Existen agencias internacionales que envían voluntarios de Estados Unidos y Europa a distintas partes del mundo. El Puericultorio, en diversas oportunidades, ha recibido a extranjeros que llegan a ofrecerse como voluntarios. Sin embargo, aún no se sistematiza el trabajo de los voluntarios de manera que ellos puedan ponerse a trabajar tan pronto como llegan. Por el contrario, se encontraron dos casos de voluntarias extranjeras que pretendían permanecer en Lima y trabajar en el Puericultorio solo por un mes, pero al momento de la entrevista habían perdido ya una semana rindiendo distintas entrevistas y pruebas psicológicas. Lo peor del caso no es solamente que ambas ya habían rendido este tipo de pruebas en las agencias que las enviaron, sino que el Puericultorio sabía de su llegada hasta con tres meses de anticipación. Entonces, se torna urgente establecer un vínculo más estrecho y una comunicación mucho más eficiente con las agencias que envían a los voluntarios, así como una mejor y más anticipada planificación del trabajo voluntario por parte de las distintas unidades que lo asignan.

Las iniciativas que la directiva del Puericultorio puede llevar a cabo son muy limitadas por la falta de recursos económicos. Sin embargo, resulta sumamente interesante que la gestión actual del Puericultorio esté llevando a cabo una esforzada labor por facilitar la reinserción de los niños a la sociedad sin realizar inversión alguna. En ese sentido, es importante que se haya decidido que estudien la secundaria completa en un colegio de la comunidad y solo la primaria completa dentro del mismo Puericultorio. Asimismo, resulta muy interesante la iniciativa de darle facilidad a los niños internos para que puedan salir a trabajar en determinadas instituciones con las que previamente se han establecido acuerdos en ese sentido.

Finalmente, es necesario mencionar que, luego de casi tres décadas desde que surgieron los primeros rumores de la venta o concesión de los terrenos que ocupa el Puericultorio, finalmente la Beneficencia está llevando a cabo un estudio de factibilidad para hacerlo. Pese a la oposición y la desconfianza que se generan en algunos sectores, los cuales temen por el futuro de los niños internos, esto podría constituir una oportunidad sin precedentes para dar un enorme salto cualitativo y cuantitativo en los servicios brindados. Si el estudio de factibilidad determina que la concesión de los terrenos sería altamente rentable, la ejecución del proyecto –que incluiría, desde luego, la construcción de un nuevo local para los internos– podría contribuir a disponer de una cantidad mucho mayor de recursos que permitan brindar a los niños un servicio de mejor calidad de manera sostenida. Incluso podría ser factible la ampliación de la actual cobertura, de modo que se pueda albergar a un número más alto de niños, como ocurría en décadas pasadas.



## **Bibliografía**

### **Bibliografía y otras fuentes de información**

- Sociedad de Beneficencia Pública de Lima (1933-60). *Exposición de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima*.
- (1950). *Presupuesto de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima*. Lima: Imprenta del Puericultorio Pérez Aranibar.
- (1940). *Presupuesto de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima*, Lima: Imprenta del Puericultorio Pérez Aranibar.
- (1933). *Presupuesto de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima*. Lima: Imprenta del Puericultorio Pérez Aranibar.
- (1931). *Boletín de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima*. Año XXVI, número 491, enero.
- (1917). *Boletín de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima*. Año XI, número 290, 15 de enero.

### **Diarios**

- Correo*, varias fechas.
- El Comercio*, varias fechas.
- El Nacional*, varias fechas.
- El Peruano*, varias fechas.
- El Sol*, varias fechas.
- Expreso*, varias fechas.
- Extra*, varias fechas.
- La Crónica*, varias fechas.
- La Prensa*, varias fechas.
- La Tribuna*, varias fechas.
- La Voz*, varias fechas.

### **Revistas**

- Fanal*, vol. XIII, No. 53, año 1957, pp. 16-22.
- Selecciones del Reader's Digest*, junio de 1945.
- Semana Económica*, N° 779, año 17, Lima: Apoyo Comunicaciones, 16 de julio de 2001.

### **Entrevistas**

#### 1. Entrevistas al personal del Puericultorio

- María Consuelo Ortega Barrera, Directora del Puericultorio Pérez Aranibar, 17 de enero, 22 de febrero y 19 de marzo de 2001.
- Nancy Blas, Psicóloga del Puericultorio Pérez Aranibar, 16 de julio, 22 de febrero y 24 de julio de 2001.
- Kelly Falcón Díaz, Paola Martínez y Teresa Otoy, psicólogas de la Fundación Felipe Antonio Custer, sede del Puericultorio Pérez Aranibar, 3 de julio de 2001.

#### 2. Entrevistas a niños internos del Puericultorio

- David (12 años), interno del Puericultorio Pérez Aranibar, 24 de julio de 2001.
- Harold (16 años), interno del Puericultorio Pérez Aranibar, 24 de julio de 2001.
- Maribel (15 años), interna del Puericultorio Pérez Aranibar, 24 de julio de 2001.

#### 3. Entrevistas a voluntarios del Puericultorio

##### Señoras voluntarias

- Ketty de Armenteros, presidenta de las señoras voluntarias, 2 de julio de 2001.
- Ada Lay de Noriega, 2 de julio de 2001.
- Carmen Morante, 2 de julio de 2001.

##### “Familia Amiga”

- Jorge Marquina, 11 de julio de 2001.
- Adriana Marquina, 11 de julio de 2001.
- Carmela del Águila Benítez, 11 de julio de 2001.

##### Otros voluntarios

- Johnny Luciano, 17 de julio de 2001.
- Cristina Álvarez, ciudadana de Estados Unidos, 16 de julio de 2001.
- Esther Gorys, ciudadana holandesa, 16 de julio de 2001.
- Kristy Vidal, ciudadana de Estados Unidos, 16 de julio de 2001.
- Steven Vidal, ciudadano de Estados Unidos, 16 de julio de 2001.

II.

*Caridad y voluntariado en tiempos modernos*



# *Los guardianes de la caridad: el caso del Hogar de Cristo en el Perú*

Elisabeth Acha

## *Introducción<sup>1</sup>*

### *Objetivo de la investigación*

¿Cómo surge la idea de crear el Hogar de Cristo en el Perú? ¿Quiénes y qué motivaciones intervinieron en su proceso de creación? ¿Hubiera sido posible llevar a cabo esta empresa sin la concurrencia y participación del Estado y la Iglesia?

El presente estudio tiene como objetivo vislumbrar la trayectoria relativamente célebre del Hogar de Cristo en el Perú y entender los mecanismos que permiten su progresivo crecimiento. ¿Qué factores explican el relativo éxito del Hogar de Cristo en medio de un panorama tan desalentador para otras organizaciones filantrópicas? En efecto, mientras el diario *El Comercio* proclama de manera entusiasta que el “*Hogar de Cristo crece como un frondoso árbol*”,<sup>2</sup> el Instituto Nacional de Bienestar Familiar (Inabif) anuncia medidas de austeridad respecto a sus programas y otras entidades sin fines de lucro reportan problemas de financiamiento similares.<sup>3</sup>

Una organización comprende a grupos de personas que trabajan juntas de manera institucionalizada con el fin de alcanzar metas comunes

1 Agradecemos el gran entusiasmo con el que nos ha acogido el personal del Hogar de Cristo. Igualmente quedamos sumamente agradecidos a todos nuestros informantes cuyos nombres se mencionan al final del trabajo. El apoyo de Claudia Espinar fue indispensable para las labores de oficina. Ursula Sánchez nos acompañó a dos viernes solidarios y elaboró con gran esmero los cuadros y gráficos que acompañan este estudio. Felipe Portocarrero y Cynthia Sanborn nos ayudaron a editar y perfeccionar el presente texto.

2 Lima, domingo 25 de febrero de 2001, A30.

3 “El 2001 será un año austero para el Inabif”, en *El Comercio*. Lima, martes 23 de enero de 2001, A7; “El puericultorio tiene deudas de hace tres años”, en *El Comercio*. Lima, viernes 2 de febrero de 2001, A6; “Deudas afectan la Casa Canevaro”, en *El Comercio*. Lima, domingo 4 de febrero de 2001, A11; “Beneficencia Pública tiene deudas por dos millones”, en *El Comercio*. Lima, lunes 12 de febrero de 2001, A6.

(Jenkins 1996/1999: 139). Entendemos a las organizaciones como entidades y establecimientos particulares, identificados con estrategias y estructuras que incluyen una división específica del trabajo y procesos para reclutar a sus miembros (*Ibid.*). Las organizaciones contienen instituciones, es decir, reglas formales, códigos de conducta no escritos y mecanismos de control (North 1990). Asumimos también, tal como lo sostiene Douglas, que las instituciones y organizaciones requieren para su pleno funcionamiento categorías de pensamiento compartidas que influyen en los patrones de conducta, toma de decisiones y desarrollo de la gestión (Douglas 1987). De allí el significado y la importancia de basar el estudio no solo en encuestas, documentos y observaciones, sino también en entrevistas que den cuenta tanto de hechos concretos, como de percepciones y visiones del mundo que expliquen y justifiquen la dinámica organizativa.

En ese sentido, luego de la introducción, nos ocuparemos de los antecedentes, fundación y objetivos del Hogar de Cristo. Una organización no existe en el vacío y siempre es producto de una red de relaciones que se tejen al interior y exterior de la misma. Es así que en tercer lugar nos centraremos en los distintos actores que han hecho posible esta empresa, es decir, la Iglesia, el Estado, los empresarios, los profesionales y los medios de comunicación. Consideramos que la presencia de todos ellos ha sido fundamental para el desarrollo de esta asociación. En cuarto lugar nos referiremos a la estructura organizacional, jerarquías y estilos en la toma de decisiones. La coexistencia de diversas versiones del organigrama institucional es, por ejemplo, una expresión de la presencia simultánea de distintas culturas organizacionales dentro de esta colectividad. En quinto lugar haremos alusión a sus principales fuentes de financiamiento y gastos. Al respecto cabe mencionar que no nos fue posible acceder a documentos o fuentes primarias que corroboren dicha información. Los datos que corresponden a la parte financiera de una organización constituyen, en términos generales, parte del “patio trasero” o de los “bastidores” como diría Goffman, y por lo tanto no son aspectos que las organizaciones suelen mostrar abiertamente (1959/1969: 114). En sexto lugar, examinaremos cómo los miembros del Hogar afrontaron uno de los momentos más difíciles en la trayectoria del Hogar. El análisis de este capítulo nos hace entender los niveles de compromiso de sus integrantes con respecto a la organización.

Finalmente nos ocuparemos de dos actores fundamentales que merecen atención aparte y son la razón de ser de esta asociación: los voluntarios y los beneficiarios.

### *Metodología*

La presente investigación se basa en 24 entrevistas no estructuradas con una duración promedio de hora y media, realizadas a integrantes del Hogar de Cristo, voluntarios, benefactores y allegados a la organización. En varias oportunidades hemos requerido más de una sesión con los informantes. Las entrevistas nos han servido para documentar hechos y características de la asociación y sus integrantes y, en segundo lugar, indagar acerca de sus percepciones y categorías de pensamiento.

La entrevista no estructurada, como su nombre lo indica, trata de explorar en profundidad determinados temas siguiendo el hilo conductor que establece la persona entrevistada. En este sentido, el entrevistador experimenta una tensión entre el imperativo de *“no salirse del tema”* y dejar que la conversación fluya libremente.

Las presentes entrevistas se han dividido en tres grandes partes, es decir, antecedentes, momento actual y perspectivas futuras. En ellas se entrecruzan los aspectos de las biografías personales, los aspectos centrales de la organización y desafíos al futuro. De esta manera, hemos indagado sobre las circunstancias en las que el entrevistado fue reclutado al Hogar, funciones, rutina y trabajo diario, coordinación interna, toma de decisiones, capacitación, relaciones al interior y exterior de la entidad, coyuntura de mayor satisfacción, momentos difíciles y expectativas futuras.

En el caso de las empresas o socios benefactores, las entrevistas fueron más puntuales y se limitaron a entender las circunstancias y motivos por los cuales decidieron colaborar, cargo y función dentro de la empresa. Igualmente se incluye preguntas respecto a los montos donados, los mecanismos de coordinación y perspectivas futuras de colaboración.

Con el objetivo de entender las motivaciones y las características de los aspirantes a voluntarios y voluntarios se aplicaron 120 encuestas.<sup>4</sup> Se han revisado igualmente 107 artículos de periódicos entre 1996 y 2000 pertenecientes al archivo del Hogar. Esta información se centra en su trayectoria y diversos eventos realizados en su apoyo. De igual manera, se ha examinado documentación interna, principalmente aquella referente a los programas y los voluntarios. De manera paralela también se efectuaron

4 El 28 de abril de 2001 y el 4 de mayo se tomaron las encuestas a los aspirantes a voluntarios en la capilla y un viernes solidario, respectivamente. El 5 de junio se coordinó con los coordinadores de voluntarios para tomar adicionales encuestas esta vez a los voluntarios que habían sido aceptados por el Hogar.

visitas a la sede central, viernes solidarios y al programa la Sagrada Familia en Huaral.

No nos fue fácil abordar la perspectiva de los beneficiarios del Hogar. Por un lado temíamos invadir su privacidad. De otro lado, sin embargo, consideramos que un estudio de esta naturaleza quedaba trunco sin esta información. Había que hallar una forma de acercarse a ellos sin intimidarlos. El Hogar nos sugirió apoyarlos en la realización de las tareas escolares; sin embargo, nos pareció inadecuado empezar a frecuentarlos y “engancharnos” emocionalmente sabiendo que pronto los dejaríamos de ver.

Descartamos desde el inicio trabajar con los casos extremos, es decir, con población muy joven y nueva, como los niños que recién se integran a la Casa de la Acogida o aquella que no está en capacidad de comunicarse fluidamente tanto jóvenes como adultos mayores.<sup>5</sup> Fue entonces que tomamos la decisión de trabajar con un grupo de jóvenes, aquellos que se encuentran medianamente establecidos en el Hogar y poseen una capacidad normal de comunicación.

¿Cómo poder acercarse, sin embargo, a jóvenes hiperactivos, con dificultades de concentración y poco acostumbrados además a ejercicios que implican la formulación de conceptos abstractos que den cuenta de sus deseos, opiniones y aspiraciones? Teníamos que buscar una experiencia de trabajo en la que se sintieran gratificados. Finalmente decidimos organizar una dinámica grupal de tipo “lúdico” centrada en la elaboración de *collages* que narrasen sus vidas antes y después de entrar en el Hogar de Cristo. Dicha decisión resultó sumamente acertada.<sup>6</sup>

## 1. *Antecedentes, fundación y objetivos*

### 1.1 *Conexiones de sentido e impresiones iniciales*

De acuerdo con Woods, los principales requisitos de una observación son “*un ojo avizor, un fino oído y una buena memoria*” (1986: 56). En observaciones “cara a cara”, en el “aquí y el ahora”, registramos hechos y

5 Para una mayor descripción de los programas ver acápite número ocho, “Un hogar para los más pobres: la población beneficiada”.

6 Agradecemos tanto a Alicia Pinzas como a José Luis Encinas por escuchar nuestras preocupaciones al respecto y dar luz con sus consejos y experiencia profesional a soluciones prácticas y dinámicas que se ajustaran a la realidad de estos jóvenes.



sus conexiones de sentido que los actores dan por dados y no llegan a verbalizarse abiertamente.<sup>7</sup> La “fachada” y los gestos constituyen invitación abierta a explorar aspectos del mundo interior de los individuos y las colectividades. El registro visual de la interacción entre los actores y su espacio en la vida cotidiana dan cuenta de situaciones en las que interesa descubrir los valores, las perspectivas y las motivaciones de una colectividad.<sup>8</sup> En suma, la observación y la descripción nos permiten definir las estructuras subyacentes del desenvolvimiento rutinario de los actores. Una manera de conocer una organización es precisamente observándola con agudeza con el fin de matizar, complementar o corroborar la información proporcionada por expresiones verbales, por ejemplo.

A continuación presentamos un primer retrato del Hogar que da cuenta de la imagen que quiere presentar públicamente y el tipo de interacción que fomenta entre sus miembros y visitantes.

La sede central del Hogar de Cristo (HC) está situada en el jirón Castilla 509, en San Miguel, frente a lo que los vecinos denominan torres de San Miguelito, cerca del hospital geriátrico de la policía. El local cubre toda una manzana y es amplio y luminoso. Se ingresa por una puerta de rejas negras hacia un camino de tierra que desemboca a una amplia loza deportiva. Hacia la izquierda se levanta una capilla de madera con techo a dos aguas. Al frente se observa un gran panel con fondo verde y letras blancas que lleva inscrito el nombre de “HC Villa de la juventud ‘Padre Alberto Hurtado’ en convenio con el Inabif”. Detrás de este anuncio, a unos quince metros, se alza un campanario. Hacia la derecha se divisa el gimnasio Serapio Gym. La bandera peruana flamea a un costado. La música y algarabía del gimnasio es evidente. No se observan desperdicios o basura. En los alrededores se levanta un césped bien cuidado.

Sorprende ver un pasto tan verde y bien mantenido de la entrada que contrasta con el terral que se abre detrás de la loza deportiva. El mensaje que recibimos es el de estar ingresando a una organización que no por trabajar con vidas difíciles deja de ser dinámica, eficiente y moderna. Dicha entidad aloja personas cuyas vidas están atravesadas por grandes carencias y, sin embargo, no por ello nos encontramos en un espacio lúgubre, miserable donde el deterioro y la tristeza calan los ánimos.

7 Sobre el enfoque de la vida como un escenario y las relaciones “cara a cara”, ver Goffman (1959/1969).

8 *Ibíd.*: 18.

La mirada del vigilante es directa y frontal. Una caseta lo guarece donde antes solo había una mesa y una silla. Luce una corbata y se halla cuidadosamente vestido, signos inconfundibles de esmerado cuidado en los detalles. El personal contratado debe marcar tarjeta, es decir, no por ser una empresa benéfica cae en lo informal. Observamos también que otro de los cambios es haber introducido broches blancos de identificación para sus miembros con el logotipo del Hogar en letras verdes seguido del nombre y cargo correspondientes.

El recibimiento es cortés, ejecutivo y respetuoso. El jolgorio transmitido por la música del gimnasio tampoco convierte al lugar en una simple fiesta, informal y poco seria.

Al fondo se observa una construcción de dos pisos habitada por personas de tercera edad. La mayoría descansa sentada en bancas. Se respira tranquilidad. Algunos se hallan atendidos por otras personas más jóvenes.

La administración se encuentra situada frente a la comunidad juvenil y el programa de adolescentes. Dos jóvenes se deslizan con patinetes de madera a lo largo del corredor ascendente que conduce al segundo piso donde vive el padre Martín Sánchez, capellán y director del Hogar. Nadie los está vigilando. El mensaje en este caso es que los jóvenes no están encerrados o controlados al mejor estilo de un panóptico opresor. En contraste con la entrada y el sosiego transmitido por el programa de adulto mayor, se respira cierto aire de libertad e informalidad en este sentido. Existe, pues, una armonía entre los requerimientos de cada programa y la atmósfera que transmiten.

Adherido a la puerta de la administración que es de material prefabricado, se observa un aviso que muestra la agenda del padre Sánchez e invita de manera transparente al personal a unirse a sus actividades de la siguiente manera:

“Entérese de la agenda de nuestro Director Nacional, el padre Martín y si quiere lo puede acompañar cuando quiera (y si le sobra el tiempo)”

Han acondicionado la recepción y la han pasado hacia adelante. Una gran fotografía a colores adorna la pared derecha de la administración. Allí aparece Juan Pablo II estrechando la mano del que fuera Arzobispo de Lima, monseñor Vargas Alzamora. Lleva la fecha del 20 de agosto de 1998, retratada en Castel Gandolfo. Detrás se observa al padre Martín Sánchez. Al costado izquierdo aparece Francisco García Huidobro, gerente general de McCann Erikson y miembro del directorio del Hogar, acompañado de

sus dos hijos y su madre. Al margen derecho vemos a Eduardo Wong, gerente financiero de la cadena de los supermercados Wong con su hija y esposa. Actualmente, este último miembro fundador ha dejado de participar del proyecto.<sup>9</sup>

En otras palabras, si bien el Hogar de Cristo en el Perú no es una institución que pertenece a la Iglesia como lo es el Hogar en Chile, esta sigue siendo un referente simbólico fundamental para la organización, cosa que comprobamos de manera reiterada en el manejo de la imagen pública que se desea mostrar.<sup>10</sup>

El personal entra y sale raudamente de la administración. Llama la atención la presencia de una persona que porta una mascarilla. Se trata de uno de los cuatro asistentes más cercanos y de mayor confianza del padre Sánchez. La mascarilla lo protege de posibles contagios y enfermedades que podría contraer fácilmente debido a la carencia de un riñón. Todo ello nos muestra una organización vigorosa, entregada a su trabajo, incluso en los casos donde se muestren dificultades e impedimentos físicos.

No se observa hacinamiento, pero sí ciertos rasgos de austeridad. No observamos caras descontentas o descuido en los beneficiarios que transitan por el Hogar con relativa libertad. La dinámica de trabajo, anteriormente mencionada, que realizamos con el grupo de jóvenes nos permitió, entre otras cosas, ingresar por la puerta falsa y rastrear aquella información que no transcurre públicamente como más adelante lo explicaremos. Intriga saber, en un país que a veces parece caerse a pedazos, cuál es el enigma que el Hogar esconde y explica esta notable situación.

## *1.2 Antecedentes y fundación*

En la fundación del Hogar de Cristo (HC) convergen historias paralelas donde coincidentemente –más allá de la posición social y económica– los principios solidarios, el apoyo familiar, la perseverancia y el esfuerzo personal, así como también la enseñanza de la religión católica han cumplido roles fundamentales en su formación y socialización. En los orígenes del HC se encuentran también historias personales que, coincidentemente, estaban a la búsqueda de nuevos rumbos, actividades concretas en beneficio

<sup>9</sup> Desconocemos las razones por las cuales el Sr. Wong decidió dejar de colaborar con el Hogar. Como explicaremos más adelante, los entrevistados ofrecen varias versiones al respecto.

<sup>10</sup> Sobre el Hogar de Cristo en Chile consultar [www.hogardecristo.cl/](http://www.hogardecristo.cl/)

de personas menos favorecidas y resultados tangibles que proporcionen un sentido distinto a sus vidas.

En la trayectoria y procesos seguidos por el Hogar de Cristo distinguimos cuatro tipos de actores: aquellos que provienen de la Iglesia, el Estado, los empresarios y la sociedad civil. No consideramos a cada uno de ellos representante de un determinado sector social. Lo que queremos resaltar al hacer esta diferenciación es la función que estos actores cumplen en la implementación y funcionamiento del Hogar que difiere según la posición profesional, económica y social en la que se encuentran.

Las versiones respecto a la fundación, características y trayectoria del Hogar difieren. Dichas interpretaciones corresponden –a nuestro modo de entender– a significados y prácticas distintas sobre lo que constituiría hacer obra social en el Perú dentro de la Iglesia católica. Nuestro afán por rescatar la complejidad del tema y de la vida misma nos ha llevado a entrevistar a numerosas personas.

Lo que define una organización no es, como diría Maffesoli, el principio de identidad sino la reunión de personas con distintas trayectorias de vida y, sobre todo, las relaciones que expresarían dicha alteridad (1993: 46). Como sugiere Jenkins, la identidad de una organización se configuraría a través de un proceso donde se establecen simultáneamente relaciones de comparación, es decir, de similitud y diferencia entre quehaceres y discursos (1996/1999: 3-4). En otras palabras, al cruzar información no solo estamos identificando determinados hechos sino sobre todo caracterizando la naturaleza y el funcionamiento de una organización que se define en la interacción misma. Consideramos, en este sentido, que la información vertida por nuestros entrevistados –lejos de constituir meros discursos etéreos que se alejan de la verdad y de lo que “realmente sucedió”– constituye representaciones simbólicas que orientan las acciones y, más importante aún, influyen en los procesos de toma de decisiones.<sup>11</sup>

El Hogar de Cristo surge inicialmente como parte de la red nacional de Cáritas del Perú y del trabajo de pastoral social de la Conferencia Episcopal Peruana. Los antecedentes de su fundación se remontan a 1995, cuando la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) cambia su estrategia de ayuda alimentaria y pasa a concentrar su apoyo hacia los hogares campesinos en extrema pobreza de las zonas altoandinas. En otras palabras, esta agen-

11 Las representaciones sociales indican una forma específica de conocimiento cuyo contenido revela maneras de entender la realidad, pero sobre todo también, el control y manejo de la realidad (citado en Allum 1998).

cia desplaza su atención de las regiones y ciudades de la costa a los sectores más pobres y desprotegidos. De esta manera, la AID decide concentrar su trabajo de asistencia, fundamentalmente, en niños menores de seis años y madres lactantes de las zonas rurales más desprotegidas sobre la base de considerar que la desnutrición aguda afecta especialmente a niños de esa edad y les produce atrofas irreversibles.<sup>12</sup>

De acuerdo con lo manifestado por nuestros informantes de Cáritas, como respuesta a la decisión tomada por la AID, la cual afectó sobre todo su labor en los comedores populares que atendía en Lima, el Arzobispo de Lima, monseñor Vargas Alzamora, solicita a su secretario personal, padre Martín Sánchez, viajar a Chile y visitar la obra Hogar de Cristo que cumple desde los años cincuenta *“una labor de asistencia interesante y eficiente”*.<sup>13</sup> Vargas Alzamora toma la idea y resuelve crear el Hogar de Cristo-Cáritas para los más pobres como una instancia “especial” del Arzobispado de Lima.<sup>14</sup> Inicialmente él mismo la presidirá. El Hogar se establece como un programa de acción social dentro de la Iglesia pero separado de lo que había sido anteriormente Cáritas del Perú. Nuestros informantes de Cáritas, en este sentido, consideran que El Hogar como “movimiento” surge ante una ausencia, versión que contrasta con el personal de la AID. Para estos últimos esta decisión no debería de tomarse como un abandono, sino como una estrategia destinada a favorecer —dentro de un presupuesto limitado— a los más pobres entre los pobres, aquellos totalmente desprotegidos por el Estado. El Hogar de Cristo entra, de acuerdo con el padre Sánchez, como propuesta nueva del Arzobispado *“que vaya más allá del asistencialismo”* para *“salvar Cáritas que estaba quebrada”*.<sup>15</sup> En estas circunstancias, el Arzobispo Vargas Alzamora reintroduce —de acuerdo con los seguidores de lo que Klaiber (1988: 383) denomina *“nuevas líneas teológicas conciliares”*— un estilo y modalidad de hacer labor social en la Iglesia católica anteriormente instituido por *“la cenas del cardenal”* por Monseñor Juan Landázuri Ricketts en la década de 1960.<sup>16</sup> En este contexto, una vez más

12 Ver James T. Riordan, Roberta van Haeften, Jorge Daly, Carlos Amat y León, Arlette Beltrán, Rosario Gómez y Gustavo Yamada (1994).

13 Entrevista con José Luis Cañote el 4 de abril de 2001.

14 Ver siguientes reportajes del diario *El Comercio* sobre Hogar de Cristo “Ayuda al pobre y al rico” (12/06/96, D8), “La solidaridad hace milagros” (3/07/96, D8) y “Crece la solidaridad” (30/07/96, D6).

15 Entrevista al padre Martín Sánchez el 12 de febrero de 2001.

16 Dichas cenas se llevaron a cabo hasta 1968, año en que se celebraron por última vez en el colegio Maristas de San Isidro.

el Arzobispado de Lima decide “*pasar el gorro*” entre los empresarios con el fin de financiar las labores de pastoral social y atender a los excluidos, a los que nada poseen. El objetivo en este caso es financiar la naciente versión del Hogar de Cristo en el Perú.<sup>17</sup>

En abril de 1996, el padre Martín Sánchez —secretario personal de Vargas Alzamora— convoca a jóvenes de grupos parroquiales y universidades de Lima a integrarse como voluntarios de esta naciente obra social. El padre Sánchez “*reta*” a los jóvenes a la acción en beneficio de las personas más necesitadas con motivo del Primer Encuentro Juvenil Arquidiocesano. Tres son los acuerdos a los que se llega en dicho evento: 1) consolidar la Pastoral Juvenil de la Iglesia en Lima, 2) crear un Primer Centro Universitario para escolares de zonas marginales, y 3) formar el Primer Voluntariado de las Calles en búsqueda de jóvenes desplazados.

El Hogar de Cristo se funda el 7 de junio de 1996 a media noche cuando decenas de jóvenes salen a las calles inaugurando el primer Viernes de la Solidaridad.<sup>18</sup> Inicialmente opera en un local del Arzobispado de Lima en el jirón Chancay en el centro de Lima. Vargas Alzamora decide independizarlo en la última etapa de su mandato como Arzobispo.<sup>19</sup> De esta manera, el 8 de septiembre de 1998, dicha entidad transita de ser parte de la estructura del Arzobispado de Lima a convertirse en Asociación Católica Educativa y adquiere una nueva personería jurídica como “Hogar de Cristo”, con el lema “unámonos y ayudemos a ayudar”, con lo cual se inaugura una nueva etapa en su vida organizacional como explicaremos más adelante.<sup>20</sup>

17 Sobre la protesta a la última cena del cardenal ver Martínez, Maruja (1997: 93-95). Los principales protagonistas de la protesta de 1968 frente al colegio Maristas de San Isidro no mostraron mayor interés en ser entrevistados sobre dicho evento, evidencia de lo políticamente poco importante que este hecho resultaría para los mismos. Sobre la transición de la iglesia “moderna” (1955-1968) a la “social política” consultar Klaiber (1988). Klaiber considera necesario cuestionar el pretendido carácter “conservador” de Landázuri. Por el contrario, este autor afirma que este fue un hábil gobernante que supo manejar la transición de la iglesia y evitar mayores discordias y tensiones producto de los cambios introducidos por el Concilio Vaticano II y las grandes conferencias de Medellín y Puebla (p. 345).

18 Datos tomados del documento presentado por el Hogar de Cristo al Concurso de Creatividad Empresarial.

19 Desconocemos las razones precisas por las cuales determina esta decisión.

20 Entrevistas al padre Martín Sánchez el 12 de febrero. La fecha de cambio de institución de iglesia a asociación civil fue confirmada por Patricia Burga el 5 de abril de 2001 en conversación telefónica.

El diario *El Comercio* anuncia la conformación del primer directorio del HC el 8 de noviembre de 1998, es decir, a los dos meses de convertirse en asociación civil. El primer directorio, de acuerdo con Francisco García Huidobro de McCann Erickson Perú y el diario *El Comercio*, estuvo integrado por el cardenal Vargas Alzamora, la Primera Dama Keiko Sofia Fujimori, Carlos Rodríguez Pastor, Alfonso Bustamente, Eduardo Wong, Manuel Aramburú, Gustavo Mohme del diario *La República*, Alejandro Miro Quesada del diario *El Comercio* y él mismo.<sup>21</sup> *La República* indica que Gustavo Mohme Seminario, director del diario *La República*, Alejandro Miro Quesada, director del diario *El Comercio*, Eduardo Wong, Gerente de la cadena de supermercados Wong, el cardenal Augusto Vargas Alzamora y Susana de la Puente del JP Morgan conforman parte del directorio del Hogar.<sup>22</sup>

### 1.3 Objetivos

Mientras las instituciones establecen patrones de vida, parámetros y señales de cómo deben hacerse las cosas de manera socialmente establecida (Jepperson 1991, Jenkins 1996/1999), las organizaciones incluyen un grupo específico de personas que realizan proyectos en conjunto, generalmente al interior de un determinado establecimiento, alrededor de una meta común. En términos generales, podríamos señalar que las instituciones se refieren a las reglas de juego mientras que las organizaciones aluden a los jugadores que trazan las estrategias para alcanzar un determinado fin (North 1990).

Las instituciones controlan la incertidumbre a medida que determinan nuestras expectativas, la toma de decisiones, las cosas que privilegiamos y los pensamientos que recordamos y olvidamos (Douglas 1987). Una vez establecidas, las instituciones no necesitan de volver a ser replanteadas y acordadas. Parafraseando a Durkheim, Douglas (*Ibíd.*) sugiere que las instituciones solo son posibles en la medida que exista solidaridad entre un grupo específico de personas. A su vez, desde esta perspectiva, la solidaridad se fundamenta en esquemas interpretativos comunes que se traducen,

21 Entrevista a Francisco García Huidobro, 12 de marzo de 2001. Ver también "Primer directorio de Hogar de Cristo", en *El Comercio*. Domingo, 8 de noviembre de 1998. Religión, H7.

22 "Concurrida cena de pan y vino. Crece Hogar de Cristo", en *La República*. Domingo, 21 de noviembre de 1999, 37.

entre otras cosas, en determinadas categorías compartidas. En otras palabras, las instituciones implican un orden social específico y una visión del mundo. En el caso del Hogar de Cristo las representaciones compartidas contienen un núcleo central compuesto esencialmente por principios generados desde la Iglesia católica.

Toda organización implica la existencia de un conjunto de instituciones en su interior. Una institución, por el contrario, no implica necesariamente la existencia de una organización específica. El Hogar de Cristo posee instituciones fuertemente consolidadas y una organización más bien precaria en proceso de desarrollo. Mientras la demanda no cubierta por servicios crece explosivamente, existe un paradigma institucional coherente que hace que la organización no colapse. Tal como se ha sugerido anteriormente, los miembros más entusiastas del Hogar de Cristo hablan el mismo lenguaje y comparten los mismos sentimientos respecto a dicha asociación, donde la solidaridad resulta una prolongación de lo practicado en el ámbito privado desde la infancia.

Los objetivos de esta entidad aparecen claramente definidos en todos nuestros entrevistados. El Hogar de Cristo se presenta como una propuesta de país ante una realidad fragmentada, cuya población objetivo son los más necesitados entre los más pobres.

## *2. Actores principales en el desarrollo del Hogar de Cristo*

A continuación presentaremos un perfil de los actores centrales que han hecho posible esta propuesta. Otro de los objetivos es tratar de entender el tipo de relación que existe entre ellos.

### *2.1 La Iglesia como símbolo*

Basta un somero examen de la folletería del Hogar de Cristo, de los medios de comunicación, entrevistas y de la observación para darnos cuenta del evidente enfoque y centralidad del padre Martín Sánchez, capellán y director de la asociación, en la organización. De hecho, la legitimidad y el prestigio públicos de la organización se tejen en función de lo que hace y dice su director, más allá de lo que dicha entidad realiza en su conjunto.

El Hogar de Cristo se encarna en la persona del padre Martín Sánchez, que forma parte de la Iglesia y por lo tanto la representa. Un representación en un signo que evoca la presencia de algo que está ausente. Es así que el



Hogar, inevitablemente, y a pesar de haber dejado de pertenecer a la Iglesia, la simboliza a través de la figura del padre Sánchez.

De este modo, resulta fundamental centrarnos en esta sección en la personalidad del padre Martín.

De acuerdo con nuestras entrevistas, para sus más estrechos colaboradores, el padre Martín es sinónimo de joven vitalidad y esmerada entrega a su trabajo. Sus gestos y ademanes denotan una mezcla de informalidad juvenil y pulcritud. En los múltiples encuentros siempre lo hemos visto con una amplia sonrisa mostrando dientes blanquísimos, ligeramente perfumado. Lleva un corte de cabello al ras como la escrupulosa labor puesta en el césped del ingreso. Luce una banda tejida angosta multicolor en la muñeca izquierda. Porta un teléfono celular que lo hace lucir dinámico, informal y moderno. Su saludo es apropiado para las circunstancias, cálido en la informalidad y ceremonioso en reuniones de trabajo. Para sus detractores, sin embargo, el estilo de Martín resultaría muy ostentoso e irreverente. Si hay algo que une a críticos y aliados es pensar que el padre Sánchez es astuto.

El Padre Martín Sánchez se presenta a sí mismo como motor propulsor de los orígenes del Hogar de Cristo en el Perú que se inspira en la obra Hogar de Cristo en Chile fundada en octubre de 1944 por el sacerdote jesuita Alberto Hurtado Cruchaga, ahora convertido en beato. Desde su punto de vista, su “*vocación por los pobres*” surgiría cuando el Cardenal Vargas Alzamora lo nombra secretario personal:

Nosotros íbamos todas las mañanas a las 6:30 de la mañana al Arzobispado para celebrar la misa a las siete con el Cardenal y veíamos a los niños de la calle tirados en la plaza Grau. Me acuerdo que me cuestionaba mucho. Nos cuestionaba muchísimo. No lo hablábamos nunca; sin embargo, yo empecé a salir a media mañana del Arzobispado a la Plaza de Armas y me reunía con los pirañitas con el pretexto de lustrarme los zapatos y empezaba a hablar con ellos. De allí nace una amistad con un niño en concreto que hasta ahora sigue en el Hogar, que me decía: ‘me interesa mucho hablar contigo pero me da pena que todo quede en palabras, tú no haces nada por mi vida’. Fue para mí muy terrible, al mes yo tenía tres niños viviendo conmigo en la casa del Cardenal. Al mes, a los dos meses eran ocho niños y el Cardenal casi me bota con todo y niños y me dice: ‘Tú quieres hacer algo de esto’. Yo le dije que sí y bueno me dijo lo vas a hacer *part-time*, medio tiempo, algo social pero perfil bajo.<sup>23</sup>

23 Entrevista al padre Martín Sánchez el 24 de enero de 2001. Ver anexo al final sobre la relación de entrevistados.

Fue en medio de esas circunstancias que poco después surge la idea de concebir el Hogar de Cristo en el Perú.

Tuve la oportunidad de estar en Chile, de ver la experiencia del Hogar de Cristo allá, creo que es una de las raíces también del Hogar de Cristo en el Perú. Me impactaron dos cosas: el amor al pobre, un amor promocional, un amor que busca la mayor dignidad posible de cada pobre y luego la corriente solidaria en el país (...) los pobres dependen de la gente que vive en el país. Eso me impactó mucho, por no tener que buscar fuera lo que se debe generar dentro. Entonces, de esto yo volví de Chile, le conté al Cardenal, le dije me encanta esto, y bueno, él me dijo por qué no te encargas tú de hacer algo así en el Perú y le dije la verdad me encanta pero voy a empezar con niños de la calle.<sup>24</sup>

Según explica el padre Sánchez, la motivación central para fundar el Hogar de Cristo se relaciona sobre todo con su propia vida e historia personal, caracterizada por carencias materiales a una temprana edad y los esfuerzos por salir de aquella situación:

Yo nací en un pueblo joven. Nací en un asentamiento humano en el Rímac, que hasta ahora sigue siendo el mismo (...) O sea pobreza extrema. Extrema quiere decir que vivíamos en una casa de esteras, donde no había ni luz ni agua, en un cerro y para nosotros pasar de la casa de esteras a una casa de madera y después de material noble pasaron quince años (...). yo era el último de cinco hermanos, el que siempre veía el esfuerzo sobrehumano que hacía mi familia por salir adelante. Lo interesante es que nosotros hemos vivido quince años en un cerro, sin embargo todos mis hermanos se hicieron profesionales, todos aprendimos a luchar desde chicos. Creo que a mí me enseñaron lo que es pasar hambre. Yo recuerdo perfectamente desde muy chico que había momentos en que no teníamos para comer, había momentos en que mi madre no tenía trabajo.<sup>25</sup>

Martín Sánchez Terán nace el nueve de mayo de 1967 en el Rímac en un hogar compuesto por su madre y cinco hermanos. Desde los cinco años, como señala la “secuencia de vida” que él mismo ha elaborado, se desempeña como acólito en la capilla de las Madres de la Virgen Niña en Ciudad y Campo, Rímac. El padre es una figura ausente. La madre se desempeñó

24 *Ibid.*

25 *Ibid.*

como modista profesional dedicada a la confección de uniformes en una institución militar. El padre Sánchez presenta a su madre como mujer trabajadora y perseverante que hizo un “esfuerzo sobrehumano” por sacar adelante a la familia.<sup>26</sup> Su madre representa “*la que observa en silencio, como figura de María*” (*Ibíd.*). La figura de Dios y de Vargas Alzamora, tal como él mismo reconoce, reemplazan a ese padre que nunca llegó a conocer:

Sí, fíjate que en realidad yo no conocí a mi padre. Yo muchas veces he enfrentado el tema como a lo mejor un tipo de ausencia, en heridas. Sin embargo, el rasgo paterno yo lo he sabido cubrir muy bien. Primero, porque tuve relación con muchos sacerdotes desde el comienzo de mi vida, desde muy chico. Yo creo que la paternidad de Dios ha podido cubrir muchas cosas en mi vida y luego la experiencia de la amistad muy cercana con el Cardenal (Vargas Alzamora) que fue como un padre para mí.<sup>27</sup>

En un intercambio de roles, él ha decidido ahora asumir la condición de padre, “no un padre espiritual sino como un padre normal, un padre que quiere darlo todo” (*Ibíd.*).

El padre Martín socializó en un barrio donde la presencia y la labor de la orden franciscana fue significativa. Él relata que solía acompañar desde los seis años a los padres franciscanos que recorrían el cerro. Luego fue acólito e intentó ingresar a los 15 años a la orden, pero no lo aceptaron por ser demasiado joven. Al terminar el colegio, opta “por un camino de servicio” e ingresa a la Escuela Militar de Chorrillos. Los tres años de experiencia en la escuela representan “un cambio vertiginoso” en su vida.

Cuando entré a la escuela de oficiales tenía muchas gollerías, ¿no? Muchas cosas, tenía viajes, tuve la primera enamorada, después tuve la novia. Fui primer puesto en el cuadro de honor, aprendí idiomas. Un vuelco total de mi condición infrahumana a una condición social muy fuerte en relación con la alta sociedad.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> El hermano mayor es contador; el segundo, administrador de empresas y vive en los Estados Unidos; el tercero reside en Barcelona y administra un hotel. Su hermana mayor es ama de casa y vive en Lima.

<sup>27</sup> Entrevista al padre Martín Sánchez el 24 de enero de 2001. Ver anexo al final sobre la relación de entrevistados.

<sup>28</sup> *Ibíd.*

En 1986 le diagnostican leucemia, lo internan siete meses en el hospital militar y lo llegan a desahuciar. Sorpresivamente, sin embargo, supera dicha enfermedad. Desde entonces se consolida en él la convicción de dedicar su vida a Dios porque “yo creo que hubo la mano de Dios, porque yo salí de la enfermedad”. Es así que busca consejo espiritual religioso. El actual Arzobispo de Huancayo, padre José Ríos, lo orienta a “interpretar su vida” y reforzar su repentina convicción de dedicarse a la vida religiosa. Martín Sánchez ingresa al Seminario Santo Toribio en 1987 a los 19 años.

Martín se siente un cura feliz, un cura loco. El padre Martín es consciente de que su ímpetu y tremendas energías juveniles alentaban mucho a Vargas Alzamora, quien depositó en él su plena confianza.

(Vargas Alzamora) no dudó nunca de mí, siempre me decía que era un loco, pero siempre me alentaba mucho. Los dos últimos años, pese a que no vivíamos juntos, teníamos una cercanía aun mayor. Él venía todos los jueves a ayudarme a la formación espiritual de los jóvenes (y yo) iba todos los miércoles a almorzar con él a la Inmaculada. Para mí era un consejero espiritual muy profundo. Siempre le contaba mis dificultades, mis pobrezas, me confesaba con él. Le decía mis proyecciones y en cada reunión con él no había otras palabras que alentarme.<sup>29</sup>

Dos de los rasgos más característicos de Martín Sánchez son su gran perseverancia y desarrollada autoestima, que hacen que no se doblegue fácilmente ante la autoridad, característica admirada por unos y cuestionada por otros. “Yo tenía una convicción militar”, afirma el padre Martín. “En lo militar aprendí que uno tiene que ver su lugar y ganarse la autoridad”. Es decir, a diferencia de otros casos, ser pobre en un país jerárquico, discriminador y autoritario, no significó en él adoptar una actitud servil. Muy por el contrario, su actitud un tanto irreverente frente a la autoridad inspira de manera controvertida la admiración y confianza de unos y el cuestionamiento de otros dentro y fuera de la iglesia peruana.<sup>30</sup>

Igualmente, resulta reveladora la manera como fue elegido y convocado como secretario personal por el Cardenal Vargas Alzamora, lo que demuestra que haber crecido en medio de penurias económicas no es siempre sinónimo de baja autoestima:

*29 Ibid.*

<sup>30</sup> Los miembros de la Iglesia peruana cuidan, sin embargo, que estas diferencias no salgan a la luz. De acuerdo con una declaración anónima, “en la Iglesia católica se toleraría el pecado pero de ninguna manera el escándalo”. Dicho aspecto, a nuestro entender, también es compartido por el padre Martín.

El Cardenal Vargas Alzamora iba todos los jueves al seminario de una manera metódica, de una manera sagrada, para hablar con los seminaristas que desean hablar con él. Yo nunca me apunté para hablar con él. Si a mí no me llamaban yo no iba. O sea, yo era una persona más, desconocida para él. La sorpresa es para cuando terminamos la teología; él escogió a cuatro seminaristas de mi promoción y uno de ellos era yo. Fue una sorpresa tremenda porque no me conocía. Yo tampoco a él. Habíamos tenido dos reuniones pero muy breves, pero no me conocía personalmente. Más curioso fue cuando tuvimos que entrar a la casa a vivir, yo llego y me dice: “bienvenido Martín, tú vas a administrar mi casa.”<sup>31</sup>

Al año lo ordenan diácono y el Cardenal lo nombra secretario personal:

El Cardenal me llamó a un lado, muy a su estilo. Él era muy humano, muy humano, y me llamó a un costado y me dijo: “Martín, en adelante tú me vas a acompañar a mí”. Yo le digo que a dónde lo iba acompañar, yo juraba que a una parroquia, lo iba acompañar a alguna parte. ‘Tú vas a ser mi secretario personal’. Me quedé...¿pero usted está seguro? Acuérdesse que hemos hablado, yo le he contado todas mis pobrezas, todas mis limitaciones, todas mis dificultades y así fue. ¿Qué cosa vio él? Mucha gente me dice cosas a mí, solo que yo no las puedo decir, pero lo que yo sí te digo es que yo he sido muy serio en mi formación. Yo siempre me di íntegro a lo que me daban, a lo que me encomendaban. A lo mejor vio algo de eso, alguien que quería darse completamente a la misión que le ponían y estuve más o menos preparado para el asunto porque había aprendido idiomas, había estado en el ambiente militar, había tenido relación con la alta sociedad, a lo mejor servía eso, pero él no conocía mi lado oculto, el lado de los pobres.<sup>32</sup>

El padre Martín forma parte de una institución altamente jerárquica. Sin embargo, mantiene una actitud frontal ante la autoridad. Explica, por ejemplo, que él no busca intermediarios influyentes que intercedan por él en la construcción de redes con sus colaboradores. Martín busca a sus socios directamente con el apoyo de la Gerencia de Recaudaciones. Afirma, además, ser transparente con ellos y libre de mostrarles las fortalezas y debilidades del Hogar en blanco y negro. Este estilo se plasma en la conducción de su agenda semanal donde muestra abiertamente la gama de actividades que realiza.

31 Entrevista al padre Sánchez. Lima, 24 de enero del 2001.

32 *Ibíd.*

## 2.2 *El Estado*

El Hogar de Cristo ha firmado convenio con el estado peruano desde 1996 a través del Instituto Nacional de Bienestar Familiar (Inabif), organismo descentralizado del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano, para administrar centros de rehabilitación de menores en el distrito de San Miguel y el kilómetro 18 del valle de Santa Eulalia. En dicho convenio se especifica el tipo de población que será atendida y las actividades que serán realizadas.<sup>33</sup> El local de San Miguel posee, de acuerdo con este contrato, una serie de obligaciones y responsabilidades. El desarrollo del Hogar, sin embargo, ha ido por otros rumbos, y se ha alejado de los objetivos inicialmente señalados.<sup>34</sup> Las características de los beneficiarios y el tipo de actividades difieren de las señaladas en el acuerdo. Igualmente, como ya lo habíamos mencionado, el Estado también ha contribuido con importantes sumas de dinero al Hogar, cuya rendición de cuentas aún está pendiente.

El padre Martín Sánchez aparece en la Memoria del Directorio del Inabif como miembro del directorio junto con la Dra. María Teresa Montes Rengifo (presidenta), Dr. Eduardo Yong Motta (vicepresidente) y los miembros Dra. Ana Patricia Crosby Crosby, Sr. José Antonio Navarro Merca y la Sra. Tammy Takahashy Bancovitch.<sup>35</sup> La composición de este directorio se modificó con la entrada del gobierno de transición entre el 20 de octubre de 2000 hasta el establecimiento del nuevo gobierno, el 28 de julio de 2001. Estos cambios significaron un viraje en la interacción entre el Estado y el Hogar de Cristo, el cual dejó de poseer una influencia directa en la toma de decisiones del Inabif respecto a su desenvolvimiento.<sup>36</sup>

33 Entrevista con miembros del directorio del Inabif. También ver “El martirio de Martín”, en *Caretas 1660*, Lima, 8 de marzo de 2001, pp. 90-91.

34 Entrevista con funcionarios del Inabif. Ver también “Perú Posible ‘sugirió’ detener investigación a Hogar de Cristo”, en *Correo*, Lima, 13 de agosto de 2001, pp. 12-13.

35 Memoria Institucional del Inabif 1999, p. 6.

36 Más allá del acuerdo formal, las reglas de juego no escritas cambiaron, lo cual obedece a ciertos rasgos patrimonialistas que predominan en la sociedad peruana, donde el cumplimiento de la ley se rige más por decisiones personales y privadas, antes que por una institucionalidad existente en beneficio público. El manejo de una organización se realiza como sí el encargado de la gestión organizativa fuera el dueño y patrón de los recursos. Dentro de este contexto, lo importante no es cumplir con la legalidad escrita, sino obedecer a una interpretación individual.

### 2.3 Los empresarios

Existen dos personajes cuyas actuaciones con relación al Hogar sobresalen con respecto a otros socios. Se trata de Francisco García Huidobro, gerente general de Mac Cann Erickson, y Susana de la Puente Wiese, representante del JP Morgan en la región andina. Ambos son miembros del directorio del Hogar de Cristo. Francisco García fue socio fundador en 1996. De la Puente fue convocada por el padre Martín Sánchez para integrarse al directorio en 1998.

Encontramos, de manera coincidente, que ambos actores se sienten particularmente comprometidos con el Hogar: no solo donan recursos en el ámbito personal y organizacional, sino que también brindan una porción importante de su tiempo.

Francisco García nace en Chile y vive hace siete años en el Perú. Su socialización primaria está estrechamente relacionada con el Hogar de Cristo de Chile. Él afirma que el padre Alberto Hurtado, fundador de dicha organización, fue incluso confesor de su padre. Más aún, señala en broma que su padre “casi fue cura por culpa de ese curita”.<sup>37</sup> Su madre colaboró por 35 años en las diversas actividades del Hogar de Chile. Afirma, asimismo, que vivía en dos mundos escindidos: uno marcado por una privilegiada situación económica y otro por la pobreza extrema:

Yo de chico vivía en dos mundos. Un mundo era mi colegio y las vacaciones en la playa. Mi mamá nos mandaba un mes con los chicos recogidos de la calle, con los niños del Hogar de Cristo, lo cual a esa edad me parecía pésimo. Claro me he demorado años en comprender la sabia decisión de mi madre. Yo vivía en un colegio pituco y por allí una vez al año me transplantaban y me sembraban en este lugar donde lejos de tener ventajas, yo era un *outsider*, era un “afuerino”. Nos llevaban en unos camiones y nos tiraban en las dunas en unas carpas como de los regimientos con cincuenta personas y comíamos en ollas enormes. Atroz. O sea, la verdad que el primer día te quejas y el segundo día te mueres de hambre y comes lo que te dan, y pasado comienzas a hacer amigos. Empiezas a descubrir a las personas. Estos chicos eran tanto o más capaces que yo.<sup>38</sup>

García reconoce que la decisión de sus padres de mandarlo de vacaciones junto con los jóvenes del Hogar de Cristo fue finalmente acertada. Él afirma que, actualmente, se siente en lo que denomina “segunda parte de

37 Entrevista a Francisco García Huidobro del 12 de marzo de 2001.

38 *Ibid.*

su vida adulta”, fuertemente comprometido con las personas que no han tenido las oportunidades que la vida le concedió.

La actitud de Francisco García ante las diferencias sociales coincide en gran medida con el enfoque de Susana de la Puente frente a la vida. Ella afirma haberse integrado al directorio del Hogar en 1998. El padre Martín la invita a una de sus misas celebrada en Nueva York en Manhattan en 1998. Susana de la Puente no solo es parte del directorio, sino que formó el Departamento de Recaudaciones que ha decidido independizar del Hogar de Cristo “con gente muy preparada, muy motivada, bien pagada cuya función es armar programas de recaudaciones”.<sup>39</sup> Por cinco meses ella se comprometió a pagar al personal, hasta que dicha oficina generara sus propios recursos. Para llevar a cabo las diversas iniciativas propuestas se cuenta con cuatro vendedoras. Susana de la Puente también se ha encargado de renovar el sistema de cómputo y diseñar las estrategias para captar nuevos socios. A diferencia de otros socios, no dudó en afirmar (sin habérselo incluso preguntado) que JP Morgan dona al HC 20 mil dólares al año. Asimismo, afirma que dona la mitad del tiempo que pasa en Lima (viaja desde Nueva York cada quince días a Lima) al Hogar. Sin embargo, no piensa que esta labor será eterna. Le interesa impulsar la obra, pero también comenzar a independizarla y que empiece a funcionar sola.<sup>40</sup>

Susana de la Puente señala que proviene de una familia que ella califica como “muy generosa”. Considera a sus padres “gente muy sencilla, muy abierta, muy generosa, muy consciente de las diferencias sociales. Son gente muy discreta, muy delicada con las personas más necesitadas”. Además añade:

Mi abuelo, Don Augusto N. Wiese, era un gran filántropo, un empresario importante que encontró un gran placer en hacer empresa, en hacer dinero, pero encontraba un gran compromiso -pero placer también- en ayudar a los demás.<sup>41</sup>

Susana de la Puente considera que su familia es excepcional al señalar que “*en mi medio social no es muy común encontrar gente muy generosa que dedique su tiempo a los demás*”.

39 Entrevista a Susana de la Puente el 26 de marzo de 2001.

40 JP Morgan también dona becas a San Marcos, recursos a una escuela de niños con problemas auditivos, y ha contribuido con la restauración del Teatro Municipal, la creación del Museo de Arte Moderno y es miembro del patronato del Museo de Arte, entre otras actividades.

41 Entrevista del 26 de marzo de 2001.



Tengo una vocación de servicio. Siento que he sido privilegiada en cuanto a mi educación, en cuanto a las oportunidades que me ha dado la vida, el acceso al mundo que he tenido, y me siento de alguna manera comprometida, sobre todo en el caso de mi país, a darle algo de regreso.

Si bien creo que vengo de una familia de una posición económica acomodada nunca ha sido una familia ostentosa, donde nada ha sido fácil. O sea, yo ni ninguno de mis hermanos hemos sido engréidos por tenerlo todo (...) Como que todo tenía un sentido, una compensación. Yo creo que hemos aprendido a valorar el dinero y el esfuerzo <sup>42</sup>

A nuestro entender las motivaciones por colaborar en obras como las del Hogar de Cristo están relacionadas con todo un enfoque frente a la vida, donde el trabajo, la vocación de servicio y la superación constante son ingredientes fundamentales:

Mira para mí, espero que no suene a cliché, pero yo de veras que la única razón por la que trabajo tanto, porque trabajo muchísimo dieciocho horas diarias. Me mato y tengo cuarenta años, soy soltera y no me he casado. Toda mi vida me he dedicado a mi trabajo porque soy una apasionada de lo que hago. Me encanta lo que hago y tengo vocación de servicio muy grande y de alguna manera la banca de inversión es eso, ayudar a empresas, a personas, a clientes a realizar sus negocios y sus sueños, sus oportunidades y nosotros somos puramente intermediarios. De alguna manera en el caso del Perú es para mí super satisfactorio el poder ayudar al desarrollo del Perú, la integración del Perú. A través de la comunidad financiera internacional ayudamos a traer la inversión extranjera, participar en las privatizaciones, promover el Perú con los inversionistas actuando un poco de nexo entre el mundo más desarrollado de Wall Street y un país emergente que está saliendo y abriendo sus puertas a la globalización. Por eso me interesa esta obra y muchas otras cosas más en las que participo. <sup>43</sup>

La labor de Susana de la Puente y Francisco García, sin embargo, no sería tan efectiva sin la conducción de Pilar Barragán como gerente de recaudaciones, quien cumple una labor ejecutiva fundamental captar padrinos, clientes y socios nuevos. Ella viaja constantemente con el padre Martín Sánchez a supervisar las filiales en provincias e identificar el tipo de

42 *Ibíd.*

43 *Ibíd.*

necesidades que requieren. Pilar pasó gran parte de su vida viviendo en la hacienda de su padre en Chiclayo, estudió en el colegio Belén de Lima, y luego partió a Europa a estudiar joyería por tres años hasta que la situación económica de sus padres lo permitió. Luego pasó a trabajar en un banco hasta que conoció a Susana de la Puente, para la cual trabajó durante muchos años. Trabaja desde el año 2000 en recaudaciones del Hogar, oficina que, inicialmente, estuvo ubicada por dos meses en el local de San Miguel para luego pasar a San Isidro, un lugar que era considerado más accesible para los principales donantes y colaboradores. *“Lo primero que uno hace cuando le entregan una casa es limpiarla”* y eso es lo que ella hizo al modificar completamente la estructura del personal al descubrir actos de malversación de fondos.<sup>44</sup> Ahora se registran absolutamente todas las donaciones. Los recaudadores son personas que conoce desde hace muchos años y que son de su total confianza. Igualmente en su caso, menciona el ejemplo de su madre que le enseñó a apoyar al prójimo.

Detrás del comportamiento de estos actores descubrimos a individuos particularmente motivados en generar, tal como ellos afirman, una cultura de solidaridad en el país a través de las obras del Hogar. A partir de las conversaciones con nuestros entrevistados, surge la idea de que las actividades de filantropía y voluntariado no constituyen un acto improvisado y una obra de personas repentinamente inspiradas para ayudar. La promoción y el desarrollo de una cultura de la solidaridad, en este sentido, constituirían un proceso que no se resuelve con campañas esporádicas de ayuda mutua. Sostenemos, de esta manera, que la actitud de ayudar no se siembra simplemente y brota espontáneamente, sino que requiere de un suelo propicio para desarrollarse adecuadamente. Pensamos que la socialización primaria de las personas y las relaciones establecidas con el “otro significativo”, lejos de constituir un dato anecdótico y aislado, explican en gran medida la base fundamental de las motivaciones, interés, pasión y compromiso en ayudar a los más necesitados.<sup>45</sup> En otras palabras, las razones por las cuales estos actores están dispuestos a donar tiempo y recursos con una particular intensidad no constituirían un acto casual, sino que son

44 Entrevista con Pilar Barragán el 6 de abril de 2001.

45 De acuerdo con Mead (1934), existen dos etapas fundamentales en una socialización y el desarrollo de sí mismo. La primera etapa se caracteriza por la estrecha relación que el niño establece con los “otros significantes”, encarnados generalmente por los padres. En un segundo momento, las personas internalizamos los valores proporcionados por el “otro generalizado”, es decir, referidos a la comunidad más amplia y difusa.

producto de un estilo de vida que gira alrededor de una marcada socialización inspirada en medios religiosos y católicos.

#### 2.4 *Los profesionales*

Los relatos del padre Sánchez y de Giancarlo Wong, Director del Voluntariado y Filiales del Hogar de Cristo, se entrecruzan y refuerzan al señalar los orígenes de dicha asociación.

De acuerdo con Giancarlo Wong, el Hogar de Cristo se funda a partir de la exhortación del padre Martín a jóvenes de clase media con motivo del Encuentro Juvenil Toribiano en las afueras del Seminario Santo Toribio en abril de 1996.<sup>46</sup> Ese día no solo se funda el Hogar de Cristo sino que también se originan los Viernes Solidarios, que desde entonces celebra de manera ininterrumpida.<sup>47</sup> Fue esta la primera vez que sale un grupo de jóvenes voluntarios a recorrer las calles del centro de Lima para repartir alimentos. Respecto a la convocatoria para fundar el Hogar de Cristo afirma Martín Sánchez:

En este congreso juvenil que te contaba, les dije: 'yo necesito gente que quiera hacer esto' Y había un joven frente a mí y digo 'quiero voluntarios como tú'. Yo no sabía que venía de parroquia, que estaba trabajando, que era universitario y todo lo demás. Desde ese momento el chico dejó todo y me acompañó. Ahora él es Director Nacional del Voluntariado. Giancarlo Wong es un chico fuera de serie. Él es uno de los que fue siempre mi acompañante en toda la obra. Me acuerdo cuando tuvimos la primera hospedería con cien personas de la calle, él se amanecía con los indigentes, nos turnábamos, éramos dos personas. Ahora hay más de cien trabajadores, mil voluntarios.<sup>48</sup>

Giancarlo Wong, por su lado, relata que el padre Martín había “*retado*” a los jóvenes a la “*acción*” en beneficio de los más necesitados, lo que se tradujo en la reunión inicial de 150 jóvenes que se lanzaron a las calles el viernes 7 de junio de 1996, cuando se inauguran los viernes de la solidari-

46 Estos encuentros fueron especialmente promovidos por el anterior arzobispo monseñor Vargas Alzamora. Al respecto Giancarlo Wong afirma que “*ingresó el nuevo Arzobispo y detuvo esos encuentros*”. Entrevista realizada el 9 de febrero de 2001.

47 Entrevista con P. Martín Sánchez del 24 de enero de 2001. Información corroborada por Giancarlo Wong el 9 de febrero y José Zárate en la charla de introducción a los aspirantes a voluntarios (AAV) en la capilla del Hogar de Cristo, sábado 22 de febrero de 2001.

48 Entrevista a Giancarlo Wong, el 9 de febrero de 2001.

dad. Giancarlo Wong llegó a la reunión de abril como representante juvenil de la parroquia de San Miguel, como él mismo lo expresa:

Y sale a hablar un curita joven. Era el padre Martín y sale convocando a la participación de este encuentro, que era un Encuentro Juvenil Toribiano. Para ese entonces (...) él era el secretario personal del Monseñor Cardenal Augusto Vargas. Yo estuve, era de los setenta jóvenes que estaban y en un momento dado el padre Martín dice: 'Bueno necesito voluntarios como tú' y me señala a mí (...) Bueno, al final me hizo quedar (...) De este Encuentro nace la idea, no solo de iniciar el Hogar de Cristo, sino también el Taller de la Juventud y un programa para jóvenes de los conos que no tuvieran acceso para estudiar en academias universitarias, un programa educativo.<sup>49</sup>

En la actividad fundacional del Hogar convergen vidas que pasan por profundos cambios. Para Giancarlo, considerado "el primer voluntario" por el padre Martín, el primer viernes de amanecida constituyó un punto de inflexión importante en su vida. Hasta ese momento él había trabajado como diseñador gráfico, diseñando carátulas de revistas y realizando escenografías para programas de televisión.

No sé si soy el primer voluntario, pero si sé que para mí fue un cambio también total en mi vida, de la percepción que tenía antes. Cambió totalmente en la primera amanecida en la cual me invitó y salimos un grupo de jóvenes de setenta, no menos de setenta, con el entusiasmo pero también con miedo, miedo de lo que íbamos a encontrar. Entonces eso me fue atrapando, cambiando mi misión de vida y estoy hasta ahora. De siete jóvenes que acompañamos al padre Martín en un inicio, yo soy el único que queda.<sup>50</sup>

Giancarlo tiene treinta años, estudió diseño en el Instituto Toulouse Lautrec. Sus padres provienen del norte de Piura. Todos sus hermanos son profesionales. La madre de Giancarlo es ama de casa y pertenece al Comité de Señoras Voluntarias del Hogar de Cristo.<sup>51</sup> Su padre es un Guardia Civil retirado. A su entender, él ha transitado de la indiferencia al compromiso pleno con los más necesitados:

49 *Ibíd.*

50 *Ibíd.*

51 La he observado conducir de manera muy efectiva el restaurante Los Dos Peces del Hogar de Cristo.

Mi madre siempre que encontraba un niño en la calle, pues, lo recogía y le daba de comer y lo tenía todos los días en mi casa comiendo. Yo criticaba esa acción. Entonces yo pasé a su lado en todo caso. Ahora, yo me introduje un poco en el mundo de lo social, el que no conocía y eso fue impactándome. Siento que el cambio personal ha sido radical porque mis expectativas eran pues, tener un buen puesto de trabajo, ganar mucho dinero, tener mis cosas. Ahora no, ahora es lo contrario. Ahora mi expectativa es estar con la gente a la cual ayudo, que la gente crezca, que la gente se promocioe.<sup>52</sup>

Patricia Burga preside, después del padre Martín, el área de Dirección Social del Hogar de Cristo. Originalmente, trabajaba con Caritas, y luego pasó a trabajar para el Hogar. Patricia también estudió en un colegio religioso en Chiclayo y también fue catequista.

Mis padres, siempre mi familia, que ha sido un poco pobre en el campo, porque teníamos que vivir en el campo. Entonces nos preocupábamos por ellos (por los más necesitados) Mi mamá me decía siempre, mira 'todavía estas cositas están muy bien, vamos a donarlas acá'. O sea no quedarse con todo, siempre ser muy abierta a dar.<sup>53</sup>

Patricia estudió psicología en la Universidad San Martín. Tiene 35 años, dos hijas pequeñas y está casada con un economista asimilado a la Policía Nacional. Coincide de igual manera que todos sus hermanos son profesionales. En el origen del Hogar de Cristo coinciden gestores en cuyas vidas los principios solidarios, la religión católica y la vida en parroquia jugaron un papel fundamental. Una vez más observamos que la solidaridad no es producto espontáneo, sino de una socialización primaria esmerada en inculcar valores de respeto y apoyo a los más desvalidos.

### *2.5 El Hogar de Cristo y los medios de comunicación*

Los medios de comunicación han cumplido la importante labor de difundir las actividades de esta obra desde sus inicios a través de amplios reportajes acompañados con fotos a color, centrados en testimonios de vida de la población atendida y jóvenes voluntarios.

52 *Ibid.*

53 Entrevista a Patricia Burga. Lima, 29 de enero de 2001.

De acuerdo con la revisión realizada de los archivos del Hogar, los medios de comunicación otorgaron un papel protagónico a los voluntarios y beneficiarios durante los tres primeros años de su existencia. En un segundo momento, el padre Martín Sánchez pasa a ser la figura central, hecho que coincide con el cambio de Arzobispo de Lima. En efecto, Vargas Alzamora deja de ser Arzobispo de Lima y le encomienda la dirección del Hogar al padre Martín Sánchez en 1998. Es a partir de ese momento que la atención de la noticia se desplaza hacia el padre Martín Sánchez y los benefactores del Hogar de manera creciente en los medios de comunicación. El control del Hogar pasa a tener ahora un rostro definido y, aunque ya dejó de ser parte del Arzobispado de Lima, ha logrado mantener una aureola asociada a la Iglesia católica.

Nuestro análisis se fundamenta en artículos examinados sobre todo en *El Comercio* y *La República*, los dos diarios más leídos con el 45% y 16% de preferencia entre los lectores que en la capital buscan una información seria, objetiva y veraz.<sup>54</sup> Estos dos diarios son además los que mayor atención han prestado al desarrollo de las actividades del Hogar.

*El Comercio* presentó en sus inicios al Hogar como parte de la estructura del Arzobispado de Lima, como “institución, movimiento, obra social e instancia especial de la Vicaría de la Pastoral Social como Hogar de Cristo-Cáritas para los más pobres”.<sup>55</sup> El Hogar de Cristo es retratado como una entidad que “cicatrizo heridas” y regenera. El propósito del Hogar es rescatar de la marginalidad social a los que nada poseen, a los que se hallan en los márgenes para devolverlos a la sociedad. El Hogar asiste pero no es asistencialista. Ayuda pero no crea dependencia. Beneficia con el fin de reinsertar a los más necesitados a la comunidad, capacitándolos. *El Comercio* realza la función de los voluntarios y los presenta como celosos vigías de la solidaridad con los excluidos de la sociedad. La palabra más frecuente que difunden los títulos de los artículos del diario *El Comercio* el primer año es “solidaridad”.<sup>56</sup> Los voluntarios son los “escuadrones de la

54 Apoyo Opinión y Mercado (1998). *Informe gerencial de marketing: actitudes hacia la prensa escrita*. Lima. Citado en Portocarrero, Felipe; Cynthia Sanborn, Sergio Llusera y Viviana Quea (2000: 153-154).

55 “Ayuda al pobre y al rico”, en *El Comercio*, miércoles 12 de junio de 1996. Sección Metropolitana, D8.

56 Como, por ejemplo, “Solidaridad con los desposeídos”, “En la noche brilla la solidaridad”, “La solidaridad hace milagros”, “Crece la solidaridad” y “El arte de la solidaridad”.

solidaridad”, “atletas de la solidaridad” y “guardianes de la caridad”. La población beneficiada es mostrada como un sector de la población que ha sido abandonado y marginado por el sector más favorecido.

Para *El Comercio*, los beneficiarios se encuentran detrás de los límites de la sociedad en un terreno ubicado entre los límites humanamente aceptados y el *pantano de la miseria* donde bucean marginados, abandonados, infectados y desvalidos.<sup>57</sup> Esta imagen nos muestra la delicada tensión, específica de una sociedad cruzada por rasgos patrimonialistas, entre la consideración y el desprecio hacia los excluidos que en este caso no solamente son los más pobres sino también los considerados menos blancos.<sup>58</sup> Un ejemplo de ello, es el retrato de los “*remedos de humanidad*” rodeados de la indiferencia de la sociedad que este medio de comunicación presenta.<sup>59</sup>

Los reportajes de *El Comercio* constituyen un claro llamado e invocación sobre todo a empresarios para que apoyen este programa.

*La República* entra a apoyar el Hogar con mayor fuerza a partir del trabajo realizado a favor de la población damnificada por el fenómeno del Niño en 1998, cuyos efectos devastadores se hicieron sentir en especial durante los meses de noviembre y diciembre de 1997, y enero y abril de 1998. En un segundo momento, este diario realza la actuación de esta entidad a partir del nombramiento de Juan Luis Cipriani, en reemplazo de Vargas Alzamora, como nuevo Arzobispo de Lima en enero de 1999. Como se indicó anteriormente, es entonces que empieza a aparecer el nombre de Martín Sánchez con mayor frecuencia asociado a esta empresa social. Este medio de comunicación lo presenta como antítesis de “esos curas mundanos y obesos”<sup>60</sup>, y enfatiza en forma implícita un perfil de persona que ha sabido salir adelante y superarse, hecho expresado en frases como “El padre Martín tiene la cara joven y lampiña de un niño huérfano”, “tiene el rostro desolado de un huerfanito”.<sup>61</sup> Este diario incide en la dimensión épica, casi heroica, de la obra de Martín, tal como lo refiere el siguiente párrafo:

57 “Ayuda al pobre y al rico”, en *El Comercio*, 12 de junio de 1996, D8.

58 Estas ideas se basan en la lectura de DaMatta (1979/1991).

59 “La solidaridad hace milagros”, en *El Comercio*, 3 de julio de 1996, D8.

60 “Dios solito no alcanza”, en *La República*, Especial. Domingo, 1 de agosto de 1999, pp. 20-21.

61 “Relato de un Quijote con hábitos. Un ángel de la guarda para los pobres”, en *La República*, Especial. Jueves 23 de septiembre de 1999, p. 13.

Es vallejiano y quijotesco, se cose muy bien el alma todos los días. Cree en Dios porque cree en los condenados de la tierra. Arremete contra los molinos de viento. El padre Martín Sánchez es empresario de empuje, tiene la risa de niño travieso, cura jodido, los dos ojos inocentes de Martín son dos carbones al rojo. Martín cuenta que él también fue milico, que dejó las armas por las almas, dejó las armas por el rebaño. Los ojos de Martín arden afiebrados.<sup>62</sup>

De otro lado, tenemos la imagen del Hogar y el padre Sánchez que trabaja la empresa de marketing McCann-Erickson Perú, que los ha estado apoyando desde sus inicios. En un aviso aparece el padre Martín abrazando a una niña con síndrome de down bajo el título “¿Quieres ser mi hermano?”. Dicha fotografía va acompañada del mensaje “Él es mi papá. Hazte socio del Hogar de Cristo”. La circulación de dicha imagen coincidió con el nombramiento de Cipriani como arzobispo de Lima, y causó malestar en la Iglesia. De acuerdo con la información proporcionada por miembros de Cáritas del Perú, el mensaje era obvio, el padre Sánchez se presentaba osadamente como “padre” y “autoridad” de la Iglesia en desmedro de la figura de Cipriani. Lo cierto es que el padre Sánchez, a través de este mensaje, quebraba el estilo predominante de hacer labor social en la Iglesia, caracterizado por mantener un perfil bajo.<sup>63</sup> McCann-Erickson Perú diseñó igualmente un “spot televisivo” donde se observa a dos personajes públicos de tendencias políticas contrarias, Fernando Olivera y Martha Chávez, que se encuentran y se estrechan en un abrazo de confraternidad, e invitan a la audiencia a apoyar al Hogar de Cristo. Subyace un mensaje político bastante explícito. El Hogar de Cristo no solo se reduce a ser una asociación benéfica, sino también una entidad que ofrece de manera paralela un proyecto de país, de cerrar brechas y fomentar el diálogo, el acercamiento y el reconocimiento de las diferencias, tal como lo afirma Francisco García Huidobro, uno de sus actores más comprometidos.<sup>64</sup>

A partir de estas imágenes y otras acciones, algunos miembros de la Iglesia cuestionarán el “afán protagonístico y de poder” del padre Sánchez. Entre ellos encontramos, de un lado, al Arzobispo Juan Luis Cipriani y, de otro lado, a los allegados a la teología de la liberación.

<sup>62</sup> *Ibíd.*

<sup>63</sup> Dicho aspecto ha sido igualmente corroborado por Felipe Portocarrero, Cynthia Sanborn, Sergio Llusera y Viviana Quea (2000: 184-185).

<sup>64</sup> Entrevista realizada el 12 de marzo de 2001.



### 3. *El momento más difícil*

Todos nuestros informantes señalan que uno de los momentos más difíciles del Hogar ocurrió en 1998, cuando coinciden la recesión económica nacional y el momento en que Monseñor Vargas Alzamora deja de ser Arzobispo de Lima por límite de edad y entra a reemplazarlo Juan Luis Cipriani en enero de 1999.

El director nacional del Hogar afirma al respecto:

El momento más difícil ha sido hace un año, año y medio. Cuando empresas que ayudaban al Hogar se empezaron a retirar, cuando la ayuda bajó enormemente y se sobrevivió con las justas (...) muchos trabajadores se tuvieron que ir porque no había con qué pagarles y (...) otros tantos nos quedamos, que importa sin pago, pero nos quedamos. Fue el momento más difícil y decisivo para las personas que trabajaban ¿no? O sea, porque el no recibir pago pues te afecta la economía, digamos, familiar que puedas tener y todas esas cosas, pero hubo otras que se quedaron, se quedaron en todo ese proceso y no sé si porque tenían miedo de no encontrar trabajo, pero creo que eso ayudó a la convicción de lo que era el Hogar de Cristo.<sup>65</sup>

La directora de Gerencia Social se hubiera retirado del Hogar de no haber encontrado un gran apoyo en su esposo. Por varios meses no recibió sueldo:

Entonces, cuando llegaron estos momentos difíciles es tu familia la que también te tiene que apoyar. Yo conversaba con mi esposo y le decía, yo creo que tengo que buscar otra cosa y él me preguntaba ¿pero cómo te sientes tú? Yo me siento bien. A mí, me gusta, me da pena dejarla. Ya bueno, me dijo mi esposo, si tú quieres seguir en eso yo te voy a apoyar (...) me dio bastante tranquilidad (...) y bueno, después te vas involucrando más y más.<sup>66</sup>

Una de las versiones que circula entre los miembros del directorio es que, el momento más difícil fue ocasionado por la actitud de las autoridades del Arzobispado de Lima de desprestigiar el Hogar ante el gobierno y los empresarios. Según lo afirmado por el diario *El Comercio*, el gobierno

65 Entrevista a Giancarlo Wong el 9 de febrero de 2001.

66 Patricia Burga, entrevista del 29 de enero del 2001.

donaba alrededor de millón y medio de dólares al mantenimiento de las casas del Hogar de Cristo.<sup>67</sup> De acuerdo con nuestras entrevistas, el poder ejecutivo decide cortar la donación anual y el Ministerio de Economía cancela el poder del Hogar de emitir certificados de donación a favor de las empresas donantes. La opinión es que muchas empresas dejan, desde entonces, de apoyar por “temor” a las represalias del gobierno. El hecho es que Keiko Fujimori, Alfonso Bustamente, Carlos Rodríguez Pastor y Eduardo Wong deciden retirarse del Hogar en 1999.<sup>68</sup> Francisco García indica que “*decidieron salir una serie de personas que coincidentemente tuvieron alguna notoriedad pública, un grado de sensibilidad con relación al gobierno*”.<sup>69</sup> El mismo informante destaca que son precisamente los miembros del directorio cercanos al Opus Dei los que resuelven separarse del Hogar.<sup>70</sup>

Existen varias interpretaciones, por ejemplo, para explicar las razones por las cuales los supermercados Wong deciden cortar su colaboración con el Hogar. Una de las entrevistas sugiere que se retira debido a presiones económicas, otra aduce que cuando el Hogar entra a trabajar con los mercados Santa Isabel, Wong se retira debido a su afán de mantener la exclusividad comercial. Finalmente, se afirma que Monseñor Juan Luis Cipriani los convence para que dejen el Hogar. No queda del todo claro en qué momento y circunstancias el gobierno deja de donar dinero y se modifica el directorio del Hogar.<sup>71</sup>

Esta imagen se complementa con aquella que afirma que cuando se ofrece a Monseñor Juan Luis Cipriani ser presidente del Hogar de Cristo, este le exige primero una purga de “comunistas” y “judíos” al interior de la organización, lo cual atentaba directamente contra el principio de apertura a la variedad de credos religiosos del Hogar.<sup>72</sup> El directorio en sí mismo es

67 “Destacan respuesta del gobierno al llamado de la Iglesia Católica”, en *El Comercio*, Lima, jueves 4 de agosto de 1996.

68 Entrevista a Francisco García Huidobro del 12 de marzo de 2001.

69 *Ibid.*

70 *Ibid.*

71 Vanos fueron nuestros múltiples y reiterados intentos de conversar con Eduardo Wong, Gerente Financiero de los supermercados Wong, en búsqueda de la interpretación verdadera.

72 Con motivo de la inauguración del nuevo local del Banco de Alimentos en San Martín de Porres, el padre Sánchez declara al diario *La República* que Opus Dei no dirige el HC y que más bien han pedido a Juan Luis Cipriani que esté al frente del directorio. “Pide que den trabajo a los jóvenes. Cardenal insta a empresarios a invertir en nuestro país”, en *La República*, martes, 23 de marzo de 1999. Política, 6.

un “*statement* de diversidad”, como afirma Francisco García.<sup>73</sup> El Hogar no otorga exclusividad a nadie y hace converger a personas de cualquier ideología política y religiosa (*Ibid.*).

#### 4. Estructura organizacional <sup>74</sup>

A continuación presentamos tres versiones de la estructura organizacional del Hogar de Cristo que nos fueron presentadas por diversos actores de la organización. Hasta el momento de la investigación el nuevo gerente general estaba estudiando los mecanismos para convertir la segunda versión que presentamos en oficial.

##### 4.1 Organigrama 1

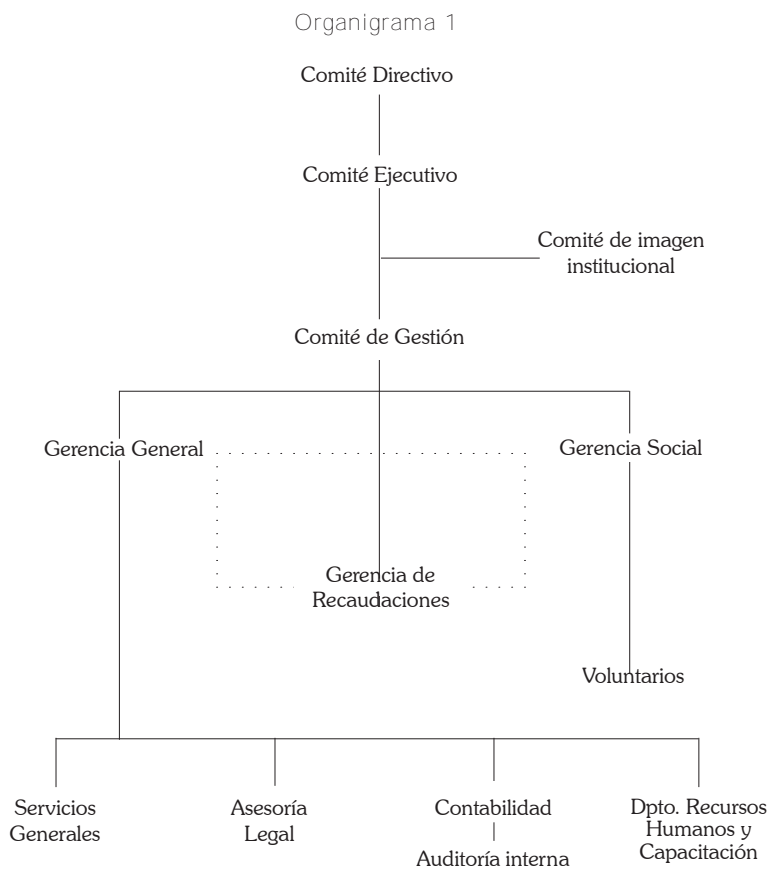
El Hogar está reformulando su estructura organizacional como resultado de la intervención de socios que, como Susana de la Puente, intentan hacer una empresa transparente y eficaz de esta obra.<sup>75</sup> El examen de este proceso de cambio nos ha permitido observar que existen al menos tres formas de entender este proceso, las cuales evidencian la coexistencia de prioridades, intereses y culturas organizacionales diversas. Si bien los objetivos de la organización están claramente establecidos para todo el personal en su conjunto, existen algunas discrepancias y desacuerdos entre la Dirección Social y la Dirección Administrativa. Más aún, estas diferencias, de acuerdo con lo observado, se traducen en descoordinaciones entre ambos sectores de la organización.

Patricia Burga entiende que la Dirección Social es parte fundamental del Hogar, el centro de donde se desprenden todas las demás actividades que funcionan como apoyo a esta labor fundamental. Ella interpreta que dicha oficina es algo así como el corazón central de la obra, a partir del cual se articulan las demás áreas tal como de alguna manera lo quiere demostrar el siguiente gráfico:

73 Entrevista del 12 de marzo de 2001.

74 Los gráficos y cuadros de este trabajo han sido reproducidos gracias a la excelente colaboración de Ursula Sánchez.

75 Entrevista con Susana de la Puente, el 26 de marzo de 2001.

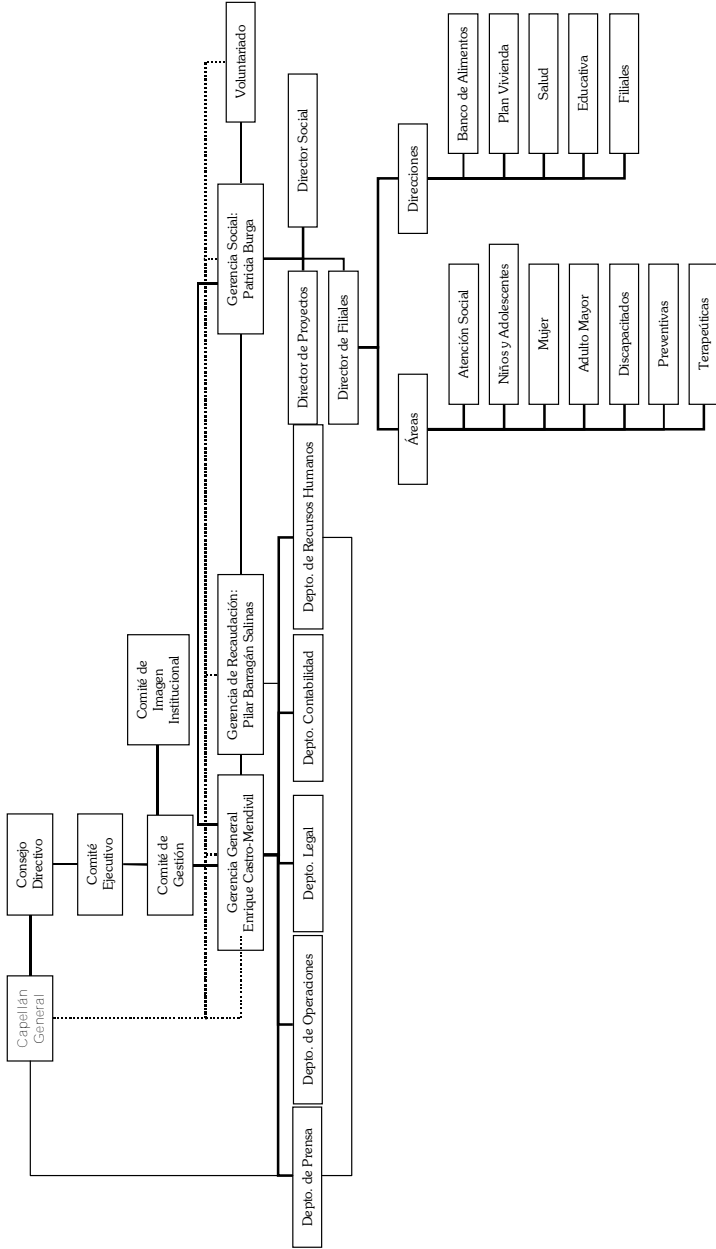


#### 4.2 Organigrama 2

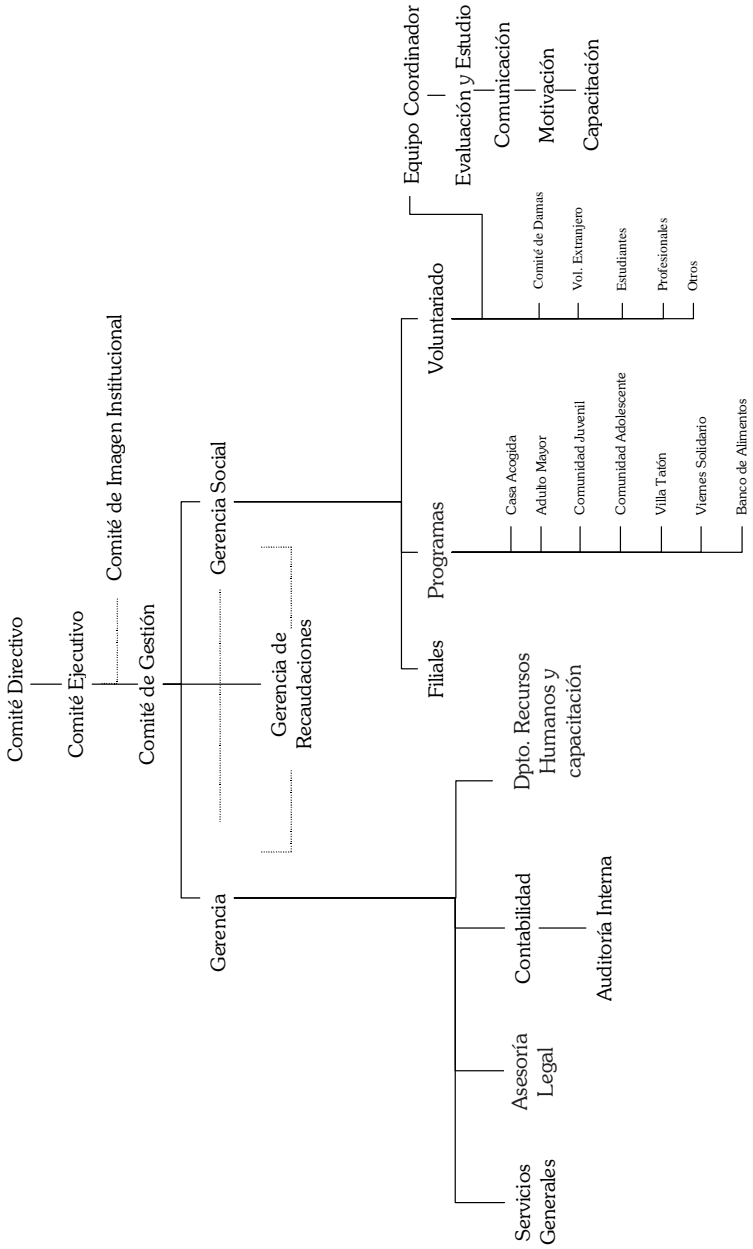
La visión anterior contrasta, en alguna medida, con lo afirmado por el Gerente General y Susana de la Puente, promotores de la idea de crear una organización social con criterio empresarial. Para ellos, si bien la labor social es importante, lo fundamental es crear mecanismos para generar los recursos suficientes para que esta obra se consolide y siga creciendo.<sup>76</sup> De allí que las partes que conforman el ente administrativo poseen un lugar central, tal como lo evidencia el siguiente gráfico.

<sup>76</sup> Entrevista a Susana de la Puente y Enrique Mendivil-Castro el 26 y 8 de marzo de 2001, respectivamente.

Organigrama 2



Organigrama 3



El actual Gerente General afirma haber introducido recientemente los distintos comités porque “mejor piensan seis cabezas que una sola” .<sup>77</sup>

### 4.3 *Organigrama 3*

Finalmente la tercera visión pertenece a los voluntarios. Es sintomático que en las representaciones anteriores, por ejemplo, el voluntariado no aparezca en toda su complejidad. El organigrama 3 ha sido elaborado a partir de nuestras conversaciones con diversos miembros del Hogar y rescata, de alguna manera, aquella parte ausente que la versión oficial no muestra donde la sección de voluntarios aparece detallada.

### 4.4 *Funcionamiento de la estructura organizacional en el nivel de toma de decisiones*

La instancia central de toma de decisiones importantes en el Hogar de Cristo es el Directorio General. Un ejemplo de ello fue la elección del Gerente General, que tuvo que ser entrevistado de manera separada por un representante de la KPMG Caipo, así como por miembros del Directorio, Susana de la Puente, Francisco García Huidobro y, finalmente, el padre Martín Sánchez.

El Comité Directivo lo integran el padre Martín Sánchez, los miembros del directorio más el Gerente General y la Gerente de Recaudaciones. El Comité Ejecutivo es hasta el momento una aspiración. El Comité de Gestión lo compone el padre Sánchez, el contador, Bryan Miller (arquitecto chileno que los asesora), el Gerente General, la Gerente de Recaudaciones, Gerencia Social y todos los directores de programas del Hogar. Es en este último nivel que se toman las decisiones centrales respecto a los nuevos proyectos y modificaciones de toda índole del Hogar.

Las otras dos oficinas que tienen gran influencia sobre la toma de decisiones es la Gerencia General y la Gerencia de Recaudaciones. La estructura del Departamento de Recaudaciones la componen la Gerencia General, la Gerencia Administrativa, una persona encargada de los eventos, dos secretarías, tres recaudadores y personal de apoyo.

Entre los cambios más significativos del Hogar tenemos la creación de la Gerencia de Recaudaciones, el cambio de Gerente General con un perfil

77 Entrevista a Enrique Mendivil-Castro del 8 de marzo de 2001.

más claramente empresarial y la extensión del modelo familiar a los programas de la casa de San Miguel.

El actual gerente general del Hogar fue empresario textil lanero. Anteriormente trabajó en una empresa familiar que quebró y luego se dedicó a asesorar empresas y estudiar Derecho. Forma parte del Hogar desde octubre del año 2000. Con él llegó René, asistente de confianza de su familia. Existen lazos de amistad entre la familia del gerente y los padres de Susana de la Puente. Cuando fue contratado, los miembros del Comité Directivo del Hogar acordaron donar cada uno una cantidad y pagarle el sueldo por un tiempo hasta encontrar nuevas fuentes de financiamiento. El Gerente General ha reorganizado al personal. Actualmente todos están registrados en planilla. Ahora se les paga quincenalmente. La política de sueldos no está clara y es material de controversia al haber sueldos diferenciados entre, por ejemplo, la Gerencia Social y la Gerencia de Recaudaciones.

En cuanto a la autonomía de toma de decisiones, nuestro material de trabajo de campo indica que tanto el Directorio, la Gerencia General como la Gerencia de Recaudaciones dependen mucho menos de la figura de Martín Sánchez que las demás direcciones y oficinas. En este sentido, tales instancias se ven mucho más libres de cuestionarlo y hacerle ver sus errores. En otras secciones de la institución, el padre Martín constituye una autoridad de la Iglesia a la que hay que respetar y ceñirse celosamente. Los miembros de la Gerencia Social han logrado trabajar en armonía y desarrollado una mística de trabajo donde el Hogar es precisamente eso una familia, un hogar. Los beneficiarios se refieren a ellos como “hermanos” y viceversa. Al director jamás se le llama en primera persona. Todos ellos lo llaman “padre”.

La percepción entre estas oficinas respecto a la población atendida también difiere. El primer grupo se refiere de manera mucho más entusiasta a los beneficiarios. Cuando ellos abordan el tema sus ojos brillan y miran con particular intensidad. Para los segundos el tema no deja de ser importante pero demuestran un entusiasmo mucho menor durante la conversación.

Los esquemas interpretativos de la Gerencia Social, la Gerencia General y la Gerencia de Recaudaciones difieren en temas relativos a cómo organizar el trabajo de manera más eficaz. La Gerencia Social privilegia la cualidad de la relación sobre la cantidad de trabajo hecho en el menor tiempo posible. Para la Gerencia General y la Gerencia de Recaudaciones lo importante es la efectividad en conseguir una mayor cantidad de ingresos para el Hogar. Más allá de los diversos objetivos que ambas secciones buscan alcanzar, tenemos que entre ambas la relación no siempre es fácil.



La distancia entre estas divisiones se agudiza al percatarnos que sus integrantes representan a distintos sectores de la sociedad peruana. Es más, dicha división coincide igualmente con una diferenciación social. Los primeros (Gerencia Social) pertenecen a sectores emergentes de familias migrantes. Los segundos (Gerencia General y Gerencia de Recaudaciones) han sido reclutados de familias pertenecientes a la élite peruana. La decisión de mudar la Gerencia de Recaudaciones de San Miguel a San Isidro en enero del presente año, por ejemplo, no obedece únicamente a razones de índole técnico (descentralización) o personales (desacuerdos entre el Gerente General y la Gerente de Recaudaciones), sino también altamente simbólicas. El departamento de recaudaciones se vio en la necesidad de mudarse de un lugar que los hacía sentirse “enfermos” (San Miguel) a otro donde, sostiene la Gerencia de Recaudaciones, los empresarios prefieren acudir (San Isidro).<sup>78</sup>

El Hogar articula personas provenientes de distintos sectores de la sociedad peruana. Consideramos que el factor social es un elemento altamente determinante en el funcionamiento de dicha organización, pero en eso está justamente el reto de, como afirma Francisco García Huidobro, “hacer presente a la mayor cantidad de tendencias del país”.<sup>79</sup>

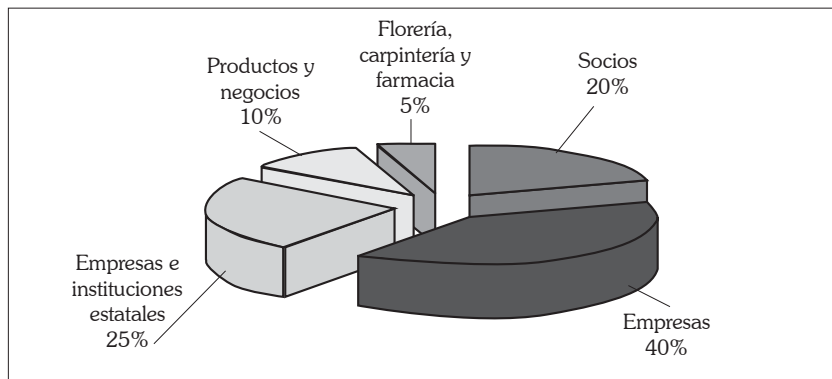
### 5. *Fuentes de financiamiento y gastos*

De acuerdo con el gráfico 1, las empresas (40%) y el Estado (25%) son los dos donantes más importantes, pues juntos suman más de la mitad del total de ingresos del Hogar de Cristo. En tercer lugar tenemos los socios individuales (20%). El 15% restante lo constituyen ingresos autogenerados de la venta propia de productos y servicios.

78 Altamente revelador es también el hecho de constatar cómo ciertos informantes tienen dificultades para recordar el nombre del distrito de “San Miguel” en sus relatos.

79 Entrevista a Francisco García Huidobro el 12 de marzo de 2001.

Gráfico 1  
Participación de los principales aportadores en el Hogar de Cristo



Fuente: "Hogar de Cristo, Ayer y Hoy un Hogar para los más Pobres". Documento presentado para el Concurso Creatividad Empresarial. Lima, 2000, p. 28.

La Oficina de Recaudaciones, propiedad de Oscus (Obra Social y Cultural Sopena), situada en Los Cipreses 375 en San Isidro, se encarga de hacer el contacto con las empresas y socios, de captar los ingresos y luego redistribuirlos a la Gerencia General de San Miguel, que es la encargada de realizar los gastos y coordinar la distribución de los ingresos. El directorio es el que toma las decisiones importantes en ese rubro. Todas las donaciones que llegan fuera de Lima son centralizadas en el local de San Miguel para luego ser distribuidas a cada una de las casas y programas en distintos lugares del país.<sup>80</sup>

Las fuentes de financiamiento central son las empresas y los socios individuales tal como lo muestra el gráfico 1. Los 25 mercados Santa Isabel, particularmente, hacen un aporte bastante significativo: de acuerdo con la Gerente de Recaudaciones, la donación del programa "Ahorrar es sencillo", implementado en mercados Santa Isabel, asciende a alrededor de 80.000 soles mensuales.<sup>81</sup> Según lo afirmado por esta misma oficina, el Hogar de Cristo gasta aproximadamente 260.000 soles mensuales en el ámbito nacional sin contar los programas que reciben financiamiento directo. El programa de Cajamarca, por ejemplo, recibe 10.000 soles mensuales

<sup>80</sup> La relación de programas se presenta más adelante en el acápite número 8.

<sup>81</sup> Entrevista a Pilar Barragán el 6 de abril de 2001.

de la Cia. Minera Yanacocha. Los programas de Chimbote y Cusco reciben recursos de la filial del Hogar de Cristo en Nueva York, cuyo presidente es Alfredo Montero.<sup>82</sup> El Fondo las Américas, fondo contravalor, financia el proyecto de Santa Eulalia para rehabilitar niños y jóvenes de la calle con problemas de drogas. En este sentido, Santa Isabel estaría aportando cerca de un tercio del total requerido.

Hasta el momento se han recibido 5.000 soles de los clientes del Banco Continental. En este momento, nos menciona el personal de la Gerencia de Recaudaciones, el Hogar tiene un déficit de 25.000 dólares mensuales en gastos corrientes que se están cubriendo con letras. De igual manera, nos indican que se necesitaría una inversión de 30.000 dólares para renovar la infraestructura y mobiliarios de los distintos programas del Hogar.<sup>83</sup> Una tercera preocupación está asociada con el alquiler del local de San Miguel. A fines de marzo de 2001, una alta autoridad del Promudeh fue a inaugurar la primera piedra de un proyecto para construir un pabellón para niños discapacitados que cubrirá una gran extensión del local de San Miguel. Dicha decisión fue tomada por el Promudeh.<sup>84</sup> Ante esta situación, la Gerencia de Recaudaciones ha entrado en negociaciones prometedoras con el Banco de Crédito, con el cual están a punto de impulsar una campaña externa (con clientes del banco) e interna (con personal del banco). El banco además donará mobiliario y equipo obsoleto. El área de recaudaciones también ha entrado en conversaciones con la Telefónica para que no les cobre por las llamadas.<sup>85</sup>

De acuerdo con el Gerente General, el principal gasto es el gasto social, es decir, los servicios, alimentación, vestimenta y medicinas para los beneficiarios. Por otro lado, un 12,38% del gasto total mensual se destina al pago del personal que labora en la sección administrativa (25 personas) y 15% adicional al resto de trabajadores (160 personas). El Gerente General ha sugerido al comité directivo contemplar gastos para seguridad por los constantes robos e intentos de robos. Por el momento, la seguridad se restringe al apoyo que reciben del serenazgo de San Miguel y San Isidro.<sup>86</sup>

Existe un esfuerzo por lograr transparencia con las empresas privadas, sin embargo, el Hogar de Cristo no ha logrado lo mismo con las entidades del Estado.

82 La información sobre el monto proporcionado es de carácter reservado.

83 Entrevista al personal de la Gerencia de Recaudaciones del 6 de abril de 2001.

84 *Ibid.*

85 Entrevista con Pilar Barragán del 6 de abril de 2001.

86 Entrevista a Enrique Mendivil-Castro el 8 de marzo de 2001.

## 6. *Cicatrizando heridas: el trabajo voluntario*

### 6.1 *Proceso de reclutamiento e incorporación*

De acuerdo con el Gerente General, el Hogar cuenta aproximadamente con mil voluntarios. Un aspirante a voluntario del Hogar (AAV) tiene que pasar por cuatro procesos:

- i) Charla de introducción
- ii) Evaluación psicológica
- iii) Entrevista personal
- iv) Ingreso y período de prueba

El primer punto de contacto obligatorio para los aspirantes es la charla de introducción que se realiza los últimos sábados de cada mes en la capilla del Hogar, precisamente a cargo de personal voluntario. Esta charla informativa se compone de una breve reseña, características del Hogar, objetivos centrales, principios, fundamentos y la descripción de sus programas. Incluye igualmente una presentación personal del Director del Voluntariado del Hogar. Al finalizar la reunión se absuelven las posibles preguntas y los aspirantes son invitados a acudir al día siguiente a una evaluación psicológica.<sup>87</sup> Estas pruebas buscan descubrir, entre otras cosas, el interés, las capacidades, los talentos y la disponibilidad de tiempo de los aspirantes, así como también descartar personalidades complejas que podrían arruinar el trabajo. Este proceso se imparte en el área educativa del Hogar situada en la avenida Sosa Peláez 1281 en Breña.

Seguidamente, los aspirantes son citados a una entrevista personal durante los días subsiguientes para definir si se encuentran preparados para asumir el compromiso con el Hogar y, en caso de ser aceptados, decidir en qué programa finalmente colaborarán de acuerdo con las aptitudes mostradas. Es durante la entrevista que también se firmará un convenio entre el voluntario y el Hogar, en el cual el aspirante se comprometerá a colaborar de manera voluntaria en uno de los programas del Hogar. En dicho convenio se fijan la fecha de inicio del trabajo, el número de horas de trabajo, las tareas por realizar, y a quiénes se deberá rendir cuentas. El voluntario deci-

<sup>87</sup> La evaluación psicológica comprende tres “baterías”: test de Creencias Irracionales de Pier Ellis, 16 PF de Cattell y la evaluación de rasgos y características personales. Consultar: Hogar de Cristo. Plan operativo 2001. Dirección Nacional Voluntariado.

de libremente el tiempo de servicio que prestará, y puede modificar o renovar dicho compromiso semestralmente con el Hogar, para lo cual firmará un acuerdo. En caso de incumplimiento, la Dirección del Voluntariado hablará con el voluntario y en caso de persistir dicho comportamiento se dispondrá su suspensión.<sup>88</sup> La desvinculación de un voluntario puede producirse por la renuncia por escrito presentada por el mismo ante la Dirección Nacional del Voluntariado del Hogar o por la decisión del coordinador del programa. Esto último se produce cuanto existen tres sanciones escritas por faltas o incumplimientos reiterados, cinco inasistencias injustificadas y consecutivas, una falta grave, si se ha demostrado conductas que atenten contra los principios fundamentales de la organización.<sup>89</sup> El voluntario sigue también un taller de introducción al programa.

Finalmente, los aspirantes pasan por un período prudencial de prueba y seguimiento. El voluntario es derivado mediante un documento al coordinador del programa. El coordinador y el delegado de programa tienen la responsabilidad de instruir al voluntario sobre la forma de desarrollar las tareas en la comunidad y prepararlo para la vivencia del “tratamiento pedagógico del dolor” y el diálogo con personas en “situaciones de conflicto” y “trastornos de conducta”.<sup>90</sup>

Esta forma de ingresar al programa de voluntariado coexiste con una manera “informal” de reclutamiento impulsada por el padre Martín. De acuerdo con nuestros entrevistados, como consecuencia de ello, los voluntarios “informales” llegan sin previo aviso y sin una idea clara de qué función desempeñar al no verse obligados a pasar por el proceso formalmente establecido. Este hecho genera incomodidad en los voluntarios más estables y comprometidos y produce una gran descoordinación entre ellos.

A pesar de que en la reunión anual (26-28 de diciembre de 2000) reconocieron acertadamente los múltiples desafíos que deberán ser enfrentados, no existe aún una política clara de acogida y seguimiento a los voluntarios nuevos y al voluntariado extranjero. El hecho de que los aspirantes hayan pasado por el proceso antes mencionado, no significa necesariamente, de acuerdo con la información recogida, que lleguen al Hogar con una idea definida del trabajo que van a desempeñar. Los voluntarios más estables afirman que existe una falta de precisión respecto a las

88 Esta información ha sido tomada de los documentos “Dirección Nacional Voluntariado”. Enero 2001. Lima: Hogar de Cristo y “Manual del Voluntariado”.

89 Hogar de Cristo. Plan operativo 2001. Dirección Nacional Voluntariado.

90 *Ibid.*

tareas por desempeñar. Ellos indican que, en sus casos, no hubo una adecuada recepción, pues tampoco recibieron instrucciones concretas y llegaron sin tener idea clara del área donde debían dirigirse, del trabajo que debían exactamente realizar o con quiénes tenían que coordinar. Una aspirante afirma que el primer día que llegó se dio con la ingrata sorpresa de que todos los beneficiarios del programa que le habían asignado se habían ido de excursión. Otra señala que se había citado con uno de los coordinadores y este nunca llegó. Una tercera voluntaria menciona su desconcierto al no encontrar una definición clara de lo que debía hacer, ni con quienes debía trabajar. Pasaron muchos meses antes de que ella conociera al padre Martín. Igualmente, un cuarto voluntario nos relata que le fue asignado el trabajo de cuidar de los chicos que llegan a la Casa de la Acogida, lugar donde llegan por primera vez los niños de la calle. Nadie le había explicado cómo sobrellevar las dificultades que se generan al tratar con este tipo de población que transita de la vida en las calles a la disciplina del Hogar.

Tanto los voluntarios propiamente dichos como los coordinadores y el personal de la Gerencia Social, concuerdan en afirmar que para atender a los beneficiarios se necesita mucha paciencia, tolerancia y sobre todo buen humor. “Ser beneficiario” no es sinónimo de ser una víctima. La política del Hogar toma distancia de modelos de organización “patrimonialistas” que fomentan relaciones donde se establece, parafraseando a DaMatta (1979/1991), una sofisticada dialéctica entre la explotación y el respeto, la consideración y el desprecio. El personal sabe que están tratando con una población difícil. Ellos esperan que, por ejemplo, los jóvenes no le hagan la vida fácil al voluntario nuevo y lo reten. Ser “amigo” no significa perder la autoridad y permitir la falta de respeto mutuo. De acuerdo con ellos, los beneficiarios establecen una clara diferencia entre voluntarios “buenos” y “malos”, así como entre los “comprometidos” y aquellos que están de “visita”. Los “buenos” son los que quieren ganarse a la población atendida con regalos, consintiéndolos, ofreciéndoles caramelos y paliativos. Los “malos” son aquellos que establecen responsabilidades claras desde un inicio y exigen su cumplimiento. Los “comprometidos” tratan de ganarse la confianza de los beneficiarios acercándose a ellos como hermanos, involucrándose directamente en sus actividades con la idea de verlos felices. Los “visitantes” hacen poco por ganárselos, solo vienen para pasar el rato y ofrecer compañía sin participar mucho de los distintos quehaceres de los programas.

Estos hechos generan desaliento, sensación de pérdida de tiempo y de no ser necesarios para el Hogar. Algunos voluntarios se quedan con la sensación de que al final su trabajo no es importante o suficientemente

reconocido. La consecuencia es que algunos aspirantes a voluntarios deciden no volver más al Hogar o dejan de participar por algún tiempo. En otras palabras, se produce un desencuentro entre las expectativas formadas durante el proceso de aceptación del voluntario y la realidad con la que se encuentran. La dirección del voluntariado, sin embargo, es consciente de estos problemas.

El único miembro rentado, dentro de la estructura del voluntariado, es el Director Nacional del Voluntariado. Los demás, salvo los voluntarios extranjeros que reciben almuerzo a mediodía, trabajan de manera completamente gratuita para el Hogar.

A nuestro entender, el voluntariado extranjero cumple una labor fundamental, mucho más importante de lo que hubiéramos imaginado. Estas experiencias se establecen por convenios entre organizaciones, como por ejemplo, el caso de FIDESCO (organización francesa), donde de antemano se designa la tarea por realizar, el procedimiento de inserción, un horario y permanencia determinadas. Generalmente, las organizaciones internacionales de voluntarios se fundamentan en principios políticos y religiosos, de compromiso con los marginados del tercer mundo. El voluntario extranjero contrae un compromiso a través de una organización de la cual forma parte y a la cual tendrá que rendir cuentas, de modo que llega con una doble responsabilidad. El trabajo del voluntario es a tiempo completo y por un tiempo prolongado (dos años en el caso de FIDESCO). La mayor permanencia y frecuencia, sumada a todas las características mencionadas, otorgan una mayor estabilidad al trabajo realizado y permiten, de igual manera, adquirir una visión de conjunto del Hogar, a diferencia del voluntario esporádico e informal. Los voluntarios extranjeros cumplen funciones claves. Ejemplo de ello es el caso de una voluntaria francesa que ha contribuido enormemente a reformular el programa de adulto mayor, y el de otra voluntaria chilena que se encarga de seleccionar a los aspirantes a voluntarios a través de entrevistas personales.

El Hogar no solo no cuenta con mecanismos de acogida más efectivos de nuevos voluntarios, sino que no posee una estrategia clara de reclutamiento. Por un lado, la impresión que tenemos es que el Hogar recibe lo que buenamente puede reclutar. El voluntariado se limita, por el momento, a una red de personas que ya conocen el Hogar que se van pasando la voz.

El programa del voluntariado se está reformulando. En la reunión anual de diciembre del año 2000, se trazó la meta de planificar la captación de los voluntarios desde la identificación de las necesidades del Hogar, y no simplemente adecuándose a la oferta, como se había realizado hasta el

momento. Se ha puesto en marcha, también, un sistema de delegados de voluntarios por cada programa, el cual representa a los voluntarios ante la Dirección Nacional del Voluntariado como una manera de facilitar la comunicación entre voluntarios y el Hogar. Uno de los planes futuros incluye la creación de un centro de formación del voluntariado.

La gestión del Hogar no ha logrado ajustarse a su explosivo crecimiento, la multiplicación exacerbada de sus obras y la gran diversificación de su acción social. De otro lado, constatamos que las prioridades están especialmente centradas en atender a los beneficiarios y en diseñar estrategias de financiamiento, y no tanto en prestar atención a la parte administrativa y a los voluntarios.

## 6.2 *Dibujando un perfil de los atletas de la solidaridad*

Se tomó una encuesta a ciento veinte personas entre aspirantes a voluntarios (setenta) y voluntarios (cincuenta) aplicada entre abril y junio de 2001. Se acordó en junio con la Dirección del Voluntariado aplicar una encuesta a los voluntarios a través de los delegados de programas. Resulta sintomático que solo los programas de adulto mayor y el policlínico hayan respondido y entregado los resultados en el plazo acordado, señal de que existe una coordinación administrativa más fluida entre los voluntarios de estos programas y la Dirección. En todos los casos, salvo en el programa de los Viernes Solidarios, el número de mujeres supera al de varones, tal como se observa en los siguientes cuadros:

Cuadro 1  
Número de encuestados

	Número de encuestados
Aspirantes a voluntarios	70
Voluntarios Viernes Solidarios	31
Voluntarios Policlínico	2
Voluntarios Adulto Mayor	17
<b>Total encuestados</b>	<b>120</b>

Fuente: Encuesta a Voluntarios y Aspirantes a Voluntarios.  
Lima, abril-junio de 2001.  
Elaboración propia.



Cuadro 2  
Sexo de los encuestados

	Masculino		Femenino	
	Casos	%	Casos	%
Aspirantes	21	30	48	70
Voluntarios	18	37	31	63
Viernes Solidarios	18	60	12	40
Policlínico	0	0	2	100
Adulto Mayor	0	0	17	100

Fuente: Encuesta a Voluntarios y Aspirante a Voluntarios. Lima, abril-junio de 2001.  
Elaboración propia.

¿Son acaso efectivamente mujeres las que generalmente se dedican a la labor voluntaria y al cuidado de los otros? Carol Gilligan (1993) sostiene que la moral femenina tiende a establecer una mayor responsabilidad hacia los demás que la masculina y no precisamente porque estas características se lleven “en la sangre”, sino porque en los hechos la socialización en ambos casos y el tipo de relación entre ellos y los “otros significantes” difieren entre sí.<sup>91</sup> Al ser generalmente una figura femenina la encargada de “criar” a los niños, para afirmar su masculinidad, afirma la autora, los varones se ven obligados a establecer un mayor grado de separación y diferenciación que las mujeres, entre ellos y sus madres o abuelas, en caso de ser ellas las encargadas de la socialización primaria. Los varones, en este sentido, tenderán a ser más independientes y autónomos, y a asumir responsabilidades consigo mismo y no tanto hacia los otros.

La mayor parte (46%) de voluntarios y aspirantes a voluntarios provienen del distrito de San Miguel (31 personas), Magdalena (3), El Callao (8), Pueblo Libre (7), Jesús María (3), Lince (2) y San Isidro (1). Esto último corrobora el hecho de que, hasta el momento, se atrae básicamente a personas del mismo distrito o de distritos aledaños, aunque también existen grupos que provienen de lugares tan distantes como:<sup>92</sup>

La Molina (7), San Borja (7), Miraflores (5), Surquillo (2), Surco (4), Barranco (2), Chorrillos (2), San Juan de Miraflores (1) y Villa María del Triunfo (1), del sur de Lima (26%).

91 Gilligan, Carol (1993). Consultar sobre todo el capítulo 2 “Images of Relationship”.

92 La muestra incluye a los voluntarios extranjeros que son dos. Cuatro personas no contestaron a la pregunta.

Comas (4), San Martín de Porres (7), Los Olivos (2) y San Juan de Lurigancho (1), del norte de Lima (11%).

San Luis (1), El Agustino (1), Rímac (2), Breña (2), La Victoria (3), Santa Anita (3) y Cercado de Lima (4), del centro de Lima y alrededores (14%).

Una gran parte de aspirantes y voluntarios estudia (12%), trabaja (38%) o realiza ambas cosas a la vez (28%) La edad promedio de los aspirantes es de 28 años y 27 la de los Viernes Solidarios, a excepción de la atención a adultos mayores y enfermos terminales en el que el promedio de edad de los voluntarios es de 52 años.

El 84% de voluntarios y el 43% de aspirantes a voluntarios declara vivir con sus padres o familiares cercanos, mientras que solo un 9% y 7% respectivamente afirma vivir en pareja. El resto viviría con parientes lejanos, solo o con amigos.

Cuadro 3  
Ocupación de los voluntarios

Actividad	Aspirantes		Viernes Solidarios		Policlínico y Adulto Mayor		Total Voluntarios		Total	
		%		%		%		%		%
Estudia	11	16	03	10	0	0	03	6	14	12
Trabaja	25	36	16	52	4	21	20	40	45	38
Estudia y trabaja	20	29	12	39	1	5	13	26	33	28
Ninguno	11	16	0	0	14	74	14	28	25	21
No contesta	3	4	0	0	0	0	0	0	3	3
Total	70	100	31	100	19	100	50	100	120	100

Fuente: Encuesta a Voluntarios y Aspirante a Voluntarios. Lima, abril-junio de 2001.  
Elaboración propia.

La mayoría de los aspirantes a voluntarios (50%) se enteraron de las actividades del Hogar de Cristo a través de los medios de comunicación, bien sea por los periódicos, la radio o afiches. Atribuimos esta respuesta sobre todo al amplio reportaje a los viernes solidarios que sacara la revista *Somos* del diario *El Comercio*, el sábado 14 de abril de 2001.<sup>93</sup> En cuanto

93 El Directorio Nacional del Voluntariado también sostiene esta idea. Sobre los

a los voluntarios, sostenemos que la gran mayoría habría venido por la convocatoria directa del padre Martín Sánchez, bien sea a través de sus misas o relación directa con la persona y, en segundo lugar, gracias a los medios de comunicación. Si sumamos, sin embargo, el porcentaje de personas que viven en el barrio (14%) más aquellas que se han enterado por amigos del barrio (12%), tenemos que, efectivamente, muchos voluntarios se enteran por “pasada de voz”, sin dejar de ser significativa la convocatoria a través de los medios de comunicación.

Cuadro 4  
Edad de los encuestados

	Edad promedio
Aspirantes	27,81
Voluntarios	35,88
Viernes solidario	26,94
Policlínico	-
Adulto mayor	51,65

Fuente: Encuesta a Voluntarios y Aspirante a Voluntarios. Lima, abril-junio de 2001.  
Elaboración propia.

Agrupamos las respuestas a la pregunta abierta de ¿por qué decidió convertirse en voluntario? en tres categorías:

- 1) llamado y vocación (mandato)
- 2) reciprocidad e intercambio (motivaciones altruistas)
- 3) beneficio propio (egocentrismo)

Del total de los casos (120), el 25% decidió convertirse en voluntario por “llamado y vocación”, el 40% se ubica en el segundo rubro y el otro 25% en la tercera categoría.

Dichas categorías simplemente traducen las imágenes que circulan entre aspirantes a voluntarios y voluntarios sobre el significado de su labor. En todo caso, quedaría pendiente un estudio más profundo de sus motivaciones.

viernes solidarios ver “Gracias a Dios es viernes”, en *Somos*, año XIV No. 749, Lima, 14 de abril de 2001, pp. 20-24.

Cuadro 5  
¿Cómo se enteró de la labor que realiza el Hogar de Cristo?

Medio	Aspirantes		Voluntarios		Total	
		%		%		%
Amigos del barrio	07	10	6	12	13	11
Amigos del centro de estudio/trabajo	05	07	4	08	09	08
Periódico	18	26	10	20	28	23
Afiche	12	17	1	02	13	11
Por la radio	07	10	2	04	09	08
Vivo por la zona	06	09	7	14	13	11
Por algún familiar	04	06	3	06	07	06
Otros	07	10	15	30	22	18
No contesta	04	06	2	04	06	05
Total	70	100	50	100	120	100

Fuente: Encuesta a Voluntarios y Aspirante a Voluntarios. Lima, abril-junio de 2001.  
Elaboración propia.

El primer rubro está compuesto por personas que señalan que tomaron la decisión de ser voluntarios porque sintieron el llamado divino y la vocación de hacerlo, manifestado en frases como “tengo que trabajar para Dios y para mis Padres”, “por tener la responsabilidad de involucrarme en la fe de Dios”, “por la vocación de servir”, etc.

Lo que más abunda son respuestas de tipo “altruista”, referidas a la segunda categoría. Estas, además, son más elaboradas y manifiestan el deseo de ayudar a los demás más allá del beneficio propio en expresiones como “deseo dar un poco, compartir de lo que la vida me ha dado, especialmente amor”, “por la pobreza y miseria que se observa, es triste ver niños y ancianos que no tienen lo más elemental que es comida para subsistir”, “me gusta ayudar y aliviar en algo el problema ajeno”, “porque quisiera que esa gente que se siente marginada sienta también que ellos son parte de la sociedad y que no se sientan menos que nosotras”, “yo soy una de las personas que me gusta ayudar, yo siempre apoyo donde puedo ser útil y me gusta lo que hago”, “porque me he dado cuenta que la felicidad se encuentra en dar lo mejor de uno en beneficio de los demás. No hay alegría más grande que el ver un niño, anciano o madre agradecida. Todo ello sin fines de lucro”, entre otras respuestas.

Finalmente tenemos el grupo de personas cuyo objetivo es la “autoafirmación” y el desarrollo personal que se trasluce en frases como,

por ejemplo, soy voluntario “para crecer espiritualmente”, “por satisfacción”, “curiosidad”, etc.

En suma, el perfil del voluntario del Hogar de Cristo es el del joven profesional que vive con alguno de sus padres o ambos. Podemos reconocer a un núcleo central y comprometido, aunque pequeño, compuesto por once miembros que están colaborando entre los dos y los tres años o más en distintos programas. Este centro está rodeado por personas cuyo compromiso es de seis meses pero que luego rotan o simplemente deciden alejarse del Hogar.

### 7. *Los programas que el Hogar de Cristo ofrece*

De acuerdo con los documentos del Hogar de Cristo y la información recogida, esta organización cuenta con 19 programas que se detallan a continuación:

#### Programas del Hogar de Cristo

	Nombre del programa	Tipo de población	Servicio que se ofrece	Ubicación	Número
1	La Casa de la Acogida	Niños de la calle	Alojamiento a niños de la calle que llegan por primera vez al Hogar. Trabajo de retorno a la familia	San Miguel	Capacidad para 15 niños
2	Comunidad “Virgen de Fátima”	Adolescentes varones de 13 a 16 años	Acoge a los derivados de la Casa de la Acogida. Trabajo de reinserción a la sociedad. Atienden panadería “Los Cinco Panes 1” del Hogar	San Miguel	40 adolescentes
3	Comunidad Juvenil	Varones de 17 a 25 años	Programa de reinserción a la sociedad. Trabajan en el restaurante “Los Dos Peces-II”, talleres de panificación, carpintería y metal mecánica del Hogar.	San Miguel	50 jóvenes

(continúa)

(continuación)

	Nombre del programa	Tipo de población	Servicio que se ofrece	Ubicación	Número
4	Villa Tatón	Varones discapacitados de 17 a 30 años	Tratamiento multidisciplinario	San Miguel	15 varones
5	Comunidad Adulto Mayor "La edad de oro"	Hombres y mujeres de la tercera edad	Atención multidisciplinaria	San Miguel	53 hombres y 7 mujeres
6	Policlínico del Amor		Atención de enfermedad, terapia física y rehabilitación al público en general		20 enfermos terminales
7	Casa para señoritas	17 a 25 años	Programa de reinserción.	Callao	5 mujeres
8	Unidad Preventiva de menores "Nuestra Señora de la Merced"	Niños de la calle y población de alto riesgo	Se ofrece reforzamiento escolar, alimentación, talleres manuales y apoyo psicológico	Barrios Altos	Atención a 120 niños
9	Unidad Preventiva de Menores "Palermo"	Niños en alto riesgo	Programa de reinserción	Centro de Lima	125
10	Casa San Martín de Porres	Niñas mujeres de 2 a 15 años	Dirigido por Congregación Hermanas de la Caridad de San Vicente de Paul. Poseen tienda "Los Cinco panes-2"	Chosica	40 niñas
11	Casa La Sagrada Familia	Varones de 6 a 12 años	Atención integral por la familia Ríos. Comercializan mandarinas.	Huaral	30 niños
12	Casa Escuela especial "Monte Carmelo"	Niños con discapacidad de 3 a 17 años	Dirigido por Hermanas Hospitalarias del Sagrado Corazón	San Bartolo	50 niños
13	Villa de la esperanza	Adolescentes varones de 11 a 17 años consumidores de drogas	Atención integral. Se ofrecen talleres de cultivo de hortalizas, crianza de animales menores y deporte	Santa Eulalia	
14	Filial Chimbote	Niñas y adolescentes en prostitución	Atención integral y multidisciplinaria	Chimbote	30 niñas
15	Filial Cajamarca	Niños trabajadores de la calle y en abandono	Atención integral y multidisciplinaria	Cajamarca	100 niños

(continúa)

(continuación)

	Nombre del programa	Tipo de población	Servicio que se ofrece	Ubicación	Número
16	Filial Cuzco	Niñas maltratadas y servicio de guardería	Dirigido por la Congregación Religiosas de Santa Mariana de Jesús	Cuzco, localidad de Anta	100 niñas
17	Banco de Alimentos		Abastecimiento comedores populares		Atiende 500 comedores populares y alrededor de 60 mil personas
18	Plan Vivienda Social	Programa que permitió atender a mil familias damnificadas por el fenómeno del Niño			
19	Comunidad Educativa y de Capacitación Laboral	Atiende aproximadamente a 200 jóvenes procedentes de las zonas marginales de Lima	Reforzamiento escolar y preparación de ingreso a la universidad		

Según la tipología establecida por el Hogar, la organización atiende y recibe a cuatro tipos de población carente de recursos y en estado de abandono:<sup>94</sup>

1. Niños y adolescentes varones
2. Niñas y adolescentes mujeres
3. Discapacitados hombres y mujeres
4. Adultos mayores hombres y mujeres

Todos los niños y adolescentes varones sin adicción severa, y que viven en Lima, ingresan primero a “La Casa de la Acogida”. De lo contrario, los adictos ingresan al programa “Villa de la Esperanza” ubicado en Santa Eulalia. Cuando estos últimos se recuperan, pasan a la “Comunidad Juvenil” de San Miguel. Los niños y adolescentes del primer grupo (sin adicción severa) viven hasta por tres meses en “La Casa de la Acogida”, mientras se realiza un diagnóstico social, médico y psicológico. Cuando se

<sup>94</sup> Ver documento presentado por el Hogar al Concurso Creatividad Empresarial. Lima, 2000.

encuentra a sus familias, se realiza un trabajo de retorno a la familia. Si la situación de la familia es de alto riesgo o extrema pobreza y no tienen condiciones adecuadas para recibirlos, estos niños o adolescentes se quedan en el Hogar. Después de los tres meses y si son menores de 12 años pasan al programa “La Sagrada Familia” de Huaral. Si son mayores de 12 años, pasan a la “Comunidad Virgen de Fátima” en San Miguel hasta que cumplen 17 años de edad, cuando se trasladan a la “Comunidad Juvenil”.<sup>95</sup>

Las niñas y adolescentes mujeres menores de 15 años que viven en Lima ingresan a la “Casa San Martín de Porras” en Chosica. Si son mayores pasan a la “Casa para señoritas”, programa ubicado en el Callao, donde viven con una señora viuda voluntaria, mientras trabajan y estudian.<sup>96</sup>

Los discapacitados varones y mujeres ingresan a la “Casa Escuela especial Monte Carmelo” en San Bartolo, donde se cuenta con un equipo especial de profesionales y apoyo permanente del Ministerio de Salud. Dicho programa atiende, principalmente, a niños con Síndrome de Down, autismo, retardo mental leve y moderado. Los varones mayores de 17 años pasan a “Villa Tatón”, en San Miguel, donde estudian en un colegio especial y apoyan un servicio de limpieza de carros. Igualmente apoyan el envío de correspondencia al interior de la sede central del Hogar.<sup>97</sup>

Por último, los adultos mayores sin recursos y en estado de abandono son alojados en la comunidad “La Edad de Oro”.

Como se desprende de la relación de programas anteriormente mostrada, el Hogar posee unidades preventivas en Barrios Altos y el Centro de Lima. En provincias, de igual manera, cuenta con filiales en Chimbote, Cajamarca y Cusco.

El Hogar carece, por lo menos hasta el momento de nuestra investigación, de un censo de la población atendida. La última columna del cuadro anterior muestra únicamente el número aproximado de beneficiarios en cada programa.

El gráfico 2 muestra el número de personas beneficiadas. Como podemos observar, la mayor parte de la ayuda a la población proviene del Banco de Alimentos que atiende a los beneficiarios de los programas y fuera de ellos, a través del reparto que se hace a comedores populares afiliados al Hogar de Cristo.

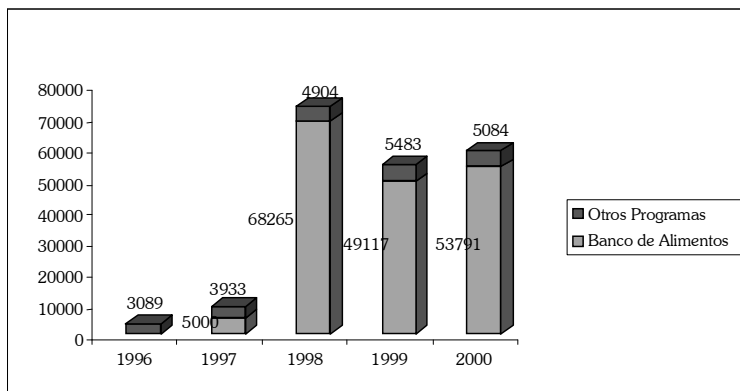
95 *Ibid.*, pp. 33-34.

96 *Ibid.*, p. 35.

97 *Ibid.*



Gráfico 2  
 Usuarios atendidos por el Hogar de Cristo



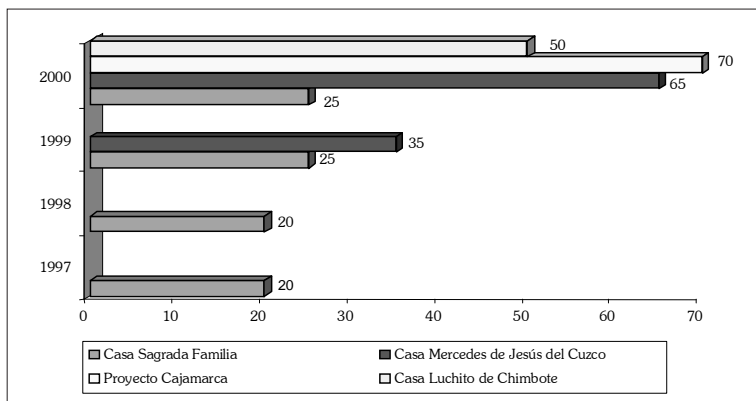
Fuente: Hogar de Cristo. Proyecto presentado al concurso de creatividad empresarial. Lima, 2000.

El gráfico 3 muestra el número de personas atendidas en las filiales de provincias. Como se podrá observar, en el año 2000, la filial que mayor población beneficia es la de Cajamarca, seguida de la del Cusco. En Cajamarca, el Hogar se ocupa, tal como lo muestra el documento presentado al concurso de creatividad empresarial del año 2000, de atender a “niños trabajadores de la calle y en abandono”. En el Cuzco, en la provincia de Anta, aloja a “niñas maltratadas” y posee un servicio de guardería. En tercer lugar tenemos la casa Luchito de Chimbote, que atiende a “niñas y adolescentes en prostitución”. Finalmente, se cuenta con la Casa de la Sagrada Familia en Huaral, que aloja a varones entre seis y doce años, y se dedica principalmente a la producción de mandarinas, entre otras actividades.

### 7.1 Un hogar para los más pobres: la población beneficiada

Por lo que pudimos observar y conversar con los voluntarios y miembros del Hogar, a grandes rasgos, podemos afirmar que aún existen grandes mejoras por hacer con respecto a la población atendida. En el programa de adulto mayor, por ejemplo, hasta hace poco los beneficiarios no contaban con un baño semanal y había una confusión entre la ropa. Una de las voluntarias extranjeras relata que, al ver esta situación, ella toma la

Gráfico 3  
Cantidad de beneficiarios por años-filiales



Fuente: Hogar de Cristo. Proyecto presentado al concurso de creatividad empresarial. Lima, 2000.

iniciativa de “meterse” literalmente “a la ducha con los abuelos”. Actualmente, Nextel está apoyando el programa de adulto mayor y está pagando personal especializado para atender a dicha población y ahora, afirma la informante, al menos tienen el baño semanal asegurado, ropa limpia debidamente identificada y los baños siempre limpios. Igualmente, ahora cuentan con una fisioterapeuta, un psicólogo y una profesora de trabajos manuales. La población femenina del programa del adulto mayor es más homogénea que la masculina, entre los que se encuentran varios casos de demencia y algunos discapacitados. Los rangos de edad entre los varones varían mucho más que en el caso de mujeres; incluso existe entre los varones una persona de aproximadamente cincuenta años.

La Gerenta de Recaudaciones menciona que, por ejemplo, los jóvenes no poseen mobiliario para guardar su ropa, hecho que efectivamente pudimos corroborar. Ciertamente, los muebles son precarios o simplemente inexistentes. Los residentes se alimentan de los remanentes de los mercados que donan al Banco de Alimentos del Hogar. El menú semanal consiste básicamente en menestras, y dista de ser el ideal, pues no incluye pescado, frutas o carne frescas.

En marzo de este año, el Hogar incorporó a dos familias para que asumieran la función de padres espirituales en los programas de adolescen-

tes y comunidad juvenil respectivamente. Esta decisión se tomó a partir del éxito que tuvo el programa “La Sagrada Familia” de Huaral, y ha implicado una reestructuración en la relación con los jóvenes beneficiarios, el estilo de vida y la infraestructura de parte del establecimiento. Las edades de las dos parejas giran alrededor de la última etapa de los cuarenta y principios de los cincuenta. Ahora dichos programas estarán a cargo de una pareja de esposos que van a quedarse a vivir con sus propios hijos y trabajar en el local de San Miguel, en lugar de estar bajo el control y la supervisión de un coordinador. La pareja a cargo del programa de adolescentes manejará también la panadería, y aquella a cargo de la comunidad juvenil administrará el restaurante. En conversaciones con las familias, ellos declaran sentirse muy honrados de haber sido los “elegidos del Señor” para llevar a cabo esta obra.<sup>98</sup> De otro lado, sin embargo, decidir irse a vivir al Hogar no ha sido una tarea fácil para ninguno de ellos. Empezar dicha experiencia ha significado renunciar casi por completo al tipo de vida que llevaban anteriormente y a un trabajo distinto en algunos. Todos aseguran haber sentido un gran temor al tomar esta decisión.

### *7.2 Del pantano de la miseria a los gladiadores del futuro*

En términos generales, de acuerdo con la dinámica grupal que organizamos el sábado 16 de junio, la mayoría de los jóvenes de la comunidad de adolescentes Virgen de Fátima se identifican con el Hogar y sienten que varios aspectos de sus vidas han mejorado desde su ingreso.

Podemos agrupar los casos entre aquellos jóvenes que fueron traídos por una entidad (como el Inabif, juez de familia y serenazgo, por ejemplo), por sus propios familiares (los padres, la abuela o tías) o aquellos que llegaron solos, por su propia cuenta. Todos los jóvenes y niños que ingresan son asignados primero a la Casa de la Acogida en San Miguel, lugar en el cual tendrán que permanecer seis meses como mínimo. Luego de ese tiempo, si son menores de 14 años, pasan a la Casa la Sagrada Familia de Huaral. Si son mayores de 14, entonces serán ubicados en la casa Virgen de Fátima de la sede en San Miguel.

Informa Hela Jaime, coordinadora del programa, y Charito Wong, madre espiritual, que todos los “chicos” provienen de familias que viven en situación de extrema pobreza. En algunos casos, a las carencias materiales

98 Comentario de Charito Wong el 16 de junio de 2001.

se suman problemas de maltrato, negligencia, padres alcohólicos, familiares con tuberculosis o simplemente padres ausentes. Es decir, no se trata de una población completamente abandonada como lo indica la meta del Hogar y el convenio firmado con el Inabif, sino más bien de hijos de padres “ubicables” que no asumen la responsabilidad de ser padres. El Hogar ha obtenido una mayor cantidad de información de las madres respecto a los padres. La ocupación de las madres varía entre barrer las calles, ser vendedora ambulante en pequeña escala o trabajar en comedores populares, por ejemplo. El acuerdo que existe entre tutores, familiares, residentes y el Hogar es que no deben de pasar más de seis meses sin que los chicos visiten o vean a sus familias.

De acuerdo con la información recabada, el mayor problema que registran los coordinadores del programa es la falta de disciplina. Armados de mucha paciencia y perseverancia, las personas a cargo de este programa saben que deberán seguir estrechamente los quehaceres rutinarios de los jóvenes atendidos. Se dan casos de aquellos que salen sin permiso a la calle, no lavan su ropa y sábanas, o se apropian de pertenencias de otros residentes. Los hechos más graves son trasgresiones como adquirir clandestinamente revistas pornográficas y beber licor. Los coordinadores afirman que los jóvenes también pueden ser categorizados entre aquellos que se sienten identificados con el programa y aquellos que no se encuentran a gusto con el Hogar lo cual, de acuerdo con lo sugerido por las personas a cargo del programa, está en función de cuánto extrañan o no a sus familias.

Trabajamos con 26 jóvenes: 14 relataron “la historia de un joven que vive en el Hogar y que está contento”, y los otros 12 contaron la versión negativa de “un joven que vive en el Hogar y está descontento”. En términos generales, comprobamos que la ortografía y redacción del grupo es deficiente. Igualmente observamos lo mucho que les cuesta concentrarse y permanecer tranquilamente sentados atendiendo a un discurso. Inmediatamente las miradas se pierden en el vacío, muestran los rostros heridos o simplemente adoptan la postura de estar muy cansados, con la cabeza gacha o echada sobre la mesa mirando al piso.

Los resultados de las versiones negativas se refieren a historias de jóvenes que se han quedado solos en el mundo sin resolver las múltiples carencias que llevan; la ausencia de amor, amigos, familia y recursos. Muchos de los relatos se identifican con una determinada persona. Indagamos por la identidad de aquel joven y Hela nos explica que se trata efectivamente de la figura marginal del grupo. En reiteradas oportunidades el joven en cuestión se acerca al grupo que coordina la dinámica y entra a la oficina

para provocarnos con su comportamiento y llamar nuestra atención sin llegar a ser amenazante o agresivo. A mí entender, se trata de un joven de inteligencia normal pero con grandes problemas emocionales. Muchas de estas historias finalizan con el encuentro y ayuda del Hogar. Una historia muestra cómo “un padre lo encontró durmiendo (en un basurero) y lo recogió y se lo llevó al hogar y ahora está bien”. Una segunda relata la vida de un joven que se escapó de su casa y que estaba “sucio y débil, no se lavaba y no comía y en el camino se desmayó”, entonces llegó un joven que lo ayudó a levantarse, “le hizo subir a un carro y lo llevó al Hogar de Cristo”. Otra de las historias plasma la idea de que el joven no valora la ayuda brindada por el Hogar, “no le gusta la disciplina” y “quiere hacer lo que quiere”. En esta última versión encontramos también un alto grado de autocrítica, donde se es consciente del mal comportamiento pero no se sabe cómo remediarlo.

Entre las versiones de la historia del joven que vive en el Hogar de Cristo y que está contento, salvo en tres casos —donde la historia termina en garabatos y palabras que juegan entre ser jocosas, agresivas y soeces—, el Hogar de Cristo se convierte en sinónimo y motivo de su estado de felicidad. El Hogar de Cristo, en estos casos, es valorado porque los está ayudando a salir adelante a través del estudio y del trabajo.

Igualmente se organizó una dinámica grupal para que los jóvenes reunidos en cuatro grupos expresaran y contrastaran, a través de *collages* hechos con periódicos, sus vidas antes de llegar al Hogar de Cristo y después de llegar a él. El propósito fue identificar sus percepciones como beneficiarios del Hogar y el servicio que se les brinda. Bajo los títulos de “La vida antes de la de ahora”, “Recuerdos de nuestra vida en la ciudad” y “Así es el mundo”, tres grupos trabajaron el tiempo pasado. La vida actual se muestra bajo los títulos de “Hogar de Cristo, un segundo hogar”, “Vivir para contarlo” de los “chiquitos mazamorreros” y los Gladiadores (sin título). Resulta sintomático que estos grupos hayan buscado un nombre y por lo tanto una identificación de manera espontánea. A diferencia de antes, ahora tienen un lugar en el mundo.

Las escenas de la vida en la calle están relacionadas con descarnadas imágenes de guerra, protesta y luchas épicas, conjuntamente con la soledad, miseria, tristeza, el olvido pero también el robo, detenciones policiales, el maltrato, las drogas y el vivir en y de los desperdicios, la chatarra y la basura. El ideal de mujer se plasma, en estos casos, como modelos altas, rubias y blancas. Estos retratos van acompañados de palabras como “sexo”, “enamorada” y “belleza”. Sostenemos que este ideal es más una imagen

ampliamente difundida y aceptada en la sociedad peruana que un estereotipo propio de este sector de jóvenes. El trabajo “La vida antes de la de ahora” es bastante expresivo en frases como “nadies (sic) nos tenía la mano, no nos comprendían, solo alguien sabía lo que pasábamos: Dios” y “ahora somos felices, pero no nos olvidamos de los que pasan lo que nosotros pasamos.”

En la vida presente, los fines de semana se presentan asociados a imágenes como estudiar, jugar fútbol, dormir hasta tarde, ver televisión, limpieza, correr, jugar y estar en “familia” pero no cualquier tipo sino una “la familia re-unida”, como lo señala el retrato de un equipo de personas de ambos sexos, mayormente jóvenes, vestidas de manera similar en la que se lee “sueño se hizo realidad”. Salvo en las escenas presentadas de la “misa del padre”, “en el restaurant”, los rostros pertenecen a jóvenes de sectores populares, lo que da a entender que las primeras son interpretadas como experiencias nuevas y ajenas a ellos, de las cuales no se sienten plenamente identificados. En las representaciones de las actividades de los días de semana se combinan escenas como asistir a la escuela, jugar ajedrez, fútbol, cuidar de las mascotas, ver vídeos y también vender en la tienda y biblioteca del hogar. Alejandro Toledo aparece retratado con frecuencia, lo cual indica el gran impacto que ha causado en ellos la visita que realizara el tres de junio de 2001, antes de las elecciones presidenciales para la segunda vuelta. El grupo de los Gladiadores se proyecta hacia el futuro con mensajes escritos como “quisiera estudiar computación”, el deseo de poseer una familia “como antes que me abandonaran mis padres”, hasta la meta de convertirse en cantante “para ganarme un oscar” y por lo tanto el reconocimiento público. Igualmente ofrecen escenas contrastadas entre el “antes” donde existía la pobreza, se pasaba hambre, eran “fumones” y “pandilleros” y el “ahora”, donde se abre la perspectiva al futuro y se puede pensar en nuevas posibilidades. El balance es indudablemente muy positivo. Vivir en el Hogar les ha otorgado una mayor estabilidad emocional en sus vidas y la posibilidad de proyectarse hacia el futuro.

## 8. Conclusiones

Tirios y troyanos, a final de cuentas, reconocen que el Hogar cumple un papel importante en la sociedad peruana respecto a la filantropía y voluntariado. El personal de Cáritas sugiere que el Hogar ha sabido desarrollarse creativamente, pues ha realizado acciones importantes para poder

atraer a jóvenes voluntarios de clase media, por ejemplo, cosa que ellos nunca lograron hacer. Mientras Cáritas piensa que el Hogar cumple labores asistencialistas antes asumidas por ellos mismos, el Hogar se considera así mismo como una organización que surge con un nuevo enfoque no asistencialista que hace que sus beneficiarios asuman determinadas responsabilidades.

Al interior del Hogar se enfrentan diversas maneras de asumir la gestión y labor social, tensiones atenuadas por compartir —lo que ellos mismos denominan— esa magia y espiritualidad invisibles. Coincidentemente, la coexistencia de interpretaciones distintas corresponde a marcadas diferencias y estilos entre el personal del Hogar. El criterio empresarial ha sido introducido y reforzado por un personal que se ha socializado teniendo como referencia central al sector más privilegiado de la sociedad peruana. El área denominada “social”, encargada de tratar directamente con la población, en cambio, está a cargo de profesionales provenientes de sectores emergentes y familias migrantes. La figura del padre Martín Sánchez cumple el papel de articular a ambos sectores, los primeros (gerencia general y gerencia de recaudaciones) mucho más autónomos que los segundos (gerencia social) en la toma de decisiones.

Pocos son los informantes que mencionan o aluden la importancia del tema social y racial en las entrevistas. El único informante que libremente proporcionó una opinión en ese sentido fue un extranjero, quien expresó su parecer sobre lo que el padre Martín representaba en términos raciales y sociales. Un socio de nacionalidad argentina, miembro de la comunidad judía, expresó su gran admiración por el padre Sánchez, a quien considera “un muchacho luchador”, “que de alguna manera se ha ido abriendo carrera por sus propios méritos personales”. Para él, “el rostro de Martín es el rostro de la mayoría de los peruanos” que “representa ese carácter mestizo”. Martín Sánchez a su entender es una persona totalmente arraigada a la cultura peruana. Este, añade, “sintetiza mucho eso, mucho de lo que necesitamos tener cada uno de nosotros para poder empezar a surgir el Perú o parecernos peruanos de verdad”.<sup>99</sup> En suma, en el padre Martín y en el Hogar de Cristo se resumiría un modelo pluricultural de organización. Uno de los miembros del directorio del Hogar nacido en Chile considera que el Hogar aspira a ser una propuesta política de país donde se integren personas provenientes de diversos credos religiosos y políticos. En el nivel social, y sobre todo racial, sin embargo, las separaciones persisten de ma-

99 Entrevista con Elias Szczytnicki del 26 de febrero de 2001.

nera implícita. Es más, consideramos que este es un tema tabú dentro de la organización, del cual se sabe pero no se habla. Afecta pero no se discute abiertamente. El hecho de que el Hogar de Cristo incluya a una diversidad de personas no significa que no exista algún nivel de discriminación o que los estereotipos de unos hacia otros no influyan en la toma de decisiones, por ejemplo.

El Hogar no hubiera podido surgir sin la participación conjunta del Estado, la Iglesia y los empresarios. Sin su contribución, difícilmente se hubiera podido desarrollar con la rapidez y la envergadura demostradas. El Estado les ha proporcionado una gran ayuda económica y cedido la administración de dos grandes locales, en San Miguel y Santa Eulalia. Igualmente, el Ministerio de Salud apoya en el caso de la “Casa Escuela especial Monte Carmelo”. La Iglesia brindó el empuje inicial y el Estado le ha proporcionado recursos y la administración de grandes locales. Sin el apoyo de ambos, el Hogar no hubiera podido “despegar” como empresa filantrópica. La Iglesia tiene una presencia simbólica en la persona del padre Martín que conservaría de alguna manera el aura de haber sido secretario personal de Vargas Alzamora. En otras palabras, si el padre Martín tiene poder no es solamente porque es un joven capaz, sino también porque está respaldado por una institución que aún posee una presencia significativa en el Perú.

El Hogar de Cristo ha crecido explosivamente y pareciera que en todo momento su sostenibilidad pende de un hilo. Habrían distintos modos de resolver esta incertidumbre para que la obra no colapse. El personal administrativo está enfrascado en la frenética actividad de generar fondos. A final de cuentas, la esperanza de que sus sueldos suban depende del monto que sean capaces de generar. Para todos ellos, a pesar de todas estas dificultades, el Hogar se ha convertido en un importante espacio de trabajo y encuentro.

En este contexto, la llamada “amenaza Cipriani” no constituiría el peligro mayor que enfrenta esta obra. En todo caso, las desavenencias entre el Hogar de Cristo, Cáritas y el Estado peruano constituyen parte de una historia diferente y van más allá del tipo de relación entre Cipriani y el padre Martín Sánchez, problema que tuvo un origen político y data del tiempo en que Vargas Alzamora era Arzobispo.

En varias oportunidades los informantes manifestaron espontáneamente lo mucho que disfrutaron de la entrevista. En este sentido, muchos asociaron el espacio de la entrevista con la oportunidad de reflexionar y sentirse bien. Más aún, muchos lo entendieron como una terapia. La clave



de todo esto, desde mi punto de vista, fue haber mostrado gran interés en las declaraciones de los entrevistados escuchándolos atentamente. Otro factor importante fue no juzgar en momento alguno ni dar muestras de desaprobación de lo afirmado, lo cual no constituyó una tarea fácil, sobre todo en oportunidades donde hubo insultos abiertos y acusaciones graves hacia otros informantes. Finalmente, influyó la discreción o el cuidado de no comentar lo que otros decían sobre lo informado.

Solo nos fue posible acceder parcialmente a la información financiera del Hogar, sobre todo respecto a la contribución que el Estado brinda. A grandes rasgos podemos decir que uno de los aciertos del Hogar es haber introducido un criterio empresarial de avanzada, el cual les permite ser mucho más transparentes, efectivos e imaginativos, por lo menos con sus socios y colaboradores empresarios. Sin embargo, queda mucho camino por recorrer. De acuerdo con profesionales del Inabif, el Hogar sufre de una particular "informalidad" que se traduce en no rendir las cuentas debidas, hasta el momento, sobre los recursos donados desde el Estado, las actividades que se realizan y la población atendida.

La riqueza del Hogar está constituida por un núcleo central de personas, entre socios, voluntarios miembros del personal y el mismo padre Martín Sánchez. Ellos, a pesar de las dificultades y retos que se han presentado, enfrentan la labor de atender a personas marginadas con un sentimiento tenaz, profundo y persistente, y con una mezcla explosiva de felicidad y dolor que se parece más al ímpetu apasionado que al cálculo de la conveniencia y la razón. No existe pasionalidad sin alteridad, sin un contexto de relación mental o real, afirma Vegetti (1998: 8). Tampoco hay pasión sin gestualidad. Las pasiones como el juego requieren compartir, co-participar un horizonte de valores y de reglas comunes.<sup>100</sup> A parte de dos interlocutores, afirma Vegetti, se requiere un coro de terceros que garantice la palabra dada, el punto medio, la normalidad y la tradición (Vegetti Finzi 1998: 10). Sobre todo, el coro nunca está dentro del juego de las pasiones, implicando el choque de los deseos. Sostenemos que esta comunidad de terceros está compuesta por la población beneficiaria. Ellos representan la conciencia del límite según el cual se mide el exceso pasional.

La mayor parte de voluntarios provienen del distrito de San Miguel, donde está ubicado el Hogar. A partir de lo observado en la charla de introducción a voluntarios aspirantes y en nuestra visita a uno de los Vier-

100 A la pasión se contraponen la intimidad, la reserva, la prudencia y el decoro, afirma Vegetti (1998: 11). Sobre el significado de las pasiones ver Vegetti Finzi (1998:8).

nes Solidarios, creemos que la mayor parte de voluntarios está conformada por mujeres jóvenes. A grandes rasgos, igualmente constatamos que las motivaciones que impulsan a los jóvenes a ser voluntarios oscilan entre el deseo de ayudar y el ímpetu de aventura, a lo que se añade la curiosidad por explorar una dimensión desconocida de la vida.

Entre los múltiples obstáculos existentes, el Hogar tendría que mejorar la estrategia para captar y acoger voluntarios nacionales y extranjeros. Falta desarrollar una mejor manera de captar personal voluntario profesional. De otro lado, con el fin de obtener resultados más efectivos y armónicos al interior de la organización deberían buscar mejores fórmulas para evitar descoordinaciones entre el personal estable y el voluntario. Finalmente, al haber elegido un enfoque multisectorial y abierto a todos los peruanos, digámoslo así, tendría que definir el perfil organizacional de una manera mucho más precisa y no estar asociado a una u otra tendencia política.

## Bibliografía

- Allum, N. (1998). A Social Representations Approach to the Comparison of three Textual Corpora using Alceste. Versión preliminar de la tesis de maestría en métodos de investigación social. Londres: LSE, 8.
- DaMatta, Roberto (1979/1991). *Carnivals, Rogues and Heroes. An Interpretation of the Brazilian Dilemma*. Translated by John Drury. Notre Dame, London: University of Notre Dame Press.
- Douglas, Mary (1987). *How Institutions Think*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Gilligan, Carol (1993). *In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Goffman, Erving (1959/1969). *The Presentation of Self in Everyday Life*. London: Penguin Books.
- Jenkins, Richard (1996/1999). *Social Identity*. New York: Routledge.
- Klaiber, Jeffrey (1988). *La Iglesia en el Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Maffesoli, M. (1993). *El conocimiento ordinario. Compendio de sociología*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, Maruja (1997). *Entre el amor y la furia. Crónicas y testimonio*. Lima: Sur Casa de Estudios del Socialismo.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, Self and Society: From the Standpoint of a Social Behaviourist*. Editado por C.W. Morris. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Muñoz, Fanni (1992). "Observando el aula, la etnografía y la investigación educativa". En *Debates en Sociología No. 17*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Pp. 83-115.
- North, C. Douglass (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Portocarrero, Felipe; Cynthia Sanborn, Sergio Llusera y Viviana Quea (2000). *Empresas, fundaciones y medios: la responsabilidad social en el Perú*. Lima: CIUP.
- Riordan, James; Roberta van Haeften, Jorge Daly, Carlos Amat y León, Arlette Beltrán, Rosario Gómez y Gustavo Yamada (1994). *Estrategia de seguridad alimentaria para el Perú*. Lima: USAID.
- Vegetti Finzi, Silvia (compiladora) 1998. *Historia de las Pasiones*. Buenos Aires: Losada.
- Woods, Peter (1986). *La Escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona, Buenos Aires, México: Ediciones Paidós.

### Relación de personas entrevistadas

Entrevistado	Cargo	Fecha	Lugar
01 P. Martín Sánchez	Director	24/01 12/02 08/03	Hogar de Cristo Jirón Castilla 509 San Miguel
02 Patricia Burga	Directora del área de Gerencia Social	29/01 2/03	Hogar de Cristo San Miguel
03 Giancarlo Wong	Director Nacional del Voluntariado y Filiales	09/02 19/02	Hogar de Cristo San Miguel
04 Elias Szczytnicki	Director	26/02	Salón Majestic, Av. Bolívar 959, Pueblo Libre
05 Paul Lindo	Psicólogo programa de adulto mayor y voluntario de los viernes solidarios	03/03	Hogar de Cristo San Miguel
06 José Zárate y Gianina	Voluntarios y coordinadores del área de capacitación para voluntarios	03/03	Surco casa de Gianina
07 Hela Jaime	Coordinadora del programa juvenil y comunidad de adolescentes	05/03	Hogar de Cristo San Miguel
08 Edgardo Zevallos	Gerente de Recursos Humanos	05/03	Campo Fe, Av. Arequipa 3445, Miraflores
09 Celine	Voluntaria francesa del programa de adulto mayor y los viernes solidarios	6/03	Hogar de Cristo San Miguel
10 Sonia	Voluntaria chilena	7/03	Hogar de Cristo San Miguel
11 Víctor Alfaro	Gerente de Operaciones	7/03	Supermercados Santa Isabel Calle Morelli 181, piso 4 Surco.
12 Enrique Castro-Mendivil <sup>1</sup>	Gerente General	8/03	Hogar de Cristo San Miguel
13 Francisco García Huidobro	Gerente General	12/03	McCann Erickson, Jr. Trípoli 102 Miraflores.
14 Rosa Alayza	Investigadora	15/03	Instituto Bartolomé de las Casas Belisario Flores 687 Lince
15 Felipe Zegarra	Docente	19/03	Facultad de Teología. PUCP. Av. Universitaria s/n San Miguel

(continúa)

1 El padre Martín estuvo presente en la primera parte de la entrevista. Asistió con Ursula Sánchez.

(continuación)

	Entrevistado	Cargo	Fecha	Lugar
16	Lourdes De Arróspide	Ministro Consejera y Directora Adjunta de la Academia Diplomática. Presidente de la Asociación de Esposas de Diplomáticos	26/03	Academia Diplomática General Pezet 1905 San Isidro
17	Susana de la Puente Wiese	Administradora de empresas	26/03	JP Morgan Pardo y Aliaga 699, of. 302 San Isidro
18	Personal de Cáritas del Perú	Anónimo	03/04	Calle Omicrón 492 Callao (altura 58 de la avenida Colonial)
19	P. Gastón Garatea	Presidente de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza	04/04	Av. Benavides 1155 Miraflores
20	Pilar Barragán	Gerente de Recaudaciones	06/04	Departamento de Recaudaciones del HC Los Cipreses 375 San Isidro
21	Stanley Stalla	Jefe del Equipo para la Reducción de la Pobreza	16/05	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional Embajada de los Estados Unidos (USAID) Arequipa 351 Lima Huaral
22	Manuel Ríos	Coordinador y figura paterna de la Casa la Sagrada Familia	23/05	
22	Samuel Gamio	Tuvo del cargo de secretario personal de monseñor Landázuri, ex Arzobispo de Lima	30/05	Atahualpa 175 Lima 18
23	George Baldino	Especialista de la División de alimentos para el desarrollo	06/06	USAID
24	Dr. Jorge Morales	Castro Miembro del directorio del Inabif durante el gobierno de transición (noviembre 2000 a julio de 2001)	10/08	Av. Arequipa 2450, oficina 1605.



## *El deporte, entre la paidia y el ludus<sup>1</sup> : la Asociación Civil Pro-Niño Íntimo<sup>2</sup>*

Rocío Trinidad

### *Introducción*

Tomando en cuenta que “el sector no lucrativo sigue siendo el ‘continente perdido’ del panorama social de la sociedad moderna, invisible para la mayoría de los políticos, empresarios y la prensa, e incluso para muchas personas dentro del propio sector”, y que existe gran urgencia por situar de manera firme dicho sector en el mapa mental mundial (Salamon et al 1999: 3 y 22), el presente artículo pretende profundizar su conocimiento a partir de un estudio de caso: el de una organización sin fines de lucro dedicada a la promoción del deporte en el Perú: la Asociación Civil Pro-Niño Íntimo (ACPNI).

De acuerdo con Sanborn y Cueva (2000: 2), en las últimas dos décadas, el mundo ha atravesado una etapa de profunda reevaluación del papel del Estado, tanto en la promoción del desarrollo económico como del social. Este proceso coincidió con un fenómeno importante, a menudo subestimado por los tomadores de decisiones: la multiplicación y diversificación de las organizaciones privadas sin fines de lucro. Dada la relevancia del fenómeno, en la actualidad se habla de un “tercer sector”, el cual se diferencia del sector público y del empresarial, se encuentra fuera del Estado y del mercado (Portocarrero y Sanborn 1998; Salamon et al 1999), y se caracteriza por ser de “tamaño menor”, tener “relaciones con los ciudadanos”, ser “flexible”, tener “capacidad de explotar la iniciativa privada en apoyo de fines públicos” y contribuir “a la construcción del ‘capital social’”. Son organizaciones de la sociedad civil que han surgido en búsqueda de una “vía intermedia” (Salamon et al 1999: 3). Su importancia radica en su capacidad de movilizar significativos recursos financieros y humanos, y en influir, poco o mucho, en las prioridades de la agenda pública del país.

1 Tanto la *Paidia* como el *Ludus* son los componentes del juego. *Paidia* significa niño, en griego, y *Ludus* significa juego, en latín.

2 Se agradece la colaboración de Víctor Pareja, sociólogo de la PUCP, en la aplicación de algunas de las entrevistas, así como por sus interesantes comentarios sobre el tema.

En una sociedad como la nuestra, marcada por la extrema pobreza y la injusticia social, con un Estado históricamente débil y autoritario, los ciudadanos se han visto en la necesidad de organizarse con el fin de tratar de satisfacer sus carencias sociales, materiales y espirituales (Portocarrero et al 2001: 21). Sus organizaciones han asumido, de manera creciente, tareas diversas como la provisión de alimentos, de servicios de educación y salud, la generación de empleo, la defensa de los derechos humanos, la promoción del deporte, de la cultura y la recreación. Ya en 1995 se identificaron aproximadamente 110.621 organizaciones sin fines de lucro privadas en el país. De este total, 64.905 son organizaciones de base comunitaria; 29.491, son deportivas y culturales; y 14.346, instituciones educativas. (*Ibíd.*: p. 6).

Las cifras de las organizaciones sin fines de lucro nos dan una idea de la densidad organizativa de la sociedad peruana: prácticamente la mitad de la población del país (48,7%) participa en algún tipo de organización social. De ese total, alrededor del 60% participa en ellas con relativa intensidad –medida esta en términos de la frecuencia con la que asisten a sus organizaciones (Kahatt 2000: 5).

En el ámbito mundial, se han distinguido cinco modelos que dan cuenta de la estructura del tercer sector<sup>3</sup>. En el caso específico peruano, al igual que en otros países latinoamericanos, la principal actividad de las organizaciones sin fines de lucro es la educativa. Por su parte, en los países de Europa Central predominan las dedicadas a la cultura y el esparcimiento. De acuerdo con Salamon, esto podría reflejar la herencia de la era comunista en estos países, en cuyo tiempo se promovieron las asociaciones dedicadas al deporte y la recreación (1999: 11).

En lo que se refiere a la situación de las organizaciones deportivas y recreativas en el país, Portocarrero y Sanborn indican que, en Lima y otras ciudades, existe un pequeño grupo de clubes deportivos privados y exclusivos, un número reducido de organizaciones deportivas profesionales cuyo estatus, al menos formalmente, es el de organizaciones privadas sin fines de lucro. También equipos deportivos diversos, auspiciados por colegios y

3 De acuerdo con Lester Salamon (1999: 11), a partir de la investigación realizada en 22 países, en el ámbito mundial, se han distinguido cinco modelos que dan cuenta de la actividad predominante de las organizaciones sin fines de lucro. 1. Modelo con predominio de la educación. 2. Modelo con predominio de la sanidad. 3. Modelo en el que predominan los servicios sociales. 4. Modelo en el que predominan las actividades culturales y recreativas. 5. Modelo equilibrado.



universidades en su mayoría, aunque no exclusivamente de primer nivel. Los mismos autores indican que el Instituto Peruano del Deporte lleva registradas 36 federaciones deportivas nacionales de diferentes disciplinas deportivas. De otro lado, la Federación Peruana de Fútbol tiene registradas 25 ligas amateurs y 28 equipos profesionales; la Federación Peruana de Vóley tiene registrados 8 equipos profesionales, 19 ligas departamentales, 187 distritales y un estimado de 5.000 clubes locales. En estas cifras no están consignados los diversos clubes locales y barriales que, en su gran mayoría, se organizan informalmente y responden a la iniciativa, financiamiento y organización espontánea de amigos y vecinos (1998: 14).

Ahora bien, este tema se relaciona con el del voluntariado. Así, pretendemos dar también una mirada al tema del voluntariado en las organizaciones sin fines de lucro deportivas, como un aporte de la sociedad civil. El voluntariado puede ser definido como “el trabajo organizado y no pagado, realizado en beneficio de otros o de la sociedad en su conjunto a través de alguna organización social” (Portocarrero y Millán 2001: 7). Asimismo, pensamos que una organización filantrópica debería complementarse con trabajo voluntario. El tema de la capitalización de la solidaridad, a través de la captación de voluntariado y de donaciones, está relacionado con el capital social, el cual da cuenta de cómo los actores de la sociedad civil organizan su potencial, tomando como base el compromiso social para promover el desarrollo (Rabotnikof et.al. 1999: 24). En ese sentido, como dice Leilah Landin, citando al “Che” Guevara, “el trabajo voluntario es una escuela creadora de conciencias” (Landin y Scalón 2000: 11).

En el Perú, los principales campos donde se realiza trabajo voluntario corresponden a las siguientes áreas: Religión (21,1%) y Deporte y Recreación; Servicios Sociales; y, Desarrollo y Vivienda con 20,8%, respectivamente. Se observa que el voluntariado, en el área del Deporte y la Recreación, concita una interesante participación. Asimismo, los clubes deportivos figuran en el segundo lugar del ranking de las organizaciones en las que se participa haciendo trabajo voluntario (Portocarrero y Millán 2001: 8)<sup>4</sup>. Según la encuesta realizada por los autores, existe un interés predominantemente masculino por llevar a cabo trabajo voluntario en el área de Deporte

4 Basados en los resultados de la *Encuesta sobre trabajo voluntario, contribuciones y membresía en las organizaciones sociales*, aplicada en Lima, Arequipa, Trujillo y Cusco, con el objetivo de determinar el número y las características de las personas que hicieron trabajo voluntario y realizaron donaciones monetarias durante 1997, en zonas urbanas (Portocarrero y Millán 2001: 5).

y Recreación. Esta cifra podría indicar un estereotipo de género, asociado con la participación en dicha actividad. Un dato muy importante respecto de las actividades de los voluntarios es que, en el área de Deporte y Recreación, no parece influir el nivel socioeconómico de estos, a diferencia de otras áreas. Esto denotaría que el área de deporte y recreación cohesiona a la pluralidad existente.

En cuanto a la cantidad de tiempo invertido en el trabajo voluntario, resulta interesante destacar que el área de Deporte y Recreación (15,4%) se encuentra en segundo lugar después del área de Servicios Sociales (26%). Sin embargo, entre uno y otro existen 11 puntos porcentuales de diferencia. Las tres áreas siguientes presentan cifras decrecientes en cuanto a inversión de tiempo: Desarrollo y Vivienda (12,3%), Religión (11,1%) y Educación e Investigación (9,7%) (Portocarrero y Millán 2001: 10). Ello demostraría que la participación voluntaria en el área Deporte y Recreación requiere una significativa exigencia de tiempo.

Así, en el marco de las apreciaciones hasta aquí expuestas de manera breve, centraremos nuestra investigación en las siguientes preguntas marco: ¿por qué la ACPNI se configura como un ejemplo de organización sin fines de lucro, representativa del tercer sector y cuáles son sus características?, ¿cuáles son sus ventajas y desventajas frente a las entidades públicas y/o las entidades sin fines de lucro?<sup>5</sup> Intentaremos, a lo largo del artículo, dar respuesta a las interrogantes planteadas. Nuestro trabajo contiene nueve secciones. En la primera sección nos referiremos al fútbol en su relación con los niños y los jóvenes, sobre la base de tres aspectos: lo que aprenden de él y cómo este actúa como agente socializador; el lugar que tiene la educación en el deporte; y las representaciones sociales del fútbol a través de los medios de comunicación, las familias y las opiniones de los jóvenes deportistas. Las secciones 2 a la 7 constituyen una presentación del caso de la ACPNI, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Los antecedentes de la institución, la manera como está organizada y los factores que motivaron a los socios para formarla.
- La propuesta de la Asociación y el desarrollo de cada una de las áreas de intervención: educativa, salud y formación para la vida; poniendo énfasis en los contenidos y logros obtenidos.

5 Esta pregunta se tomó de Sanborn y Cueva (2000: 2). La consideramos relevante respecto al tema y la repensamos en función de las organizaciones deportivas sin fines de lucro.

- La política descentralizadora de la Asociación y los proyectos con los que cuenta.
- Las fuentes de financiamiento.
- Los beneficiarios y los voluntarios.
- La situación actual de la Asociación.

En la octava sección presentaremos un análisis del caso y se plantearán las ventajas y desventajas de la Asociación frente a las entidades públicas y/o las entidades sin fines de lucro. La novena sección incluye nuestras reflexiones finales sobre el tema.

### *1. El fútbol: aprendizaje, socialización y representaciones sociales*

Para entender la propuesta de la ACPNI, en términos de su importancia y viabilidad, es necesario abordar el tema del fútbol, eje central del proyecto de la Asociación, y su relación con los niños y jóvenes en torno de tres aspectos: lo que aprenden del fútbol y cómo este actúa como agente socializador; el lugar que tiene la educación en el deporte y las representaciones sociales del fútbol a través de los medios de comunicación, las familias y las opiniones de los jóvenes deportistas.

#### *1.1 Aprendizaje y socialización*

Los niños aprenden y se socializan por medio de la práctica del fútbol. De acuerdo con Constantino Carvallo<sup>6</sup>, el deporte y la educación física son fundamentales en la vida de un niño. La educación del cuerpo es vital para el desarrollo de la personalidad. El deporte no solo implica el desarrollo corporal, sino también el enfrentamiento del sujeto con la exigencia de la competencia, ya que, al competir, afloran las tensiones y pulsiones que tienen todos los seres humanos. Por ejemplo, dice Carvallo, “cuando falla un compañero, lo insultas, cuando pierdes, le echas la culpa al arquero, o cuando tienes la posibilidad de tener éxito lo haces solo, y no das pase, buscas ser la estrella”. Todos los sentimientos se ponen en escena al momento de practicar un deporte, especialmente el fútbol. Eso significa que el

<sup>6</sup> Miembro de la ACPNI, dirigente de la División de Menores, y Director del Colegio Los Reyes Rojos. Entrevista realizada en el mes de mayo de 2001.

deporte hace que los sujetos se puedan conocer tal como son, en su aspecto más primario. La educación cumple una función importante en ese aspecto, ya que el deportista tiene que ser formado para saber controlarse y manejar la rabia, la “piconería”, la frustración y el miedo al fracaso.

En ese sentido, a decir de Carvalho, el deporte es un medio por el cual se puede educar a niños y jóvenes de manera práctica. Ellos pueden aprender el respeto de las normas, a relacionarse con la autoridad, la tolerancia, el respeto al otro, el manejo de la personalidad, el control de impulsos, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, en suma, el deporte es una suerte de educación “moral y cívica”.

¿Qué pueden aprender los niños y jóvenes en el deporte?

El deporte permite educar mejor que una clase de matemáticas, porque en una clase de matemáticas se tiene individuos, a los que no conoces cómo son, el deporte es educación moral, educación cívica. La educación cívica se da mejor en el deporte que en una clase, donde se tiene que memorizar tonterías y repetirlas, porque se puede saber las normas y no cumplirlas, en cambio, en el deporte, las normas aparecen ahí en evidencia, y tú las ves ahí portándose ante la ley. Es una relación con la autoridad, porque el deporte no solo supone el respeto a la legalidad sino también al cargo. Ahí se ponen en evidencia también los conflictos con las autoridades, .... el que no hace caso a la ley, al árbitro, el que se pica, el que hace foul... lo que se muestra ahí es la relación con la ética, con la norma. El deporte es una manera directa, clara y fácil de formación moral.

Constantino Carvalho

Por su lado, la atleta Edith Noeding<sup>7</sup> dice que los niños aprenden del deporte la disciplina, “no es una disciplina militar, es una disciplina que el niño mismo acepta, porque ve y reconoce, es el reconocer y querer hacer”; a organizar su tiempo y darse cuenta de que el esfuerzo puede llevar al éxito. Ella señala que si aprenden todo eso desde la Educación Física, los niños podrán proyectarlo también en sus estudios: “si saben que en algo no son fuertes, son débiles, van a decir si yo practico tres veces eso, lo voy a mejorar”.

<sup>7</sup> Integrante de la Comisión de Educación Física del Ministerio de Educación. Entrevista realizada en mayo de 2001.

La importancia del deporte en el campo de la formación educativa está siendo revalorizada por el Ministerio de Educación. En la actualidad se trabaja la propuesta curricular de Educación Física, Deporte y Recreación. En el nivel primario, se busca orientar la formación del niño, socializándolo, trabajando valores, desarrollando su parte cognitiva, la ludo-motricidad, la condición física y la salud, e iniciándolo en el deporte. El ideal es que, al finalizar la primaria, el niño tenga habilidades, destrezas y competencias, y sepa qué le gustaría practicar en su tiempo libre. En secundaria, se dedican más específicamente a profundizar en los deportes, con tecnología y metodología. Esta formación puede ser de utilidad para las organizaciones deportivas, pues podrían encontrar niños y jóvenes con dominio y conocimiento de su aparato motor.

La nueva propuesta busca superar la visión parcial que sobre el tema manejaba la anterior, donde los profesores de Educación Física de Primaria y los técnicos deportivos solo tomaban en cuenta el desarrollo de la psicomotricidad, y dejaban de lado la condición física, la salud y la iniciación deportiva. Con el nuevo enfoque, se busca complementar el área de la dimensión motriz con las otras áreas curriculares ya existentes. Edith Noeding y Percy Rojas son los encargados de elaborar la propuesta curricular, con el fin de desarrollar un niño “integrado e integral”.

Asimismo, la socialización de los niños y jóvenes, a través del deporte, les permite construir colectividades, solidaridad de grupo y los motiva al trabajo en equipo.

#### El deporte como agente socializador

Tú puedes tener un niño muy tímido, y el deporte lo ayuda a acercarse al compañero, al grupo, sentirse identificado, su autoestima crece. El deporte es un medio muy importante para socializar al niño con el ambiente. Hay deporte para socializar a la gente o para resocializarlos de nuevo, para integrarlos a la sociedad, es un medio muy conocido y muy fácil para ayudar al ser humano a perder todos esos tabúes que tiene alrededor suyo.

Edith Noeding

Por medio del deporte, también se aprende a desarrollar una serie de hábitos saludables para la vida como, por ejemplo, no beber ni fumar, ser disciplinados y tener una vida ordenada. También implica una serie de sacrificios para la edad de los jóvenes, como no trasnochar, por ejemplo.

De acuerdo con la Asistente Social de la División de Menores, Sara Diestro<sup>8</sup>, la moral de un deportista menor es, notablemente, más alta que la de un profesional, ya que *“están totalmente dedicados al deporte, porque tienen las competencias, no salen a fiestas, tienen sacrificio de enamoradas y otras cosas”*. No solo ellos, sino también sus familias: el involucramiento de los hijos en el deporte los beneficia, ya que les genera prácticas saludables como, por ejemplo, ir a dormir temprano los sábados, para asistir a los partidos de los domingos.

Asimismo, la entrevistada señala que el hecho de pertenecer a una escuela de fútbol también otorga a los niños y jóvenes la *“calidad de líderes de opinión”* en sus colegios y sus barrios, especialmente si está relacionada con un Club deportivo de prestigio. En el caso de las escuelas de la Asociación Pro Niño Íntimo, que forman parte del Club Alianza Lima, los deportistas, según Diestro, tienen un *“estatus especial”* frente a otros niños y jóvenes de su edad: son percibidos como posibles deportistas profesionales en el futuro. Además, estos deportistas, desde pequeños, tienen rutinas y expectativas diferentes. Es por eso que las reacciones frente a ellos son diversas, y van desde el respeto, la admiración y el reconocimiento, hasta la envidia.

## 1.2 El deporte y los estudios

Uno de los propulsores del tema en la ACPNI es Constantino Carvallo. En estos últimos años, sus actividades han estado ligadas al deporte, y su acercamiento al tema lo ha llevado al convencimiento de que es necesario unir deporte y educación, *“para que el Perú salga de la postración deportiva”* en la que se encuentra. Él señala que se refiere a la educación en sentido amplio, es decir, como una formación humana y moral, no solo como la obtención de un certificado que acredite haber seguido estudios: *“La lucha educativa no solo es para que [los jóvenes] lleguen al colegio, sino para su formación humana, moral, personal, psicológica”*.

En el colegio que dirige, Los Reyes Rojos de Barranco, realiza una gran actividad filantrópica, pues acoge a deportistas de la ACPNI y de la ONG Cecilia Tait a la Búsqueda de Talentos, para que cursen sus estudios, y les proporciona becas completas y medias becas. Sin embargo, si bien ha acogido a jóvenes deportistas, su interés principal está centrado en brindarles educación como personas necesitadas y no por la actividad que realizan.

8 Entrevista realizada en marzo de 2001.

## Educador de personas

Yo soy un educador, educo personas, no me importa si son deportistas o no, no soy un educador de deportistas, ayudo a gente necesitada del Perú. En este caso, coincide que vi esa pobreza en Alianza, no vi deportistas de Alianza, vi pobres con carencias. Si viene un chico aquí y deja de ser deportista, igual lo voy a seguir educando, no es eso lo que me motiva. Me he ligado en los últimos años a la realidad del deporte y tengo la convicción de que, si no se une educación y deporte, el Perú no va a salir de la postración deportiva.

Constantino Carvallo

En cuanto a la necesidad de combinar el deporte con los estudios, Carvallo plantea dos razones fundamentales. Por un lado, los participantes del programa son niños y jóvenes que “no son deportistas” en sentido estricto, sino que quieren llegar a serlo. Por otro lado, el fútbol de hoy es diferente del fútbol de antes y requiere de condiciones específicas.

Sobre el primer punto, dice que no todos los chicos que se están preparando actualmente podrán vivir de esa profesión, se realizará una depuración natural y llegarán muy pocos. Por ello, se hace necesario que aquellos que no puedan llegar a vivir del deporte, puedan adquirir una capacitación en otras áreas para sostenerse en el futuro.

## ¿Por qué tienen que seguir estudiando los deportistas?

Porque no son deportistas, son niños que quieren ser deportistas. De los 200 chicos que tiene Alianza, llegan a ser deportistas, que viven de eso, 20, y eso, de primer nivel menos, 2%, 1%, muchos de ellos, teniendo talento no van a ser deportistas, porque se van a lesionar o porque están mal alimentados, no van a poder con la exigencia, cuando pasen al nivel profesional. Entonces, en primer lugar, hay que garantizar que esos chicos, en caso de que no puedan vivir del deporte, puedan vivir de algo, y si uno consiente, como consentían los Clubes Profesionales en el Perú, que un chico abandone los estudios para dedicarse al fútbol, que es lo que yo vi en Alianza, no iban al colegio, Alianza se cuidaba de eso.

Constantino Carvallo

El entrenador de la Escuela de Chincha, Richard Ocrospoma<sup>9</sup>, comparte esta idea: según su experiencia, son pocos los muchachos que pasan de la segunda profesional a equipos de primera. Considera importante que los chicos de la División de Menores continúen sus estudios, tanto escolares como superiores. Esto es útil también para que aquellos que puedan llegar a ser profesionales, pues tendrán una alternativa de vida ante circunstancias tales como accidentes y lesiones, para enfrentar la inestabilidad del mercado competitivo del fútbol, por la baja de la demanda o cuando las ofertas puedan no ser convenientes. Ante estas posibles contingencias, los deportistas deben estar preparados.

En cuanto a la segunda idea planteada por Carvalho, el fútbol es, en la actualidad, diferente del de antes.

#### El deportista de antes y el de hoy:

Antes:

... en los años 60... un deportista como Perico León, que no sabía nada, que no estudiaba nada, tomaba, llegaba el domingo y metía gol. Todos aplaudíamos en la tribuna y no nos interesaba lo que le pasaba en la vida a ese sujeto. Pero ahora competimos, ha entrado el dinero, ha entrado el comercio, los equipos tienen dinero, se trata de vender jugadores al exterior, los niveles de competencia son altísimos.

Hoy:

... para ser deportista de ahora, no solo hay que estar bien comidos, sino bien educados, la educación debe tener un doble sentido, en un sentido moral, porque tienes que tener la capacidad de controlar tu ira, la capacidad de concentrarte, de esforzarte, la capacidad de entender lo que dice el entrenador. Entonces, hay una serie de requisitos morales e intelectuales para hacer deporte hoy en día.

Constantino Carvalho

Richard Ocrospoma profundiza esa idea y señala que el fútbol se caracteriza por ser más profesional y comercial y, por tanto, implica mayor inversión que antes. Apostar en estos momentos por el fútbol, es “apostar por una carrera profesional de alta performance” dentro de “uno de los negocios transnacionales más importantes del mundo”. Existe un crecimiento de la inversión en el fútbol. De acuerdo con Ocrospoma, la cotización pro-

9 Entrevista realizada en junio de 2001.



medio de un jugador de alta competencia, en el Perú, está sobre los 30 mil dólares. La gran inversión tiene como correlato una alta exigencia sobre el nivel y la calidad del futbolista, tanto técnico-deportiva como educativa-mente.

Algunos jóvenes deportistas, participantes del programa de la ACPNI<sup>10</sup>, han hecho suyas estas ideas, como a continuación veremos:

#### Estudio, futuro y progreso

Mi mamá me dijo que terminara mi colegio, le dije mamá, acá no hay futuro (Pisco), yo me quiero ir a Lima (al Club) para seguir aprendiendo más lo que yo quiero. Es importante estudiar, porque te puedes lesionar o pasar algo y para que puedas tener otro negocio o vivir más adelante.

Gustavo, 17 años

Su vida, desde que entró al Club, “ha cambiado un montón”...., “porque acá hay futuro”, “en el deporte y en el estudio”.... “nosotros tenemos que estudiar para salir adelante y escoger una carrera”... “pienso estudiar Ingeniería de Sistemas... por el Club, porque me está apoyando mucho”.

Jorge, 17 años

Me dan muchas cosas y muchas facilidades, aparte del fútbol... nos consiguen becas para estudios, te dan facilidades para ingresar a la universidad.

Humberto, 17 años

Así, los jóvenes que se inician en el deporte han internalizado la importancia de los estudios. Muestran que están presentes los ideales transmitidos por la Asociación, el apostar por el deporte sin descuidar los estudios. Asimismo, reconocen las oportunidades que se les brinda (becas para estudios y facilidades para entrar a la universidad), aunque no identifican con claridad el aporte que les da la Asociación: más bien, hacen referencia al apoyo que les brinda el Club. Todos ellos aspiran llegar a ser futbolistas

10 Las entrevistas a Gustavo, Jorge, Humberto y Jimmy, jugadores de la División de Menores del Club Alianza Lima, fueron realizadas en junio de 2001.

profesionales, consideran que el deporte es su “futuro”, medio por el cual alcanzarán el ansiado progreso. Pero también reconocen las contingencias que pueden sorprenderlos en el camino, para lo cual optan por estar prevenidos y tener un soporte. Resulta interesante observar que, dentro de las nuevas opciones de ascenso social por medio del deporte, el logro educativo está adquiriendo importancia.

### *Excepcionales ejemplos*

Son pocos los deportistas que culminaron una carrera o se dedicaron a otras actividades, con éxito social y económico. El futbolista Teófilo Cubillas y la voleybolista Cecilia Tait son excepcionales ejemplos. El primero forma parte de la ACPNI. Además de ser un excelente futbolista, culminó sus estudios universitarios:

#### El fútbol y los estudios

Ser un buen deportista no significa tener que dejar de estudiar, ser un buen estudiante o profesional no quiere decir dejar de hacer deporte. Hay muchos que piensan que hacer una cosa significa tener que dejar de hacer la otra, ése es un pensamiento errado. Estoy convencido de que, paralelamente, se pueden hacer ambas cosas.

Teófilo Cubillas

Urge un sistema único para el fútbol de menores.  
Cambio, 30/10/99

En el caso de la deportista, y actual congresista, Cecilia Tait, su experiencia personal busca reconciliar deporte y estudios, y eliminar la incompatibilidad tradicional entre estas áreas. Ello la ha llevado a establecer, como uno de los objetivos de la ONG que preside y lleva su nombre, buscar nuevas niñas talento, a las cuales pueda brindar una educación y una formación, en sentido amplio, y no restringidas a lo deportivo, con el fin de construir deportistas integrales. Ella ha conseguido becas, y medias becas, para que las niñas y sus hermanos estudien en el colegio los Reyes Rojos de Constantino Carvallo.

### ¿El deporte y/o los estudios?

Ella hubiera querido estudiar, “ser una profesional” además de deportista. Pero “le dijeron o estudias o juegas vóley; como ella no tenía otra alternativa, dijo bueno, juego vóley”. En la actualidad, en el ambiente político donde ella se mueve, la critican por no ser profesional y haber llegado al Congreso, “pero, tú no eres profesional, ¿tienes título de algo, eres abogada, eres doctora en qué, licenciada en algo?” “Sí, es verdad, yo no soy una doctora, no soy abogada...” “Porque ella se quedó en el primer ciclo de Derecho en la Villarreal, porque le dijeron eso, o estudias o juegas”.

Sandra Castañeda<sup>11</sup>

Administradora de la ONG y Asistente Personal de la Congresista

Para las niñas y jóvenes de extracción popular que se encuentran en sus escuelas de vóley, Cecilia Tait es un personaje emblemático, con un significado social muy grande, no solo de movilidad económica y social, de capacidad y empuje, sino también de cuestionamiento a los estereotipos raciales y de género, porque, siendo mujer y perteneciendo a una minoría étnica, ha tenido logros significativos en el deporte y la política.

#### 1.3 Fútbol: ¿actividad libre y desinteresada o medio de movilidad social y/o económica?

¿Cuáles son las representaciones del fútbol que se plantean los niños y jóvenes en la actualidad? Existen tres planteamientos. Uno señala que el deporte es un juego improductivo que no tiene como fin la subsistencia, el segundo indica que es un medio de movilidad social. El tercero plantea que no es un medio de movilidad social, sino un medio de movilidad económica.

Sobre el primer punto, como bien sabemos, el fútbol es un deporte y un juego a la vez. Los deportes son definidos (Medina 1999: 41) como “acciones superfluas, deleitosas y gratificantes que no tienen como fin la subsistencia”. Los juegos, por su parte, se caracterizan por ser “competitivos”, “organizados”, “libres, improductivos, reglamentados, separados, inciertos y ficticios”. Es interesante retomar el carácter de improductividad, ya que alude a que “el juego es una pasión inútil, desinteresada, gratuita”. Y que al jugador “no lo llena la esperanza de obtener recompensas futu-

11 Entrevista realizada en marzo de 2001.

ras”, “no lo anima el deseo de lo que falta o de algo que hay que obtener”, ya que en el juego “no hay ganancia de dinero, tiempo, experiencia o futuro”.

Al respecto, nos preguntamos: ¿Cómo es entendido el fútbol en el Perú? ¿Cómo es percibido por los padres y los niños y jóvenes? ¿Es posible decir que el fútbol, en el Perú, es “improductivo” y “no tiene como fin la subsistencia”? De acuerdo con Sara Diestro, el fútbol se presenta ante los jóvenes y los niños de menos recursos económicos, y sus familias, como una “esperanza compartida de salir de pobres”. Es que cuando un deportista asciende al nivel de jugador profesional, se beneficia también su familia, a la que se le abren una serie de oportunidades, además de recibir beneficios materiales.

#### Importancia del fútbol

El fútbol tiene una importancia fundamental. Por un lado, es una esperanza familiarmente compartida de escapar de la pobreza; por otro lado, su carácter colectivo permite construir solidaridades que atenúan carencias y necesidades cotidianas. Es por ello que miles buscan ingresar a las divisiones de menores de diferentes clubes y, en especial, al Alianza Lima, en el que los niños asisten voluntaria y regularmente a las instalaciones del Club y las ansias de triunfo muchas veces convierten al fútbol en una alternativa antagónica a la educación escolar, ya que pueden pasar más tiempo allí que en las mismas aulas; más aun cuando, en los clubes de fútbol, no existe una preocupación por la formación educativa de los niños deportistas.

Cucurucho Página Web de la ACPNI  
[www.telser.com.pe/cucurucho](http://www.telser.com.pe/cucurucho)

Los futbolistas profesionales representan el éxito en el imaginario juvenil e infantil. Son ídolos que provienen de barrios populares, que han podido salir de la pobreza mediante la práctica del fútbol. Como señala Protzel (1994: 50), son héroes cuyas hazañas y fracasos forman parte de los *imaginarios urbanos*. Las percepciones y las valoraciones elaboradas sobre estos se encarnan en la “experiencia propia, estetizan los afectos y sirven de referente para la actuación cotidiana”.

Así, el fútbol se presenta muchas veces, para los niños y sus familias, como una alternativa de vida, un medio de movilidad social, de atenuación de carencias y necesidades y una alternativa, antagónica, a la educación. En ese sentido, el “mundo utilitario del trabajo” y, el “mundo no utilitario del ocio”, que idealmente se oponían (Medina 1999: 41), en la práctica se

han encontrado; el fútbol hoy es considerado un trabajo, un ingreso económico y un futuro práctico.

Constantino Carvallo señala que, más que un medio de movilidad social, el fútbol es un medio de movilidad económica. Afirmo que lo que se da “es movilidad económica, que no se acompaña de movilidad social”, y que las ambiciones se limitan a consumir cosas materiales, y no se proyecta un deseo de vivir y tener un mejor futuro. Ello se debería fundamentalmente al “efecto ascensor” que produce el fútbol: quienes acceden a un alto nivel profesional cambian su situación económica radicalmente, pasan de la pobreza absoluta a la posibilidad de tener todo lo que antes no han tenido.

En ese sentido, Fernando Farah<sup>12</sup> afirma, refiriéndose a los jóvenes beneficiarios de la ACPNI, que “ellos vienen de estratos tan pobres, ven a su madre que sufre de artritis lavando ropa, el problema es cuando se gastan la plata en celulares, etc... el problema es el paso de no tener dinero a tenerlo, los amigos nuevos, te empiezan a aparecer amigos y amigas de todos lados...”

Dado el cambio abrupto de estatus económico, consiguen una sorpresiva gran capacidad adquisitiva, sin una formación adecuada para manejarse y, por ello, demuestran un afán de gastar dinero difícil de contener. Debido a ello y a que, por carencias de formación, no han superado sus complejos personales, invierten en apariencia, ropa, carros, artefactos eléctricos, vale decir, en la potenciación de la propia apariencia. El tema de los prejuicios es muy importante, ya que impide su desarrollo personal y social. Asimismo, pueden tratar de paliar el vacío que pueden sentir en ese aspecto con bienes materiales suntuosos y superfluos. Carvallo indica que, en este tema, la educación tiene un papel fundamental: preparar a los muchachos para que cuando lleguen a ganar dinero sepan cómo manejarlo y manejarse.

Ojalá fuera movilidad social.  
Yo creo que es movilidad económica

Quiere quedarse en el callejón donde estaba viviendo, pero con un equipo stereo y un carro en la puerta... porque ahí es el Rey. Porque ahí todos lo van a rodear, todas las mujeres del barrio lo admiran... No

12 Miembro de la ACPNI, directivo de la División de Menores. Entrevista realizada en julio de 2001.

quiere un departamento en el Golf, es movilidad económica que no se acompaña de movilidad social. Ojalá un buen deportista ambicionara vivir en el mejor barrio de Lima... en el fondo no ha superado sus complejos, porque se sigue sintiendo un negro marginado.

Constantino Carvallo

### *Los medios y la imagen del futbolista*

Los medios contribuyen también a formar el gran sueño futbolístico. Son conocidas las imágenes del paso de Pelé, Rivaldo, Maradona, de ser niños pobres a ser grandes figuras del fútbol internacional. Sin embargo, también se encargan de develar “el lado oscuro” de los futbolistas, como en el caso de los llamados *diarios chicha* y los programas de farándula, en especial el que conduce la periodista Magaly Medina. Buscan presentarlos en actos que no corresponden con la vida que debería llevar un futbolista profesional.

Si bien este tipo de periodismo molesta a algunas personas, por considerarlo una intrusión en la vida privada, que además desnaturaliza la imagen del futbolista profesional, otras personas creen que programas como el de Magaly Medina pueden resultar muy educativos al mostrar una problemática real y existente:

#### El futbolista en los medios

Es muy útil, educativamente... permite que nosotros le podamos decir a los chicos: imira lo que hace él!, ¡no seas como él! Permite poner en futuro a los chicos y decirles: si sigues así vas a terminar como ese de ahí, borracho, chocando el carro, de una mujer a otra, no es ese el futuro que uno quiere para ellos ¿no? Muestra una cosa real y que existe y permite prevenir, y decirle imira, cuando tengas 18 años va a venir una vedette y ahora dices que no, pero cuando veas a la vedette, te vas a tirar toda tu plata!

Constantino Carvallo

Pienso que esta labor de esta gente puede gustarme por el hecho de decir ya, déjate de vainas; pero también es una falta de respeto. Tengo sentimientos encontrados, me agrada, pero es también una falta de respeto a la privacidad de la gente.

Fernando Farah

*El papel de las familias*

Como decía Sara Diestro líneas arriba, para jóvenes y niños de escasos recursos, y sus familias, el fútbol se presenta como una “esperanza compartida de salir de pobres”. Sin embargo, muchas veces las familias prefieren la práctica deportiva en lugar de los estudios, y permiten que sus hijos dejen de asistir al colegio, pues afirman que “solo sirven para el fútbol”. Hechos como este motivaron que la Asociación creara, dentro del programa integral, un área dedicada a la “educación” y otra a la “formación para la vida”. En la ACPNI se considera prioritario convencer a las familias de los deportistas acerca de la importancia de la educación. En otros casos, son los padres y la familia quienes ejercen una fuerte presión sobre el joven que tiene talento para el deporte, con el fin de lograr movilidad económica a sus expensas, lo cual no hace sino generarle mayores niveles de ansiedad y tensión, y afecta su rendimiento. Este problema ha tratado de ser abordado mediante la creación de una escuela de padres, como parte del área de formación para la vida.

*1.4 Función y representaciones sociales del fútbol*

¿Qué representa el fútbol en la vida de los niños y jóvenes? ¿Cuál es la función que cumple el fútbol en sus vidas? ¿Cuáles son sus sueños? ¿A dónde quieren llegar en el fútbol? ¿Qué quieren lograr mediante él? ¿Qué dicen los chicos al respecto?

*¿Cuáles son tus sueños?*

Cuando entrevistamos a varios de los niños de los semilleros de los principales clubes del Perú, [Pro Niño Íntimo incluido] ellos decían, al preguntarles sobre sus sueños: “Jugar en Primera División”, “Comprarme una casa”, “Jugar como Solano”, “Comprarle una casa a mi viejita”, “Jugar en Europa”. Si esa misma pregunta se la hacemos a un jugador argentino, brasileño, inglés, español o alemán, e incluso mexicano, la respuesta sería contundente y precisa: “Ganar un mundial”.

Héctor Velarde, La selección peruana del siglo XXI,  
Diario Cambio, 30/10/99

A continuación, presentamos fragmentos de una serie de entrevistas realizadas a niños del Estadio Unión de Barranco, la Casa Hogar de la

ACPNI y el Local de la División de Menores del Estadio Alejandro Villanueva. En estas entrevistas se ve el fútbol como una opción profesional con un interés económico.

#### Voy a ganar dinero

¡Claro!, jugar profesionalmente y ganar dinero, es el pensamiento que tenemos casi todos acá en Alianza... el que no está pensando así, entonces que ya no juegue fútbol, ¿no?, que se vaya a un equipo chico, porque creo que le quita espacio a un chico que quiere venir acá a Alianza y quiere jugar para ganar dinero y pensando en profesional, ¿no?

Humberto (17 años)

...Ahorita en el Perú, admiro a Pizarro..., es un ejemplo, en menos de tres años ya es un profesional que ya prácticamente tiene su vida asegurada. Bueno, y jugador extranjero... pienso que es Rivaldo... salió de una familia muy pobre, jugó en Brasil dos temporadas, creo, y se fue a España y ahora gana un montón de plata y es el segundo, el mejor jugador del mundo, ¿no?, es cosa para admirar.

Jimmy (17 años)

¿Ser como un jugador en especial?... me gustaría ganar el dinero como un jugador en especial, no jugar como un jugador en especial... del medio como Claudio... pero ganar dinero como Batistuta.

Humberto (17 años)

El conjunto de estos discursos juveniles hacen referencia al objetivo concreto de ganar dinero: sus aspiraciones de éxito económico constituyen sus aspiraciones de éxito personal. En ese sentido, la imagen del futbolista exitoso es la de aquel que, por su profesión, ha ganado dinero y no el que destaca, además, por sus cualidades o valores como persona. La mayoría de las aspiraciones que tienen los jóvenes parten de la realidad de la cual proceden, la pobreza material. En ese sentido, su objetivo será ver al fútbol como un medio para salir de ella, utilizando el potencial con el que cuentan. Otros que tienen una realidad diferente, que pertenecen a estratos medios, parten de la convicción de tener talento para un negocio productivo y altamente rentable. Este tipo de discursos, como señala Portocarrero



(2000: 2), tienen como palabra clave el éxito, y están orientados por el logro económico y la visibilidad social. De acuerdo con el autor, este es el discurso más significativo de la época en que vivimos, en la cual las personas se piensan menos como miembros de una colectividad y más como individuos independientes.

Sin embargo, es importante destacar que el éxito económico, especialmente de quienes proceden de los sectores menos favorecidos, tiene una proyección a su ámbito social inmediato. Se puede decir, entonces, que en los discursos de estos jóvenes se aprecia que lo colectivo se construye a partir de lo individual. En ese sentido, apuntan, luego de haber alcanzado su meta de éxito personal/económico, a ayudar a su familia y sus amigos.

Ayudar a mi familia, amigos....

A mí me gustaría ayudar a mi papá, a veces no hay para comer, a veces mi papá no tiene, tiene que hacer muchas cosas.... estoy luchando, ¿no? para sacar adelante a mi familia. También los quiero traer acá a vivir, a mi mamá y a mi papá. Allá en Pisco no, quiero que vengan acá.

Gustavo (17 años)

Salir del Perú y jugar en un equipo internacional... para ayudar a mi familia mejor y darle apoyo... económico.

Jorge (14 años)

La precariedad del contexto del cual provienen los jóvenes y la ausencia de alternativas concretas puede hacernos entender su opción. La fuerza de los mandatos sociales, transmitidos por los agentes de socialización como la familia, la escuela, los medios y el grupo de pares, refuerzan el consumo de modelos de éxito social y económico, los que son internalizados en la subjetividad de la persona, para dar lugar a la construcción de su identidad (*Ibíd.*: 4).

De todo ello, resulta interesante profundizar el papel que cumplen los medios en la construcción del gran sueño futbolístico. Según Trelles (1997: 1), los medios, “a través de la venta de imagen de los futbolistas, hacen soñar a muchos jóvenes de grupos sociales diversos con la gloria, la fama y la fortuna”. Así, los jóvenes aspiran, mediante el fútbol como práctica pro-

fesional, a “lograr el respeto social que en un terreno distinto sería impensable, además de una onerosa cuenta bancaria que respalde su quizá maltratada autoestima” (*Ibíd.*: 2).

## 2. *La Asociación Civil Pro-Niño Íntimo*<sup>13</sup>

El contexto marco hasta aquí expuesto nos permitirá entender, de mejor manera, el proyecto de la ACPNI, el cual desarrollamos a continuación. Las organizaciones sin fines de lucro poseen cinco características: i) están organizadas, ii) son privadas, iii) son autónomas, iv) no distribuyen beneficios generados entre sus titulares o administradores, v) incluyen voluntariado (Salamon et al, 1999; Portocarrero et al 2001: 27). La Asociación Civil Pro-Niño Íntimo cumple, en general, con todas estas características. Sin embargo, como veremos más adelante, pone más énfasis en unos aspectos que en otros.

### *Antecedentes*

Un proyecto que no le cueste a Alianza...

Menores estaba descuidado, porque no concita el interés de la prensa, no vende; todos quieren estar en profesionales. Nos pusimos a trabajar; veíamos el tipo de jugadores que había. Buenos jugadores, pero que como personas dejaban mucho que desear. Nos fuimos a trabajar en Menores en una cancha que ni siquiera tenía medidas reglamentarias; les daban las 6, las 7 de la tarde en invierno y ni siquiera les daban un lonche. Lo primero que nos propusimos fue darle dignidad a esos chicos y lo primero que hicimos fue construirles un pabellón, en 1995, y nos propusimos hacer este proyecto sin que le cueste a Alianza, ofici-

13 El abordaje del tema no solo ha pretendido ser de tipo cualitativo-descriptivo, sino que hemos intentado también un trabajo cuantitativo, contando y midiendo todo lo que era pasible de análisis, y clasificando los datos, muy a pesar de la poca información documental sistematizada con la que contaba la institución. Superar el vacío, a partir de las entrevistas realizadas, tuvo un efecto relativo, ya que apelar al ejercicio de la memoria para recordar fechas y cifras, muchas veces, resultó más confuso que útil. Es por ello que hicimos uso de la información documental contenida en los breves informes anuales, los diagnósticos elaborados por los practicantes, el archivo periodístico de la institución, los documentos del programa de atención integral y los encartes publicitarios. Asimismo, tratamos de confrontar el “deber ser” de su presentación con el “es” de la práctica cotidiana, mediante observaciones, para identificar los vacíos, exageraciones y contradicciones del funcionamiento de la institución.

na, camerín, comedor, utilería, habitaciones, salón para estudio... se llegó a hacer en un año, cumplimos con nuestro objetivo (...) Y un día comenzamos a organizar el trabajo en conjunto. Constantino empezó a llevar el trabajo educativo, talleres de formación, y Aldo se encargó de formar la Asociación Pro Niño Íntimo...

Fernando Farah

Un grupo de profesionales, académicos, empresarios, socios e hinchas del Club, interesados en la promoción del fútbol y sensibilizados por la situación moral y económica de la cual provenían los niños y adolescentes deportistas que participaban en la División de Menores, decidieron crear un ente destinado, específicamente, a realizar un trabajo integral con ellos, que combina el aspecto técnico-deportivo con la formación humana, preocupados por el futuro profesional de ellos, sea como jugadores de fútbol o no.

A inicios de 1994, la primera iniciativa provino de un grupo de dirigentes jóvenes del Club Alianza Lima, integrantes de la Comisión de Menores, que provenían del mundo empresarial privado, como Fernando Farah Giha y Alberto Masías Ramírez. Ellos tomaron contacto con la señora Sara Diestro Cabanillas, asistente social con 16 años de trabajo en el campo comunitario, tanto en organización como en servicio, con grupos excluidos en barrios populares de Lima, quien propuso interesantes temas e ideas, como la de la educación integral y el trabajo interdisciplinario. Por su parte, a mediados del mismo año, Constantino Carvallo Rey, director del colegio Los Reyes Rojos y profesor universitario, motivado por la idea del programa de formación integral y por la necesidad de la educación para los niños y jóvenes deportistas de la División de Menores del Club, se integra, y ofrece sus servicios y experiencia educativa. Más adelante, a inicios de 1995, se invita al sociólogo Aldo Panfichi Huamán, quien recientemente había culminado sus estudios de postgrado en los Estados Unidos. Se contactó también a Teófilo Cubillas Arizaga, deportista símbolo de Alianza, quien colaboraba continuamente con el Club, a quien se le motivó para brindar un apoyo más concreto y permanente al proyecto. Se invitó también al periodista Federico Salazar Bustamante y al tenista Jaime Izaga Tori. Se realizó una convocatoria de tipo personal a José Luis Quiroga Becerra y William Pikling Rojas. De esta manera, llegaron a 10 los socios fundadores de la ACPNI. En la actualidad, participan también Jorge Abanto Benavides, José Carlos Dávila Pessago, José Ignacio Mantecón y Salomón Lerner.

En la creación de la institución convergieron personas que procedían de experiencias distintas, pero con intereses y motivaciones comunes: deseaban contribuir desinteresadamente a mejorar la situación por la que pasaba el deporte en el Perú, apostaban por apoyar a los niños y jóvenes deportistas que provenían de los sectores marginales, y eran hinchas del Club Alianza Lima.

Cabe resaltar el papel de algunos representantes del sector empresarial en la iniciativa. Esto es relevante ya que, en la actualidad, pareciera que el espíritu filantrópico, desarrollado a lo largo del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX por las clases altas, ha sido retomado por las élites empresariales, a través de formas de responsabilidad social (Portocarrero 2000: 10).

Sin embargo, un factor crucial, que motivó también la formación de la organización, fue la ineficiencia estatal, en cuanto a abordar el tema de la promoción integral del deporte. El Estado no ha demostrado interés en invertir recursos públicos para fomentar el deporte en el país, como parte del desarrollo integral de las personas y de la sociedad. Así, el sector privado asume el vacío estatal, mediante la creación de organizaciones privadas con o sin fines de lucro. En el caso concreto de la ACPNI, el interés estaba centrado en crear una organización sin fines de lucro, con una clara intención filantrópica dirigida a los niños y jóvenes de los sectores menos favorecidos. No solo para formarlos en la técnica deportiva, sino para brindarles una formación integral, que incluya la atención a la educación, la salud y la formación para la vida, en el entendido que el fútbol es una actividad fundamental para el desarrollo humano, y debe aprovecharse en toda su intensidad y extensión. También, dado que la Asociación está ligada al Club Alianza Lima, había la intención de que los deportistas, calificados y formados integralmente, pasen a conformar el primer equipo.

### *La creación de la Asociación*

Para trabajar esta propuesta, con sostenibilidad en el tiempo, se pensó darle formalidad a la idea. El Club Alianza Lima no tenía presupuesto y la Asociación tampoco tenía como objetivo utilizar los recursos de este, sino actuar de manera autónoma. Además, en ese momento, la directiva del Club no organizaba trabajos de promoción social, ya que tenía una labor más tradicional, enfocada en la capacitación técnico deportiva. En un principio, el trabajo no fue remunerado; pero esto tuvo su límite. Entonces, con el fin de tener una garantía de continuidad, un soporte para hacer sostenible este programa, se vio la necesidad de contar con una organización dife-

renciada del Club. Se debatió sobre cuál era la mejor figura de organización y se acordó que la más indicada era la de crear una Organización No Gubernamental (ONG), porque permitía captar fondos, tanto en el nivel nacional como internacional, y porque esta figura asociativa goza de ciertas ventajas tributarias.

Así, en 1996, se funda la Asociación Pro Niño Íntimo, como una asociación civil sin fines de lucro y con independencia legal y administrativa del Club Alianza Lima, inscrita en Registros Públicos, en el Ministerio de la Mujer y de Desarrollo Humano (Promudeh) y en el Ministerio de la Presidencia. Cuenta, además, con una estructura organizativa interna, estatutos y estabilidad en sus objetivos y actividades.

La Asociación firmó un convenio de colaboración con el Club Alianza Lima, donde se establecía, de acuerdo con lo que señala Panfichi, “que la Asociación trabajaba para Alianza, pero no era de Alianza”. Desde el inicio, se pretendió diferenciar y marcar los límites del campo de acción de ambas instituciones. Sin embargo, esta diferenciación no fue lo suficientemente clara y, más bien, primó una relación ambigua entre ambas instituciones, situación que ha generado tensiones que se han hecho visibles a partir del año 2000<sup>14</sup>.

La presidencia de la Asociación, desde 1996 hasta el 2000, recayó en Aldo Panfichi, quien ejerció el cargo por dos períodos consecutivos. Desde el año 2001, la presidencia de la Asociación está en manos de José Luis Quiroga.

A lo largo de su existencia, la ACPNI ha recibido una serie de reconocimientos y distinciones por la labor que realiza en beneficio de los jóvenes deportistas de la División de Menores: del Consulado General en Miami, del Consulado General del Perú en Londres, del Consulado General del Perú en Italia, del Promudeh, del Ceper, de la Asodedh y de la Cruz Roja Peruana.

Asimismo, obtuvo, en 1997, el segundo lugar en el Premio Nacional Defensor del Niño, convocado por la Conferencia Episcopal de Acción Social (CEAS); participó en la categoría que reunió a las instituciones que aportaron ideas de innovación en el trabajo con los niños, por su propuesta integral innovadora: deporte, educación, salud y formación para la vida. El jurado estuvo compuesto por representantes de CEAS, Unicef, Radda Barnen, la Universidad de Lima y la Defensoría del Pueblo.

14 Este tema será desarrollado en el punto referido a la situación actual de la Asociación.

### 3. *La propuesta de la Asociación y las áreas de intervención*

Un ideal: buenos deportistas y mejores personas

De los 200 chicos que hay en la División de Menores, ellos no van a ser profesionales, y mucho menos van a ser cracks; de esos 200 uno va a jugar en Europa; pero de los otros 199 hay que hacer chicos útiles a su sociedad.

José Luis Quiroga<sup>15</sup>

Normalmente vemos que hay excepcionales jugadores que se terminan perdiendo porque no existe mucho trabajo, vemos que nuestra iniciativa ya va tomando eco, ya se va hablando de la persona...

Fernando Farah

La propuesta de la ACPNI se sustenta en un programa de atención integral, basado en tres líneas básicas de intervención: educación, formación para la vida, y salud y nutrición. Se procura atender las necesidades físicas y emocionales de los niños y jóvenes deportistas, para lo cual se les proporciona apoyo y soporte nutricional, tutoría educativa y atención a problemas de índole socio familiar. Inicialmente, su objetivo era proveer de estos programas a los niños y adolescentes de la División de Menores del Club Alianza Lima. Sin embargo, a partir de mediados del año 1998, la Asociación ha aplicado una política descentralizadora y ha decidido ampliar sus actividades, contribuyendo con diversos proyectos destinados a mejorar las condiciones educativas y sociales de la niñez y juventud peruana, a través de la formación de Escuelas Deportivas, en convenio con instituciones locales. En ese sentido, los objetivos del programa, según la ACPNI, son los siguientes:

- a) Proveer un Programa Integral, de salud, educación y orientación para la vida, a niños y adolescentes de la División de Menores del Club Alianza Lima, grupo constituido por aproximadamente 200 niños.
- b) Implementar y fomentar el desarrollo y réplica, a bajo costo, del modelo innovador de participación a través del establecimiento de Escuelas Deportivas.

15 Actual Presidente de la ACPNI. Entrevista realizada en octubre de 2001.

Cabe señalar que, hasta antes de la formación de la Asociación Civil Pro Niño Íntimo, la División de Menores del Club Alianza Lima solo se dedicaba a trabajar los fundamentos y la parte técnica del fútbol, con el fin de esperar resultados positivos en las competencias. Sin embargo, este enfoque no era suficiente, ya que no contemplaba la realidad de la cual provenían el niño y su familia; solo consideraba la parte física para el deporte de competencia. En ese sentido, la propuesta del programa de atención integral en las tres áreas de intervención mencionadas trata de superar las deficiencias del enfoque inicial.

El hecho de ser los jóvenes deportistas de la División de Menores beneficiarios del programa integral, tal como señala la psicóloga de la División de Menores del Club Eliana Sánchez<sup>16</sup>, les brinda un “valor agregado”, ya que no solo se forman técnicamente, sino para la “vida y para la cancha”. No olvidemos que la Asociación forma parte de un Club de Fútbol, el cual apunta a que la División de Menores nutra al equipo profesional con jugadores de “la mejor condición y calidad”. Sin embargo, no solo se centra en este aspecto, la meta es tener buenos deportistas que sean mejores personas.

### 3.1 *Áreas de intervención*

Los miembros de la Asociación son conscientes de que, para ser deportista, no solo se requiere de un buen estado físico, sino que es necesario también el desarrollo de habilidades sociales, psicológicas, ocupacionales y la adquisición de valores para lograr “una personalidad estable, sana y potencialmente ganadora de los retos a los que pueda enfrentarse en el campo deportivo y personal”<sup>17</sup>. Por ello, su ideal es lograr “la consolidación de un verdadero deportista integral, que tenga la capacidad de manejo, en el aspecto cultural, social, educativo y deportivo, a través de una metodología que genere una actitud ganadora y cualidades de alta competencia” (Gutiérrez et al 1999: 4). Como señala Aldo Panfichi, ex directivo de la ACPNI, el deporte va más allá de lo meramente físico: “Para jugar al fútbol no solo hay que tener velocidad en las piernas, también hay que ser rápidos para pensar.”<sup>18</sup>

16 Entrevista realizada en abril de 2001.

17 Fuente: División de Menores: Plan de Trabajo del Área Socio Familiar. s/f.

18 Entrevista realizada en abril de 2001.

Por estas razones, se ha priorizado que, en la División de Menores, los niños y jóvenes deportistas sean beneficiarios de un Programa Integral, el cual interviene en: a) el área educativa, b) el área de formación para la vida, y c) el área de salud y nutrición. A los deportistas se les abre una ficha socio familiar, cuyos datos son actualizados periódicamente. Cuentan con consejería personalizada de amplio espectro, que incluye también a la familia. La Asociación, por medio de la asistente social, también efectúa una evaluación para determinar los casos de los jugadores que requieren apoyo económico mensual e incluso, si es necesario, se lleva a cabo una atención profesional a los casos sociales en riesgo.<sup>19</sup> Son tres los personajes claves en esta labor: la asistente social, la psicóloga y los técnicos. Las dos primeras elaboran una ficha del perfil social de cada deportista con su respectiva evaluación y recomendación, la que es entregada a cada técnico deportivo, quien a su vez deberá utilizar en su trabajo el análisis sociofamiliar, con el propósito de que “maneje con criterios profesionales y pedagógicos el trabajo deportivo y la relación humana con los menores”. Este es el ideal actualmente, pero no siempre funcionó así; antes de la existencia de la Asociación, los entrenadores solo prestaban atención a los aspectos técnicos.

#### Los entrenadores: nuevas y viejas visiones sobre el fútbol

...nos enfrentamos al problema de que los entrenadores no eran gente formada y tuvimos que cambiarlos. Así, por ejemplo, (...) tuvo que dejar el Club. Al chiquillo se le pidió un plan de trabajo y jamás pudo hacerlo. Solo atinó a decir que le bastaba mirar. Nosotros queríamos saber cómo entrenaba cada técnico, cuáles eran sus lineamientos... queríamos gente formada, que cuando uno dijera plan integral todos nos entenderíamos...

Aldo Panfichi. Gestión, 24/11/97

En los siguientes párrafos, presentamos cada una de las áreas de intervención, se han enfatizado los objetivos y logros obtenidos.

### 3.1.1 Área educativa

El objetivo de esta área es “motivar el interés y la responsabilidad en los jugadores de la División de Menores de Alianza Lima por la culminación

19 Fuente: Documento sobre la descripción de actividades a nivel de los deportistas, s/f.



satisfactoria de sus estudios escolares y el desarrollo de carreras técnicas y profesionales..., elevar el nivel educativo de los jugadores, evitando la deserción escolar y la repetición académica”.<sup>20</sup> En esta área se realizaron las siguientes actividades:

- Una experiencia piloto en 1996, con la categoría 1994. Se crearon círculos de nivelación académica de las asignaturas escolares, con el fin de superar los problemas de bajo rendimiento.
- Se vinculó al Club con los colegios. Se confeccionó una ficha individual de reporte sobre rendimiento y comportamiento de los alumnos en los centros de estudio, con el objeto de establecer un sistema de seguimiento académico.
- Se creó un programa no escolarizado para quienes habían dejado de estudiar o provenían de provincias. Este programa no surtió el efecto requerido, debido a la inasistencia de los alumnos deportistas.
- Se buscó compatibilizar las tareas educativas con la implementación de salidas y dinámicas grupales, con el fin de combinar los objetivos de recreación y aprendizaje. En cuanto a los resultados, desde que se inició el programa hasta finales de 1998, no se registró que algún participante haya repetido el año escolar. Asimismo, un total de 4 jugadores lograron ingresar a la Universidad Ricardo Palma para seguir estudios superiores.
- En 1997, la Asociación, como parte de su interés por promover la educación en los niños, participó en la campaña nacional de lecto-escritura, promovida por el Ministerio de Educación, que contó con el apoyo de Unicef. Se incentivó la lecto-escritura en los niños mediante un tema de interés común, el fútbol, con el fin de convertirlo en un instrumento de aprendizaje.

#### Fichas Peloteras

Durante las últimas semanas, promotores universitarios e integrantes de la Asociación Pro Niño Íntimo visitaron colegios de La Victoria e invitaron a escribir, como quien juega una “pichanguita”, sobre lo que conversaban todos los días en los recreos y en las aulas: las jugadas, los goles, las barras y sus ídolos deportivos. Estas fichas artesanales, convertidas en materiales de lectura, serán canalizadas a todos los colegios del distrito como un plan piloto... Lo ideal es que equipos tan populares

20 Fuente: Informe Anual de la Asociación Civil Pro Niño Íntimo, 2000.

como Alianza Lima... apoyen esta iniciativa para convertir al fútbol en un instrumento de aprendizaje y no en un transmisor de imágenes negativas como barras bravas o violencia... 'Me arriesgaría a decir que es la primera vez que en el mundo un Club de Fútbol participa en una campaña Nacional de Lectura; normalmente, el deporte se ha mantenido alejado de la escuela'.

Educación con forma de pelota  
Entrevista a Francisco Basili, Oficial de Educación de Unicef  
Dominical de El Comercio 20/julio/1997

Con el fin de continuar con los objetivos trazados en el campo educativo, se firmaron convenios de apoyo con colegios tales como Los Reyes Rojos, Alfonso Ugarte de Santa Anita, Gertrude Hanks, institutos como CEPEA y academias como la Academia de Preparación Universitaria Cruz Saco.

### *Las becas en el Colegio Los Reyes Rojos*

De todas las instituciones mencionadas, cabe destacar el apoyo que realiza el Colegio Los Reyes Rojos, por medio de su Director, Constantino Carvallo, a través de la concesión de becas de estudio a los deportistas, la donación de material educativo para la implementación de la Biblioteca de la División de Menores, la realización de un taller semanal para los jóvenes talentos de Alianza, y la activa colaboración con la Casa Hogar de la División de Menores de Alianza.

Carvallo está muy sensibilizado con el tema de la democratización educativa con calidad y equidad. En 1997 ganó el I Concurso de Ensayo Pensando y Haciendo Perú, organizado por el Instituto de Defensa Legal (IDL). En ese trabajo hace referencia a sus experiencias con los niños y jóvenes deportistas de Alianza Lima, y muestra su preocupación por la situación de riesgo social en la que se encuentran.

### Pensando y haciendo Perú

¿Cómo se forman los peruanos de hoy?... Tengo una respuesta a mis preguntas... La he madurado en mis contactos con los niños de un asentamiento humano en Chorrillos, con mi trabajo como director de un colegio particular de clase media y, recientemente, con mi intento de dar educación, formación, a los centenares de niños y jóvenes que

acuden a un popular Club de Fútbol –el Alianza Lima– con la ilusión de encontrar allí una posibilidad de torcerle el pescuezo a la miseria, a un futuro de drogadicción y una marginalidad moral que reciben como única herencia de sus familias, púberes y adolescentes de los tugurios de la Victoria, del Callao, de Comas, del Rímac, de Barranco y Chorrillos, Chincha y de Cañete, de todos esos particulares y terribles refugios que Lima, la horrible, ha querido asignarles.

Constantino Carvallo  
Los Ojos de los Cuervos: educación, humanidad, paz. IDL 1997

El colegio los Reyes Rojos tiene capacidad para 450 alumnos. La formación que brinda a sus alumnos difiere de la que, tradicionalmente, se podría dar en cualquier otro colegio del medio. Le interesa desarrollar una formación moral sólida, con mucha iniciativa y personalidad, sobre la base del conocimiento de sí mismo y del respeto hacia el otro. Para el logro de estos objetivos, se apela a métodos de estudios que desarrollan la imaginación y la creatividad de las personas. Actualmente, allí se encuentran 14 alumnos provenientes de la División de Menores del Club Alianza Lima. Pero no todos continúan en el Club, sea porque bajaron su nivel de rendimiento deportivo, o porque por decisión propia optaron por retirarse. La continuidad de sus estudios no está sujeta a su pertenencia al Club, sino que es respaldada por iniciativa personal de Carvallo. Los niños que han llegado al colegio por intermedio de Alianza y que actualmente estudian están distribuidos como sigue: 4 en quinto de media (2 continúan en Alianza); 4 en cuarto (1 continúa en el club); 4 en tercero (2 pertenecen al club); uno en quinto grado de primaria y otro en cuarto de primaria. Carvallo optó por llevarlos a su colegio y superar la consigna de “juntos pero no revueltos”. Inicialmente, hubo mucha resistencia a su propuesta, por las concepciones separatistas que consideran al alumnado de los colegios de acuerdo con niveles sociales y económicos. La idea que primaba era que “los pobres estén con los pobres”, “los blancos con los blancos”, “los cholos con los cholos”. A otras personas les preocupaba el hecho de acercar sujetos provenientes de mundos diferentes, y que se produjera un choque cultural. Le decían, con respecto a los becados, “les vas a mostrar un mundo que no pueden tener, donde no pueden estar y, por tanto, es mejor que se eduquen en la pobreza, donde deben estar y no se van a frustrar”, “si los pones en el colegio los van a invitar a la casa del amigo y van a ver lo que el amigo tiene, entonces, van a tener ambición y, como no van a tener, van a sufrir”.

Carvallo desafió esos prejuicios, aunque, inicialmente, no fue fácil, pues muchos de los deportistas se resistían a asistir, pues afirmaban que se trataba de un colegio “pituco”, inclusive tenían miedo y durante meses no salían de las aulas en el momento de los recreos, mostraban un comportamiento diferente del que desarrollaban en Alianza, donde eran “palomillas, bacanes y los reyes de la calle”. Otros tenían inconductas y se burlaban de sus compañeros y los molestaban; en ese sentido, algunos eran objetivamente rechazables. Fue un proceso de adaptación para ambos grupos; progresivamente, se dio una convivencia más integrada y los resultados fueron positivos para todos, tanto para los que estaban estudiando como para los que llegaron después. Eso lo motivó a incluir un número mayor de chicos de una manera más estable y permanente en el futuro.

#### Mi experiencia en el colegio

Humberto tiene 17 años, pertenece a la División de Menores de Alianza Lima, estudió 4° y 5° de secundaria en el colegio Los Reyes Rojos. Dice que la experiencia adquirida en el colegio ha sido muy importante, ya que le proporcionó “otro roce social fuera de Alianza. Porque Alianza es un Club muy humilde, un Club del pueblo”, le permitió tener contacto con “gente de estatus más alto, gente más culta”.

La interesante propuesta integracionista que Carvallo puso en práctica se basa, según nos manifiesta, en las ideas de un psicólogo y pedagogo americano especialista en educación moral. Este ha demostrado en sus estudios, llevados a cabo en los Estados Unidos, que las escuelas y universidades que favorecen porcentajes para minorías, es decir, donde se presenta más heterogeneidad en las aulas, alcanzan mayores niveles de moralidad y desarrollo de la inteligencia.

Ello se debe a que, en aulas homogéneas, el esfuerzo por comprender al otro es, de alguna manera, más sencillo porque se parte del reconocimiento de que el Otro es similar a Uno. En cambio, si se trata de aulas heterogéneas, otras culturas, ideas, formas de actuar, y niveles socioeconómicos diversos demandan un mayor esfuerzo para poder ponerse en el lugar del otro, lo que amplía la capacidad del sujeto por comprender lo que no entiende, y la conducta y el modo de ser del otro que es distinto.

## Aprendizaje mutuo y contacto intercultural

Hay valores que tienen esos chicos que no tienen los de aquí. Una cierta viveza, en el buen sentido, que significa ser menos infantiles; la sociedad crea la infancia y la prolonga. Eso hace que los chicos de clases sociales pudientes prolonguen una actitud de falta de responsabilidad real hasta pasada la adolescencia, hasta los 20-25, viven de propinas a los 24, 20, a los 18 piden permiso para salir y no saben cómo manejarse en el mundo. Hay chicos de aquí, de 1° de media, que no pueden venir en un micro, no tienen responsabilidades, ni siquiera hacen su cama, no saben cocinar. Los chicos que han ingresado son chicos que a los 8 años conocen todas las líneas de micro que existen, saben ir a cualquier parte de Lima y pueden manejarse sin alimentos, recurseándose como dicen, entonces, hay una cierta madurez que traen esos chicos, que es positiva, que les da calle, que da mundo, que da seguridad.

Constantino Carvallo

*Casa Hogar*

En la Casa Hogar, en virtud de un convenio firmado por el Club Alianza Lima, a través de la ACPNI, con el colegio Los Reyes Rojos, se alojan adolescentes a quienes se les brinda, aparte de un lugar donde dormir, comida y ropa. El Club también les proporciona pasajes para poder asistir a sus entrenamientos. Actualmente se alojan allí 15 adolescentes, provenientes de la División de Menores en sus diversas categorías. De los quince, nueve provienen de provincias (6 de Chíncha, 3 de Pisco) y el resto son de Lima.

*Taller de talentos*

Comprende a los mejores jugadores de la División de Menores, a los considerados promesas deportivas, pertenecientes a sus distintas categorías. En el taller hay un total de 25 chicos inscritos, de los cuales 3 estudian en el colegio. Todos tienen la obligación de asistir a dos horas de trabajo destinadas para ellos, durante los días lunes, de 4 a 6 de la tarde.

Durante la primera hora, se lleva cabo un taller psicológico para desarrollar personalidad y autoestima. En la siguiente se les dicta clases de computación, matemáticas, inglés, razonamiento verbal y lenguaje. Estas actividades están a cargo de cinco personas, un psicólogo del Club y cuatro

docentes de los Reyes Rojos (Cecilia, Angélica, Manuela y César). Este último es ex estudiante del colegio y, además, ex integrante de la División de Menores del Alianza Lima. Dejó de jugar fútbol, pero terminó sus estudios en Los Reyes Rojos. A él se le apoyó, mediante una beca gestionada por el colegio, para continuar estudios de computación en el instituto CISE, donde actualmente se encuentra. Además, ha sido contratado por el colegio como encargado del centro de cómputo en el horario de la tarde.

### 3.1.2 Formación para la vida

Esta área tiene como objetivo desarrollar valores cívicos y morales en los deportistas y “desarrollar habilidades artísticas, ocupacionales y psicológicas en los jugadores de la División de Menores para que tengan un adecuado desenvolvimiento en su vida pública, familiar y deportiva”.<sup>21</sup> Para cumplir con este objetivo, se realizaron las siguientes actividades:

- Talleres de verano, de formación y asistencia psicológica. Tienen como objetivo fomentar conciencia de pertenencia al Club, desarrollar habilidades ocupacionales e intelectuales, consolidar la cohesión del grupo y aprender a utilizar adecuadamente el tiempo libre. Esta actividad estuvo coordinada por los psicólogos de la Asociación. Los talleres que se realizaron fueron de joyería, cerámica, música, computación, murales y serigrafía.
- Talleres de formación con el apoyo de instituciones y profesionales. Los temas tratados fueron educación sexual, autoestima, identidad y valores, psicología del deporte, habilidades comunicativas y toma de decisiones. También se han abordado los temas de violencia, drogas, cuidados de la salud, medio ambiente, prevención de lesiones, identificación con el Club Alianza Lima, percepciones de ciudadanía, derechos y deberes, y sobre las instituciones de acción social como el Sistema de Defensa Civil y el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios.

Los talleres mencionados involucraron también a las familias. Paralelamente, se han organizado las Escuelas de Padres. Este aspecto es muy interesante y parte del interés de llevar a cabo un Plan Integral, el cual no solo toma en cuenta al deportista de forma aislada, sino que se interesa por ubicarlo en su contexto sociofamiliar. Con este fin, se cuenta con expedien-

21 Fuente: Informe Anual de la Asociación Civil Pro Niño Íntimo, 2000.

tes de evaluación psicológica, actividades de seguimiento de casos y reportes periódicos del desarrollo de los deportistas. La directiva de la Asociación es consciente de que la participación de los deportistas y sus familias es fundamental para el éxito y el logro de los objetivos propuestos, por lo que el trabajo se hace desde una perspectiva interdisciplinaria.

Dentro del área de formación para la vida se formalizó el servicio psicológico, impulsado por la psicóloga Eliana Sánchez, quien lo considera fundamental en la formación del deportista. El objetivo del psicólogo es “potenciar las calidades deportivas y las mejores características del ser humano, para que este pueda lograr el máximo desarrollo”.

Se hace necesario, entonces, que los deportistas, en su formación, cuenten con apoyo psicológico porque, además de hacer un gran desgaste físico, generan una gran descarga psicológica; de esa manera, a los deportistas de competencia debe formárseles para que puedan demostrar altos grados de concentración y tolerancia, especialmente frente a la frustración. Este es un punto neurálgico, ya que, aunque se realice una preparación técnica intensiva, si no se lleva a cabo una preparación emocional previa, el deportista carecerá de una formación integral.

#### Los chicos también lloran

Los chicos estudian en la mañana, se levantan a las 7:00, almuerzan corriendo, vienen a entrenar, y si el fin de semana pierden, lloran, y les afecta porque son niños, y ahí se debe trabajar, para saberlos educar, de cómo superar esas frustraciones, imagínate, qué pasa si te equivocas en un penal, en la definición de un título.

Eliana Sánchez

### 3.1.3 Salud y nutrición

El área tiene como objetivo “crear un sistema de vigilancia y atención integral de salud (...), desarrollando programas preventivos, recuperativos de rehabilitación y apoyo nutricional, orientados a potenciar, al máximo, su capacidad física y mental para asegurar un mejor rendimiento deportivo, académico y social. Para ello, se busca comprometer al jugador y su familia en la generación de hábitos y conductas responsables”.<sup>22</sup> Las actividades

22 Fuente: Plan de Trabajo de Apoyo en Salud y Nutrición, s/f.

en esta área son los siguientes:<sup>23</sup> la selección de los jugadores que requieren las becas del almuerzo diario por razones de estudios, destaque deportivo y necesidad familiar; la organización de los lonches diarios post entrenamiento para las distintas categorías; la firma de Convenios de Apoyo con Hospitales y Laboratorios para los exámenes médicos, para lo cual se organiza el apoyo de médicos voluntarios. Así, se obtuvieron algunos resultados:

- En 1997 se realizaron diagnósticos clínicos a 124 jugadores y, en 1999, a 164 jugadores. Se contó con la ayuda de profesionales médicos como el Dr. Eduardo Monge y el Dr. José Luis Vinatea, así como de instituciones como el Instituto Nacional del Niño.
- Se realizaron también pruebas de somatotipo. Esta fue muy importante ya que, por los resultados que arrojaron, se tuvo que declarar en estado de alerta nutricional a la División de Menores: el 69% de los examinados no respondía a los percentiles de desarrollo exigidos. En consecuencia, la Asociación decidió preparar refrigerios extranutricionales para antes y después de los entrenamientos. Con este fin se trabajó con la Universidad Peruana Cayetano Heredia y la panificadora NOVA, y, posteriormente, se recibió asesoría de Unicef.

En esta línea se continúa con la realización de campañas periódicas de salud, así como de talleres informativos con los entrenadores, jugadores y padres de familia. Paralelamente, se desarrolló un programa antiparasitario y un programa de atención y prevención de caries dentales. Para este, se contó con el apoyo de un odontólogo del Ministerio de Salud. Sin embargo, la continuidad de esta actividad no tuvo los logros esperados, por el poco compromiso de los jugadores. El programa se continuó a través de un convenio con la Universidad Peruana Cayetano Peruana Heredia. Asimismo, fueron tratados casos especiales en el Instituto de Medicina Tropical de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

#### *4. La descentralización institucional: los proyectos*

Con la intención de descentralizar, la Asociación proyectó crear otras escuelas deportivas, en convenio con instituciones locales ubicadas en zonas urbano marginales, donde existe una alta concentración de niños y

23 *Ibíd.*



jóvenes, con talento deportivo, que no han tenido oportunidad de poder mostrarse. La política de la ACPNI ha sido canalizar iniciativas a favor de la promoción de niños y jóvenes, a través del deporte, mediante la firma de convenios con instituciones interesadas en este trabajo.

#### Los avatares de la descentralización

Al principio teníamos pocos proyectos financiados; ahora tenemos varios proyectos, pero no todos financiados. Quizá hayamos crecido en forma inorgánica, básicamente por el entusiasmo de quienes empujan los proyectos. Pero no hay una definición muy clara, si hay un financiamiento directo del proyecto; otros son financiados por sus propios promotores...

José Luis Quiroga

La intención descentralizadora de la Asociación ha generado una diversificación de actividades sin centralización de la información. La mayor información se concentra en la División de Menores (la cual no es un proyecto de la ACPNI, sino que depende directamente del Club). De los proyectos que maneja la Asociación, no se tiene mucha información en cuanto al personal, los voluntarios, el número de beneficiarios y las actividades realizadas. Como dice José Luis Quiroga, "...de aquellos proyectos basados en el entusiasmo... no se tienen una seria memoria técnica".

#### Los problemas de la descentralización institucional

La información no está centralizada. No hay un ente que esté por encima de esos entes y que lo supervise y controle. Lo que hay es el conocimiento de la persona que está a cargo, se le conoce, se le identifica, se le dice lo que se tiene que hacer, se le alcanza materiales, se le exige que los chicos que están allá vayan al colegio, estudien, que no solo sea el fútbol, conozcan la filosofía.... La División de Menores y Chíncha son los dos espacios donde la sangre le llega fluidamente, los otros lugares son como células a las que no les llega desde Lima, dependen de cuánto, las personas que están a cargo, cumplan con los objetivos.

Constantino Carvallo

Así, fue difícil acceder a la información para realizar el estudio de caso. No fueron suficientes las entrevistas realizadas a los personajes claves,

su memoria servía para reconstruir parte de la historia, pero no nos permitía cuantificar ni acceder a datos exactos sobre cobertura, número de beneficiarios, voluntarios, personal, activos fijos, etc. Nos interesaba acceder a documentación; sin embargo, esta se encontraba muy desordenada y nos dijeron que no existían informes escritos. Por medio de la administradora de la Asociación, pudimos acceder a los informes anuales y a su archivo periodístico. Era la única persona con información ordenada, aunque no como ella quería. Había información que faltaba que no había sido enviada por los responsables.

Al parecer, el trabajo de campo y las actividades cotidianas consumen mucho tiempo de los profesionales que trabajan en la Asociación, quienes cuentan con una muy rica experiencia de trabajo y de vida, pero no con el tiempo para escribirla. Las explicaciones brindadas por una entrevistada, sobre el particular, son más que elocuentes: “Como nos hemos dedicado al trabajo de campo, no tenemos tanto tiempo para escribir”. Considera, así, que el estudio que estamos realizando le va a servir de insumo para tener información sistematizada: “No he tenido tiempo... en la medida que voy conversando contigo voy armando la memoria de trabajo”, “darte esta información me va a ayudar, tengo que sentarme a escribir”.

### *La División de Menores y las Escuelas Deportivas*

Las Escuelas Deportivas funcionan mediante un acuerdo estratégico de cooperación entre la ACPNI, como parte del Club Alianza Lima, e instituciones locales y ONG. La intención es que las escuelas repliquen el modelo de la División de Menores y la alimenten de talentos; sin embargo, en los hechos, esto no se lleva a cabo en todas ellas. Si bien las escuelas tienen como común denominador la motivación por el deporte y la práctica del fútbol, no todas comparten los mismos objetivos; algunas se perfilan como semilleros de deportistas de alta competencia, como en el caso de la División de Menores y la Escuela de Chíncha, mientras que otras apuntan centralmente al desarrollo barrial. Como bien señala Sara Diestro, “que se logre conformar una organización con autonomía, que los chicos hagan su propia organización de base, que desarrollen liderazgo en sus barrios”, tal es el caso de las escuelas de Pamplona, Villa el Salvador y Trujillo. A continuación presentamos el trabajo de la División de Menores y su relación con la ACPNI, así como los proyectos de esta última.

*a) La División de Menores*

Beneficia a aproximadamente 200 niños y jóvenes entre 10 y 18 años, provenientes de familias con escasos recursos económicos y expuestos a riesgos de violencia, drogadicción y delincuencia. La escuela está diseñada y orientada a proveer, a través del deporte, un Programa Integral a jugadores que no reciben apoyo social y humano alguno.

En la División de Menores tiene fuerte peso el deporte de alta competencia. Para participar en este programa, se debe pasar por un proceso de selección. Al año hay dos períodos de prueba, se convoca a los interesados, se presentan y se les prueba para evaluar si tienen nivel competitivo. De ser así, pasan a ser parte de la escuela. Al ingresar, entran en un programa de acogida y, si el caso social lo amerita, también reciben beneficios. Para ello se toman en cuenta dos elementos importantes: el nivel deportivo y la necesidad económica.

Si ambos factores confluyen, la ACPNI cubre sus gastos de movilidad a los entrenamientos, provee de una canasta de víveres mensuales a quienes provengan de familias en pobreza absoluta y, adicionalmente, se les brinda alimentación y alojamiento, de ser necesario, en la Casa Hogar. Cabe señalar que, en las instalaciones de la División de Menores del Club, se han destinado dos habitaciones para alojar a 12 jóvenes provenientes de provincias, cuya alimentación, estudios, vestido y pasajes corren por cuenta del Club. Ahora bien, cabe aclarar que la División de Menores depende directamente del Club, el trabajo de la ACPNI es complementario a la labor principal de la División, que consiste en alimentar de jugadores al equipo principal de Alianza Lima.

*b) La Escuela de Chincha*

Este proyecto está basado en un convenio marco de cooperación, suscrito el 21 de abril de 1999 entre la ACPNI y la Asociación Civil Deportiva San Juan. Está formada por un grupo de socios de Alianza que poseen propiedades en la zona. Cada uno de ellos contribuye con US\$50 para su mantenimiento. En Chincha funciona la escuela de fútbol y un comedor. Se implementó también un programa de seguimiento escolar y se otorgaron becas de estudio para los niños y adolescentes en el colegio Los Reyes Rojos. Se han realizado también proyectos con el grupo de teatro Yuyachkani, y se han llevado a cabo talleres de identidad negra y teatro, con el fin de poder desarrollar, a futuro, un proyecto de desarrollo comunitario en la zona.

Esta escuela se ha convertido en un apéndice de la División de Menores porque, de alguna manera, Chinchá aporta jugadores al Club. De ella se espera que sea un semillero para la alta competencia. En la actualidad se han reclutado entre 40 y 50 deportistas. Se busca promover a Chinchá, tradicional productora de futbolistas; además de desarrollar la identidad, confianza y autoestima negras, así como un trabajo de difusión cultural de las raíces negras.

### *c) La Escuela de Pamplona*

Funciona en el campo deportivo “El Hueco”, ubicado en Pamplona Alta, San Juan de Miraflores. Esta escuela se formó a partir de un convenio de cooperación con el Semillero “Paulo Hinostroza”, el cual es una asociación sin fines de lucro, que tiene como objetivo la práctica y formación deportiva de los niños y jóvenes de la localidad de San Juan de Miraflores, mediante cursos de capacitación.

La Asociación y el Semillero firmaron un convenio el 5 de junio de 1998, donde se comprometen a unirse y promover el deporte entre jóvenes y niños. El fútbol es un motivador para la captación de niños y adolescentes. En la actualidad, practican y reciben clases de fútbol un total de 69 chicos. A diferencia de las escuelas de alta competencia, no hay selección, puesto que la participación es abierta y voluntaria. Los interesados pagan un total de 5 soles mensuales, monto destinado a cubrir los pasajes de los profesores, quienes trabajan voluntariamente. Las clases son los días martes y jueves por la tarde y sábados por la mañana. Las necesidades de la zona donde se encuentra la escuela son muchas, el objetivo a corto plazo es expandir la propuesta y construir un módulo educativo, para que los niños puedan hacer sus tareas escolares. También se espera abrir consultorios de salud y brindar servicios, como exámenes médicos, y ofrecer una atención permanente en fisioterapia y rehabilitación.

### *d) Proyecto Deporte y Vida en Villa el Salvador*

Se ubica en el sector 20 de Octubre, zona de Pachacamac, Villa el Salvador. El proyecto fue motivado por la iniciativa de Sara Diestro y se estableció mediante un convenio entre la ACPNI y la Municipalidad de Villa El Salvador, ratificado por Decreto de Alcaldía de 1999. Empezó a funcionar recién a partir del año 2000. También se logró una alianza con una entidad italiana, Alas de Esperanza, representada por Geremías Iadicco.

Esta institución asegura recursos como alimentación, refrigerios, construcción de un módulo educativo, pago del sueldo de los promotores deportivos, pasajes a los alumnos que lo necesitan. Cubre también la atención en salud y medicamentos

Desde el año 2000 se ejecuta el Proyecto “Deporte y Vida”.<sup>24</sup> Los niños y adolescentes que participan en el proyecto provienen, en un 60%, del Asentamiento Humano 20 de Octubre. El 40% restante viene de los Asentamientos Max Uhle, Virgen de la Candelaria y Los Aires de Pachacamac. El 90% aún no cumple los 14 años de edad. Durante el año 2000 se llevaron a cabo campañas antiparasitarias, atención odontológica general, con una tasa preferencial de atención. También se realizó atención primaria en casos de emergencia. En el área de educación se llevó a cabo reforzamiento escolar y apoyo en la realización de tareas. En el área de formación para la vida, tuvieron lugar talleres de cerámica, teatro y manualidades.

#### *e) La Escuela de Barranco*

En la actualidad, la Asociación está a la búsqueda de la auto sostenibilidad económica. Por ello, ha firmado un convenio de concesión del Estadio de Barranco por cinco años y ha empezado a tratar de capitalizarse, a través de la oferta de la Academia de Fútbol. Este proyecto se realizó por un convenio suscrito entre la Asociación y la Municipalidad de Barranco, mediante un acuerdo firmado el 7 de febrero del año 2000, por el que la Municipalidad cede a la Asociación el uso gratuito del Estadio por 5 años, prorrogables a otros 5 años más, con el fin de que este sea destinado exclusivamente a las actividades deportivas, principalmente, con la participación de los pobladores del distrito, en especial de niños y adolescentes. Cabe incidir en que la División de Menores está entrenando en las canchas de la ACPNI en Barranco, vale decir, la Asociación está aportando infraestructura al Club.

#### *f) La Escuela de Ventanilla*

Este proyecto, actualmente inoperativo, se ubicaba en un lugar simbólico y estimulaba el recuerdo de la tragedia del equipo del club de Alianza Lima, cuyo avión se estrelló en las aguas de la playa de Ventanilla. Esta

24 Documento: Proyecto “Deporte y Vida” (2000).

escuela se formó a partir de un convenio marco de cooperación entre la Asociación de Pobladores de Ventanilla Alta y la Asociación Pro Niño Íntimo, el 28 de enero de 2000. Ambas instituciones acordaban poner en marcha un complejo deportivo recreacional y promover el desarrollo y la promoción de jóvenes y niños de Ventanilla Alta, con la finalidad de “formar hombres hábiles y útiles para el país y nuevos talentos a través de su incorporación a las divisiones menores del club Alianza Lima, para que tengan la oportunidad de participar en el deporte de alta competencia” (Art. 4° del convenio).

La escuela contaba también con la colaboración de un grupo de damas italianas; ellas pagaban al técnico deportivo, compraban pelotas, chalecos y material deportivo. En la escuela se beneficiaba a 70 niños y adolescentes rescatados de las calles de Lima, quienes entrenaban en la playa de Ventanilla. Lamentablemente, el Comité de Damas se desactivó, lo que generó el cierre de la escuela. Así, en la actualidad se cuenta con un convenio vigente, pero no con el operador del mismo.

### 5. *Fuentes de financiamiento*

La Asociación tiene una fórmula mixta de financiamiento. Por un lado, buscan auspiciadores como instituciones extranjeras, donaciones y aportaciones de simpatizantes, ya sea en bienes o en especies. Por otro lado, buscan generar ingresos propios, mediante el *merchandising* de productos y la realización de eventos especiales.

La autonomía financiera es un ideal de la Asociación. Ello se debe a que han experimentado que la dependencia de la cooperación internacional la hace vulnerable a los cambios de política, así como a las prioridades de las entidades que financian sus proyectos (Portocarrero et. al. 2001: 22).

Dado que la Asociación funciona como un organismo no gubernamental, sin fines de lucro, puede recibir donaciones de instituciones que apoyan programas dirigidos a niños y jóvenes. La administración de la Asociación cumple la función de buscar financiamiento, con el fin de implementar los diferentes programas que desarrolla, así como también crear lazos a través de los cuales se pueda llegar a futuros convenios de cooperación. Muestra de ello son los convenios interinstitucionales presentados en el rubro referido a proyectos.

### 5.1 Instituciones extranjeras y organismos internacionales

La Asociación se ha beneficiado de los aportes de diversas instituciones extranjeras y organismos internacionales como Unicef, Help (Humanitarian Ecological Project) y la Embajada de Holanda. Los fondos fueron canalizados a los proyectos educativo, de formación integral y de salud. Asimismo, el mobiliario y el equipo con el que la Asociación cuenta ha sido adquirido gracias a dichos aportes. Cabe señalar que el primer financiamiento que recibió la Asociación, por parte de las instituciones mencionadas, fue destinado para la División de Menores, dado que, en ese período, era el interés prioritario de la institución.

Unicef apoyó la implementación del área educativa. Por su parte, la embajada de Holanda financió proyectos pequeños para el comedor de la División de Menores, el de la Escuela de Fútbol de Chíncha y, también, para la realización de talleres de capacitación. El apoyo terminó cuando la embajada cerró la línea de financiamiento de proyectos. En tanto, el grupo Help, formado por una familia italiana, financió durante los dos primeros años la formación integral de los niños y jóvenes de la División de Menores de Alianza Lima.

La ayuda de Help terminó porque la inversión que hacía para niños y adolescentes deportistas era onerosa, ya que los requerimientos de un atleta son muy altos, y se invierte mucho dinero en medicinas y vitaminas. Para Help resultaba muy costosa la inversión por cada jugador; el dinero invertido en un deportista podía alimentar a varios niños que no lo eran.

De acuerdo con Panfichi, el problema era de perspectiva. Mientras que la Asociación tenía en la mira a niños y adolescentes pobres, pero con expectativas de deportista de alta competencia, la organización en mención tenía en mente apoyar a niños y adolescentes pobres para sobrevivir. En ese sentido, estaban más interesados en apoyar a las barras que a la División de Menores, porque las primeras resultaban una inversión más económica. Surgió entonces un problema de incompatibilidad, lo que finalmente causó que el financiamiento se suspendiera.

Durante ese período, también es significativo el aporte de la Fundación Ashoka, entidad que financió a la asistente social Sara Diestro una beca de 30 mil dólares por tres años, con el fin de que se encargara de implementar el programa de formación integral de la Asociación. Los aportes de Help, de la Embajada de Holanda y de la Fundación Ashoka fueron ampliamente publicitados por la prensa escrita:

## Tres en uno

Fundación Help: Da veinte mil dólares anuales por tres períodos, orientados a financiar los exámenes médicos desde la punta del pelo a la uña de cada jugador. La Asociación entrega cada tres meses un informe de contabilidad a un representante de la fundación en Lima.

Embajada de Holanda: Ha donado una cocina popular... Ellos giran órdenes de compra de los materiales que se necesitan. También financian los talleres de verano, para que los chicos se dediquen a líneas ocupacionales, para darles experiencias en otras áreas de vida.

Fundación Ashoka: Organismo norteamericano Ashoka (palabra hindú), de filosofía pacifista, que apoya en el mundo a “emprendedores sociales”. En el caso del Perú, da una beca de 30 mil dólares por tres años a la asistente social Sara Diestro, que se encarga de ejecutar la formación integral propia de la institución.

Diario *El Comercio*. Suplemento: Deporte Total, 15/05/97

## 5.2. Aportes y donaciones

La Asociación también se ha beneficiado de los aportes personales de los asociados y de las donaciones de instituciones privadas. Ellas constituyeron, durante los años 1997-1999, el grueso del financiamiento. La necesidad de recaudar fondos, en un contexto de crisis económica, determinó que la ACPNI crea conveniente convocar a la sociedad civil, empresarios, industriales, comerciantes y profesionales con el fin de que brinden apoyo mediante la donación de víveres, ropa o mobiliario; también mediante el apadrinamiento del desarrollo integral de un deportista. Para ello, se han creado becas integrales por un valor de US\$250, a través de cuentas abiertas en el Banco Santander, Banco Continental y Banco del Trabajo. Sin embargo, este trabajo de convocatoria se ha llevado a cabo de una manera informal y poco sistemática.

La Asociación también se ha financiado mediante la donación voluntaria, de S/.5, por la compra de una entrada. También se han recaudado fondos por el monto de las taquillas de algunos partidos. No obstante, en la actualidad, esta modalidad se ha ido reduciendo por la crisis que atraviesa el Club, por lo que ya no puede contarse con tal recurso.

Las donaciones son necesarias, pero... ¿Cómo se distribuyen en el Perú? De acuerdo con Portocarrero y Millán (2001: 22), en 1997, el área de



Religión fue la que más donaciones recibió (44,9%), mientras que Deporte y Recreación apenas 10,7%. En cuanto a las organizaciones que más donaciones recibieron, el primer lugar del ranking lo obtuvieron las parroquias (37%) y, el tercer lugar, los Clubes Deportivos (5,7%), con más de 30 puntos de diferencia respecto al primero.

El tema de las donaciones es un elemento medular para la subsistencia de la Asociación. Los ingresos por ese rubro, entre 1997 y 1999, ascendieron a algo más de S/.200.000,<sup>25</sup> monto insuficiente para que la ACPNI se autoabasteciera. Por ello, a nuestro juicio, es prioritario concientizar, tanto a los socios como a los simpatizantes del Club y/o del deporte, sobre la necesidad de incrementar el volumen de las donaciones. Sin embargo, las cifras del párrafo anterior revelan que dicha tarea no es, ni será, fácil; el área del deporte y los clubes deportivos no es la que atrae más donaciones.

En cuanto al Club se refiere, la tarea de atraer donaciones de los hinchas y socios se realiza utilizando ciertos medios a su alcance. Por ejemplo, se envían solicitudes de donación a través del correo electrónico a los socios del Club, o se aprovecha espacios en los medios, como lo hizo Fernando Farah cuando, en una entrevista que le hacían en el programa televisivo por cable Sangre Azul, solicitó, a los hinchas de Alianza Lima, donaciones para la Casa Hogar.

Pero, en ambos casos, el espectro de convocatoria fue limitado, debido al medio empleado. No todos los socios tienen acceso al correo electrónico ni cuentan, necesariamente, con televisión por cable. En ese sentido, se hace necesario el uso de nuevos recursos y estrategias para una convocatoria más amplia, para que no llegue solo al círculo aliancista, sino también a los simpatizantes u otras personas que desinteresadamente quieran colaborar.

Actualmente, la ACPNI está atravesando una crisis de financiamiento, por lo que se requiere el aporte voluntario de sus socios para poder sobrevivir. Un desarrollo más amplio de este tema se encuentra en el punto referido a la situación actual de la institución.

### 5.3 Merchandising y eventos especiales

Dadas las dificultades de financiamiento y la insuficiencia de los aportes voluntarios, la Asociación busca generar sus propios recursos, a través de un pequeño *merchandising* y la realización de eventos especiales. Los

25 Informe Anual de la Asociación Civil Pro Niño Íntimo, 2000.

beneficios generados por estos no son distribuidos entre los asociados, sino reinvertidos.

Los productos que la Asociación promueve son: CD *Alianza Lima La Fiesta del Pueblo*; cassette de la Barra Comando Sur (cofinanciamiento); lámparas de Cucurucho; pinturas sobre yute de Cucurucho; almanaques; stickers de Cucurucho; libro *Fútbol: Medicina y Psicología* (Roberto Socarrón - Manuel García), libro *Los Íntimos de la Victoria*; poemario *La Gran Jugada* (Arturo Corcuera).

Con el fin de publicitar los artículos, se creó una página web y una dirección electrónica (<http://www.telser.com.pe/cucurucho> y [ninointimo@alianzalima.com](mailto:ninointimo@alianzalima.com)). También se realizaron rifas, *La Peña Íntima* y conciertos de rock. La propuesta de la venta de la imagen a través del *merchandising* tiene como finalidad fundamental el autoabastecimiento; en realidad, como medida de contingencia ante el eventual retiro de un auspiciador.

Tratamos ahora de que la Asociación se autofinancie y no viva con la angustia de que alguno de sus auspiciadores se retire... nuestra imagen es el mejor capital y queremos sacarle provecho... es la venta del producto fútbol.

Aldo Panfichi

En: Deporte Total. Diario *El Comercio* 27/7/97

Ahora, si bien no se cuenta con información completa, podemos establecer algunas comparaciones entre las fuentes de financiamiento, a modo de establecer la importancia de cada fuente. La mayor recaudación obtenida, en los años de los que se tiene información disponible, corresponde al rubro de donaciones; mientras que el rubro *merchandising* y eventos representa la porción más pequeña del total recaudado. Esto último podría explicarse porque este tipo de financiamiento busca ser solo una alternativa en el caso de que algún auspiciador deje de colaborar. El hecho de que las donaciones constituyan el mayor componente nos hace notar qué tan significativo es el aporte desinteresado y voluntario de socios, simpatizantes e instituciones.

#### 5.4 *Convenios interinstitucionales*

La Asociación ha establecido diversos convenios, algunos vigentes y otros no, con instituciones nacionales e internacionales, con el objetivo de que apoyen las líneas de trabajo que realizan, mediante becas de estudios, capacitación educativa y de salud, y financiamiento. Las instituciones con

las que se ha suscrito convenios son de diverso tipo: públicas, privadas, con fines de lucro y sin fines de lucro.<sup>26</sup>

La Asociación ha firmado convenios con colegios, universidades e institutos. Entre los primeros están los colegios Los Reyes Rojos, Alfonso Ugarte de Santa Anita, Gertrudes Hanks, Miguel Angel Buonarotti y Albert Einstein. Las universidades con las que se suscribieron convenios son la Universidad Ricardo Palma, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad Peruana Cayetano Heredia y la Universidad Tecnológica del Perú. Finalmente, los institutos de estudios superiores con los que se firmaron convenios son CEPEA, CISE y EIGER.

Las instituciones públicas con las que se establecieron convenios son el Departamento Médico del Instituto Peruano del Deporte (IPD), la Municipalidad de La Victoria, el Ministerio de Salud y el Inrena. Asimismo, el Cuerpo de Bomberos Voluntarios, la Cruz Roja Peruana, Unicef, el Movimiento Francisco Congo, Coprodeli, Help, Contradrogas y la Embajada de Holanda.

### 5.5 Personal y practicantes

#### *Personal*<sup>27</sup>

En la actualidad, la Asociación cuenta con los servicios de un solo personal de planta, la administradora Mónica Corcuera. Además, hay personal de la División de Menores que colabora con la Asociación, específicamente la psicóloga Eliana Sánchez y la asistente social Sara Diestro.

#### *Practicantes*

En la ACPNI realizan sus prácticas preprofesionales algunos estudiantes de Educación Física de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Las prácticas no son remuneradas, se les brinda al final de su período un certificado de prácticas a nombre de la institución. Los practicantes, en el

26 Las instituciones que se presentan son las que figuran en el informe anual de la Asociación para el año 2000. Debido a la desorganización de la información en la ACPNI, desconocemos si los convenios siguen vigentes.

27 Cuando hablamos de "personal", cabe aclarar que nos estamos refiriendo exclusivamente al personal de la Asociación en estricto y no al que trabaja en los proyectos descentralizados.

caso de los de la División de Menores, contribuyen con la institución, pues generan información, presentan diagnósticos de las diferentes categorías con las que trabajan y sistematizan los talleres en los que participan; estos documentos son elaborados como parte de su informe de práctica. Los practicantes con los que cuenta la Asociación son: 8 alumnos de Educación Física en la División de Menores; 2 en Pamplona; 15 practicantes de Educación, provenientes del Pedagógico de Monterrico y del Gonzáles Prada<sup>28</sup>, en Villa el Salvador.

## 6. *Beneficiarios y voluntarios*

### 6.1 *Los beneficiarios*

Diferenciaremos a los beneficiarios en dos: directos e indirectos.

#### a) *Los beneficiarios directos*

Son el objetivo del proyecto: los niños y jóvenes de la División de Menores y los de las Escuelas Deportivas. A manera de referencia, presentaremos el perfil socioeconómico, educativo y familiar de los beneficiarios, a partir de los resultados de uno de los informes que los practicantes de educación física elaboraron, con el propósito de establecer la problemática de los deportistas de cada una de las categorías de la División de Menores<sup>29</sup>. Dichos documentos adolecen de un análisis riguroso y son más bien descriptivos; sin embargo, constituyen un aporte importante, más aún si tenemos en cuenta que la ACPNI carece de documentación sistematizada.

#### Los niños de la categoría 1990

En cuanto al lugar de procedencia, Dueñas afirma que de la categoría 1990, formada por 31 jugadores, “68% reside en zonas populares como San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, Villa María del Triun-

28 Esta es una información aproximada que no se basó en registro alguno, dado que la entrevistada afirmó que no contaba con ellos.

29 La división de menores cuenta con categorías de 1982 a 1991. Presentamos solo el informe de una de ellas; el mismo que se realizó mediante el llenado de fichas, previa entrevista a cada una de las madres de los jugadores.

fo, Comas, Ate Vitarte y el 32% en zonas urbanas en deterioro, como La Victoria, Cercado de Lima y San Martín de Porras”.

De sus economías familiares nos dice que “el 65% de los jugadores cuenta con ingresos económicos fijos, sus padres trabajan, mientras que el 35% no cuentan con un trabajo estable, siendo sus ingresos eventuales”.

En cuanto a su actitud frente a los estudios afirma que “el 84 % del total de jugadores son responsables en sus estudios, el 13% captan de manera regular y el resto son desidiosos o poco responsables para realizar sus tareas”.

Finalmente, en sus relaciones familiares, halla lo siguiente: “El 65% de los jugadores afirma que en sus hogares existen buenas relaciones, mas no excelentes. Un 23% señala no tener ningún tipo de problemas. El 12% admite tener relaciones que no se fortalecen. El 58% de las madres de los jugadores admiten tener problemas. El 28% tienen problemas económicos, el 10% tuvo alguna vez un problema de alcohol”.

Ada Saire Dueñas (2000)

La imagen más común de los beneficiarios de la Asociación, de acuerdo con los medios y a partir del texto de un diario, que se ha escogido por ser la más descriptiva y representativa, está referida especialmente a los participantes de la División de Menores y a la Escuela Deportiva de Chíncha en el Guayabo, ambas de alta competencia. Los jóvenes deportistas son presentados como negros, pobres y futuros *cracks* del fútbol. En la mayoría de los artículos periodísticos leídos, se comparte el mismo discurso. Sin embargo, esta imagen no es privativa de los medios. También en la Asociación se maneja este estereotipo. Por ejemplo, el personaje representativo de la Asociación es un niño negro, Cucurucho. La página Web de la Asociación también maneja esta imagen; en la presentación de la institución se dice, claramente, que la División de Menores del Club Alianza Lima es un grupo constituido por niños, “en su mayoría afro-peruanos, mestizos y en situación de extrema pobreza”.<sup>30</sup>

¡Vaya zambo!

Tiene 12 años, el pelo ensortijado y pegado a la cabeza, la bamba morena y una mirada vivaz, que parece esconder a un futuro crack.

<sup>30</sup> Información extraída de la pagina web de la ACPNI: [www.telser.com.pe/cucurucho](http://www.telser.com.pe/cucurucho)

Roberto Carlos Isasola La Rosa es uno de los conejitos de este proyecto aliancista. Juega en la categoría 84 de puntero derecho, vive en Puente Piedra y es sobrino de los La Rosa.

‘Yo vengo los lunes a mi colegio (los Reyes Rojos de Barranco) y no regreso a mi casa hasta el viernes por la noche. Me quedo a dormir en el colegio, allí tomo todos mis alimentos; y por las tardes vengo al Club a entrenar y a estar con las señoritas’.

‘Bien, me caen bien’, dice el zambito sobre esta gente que nada tiene que ver con su entrenador, y que en vez de pelota lo hace practicar haciendo dibujos, leyendo, viendo la computadora, pintando.

Está en 6° grado, dice tener ‘un montón de hermanos’, pero no papá, porque se murió. El de Roberto Carlos es el típico caso de un eventual talento futbolístico que moldea la Asociación Civil Pro Niño Intimo... uno de cuyos directores -el profesor Constantino Carvallo- apoya con beca integral.

Ese mundo paralelo que ha sabido crear, en cada chico, este experimento se comprueba cuando el pequeño Isasola dice que no extraña su casa ni su barrio. ‘Si acá y en mi colegio tengo bastantes amigos también’.

Un redondo futuro

Diario *El Comercio*. Suplemento: Deporte Total, 15/05/97

Los estereotipos tradicionalmente proyectados sobre los beneficiarios están referidos a su procedencia negra, al estrato popular y pobre del cual provienen, y se los relaciona con el distrito de La Victoria y las provincias de Pisco y Chincha. Sin embargo, las opiniones que al respecto tiene el entrenador Ocrospoma cuestionan esta visión: los estereotipos han empezado a dejar de ser tales pues, en la actualidad, hay un 10% de jóvenes integrantes de la División de Menores que provienen de estratos medios y altos; el club empieza a tornarse variopinto, plural, tanto racial como económica y socialmente. El caso de Jimmy lo demuestra; él es un “*gringuito*” proveniente de la clase media alta, egresado de un colegio sanisidrino de prestigio y estudiante de un instituto privado relativamente caro. Mientras que Humberto es un joven de estrato popular y barrial que, además, es de ascendencia japonesa.

Alianza es del pueblo... pero el pueblo somos todos

Habían dos blanquitos... pero yo era el único japonés, el único jaladito... al principio como que era un poquito raro, porque era un japonés en

medio de muchos negritos, pero me sentía feliz, porque yo tengo también ascendencia de negros, porque mi abuela también ha sido negra’.

Ello no fue un impedimento para poder integrarse plenamente al grupo. Preguntamos si se sentía raro, ‘claro, sí, un tiempito nomás, porque después me di cuenta que todos somos iguales y no hay problema... detrás de la piel somos iguales... para qué sentirse raros, si podemos ser felices juntos’. ‘Yo tengo chispa y también molesto de vez en cuando. Normal, me molestan, hay que tener correa también’. Otro detalle respecto de este punto, es afirmar, entre bromas, que ‘como que se está poniendo más claro Alianza’, en alusión a que, aparte de los dos ‘blanquitos’ mencionados, entró también un ‘gringuito que fue George Forsyth, y ya, ya de vez en cuando van llegando más blanquitos’. ‘Pero siempre queda su cuota de negritos, que siempre ponen la chispa’.

Humberto, 17 años.

Jimmy pertenece a la categoría 83. Tiene diecisiete años. Es compañero de Humberto, uno de los ‘gringuitos’ que menciona. También es hincha de Alianza y desde niño ha jugado fútbol: en el club Hebraika y dos meses en la Liga de Miraflores. Siempre soñó ser futbolista. Hace dos meses se vino a probar y jugó un partido amistoso con el Municipal, de Segunda División, y metió un gol. Entonces, el profesor Víctor Rivera le dijo que se quede. Estudió en el colegio León Pinelo, en el distrito de San Isidro, y actualmente estudia Comunicación Audiovisual en el Instituto Peruano de Publicidad.

Jimmy, 17 años

Por otro lado, en cuanto al número de beneficiarios, la información que hemos podido recoger ha sido oral, escasa, referencial y aún contradictoria, muy probablemente producto de la desconfianza o quizá también porque se carece de información sistematizada, habida cuenta que la ACPNI no posee, según nos dijeron, archivo ni registro que dé clara luz sobre ciertos aspectos de su trabajo.

Entre los beneficios que han obtenido los chicos de la División de Menores, según el Informe Anual de la Asociación (2000), figuran los intercambios internacionales. Se envió al extranjero a jugadores destacados, para enriquecer sus experiencias e incrementar sus conocimientos sobre el deporte. Los beneficiados fueron Patricio Perales y Rubén Mori (a Para-

guay), Juan Pablo Farfán (a México), Julio García (a Bélgica) y Harold Gonzáles (a Holanda). Además, en el 2001, según Fernando Farah, presidente de la División de Menores, este equipo, dado su alto nivel, ha participado, en un año y un mes, en tres campeonatos europeos, mientras que, en cien años de formado, el equipo del Club Alianza Lima no ha viajado ni una sola vez a Europa<sup>31</sup>: “llevamos a los chicos a jugar con los mejores equipos del mundo y eso hace que no tengan miedo, saben que ya le ganaron a un equipo de Holanda dos veces, a Alemania, que tienen que jugar con Boca, con River, que vamos a jugar en España, en Inglaterra, ya ellos no se van a asustar, esa es parte de la formación que te da el fútbol, es increíble cómo el deporte forma.”

### *b) Beneficiarios indirectos*

#### b.1) A partir de lo que consiguen y dan a los beneficiarios directos

Son los voluntarios y asociados. Ellos se sienten retribuidos emocionalmente con el hecho de aportar al club, sea en especie, dinero o trabajo, que es el caso de los voluntarios.<sup>32</sup> O mediante el cumplimiento de una labor concreta, sea administrativa o de gestión, que es el caso de los asociados.

#### Testimonio de los asociados

Para él, haber participado en Niño Íntimo le ha permitido conocer a un grupo de personas que provienen de submundos distintos del suyo, como son el empresarial, el diplomático y el político. Grupos sociales diferentes, pero unidos por un mismo interés: el fútbol. ‘...Fue muy gratificante pasarme horas, madrugadas, conociendo a esta gente, aprendiendo uno de otro, a manejar las cosas, manejar los fondos, y yo pensaba ¿qué tenemos en común?, pasábamos hasta altas horas de la noche buscando de dónde sacamos plata, para que los chicos coman, para las asistentas, para que jueguen, para los psicólogos, en

<sup>31</sup> Fuente: Entrevista difundida en el Programa Deportivo Sangre Azul, el 8 de mayo de 2001. Entrevista difundida en el Programa Deportivo Ovación del Canal A, el 8 de mayo de 2001.

<sup>32</sup> De ellos se hablará *in extenso* en el punto correspondiente a su caso.



realidad, me hizo conocer otro aspecto humano de otras personas que yo no hubiese podido conocer sino hubiera sido a través del fútbol’.

Aldo Panfichi

La motivación para trabajar en la División de Menores es ‘ver a un niño sonreír, definitivamente, ver a los chicos pobres que se realicen como futbolistas, es gratificante, que se acerque un chico y te agradezca lo que estás haciendo por ellos. Me gusta trabajar con los chicos, más que todo para los chicos... mucha gente no solo invierte tiempo, invierte dinero...’ Sobre el tipo de trabajo que realiza en la División de Menores dice: ‘Es un trabajo bien sacrificado, a veces me programan partidos a las 8:30, 9:00, (en domingo), pucha, yo digo quiero ir al partido, es una labor bien sacrificada, es una obligación adquirida, tienes que cumplir... pero te debe nacer’.

Italo Losno<sup>33</sup>

‘Las satisfacciones vienen por los resultados del trabajo, no por el trabajo en sí. Ahora, ¿por qué estamos aquí? No puedo racionalizarlo, no puedo darle una explicación, es algo emocional, vocacional quizá...’

José Luis Quiroga

‘Uno, estás haciendo algo por algo que amas... siempre soñé hacer algo por Alianza. Dos, Vocación por los niños, siento que en algún momento tengo que hacer alguna cosa por los niños. Podemos golear a la U; pero la alegría que me da el saber que un chico estaba perdido y pudo ser recuperado como ser humano, es bastante grande (...) Cuando a uno le preguntan si está bien hacer eso, está bien cuando sientes felicidad cuando lo has hecho, creo que eso es lo más gratificante, que puedas colaborar, hacer que una persona que tiene muchas trabas pueda llegar.’

Fernando Farah

## b.2) A partir de lo que reciben los beneficiarios directos

Son aquellos que perciben mejoras a partir de lo que los beneficiarios directos obtienen. Allí encontramos a las familias, los barrios y el Club Alianza Lima<sup>34</sup>.

33 Entrevista realizada en junio de 2001.

34 Los beneficiarios indirectos pueden ser muchos, desde las asociaciones que firman

### b.2.1 Las familias

El plan de atención integral tiene un enfoque socio-familiar, busca involucrar al deportista y a su familia. En tal sentido, cuando un deportista asciende al nivel de jugador profesional, no solo se beneficia de manera personal, sino también su familia, a la que se le abre una serie de oportunidades, además de las propiamente materiales. De acuerdo con Sara Diestro, los deportistas, especialmente los de la División de Menores, reciben mensualmente canastas de alimentos, las cuales son destinadas directamente a complementar su nutrición. Sin embargo, en la práctica, no exclusivamente para ellos; otros miembros de la familia también acceden a ese recurso.

### b.2.2 Los barrios

Las escuelas deportivas abiertas, producto de la política descentralizadora de la Asociación, en convenio con instituciones locales, se encuentran ubicadas en zonas marginales y pobres. La actividad de estas redundan en favor de la zona en la que se encuentran, especialmente en beneficio de los jóvenes y los niños.

En la escuela de Chinchá, mediante el convenio establecido con la Asociación San Juan, se busca favorecer el desarrollo integral y la promoción de jóvenes y niños de la zona del Guayabo. Su objetivo es llevar a cabo, a futuro, un proyecto de desarrollo comunitario en la zona, reforzando la identidad negra de los pobladores. En el Semillero Paulo Hinojosa, en Pamplona Alta, se busca formar deportivamente a los niños y jóvenes de la localidad y, dentro de los planes futuros, abrir consultorios de salud y brindar servicios a la comunidad. La escuela de Villa el Salvador, en convenio con la ONG italiana Alas de Esperanza, ubicada en Pachacamac, apoya en los campos de salud y educación a los niños y jóvenes de la comunidad. En Barranco, el convenio de concesión del Estadio a la Asociación tiene por objetivo la realización de actividades deportivas, principalmente con la participación de los pobladores del distrito.

los convenios, los practicantes que obtienen experiencia, hasta el personal que labora en los mismos y recibe un sueldo para su sustento. Sin embargo, nos ha interesado tomar en cuenta solo a algunos de ellos, por considerarlos más relevantes para el trabajo.

### b.2.3 El Club Alianza Lima

El Club Alianza Lima se ha beneficiado indirectamente de la publicidad que los medios le han dado a la ACPNI. También se ha beneficiado del trabajo integral que lleva a cabo con las Divisiones de Menores. En un inicio, la ACPNI era vista, por algunos de sus dirigentes, con suspicacia; sin embargo, hoy en día, la Asociación se ha convertido en un factor clave, incluso, en la disputa política por el control de Alianza.

Pero también cabe decir que el Club Alianza Lima ha beneficiado a la Asociación. Al darle su nombre, su logotipo, sus instalaciones, le ha brindado legitimidad a su actuación. El Club, además, ha realizado diversos aportes para contribuir con el trabajo de la Asociación. Según el informe anual (2000), los aportes del Club han sido los siguientes: la donación de una cocina industrial, el arreglo del bus al servicio de la División de Menores, el cual se donó a su vez a la Asociación Civil San Juan; el arreglo del ingreso a las canchas auxiliares y la creación de un incentivo a los deportistas destacados.

## 6.2 *Voluntariado*

La solidaridad se manifiesta tanto a través de la prestación de trabajo voluntario, como en las colaboraciones o donaciones económicas. Ambas son expresión del interés por la situación o problemática social. La ACPNI reconoce el potencial del voluntariado. Como señala Sara Diestro, “a través del hinchaje se puede dar un testimonio, una ayuda”. En el informe anual de la ACPNI (2000), se señala expresamente que existe un interés en canalizar la vocación de servicio de los simpatizantes del Club. Para ello, se elaboraría un registro de voluntarios, como consecuencia de una pequeña encuesta realizada en la página web de la Asociación.

Sin embargo, al preguntar por el registro mencionado, no se nos dio información, lo cual quiere decir que el número de voluntarios no está sistematizado. No se cuenta con información correspondiente a los voluntarios que participan en todos los proyectos. En conclusión, en la Asociación se lleva a cabo un voluntariado no organizado, espontáneo. La capacidad de convocarlo mediante el hinchaje no ha sido debidamente potenciada. No obstante, existe cierto escepticismo al respecto, como lo expresa el actual presidente de la ACPNI:

### El hincha solo ve fútbol

... el hincha no ve necesariamente a la Asociación como una parte importante de Alianza, porque el hincha ve más fútbol... Nosotros nos preocupamos mucho de informar las actividades de la Asociación; pero no ha motivado en los hinchas esa necesidad de acercarse y ofrecer su trabajo voluntario, u ofrecer servicios, o bienes o donaciones... Pero, ni en los mejores momentos deportivos, futbolísticos, en Alianza hemos logrado motivar masivamente a la hinchada... hay una interpretación que no es mía, pero que la he escuchado mucho... la caridad no es bien recibida en un mundo como el deportivo... alguna vez escuché que la gente va al fútbol, no por dar, sino por recibir, el fanático va al fútbol por disfrutar.

José Luis Quiroga

En el análisis de la ACPNI, la captación de voluntariado y de donaciones constituyen sus puntos débiles. En ese sentido, si la ACPNI pudiera capitalizar su capacidad de convocatoria entre los hinchas y simpatizantes, de manera organizada, se podrían unir esfuerzos y aportes para que la propuesta integral, dirigida a los niños y jóvenes de los sectores menos favorecidos, tenga estabilidad y viabilidad en el tiempo. Una de las pocas voluntarias que identificamos y que contribuyen con su tiempo y dedicación al trabajo con los jóvenes de la División de Menores que participan de la ACPNI, expresa el significado de su experiencia:

### María Emma, Voluntaria

Emmi, como cariñosamente la llaman, es Comunicadora Social, egresada de la Universidad San Martín de Porras, tiene 26 años y vive en Puente Piedra. Colabora desde enero de 2001. Ella apoya a una parroquia y, por medio del Movimiento de Vida Cristiana, le preguntaron si podía apoyar con talleres de dibujo y pintura a las categorías 88, 89, 90 y 91 de la División de Menores. Aceptó porque le gusta enseñar. Ella es hincha de Alianza “de corazón”. Realiza sus actividades los miércoles y jueves. Durante cada semana enseña una técnica distinta, como la dactilopintura, esponja, técnica del palito, estarcido. Ella también colabora en la elaboración de un boletín y de cartillas informativas mensuales. Su trabajo es voluntario, no recibe remuneración, únicamente recibe apoyo económico mínimo para su movilidad. Lo que más la motiva es que, por medio de su trabajo voluntario, puede conocer a las personas, sus gustos, preferencias y disgustos. Piensa que, a

través de la pintura, los participantes pueden comunicarse tanto o más que en una conversación, ya que entran en confianza. Señala que, a través del dibujo y la pintura, los chicos han aprendido valores como el orden, la limpieza y el respeto a la otra persona. Por ejemplo, cuando trabajaban la técnica del collage, que es bastante trabajosa y “ensucia bastante, los chicos tiraban los papeles al piso, no los querían recoger, pero, poco a poco, ellos han aprendido que lo que utilizan o tiran al piso, lo tienen que limpiar y recoger”.

Al inicio, enseñar a los chicos no fue fácil ya que ellos, por ser deportistas, “eran más despiertos, más inquietos, más hiperactivos, inteligentes”, y ella tenía que transmitirles la idea de que la actividad manual no iba a cambiar su capacidad para jugar, sino que les podía ayudar a ordenar sus ideas respecto a lo que ellos hacen.

En la actualidad, ella no tiene trabajo remunerado. Ante esto, surge la pregunta: ¿Qué hace que una persona, que no cuente con un trabajo remunerado, realice un trabajo voluntario? Emmi contesta: “siempre he estado tratando de dar cosas incondicionalmente, sin que uno necesite recibir nada a cambio. El hecho de dar te causa una alegría muy personal que, a veces, otras personas no entienden”.

Después de 3 meses de trabajo hace un balance positivo de lo que ha recibido y aprendido, de su experiencia. Siente que se ha involucrado afectivamente con ellos y también ha recibido mucho afecto. En cuanto a lo que ha aprendido, resalta la “capacidad de poder expresarte sin miedos ante los demás, te motiva a seguir queriendo más de los chicos y las personas”, siente que se ha conocido más a sí misma, ya que los chicos le han hecho darse cuenta de habilidades propias que desconocía, “antes de trabajar con los chicos, no sabía que me encantaba jugar, bailar, tenía más necesidad de expresarme... la experiencia con los chicos te motiva a buscarte a ti mismo”. No nos resistimos a preguntarle: y si encontraras trabajo, ¿dejarías de colaborar? A lo que ella respondió: “yo brindaría mi apoyo incondicionalmente, no espero dar para recibir”.

## 7. *La situación actual de la Asociación*

Hemos conversado con el actual presidente de ACPNI, José Luis Quiroga, y con el ex presidente Aldo Panfichi, quien ejerció el cargo por dos períodos consecutivos, entre 1996 y 2000, y que actualmente forma parte del directorio del Club Alianza Lima. La visión en retrospectiva de este último, sin cariz funcionalista, y el análisis crítico que realiza de las actividades de la Asociación, nos permiten poner a la organización en perspectiva.

De acuerdo con el entrevistado, la situación actual de la institución se encuentra afectada por las siguientes circunstancias:

- la coyuntura que atraviesa el Club Alianza Lima, en concreto el juego político interno por su control,
- la crisis de financiamiento externo,
- la expansión de la Asociación, debido a su política descentralizadora y,
- la situación ambigua de la Asociación respecto al Club, que se resume en la frase de Aldo Panfichi “la Asociación es para Alianza, pero no de Alianza.”<sup>35</sup>

José Luis Quiroga considera que, quizá por la finalización de los grandes proyectos financiados, comenzó el desorden. Considera que la institución atraviesa un período de crisis, una crisis más que nada organizativa, puesto que “no hay una crisis de voluntad, no se ha perdido el interés”.

En cuanto a la situación ambigua de la ACPNI, podemos decir que la propuesta inicial consistía en que, por medio de la División de Menores y las escuelas de fútbol, la Asociación sería una herramienta de apoyo al Club. Se planteó que ella contara con autonomía administrativa y de gestión respecto del Club. Sin embargo, en el año 2001, las palabras de Panfichi parecen haber sido premonitorias: hay problemas de dependencia de la Asociación respecto del Club, los que han afectado el desempeño de la institución. Ello lleva a decir a Panfichi que “*la Asociación ha bajado bastante*”. Entre otras cosas porque, en el año 2000, el Club Alianza Lima estuvo fuertemente cuestionado y hubo muchos problemas internos.

Dada la lucha, era necesario separar al Club Alianza Lima de la Asociación, con el fin de que esta tuviera verdadera autonomía y no se debilitara. Panfichi señala: “Niño Íntimo lo siento como una iniciativa que se ha ido diluyendo, como que acabó un ciclo, no logró empezar el nuevo, ser más autónomo, más independiente. Seguimos metidos en Alianza, seguimos como cargo directivo de Alianza, entonces, es un mundo irreal pensar que tenemos una ONG que funciona de manera independiente”. Al respecto, el actual presidente, José Luis Quiroga, cree que “...la Asociación tiene que empezar a volar con sus propias alas, tiene que desvincularse de Alianza y adoptar un proyecto paralelo sin descuidar su proyecto original y dedicarse un espacio propio.” El mismo se pregunta “¿Qué pasa con la

35 *Gestión*, 24 de noviembre de 1997.

Asociación si mañana viene una Junta Directiva que no tenga experiencia de trabajo con la Asociación? Si Alianza Lima es el elemento aglutinante de la Asociación, ¿a dónde, a quién se la vamos a entregar? ¿Qué hacemos?”

La situación financiera de la Asociación es crítica. Sobrevive gracias a las donaciones de los asociados, quienes se han visto en la necesidad de dar una cuota mensual para mantener los proyectos que aún estaban “vivos”. A ello debe agregarse los ingresos obtenidos por *merchandising* y por las academias. Esta situación hace que nos preguntemos si la ACPNI puede representar un caso de filantropía dirigida al deporte. Panfichi se muestra escéptico, piensa que la Asociación no lo es en sentido estricto, sino solo un intento, “filantropía desorganizada que quiere dar un salto importante”. Sus razones son que, por un lado, la Asociación no ha logrado sostenibilidad en el tiempo, debido a divergencias funcionales y personales; y, por otro lado, la Asociación se encuentra limitada al destino que lleva la Junta Directiva de Alianza.

En ese sentido, Fernando Farah siente que “la Asociación, en este momento, está dormida; a través de Alianza se están consiguiendo las cosas que la Asociación alguna vez soñó. Desde el momento que se vea que Alianza no continúa en este proceso, la Asociación va a comenzar a resucitar”. Para él, el problema radica en que la gente que está trabajando en la ACPNI, también lo está haciendo en la directiva de Alianza Lima.

En cuanto al futuro, Panfichi considera que, a pesar de todo, es una posibilidad con alto potencial. Aprendiendo la lección, a partir de las experiencias, sostiene que la Asociación, en el futuro, no debería estar asociada al Club, sino que, más bien, debe apostar al desarrollo de una actividad con ejercicio autónomo. Así pues, como dice José Luis Quiroga, tal vez ha llegado el momento de “parar, pisar la pelota y mirar la cancha... ver dónde estamos, de quiénes estamos rodeados, qué tenemos por delante...”

#### 8. *Ventajas y desventajas de la Asociación frente a las entidades públicas y/o las entidades sin fines de lucro*<sup>36</sup>

A partir de la experiencia de la ACPNI, a modo de análisis, presentamos las ventajas y desventajas que la Asociación presenta frente a las demás instituciones.

36 Sobre las ventajas y desventajas de la asociación, hemos utilizado las variables referidas por Sanborn y Cueva (2000: 9).

## a) Ventajas

### Provisión de servicios

La Asociación es proveedora de servicios considerados de carácter “público” o social. Es la única proveedora del servicio, de manera organizada, integral, con vocación filantrópica y con continuidad en el tiempo. El sector público no lo realiza, no es su prioridad. Otras organizaciones del sector privado pretenden realizarlo, en algunos casos en la búsqueda de mejorar su imagen empresarial y, en otros, con un interés filantrópico que no se puede brindar efectivamente, por estar en una incipiente organización y carecer de financiamiento. Sobre la calidad de su servicio, es la mejor del sector privado, ya que no solo se enfoca en la enseñanza de la técnica futbolística, sino que la integra con otros ámbitos del desarrollo humano, enfatizando la educación, salud y formación para la vida. Supera la visión individualista y aislada del beneficiario, contextualizándolo, enfocándolo en su ámbito familiar y social. Busca combinar la calidad con la equidad social.

### Innovación

La Asociación ha elaborado un programa de atención integral para resolver los problemas sociales involucrados en la práctica deportiva, con el fin de superar los vacíos de la desatención del sector público hacia el deporte y, también, hacia quienes lo practican. Su propuesta metodológica es innovadora y va más allá de la mera creación de lozas deportivas y escuelas de fútbol. Ha identificado los aspectos que ponen freno al desarrollo de capacidades deportivas, especialmente de los niños y jóvenes de las zonas menos favorecidas. Ha puesto en evidencia que la problemática del deporte en el país, y específicamente del fútbol, no está centrada exclusivamente en las carencias técnicas y materiales, sino en los problemas socioeconómicos de los deportistas. En ese sentido, le ha dado relevancia al tema, el cual ha sido atendido especialmente por los medios de comunicación; sin embargo, no ha llegado a colocar el tema en la agenda pública.

### Formación de líderes y construcción de comunidad

La Asociación cumple un papel importante en la formación de líderes juveniles masculinos, representantes de los sectores tradicionalmente ex-



cuidos, pues da origen a liderazgos barriales y comunales. La disciplina deportiva y la atención integral, el énfasis en el desarrollo de la autoestima, la identificación con el origen popular del Club, la inculcación del orgullo negro y el impulso del deporte y la educación hacen de la ACPNI una instancia potencial de empoderamiento juvenil. Asimismo, a través de la organización, se promueven sentimientos de solidaridad y familiaridad entre los miembros y los beneficiarios, especialmente por la mística compartida frente al Club Alianza Lima, el cual se presenta como el elemento cohesionador.

### Promoción de políticas públicas y cambio social

La formación de liderazgo y de comunidad, en torno de una causa común, es producto de la iniciativa privada y autónoma de un grupo de miembros de la sociedad civil. En una posición intermedia entre el Estado y el mercado, buscan suplir las ineficiencias del primero, con una intención filantrópica que los aleja del segundo. Las contrapartes nacionales e internacionales, a partir de convenios y alianzas de cooperación mutua, facilitan a la Asociación el desempeño de sus tareas. Si bien es cierto que, finalmente, los deportistas calificados integrarán las filas del Club, estadísticamente son los menos, por lo cual la inversión que se realiza en la búsqueda de talentos no es exclusiva ni estratégicamente interesada. No todos serán futbolistas profesionales, no todos cumplirán sus sueños. Pero, de alguna manera, todos se benefician. El énfasis en la educación, la salud y la formación para la vida los capacita para buscar su desarrollo en otros campos.

### b) Desventajas

#### Insuficiencia de recursos

La Asociación no recibe apoyo del sector público. A lo largo de su existencia ha contado con el apoyo del sector privado, de la cooperación internacional y nacional. También, en gran medida, ha contado con donaciones de los socios y dirigentes del Club, especialmente de los vinculados con el ámbito empresarial, grupo que, en la actualidad, realiza los aportes filantrópicos más significativos en el país. A partir de las experiencias con las organizaciones de cooperación, que dan prioridad a sus agendas e intereses, se ha decidido promover el autofinanciamiento, para lo

cual se trabaja *merchandising* y eventos especiales. Sin embargo, dada la situación de crisis económica, ello no es suficiente para su sostenimiento, como tampoco las donaciones. La Asociación y otras OPSFL, según señalan Sanborn y Cueva, “tienden a tener problemas para mantener un flujo estable de financiamiento... por la irregularidad de los aportes propios... por los flujos cambiantes de cooperación internacional... y por la dependencia excesiva de una sola fuente” (2000: 11).

### La descentralización y los problemas de escala

Los efectos de la política descentralizadora de la institución y la intención de crecer y expandir el modelo han generado inconvenientes administrativos que han repercutido en el efectivo funcionamiento de la Asociación. Su interés inicial, esto es, el trabajo integral con la División de Menores, se amplió, luego de realizar convenios interinstitucionales con instancias locales para la creación de escuelas deportivas, que no necesariamente replicaban el modelo integral propuesto. El crecimiento y la expansión desordenados, en especial de las escuelas deportivas, generaron problemas en la centralización de la información<sup>37</sup> cualitativa y, sobre todo, cuantitativa. Prima el informe oral sobre el escrito.

### Desorganización administrativa

Asimismo, el abundante trabajo de campo y promoción social que implica el proyecto integral, así como la carencia de recursos para contratar más personal, han absorbido a quienes trabajan directamente en la Asociación, otra consecuencia de aquello es que hayan pasado a un segundo plano la sistematización de la experiencia institucional y la de los profesionales que en ella trabajan, quienes, en el nivel personal, han enriquecido el modelo con innovaciones propias. Desafortunadamente, la ausencia de material escrito, y publicado, dificulta la posibilidad de que el modelo se difunda ampliamente. De hecho, la circulación y el conocimiento de la experiencia de la Asociación, en el ámbito público, podrían impactar en los tomadores de decisiones para que el Estado asuma mayor responsabilidad

<sup>37</sup> Esto se ha hecho evidente en las informaciones brindadas sobre el número de proyectos con los que cuenta la Asociación, y el número de participantes que en ellos se encuentran, las cuales diferían según el entrevistado (inclusive, el mismo entrevistado en diferentes oportunidades).

en ese campo y para que este último figure en la agenda pública. Asimismo, en el ámbito privado, el modelo podría servir de inspiración a otras instituciones deportivas.

### Obstáculos a la promoción del voluntariado

A pesar de contar con una hinchada activa, la Asociación no capitaliza ni convoca de manera organizada a ese voluntariado potencial, sino que este se canaliza de manera informal y desorganizada. Este punto debilita el trabajo de la organización y su proyección a futuro. Más aún, si tomamos en cuenta la crisis de financiamiento por la que atraviesa, el incremento del voluntariado puede contribuir a su fortalecimiento. Si bien la ACPNI es una organización filantrópica, esta tiene que complementarse con el voluntariado, ambos deben complementarse mutuamente. En ese sentido, la convocatoria y la formalización del voluntariado, a través del hinchaje del Club, puede ser una estrategia que contribuya al desarrollo autosostenible de la Asociación, lo que haría viable su vocación filantrópica. El tema está ligado al del capital social, el cual da cuenta de cómo los actores de la sociedad civil organizan su potencial, sobre la base del compromiso social, para promover el desarrollo (Rabotnikof, Nora et.al. 1999: 24).

### Dependencia de la Asociación respecto del Club

La ambigüedad de la situación de la institución, respecto al Club, *“la Asociación es para Alianza, pero no de Alianza”*, ha generado beneficios y perjuicios. La Asociación se ve afectada por los problemas internos del Club, y este último se ha visto beneficiado por la buena imagen de la Asociación a través de los medios. Sin embargo, no se puede dejar de reconocer que los logros alcanzados por la Asociación se deben, en gran parte, al apoyo institucional de la imagen del Club Alianza Lima. El problema de la dependencia de la Asociación, respecto al Club, frena su autonomía, lo cual, a su vez, la coloca en medio del juego de los poderes e intereses, lo que limita seriamente su potencial. Esto se muestra en las variaciones de las percepciones sobre la importancia de la Asociación, a través del tiempo. Así, mientras que, en sus inicios, generaba escepticismo y suspicacia entre los socios del Club; hoy en día, la Asociación se está convirtiendo en la estrategia de los intereses personales, dirigida a ejercer el control y la presidencia del Club.

## 9. Reflexiones finales

La Asociación Civil Pro-Niño Íntimo constituye un buen ejemplo de una organización deportiva, de vocación filantrópica. Ha surgido como alternativa, desde la sociedad civil, para paliar la crisis e injusticia social que caracterizan a la sociedad peruana. Su propuesta metodológica integral es innovadora, así como el discurso que maneja, sobre la función del deporte en la vida social de la juventud. Sus potencialidades bien podrían ser aprovechadas. En tal sentido, podría servir de canalizador privado de políticas públicas.

El interés de la niñez y la juventud en el fútbol incrementa la importancia, y viabilidad, del modelo propuesto. En la actualidad, la industrialización del fútbol, además de la publicidad que los medios de comunicación despliegan respecto a él, hace que sea percibido como una alternativa a la situación de crisis, tanto social como económica, por la que atraviesan muchas familias. Asimismo, las representaciones simbólicas de la educación como medio de movilidad están en crisis desde hace algún tiempo: hoy se presentan nuevos modelos sociales de éxito, como el del futbolista profesional que, desde la percepción de los jóvenes, representa un modelo de progreso y ascenso social rápido y relativamente sencillo.

La propuesta busca integrar espacios hasta hace poco incompatibles: el deporte, la formación humana y los estudios, reivindicando el valor de la educación y transmitiéndoles, a los jóvenes, una alternativa de vida en disciplina. Así, el futbolista de hoy no se presenta más como el romántico de antaño, que jugaba bien y moría pobre, sino como el hombre moderno, formado para enfrentar la vida, que capitaliza con inteligencia y estrategia su talento, y se preocupa tanto de su presente como de su futuro. En ese sentido, a la Asociación no solo le interesa formar buenos deportistas, sino mejores personas.

Sin embargo, su situación ambigua frente al Club Alianza Lima hace que busque su autonomía tendiendo a la dependencia. Eso, aunado a la inestabilidad en el financiamiento, a su imposibilidad para generar recursos propios suficientes, a su crecimiento desmedido y desorganizado, limita su desarrollo y pone en peligro su continuidad y, en consecuencia, la posibilidad de poner en práctica su vocación filantrópica. Ello, tomando en cuenta lo innovador de su propuesta y las carencias del Estado en el tema del deporte y la recreación, puede resultar una gran pérdida, en especial para los sectores menos favorecidos.

## Bibliografía y otras fuentes de información

- Carvalho, Constantino (1997). *Los ojos de los cuervos. Educación, humanidad, paz*. Serie: Ganadores del Concurso Pensando y Haciendo Perú. Lima: Instituto de Defensa Legal.
- Kahatt, Farid (2000). *Sociedad civil y gobernabilidad democrática en el Perú*. Cuadernos de Investigación Social N° 14. Departamento de Ciencias Sociales. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Landin, Leilah y Maria Celi Scalón (2000). *Doacoes e trabalho voluntario no Brasil. Uma pesquisa*. Rio de Janeiro: Viveiros de Castro Editora Ltda.
- Medina Cano, Federico (1999). “El fútbol: su lúdica y su simbología”, en *Contratexto*. Revista de la Facultad de Ciencias de la Comunicación N° 12. Universidad de Lima.
- Portocarrero, Felipe et. al. (2001). *El tercer sector en el Perú: una aproximación cuantitativa*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies.
- Portocarrero, Felipe y Cynthia Sanborn (1998). “Entre el Estado y el mercado: definiendo el sector sin fines de lucro en el Perú”, en *Apuntes 43*. Segundo semestre. Lima: CIUP.
- Portocarrero, Felipe y Armando Millán (2001). *Perú: ¿país solidario?* Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, The Johns Hopkins University.
- Portocarrero, Gonzalo (2000). Hacia una cartografía de los sentidos comunes emergentes: las nuevas poéticas del sujeto en la sociedad peruana. Ponencia del Seminario de Globalización y Cultura. Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Protzel, Javier (1994). “Las multitudes del fútbol”, en *Diálogos de la Comunicación*. N° 38. Universidad de Lima.
- Rabotnikof, Nora (1999). *Los organismos internacionales frente a la sociedad civil: las agendas en juego*. Cuadernos de Investigación Social N° 1. Departamento de Ciencias Sociales. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sanborn, Cynthia y Hanny Cueva (2000). “El tercer sector en el Perú: dimensiones y potencial social”, en Revista *Apuntes 46*. Primer semestre. Lima: CIUP.
- Salamon, Lester et al (1999). Nuevo estudio del sector emergente (Resumen). Madrid-Baltimore: Universidad Johns Hopkins.
- Trelles, Carlos (1997). Yendo de la butaca al *living*. Fútbol y medios de comunicación. (Inédito).

Además, para la presente investigación, se sostuvieron entrevistas con las siguientes personas:

- José Luis Quiroga. Actual Presidente de la ACPNI.
- Fernando Farah. Miembro fundador de la ACPNI y actual directivo de la División de Menores de Alianza Lima.
- Aldo Panfichi. Miembro fundador de la ACPNI.
- Constantino Carvalho. Miembro fundador de la ACPNI.
- Italo Losno. Directivo de la División de Menores del Club Alianza Lima.
- Sara Diestro. Asistente Social del Departamento de Bienestar Social del Club Alianza Lima.
- Eliana Sánchez. Psicóloga de la División de Menores de Alianza Lima.
- Richard Ocrosopoma. Entrenador de la Escuela de Chincha.
- Sandra Castañeda. Asistente de la congresista Cecilia Tait.
- Edith Noeding. Integrante de la Comisión de Educación Física del Ministerio de Educación.
- Percy Rojas. Integrante de la Comisión de Educación Física del Ministerio de Educación.
- María Emma. Voluntaria.
- Jimmy, Gustavo, Jorge y Humberto. Jugadores de la División de Menores del Club Alianza Lima.

Adicionalmente, se consultaron los siguientes documentos:

- Informe de Prácticas Preprofesionales en la División de Menores de Alianza Lima. Ada Saire Dueñas. 2000.
- Informe Programa “Talleres Verano 2001”. Escuela Deportiva “Deporte y Vida”.
- Descripción del Trabajo del Proyecto “Deporte y Vida”. 2000.
- Informe Anual de la Asociación Civil Pro Niño Íntimo. 2000.
- Plan de Trabajo del Área Socio Familiar. División de Menores. s/f.
- Plan de Trabajo de Apoyo en Salud y Nutrición. División de Menores. s/f.
- Documento sobre la descripción de actividades a nivel de los deportistas. s/f
- Reglamento de la División de Menores de Alianza Lima. s/f.

Finalmente, se accedió vía Internet a la Página Web de la ACPNI:  
[www.telser.com.pe/cucurucho](http://www.telser.com.pe/cucurucho)

*Asociación de Damas de Ayuda al  
Instituto de Enfermedades Neoplásicas:  
una experiencia de voluntariado de los sectores altos*

Silvia Becerra

*Introducción*

A pesar de su creciente importancia en términos de tamaño e influencia en la sociedad, no existe todavía, en la actualidad, una definición unánimemente aceptada del “tercer sector”. Esto probablemente se relaciona con la gran cantidad y variedad de organizaciones que lo conforman. No obstante, dicha denominación permite, al menos, diferenciar este grupo de organizaciones de otros dos sectores tradicionalmente existentes: el *público*, que comprende organismos y empresas estatales y el *privado lucrativo*, que incluye a todas aquellas empresas que participan en la economía de mercado y cuyos accionistas dividen los beneficios de su actividad entre ellos. Así, el tercer sector está conformado por las organizaciones privadas no lucrativas o sin fines de lucro, que comprenden a asociaciones, fundaciones, colegios profesionales, sociedades de ayuda mutua, entre otras.

Asimismo, otro concepto básico ligado al ámbito del tercer sector es el *voluntariado*. Este puede entenderse como “la acción de ofrecer libremente el tiempo, experiencia o calificación de uno mismo para la realización de un trabajo beneficioso para la comunidad en general o para una parte específica de ésta que, a su vez, beneficia a la comunidad en general”<sup>1</sup>. Tal como sucede en otras realidades del mundo, la aparición de numerosas asociaciones, fundaciones y organizaciones de voluntariado en el país y, especialmente, en la ciudad de Lima, en las últimas décadas, demuestra el crecimiento y la importancia del espíritu asociativo y la fuerte tendencia hacia la solidaridad y el altruismo presente entre nuestra población.

Sobre la base de este marco introductorio, se elaborará un análisis de la evolución histórica, la dinámica institucional y el impacto social de la Asociación de Damas de Ayuda al Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (ADAINEN), la cual, desde hace más de 20 años, brinda apoyo en los servicios de salud a pacientes con cáncer que cuentan con esca-

1 Ver [www.tercersector.org.ar](http://www.tercersector.org.ar)

Los recursos económicos. Los temas por tratar son los siguientes: en primer lugar, la evolución histórica y estructura organizacional de ADAINEN; en segundo lugar, las principales actividades y proyectos que permiten recaudar fondos y financiar tratamientos para los enfermos y gastos de tipo administrativo; y, por último, el análisis de las experiencias de las integrantes de la asociación, así como los testimonios de los beneficiarios de la misma. Finalmente, se elaborarán algunas conclusiones al respecto.

La metodología de investigación comprendió la realización de una serie de actividades: visita al local del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN); entrevistas a voluntarias y beneficiarios; y utilización de bibliografía relevante, que incluyó folletería y documentos de la asociación.

## 1. Antecedentes

### 1.1 Acerca de las asociaciones voluntarias

Las asociaciones voluntarias son una forma de expresión de los agentes sociales a través de la cual toman parte de la esfera pública como personajes activos por medio de nuevas formas de acción colectiva. Así, se puede decir que son un intento de lograr un mayor protagonismo dentro del ámbito social. De esta manera, se revalora el sentido comunitario frente a la tendencia individualista, pues la sociedad crea posibilidades para implementar sus propias redes comunitarias.

Cabe resaltar que, a pesar de que se habla de estrategias o redes cooperativas, ello no debe ser confundido con un incremento de la solidaridad en un sentido amplio. Las opciones colectivas pueden ser igualmente representativas de valores universalistas o particulares. Así, se trata de “solidaridad” en el sentido de que comparten ideales y se colabora con otros, pero estos intereses pueden ser *generales*, de los que se espera obtener bienes para una amplia mayoría; o *particulares*, por lo que se espera que el beneficio solo sea percibido por los integrantes del colectivo. Actualmente, es posible encontrar ambos tipos de asociaciones.

Las asociaciones voluntarias, cuyos integrantes persiguen un objetivo común y no una rentabilidad económica, pueden dividirse en: (i) organizaciones de ayuda mutua, conocidas como “mutualistas”; y, (ii) asociaciones de heteroayuda, también denominadas “filantrópicas” o “altruistas”.<sup>2</sup> Am-

2 *Ibíd.*



bos tipos de organizaciones aportan importantes beneficios, ya que por una parte, en el nivel macrosocial, representan un freno a las tendencias totalizadoras de los gobiernos, dada su capacidad de defensa de los derechos individuales y de expresión, de acción contra los posibles abusos de los gobernantes, así como la promoción de la integración social. En el nivel microsocia, en cambio, ofrecen posibilidades de desarrollo personal, de expresión de autorresponsabilidad y autogobierno, las cuales fortalecen a la persona como un ser más autónomo, distanciándolo de la indiferencia general que habitualmente conduce al individualismo.

Entre las supuestas ventajas de estas organizaciones pueden citarse: la *eficacia* para detectar las necesidades sociales allí donde las haya (detección y atención de las carencias existentes); la creatividad e innovación en el *planteamiento de alternativas* para la solución de problemas; el *bajo grado de burocracia*; la gran *flexibilidad* que le permite adaptarse a los cambios de manera constante; y la *diversificación de la procedencia de los ingresos*, puesto que se cuenta con ayuda privada de todo tipo, desde aportaciones económicas hasta la gratuidad del trabajo de los voluntarios, lo que las hace ser una opción barata. En teoría, la más grande dificultad que enfrentan estas asociaciones es la obtención de recursos, así como el alto nivel de especialización que enfrentan, con lo que se tiende a limitar una de sus características más importantes, que es la atención singularizada a cada problema.

## 1.2 Evolución histórica de ADAINEN

Aunque la incidencia del cáncer ha sido mayor en los últimos años, el gran avance de la ciencia médica permite ahora la detección y cura de la enfermedad empleando diversos métodos terapéuticos (ver recuadro). Dados los altos costos de estos tratamientos, un grupo de esposas de médicos del Instituto de Enfermedades Neoplásicas “Dr. Eduardo Cáceres Graziani”<sup>3</sup> (INEN) decide fundar ADAINEN el 15 de octubre de 1978, con el objetivo

<sup>3</sup> El INEN “es un organismo público especializado, fundado en 1939, encargado de formular normas y asesorar el desarrollo de la política de salud en el campo de las enfermedades oncológicas. Así, es responsable de la elaboración de estrategias de investigación, docencias, reglamentación, prevención, promoción, además de atención médica y social en relación con esta enfermedad” (ver: [www.inen.sld.pe](http://www.inen.sld.pe)). Cabe resaltar que esta es la única institución de este género en el Perú, y atiende tanto a pacientes de Lima como de provincias.

primordial de apoyar al Instituto y, especialmente, a los pacientes con cáncer de escasos recursos económicos en todo el país. La ayuda de la asociación a los pacientes consiste básicamente en apoyo material –medicinas, cobertura del tratamiento según el tipo de enfermedad, prendas de vestir, alimentos entre otros–, emocional y, en muchos casos, religioso.

### ¿Qué es el cáncer?

El término genérico *cáncer* designa “las diversas enfermedades tumorales, de origen y desarrollo distintos, que aparecen en la piel, las mucosas o los tejidos glandulares, los cuales tienden a diseminarse y reaccionan de manera distinta frente al tratamiento. Tienen en común, sin embargo, la presencia de una alteración en el mecanismo de división celular, que produce un crecimiento acelerado y maligno” (s/a Enciclopedia Visual 1992). A pesar de las varias décadas de investigación, todavía se desconoce por qué una célula comienza a dividirse de repente en forma incontrolada, lo que lleva muchas veces al resto del organismo a la muerte. Se conoce, sin embargo, que la exposición crónica de los tejidos del organismo a ciertos agentes, como la luz solar, la radioactividad, determinadas sustancias químicas (como el alquitrán) y algunos virus, tienen relación con el desarrollo del cáncer. El objetivo en los diversos tratamientos contra el cáncer es la extirpación total del tejido enfermo y, si ello no es posible, la reducción del tamaño tumoral. Entre los métodos más efectivos se tienen la cirugía, seguida por la radioterapia (rayos X, radium e isótopos radioactivos como el cobalto) y la quimioterapia, los cuales permiten la desintegración de las células tumorales. La detección precoz del cáncer es un factor decisivo en el éxito del tratamiento y, para ello, existen métodos de diagnóstico modernos, que han permitido llegar a resultados positivos. Sin embargo, en muchos casos, estos tratamientos se encuentran fuera del alcance de la economía del paciente promedio debido a los altos costos que implican, lo que genera un desarrollo mayor de la enfermedad o, en el peor de los casos, un desenlace fatal.

El movimiento, organizado por la señora Violeta Olavarría de la Flor, se inició como algo pequeño e informal, que prestaba ayuda directa e indirecta a los pacientes indigentes del antiguo local del Hospital en la Avenida Alfonso Ugarte (ubicado en el Centro de Lima). Estos pacientes carecían de recursos para costear incluso sus necesidades básicas, por lo que la ayuda consistía en la entrega de ropa de cama, sillas de ruedas y útiles de aseo personal a los enfermos. El presupuesto con el que se contaba en los inicios

de la asociación permitía apoyar únicamente a un promedio de 5 pacientes semanales, en un nosocomio que contaba con 120 camas.

Recién desde 1988, en las nuevas instalaciones del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas en el distrito de Surquillo, la capacidad de las camas aumentó a 300, por lo cual la asociación decidió apoyar con medicinas.<sup>4</sup> De esta manera, durante sus más de 20 años al servicio de la comunidad, se ampliaron los servicios brindados, incluyendo otros más complejos e incrementando su ayuda año tras año como resultado del aumento de las necesidades entre los pacientes. Igualmente, la membresía se amplió para incluir a las damas del Grupo de Trabajo Voluntario de Apoyo al INEN, así como a aquellas señoras que estuvieran dispuestas a ofrecer su tiempo y dedicación en forma gratuita. Actualmente, la asociación está en capacidad de atender a un promedio de 100 pacientes diarios, lo que es financiado gracias al aporte de algunas empresas privadas, al de individuos donantes, a las cuotas mensuales de las socias, y también a los eventos y actividades que ADAINEN organiza. Así, sus fuentes más importantes de financiamiento se pueden apreciar en el cuadro 1.

Cuadro 1  
Fuentes de financiamiento de ADAINEN

Fuentes	Origen de la fuente
Cuotas anuales	Socias pasivas
Eventos culturales y/o sociales	Público en general
Venta de objetos en campañas	Público en general
Donaciones privadas	Empresas Instituciones diversas Personas naturales

Fuente: ADAINEN.  
Elaboración propia.

Pero, ¿cuáles son los pacientes que pueden hacerse acreedores de la ayuda de ADAINEN? El número de historias clínicas nuevas que anualmente, en promedio, genera el Instituto Nacional de Enfermedades

<sup>4</sup> Actualmente, ADAINEN atiende cada año un promedio de 25 mil recetas de pacientes.

Neoplásicas, es de once mil, y la mayoría de ellas pertenecen a mujeres. Cuando un paciente es diagnosticado con cáncer, pasa a ser evaluado por la Oficina de Servicio Social, la que determina sus reales posibilidades económicas, así como las tarifas de pago para cada caso. Si el paciente no tiene forma de costear su tratamiento, ni siquiera con la tarifa mínima, es un candidato para ser apoyado por ADAINEN.

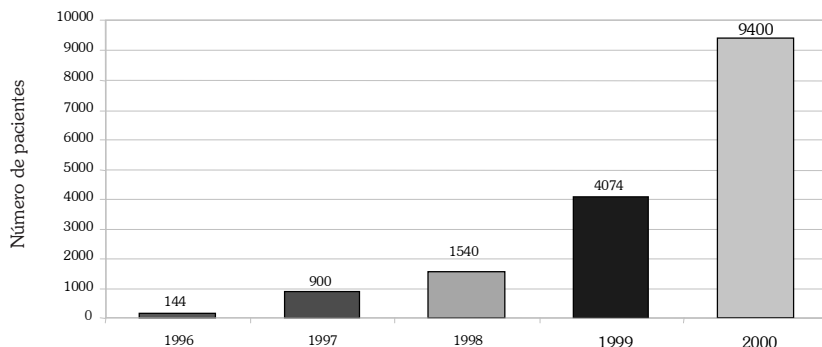
El siguiente paso es la revisión de su hoja clínica por un comité, que se reúne interdiario y está integrado por la asistente social del INEN, la asistente social de ADAINEN, un miembro de la asociación –asignado especialmente para esta función– y dos médicos del staff en representación del INEN. Así, si la solicitud del paciente procede, se fija el porcentaje de ayuda, que oscila entre el 50% y el 100% del costo total del tratamiento. El apoyo económico consiste en la entrega de medicamentos que el paciente requiere, el financiamiento de algunos exámenes o tratamientos especiales, donaciones –ropa, juguetes o sangre–, compra de equipos que serán utilizados por el INEN, entre otros.

Cabe destacar que la selección se realiza tomando en cuenta el grado de avance de la enfermedad. Si el paciente se encuentra en la fase inicial del cáncer, y tiene, por tanto, una mayor probabilidad de recuperarse además de carecer de recursos económicos, se cubre aproximadamente entre el 80% y el 100% del tratamiento. No es común que se cubra el costo total del mismo ya que, de acuerdo con las propias socias de ADAINEN, los pacientes, al verse totalmente “asegurados”, suelen abandonar o desvalorar la importancia del tratamiento, lo que genera una serie de retrasos y recaídas. Por ello, se determinó que estos aporten un monto mínimo de los costos de la enfermedad, para así transmitir la responsabilidad de cumplir con el compromiso hasta el final.

Conforme el estado de la enfermedad se encuentra más avanzado, el porcentaje de ayuda destinado a estos pacientes es menor, ya que la asociación tiene muy clara la idea de “la injusticia que representa alargar la agonía del paciente”. Lo que se desea es que el enfermo supere la enfermedad. Si es que no responde a los tratamientos, el porcentaje de financiamiento al que puede ser sujeto comienza a reducirse, en primer lugar, para que dicho paciente no alimente falsas esperanzas y, en segundo término, para que ADAINEN asigne de manera eficiente los recursos escasos que posee.

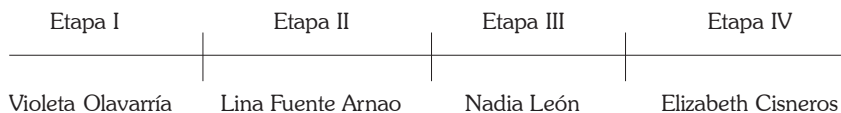
La asociación, a lo largo del tiempo que tiene de formada, ha brindado su ayuda a un considerable número de personas. De esta manera, si se toma como punto de referencia el año 1996, se puede decir que la ayuda ha crecido exponencialmente. Ello puede observarse claramente en el gráfico 1.

Gráfico 1  
Número de pacientes que recibieron ayuda  
ADAINEN 1996 - 2000



Ahora bien, si se quiere realizar una periodización de las etapas por las que ha pasado la asociación a lo largo de su historia, entonces, sería conveniente dividir su tiempo de vida en cuatro etapas, las cuales están determinadas por las acciones *decisivas* de las Presidentas que dirigían ADAINEN en esos momentos, de acuerdo con las dirigentes actuales de la asociación. Gráficamente, la evolución se puede representar tal como se observa en el gráfico 2.

Gráfico 2  
Etapas principales de ADAINEN



Durante la primera etapa, bajo la presidencia de la fundadora, Violeta de Olavarría, se proporcionó personería jurídica y formalización legal a la asociación. Esta fase determina el nacimiento e inicio de las actividades formales de ADAINEN. La segunda etapa corresponde al período de mudanza al Instituto, y a la toma de conciencia de que la ayuda básica no es suficiente para las grandes necesidades existentes. Así, se inician los vínculos entre las empresas privadas y la asociación, especialmente con los labo-

ratorios nacionales, gracias a los cuales es posible brindar los primeros medicamentos a personas carentes de recursos. Asimismo, la exoneración de impuestos a las donaciones se constituyó en un gran beneficio para ADAINEN durante esta época, la cual tiene su punto de máxima eficiencia durante la presidencia de Lina Fuente Arnao.

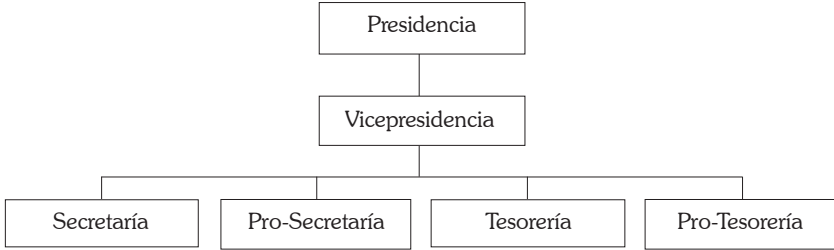
La señora Nadia León fue la precursora de la tercera etapa de la asociación. Es la época de la consolidación de los aspectos legales y los convenios firmados en los años anteriores con instituciones diversas con el fin de evitar problemas futuros. Finalmente, durante los últimos cinco años se viene desarrollando la cuarta etapa que, de acuerdo con las declaraciones de las dirigentas, corresponde a la etapa de los cambios, tanto de visión como de objetivos. En esta etapa –en la que es crucial la presidencia de la Sra. Elizabeth de Cisneros–, la gerencia de la asociación asume un giro más empresarial con el fin de generar una mayor cantidad de ingresos sin perder el espíritu original no lucrativo. Asimismo, la asociación tiene una mayor presencia ante las familias y empresas del país por medio de la prensa, se considera conveniente el uso de uniformes –vestido blanco y corbata guinda– con el fin de ser reconocidas, se inician nuevos proyectos y actividades –tanto en la capital como en provincias–, se establecen relaciones con organismos internacionales –por ejemplo, *The American Cancer Society*– y se crea un voluntariado paralelo al del Instituto.

## 2. Estructura organizacional

### 2.1 La Junta Directiva

La composición de la Junta Directiva de ADAINEN puede observarse en el gráfico 3. Cada uno de los elementos de dicha junta, además de sus tareas administrativas corrientes, tiene vocalías a su cargo. Estas vocalías empiezan a operar cada vez que se pone en marcha un proyecto o actividad que beneficie a los pacientes. De esta manera, se evita tener un exceso de voluntarias que pudiera afectar la asignación eficiente de los recursos de la asociación. Las responsabilidades son creadas, entonces, de acuerdo con las necesidades que se presenten en el momento, es decir, con el inicio de algún nuevo proyecto.

Gráfico 3  
Organigrama de ADAINEN



### 2.1.1 Presidencia

Se encarga de todos aquellos asuntos relacionados con la obtención de fondos para la Asociación; establece los contactos con instituciones privadas o personas particulares dispuestas a ayudar mediante donaciones monetarias o de otro tipo (publicidad, promociones, asesoría, entre otros). Además, tiene a su cargo la elaboración de proyectos dirigidos a la realización de actividades que benefician tanto a los pacientes como al público en general.

La Presidencia tuvo a su cargo una de las primeras vocalías que se creó, la de *Descentralización*. En la asociación se determinó que muchos de los pacientes enfermos de cáncer que se atendían en el Instituto provenían de provincias, por lo que se decidió crear “extensiones” de ADAINEN en algunos departamentos del país, como Arequipa, Piura y Chiclayo. La dirección de estas unidades o filiales se encuentra a cargo de una estructura organizacional similar a la existente en Lima, aunque el cargo de presidenta es reemplazado por el de una Coordinadora General. Así, el Consejo Directivo Principal sigue manteniéndose en Lima.

La Presidencia se encarga además de un *Programa de servicio al paciente*, el cual tiene la función de brindar movilidad a los pacientes de los conos hacia el hospital de manera gratuita, y cuenta con una gran demanda por parte de ellos. Para ello, se ha adquirido una camioneta que recorre rutas predeterminadas y se espera, con el paso del tiempo, aumentar la flota y otorgar mayores oportunidades a aquellos que viven en zonas alejadas del Instituto. Lo que se busca es evitar las ausencias, con el fin de poder superar la enfermedad con mayor rapidez.

Asimismo, en la medida que la tarea de la Presidencia es crear nuevos proyectos para la obtención de fondos, se ha iniciado el *Servicio de taxi ADAINEN*. Por el momento, la asociación ha suscrito un convenio con taxistas particulares, los cuales deben pagar una especie de cuota para poder ingresar al local del hospital y tomar pasajeros. Sin embargo, se considera conveniente la adquisición de vehículos. Finalmente, a la Presidencia también le corresponde la administración de la playa de estacionamiento del INEN.

### 2.1.2 Vicepresidencia

La Vicepresidencia, al igual que la Presidencia, tiene como tarea la representación de la asociación ante la sociedad. Por lo tanto, brinda un apoyo directo en la obtención de fondos que puedan ser destinados a la ayuda de los pacientes de escasos recursos. Asimismo, tiene a su cargo el proyecto del *Banco de sangre*. En este caso, la vocal se encarga de manejar diariamente, con la ayuda de algunas voluntarias, la base de datos que almacena los nombres de todos aquellos donantes potenciales, es decir, aquellos que cumplen con los requisitos necesarios establecidos por la Asociación, para poder ofrecer su sangre a pacientes con leucemia. Esta vocalía, a su vez, está relacionada con otra, que se encarga de la organización y administración del *Club de donantes "Todas las sangres"*. Así, las vocales realizan, mensualmente, campañas en universidades u otras instituciones, con el fin de obtener una mayor cantidad de donantes disponibles que puedan ser admitidos en la base de datos.

Uno de los proyectos más importantes que la Vicepresidencia está implementando es *Mi lonchera amiga*. El objetivo principal en este caso es educar a las personas respecto a una alimentación sana y el manejo de la pirámide nutricional como medio para prevenir enfermedades como el cáncer. Está dirigido a niños en edad preescolar, padres jóvenes y profesores.

### 2.1.3 Secretaría

La Secretaria tiene la función de preparar una agenda para cada una de las reuniones del Directorio, y registrar luego en actas todas las decisiones que se hayan tomado durante el curso de las reuniones. La Secretaría tiene a su cargo la vocalía de *Bazar*. El bazar consiste en un pequeño local en el primer piso del Instituto, donde se venden artículos diversos, principalmente, prótesis de mamas y pelucas para las pacientes que reciben quimioterapia.



#### 2.1.4 Pro-Secretaría

La Pro-Secretaría se encarga de brindar apoyo directo a la Secretaría, no solamente en lo relacionado con la organización de las metas planteadas, sino también en otro tipo de tareas administrativas. La Pro-Secretaría se encuentra a cargo de la vocalía de *Medicinas*. En este caso, su principal tarea es la de administrar la farmacia del Instituto. Así, la Vocal recibe y distribuye los medicamentos de acuerdo con las enfermedades que los pacientes sufren. También se hace cargo del *Módulo*, en el cual un grupo de señoras tienen la función de repartir las medicinas entre los enfermos que lo requieran.

Los pacientes que son ayudados con medicinas por parte de ADAINEN llevan las recetas a los módulos y allí se realiza una clasificación basada en el costo de las medicinas. Los enfermos reciben las más caras de manera gratuita, mientras que las más económicas son cubiertas por ellos mismos. Para facilitar esta tarea de clasificación, la vocalía de la Pro-Secretaría cuenta con una lista de tarifas, de modo que el paciente tenga una idea del costo aproximado de cada una de las medicinas que podrían recetarle. De esta forma se evita que el individuo haga largas colas en la farmacia para adquirir lo que necesita, sin antes saber si es que cuenta con el dinero suficiente.

Por ello, se puede decir que Farmacia constituye uno de los filtros más importantes para determinar cuáles son los pacientes que pueden ser sujetos de la ayuda de la asociación –luego de haber pasado por el Servicio Social del Instituto–, en caso que no cuenten con los medios para poder cubrir los costos de las medicinas que necesitan para su tratamiento. De esta forma, se evita todo tipo de subjetividades en el caso de la ayuda y, con ello, las malas interpretaciones.

#### 2.1.5 Tesorería y Pro-Tesorería

La Tesorera se encarga de lo relacionado con el manejo de los fondos obtenidos en cada una de las actividades realizadas por la asociación, además de los ingresos recibidos por concepto de donaciones de empresas privadas o personas particulares. Tesorería se encarga principalmente de los *Eventos y la venta de objetos diversos* en campañas organizadas por la asociación como, por ejemplo, tarjetas de Navidad y para ocasiones especiales. Este trabajo se lleva a cabo durante todo el año y es una importante fuente de ingresos para ADAINEN. La Pro-Tesorería tiene la función de dar apoyo a la Tesorería.

Otro de los proyectos que la asociación ha decidido iniciar es la *Ayuda a los pacientes sanos*. Se están suscribiendo convenios con hospitales de Lima y de provincias en las que existen filiales de la asociación, la Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer y el Ministerio de Salud, de tal forma que se dirija una cantidad de los fondos obtenidos por concepto de donaciones o actividades para realizar campañas de despistaje del cáncer al cuello uterino. Así, si una paciente arroja un resultado de *papanicolau* positivo y carece de recursos económicos, será derivada al Instituto, de tal forma que su caso pueda ser evaluado, tenga la oportunidad de recibir el tratamiento adecuado y se evite que la enfermedad avance hasta un punto en el que se torne incurable.

Además de la Junta Directiva, existe un grupo humano que trabaja con el fin de poder ayudar a los pacientes carentes de recursos del Hospital. Entre ellos se encuentra el personal asalariado, las socias activas, las voluntarias del INEN y, desde hace dos años aproximadamente, las pertenecientes a ADAINEN.

## 2.2 Personal asalariado

Son aquellos que realizan actividades administrativas u operativas para la asociación, y reciben un sueldo simbólico a cambio. La Junta Directiva mantiene la idea que ADAINEN no se convierta en un centro generador de empleo, ya que, en primer lugar, los fondos son limitados y, en segundo término, su principal objetivo es brindar ayuda voluntaria a los enfermos de cáncer. Así, el personal asalariado está conformado de la siguiente manera:

- *Asistente social*. Se consideró necesario contar con una asistente social, además de la del Instituto, para realizar la evaluación de los casos en los que se brinda financiamiento a los pacientes carentes de recursos. Ella se encarga de efectuar las visitas domiciliarias para elaborar informes que se presentan al comité de selección de casos.
- *Secretaria*. La Secretaria tiene la función de organizar todo aquello referente a la asociación en la pequeña oficina que se tiene dentro del Instituto. Además, en algunos casos, colabora con las actividades que se organizan continuamente.
- *Contador*. A medida que la asociación evolucionaba y manejaba una mayor cantidad de dinero, fue necesaria la contratación de un contador que se encargara del aspecto financiero de ADAINEN. Su tarea principal es que la asociación esté en regla con los impuestos de ley; asimis-

mo, debe estar al tanto de la utilización de los fondos en los diversos proyectos. Se tiene mucha preocupación por mantener una imagen de credibilidad ante la sociedad, que incluye tanto a familias como empresas, las cuales canalizan su ayuda directamente a la asociación y tienen derecho a conocer cómo está siendo utilizado el dinero donado.

- *Administrador*. Este cargo es asumido por un paciente que logró superar la enfermedad, pero sufre las secuelas del cáncer. Se encarga de la administración del servicio de taxi y la playa de estacionamiento, y observa que todo se encuentre en regla.
- *Farmacéutica*. Debido que la asociación se encarga de repartir medicinas a los enfermos, es necesario que un especialista en el tema se encuentre dispuesto a guiar y aconsejar a los pacientes. Para ello y gracias a la colaboración de un laboratorio, fue posible que esta persona pudiera cumplir dicha tarea.
- *Encargado del bazar*. El bazar era atendido inicialmente por voluntarias que hubiesen sufrido de cáncer para que ellas, con su experiencia, pudieran aconsejar a los pacientes. Sin embargo, muchas veces no era posible cumplir con los horarios, por lo que se creyó conveniente contratar a una persona que se encargara de las ventas.

### 2.3 Voluntariado

El principal soporte de la asociación son las voluntarias: señoras que ayudan desinteresadamente a los pacientes del Instituto, y les brindan apoyo emocional y espiritual. Conocidas como *socias activas*, estas personas tienen el compromiso de dedicar un número de horas semanales para el hospital. La distribución de las voluntarias puede observarse en el cuadro 2. Si se tomara en cuenta a las socias pasivas, es decir, aquellas que colaboran solamente con aportes monetarios, no mediante ayuda directa, estas llegarían aproximadamente a 1.000 damas.

Cuadro 2  
Distribución de voluntarias en el ámbito nacional

Departamento	Número de voluntarias
Lima	120
Arequipa	60
Chiclayo	50
Piura	10

En un principio, ADAINEN constituía una tarea paralela al voluntariado. Cuando se inició en 1978, era obligatorio que las esposas de los médicos formaran parte de la asociación. Por otro lado, se formaba un voluntariado INEN que no tenía la oportunidad de expandirse debido a lo limitado del espacio físico. Sin embargo, a medida que pasó el tiempo, se realizó la mudanza al Instituto, que contaba con instalaciones más grandes y necesidades más complejas, así que se delimitó aun más la tarea de ADAINEN. Así, la asociación se encargaba de la recaudación de fondos por medio de actividades y donaciones y la entrega de medicinas a los pacientes con la ayuda de las socias activas y pasivas, mientras que las voluntarias ofrecían apoyo asistencial.

Desde mayo de 2000, se creyó conveniente la formación del voluntariado ADAINEN, debido a que las necesidades existentes en el INEN son cada vez mayores y, muchas veces, la ayuda disponible no era suficiente para atender eficientemente a los pacientes. Así, este grupo de damas trabaja en forma conjunta con las del hospital, realizando tareas similares. Existen ciertos criterios que se deben tomar en cuenta para la selección de las voluntarias y socias activas dentro de ADAINEN. Los principales están íntimamente relacionados con el tipo de labor que llevan a cabo y con las características mínimas requeridas como, por ejemplo, responsabilidad y vocación. Así, se pueden mencionar como las de mayor importancia:

- Vocación de servicio y voluntad
- Sensibilidad y capacidad de entrega
- Fortaleza espiritual y emocional
- Disposición
- Compromiso

De esta manera, se observa que no existen restricciones relacionadas con la edad o la condición social. Lo único que se necesita es tener tiempo disponible y, sobre todo, ganas de ayudar. Las socias pasivas, por su parte, tienen una relación indirecta con la asociación. En este caso, las participantes pagan una cuota mensual de US\$30 que es destinada a la ayuda de los pacientes.

### *3. Principales actividades e iniciativas*

La asociación considera necesaria la realización de actividades pro-fondos que generen ingresos con el fin de solventar los tratamientos de la

mayor cantidad de personas posible. A continuación se presentan los principales proyectos y actividades que ha puesto en marcha ADAINEN a lo largo de los años y que constituyen algunas de las principales fuentes de financiamiento para alcanzar las metas propuestas.

### 3.1 *Proyectos*

Entre los proyectos que están siendo llevados a cabo con éxito por parte de las vocalías antes mencionadas, se encuentran los siguientes:

#### 3.1.1 Descentralización

Dado que la asociación constató que el 40% de la población que se atiende en el INEN proviene de diversas partes del Perú y que suele pasar situaciones difíciles muy lejos de sus parientes y amigos, se decidió iniciar un proceso de descentralización. Como experiencia inmediata se creó la primera filial con sede en la ciudad de Arequipa en 1998, y posteriormente otra en Piura en 1999. La última filial que se ha habilitado en el año 2000 se encuentra ubicada en Chiclayo, mientras que se piensa establecer una adicional en la ciudad del Cusco.

Este tipo de estructura permite que el paciente pueda ser atendido inicialmente en su provincia natal y derivado a Lima si el caso lo justifica. El apoyo recibido en estas provincias básicamente está dado por señoras voluntarias que dedican un servicio semanal en estas sucursales. Se ha notado que el apoyo de las personas en estos puntos del país es masivo, ya que existe una gran preocupación de sus habitantes acerca de la enfermedad, lo que se evidencia por la alta participación en las campañas y actividades realizadas.

Cabe mencionar que al principio hubo ciertos problemas, puesto que algunas de las decisiones siguen tomándose en Lima. Sin embargo, se ha hecho todo lo posible por mantener una gran coordinación entre las filiales, además de una clara delimitación en la delegación de las tareas de cada una de ellas, con lo que se ha logrado superar los inconvenientes iniciales.

#### 3.1.2 Programa de educación a pacientes y la comunidad

Considerando que el diagnóstico del cáncer en su fase inicial brinda a los pacientes mayores posibilidades de alcanzar la curación si se recibe el tratamiento adecuado, la asociación consideró importante brindar charlas

sobre las señales de peligro o síntomas de la enfermedad. Así, ADAINEN organiza *charlas educativas* semanales que tienen lugar en la Sala de Conferencias del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, y son dictadas por médicos especialistas de cada rama. En la actualidad se llevan a cabo cuatro charlas mensuales, que tienen como finalidad brindar la información necesaria para que los pacientes, sus familiares y el público en general puedan conocer lo básico de cada tipo de cáncer: cómo diagnosticarlo a tiempo, estimular los hábitos de control, exámenes especializados y los tratamientos más utilizados. Al finalizar cada charla, el médico expositor responde las inquietudes de los asistentes. También se dictan charlas dirigidas a la población ubicada en los asentamientos humanos de la periferia de Lima, así como en provincias.

Conscientes de que la educación juega un papel muy importante en la lucha contra esta enfermedad, la asociación aspira a que estas charlas tengan un alcance mayor. Por tal motivo, ADAINEN se encuentra en coordinaciones para llevar a cabo un programa radial y televisivo de tal manera que se cuente con mayores medios para educar a un mayor número de personas.

Asimismo, existe el proyecto *Mi lonchera amiga*. El objetivo de este proyecto es lograr que la alimentación permita el desarrollo físico e intelectual de los niños, además de brindarles la protección necesaria contra enfermedades como el cáncer. Actualmente se están estableciendo los contactos necesarios para poder iniciar esta actividad lo más pronto posible. Las metas a las que se aspira son las siguientes: (i) enseñar el manejo de la pirámide nutricional a padres y profesores para lograr una alimentación adecuada; y, (ii) implementar una lonchera única que siga las indicaciones de la pirámide nutricional.

### 3.1.3 Club de Donantes "Todas las Sangres"

De acuerdo con las complicaciones particulares a cada enfermedad –por ejemplo, la leucemia– los pacientes suelen necesitar un soporte hematológico. Por lo general, los enfermos deben llevar a sus propios donantes para que realicen el depósito de sangre, lo que implica cancelar el valor de la bolsa contenedora, más los análisis de evaluación, cuyo costo total bordea los 100 nuevos soles. La asociación, tomando en cuenta que la ayuda con medicinas no era suficiente, decidió formar este club de donantes. Coincidentemente, en esa época, se encontraba internado en el INEN un paciente tratándose contra la leucemia, cuyos familiares, amigos y

colegas confeccionaron una base de datos con los nombres de aquellos dispuestos a donar. Enterados del trabajo de la asociación, se contactaron para contribuir con dicha base de datos y ayudar a pacientes en general que necesitaban sangre.

La mecánica de este club no consiste en tener unidades de sangre en refrigeración esperando a ser utilizadas, sino que registra a los donantes disponibles. Los beneficiarios son todos aquellos pacientes de escasos recursos económicos que no cuentan con personas ni familiares que puedan ayudarlos por tener otro tipo de sangre o alguna enfermedad que impida la donación. Los exámenes de los postulantes donantes son cubiertos por ADAINEN. El donante debidamente calificado recibe un carné que lo identifica como miembro del club, además de un diploma de honor, y para ser socio activo, debe donar una vez al año como mínimo. El oferente, además, recibe ciertos beneficios como, por ejemplo, la posibilidad de utilizar la base de datos en caso necesite de apoyo hematológico.

Desde el año 1998, se iniciaron las campañas de donación voluntaria en universidades del país con la finalidad de captar el soporte hematológico necesario, y miembros activos para el Club de donantes “Todas las sangres”. En el año 1999, se realizaron 4 campañas, y se logró captar 181 donantes aptos. Durante el año 2000, se llevaron a cabo 3 campañas que permitieron captar 344 donantes socios del club. Para los próximos años, se esperaba incrementar la cantidad de donantes en un 150%.

### 3.1.4 Programa de talleres para los pacientes

El Programa de “Talleres para los pacientes” se crea con la finalidad de lograr una terapia ocupacional gratuita que le permita al enfermo liberar sus tensiones, así como sentirse útil y productivo. De esta manera, en el mes de abril del año 2000, se realizó la inauguración de los Talleres de cerámica en frío, jardinería y tejido. Estos talleres fueron implementados gracias a la ayuda de las empresas Lucent Technologies del Perú y ADHERCOL, quienes proporcionaron los materiales para que los pacientes inscritos desarrollen habilidades manuales.

### 3.1.5 Programa de servicio de movilidad al paciente

Como se mencionó anteriormente, ADAINEN ofrece servicio de movilidad para desplazar a los pacientes que viven en zonas de la periferia de Lima, mediante un pequeño bus que tiene recorridos fijos desde el cono

norte hacia el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (ida y vuelta). Mediante este servicio, se facilita la asistencia a las consultas de los pacientes que, debido a la falta de medios económicos, descuidan sus tratamientos y hacen que la enfermedad se haga más difícil de superar.

### 3.1.6 Viernes de dolores: "Día del enfermo"

Otro de los proyectos de la Institución es el "Viernes de dolores" que se celebra tradicionalmente en Semana Santa, específicamente un viernes antes de esta celebración. Ese día se dedica íntegramente al enfermo. Por tal motivo, se entrega a cada uno de los pacientes internados ya sean artículos de aseo o alguna prenda tejida. Lo que se desea es mantener una mística de apoyo al paciente, no solamente material, sino también espiritual. Las personas que participan en estas donaciones coinciden en señalar que es muy satisfactorio experimentar la alegría del paciente cuando recibe su obsequio y las palabras de aliento, fuerza y recuperación de aquellos que los apoyan.

### 3.1.7 Revista

La revista es un medio de comunicación masivo de la asociación de distribución masiva que se publica bimensualmente. Su contenido incluye temas relacionados con prevención, educación e información acerca del cáncer y consejos, además de otros artículos sobre la actividad de ADAINEN. Igualmente, se brinda información acerca de cómo es que los donativos recibidos son canalizados.

## 3.2 *Actividades para recaudar fondos*

Entre las principales actividades en curso que otorgan fondos a la asociación se encuentran las siguientes:

### 3.2.1 Campaña Teleamor

Esta campaña consiste en la unión de esfuerzos de un canal televisivo y ADAINEN con el propósito de realizar una gran movilización de personas y empresas dispuestas a donar dinero para un gran número de enfermos de cáncer. Esta cruzada de solidaridad se ha realizado a lo largo de 5 años. A continuación una breve descripción de dichas campañas:



- *Teleamor 1996.* Fue un evento a escala nacional que se llevó a cabo el 13 de noviembre del mismo año. Gracias a las donaciones obtenidas, se pudo reunir un ingreso que superó los 800 mil dólares, los cuales fueron destinados a cubrir los gastos de los pacientes carentes de recursos del INEN.
- *Teleamor 1997.* Es a partir de este Teleamor que se inicia la selección de un personaje símbolo. Su historia sirve de ejemplo para demostrar que, con los tratamientos adecuados y a tiempo, los pacientes pueden vivir normalmente. Además, durante esta campaña, se institucionalizó la “Cena de las Rosas”, evento social al que se invita a personalidades del mundo político y empresarial. Todas estas actividades permitieron recaudar 900 mil dólares.
- *Teleamor 1998.* Se realizó en noviembre de 1998 y, en esta ocasión, se transmitió en simultáneo desde Arequipa con un programa similar, que consideró la recepción de donaciones y espectáculos. Los fondos recaudados en este caso fueron destinados al departamento de Oncología del Hospital Goyeneche. El monto recaudado entre donaciones en efectivo, bienes y terrenos ascendió a 3.542.491,27 nuevos soles, de los cuales se destinó 60% a la ayuda de los pacientes y el 40% restante a la adquisición de equipos.
- *Teleamor 1999.* La campaña se realizó tanto en Lima como en la ciudad de Arequipa. Se logró recaudar la suma de 700 mil dólares, los que fueron destinados a la compra de medicinas, equipo médico para el hospital y el financiamiento de proyectos y actividades llevados a cabo por ADAINEN.
- *Teleamor 2000.* Este evento tuvo una duración de 27 horas ininterrumpidas, y contó con el apoyo de América Televisión, quien puso a disposición de la asociación su infraestructura y equipos para la realización de eventos simultáneos, musicales y otros. Se recaudó 800 mil dólares.

### 3.2.2 Servicio de Taxi ADAINEN

La asociación cuenta con un servicio de taxi que ofrece a los clientes tarifas razonables y, especialmente, seguridad. Como ya se mencionó, esta actividad se encuentra dirigida por la Presidencia bajo de la forma de una vocalía. Los fondos que se obtienen en este caso son destinados en parte a cubrir los costos de gasolina, mantenimiento y pago de choferes, así como a ayudar a los pacientes del INEN.

### 3.2.3 Bazar y Cafetería ADAINEN

- *Cafetería.* ADAINEN administra la cafetería del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas. Este servicio está a disposición de los pacientes, sus familiares y el público en general que visita las instalaciones del hospital.
- *Bazar.* Fue inaugurado el 3 de febrero de 1997, gracias al apoyo de las Damas Voluntarias del INEN y el Director del Instituto Dr. Rodrigo Travezán Carvo, quien cedió el espacio. Hoy en día, el bazar ADAINEN ofrece mercadería variada, como útiles de escritorio, vídeos, artículos de tocador, ropa, regalos, juguetes y, quizá lo más importante, prótesis de mama para las pacientes masectomizadas y pelucas, para aquellas que reciben quimioterapia. También brinda servicio de fotocopias.

### 3.2.4 Venta de tarjetas de navidad y otros

La asociación produce tarjetas de Navidad, de saludo para toda ocasión, y Coronas de Caridad, las cuales pueden ser adquiridas en el bazar del Instituto.

### 3.2.5 Auditorio

El INEN cuenta con una sala de conferencias y un auditorio con capacidad para 800 y 1.600 personas respectivamente. Estos ambientes están a disposición de todas las empresas e instituciones que realicen eventos científicos, comerciales, presentaciones, así como también para las instituciones educativas que lo requieran para alguna actividad en especial.

### 3.2.6 Playa de estacionamiento

El INEN cuenta con una playa de estacionamiento con amplias instalaciones, servicios de lavado y seguridad las 24 horas del día a precios económicos para los familiares de los pacientes. Al utilizar este servicio, se está colaborando con los pacientes, ya que los ingresos que se recaudan son dirigidos a estos fines.

### 3.2.7 Donaciones

Gran parte de los fondos recaudados por la asociación provienen de personas y empresas privadas, las cuales realizan donaciones monetarias o en especies a ADAINEN. Estos aportes, muchas veces anónimos, contribuyen con el financiamiento de proyectos y actividades.

## 4. *Una mirada desde adentro*

Las entrevistas con las propias voluntarias permitieron determinar una serie de características de las mismas, entre las que se encuentran: (i) el sector social al que pertenecen; (ii) el rango de edades de las voluntarias; y, (iii) los beneficios no materiales que reciben al formar parte de ADAINEN.

En primer lugar, la mayor parte de las damas que integran esta asociación pertenecen a los sectores medio-alto y alto, tanto en Lima como en las sucursales de provincias. De acuerdo con la muestra de entrevistadas, el 100% ha tenido una profesión, pero la dejó de ejercer años atrás para dedicarse al manejo y mantenimiento del hogar y a la crianza de los hijos. Es decir, principalmente son amas de casa. Existen varias razones por las cuales estas mujeres participan en asociaciones voluntarias como ADAINEN:

- *La filantropía era una actividad practicada en el hogar.* El concepto de caridad ha estado presente en los hogares de muchas de las entrevistadas, ya que los padres la ejercían con las personas pobres o necesitadas, lo que significaría un impulso para desarrollar en la actualidad este tipo de actividades.
- *La profesión del esposo.* La profesión del esposo –tradicionalmente, médicos– juega un papel decisivo en la participación de las mujeres, ya que generalmente se encuentran obligadas a formar parte de las asociaciones que pudieran existir en los nosocomios en los que sus cónyuges laboran, debido al fácil acceso y contacto directo con los enfermos. Es la situación más común encontrada entre las entrevistadas.
- *La participación de los cónyuges en actividades filantrópicas o de responsabilidad social.* Esto ocurre de manera similar en el caso de las esposas de hombres que participan en asociaciones filantrópicas o sociales, como por ejemplo, el Rotary Club. Una de las entrevistadas afirmó que fue gracias a su esposo, miembro de la directiva del club

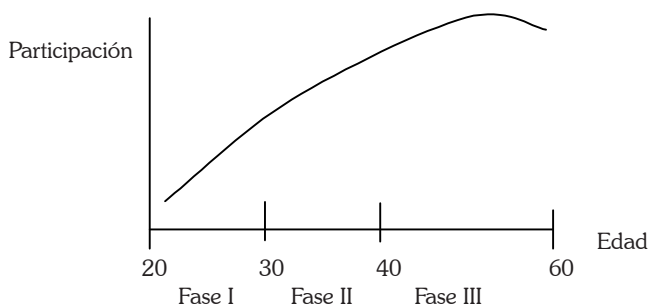
- antes mencionado, adquirió el interés por ayudar a los más necesitados.
- *Por circunstancias biográficas (parientes o amigos cercanos con cáncer)*, lo que lleva a las señoras a desarrollar una gran sensibilidad hacia los pacientes que sufren este tipo de enfermedad. Una de las entrevistadas afirmó haber iniciado su participación en ADAINEN debido a que su padre sufrió de cáncer. Eso fue lo que la hizo comprender los sufrimientos que trae esta enfermedad, así como los costos que implica. Fue en el propio Hospital de Neoplásicas que tomó contacto con la asociación.
  - *La disponibilidad de tiempo libre, lo que permite buscar alternativas productivas y útiles fuera del espacio doméstico.* Finalmente, las señoras mencionaban que uno de los principales factores que posibilitaron su ingreso a la asociación fue su gran disponibilidad de tiempo, debido a que sus hijos, ya mayores, estudiaban en la universidad y sus esposos trabajaban, por lo que se quedaban solas en las casas. Para aprovechar de la mejor manera este tiempo, muchas de las entrevistadas pasaron a formar parte de ADAINEN.

Lo que diferencia a estas voluntarias de las mujeres que participan en organizaciones populares, es que estas últimas ven a su institución como un medio de sustento familiar, ya que la participación en este caso tiene un doble objetivo: tanto la colaboración con la comunidad, como la obtención de algún beneficio a cambio de, por ejemplo, alimentos. Las mujeres de los sectores medio-altos tienen la “ventaja” de contar con esposos que se encargan del sustento del hogar y empleados a los que se les puede delegar algunas de las tareas domésticas, por lo que es completamente factible que estas puedan participar en actividades filantrópicas para conseguir no solamente salir de la rutina, sino también mejorar espiritual y emocionalmente, sin que ello implique recibir algún beneficio material a cambio.

Se ha podido observar una acción terapéutica y educacional de la asociación sobre las mujeres participantes. Muchas mencionan que, a pesar de que con frecuencia el trabajo es arduo, sienten una gran satisfacción de ayudar a las personas necesitadas; asimismo, comprenden que los problemas personales, frente a los que tienen que soportar estos enfermos, son pequeños y superables. De esta forma, la mujer se siente valorada por el trabajo que realiza, tanto por su círculo de amistades como por su familia, y, útil, al poder brindar apoyo a enfermos a los que puede reconfortar.

En segundo término, se encuentra el punto relacionado con la edad. La asociación cuenta entre sus voluntarias con personas activas de todas las edades, aunque existe un claro predominio de las damas entre 40 y 60 años. De acuerdo con nuestras observaciones, la participación de las mujeres de esta edad en ADAINEN solo correspondería a una etapa de su ciclo de vida, como se percibe en el gráfico 4.

**Gráfico 4**  
**Ciclo de vida y nivel de participación de las voluntarias**



En la fase I (ver gráfico 4) se encontrarían las jóvenes entre 20 y 30 años, las cuales cuentan con las ventajas del ímpetu y el entusiasmo pero, a la vez, con la inconstancia y la volubilidad, lo que dificulta la continuidad del trabajo. Generalmente, las personas de esta edad están dedicadas a los estudios o al trabajo, lo que hace imposible que se pueda cumplir con horarios preestablecidos o ciertas normas. Además, es posible, aunque en una menor medida, que se produzcan conflictos intergeneracionales entre este sector de voluntarias y el resto de la sección. Los pocos jóvenes que tienen la oportunidad de participar en esta asociación lo hacen motivados por razones personales, generalmente de búsqueda de identidad o desarrollo de la sociabilidad. Una afiliación a esta edad es permitida en la asociación, sin embargo, es necesario que la joven se comprometa a cumplir con sus tareas y no abandonarlas.

Por otro lado, las mujeres entre los 30 y 40 años se encuentran en la edad del matrimonio y la convivencia con el esposo y los hijos, por lo que, de acuerdo con las entrevistadas, estarían dedicadas por entero al mantenimiento y manejo del hogar y a la crianza de los hijos, lo que hace imposible que puedan ocuparse en otra tarea distinta que no sea la doméstica. Lógi-

camente, muchas mujeres pueden compartir esta labor con sus respectivas profesiones y ello hace que sea menos probable que se pueda participar en ADAINEN. Así, estas mujeres corresponderían a la fase II del ciclo de vida.

Las mujeres entre los 40 y los 60 años tienen una mayor posibilidad de participación y ello se observa claramente en la asociación, pues constituyen el grueso del voluntariado. En esta etapa del ciclo de vida, lo profesional comienza a verse más distante e incluso la vida familiar comienza a dejar una mayor cantidad de tiempo libre, por la independencia de los hijos. Así, empieza a haber más tiempo para desarrollar inquietudes para las que antes no había lugar como, por ejemplo, el compartir con amigas, hacer caridad, ayudar a los necesitados, en fin, consolidar una identidad independiente de la del hogar y del marido. Ellas se ubican en lo que se puede denominar la fase III de la vida de una mujer.

Así, la Asociación se convierte en un lugar donde la mujer puede encontrar un soporte emocional y ocupacional importante, donde existe un espacio para la comunicación, la confianza, la formación de nuevas amistades, entre otros.

En tercer lugar, existe una amplia variedad de incentivos que impulsan a las damas a participar como voluntarias en la asociación. En este caso, es importante mencionar la presencia de dos tipos de estímulos, los cuales debe distinguirse claramente. Los *incentivos manifiestos*, presentes en todas las voluntarias y que son más o menos los mismos: ayudar y brindar apoyo a los pacientes con cáncer del Instituto. Sin embargo, existen otros que tienen mucha fuerza al momento de tomar la decisión de participar en este tipo de entidades. A ellos se les conoce como *incentivos latentes* (Funes s/f); entre ellos, el que la persona se sienta útil, la posibilidad de conseguir amigos, y la realización personal. Entonces, aquello que conduce a las personas a unirse a una de estas asociaciones colectivas va desde un impulso emocional hasta una elección racional basada en un análisis de costo/beneficio; sin embargo, aun en estos casos, existe una necesidad emocional dominante, incluso en aquellos que pueden recibir algún beneficio material de su participación en la actividad.

Entonces, ¿por qué es que se produce esta necesidad de cooperar y cómo es que esta necesidad es cubierta al unirse la persona a un grupo voluntario? En este caso, se puede hacer una distinción entre dos tipos de voluntarios, los motivados por *incentivos públicos*, pues persiguen fundamentalmente bienes generalizables y no divisibles como, por ejemplo, el bienestar de todos aquellos pacientes que sufren de cáncer que no tienen la posibilidad de cubrir los costos de esta enfermedad y, por otro, los motiva-

dos por un *incentivo privado* (*Ibíd.*), es decir, aquellos que buscan compensaciones personales.

En el primer caso, se encuentran aquellos que han recibido una formación especialmente intensa en valores de solidaridad, tanto en el nivel escolar como familiar, los cuales están más inclinados a desarrollar un comportamiento cooperador autónomo, es decir, que no necesita refuerzos externos para expresarse. La formación o educación religiosa, la cual se basa en valores cooperativos que son aplicados, consciente o inconscientemente, por los voluntarios condiciona e influye en dicho comportamiento. Junto a este tipo de voluntarios están los otros, cuya acción participativa responde más bien a la expectativa de que su entrada a la asociación le aporte un beneficio personal, del tipo expresivo o simbólico, más que el material. Estas utilidades pueden ser múltiples y existe la posibilidad de que evolucionen a lo largo del tiempo según las necesidades de los voluntarios, quienes tienen la posibilidad de cambiar de actividad dentro de la asociación.

Cabe mencionar que, en estos casos, la educación en valores cooperativos no ha dejado una huella tan marcada. Por ello, es posible encontrar a personas con crisis de identidad, confusión de valores, que buscan un protagonismo personal e incluso un halago, para las cuales el encuentro con la asociación supone la solución de un momento difícil en su trayectoria personal. Entonces, son múltiples las causas personales que llevan a estas mujeres no solo a buscar soluciones en una asociación voluntaria, sino a encontrarlas claramente.

Es preciso distinguir, además, aquello que mantiene al individuo en su actitud cooperativa. Así, es posible encontrar dos tipos de voluntarios: aquellos que entran a la asociación, están un tiempo y se van, de forma que su experiencia asociativa es algo circunstancial y sin continuidad, conocidos como *asociados puntuales*; y aquellos que permanecen en la misma asociación o en distintas, llamados *asociados habituales* (*Ibíd.*).

Los voluntarios, o bien corresponden a los individuos que se han formado en normas de cooperación muy fuertes y que han desarrollado una personalidad cooperadora de tipo autónomo, o bien entraron en un movimiento asociativo por enfermedades personales, pero por su actitud han sufrido una importante transformación. En este caso, se trata de un cambio radical, en el que la persona que afrontaba algún problema tiene un encuentro con la asociación, lo que supone un punto de inflexión en su vida. Entonces, nada de lo existente hasta entonces tendrá el mismo sentido.

Estas actitudes también pueden ser percibidas en alguna medida en el personal asalariado del Instituto. Estas personas participan en ADAINEN

por dos motivos principales, la ayuda al paciente y la obtención de una subvención económica mínima por su trabajo. Estos individuos saben que su labor es muy necesaria para el buen funcionamiento de la Asociación y que su falta provocaría serias dificultades a las voluntarias y a la Junta Directiva. Así, están conscientes de sus responsabilidades y ponen todo de su parte para cumplirlas con la mayor seriedad y eficiencia posible.

Entonces puede decirse que el móvil de estos individuos no está dado esencialmente por el beneficio material que podrían recibir por su trabajo, sino por el deseo de ayudar a los pacientes de cáncer a superar su enfermedad. Esta actitud es totalmente palpable en el caso del administrador del servicio de taxi de la asociación. Como se mencionó, este individuo sufría de cáncer y fue apoyado por la asociación para solventar los gastos de la enfermedad. La Junta, al verlo desamparado, decidió ofrecerle este puesto. Este joven tiene la oportunidad de retribuir todo aquel apoyo recibido, así como la posibilidad de brindar su fuerza laboral para poder generar ingresos que permitan cubrir el tratamiento de otros pacientes de cáncer que, como él, vieron en ADAINEN una nueva opción de continuar con su vida.

Para analizar el caso de los beneficiarios, se presentará a continuación, la historia de dos personas enfermas de cáncer que recibieron el apoyo de ADAINEN.

➤ Ernesto Guerrero

Ernesto Guerrero Paredes es un joven limeño de 25 años, que proviene de una numerosa y humilde familia del distrito de Comas. Al igual que todos los chicos de su edad, tenía muchos planes y anhelos para el futuro, los cuales se vieron truncados en febrero de 1996, cuando le descubrieron cáncer a los ganglios linfáticos. Al principio, su salud decayó, por lo que sus padres lo condujeron a una posta médica del distrito. Allí no pudieron diagnosticar exactamente cuál era su problema, por ello fue trasladado al Hospital Rebagliati. En este nosocomio le efectuaron una serie de exámenes y finalmente, fue derivado al Instituto, donde le diagnosticaron cáncer.

Ernesto, una persona muy creyente, no perdió las esperanzas ante los resultados desfavorables de las pruebas a las que fue sometido. De esta forma, inició un tratamiento de quimioterapia, que en un principio fue costado por su familia, y que luego abandonó por un método naturista más económico. Este cambio provocó una recaída que lo obligó a tratarse nuevamente con quimioterapia; sin embargo, en esta oportunidad, se vio en la necesidad de abandonar el tratamiento por falta de recursos económicos.



Al encontrarse en esta difícil situación, la Asistencia Social del Instituto derivó el caso al Comité de Ayuda de ADAINEN. Así, se decidió brindarle un financiamiento del 60% del costo del tratamiento. Luego, gracias a la reacción favorable frente a la enfermedad, este porcentaje de ayuda aumentó. Actualmente, Ernesto se encuentra en el proceso de recuperación y agradece mucho a la asociación, ya que sin su ayuda la cura habría sido imposible.

➤ Marina González

Marina González Aspíllaga nació en el Cusco hace 40 años. Está casada y tiene dos hijos pequeños que estudian en un colegio estatal de la capital. Hace algunos años llegó a Lima con el objetivo de encontrar un buen trabajo y mejores oportunidades para el desarrollo de sus niños. Así, consiguió un puesto como costurera y descuidó completamente su salud, a pesar de los consejos de sus parientes y amigos cercanos: “cuando uno es joven y tiene la obligación de mantener a su familia, se piensa que la salud es lo último que se puede perder, por lo que es muy fácil dejarla de lado, pero ello provoca graves consecuencias”.

De un momento a otro comenzó a sentirse mal, así que decidió dirigirse a la posta médica del distrito de Villa María del Triunfo, donde no pudieron determinar exactamente cuál era su problema. Al igual que en el caso anterior, la mujer fue trasladada a un hospital local, para finalmente ser derivada de urgencia al Instituto. Allí se le diagnosticó cáncer de mama. A diferencia de Ernesto, Marina perdió toda esperanza de vivir. Sin embargo, fue en estos momentos difíciles en los que recibió la ayuda de ADAINEN, tanto en el aspecto material como en el espiritual. Así, gracias a este apoyo, Marina enfrenta cada día muy animada, dispuesta a vencer a la enfermedad, para poder ver crecer a sus hijos y no dejar solo a su esposo.

Como se puede observar, los casos presentan un aspecto en común: ambas personas carecen de los recursos para poder costear una enfermedad de la que tenían muy poca información o que se pensaba que se encontraba muy lejana de sus realidades. Es en esos momentos en los que se hace presente la Asociación, a través del apoyo material y espiritual, que en el caso de Marina fue esencial para poder comprender su situación y enfrentar al cáncer con valentía, por lo largo del tratamiento y las secuelas que ello implica.

## 5. *Impacto social de la asociación*

En esta sección se presenta un análisis de las fortalezas y debilidades que se han podido notar en la Asociación de Damas de Ayuda al Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, para luego mostrar los planes futuros que se ha propuesto desarrollar en el corto y largo plazo.

### 5.1 *Fortalezas y debilidades*

#### 5.1.1 Fortalezas

Entre las fortalezas con las que cuenta la Asociación, pueden mencionarse las siguientes:

- *Credibilidad.* Una de las más grandes fortalezas de la asociación es el prestigio que ha ganado a lo largo de los años. Como ya se mencionó, ADAINEN tiene la política de informar detalladamente en qué tipo de actividades y proyectos se invierte el dinero que tanto empresas como familias donan. De esta forma, se mantiene la credibilidad de la asociación y ello hace que las personas se sientan más dispuestas a colaborar.
- *Equipo de trabajo eficiente.* La asociación cuenta con un excelente equipo de trabajo, tanto voluntario como contratado, consciente de su tarea de ayuda a los enfermos de cáncer carentes de recursos, y que brinda su tiempo y cumple sus obligaciones con responsabilidad.
- *Tiempo de vida de la organización.* Como se ha podido observar a lo largo del documento, la asociación se encuentra en una etapa de consolidación, luego de 20 años de haber iniciado su labor. Esta situación puede verse como algo positivo frente a aquellas que se encuentran en sus primeros años de vida institucional.
- *Implementación de proyectos y actividades.* Dada esta etapa de estabilidad, es posible implementar una serie de cambios que impidan que la asociación se convierta en un receptor pasivo de dinero proveniente de donaciones. Así, se pretende implementar mejoras en todo sentido, para lo cual será necesario idear nuevas formas de ayuda, organizar proyectos y actividades, tomar el ejemplo de otras asociaciones, principalmente del extranjero, y llevar todo lo aprendido a la práctica. Así, se posibilita una forma de autofinanciamiento, algo difícil para aquellas organizaciones que recién se inician.

- *Clase social de las integrantes.* Dado que la mayor parte de las integrantes pertenecen a estratos altos y medios de la sociedad, se cuenta con oportunidades y contactos que otros tipos de asociaciones no encuentran a su alcance. Esto puede observarse claramente en la Campaña Telemor, la cual contó con el apoyo de un canal de televisión local y empresas nacionales importantes. Así, las relaciones que pueden tener las integrantes constituyen un gran apoyo para el financiamiento de las actividades de la asociación.

### 5.1.2 Debilidades

- *Espacio físico limitado.* Existen algunas dificultades que impiden que se distribuyan los recursos de manera eficiente. La falta de espacio es uno de los problemas más grandes, ya que la asociación tiene una pequeña oficina ubicada en el segundo piso del Instituto, que muchas veces dificulta las actividades administrativas de ADAINEN.
- *Falta de capacitación.* Se considera que la falta de capacitación es una gran limitante entre las participantes de la asociación. Se puede disponer de un equipo muy bueno que apoye las actividades y proyectos, pero se considera que es necesario contar con más herramientas que permitan realizar las tareas de una manera más eficiente y rápida. Para poder superar este problema, se asiste continuamente a congresos y se planean charlas de capacitación relacionadas con temas sociales.

## 6. Conclusiones

A lo largo de este análisis, se ha podido observar cómo es que, en las últimas décadas, la sociedad ha tomado conciencia de que la actividad colectiva puede lograr resultados favorables y beneficiosos para todos. Es por esta razón que surgen numerosas asociaciones voluntarias y fundaciones cuyo único objetivo es ayudar a aquellos individuos que no tienen los medios suficientes para poder solventar sus necesidades.

En este contexto surge la Asociación de Damas de Ayuda al Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, un voluntariado integrado por damas dedicadas a brindar su ayuda a los enfermos de cáncer carentes de recursos del INEN. Esta Asociación, bajo la presidencia de Elizabeth de Cisneros, logró llevar a cabo una serie de actividades y proyectos que han

permitido que su tarea sea reconocida por la sociedad, lo que se refleja claramente en el apoyo constante que recibe por medio de donaciones y aportes de familias y empresas.

Existen dos elementos característicos de las integrantes de la asociación: la clase social y la edad. Las damas voluntarias pertenecen al sector medio-alto de la sociedad y, además, se encuentran entre los 40 y 60 años. La combinación de ambos factores constituye un elemento distintivo respecto a otro tipo de asociaciones del mismo corte. En este caso, la experiencia, los contactos y las relaciones con las que cuentan permiten el logro de ciertos objetivos que de otro modo serían imposibles de conseguir. La campaña de Teleamor representa un ejemplo muy claro al respecto, pues cuenta con el apoyo de un canal de televisión local.

Un importante factor para ADAINEN es su *tiempo de vida*. Con más de 20 años al servicio de los pacientes con cáncer, ha logrado una estabilidad que le permite ser no solo un receptor sino también un *generador de recursos*, lo que es difícil para aquellas asociaciones que recién se inician. Así, existe una gran preocupación por idear nuevas formas para obtener fondos que permitan la ayuda al paciente, pero también el financiamiento de proyectos y actividades.

Existen, asimismo, ciertas limitaciones que impiden que las tareas de la asociación se lleven a cabo de la forma más eficiente posible. Entre las más saltantes se encuentran la limitación del espacio físico y la falta de capacitación.

Finalmente, la asociación se ha trazado planes futuros que se esperan alcanzar en el menor plazo posible, los cuales se centran principalmente en la *prevención*. Uno de los más importantes lo constituye el proyecto “Mi lonchera amiga”, el cual busca orientar tanto a padres como a profesores en lo referente a la alimentación de los niños, como un medio para evitar enfermedades como el cáncer. Por otro lado, existe un gran interés por el paciente sano. Para ello, se espera establecer pequeños organismos independientes que realicen campañas de apoyo, prevención e información.

## *Bibliografía*

Funes, María Jesús (s/f). *Las asociaciones voluntarias: utilidades para la sociedad y los voluntarios*. UNED.  
s/a (1992). *Enciclopedia Visual*, España: Editorial Océano.



*III.*

*Ejerciendo la ciudadanía:  
los voluntarios y el Estado*





*Voluntarios, jóvenes y democracia:  
el caso de la Asociación Civil Transparencia*

Cynthia Sanborn y Enrique Mendizabal

*Introducción*

Durante las controvertidas elecciones generales de abril del año 2000, casi 20.000 ciudadanos peruanos se movilizaron para vigilar los comicios, como colaboradores de la *Asociación Civil Transparencia*. Después de la caída del régimen fujimorista, unos 23.000 ciudadanos se movilizaron de nuevo para observar las elecciones generales del año 2001 y asegurar que el nuevo gobierno fuera elegido en forma limpia y transparente. De regiones y orígenes sociales distintos, pero unidos por el objetivo de defender a la democracia, todos estos ciudadanos eran voluntarios y la mayoría de ellos —58% en 2000 y 60% en 2001—, jóvenes.

¿Cómo podemos explicar este nivel de movilización política voluntaria? ¿Qué factores motivaron a tantas personas a salir activamente en defensa de un sistema político que, hasta ahora, ha funcionado en forma débil y ocasional en nuestro país? En particular, ¿por qué se plegaron tantos jóvenes —hijos de la crisis económica y el autoritarismo político— y como fue esta experiencia para ellos? Su colaboración con Transparencia, ¿fue meramente coyuntural o ha tenido un impacto duradero en sus vidas y en la vida nacional? Finalmente, ¿qué lecciones ofrece este caso a otras organizaciones y causas voluntarias?

Estas preguntas son fundamentales en un país donde “la política” formal es ejercida por pocos, y donde las actividades de participación ciudadana se circunscriben, principalmente, al ámbito comunitario y local. Según encuestas recientes, aproximadamente el 34% de los peruanos —una de cada tres personas— realiza trabajo voluntario. Sin embargo, en tiempos normales, menos del 20% de ellos lo hace en organizaciones de índole política o cívica (incluidas las municipalidades, otras agencias del gobierno, y ONG con agendas cívicas), y menos del 5% son miembros de partidos políticos.<sup>1</sup> Los jóvenes, en particular, realizan su trabajo voluntario princi-

1 Para un análisis más profundo de las tendencias de trabajo voluntario y acción colectiva entre los peruanos, ver Portocarrero, Sanborn, Millán y Loveday, en prensa;

palmente en organizaciones vinculadas a la religión y el deporte. Una encuesta realizada en 1999, por ejemplo, indicaba que el 96% de jóvenes de Lima Metropolitana no participaba en agrupación política alguna, y apenas el 5% entendía a la política como una actividad de los jóvenes (Portocarrero, Loveday y Millán 2001: 8-9).

Sin duda, el auge del voluntariado político en los años 2000 y 2001 estuvo fuertemente relacionado con la intención de Alberto Fujimori de permanecer en el poder por un tercer período consecutivo, con métodos ilícitos y en medio de un descontento considerable.<sup>2</sup> Así, aunque muchos ciudadanos se mantuvieron alejados de la política partidaria, por temor a las represalias del régimen o por un distanciamiento frente a los partidos existentes, la juventud en particular “necesitaba identificarse con una causa en la que creyeran” (Bernbaum, López y Sanborn 2001: 9). Asimismo, no cabe duda que la credibilidad y la experiencia de *Transparencia* en estos procesos contribuyeron de manera decisiva para que muchos ciudadanos se convencieran de plegarse a esta causa. Es decir, esta movilización no fue espontánea sino producto del trabajo estratégico de *Transparencia*, y de las más de 400 otras organizaciones de la sociedad civil que se aliaron con ella.

Sin embargo, hasta ahora nuestra más reciente transición política no ha sido analizada desde la perspectiva de los miles de ciudadanos y voluntarios que contribuyeron con ella. Tampoco se ha analizado el impacto a largo plazo de esta experiencia, a través de la educación y la concientización de los ciudadanos y la creación de nuevas redes y alianzas en la sociedad civil comprometidas a largo plazo con las normas y reglas de la democracia. Esto es particularmente importante, pues la persistente debilidad de nuestra democracia hace que la ‘eterna vigilancia’ ciudadana sea una constante necesidad.

Este estudio representa un intento de responder a las preguntas planteadas, a través del análisis de una selección de los miles de voluntarios de *Transparencia*. El estudio ha sido estructurado de la siguiente manera. En la primera sección se presenta una breve reseña histórica de *Transparencia*, una

Portocarrero y Millán 2001; y Portocarrero, Loveday y Millán 2001. Aunque existen diversas organizaciones que tienen como finalidad la defensa de la democracia y los derechos ciudadanos, la participación en este tipo de actividades no figura entre las diez opciones preferidas por los voluntarios en el Perú (ver Portocarrero y Millán 2001: 9-11 y 14-15).

<sup>2</sup> Para un análisis del contexto político del año 2000 y el papel de *Transparencia*, ver Bernbaum, López y Sanborn 2001, y Bernbaum 2001.

de las organizaciones de observación electoral más reconocidas en América Latina. Esta sección también analiza la estructura organizacional de *Transparencia* y el papel del voluntariado dentro de ella, una característica que la ha diferenciado desde el inicio de la mayoría de las ONG del país.

La segunda sección presenta un perfil de los voluntarios mismos, con un énfasis en aquellos que participaron en la observación electoral durante los años 2000 y 2001. Esta sección se basa en información cuantitativa y cualitativa hasta ahora inédita, incluidas las bases de datos de *Transparencia*, los resultados de grupos focales realizados por el CIUP e Imasen con una selección de estos voluntarios, y entrevistas en profundidad con voluntarios y líderes de *Transparencia* en Lima y provincias.

La tercer sección examina más de cerca las relaciones entre los voluntarios y la asociación, y el impacto que esta experiencia ha tenido en la vida y las expectativas futuras de los participantes. La cuarta sección presenta algunas conclusiones sobre las ventajas y las limitaciones de este tipo de voluntariado, para los participantes y para la sociedad peruana.

### 1. *La Asociación Civil Transparencia: observación y participación*

Es común decir que la democracia es mucho más que elecciones. De hecho, la democracia es el sistema político que se basa en los principios de la igualdad entre los ciudadanos, de la libre participación y la competencia para el poder, y de la fiscalización y la rotación de las autoridades por la voluntad del pueblo. Hay una variedad de instituciones y prácticas que ayudan a implementar estos principios, y la elección popular de los representantes es solo una ellas. Además, en muchos países de América Latina, las elecciones han sido históricamente esporádicas y poco democráticas, plagadas de diversas formas de exclusión, manipulación y fraude.

Con la más reciente ola de transiciones a la democracia, sin embargo, ha surgido una nueva preocupación de los ciudadanos latinoamericanos por tener elecciones limpias y transparentes, y esto ha generado un nuevo actor en el horizonte político de esta región: las organizaciones de observación electoral (ver Middlebook 1998). De índole intergubernamental o no gubernamental, tales organizaciones han asumido la responsabilidad de monitorear procesos electorales en países donde la democracia se encuentra en transición, o donde la neutralidad de las autoridades electorales está en duda, para asegurar la transparencia y credibilidad de estos procesos.

Sobre la base de su imparcialidad y capacidad técnica, tales organizaciones realizan una diversidad de tareas, desde el monitoreo directo del proceso de votación y conteo, hasta labores de observación pre y postelectoral y capacitación de autoridades y grupos locales.

Inicialmente, fueron los actores internacionales los que asumieron el papel más activo en la organización de las llamadas “misiones” de observación electoral en América Latina, lideradas por la Organización de Estados Americanos (OEA). El plebiscito en Chile en 1988 y las elecciones nacionales en Nicaragua en 1990 fueron experiencias claves para la observación externa. Durante la década de 1990, sin embargo, los ciudadanos de la región han formado sus propias organizaciones de observación, organizaciones privadas y sin fines de lucro que operan ahora en doce países. Convocando integrantes de diversas corrientes cívicas y religiosas, el mandato de tales ONG tiende a extenderse más allá de la simple observación de los comicios, para incluir actividades de educación cívica y fiscalización del poder más amplias. Asimismo, en algunos países, estas organizaciones han sido claves en la promoción de códigos de conducta y acuerdos de concertación entre los partidos políticos. Entre las organizaciones de observación más importantes en la región se encuentran *Participa* en Chile, *Alianza Cívica* en México, y *Transparencia* en el Perú.

*La Asociación Civil Transparencia (Transparencia)* fue fundada en 1994 por un grupo de reconocidos académicos, intelectuales y personajes religiosos, preocupados por la situación política del Perú a raíz del autogolpe del presidente Alberto Fujimori y la aprobación de la nueva Constitución en 1993.<sup>3</sup> Frente al evidente deseo de Fujimori y sus seguidores de perpetuarse en el poder, creyeron que los ciudadanos debían desempeñar un papel más activo en la vigilancia de los próximos procesos electorales, y en la defensa de la democracia en general.<sup>4</sup> Al organizarse para su primera observación electoral en abril de 1995 —la primera reelección del presidente Alberto Fujimori—, los directores de Transparencia decidieron extender sus objetivos más allá de la vigilancia electoral, para promover la educación cívica y participación ciudadana más ampliamente.

Los objetivos fundamentales de vigilancia electoral y educación cívica están reflejados en las primeras declaraciones de principios de Transparencia, y se mantienen como la misión central de la asociación: i) *trabajar para*

3 Entre ellos Rafael Roncagliolo, Federico Velarde y Felipe MacGregor, S.J.

4 La siguiente sección se basa extensivamente en Bernbaum 2001, y Bernbaum 2002: 17-19.

*alcanzar mediante una acentuada campaña de educación cívica, una efectiva movilización ciudadana, que se traduzca en la concurrencia a las urnas de un alto porcentaje de electores; ii) colaborar con la autoridad electoral y con el electorado para que cada una de las etapas del proceso electoral y el acto mismo de las elecciones y sus derivados se desarrollen dentro de un marco de irrestricta libertad, de transparente legitimidad y de honradez; y iii) contribuir a que los procesos electorales que se llevan a cabo en el Perú sean democráticos y transparentes y representen la real voluntad ciudadana.*<sup>5</sup>

En las elecciones de 1995 Transparencia movilizó a más de 9.000 voluntarios para observar el proceso de votación y realizar un muy eficaz “conteo rápido” de los votos paralelo al conteo oficial. Gracias a ello, se identificó a Transparencia como una organización con credibilidad técnica, así como un movimiento cívico capaz de movilizar diversos segmentos de la sociedad civil. Posteriormente, Transparencia llevo a cabo observaciones exitosas de las elecciones municipales de 1995 y 1998, y las elecciones complementarias de 1999. Los altos niveles de irregularidad hallados en estos comicios prepararon a Transparencia para asumir mayor responsabilidad en la vigilancia de las controvertidas elecciones generales del año 2000, donde coordinó con observadores externos y llevo a cabo un conteo que muchos consideraron más confiable que el conteo oficial (Bernbaum 2001: 13). Luego de la accidentada caída de Fujimori y el gobierno transitorio de Valentín Paniagua, Transparencia asumió nuevamente la labor de vigilancia de las elecciones generales del año 2001 y las elecciones regionales y municipales del año 2002.

### *¿Movimiento cívico u ONG? Opciones estratégicas*

Cuando se estableció Transparencia, sus miembros tomaron algunas decisiones estratégicas que han sido fundamentales para el desarrollo de la institución y para su legitimidad dentro y fuera del Perú. Además, estas decisiones tenían como propósito fortalecer su identificación como un “movimiento cívico” y, por lo tanto, distinto de la mayoría de ONG existentes.<sup>6</sup> Las decisiones estratégicas fueron las siguientes:

*Ser neutral e independiente.* Para ser miembro o colaborador de Transparencia, es obligatorio firmar un documento donde se indica que, durante

5 Ver [www.transparencia.org.pe](http://www.transparencia.org.pe), página principal; y Bernbaum 2001: 28.

6 Elaborado por Bernbaum (2001: 28-30).

el período de colaboración, el individuo se mantendrá neutral respecto a cualquier afiliación partidaria.

*Operar principalmente como un grupo de voluntarios.* A diferencia de muchas ONG, formadas por profesionales, Transparencia optó desde el inicio por ser una entidad donde todos los miembros—desde la Directiva y la Asamblea General, hasta los coordinadores y observadores de base—fueran voluntarios. Las únicas excepciones deberían ser el Secretario General y un reducido grupo de profesionales de apoyo a la Secretaría, quienes, durante los períodos electorales, se convierten temporalmente en asalariados. Entre elecciones, en principio, todos los miembros de Transparencia deberán mantener su estatus de voluntarios.

*Formar una Directiva con funciones verdaderamente directivas.* Coherente con su identificación como un “movimiento cívico”, los fundadores de Transparencia creyeron que los directores debían ser activamente involucrados en las actividades de la asociación, y no dejar las decisiones importantes a un pequeño equipo interno.

*Formar alianzas con la sociedad civil organizada.* Cuando Transparencia decidió formar comités provinciales para la observación de las elecciones de 1995 en adelante, se establecieron tres mecanismos: i) trabajar con redes existentes (la Iglesia católica, los evangélicos, la red de organizaciones de derechos humanos, y la red de organizaciones de mujeres); ii) establecer contactos con otras instituciones de alta credibilidad (universidades, medios de comunicación, organizaciones públicas, sindicatos, organizaciones rurales y campesinas); y iii) hacer visitas personales a ciudadanos distinguidos y altamente respetados. Por lo tanto, la mayor parte de los observadores voluntarios de Transparencia provienen de estos canales.

*Promover a los jóvenes.* Dado que el futuro del país está en manos de los jóvenes, Transparencia se comprometió desde el inicio a proveer a los jóvenes—y a los estudiantes universitarios en particular— un espacio para participar políticamente en el sentido más amplio.

En la práctica, solo los integrantes del Comité Directivo y los miembros de la Asamblea General (o los “Asociados”, como se llaman actualmente) son “miembros” formales de la organización, es decir, un grupo central de aproximadamente 30 personas.<sup>7</sup> Entre estas personas se encuentran conocidos intelectuales y profesionales de la vida pública limeña. Las

7 En 2002, habían seis Directores y 19 Asociados, además de la Presidenta, el Vicepresidente, una Coordinadora, el Secretario General, y el Secretario General Adjunto. Ver [www.transparencia.org.pe](http://www.transparencia.org.pe), ¿Quiénes somos?

demás personas que han estado asociadas activamente con Transparencia son “colaboradores”, individuos que participan en las actividades pero que no tienen papeles decisivos en las políticas ni en las operaciones de la asociación. Los colaboradores varían entre menos de 100 individuos (en los períodos entre elecciones), y más de 20.000 (en las últimas elecciones generales del año 2001). Incluidos en esta categoría se encuentran los miles de observadores electorales organizados en comités en cada una de las 194 provincias del país y en 16 países alrededor del mundo.<sup>8</sup> En el año 2000, más de 40% de ellos eran estudiantes universitarios y casi 20% eran maestros. Además, como veremos en la siguiente sección, habían personas que provenían de todos los sectores de la sociedad: académicos, abogados, empresarios, personal de ONG, agricultores y amas de casa.

También en la categoría de “colaboradores” de Transparencia están los diversos individuos que laboran en la oficina central en Lima, algunos de los cuales reciben un salario temporalmente durante los períodos electorales, y otros que son estrictamente voluntarios. Están incluidos en esta categoría conocidos periodistas, expertos en estadística y computación, abogados, sociólogos, y estudiantes de diversas carreras.

Después de ocho años de existencia, Transparencia es reconocida en el ámbito internacional como una organización de observación electoral madura y exitosa, que ha sido convocada por grupos en otros países para ofrecer asistencia técnica. Asimismo, Transparencia ha colaborado extensamente con organizaciones pares en México, Venezuela y otros países, para lograr objetivos comunes de transparencia electoral y política. Entre los principales logros de Transparencia durante los períodos electorales, destacan por cierto los resultados técnicos: conducción exitosa de siete procesos electorales en forma objetiva y eficiente, y seis conteos rápidos altamente confiables, además de la documentación detallada de la naturaleza y la gravedad de las irregularidades en el proceso electoral, especialmente en el año 2000. Pero también destacan los logros políticos y sociales: la movilización masiva de ciudadanos, la educación popular sobre el proceso electoral (a través de publicaciones y conferencias), y la promoción exitosa de la participación juvenil.

Esto incluye también a los menores de edad, quienes se movilizan para operar puestos de información electoral (PIE) en lugares públicos antes y durante las elecciones. En el año 2000, por ejemplo, los voluntarios de

<sup>8</sup> Transparencia comenzó en 1995 con 47 comités interprovinciales en el Perú y dos en el extranjero.

Transparencia que trabajaron en los PIE respondieron a más de 300.000 preguntas.<sup>9</sup>

Fuera de los períodos electorales, la base voluntaria de Transparencia se reduce a un mínimo número de colaboradores, y los gastos de operación son igualmente reducidos. No obstante, durante estos períodos, Transparencia también ha llevado a cabo actividades importantes de educación cívica y asesoría electoral. Entre ellas se encuentran la producción de un texto básico de educación cívica (*Para ser ciudadanos*), que en el año 2001 estaba siendo utilizado en más de 400 colegios y por más de 2.000 maestros; además de conferencias públicas sobre diversos temas de educación cívica e institucionalidad democrática, dirigidos principalmente a educadores, maestros y directores de escuelas. Asimismo, Transparencia ha ofrecido capacitación a autoridades políticas locales, y ha prestado asesoría en la organización y observación de procesos electorales a municipalidades, gremios profesionales y asociaciones estudiantiles, entre otros. Actualmente, Transparencia tiene líneas de acción en Observación Parlamentaria, y en la lucha contra la corrupción, promoviendo la vigilancia ciudadana en esta lucha.<sup>10</sup>

El hecho de que Transparencia opere con voluntarios mayoritariamente coyunturales, le ha permitido contar con la flexibilidad para responder a eventos inesperados, y para expandir o reducir sus operaciones rápidamente según el calendario electoral. Asimismo, le ha permitido aprovechar los flujos irregulares de financiamiento externo para este tipo de actividad, que tienden a ser igualmente coyunturales, o asociados con proyectos cortos y específicos. La mayor parte del presupuesto de Transparencia proviene de donaciones externas, aunque también ha recibido aportes en especie y otras contribuciones menores en el nivel nacional.

Sin embargo, esta estructura “híbrida” —entre una ONG y un movimiento— también genera desafíos para la asociación. Como veremos más adelante, estos desafíos son particularmente notables en las relaciones entre los voluntarios y el equipo central, y en el logro de los objetivos de más largo plazo.

9 Elaborado por Bernbaum (2001: 34-35).

10 Ver [www.transparencia.org.pe](http://www.transparencia.org.pe)



## 2. *Los voluntarios de Transparencia: características y motivaciones*

¿Quiénes son los voluntarios de Transparencia? ¿Cómo son motivados y reclutados? ¿Qué tareas realizan? En particular, ¿cómo y por qué los jóvenes se plegaron a esta causa, y qué impacto tuvo esta experiencia en sus vidas? La siguiente sección intenta responder a estas preguntas.

### *Metodología y fuentes*

La presente sección se basa en dos tipos de información. La primera, cuantitativa, proviene del registro de los voluntarios llevado a cabo por Transparencia, y consiste en dos bases de datos con la información comprendida en las fichas de inscripción que llenaron todos los voluntarios de los procesos electorales de los años 2000 y 2001.

En segundo lugar, se utilizó información cualitativa que permitió recoger las impresiones, los sentimientos, las opiniones y las críticas de los mismos voluntarios de Transparencia. Esta información provino de dos fuentes. Primero, utilizaron encuestas realizadas por voluntarios de Transparencia en Lima y provincias (Amazonas, Cajamarca, Huancavelica, Huaura y Chiclayo) a observadores y coordinadores de distrito. Estas encuestas se concentraron en las opiniones e impresiones de los voluntarios, y sirvieron para determinar ciertas pautas para realizar grupos focales. Para la segunda fuente, se utilizó la información proveniente de seis grupos focales de tamaño mediano o grande (6 a 8 personas), los cuales fueron llevados a cabo en Lima a cargo de IMASEN. Estos grupos fueron conformados de la siguiente manera:

- Voluntarios de Transparencia de 31 a 50 años de nivel socioeconómico bajo superior.
- Voluntarios de Transparencia de 31 a 50 años de nivel socioeconómico medio típico.
- Voluntarios de Transparencia de 18 a 30 años de nivel socioeconómico bajo superior
- Voluntarios de Transparencia de 18 a 30 años de nivel socioeconómico medio típico.
- Voluntarios de Transparencia, escolares de colegios estatales.
- Voluntarios de Transparencia, escolares de colegios privados.

Las sesiones de los grupos focales se llevaron a cabo en Lima entre el 24 de julio y el 14 de agosto de 2001. Si bien los resultados obtenidos no representan una muestra confiable de todos los voluntarios de Transparencia, son de gran utilidad para la construcción del perfil de los voluntarios. En este proceso, se buscó conocer las opiniones de los voluntarios respecto al proceso político electoral, su reclutamiento y motivación como colaboradores de Transparencia, las tareas que realizaron, y el impacto de esta experiencia en sus vidas y actitudes.

### *¿Quiénes son los voluntarios? Características básicas*

El éxito de Transparencia como entidad de observación electoral se basa en su capacidad de movilizar miles de ciudadanos en el ámbito nacional, para observar los comicios y proveer información en forma exhaustiva y confiable. Desde que inició su actividad en 1995, han sido aproximadamente 27.000 personas las que han colaborado con la organización, la mayoría de ellos (cerca del 60%) es menor de 30 años.<sup>11</sup> El trabajo de este “ejército” de ciudadanos de diversas edades, profesiones y condiciones sociales, ha otorgado a la institución la credibilidad de la que ahora goza.

Desde 1995 hasta la fecha, la participación voluntaria en Transparencia muestra un claro incremento, especialmente a raíz de las elecciones del año 2000. Durante ese año, el número de voluntarios aumentó casi cuatro veces con respecto a las elecciones anteriores de 1998, como se puede apreciar en el cuadro 1.

Hay que notar, sin embargo, que la base de datos de Transparencia presenta algunas limitaciones para la construcción de un perfil del voluntariado más completo. Entre estas se observó, por ejemplo, que a la fecha de este estudio no se habían digitado todas las fichas de inscripción, y en particular no estaban adecuadamente incluidos en la base de datos los voluntarios escolares que participan en los PIE. Asimismo, no todas las fichas de inscripción están bien llenadas, por lo que resulta información incompleta sobre una parte de los inscritos. Asimismo, las fichas dejan abierta las respuestas a preguntas sobre factores tan claves como ocupación y educación, lo que genera una heterogeneidad de respuestas que no permite un fácil manejo de estos datos. Finalmente, los voluntarios inscritos no son

11 Este número no incluye los aproximadamente 9.165 voluntarios quienes colaboraron con la observación de las elecciones municipales y regionales de 2002, llevadas a cabo después de la realización de este estudio.

Cuadro 1  
Voluntarios de Transparencia desde 1995

	Número de voluntarios
Elecciones Generales 1995	9.055
Elecciones Municipales 1995	9.068
Elecciones Municipales 1998	5.091
Elecciones Generales 2000	19.051
Elecciones Generales 2001 <sup>1/</sup>	23.000
Total <sup>2/</sup>	27.000

Fuente: Berenbaum, López y Sanborn, 2001a, excepto donde se indica.

<sup>1/</sup> Según Cecilia Israel - Red Nacional, Transparencia.

<sup>2/</sup> Estimación de Transparencia considerando a los voluntarios participado más de una vez.

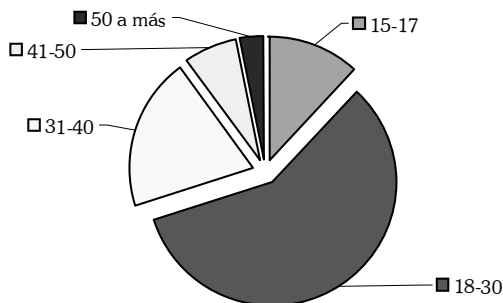
Elaboración propia.

necesariamente los voluntarios que participaron en las elecciones, y se han identificado diversos casos de potenciales voluntarios que se inscriben, asisten a una charla de capacitación, pero no se presentan el día de las elecciones al local electoral asignado. Estas limitaciones no solo son relevantes para la investigación, sino que son factores que inhiben una relación estrecha y fluida entre la organización y sus voluntarios.

Aun con estas limitaciones, la data existente nos permite tener una imagen general de los voluntarios recientes. De los casi 20.000 voluntarios que participaban en el proceso electoral del año 2000, por ejemplo, 57% eran hombres y 43% mujeres. Sus edades variaban desde los 4 ó 5 años hasta más de 60, pero 58% tuvieron entre 18 y 30 años. Por ocupación, aproximadamente 42% de los voluntarios eran estudiantes universitarios; 18%, docentes; 11%, empleados asalariados; 8%, trabajadores independientes, 6% trabajaba en agricultura, y 4% en comercio. Es decir, si bien habían voluntarios de todas las edades y orígenes sociales, la mayoría era joven (18 a 30) y educada, y la mayoría también provino del campo de la educación, siendo estudiantes o docentes. En el 2001, el porcentaje de jóvenes aumentó a 63% del total.

¿A qué dedican sus horas libres los voluntarios de Transparencia, cuando no están vigilando los procesos electorales? Si bien para algunos de ellos esta actividad consume el poco tiempo libre del que gozan, según las observaciones recogidas de los grupos focales, las actividades que realizan la

Gráfico 1  
Porcentaje de voluntarios por edad: 2000



Fuente: Transparencia 2000: 32.

Elaboración propia.

mayoría de ellos diariamente muestran un enorme espectro de capacidades y características. Una proporción considerable se dedica a seguir estudios superiores, 42,1% y 37,7% en los años 2000 y 2001 respectivamente. Es también importante observar la elevada participación de docentes en el voluntariado de Transparencia. Además de las tareas de observación comunes a todos, los maestros cumplen una labor primordial durante los meses previos a las elecciones: la de motivar y capacitar a jóvenes universitarios y escolares.

¿De dónde provienen los voluntarios de Transparencia? Como se observa en el gráfico 3, estas personas vienen de todo el país. La sierra concentra la mayor cantidad de voluntarios con un 48%, seguida de la costa con 44%, teniendo en cuenta a Lima. La concentración de los voluntarios en estas zonas se explica por la escasa densidad poblacional en la selva y por la existencia de mayores barreras para la comunicación y el transporte en esa región. Por otro lado, en la costa, los voluntarios se encuentran en Lima, que concentra el 52% del total de voluntarios en la región, mientras que en la sierra la fuerza de voluntarios está bien distribuida entre la sierra norte, central y sur.

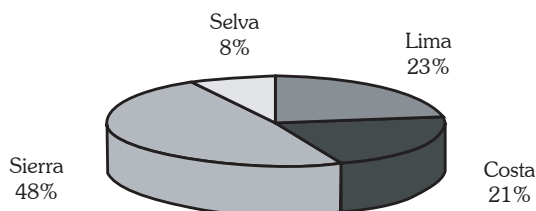
De acuerdo con algunos líderes y observadores de Transparencia, la mayor parte de los voluntarios jóvenes se concentra en Lima; en esta mis-

Cuadro 2  
 Porcentaje de voluntarios por ocupación: 2000 y 2001  
 (En porcentajes)

Ocupación	2000	2001
Escolar	4.1	7.0
Estudiante universitario	42.1	37.7
Docente	18.2	20.3
Empleado	10.7	8.7
Trabajador independiente	8.5	6.0
Profesional independiente	7.2	12.9
Agricultor	5.6	1.6
Comerciante	3.7	n.d.
Otros	n.d.	5.8

Fuente: Transparencia 2000: 33; Base de datos de Transparencia, 2001.  
 Elaboración propia.

Gráfico 2  
 Origen de los voluntarios: 2000



Fuente: Transparencia 2000: 31; Base de datos de Transparencia, 2000.  
 Elaboración propia.

ma ciudad se concentran los más “transitorios”, es decir, los que hacen observación el día de los comicios pero que no necesariamente regresan para otros procesos ni buscan mayores responsabilidades en la asociación. En provincias la situación parece ser más variada, y depende mucho de quién está a cargo del comité local. En Ayacucho, por ejemplo, la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga es muy activa en proveer gente para el comité local; entonces allí se encuentran muchos jóvenes. En otras provincias, sin embargo, predominan los maestros, los activistas religiosos,

y también se encuentran muchos jubilados y amas de casa, personas con madurez y tiempo disponible.<sup>12</sup>

### *Motivaciones iniciales*

¿Qué motiva a estos voluntarios? De acuerdo con las personas entrevistadas, el aumento de voluntarios para las elecciones de los años 2000 y 2001 (en comparación con elecciones anteriores) se debió principalmente a una reacción ante las condiciones políticas del momento, es decir, como parte del ímpetu de la lucha contra el régimen autoritario. Aparentemente, esta motivación tiene mayor importancia entre los voluntarios jóvenes. Como dijo uno de ellos: “Me interesaba participar en estas elecciones, porque yo había participado en marchas de estudiantes contra el régimen”.<sup>13</sup>

Los resultados de algunos de los grupos focales sugieren que tal participación era únicamente coyuntural y que, por lo tanto, no debería esperarse llegar a esos niveles en el futuro. Sin embargo, también observamos que el voluntario típico de Transparencia posee una conciencia social muy fuerte y un interés continuo por los acontecimientos políticos. Como decía otro voluntario joven: “Sí me interesa la política....(y) si había forma de colaborar, quería colaborar”.<sup>14</sup> De igual manera, para otros voluntarios, la motivación respondía a una conciencia cívica amplia, y al deseo de participar en actividades voluntarias de interés general. Algunos de los asistentes a los grupos focales, en especial los mayores de nivel medio superior, reconocieron dificultades para acceder a otro tipo de trabajo voluntario, aun cuando se encontraban dispuestos a hacerlo. Participar en Transparencia, entonces, se convirtió en una oportunidad atractiva para satisfacer esa necesidad de dar apoyo y ayudar a la sociedad, que fue bien aprovechada por la institución. Como decía un voluntario mayor, “Yo creo que no hay muchos canales, no hay una red lista de trabajo voluntario. Yo traté de trabajar para la Municipalidad de Miraflores y nunca pude...Fui a ver a tratar de trabajar con jóvenes, fui un par de veces, dejé mis datos, nunca me llamaron.”<sup>15</sup>

12 Observaciones basadas en entrevistas con Rafael Roncagliolo, 8 de mayo de 2001, y Marcia Bernbaum, consultora independiente, 4 de mayo de 2001.

13 Voluntario de Transparencia de 18 a 30 años de nivel bajo superior. Informe IMASEN.

14 Voluntario de Transparencia de 18 a 30 años de nivel medio típico. Informe IMASEN.

15 Voluntario de Transparencia de 31 a 50 años de nivel bajo superior. Informe IMASEN.

Si bien la motivación política y coyuntural parecería ser más fuerte entre los jóvenes, también había diferencias entre los voluntarios de Lima y provincias. En Lima, los miembros de los grupos focales tienden a demostrar que su participación se encontraba estrechamente relacionada con un rechazo al gobierno de Fujimori y los sucesos políticos recientes. En contraste, las razones expresadas por los encuestados en provincias tienden a sugerir una participación más relacionada con intereses comunitarios o de educación cívica. Por ejemplo, entre las múltiples respuestas hay más expresiones de deber ciudadano general, de apoyo a la democracia pero sin recurrir al uso de la palabra “dictadura”, y rara vez utilizando el nombre del ex presidente Fujimori.

En ambos casos, sin embargo, los entrevistados relacionan a Transparencia directamente con la lucha por la democracia. Como decía otro voluntario: “no fui miembro de Transparencia porque estaba en contra de Fujimori. Simplemente porque se respeten las elecciones y se respeten los resultados ... Pienso que la gente que ha estado antes en Transparencia son así”.<sup>16</sup> La percepción de Transparencia como una entidad independiente y justa resultó ser el factor determinante para muchos de los voluntarios que habían considerado participar.

De esa manera, los voluntarios buscaron en Transparencia un lugar donde aportar sus habilidades en beneficio de la democracia y la limpieza de las elecciones. Por lo tanto, durante la segunda vuelta del año 2001, la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) captó un considerable número de estos voluntarios.<sup>17</sup> Como decía uno de ellos, “yo participé en las elecciones de 1995, primero con el jurado (JNE) y después con la ONPE. Yo renuncié a la ONPE días antes de la primera vuelta (2000). Después regresé formando personeros de Perú Posible, cuando vino este proceso del 2001, dije ‘bueno, tengo toda esta experiencia previa en materia electoral, qué puedo hacer, debo utilizarla y el mejor lugar es en Transparencia, lógicamente.”<sup>18</sup>

16 Voluntario de Transparencia de 31 a 50 años de nivel bajo superior. Informe IMASEN.

17 Por ejemplo, en una reunión de evaluación de Huaura, el 14 de julio de 2001, un coordinador de distrito mencionó que la ONPE utilizó, durante la segunda vuelta, a todos los voluntarios que participaron con Transparencia en la primera vuelta.

18 Voluntario de Transparencia de 31 a 50 años de nivel medio típico. Informe IMASEN.

*Redes y reclutamiento*

Para entender las variaciones en la dedicación al trabajo y el tiempo invertido por estos voluntarios, es importante analizar el origen y las fuentes de reclutamiento. Mencionamos líneas arriba que la estrategia principal de Transparencia para la movilización de observadores voluntarios fue a través de alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil. Esto fue particularmente exitoso en las ciudades y pueblos de provincias, así como en zonas urbano-populares, donde se observa una estructura más sólida de redes sociales. Estas redes giran principalmente alrededor de la vida comunitaria concentrada en las actividades desarrolladas por las parroquias y las municipalidades distritales. Y son estas redes —dedicadas a la actividad pastoral y social, a las campañas de salud y educación, a la comunicación popular— las que han servido, a su vez, para generar muchos de los voluntarios para la democracia. Así, muchos de los entrevistados no fueron principiantes en la acción colectiva, sino que se acercaron a Transparencia a través de, e impulsados por, las otras asociaciones a las que pertenecieron.<sup>19</sup> Como decía un joven voluntario: “Somos un grupo organizado en Comas que surgió del Plan de Desarrollo de Comas del 2000 al 2010 ... fue una idea que nació de nosotros”.<sup>20</sup>

Entre estas redes y grupos organizados resaltan por su cantidad e intensidad aquellos relacionados con actividades pastorales, principalmente católicas pero también de grupos evangélicos. En las entrevistas se observó que era común que la coordinación de estas actividades electorales se realizara a través de la Iglesia. Evidentemente, las organizaciones religiosas han sido puntos de referencia para localizar y motivar la participación de voluntarios. En este caso, se combinaba una institución con gran legitimidad como es la Iglesia, en un contexto político excepcional, para favorecer una respuesta de parte de los fieles que, en otro momento, pudo haber sido “nosotros no intervenimos en política”. Para esto, también fue clave la presencia de figuras religiosas en la dirección de Transparencia y las buenas relaciones que esta organización buscaba establecer con activistas de las

19 A partir de las entrevistas llevadas a cabo en diferentes provincias durante la segunda vuelta y las reuniones de evaluación realizadas entre junio y julio de 2001, observamos que los más jóvenes tienden a participar en actividades organizadas por sus parroquias. Por otro lado, un grupo importante de voluntarios participaba en campañas de salud y educación y comunicación, promovidas por la sociedad civil y el Estado.

20 Voluntario de Transparencia de 18 a 30 años de nivel bajo superior. Informe IMASEN.



iglesias. Como decía una voluntaria mayor, “Nosotros tenemos reuniones mensuales de trabajadores sociales de la Vicaría, entonces siempre tratamos de ponernos al día de lo que está pasando en diferentes distritos y sobre los temas actuales. Y es ahí que una de las colegas habló de Transparencia, que ella había conocido, que había visto, le habían informado. Así que fuimos a preguntar, entonces como ya tenemos un curso vicarial donde vienen todas las parroquias, entonces invitamos a que venga a informar a la parroquia; ya nos informó, se aclaró y de ahí fueron y se inscribieron varias personas”.<sup>21</sup>

Además de ser una fuente de voluntarios relativamente capacitados y organizados, las redes proveen una base para desarrollar nuevas actividades. Así, las personas que participan en actividades de catequismo en sus parroquias también pueden ser voluntarios en otras instituciones laicas (públicas o privadas sin fines de lucro), y poseen habilidades que pueden ser aprovechadas por Transparencia en diversas coyunturas y proyectos. Las actividades que los jóvenes realizan en sus respectivas parroquias, por ejemplo, los preparan para educar y capacitar a otros jóvenes y niños y niñas. Por ello, Transparencia podría utilizarlos aun más en la capacitación de nuevos voluntarios y en sus campañas de educación cívica y ciudadana, actividades que fueron demandadas tanto por los voluntarios en los grupos focales efectuados para este estudio, como por los coordinadores distritales en eventos de evaluación realizados entre junio y julio de 2001. De hecho, durante estas reuniones de evaluación, se presentaron diversas propuestas para continuar el trabajo realizado con jóvenes y escolares, especialmente en tareas de capacitación y educación ciudadana.

Si bien las redes de organizaciones sociales establecidas fueron un canal fundamental de reclutamiento para muchos voluntarios, también el uso estratégico que hizo Transparencia de los medios masivos en los meses previos a las elecciones sirvió como canal inicial de atracción para otros voluntarios. Como contaba otro entrevistado, “Bueno, primero vi por televisión, quería saber más por los objetivos que planteaba y por lo que estaba realizando la convocatoria que se realizaba por televisión, muy buena, muy saludable y después fui a un evento en la Feria del Pacífico, ahí había un stand, me inscribí ahí”.<sup>22</sup>

21 Voluntario de Transparencia de 31 a 50 años de nivel bajo superior. Informe IMASEN.

22 Voluntario de Transparencia de 18 a 30 años de nivel bajo superior. Informe IMASEN.

Otra fuente de reclutamiento de los voluntarios más jóvenes fueron las instituciones educativas en las que estudiaban, y muchas veces por intermedio de los profesores de educación cívica u OBE. Por ejemplo, un alumno de colegio estatal nos contaba lo siguiente: “Nos llamó la coordinadora de OBE para ser voluntarios de Transparencia, para ayudar al país, la primera reunión me pareció bien”.<sup>23</sup> Otros estudiantes asistieron por iniciativa de sus padres, los cuales en algunos casos participaron también en el proceso. Como decía esta estudiante, “Por mis papás, ellos fueron los que me llevaron, ellos fueron y averiguaron primero para ser informante y fui, me inscribieron y fui a una reunión y me gustó y fui el ocho de abril, participé pero como informante fue la primera vez.”<sup>24</sup>

Por otro lado, en algunos casos, los padres también se vieron influenciados por sus propios hijos que participaban ya en Transparencia o que tenían el deseo de hacerlo: “Mi hija estaba recién ingresada en la universidad y como es muy activa, muy metida ingresó a Transparencia de pico y patas, pero era menor de edad y solo pudo hacer sus puestos electorales. En ese sentido como son mis hijas me preocupó un poco por las cosas; y me dijo tendrías que participar, yo no tenía cara para decirle que no, ni hablar, entonces me metí y por ella, para darles un buen ejemplo a mis hijas la menor todavía es chiquita.”<sup>25</sup>

### *3. Los voluntarios y la organización*

Una vez que están reclutados, ¿en qué consiste la preparación y la capacitación de estos voluntarios? ¿Qué tareas realizan, y cómo se mantiene su motivación para el trabajo? ¿Qué impacto tiene esta experiencia en sus vidas, y qué hace Transparencia para promover un impacto positivo, y duradero?

#### *Capacitación*

La formación de los voluntarios varía según la tarea asignada, y evidentemente algunos de ellos se dedican a labores muy específicas que re-

<sup>23</sup> Voluntario de Transparencia escolar de colegio estatal. Informe IMASEN.

<sup>24</sup> *Ibíd.*

<sup>25</sup> Voluntario de Transparencia de 31 a 50 años de nivel medio típico. Informe IMASEN.

quieren un alto nivel de preparación previa; por ejemplo, en comunicación y manejo de medios, procesamiento de data y conteo rápido de resultados. Sin embargo, la gran mayoría de voluntarios fueron reclutados específicamente para el proceso de observación electoral directa, el día de las elecciones, y no son especializados. Y, aunque los jóvenes están presentes en casi todos los niveles de la Asociación, la mayoría de ellos también se encuentra en este grupo.

Oficialmente, la preparación de los observadores consiste en una charla de dos horas antes de las elecciones, y una reunión uno o dos días previos a los comicios con el/la coordinador/a del local. En la primera charla de capacitación, los observadores voluntarios reciben un *Manual para la observación electoral* y un *Manual del elector*. Asimismo, se capacita a los futuros voluntarios en las actividades que les tocarán realizar durante la observación del proceso electoral.

En la práctica, según los entrevistados en grupos focales y encuestas, la capacitación de los observadores presenta una variedad de carencias, algunas debidas a las restricciones de tiempo y espacio en los períodos preelectorales, y otras inherentes al trabajo con grandes números de nuevos voluntarios. Entre las deficiencias más importantes, está el hecho de que las capacitaciones no eran homogéneas en su calidad ni extensión, que no resolvieron todas las dudas que los voluntarios podrían tener, y que los mismos capacitadores no siempre estaban preparados para dar esta formación. Asimismo, surgieron quejas respecto a la falta de puntualidad y carencias de organización de las sesiones.

Esta última crítica provino más de los grupos de voluntarios mayores de 30 años, y de nivel socioeconómico medio superior, el grupo más exigente en cuanto a la calidad de su formación y el costo de oportunidad de su tiempo. Como dijo uno de ellos, “los capacitadores deberían ser gente que tenga criterios pedagógicos, total la capacitación es un trabajo especializado; hay gente que se especializa en capacitar adultos y lo que ha habido acá es que ‘porque una persona sabe lo que tiene que hacer, o cree que sabe, de repente en algunos casos, puede capacitar’ cuando no necesariamente es cierto”.<sup>26</sup> Otro voluntario mayor lo expresó así: “se notó la falta de estabilidad (de los jóvenes capacitadores) ... está bien que conozcan pero les falta manejo de grupo”.<sup>27</sup> Estas críticas a la capacitación generalmente

26 Voluntario de Transparencia de 31 a 50 años de nivel medio típico. Informe IMASEN.

27 Voluntario de Transparencia de 31 a 50 años de nivel bajo superior. Informe IMASEN.

vienen acompañadas por la propuesta de utilizar a capacitadores profesionales, o de refinar los métodos pedagógicos para las capacitaciones de voluntarios. Además, se propone una mejor capacitación para los coordinadores de local, ya que ellos podrían asumir mejor el papel de capacitadores tanto antes como durante el proceso electoral: “Si hubiéramos tenido coordinadores mejor entrenados”, dijo un voluntario mayor, “nos podrían haber ayudado a las 7 de la mañana antes de ir a la mesa”.<sup>28</sup>

Por cierto, estos problemas en el nivel de formación de los capacitadores provocaban una desigualdad en la calidad de formación de los voluntarios de base. Como dijo otro voluntario, “...en cuanto a capacitación estuvo bien, pero quedaron algunos puntos que quedaron en duda. Por ejemplo, a mí nunca me lo dijeron, pero sucede que cuando venían personas a Comas decían que venían de San Isidro y que les habían dicho cosas que a mí no me habían dicho cuando me capacitaron, por ejemplo, la intención de voto...”.<sup>29</sup> Entre los temas más específicos expresados durante los grupos focales, estuvo la falta de capacitación respecto al llenado de las actas que debían ser completadas por los miembros de mesa al final del escrutinio. Como dijo otro voluntario, “Los miembros de mesa no sabían llenar las actas y nos preguntaban a nosotros, y no sabíamos”.<sup>30</sup> El ausentismo de los miembros titulares, a su vez, ocasiona que los ciudadanos que asumen esta responsabilidad no se encuentren capacitados, y también acuden a los voluntarios de Transparencia.<sup>31</sup>

Este tipo de problemas —desorganización, puntualidad, desniveles en la capacitación o falta de preparación adecuada— son comunes en cualquier organización social que depende de voluntarios no especializados y transitorios, entre quienes abunda el entusiasmo pero no necesariamente la constancia. De hecho, muchas de las organizaciones sin fines de lucro más consolidadas tienden a evitar la dependencia de este tipo de personal, y prefieren la contratación de un cuerpo de profesionales asalariados más pequeño, y relegan el voluntariado a tareas menores.

Sin embargo, para una entidad como Transparencia, cuya credibilidad depende de una labor de observación sumamente eficiente, el uso del

28 Voluntario de Transparencia de 31 a 50 años de nivel medio típico. Informe IMASEN.

29 Voluntario de Transparencia de 18 a 30 años de nivel bajo superior. Informe IMASEN.

30 Voluntario de Transparencia de 18 a 30 años de nivel medio típico. Informe IMASEN.

31 Según el testimonio de un voluntario de Transparencia de 18 a 30 años de nivel bajo superior.

voluntariado no especializado presenta desafíos particularmente difíciles. Por un lado, su labor necesariamente requiere grandes números de colaboradores para asegurar la cobertura nacional del proceso mismo de observación, ya que esto no se puede hacer con un pequeño grupo ni desde una oficina en Lima. Asimismo, las limitaciones de tiempo y recursos no permiten la contratación y el mantenimiento permanente de semejantes números de personas. Tienen que trabajar “con los que vengan” para los períodos electorales, y sobre la base de los incentivos no económicos. Por otro lado, la importancia del voto ciudadano, la complejidad del sistema electoral peruano, y la ausencia de representantes de los partidos u otras entidades especializadas en estos temas en muchas zonas del país, significa que el papel del voluntario de Transparencia es especialmente clave. La gente suele recurrir a ellos como las máximas autoridades en estos temas, o como los únicos expertos neutrales y de confianza. El riesgo de dar información falsa o incompleta es alto para la credibilidad del proceso entero. Por lo tanto, el nivel de capacitación de cada voluntario, por más inexperto que sea y por más remoto que sea su lugar de trabajo, adquiere una importancia mayor.

A pesar de las falencias mencionadas, el balance final de la labor de Transparencia en este campo ha sido bastante positivo. De hecho, como mencionamos líneas arriba, los voluntarios de Transparencia tienden a venir con un nivel de motivación alto y un sentido de misión, además de experiencia en otros tipos de organización social y/o experiencia pedagógica directa. Para la mayoría de los voluntarios entrevistados y encuestados, entonces, las capacitaciones fueron suficientes para ofrecerles un panorama general que sería reforzado después por el material distribuido durante las mismas o en conversaciones directas con los coordinadores de local. Según un voluntario joven, “no puedo quejarme de una mala capacitación porque no tuve grandes problemas y los pequeños problemas los pude resolver”.<sup>32</sup>

En general, se observa que los voluntarios que llegaron a Transparencia a través de la actividad previa con otras organizaciones se sentían mejor capacitados. Tenían más experiencia en el manejo de situaciones complejas, y sus mismas redes servían de apoyo cuando la capacitación fallaba. Además, la organización de los eventos de capacitación se facilita por la existencia de una organización capaz de asumir los costos que implica el traslado de los capacitadores y de los voluntarios. Así, en muchos casos,

32 Voluntarios de Transparencia de 18 a 30 años de nivel bajo superior.

algunos grupos recibieron más de una capacitación a través de sus redes sociales, a diferencia de las personas que se acercaron de manera independiente. Como dijo un entrevistado, “No todos los jóvenes o las personas podían asistir. Entonces se hizo todos los sábados o todos los viernes, entonces las personas que no han podido asistir el sábado anterior, podían, entonces luego ya a las finales y dos veces por semana”.<sup>33</sup>

Finalmente, las soluciones para las carencias mencionadas también están al alcance de la organización. En particular, la calidad de la capacitación puede mejorarse con una preparación más cuidadosa de los capacitadores y con jornadas de capacitación más pequeñas. Esto último, aunque más costoso, es posible si se inicia el proceso de reclutamiento de voluntarios con mayor anticipación y se utilizan las redes ya existentes, incluidas las universidades, a las que pertenecen más del 40% de los voluntarios.

### *¿Qué hacen los voluntarios?*

El objetivo original de Transparencia fue establecerse como una institución en la cual casi todas las labores fundamentales, desde la dirección hasta la observación de mesas, fueran realizadas por voluntarios. Abogados, periodistas, sociólogos y otros profesionales, incluidos los miembros del Directorio, prestarían sus servicios en forma gratuita. Eventualmente, se optó por contratar un reducido grupo de personas especializadas con salarios, en determinados períodos: antes, durante y después de los procesos electorales. Hasta la fecha de estudio este grupo continuaba siendo una minoría de los miles de colaboradores, y solo durante períodos excepcionales.

Por lo tanto, a diferencia de otras ONG, los voluntarios en Transparencia cumplen casi todas las funciones requeridas, desde brindar información básica al público antes de las elecciones, hasta las tareas técnicas y administrativas que sostienen el aparato logístico. Esta es, por cierto, una de las grandes virtudes de Transparencia —su personal está comprometido y motivado por su pasión por la causa, y no por el sueldo que esto puede generarles. Sin embargo, ello también ha sido una de las causas de los diversos problemas logísticos y operacionales ocurridos durante los procesos electorales. Es difícil contar con el tiempo prolongado de profesionales

33 Voluntarios de Transparencia de 31 a 50 años de nivel bajo superior.

voluntarios, y los voluntarios no especializados no necesariamente son capaces de coordinar todas las tareas de una organización compleja que moviliza a más de 20.000 personas en todo el país y en el extranjero.

Entre las principales actividades realizadas por voluntarios en Transparencia, destacan las siguientes:<sup>34</sup>

1. En Provincias:
  - a. Coordinadores provinciales
    - i. Coordinadores distritales
      1. Coordinadores escolares
      2. Observadores
      3. Veedores titulares
      4. Veedores suplentes
    - ii. Otros miembros del Comité Provincial
2. En Lima:
  - b. Coordinadores distritales
    - i. Coordinadores escolares
    - ii. Observadores
    - iii. Veedores titulares
    - iv. Veedores suplentes
  - c. Otros miembros de Comité Distrital
3. Red de Apoyo
  - d. Asesores legales
  - e. Anfitriones
  - f. Docentes voluntarios
4. Escolares
  - g. Docentes coordinadores de colegios en Lima
    - i. Escolares Lima
  - h. Docentes coordinadores de colegios en provincia
  - i. Escolares en el ámbito nacional
    - i. Capacitadores a escolares
5. Conteo rápido
  - a. Digitadores
  - b. Líderes
  - c. Voluntarios en el Centro de Seguridad
    - i. Tías
    - ii. Sobrinos y sobrinas
  - d. Observadores con teléfono satelital
  - e. Otras personas involucradas en el conteo rápido

34 Información proporcionada por Pascale Bernier de Transparencia, agosto de 2001.

Este esquema permite observar la complejidad de la organización, así como apreciar la dificultad de cubrir todas las labores necesarias durante las elecciones con trabajo enteramente voluntario. Este esfuerzo constituye un enorme logro en un país donde la situación económica es difícil para la mayoría de los ciudadanos, y donde el costo de oportunidad del tiempo dedicado a una asociación civil como esta es muy elevado.

Sobrepasa los límites de este trabajo describir en detalle las responsabilidades involucradas en todos estos cargos, pero entre los más importantes puestos para los colaboradores voluntarios están los siguientes:

**Coordinadores Provinciales y Distritales:** Entre las principales funciones de los coordinadores provinciales y distritales se pueden mencionar las tareas de promoción de la participación ciudadana, convocar y capacitar nuevos voluntarios y monitorear la labor de estos durante el proceso electoral. Adicionalmente, debe coordinar la implementación de los Puestos de Información Electoral (PIE).

**Observadores:** Los observadores de Transparencia tienen como función principal observar y registrar las incidencias y los resultados del proceso electoral el día de las elecciones, tanto durante la votación como durante el escrutinio. Adicionalmente a las funciones de observador, se espera que colabore con la ONPE y el JNE, e informe a los miembros de mesa, solo cuando sea consultado, sobre dudas que estos tengan, sobre la base del Manual Electoral y la Cartilla de Información para Miembros de Mesa de la ONPE.

**Veedores:** Los veedores cumplen, en principio, las mismas tareas que los observadores; no obstante, tienen funciones específicas relacionadas con la labor de conteo rápido. Para ello deben registrar las consultas, incidencias y resultados de una mesa, la cual les ha sido asignada el día de la votación. Adicionalmente, deben transmitir la información al Centro de Cómputo, al Centro de Seguridad y al Comité Provincial de Transparencia, para su digitación y procesamiento. La labor de los veedores es vital para el contero rápido, por lo que comúnmente se acude a los voluntarios más experimentados.

Finalmente, ¿qué hacen los jóvenes en Transparencia? En realidad, los voluntarios jóvenes participan en todos los niveles de la organización, con la notable excepción de la Directiva y los Asociados. Los más experimentados entre ellos han pasado de voluntarios a ser remunerados durante las elecciones, asumiendo responsabilidades de capacitación y coordinación de otros. Sin embargo, según el Secretario General Rafael Roncagliolo,



los más jóvenes en su mayoría realizan labores no especializadas, y son también los menos constantes en su relación con la asociación.<sup>35</sup> Además, Roncagliolo afirma que esta situación se observa más en Lima, donde se concentra el mayor número de jóvenes voluntarios transitorios. Esta situación también se refleja en los grupos focales, donde los jóvenes limeños expresaron más dudas en cuanto a su relación continua con Transparencia.

### *Impacto y crecimiento personal*

Si bien la labor de todos estos voluntarios es fundamental para el éxito de Transparencia durante el proceso de observación electoral, ¿qué impacto tiene esta misma participación sobre los voluntarios mismos? Participar en este “movimiento cívico” ha sido algo transitorio en sus vidas, o tiene un efecto de más largo plazo?

Para la mayoría de voluntarios entrevistados, tanto en las encuestas como en los grupos focales, esta experiencia tuvo efectivamente un impacto positivo y duradero en sus vidas. No obstante las diversas expresiones de descontento con la organización o el proceso, la gran mayoría de los voluntarios se sintieron satisfechos con su propia tarea y su aporte a la democracia. Las encuestas y las entrevistas confirman que el sentimiento general es de orgullo: “Al estar en Transparencia sé que he hecho algo por mi país”. En general, los entrevistados utilizaron palabras como “respeto”, “orgullo”, “presencia”, “autoridad civil” y “progreso”.<sup>36</sup>

Este orgullo fue alimentado por las múltiples expresiones de reconocimiento de parte del público a la labor de estos voluntarios. En muchas localidades, los voluntarios de chaleco azul (símbolo de Transparencia) fueron vistos con mayor respeto y autoridad que los representantes de la ONPE o de los diversos partidos. Asimismo, este orgullo se refleja cuando los voluntarios comentan sus relaciones con estas otras instituciones durante el proceso electoral, particularmente la ONPE y Jurado Nacional de Elecciones. De hecho, han habido dificultades entre Transparencia y estas entidades, por una falta de información de las autoridades públicas respecto a las facultades que tienen los voluntarios de Transparencia durante las elecciones. Así, por ejemplo, en diversas provincias de Lima, los jóvenes miem-

35 Entrevista con Rafael Roncagliolo, 2001.

36 Encuestas realizadas a voluntarios de Transparencia en Amazonas, Cajamarca, Huancavelica, Huaura, Chiclayo y Lima durante las elecciones y en los eventos de evaluación.

bros de los PIE fueron impedidos de ingresar a los locales de votación por ser menores de edad. Fue necesario llegar a las más altas autoridades de la localidad para solucionar el problema y, en algunos locales, los voluntarios tuvieron que realizar su trabajo de información afuera del local.

A pesar de estas dificultades, la relación con la ONPE en los comicios del año 2001 fue mayormente positiva, principalmente porque los miembros de esta institución aprovecharon la capacitación de los voluntarios de Transparencia para la organización y observación en los centros de votación. Como nos explicó un voluntario, “en el colegio en el que yo estaba la gente se molestaba con nosotros si no sabíamos en qué colegio votas ... eso le toca a la ONPE, pero yo hice esa función”.<sup>37</sup> Muchas veces, de acuerdo con lo expresado por los mismo voluntarios, la ONPE acudió a Transparencia para decidir respecto a dudas y dificultades durante la votación y el escrutinio de los votos. En otros, los voluntarios de Transparencia asumieron esa responsabilidad desde el inicio. Como dijo otro voluntario mayor, “los de Transparencia estamos justamente para cuidar el trabajo de la ONPE”.<sup>38</sup> De igual manera, la población acudió a los voluntarios de Transparencia, reconociéndolos como los observadores y veedores con alta credibilidad.

Además del orgullo cívico, los voluntarios mencionan de diversas maneras el proceso de aprendizaje que recibieron, aprendizaje sobre los procesos electorales y sobre la democracia en general. También hicieron referencias al hecho de haber conocido a otras personas de diversos orígenes, que comparten sus ideales y vocación de acción colectiva. El haber encontrado “otros como yo” fue particularmente importante para los jóvenes entrevistados, quienes muchas veces no se sintieron comprendidos por la gente a su alrededor (Peñaflor 2001: 78-82 y 93). De hecho, en los grupos focales realizados en Lima, muchos de los jóvenes comentaron sobre la falta de comprensión de sus pares, y hasta entre sus mismos familiares. Es notable cómo los jóvenes reportan que los valores de solidaridad y voluntariado no son extendidos en sus colegios, sino relegados a las clases obligatorias de Religión o Educación Cívica, y comentan que la mayoría de sus compañeros no entienden por qué se dedican a estos labores sin sueldo alguno. Para estos jóvenes, en particular, los temas de reconocimiento e incentivos fueron particularmente importantes.

Un estudio realizado por la consultora independiente Marcia Bernbaum (2001), sobre la base de entrevistas a profundidad con 63 voluntarios de

37 Voluntarios de Transparencia escolares de colegios privados

38 Voluntarios de Transparencia de 31 a 50 años de nivel medio típico.

diversa índole después de las elecciones del año 2000, confirma y sustenta con mayor fuerza estos resultados. Según un resumen elaborado por Bernbaum (2002: 19), los efectos más destacados de esta experiencia sobre los voluntarios son los siguientes:

Una oportunidad para aprender. Muchos de los voluntarios descubrieron que su participación como observadores les significó una oportunidad para aprender sobre la democracia en general, sobre el proceso electoral, y también sobre personas de diversos orígenes sociales.

Una oportunidad para educar. Asimismo, para muchos voluntarios la experiencia de observación electoral les brindó oportunidades para educar a otros, incluidos sus colegas, amigos y familiares.

Contribuir a una buena causa. De hecho, los observadores voluntarios sienten que la colaboración con Transparencia les permitió contribuir concretamente a una causa con la cual estaban comprometidos, y así poner en práctica sus valores democráticos.

Un canal para la participación política independiente. Desde sus inicios, Transparencia ha sido uno de los pocos canales de participación política para aquellas personas que no confían en los partidos políticos o no se identifican con ellos.

Una oportunidad de hacer amistades. Para muchos voluntarios, la experiencia también resultó en nuevas amistades, con personas que comparten sus mismos ideales, aunque de orígenes distintos, y más allá de sus propias comunidades.

Las oportunidades de aprender y de educar a otros, de contribuir a la democracia y de hacer nuevas amistades —es decir, de “vivir la democracia”— son factores que contribuyen al crecimiento personal de la mayoría de miembros de nuestros grupos focales, además de los voluntarios entrevistados por Bernbaum, y los encuestados por Transparencia misma. En este sentido, podemos decir que los resultados para la sociedad peruana también son positivos, en la medida que hay más de 20.000 voluntarios —además de los colegas, amigos y familiares que ellos logran inspirar— quienes sienten no solo un compromiso teórico con la democracia, sino también la capacidad y la motivación de hacer algo concreto —voluntariamente— para poner este compromiso en práctica.

*Relaciones, expectativas y pertinencia*

Finalmente, ¿qué hace Transparencia para mantener este espíritu y crecimiento personal entre sus voluntarios? ¿Cómo son las relaciones entre la dirección central de Transparencia y sus miles de colaboradores, durante el proceso electoral y después?

Evidentemente, estas relaciones dependen de varios factores, entre ellos la distancia geográfica y las características específicas del voluntario. La distancia que separa a la oficina central de Transparencia en Lima de los coordinadores distritales y observadores de provincias, por ejemplo, separa también a los voluntarios de provincias de muchos de los beneficios que reciben sus contrapartes de Lima. Durante el proceso electoral, por ejemplo, los entrevistados fuera de Lima señalan diversas deficiencias en la logística y organización que ocasionaron molestias entre los coordinadores y observadores. Entre ellos, se reportaron casos de distritos que recibieron el material para la capacitación después de las elecciones, o que no recibieron suficientes chalecos y gorros para los voluntarios. También se observaron problemas de comunicación que resultaron en malentendidos que podrían haber mellado las relaciones entre los coordinadores distritales y los observadores y veedores de cada distrito.

No obstante, en este sentido, también la experiencia de observación misma parece superar las expectativas de ambos lados. Las difíciles condiciones geográficas de las localidades más alejadas exigieron, muchas veces, que los voluntarios se desplazaran durante días enteros para observar una o dos mesas elegidas para el conteo rápido. De igual manera, las campañas de información y capacitación a los electores requerían de originales metodologías y estrategias: se recurrió, por ejemplo, a representaciones teatrales y programas radiales. Por otro lado, el voluntariado en Lima contó con la ventaja de tener a Transparencia cerca para cualquier consulta o reclamo. No es casualidad, entonces, que las entrevistas y encuestas en Lima no hayan considerado los problemas logísticos o de comunicaciones como significativos.

Otro factor fundamental para el éxito de cualquier organización voluntaria son los diversos incentivos no económicos que pueda ofrecer a las personas que donan su tiempo y talentos. Tales incentivos pueden incluir las mencionadas oportunidades para la educación y formación personal (a través de conferencias, cursos, talleres, distribución de materiales, etcetera), oportunidades para la interacción social (retiros, viajes, paseos), símbolos de identificación (polos, gorras, cuadernos, etc), y diversas manifestaciones

públicas de respeto y valoración de los voluntarios de parte de los líderes de la organización (por ejemplo, a través de certificados, diplomas, o ceremonias de agradecimiento público). Sobre todo, una organización voluntaria trata de brindar a sus voluntarios un sentido de participación y pertenencia a la organización; de darles la sensación de que su labor es valorada y su voz escuchada.

En el caso de Transparencia, sin embargo, uno de los factores más comentados por los voluntarios entrevistados, tanto de Lima como provincias, es precisamente la falta de una adecuada demostración pública de agradecimiento y respeto hacia ellos por parte del liderazgo de la institución, aun cuando se presentaron diplomas a los voluntarios. Esto fue particularmente notable entre los jóvenes, quienes realizaron esta labor por primera vez. Si la obra que se pidió realizar era pública y en beneficio de la comunidad, muchos comentaban que el reconocimiento debió ser igualmente público y no tan cerrado. Para varios era importante, por ejemplo, que los propios compañeros de colegio o universidad, incluso aquellos que no quisieron participar, vieran este reconocimiento. Como en cualquier otra organización voluntaria, este tipo de reconocimiento es clave para mantener y fortalecer la motivación a futuro.

También hubo casos de voluntarios, aunque pocos, para quienes la falta de un pago modesto para sus labores fue un factor de desilusión. Por ejemplo, durante uno de los grupos focales realizado, una Coordinadora de local mencionó como injusto el hecho de que los trabajadores y “voluntarios” de la ONPE recibieran un modesto pago y los de Transparencia no. Esto causó cierta sorpresa ya que pertenecía al grupo de nivel socioeconómico medio superior. “Me parece injusto” fue su conclusión, “... todos necesitamos un poco de dinero aparte, nos hemos tirado trabajos, domingo, que pudimos haber estado tranquilos en nuestras casas viendo la televisión, domingo desde la seis de la mañana, para que la gente de miembros de mesa o los de la ONPE que van unas horas, les paguen 30 soles, más que a nosotros por estar todo el día, me parece una injusticia ... es la única queja que tengo con Transparencia.”<sup>39</sup>

No obstante estas expresiones de descontento, el orgullo de “hacer las cosas bien” y aportar a la democracia, fue para muchos el principal factor de motivación para realizar la tarea de observación electoral. Pero el mayor dilema para ellos, y más aún para Transparencia, ha sido cómo responder a las expectativas de aquellos voluntarios —muchos— que desean seguir

perteneciendo a esta organización y a esta causa —de defender la democracia— fuera de los períodos electorales. Es aquí donde surge con más fuerza la tensión entre la naturaleza transitoria de la labor de observación electoral, y los objetivos de largo plazo de Transparencia, de promover la educación y la participación ciudadana. El diseño híbrido y flexible de Transparencia, de expandirse con voluntarios transitorios durante períodos electorales y reducirse al mínimo durante períodos no electorales, no ayuda a avanzar estos objetivos más permanentes. Tampoco responde a los deseos de pertenencia continua a este “movimiento” expresados por muchos.

Por un lado, si bien la observación electoral es por naturaleza una actividad esporádica, esta experiencia fortaleció la conciencia cívica de muchos voluntarios, y aumentó sus deseos de seguir participando de alguna forma en la defensa de la democracia. Por otro lado, aunque los líderes de Transparencia justifican la reducción de personal y de actividades en épocas no electorales también por el hecho de no querer competir con otras ONG en el medio, la realidad es que las ONG con agendas cívicas y personal más profesionales no están en condiciones de incorporar a los miles de voluntarios movilizados por Transparencia. Asimismo, la crisis y la debilidad permanentes de los partidos políticos en el país hacen que estos tampoco constituyan canales atractivos de participación política para muchos ciudadanos.

Esta falta de alternativas para la participación política es particularmente grave para los jóvenes, quienes en teoría son los beneficiarios prioritarios de Transparencia. En la práctica, los jóvenes tienen menos habilidades para ofrecer a la asociación fuera de los períodos electorales, y son pocos quienes pueden ser absorbidos directamente por los diversos proyectos especiales. Por el momento, ni los partidos políticos ni la mayoría de ONG con fines cívicos han sabido canalizar este nuevo espíritu democrático entre los jóvenes y ofrecerles oportunidades concretas.<sup>40</sup>

Pero también las entrevistas y las encuestas realizadas por Transparencia demuestran niveles de descontento entre los voluntarios más constantes y de “mando medio”, aquellos que han contribuido a través de varios procesos electorales a construir la organización. Ellos sienten, aun más fuertemente, que merecen una mayor pertenencia y participación interna. Adicionalmente, estos veteranos resienten de manera persistente el hecho

40 La Coordinadora Nacional de Derechos Humanos y las organizaciones que la componen son una excepción alentadora, ya que realizan innovadores esfuerzos por atraer más miembros juveniles (ver Youngers y Peacock 2002).

de que las decisiones principales sigan centralizadas en Lima, y que se tomen sin mayores consultas con los miembros de las redes extendidas (ver Bernbaum 2001).

¿Cómo ofrecer oportunidades continuas a sus colaboradores, y avanzar los objetivos de educación y participación ciudadana? ¿Cómo abrir la organización a más voces, y extender la pertenencia a ella, sin incurrir gastos excesivos ni una burocracia muy cargada? En otras palabras, ¿cómo democratizar a la asociación sin perder su eficacia, independencia y credibilidad técnica? Estos son los desafíos enfrentados hoy por Transparencia, y por muchas de sus contrapartes en la región.

#### 4. Conclusiones

Es claro que la coyuntura política excepcional de los años 2000 y 2001 incentivaba la movilización masiva de voluntarios para defender la democracia, a través de Transparencia y las más de 400 organizaciones de la sociedad civil que colaboraban con ella. Miles de peruanos que no se consideraban “políticos” salieron a defender sus votos y la voluntad de sus conciudadanos. Como hemos visto en este estudio, esta movilización no fue algo espontáneo, sino el resultado de una labor cuidadosa y estratégica de parte de los líderes de Transparencia desde su fundación en 1995.

El éxito de Transparencia como una entidad de observación electoral se basa en su capacidad dual, de convocar amplias bases de voluntarios y canalizar los aportes de estas personas en un marco de eficiencia y transparencia. Su éxito como “movimiento cívico”, por otro lado, depende de su capacidad de mantener el entusiasmo y el compromiso de sus voluntarios, y promover la continua educación cívica y democrática de los ciudadanos.

El perfil empírico de los voluntarios demuestra que vienen de casi todos los sectores sociales, localidades y profesiones. Asimismo, nos demuestra que hay un predominio de jóvenes (“pero no tan jóvenes”, nos recuerda Rafael Roncagliolo, ya que se refiere a personas menores de 30 años<sup>41</sup>), y de estudiantes y maestros, es decir, de personas educadas y quienes provienen del campo de la educación. Esto llama la atención, puesto que en los grupos focales los estudiantes tienden a quejarse de la falta de énfasis en la solidaridad y el voluntariado en su programa de estudios en general, y de la falta de comprensión que recibieron de parte de amigos y

41 Entrevista con Roncagliolo (2001).

compañeros. Evidentemente, se mantiene en el Perú cierta tradición de maestros quienes, en medio de los obstáculos, inspiran en sus alumnos un compromiso con la democracia y la transparencia.

Este estudio también revela la importancia de redes y experiencias previas de organización social para movilizar a los voluntarios más preparados y constantes. Y, muy en particular, nos confirma la importancia de la Iglesia, y las organizaciones parroquiales en esta causa. En otras palabras, si bien hay voluntarios principiantes, los voluntarios de Transparencia vienen con una conciencia cívica previa que, en muchos casos, ha sido promovida por maestros, párrocos y otros líderes cívicos excepcionales. La educación y las experiencias de organización social previa de muchos de estos voluntarios, además, les permitía superar las deficiencias de capacitación y logística que ocurrieron en el calor de la competencia electoral.

Finalmente, los voluntarios de Transparencia demuestran orgullo en su labor y un notable crecimiento personal a través de su experiencia de observación electoral. Son ciudadanos comprometidos en forma activa con la democracia, aun si no militan en algún partido político ni aspiran a cargos públicos. Pero, en muchos casos, estos voluntarios sí aspiran a seguir colaborando en forma voluntaria con esta causa, y a hacer sentir su voz dentro de ella. Para estos voluntarios no existen muchos otros canales de participación política que sean considerados legítimos y atractivos. En este contexto, la estructura híbrida de Transparencia ha resultado ser un arma de doble filo; le permite flexibilidad y eficacia en la tarea de observación, pero le genera limitaciones para ofrecer otras oportunidades de participación a los ciudadanos y, en particular, a los jóvenes. Por cierto, esta tarea no le corresponde solamente a Transparencia, sino que es un desafío para los partidos políticos, para el Estado, y para el resto de la sociedad civil organizada.



## Bibliografía

- Bernbaum, Marcia (2002). "Volunteer Action Defending Democracy in Peru", en *Revista, Harvard Review of Latin America*. Spring 2002. Pp. 17-19.
- (2001). *Transparencia: Civil Society Observes Peru's Controversial 2000 Election, Civic Mobilization Case Study*. Lima: Asociación Civil Transparencia.
- Bernbaum, Marcia; Rafael López Pintor y Cynthia Sanborn (2001). *Transparencia: Civil Society Observes Peru's Controversial 2000 Election, Vigilance Case Study*. Lima: Asociación Civil Transparencia.
- Middlebook, Kevin J. (ed.) (1998). *Electoral Observation and Democratic Transitions in Latin America*. La Jolla: University of California at San Diego.
- Peñaflor, Aldo (2001). *Evaluación cualitativa en los voluntarios de Transparencia, Informe Final*. Lima: IMASEN y Universidad del Pacífico.
- Portocarrero S., Felipe; Cynthia Sanborn, Armando Millán y James Loveday (en prensa). *Voluntarios, donantes y ciudadanos en el Peru*. Lima: CIUP.
- Portocarrero S., Felipe y Armando Millán (2001). *Perú: ¿país solidario?* Lima: CIUP.
- Portocarrero S., Felipe; James Loveday y Armando Millán (2001). *Donaciones y trabajo voluntario: los jóvenes de Lima Metropolitana*. Lima: CIUP.
- Transparencia (2001a). *Manual del elector*. Lima: USAID/GTZ/Telefónica.
- (2001b). *Manual del observador de Transparencia*. Lima: USAID/GTZ/Telefónica.
- (2001c). *Manual del veedor nacional*. Lima: USAID/GTZ/Telefónica.
- (2001d). *Base de datos de 2001*. Información Interna. Lima.
- (2000a). *Una historia que no debe repetirse: Perú. Elecciones Generales 2000. Informe de observación electoral*. Lima: Asociación Civil Transparencia.
- (2000b). *Base de datos de 2000*. Información Interna. Lima.
- [www.transparencia.org.pe](http://www.transparencia.org.pe)
- Youngers, Coletta y Susan Peacock (2002). *La Coordinadora Nacional de Derechos Humanos del Perú: un estudio de caso*. Washington Office on Latin America. Informe especial.



# *El Programa Nacional de Voluntariado de EsSalud*

César Calvo  
Oswaldo Molina

## *Introducción*

En solo dos años de operación, el Programa Nacional de Voluntariado (PNV) de EsSalud ha logrado comprometer a alrededor de cinco mil personas con una labor estable y gratuita de apoyo a los pacientes atendidos por el Seguro Social. Aunque naturalmente el PNV sufre diversos problemas y su gestión presenta aspectos por corregir, es indudable que se trata de un fenómeno difícilmente comparable con cualquier otra iniciativa de filantropía en el país. El decrecimiento del PNV desde el inicio del año 2001, sin embargo, puede ser un motivo de preocupación.

Uno de los ejes principales de la exploración del PNV recae sobre una característica evidente del programa: la condición socioeconómica de sus miembros. A diferencia de otras organizaciones de voluntariado estable, el PNV está mayoritariamente compuesto por voluntarios de los estratos de menores ingresos. El compromiso de servir sin retribución es, desde luego, más valioso en el caso de personas que enfrentan dificultades para asegurar el sostenimiento de sus propias familias. No obstante, las razones tras esta composición del PNV pueden no limitarse únicamente al afán de servicio de sus miembros.

Por otra parte, la organización del PNV es original en cuanto compromete en una misma iniciativa a una institución pública (EsSalud) y a un conglomerado de voluntarios que operan y se gobiernan de manera autónoma. Por esta razón, se halla bajo una legislación específica y se desenvuelve en un marco distinto del resto de organizaciones voluntarias. Esta mixtura, como se explicará más adelante, no está exenta de roces entre ambas partes.

De esta manera, surge una serie de interrogantes en torno del programa: ¿Cuáles fueron los principales factores del enorme crecimiento del PNV? ¿A qué se debe el decrecimiento registrado desde inicios del año 2001? ¿Cuál es el perfil de los voluntarios que participan en el programa? ¿Cómo afecta su condición económica al desempeño dentro del mismo? ¿Cuáles son sus principales motivaciones? Finalmente, ¿cuáles son los problemas que se originan en la relación entre el PNV y EsSalud, y cuáles sus consecuencias?

Con la finalidad de dar respuesta a tales preguntas, y a otras que surgieron a lo largo de la investigación, se llevó a cabo una encuesta entre los voluntarios del programa en cinco centros asistenciales. Además, se entrevistó a personas vinculadas a la dirección tanto del PNV como de EsSalud.

El presente documento ha sido organizado en seis secciones. En la primera de ellas se reseña los datos fundacionales del PNV, así como sus antecedentes. La segunda sección aborda la organización del mismo y las labores asumidas por sus miembros. En la tercera sección se discute la problemática del programa. El perfil de los voluntarios, sobre la base de la encuesta realizada, es descrito y analizado en la cuarta sección. La quinta sección incluye algunas consideraciones en torno de la motivación de los voluntarios del programa. Finalmente, en la sexta sección, se presentan las conclusiones del trabajo.

### *1. Datos fundacionales y antecedentes*

El PNV es el primer esfuerzo de voluntariado de EsSalud en el nivel institucional. Antes de su creación, existieron iniciativas aisladas que no puede decirse que fueron el germen del actual PNV. Este programa no nace para aglutinarlas ni contó con sus logros como punto de apoyo. El PNV es más bien fruto de la iniciativa personal de la Sra. Carmen Adrianzén de Vásquez, esposa del entonces presidente de la institución, Sr. Manuel Vásquez Perales. La Presidencia Ejecutiva emitió en julio de 1999 una Resolución que creaba al PNV como una organización independiente en la cual, sin embargo, participaba la institución.

Antes de la creación del PNV, el Centro Geriátrico ANCYJE (Asociación Nacional de Cesantes y Jubilados de Educación) había constituido en 1988 la primera iniciativa de voluntariado en EsSalud. Hacia 1992, un programa de la Gerencia de Programas Externos de EsSalud llegó a reunir a 800 voluntarios dedicados a la atención de adultos mayores. En 1998, la Gerencia de Prestaciones Sociales organizó, a través de los Centros del Adulto Mayor (CAM),<sup>1</sup> un programa en el que participaron 700 volunta-

1 Los CAM son centros de EsSalud concebidos como espacios donde los adultos mayores tienen la oportunidad de realizar actividades recreativas, culturales, productivas y de cuidado de su salud. Entre otros servicios, los CAM ofrecen a sus miembros comedores sociales, salones de juegos, gimnasios, peluquerías, orientación jurídica, atención médica preventiva, turismo social y actividades culturales.

rios. En provincias, existían también iniciativas específicas, como en Piura y Arequipa.<sup>2</sup>

Esta iniciativa de los CAM comprendía tres actividades. A través del programa del “Abuelo Sustituto”, los adultos mayores de los CAM atendían a niños internados en hospitales de EsSalud. En el programa de “Turismo”, se realizaban visitas con el resto de miembros de los CAM. En tercer lugar, los voluntarios llevaban a cabo visitas a otros adultos mayores enfermos. La iniciativa de los CAM es especialmente importante porque fueron precisamente algunos de sus participantes los primeros en participar en el PNV.

De algún modo, el PNV unificó estas propuestas previas de voluntariado. Sin embargo, esta unificación no constituyó la motivación principal. En realidad, la Sra. Carmen Adrianzén de Vásquez se involucra con la realidad de la institución a partir de que algunos asegurados la buscaron para quejarse del servicio o para pedirle ayuda.<sup>3</sup> La base de la iniciativa fue la consideración de la desproporción entre el número de pacientes de los establecimientos de EsSalud (siete millones de asegurados, aproximadamente) y el personal de los mismos (34 mil, aproximadamente). La fundadora veía en esta desproporción la causa de la falta de “calidez” en la atención a los asegurados. Se propuso por ello dos objetivos principales para la labor de los voluntarios en el PNV:<sup>4</sup>

- Brindar a los pacientes mayor calidad y calidez de servicio.
- Contribuir a la gestión de los establecimientos de salud a través de la detección de fallas.<sup>5</sup>

2 Información obtenida a partir de la entrevista con el Sr. Frank Quintana, subgerente de la Unidad de Apoyo y Coordinación de EsSalud.

3 La fuente de información de los siguientes párrafos es una entrevista realizada con la Sra. Carmen Adrianzén de Vásquez, ex presidenta y fundadora del PNV.

4 En términos formales, el PNV define su *visión* como “formar una red nacional de voluntariado, donde mujeres y hombres sean protagonistas de la atención de las personas que acuden a los centros asistenciales con calidad y calidez, bajo los principios de humanidad, respeto, equidad y democracia”. Asimismo, concreta su *misión* en “brindar una atención personalizada con calidad y calidez, otorgando apoyo, información, orientación y direccionamiento a los asegurados y/o familiares, contribuyendo así al bienestar de las personas voluntarias y a la promoción de los valores humanos”.

5 Para cumplir este segundo objetivo, se ideó el Cuaderno de Incidencias, a través del cual el Coordinador local del programa reporta al Director del establecimiento las deficiencias observadas por los voluntarios.

Es importante mencionar que la fundadora no contaba con experiencia previa en el campo del voluntariado. Esta falta de experiencia es una muestra de que el PNV es una respuesta concreta frente a las difíciles condiciones de atención al asegurado en EsSalud.

Al inicio de la gestión de la Sra. Adrianzén, existía en EsSalud un Comité de Damas que participaba en actividades puntuales dirigidas a los empleados de EsSalud (aniversarios institucionales, días de la madre, etc.). Este comité había perdido vitalidad durante los últimos años. La Sra. Adrianzén decidió no utilizar esta organización para sus propósitos debido a que su gestión no había sido llevada de modo ordenado y, de hecho, se carecía incluso de libros contables. Asumir esa organización habría supuesto asumir también la responsabilidad de las acciones anteriores.

De este modo, el PNV nace como una iniciativa independiente de todos los esfuerzos precedentes y basada en el empeño personal de la Sra. Adrianzén, apoyada por su esposo. Además, nace desconectado de otros programas de voluntariado en el sector de la salud. Las características de EsSalud impedían que se copiasen los mecanismos de funcionamiento ordinarios de otros programas ya existentes, por lo que se plantea la necesidad de crear un modelo original. De todos modos, la Sra. Adrianzén empleó como puntos de referencia del ámbito formal de la organización (reglamentos, estatutos, etc.) los documentos de otros programas y, en concreto, los documentos del Hospital del Niño y del Instituto Peruano de Enfermedades Neoplásicas.

En el ámbito organizacional, la fundación del PNV debió respetar dos puntos que otras iniciativas de voluntariado no suelen enfrentar:

- La formalización de la relación entre el PNV y EsSalud. La coordinación entre ambos es compleja en todos sus niveles: en la dirección central del PNV y en la labor de los voluntarios en cada establecimiento.
- La imposibilidad de recaudar fondos propios. La ley establece que el servicio a los asegurados sea financiado solamente por los aportes obligatorios de los trabajadores. Esta situación acentúa la dependencia del PNV con respecto a EsSalud. Por ejemplo, mientras en el Hospital del Niño el Comité de Damas recauda fondos para la institución, esta tarea no es ni necesaria ni admisible dentro del Seguro Social. Tanto es así que, desde su inicio, el PNV ha debido rechazar donaciones ofrecidas por terceros (farmacias, laboratorios, entre otros).

Para iniciar el PNV, la Sra. Adrianzén convocó el apoyo de las esposas de los gerentes de la institución. Sin embargo, solo pudo contar con la participación de cuatro de ellas. Luego buscó la ayuda de sus propias amistades. De esta primera convocatoria no masiva, se conformó el primer consejo directivo con aquellas personas con mayores aptitudes para el gobierno de la organización.

El primer Comité de Coordinación estuvo presidido por la Sra. Adrianzén. Dentro de los miembros vocales, estaba la Sra. Blanca Robles de Mispireta, que había fundado el voluntariado del Hospital del Niño y que más adelante asumiría la Vicepresidencia del PNV.

La convocatoria pública a participar en el PNV se inició en los CAM, de donde provino la mayoría de los voluntarios que iniciaron la labor del programa en el Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, el 7 de julio de 1999. Este establecimiento fue empleado como centro piloto del programa y, en adelante, mantendría esta condición: las innovaciones al PNV son siempre ensayadas primero en dicho hospital.

Dos semanas después, el 20 de julio, se iniciaron las operaciones en el Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen. Luego de los hospitales nacionales, el programa se expandió hacia los hospitales departamentales. La selección de los establecimientos siguió el criterio de priorizar los establecimientos de mayor nivel de complejidad.

## *2. Organización del PNV y actividades de los voluntarios*

Actualmente, el PNV está dirigido por un Comité de Coordinación, presidido por la esposa del Presidente de EsSalud, Sra. Martha Cornejo de Basombrío. En la práctica, la dirección ejecutiva ha recaído en la Vicepresidenta, Sra. Blanca Robles de Mispireta. Este Comité de Coordinación es autónomo, y recibe apoyo de la Unidad Orgánica de Apoyo y Coordinación, que forma parte de la estructura de EsSalud. Esta Unidad es presidida por dos Subgerentes y depende de la Gerencia Central de Operaciones.

Esta forma organizacional entró en vigencia en noviembre del año 2000, con la intención de dar mayor autonomía al programa. Antes de esa fecha, EsSalud tenía participación en el Comité de Coordinación y nombraba al Vicepresidente del mismo.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> La información de los dos párrafos precedentes fue producto de la entrevista con la

En el nivel central, el Comité de Coordinación solicita a la Unidad Orgánica el apoyo para cada iniciativa concreta, y esta se limita a proveer de los materiales o servicios necesarios, y a mantener a la Gerencia Central de Operaciones al tanto de la evolución del programa. En la actualidad, se encarga también del curso de capacitación a los postulantes al PNV.

Asimismo, el Comité de Dirección nombra Coordinadores en cada centro asistencial donde laboran voluntarios. Estos Coordinadores tratan directamente con la Dirección del centro las tareas asumidas por los voluntarios y los requerimientos de materiales y servicios. Participan también en las reuniones de gestión de los directivos del establecimiento.<sup>7</sup>

Adicionalmente, se nombran seis coordinadores “de día” (de lunes a sábado), responsables de supervisar y atender a los voluntarios. Estos coordinadores se comprometen a dedicar al PNV ocho horas del día asignado, de modo que cubren los dos turnos de trabajo de los voluntarios ordinarios. Estos últimos trabajan cuatro horas un día a la semana.

En general, la labor de los voluntarios se concentra en orientar a los asegurados durante su atención en el hospital o centro de salud. Esta tarea es especialmente frecuente en el área de consultas externas e, indudablemente, supone una ayuda y un aporte de “calidez” para los enfermos que llegan al establecimiento. Esta orientación continúa a lo largo de la estancia de los pacientes: son llevados de un consultorio a otro, se les ofrece sillas de ruedas a los más ancianos, se les acompaña con conversaciones a los más preocupados, etc.

En “piso”, el área de pacientes internados, el apoyo a los pacientes abarca ayudarles a ingerir sus alimentos cuando es necesario, ir en busca de algo que necesitan (revistas, bebidas, etc.) y, en general, prestar su apoyo moral durante la enfermedad.

En algunos casos, la labor de los voluntarios, sin dejar de tener por objetivo final el bienestar del paciente, apoya o incluso suplente el trabajo de los empleados del centro asistencial. Es frecuente que los voluntarios trasladen las historias clínicas de un consultorio a otro y, en menor medida, que trasladen muestras de sangre para análisis, tiendan camas o ayuden en

Sra. Carmen Rosa Gutiérrez, subgerente de la Unidad de Apoyo y Coordinación de EsSalud.

<sup>7</sup> Las reuniones de gestión son espacios de discusión de los problemas y metas de los centros asistenciales. A través de ellas, la dirección del establecimiento recoge las sugerencias y preocupaciones de quienes están más directamente involucrados con la atención a los asegurados.



el baño personal de los enfermos hospitalizados. En estos casos, los voluntarios son ordinariamente dirigidos por la jefa de enfermeras correspondiente. Más adelante se tocará con más detalle las implicancias de este sistema de operación.

### *3. Problemática del PNV*

#### *3.1 Tamaño del PNV: explosión inicial y estancamiento actual*

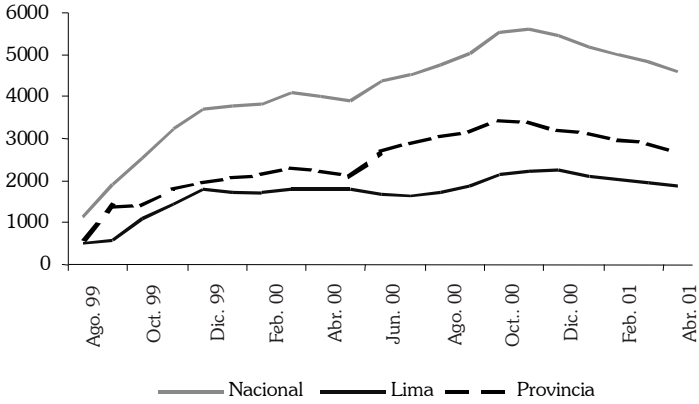
A diferencia de muchas otras propuestas de voluntariado, la convocatoria al PNV es masiva y de libre acceso (con la condición de que el interesado supere la fase preparatoria y sea considerado apto). Desde los primeros meses, se registró un explosivo incremento del número de participantes. El programa se inició en julio de 1999 con 142 voluntarios que colaboraban en el Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins. Para diciembre de ese año, el número total de voluntarios era ya 3.666 y, para diciembre de 2000, alcanzaba 5.451. Durante los primeros seis meses, el PNV se extendió a 42 centros asistenciales y, de este modo, logró cubrir el 100% de los centros de nivel III y IV (mayor complejidad).<sup>8</sup> Durante el año 2000, se buscó tener mayor presencia en los centros de nivel I y II, y el número de centros se elevó en total hasta 105 en diciembre de ese año.

El gráfico 1 muestra la evolución de la cantidad total de voluntarios desde el inicio del PNV. Se observa el rápido crecimiento inicial del mismo pero, también, se reconoce que diciembre del año 2000 marcó un punto de quiebre a partir del cual comenzó a declinar la cantidad de voluntarios. Durante el año 2001, el PNV ha decrecido. Esto parece explicarse por la pérdida de decisión en su dirección, debido a la salida de la fundadora.

El gráfico 2 expresa esta evolución en promedios trimestrales de las tasas mensuales de crecimiento del programa. En promedio, el PNV perdió 3,9% de sus voluntarios en cada uno de los primeros tres meses del año 2001. Asimismo, el gran crecimiento del programa aparece claramente concentrado en sus primeros meses de operación.

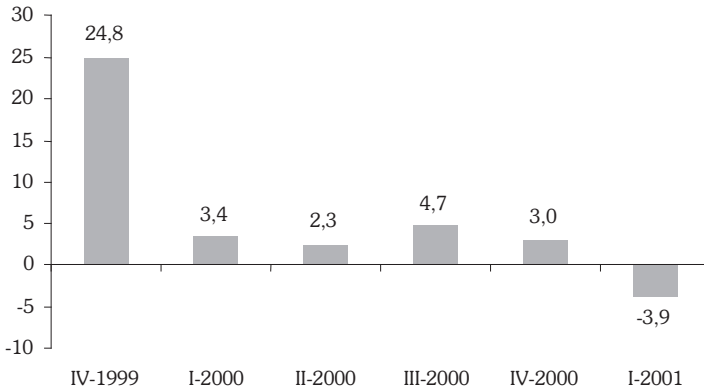
<sup>8</sup> Se clasifican los centros de atención de acuerdo con la complejidad de las enfermedades que atienden. En un centro de nivel I se realizan las intervenciones más simples, mientras que en uno de nivel IV se llevan a cabo las operaciones más sofisticadas y de mayor riesgo.

**Gráfico 1**  
**Total de voluntarios en el PNV**



Fuente: Unidad de Apoyo y Coordinación, ESSALUD.  
Elaboración propia.

**Gráfico 2**  
**Promedios de las tasas mensuales de crecimiento del PNV**  
(en porcentajes)



Fuente: Unidad de Apoyo y Coordinación, ESSALUD.  
Elaboración propia.

Por otra parte, el PNV parece haber evitado una excesiva centralización en la capital. En especial, se observó una tendencia a crecer principalmente en provincias. Así, aunque en el año 2000 se registró una tasa de crecimiento menor que en 1999, dicho crecimiento se concentró en el interior del país. Según el gráfico 1, en el año 2000, el tamaño del PNV fuera de Lima marcó una clara ventaja con respecto a la capital. En promedio, la tasa de crecimiento mensual alcanzó en provincia 4,6% durante ese año, mientras en Lima solo llegó a 2,1%.

### *3.2 Relación entre el PNV y EsSalud*

La relación entre el PNV y EsSalud puede analizarse en dos dimensiones: en el nivel de campo y en el nivel directivo. En ambos casos aparecen roces que conviene resaltar.

En el nivel de campo, con cierta frecuencia, los voluntarios han sido acogidos con recelo por los empleados de los centros asistenciales, tanto por los médicos como por las enfermeras y el resto del personal. No se han realizado encuestas a empleados de la institución pero, por otra parte, las entrevistas llevadas a cabo proponen dos motivos principales para estas fricciones:

- Los voluntarios serían vistos como potenciales reemplazantes en el propio puesto de trabajo. Dado el perfil de los voluntarios, esta motivación se concentra especialmente en el personal técnico y, en menor medida, en las enfermeras.
- Los voluntarios serían vistos como delatores de las faltas de los empleados. En este caso, también los médicos encuentran un motivo para mantenerse recelosos con respecto al programa.

Antes de desarrollar con mayor detalle estos problemas en el caso concreto del PNV, son necesarias dos observaciones. En primer lugar, debe notarse que ambos motivos de recelo se alimentan entre sí: una manera de reemplazar a una persona en su puesto de trabajo es delatar sus errores.

En segundo lugar, conviene recordar que el PNV es una experiencia aún reciente, y este tipo de temores parece común en los primeros momentos de los programas de voluntariado en centros de salud. Se han recogido opiniones en ese sentido del Comité de Voluntariado del Centro Médico Naval. En ese caso, el paso del tiempo bastó para superar los

recelos. Por lo demás, el temor a perder el puesto de trabajo parece natural ante la presencia de un individuo que labora gratuitamente en el mismo ambiente.<sup>9</sup>

En el caso concreto de EsSalud, sin embargo, debe notarse que los motivos de recelo se acentúan por las peculiaridades del PNV. Dos puntos resultan cruciales:

- Como se desarrolla en detalle en la sección referida al perfil de los voluntarios, estos proceden mayoritariamente de los niveles socioeconómicos C, D y E. Las dificultades económicas objetivas de los voluntarios hacen más verosímil para los empleados la presunción de que se trata en realidad de personas en busca de trabajo. Independientemente de la motivación real de los voluntarios, esta hipótesis resulta plausible para los empleados de EsSalud.

Es importante notar que no hace falta presumir que los voluntarios deseen un puesto laboral para temer por el propio. Su trabajo gratuito es en sí mismo un motivo para pensar que la institución podría preferir cubrir con voluntarios algunas tareas originalmente asumidas por personal contratado. Como se indicó, en el Centro Médico Naval, los empleados mostraron el mismo temor, a pesar de que allí el voluntariado es desarrollado por esposas de oficiales de la Marina de Guerra y es improbable, por tanto, la búsqueda de un puesto de trabajo.

En el caso del PNV, el perfil socioeconómico de los voluntarios alimenta ese temor al hacer más fuerte la “amenaza” del voluntario como una persona interesada en el puesto de trabajo de, por ejemplo, los empleados no profesionales de los establecimientos de salud. Conviene observar que pertenecer a los estratos socioeconómicos inferiores no solo implica mayor escasez de ingresos, sino que también está asociado a un menor nivel educativo y a una menor conexión con el mercado laboral.

Adicionalmente, el recelo de los empleados de EsSalud fue alimentado por una desafortunada coincidencia al inicio del programa: la institución decidió dejar de contar con unas “anfitrionas” de reciente

<sup>9</sup> De hecho, como se desprende del trabajo de Portocarrero y Millán, el 36,8% de la población urbana del país (no necesariamente empleados sujetos a esta “amenaza” de trabajadores voluntarios) se muestra de acuerdo, o parcialmente de acuerdo, con la opinión de que “los voluntarios quitan trabajo pagado” (ver Portocarrero y Millán 2001: 39-40).

contratación, encargadas de atender a los asegurados a su llegada a los centros asistenciales. Esta coincidencia avivó desde un inicio la impresión de que el PNV podría conducir a una reducción de personal contratado.

- La Dirección del PNV estableció un Cuaderno de Incidencias en el cual los voluntarios indicaban a la Dirección del centro de salud, a través del Coordinador del programa en el establecimiento, las fallas detectadas en el servicio a los asegurados. El Cuaderno está pensado como el instrumento para alcanzar el segundo objetivo planteado por la fundadora: contribuir a la gestión de los establecimientos a partir del reporte de los puntos por corregir. Sin embargo, acentuó la negativa disposición de algunos empleados y, notoriamente, de algunos médicos. En algún momento llegaron a circular comunicados firmados por médicos en contra del PNV.

En el nivel directivo, por otro lado, el vínculo entre el PNV y EsSalud ha atravesado por dos claras etapas, definidas por la permanencia y la salida del Sr. Manuel Vásquez como presidente de la institución. Durante la gestión del Sr. Vásquez, la relación fue necesariamente fluida, debido a su apoyo a la labor de su esposa como presidenta del PNV. Más adelante, su salida dio espacio a la expresión de preocupaciones por parte de los nuevos directivos de EsSalud. En particular, la actual administración observa dos problemas en el desarrollo del PNV.

- En primer lugar, observan una exagerada autonomía del programa y, más aún, indican que en el pasado la Dirección del PNV ha llegado a tener injerencia sobre personal de EsSalud y ha causado un desorden institucional.
- En segundo lugar, juzgan que el programa se limita a cubrir ineficiencias que deberían ser superadas por la misma institución. El PNV supondría entonces un costo innecesario para EsSalud.

En torno de este último punto, son muchos los aspectos por considerar. En primer lugar, es evidente que, como señala la fundadora en el espíritu de la creación del PNV, la proporción de empleados de la institución con respecto a la población asegurada es notablemente baja (cinco empleados por mil asegurados). En términos de los asegurados que realizan consultas en un año, la proporción llega a 17 por mil (Cuánto S.A. 2000a).

Sin embargo, ¿implica esta desproporción que sea razonable que voluntarios asuman labores que, en principio, son propias de los empleados de la institución? La actual administración de EsSalud observa un indudable riesgo: en ausencia de una clara distinción entre la propia labor y la del voluntario, el empleado tiene un incentivo a trasladar al voluntario parte de su carga de trabajo.

Existe un conjunto de actividades propias del voluntariado, que no son estrictamente prioritarias para los empleados de EsSalud. En concreto, el voluntario se esmera especialmente en mejorar el trato al enfermo y darle “calidez”. En el caso del PNV, esta calidez se ha concretado en la acogida amable a los pacientes y, también, en la compañía de los internados.<sup>10</sup>

No obstante, aunque en menor medida, el PNV asume también otras tareas de apoyo directo a las atenciones de salud, que debería realizar el personal técnico (que constituye aproximadamente el 24% del total de empleados). En ausencia de los empleados necesarios, por restricciones presupuestales de EsSalud, el trabajo de voluntarios constituye una evidente alternativa para cubrir espacios vacíos. Sin embargo, esta alternativa ofrece desventajas, que deben ser comprendidas a plenitud para medir adecuadamente los beneficios que aporta el programa.

En EsSalud, la cantidad de voluntarios (5.451 en diciembre del año 2000) ha llegado a representar alrededor del 15% del total de empleados de la institución y, con relación solo a los empleados no profesionales de la salud, ha alcanzado el 67%. Desde luego, cada voluntario ofrece solo cuatro horas semanales de trabajo y, por ello, estas tasas serían sustancialmente menores en términos de horas-hombre (alrededor de 1,5% y 6,7%, respectivamente, si cada voluntario trabajase solo cuatro horas por semana y, cada empleado, cuarenta). No obstante, aun así se trata de un apoyo de considerable magnitud dentro de una institución de la escala de EsSalud.

Con el tiempo, el PNV ha ganado cada vez más espacio dentro de EsSalud y, en términos prácticos, este crecimiento ha significado ingresar a nuevas áreas y tareas. Como se indicó, aunque no es lo mayoritario, algunos voluntarios se ocupan de, por ejemplo, tender camas (en los Hospitales Nacionales Rebagliati y Almenara). Este tipo de tareas implica que el PNV ha asumido parte de las labores de empleados de la institución.

<sup>10</sup> Por ejemplo, otra iniciativa de voluntariado, la Asociación “Stella Maris”, organiza en el Centro Médico Naval actividades de entretenimiento de los internados (bingos, clases de cocina, jardinería, etc.) y, desde luego, brinda compañía y apoyo moral a los que más lo necesitan.

Cuando el voluntariado se expande desde esfuerzos por solo dar mayor calidez hacia el apoyo de la labor de los empleados, aparece una pregunta inevitable: ¿se está verdaderamente complementando el esfuerzo de estos empleados o se les está más bien sustituyendo? Si se trata de esta segunda opción, aparecen dos desventajas que deben tenerse en cuenta:

- Se alimenta el temor de que los voluntarios originen la pérdida de los puestos de trabajo de los empleados y se enturbia la relación entre unos y otros.
- Para reducir su esfuerzo, el empleado puede trasladar al voluntario parte de su carga de trabajo.

Ambos efectos han sido tocados con anterioridad, pero adquieren en este punto especial importancia. Además, antes de observar particularidades en el caso del PNV de EsSalud, conviene notar que *a priori* ambos deberían compensarse entre sí y aliviar el peso conjunto de estas desventajas: precisamente el temor a perder el puesto debería incentivar a evitar que los voluntarios asuman un mayor protagonismo y, más bien, redoblar el esfuerzo en la propia labor.

Nuevamente el perfil socioeconómico de los voluntarios del PNV juega un papel importante para acentuar las desventajas mencionadas. Cuando los voluntarios proceden de un nivel socioeconómico alto, su posición social es suficiente para evitar que los empleados abusen de su afán de ayudar y les trasladen carga injustificada.<sup>11</sup>

En el caso del PNV, en cambio, la relación entre voluntarios y empleados se entabla fácilmente en sentido inverso: la posición de los voluntarios es débil con respecto a los empleados. De este modo, el bajo nivel socioeconómico de los voluntarios hace más probable que el voluntariado genere un desempeño ineficiente de los empleados de la institución.

Dicho en otros términos, el escenario de un voluntariado que suple a los empleados en las labores a las que están obligados es probable en EsSalud, una vez que el PNV sobrepasa el ámbito de

<sup>11</sup> En la experiencia de la Asociación “Stella Maris”, pocas veces los empleados han intentado hacerlo y, cuando lo han hecho, inmediatamente las propias damas voluntarias han sabido resolver la situación con facilidad, sin necesidad de un mecanismo formal de comunicación o control de estas situaciones.

la búsqueda de calidez para el paciente. Otro escenario distinto sería aquel en el que los voluntarios, al apoyar a los empleados, los liberasen de tareas rutinarias (transporte de papeles u objetos, por ejemplo) y les permitiesen esforzarse más en actividades directamente relacionadas con la salud y atención del asegurado.

El punto crucial es, por tanto, lograr que el comportamiento de los empleados no conduzca el esfuerzo del voluntariado hacia una pérdida de eficiencia sino, más bien, hacia una ganancia. Los agentes claves son entonces los Directores de los establecimientos de salud y las jefas de enfermeras de las distintas áreas. El PNV puede verificar que sus voluntarios colaboren según se les indique, pero no tiene capacidad para supervisar el esfuerzo de los empleados ayudados por el programa. El Cuaderno de Incidencias podría ser un mecanismo de supervisión pero, dados los roces comentados, no parece prudente ampliar sus funciones en este sentido.

#### 4. Perfil de los voluntarios

##### 4.1 El voluntario

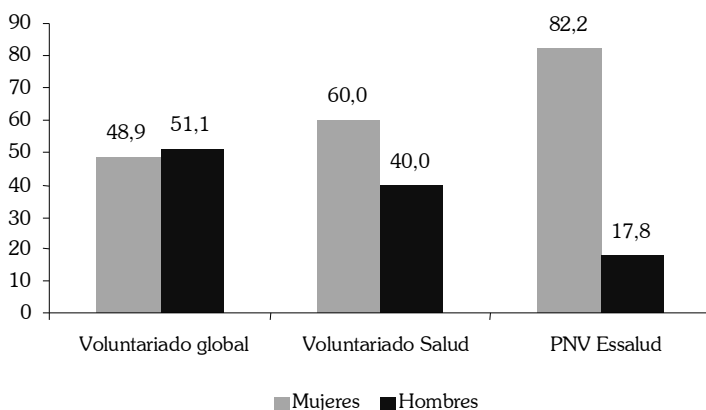
Con los datos obtenidos mediante la encuesta realizada a los voluntarios de EsSalud,<sup>12</sup> se puede configurar el perfil de los voluntarios del PNV. Dado que la encuesta se realizó solo en Lima Metropolitana, se trata de un perfil del programa en la ciudad capital. Por ello, se toman mayormente

12 Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico 2001. En dicha encuesta se utilizó un cuestionario de 37 preguntas sobre el perfil del voluntario y su relación con el PNV. Asimismo, en los hospitales nacionales se llevó a cabo un simulacro de decisión de inversión en programas de salud, diseñado para generar índices de valoración de la equidad en salud. Se realizaron 73 encuestas a voluntarios del programa en cinco centros asistenciales: 21 encuestas en el Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins (en Jesús María), 14 en el Hospital Nacional Guillermo Almenara (en La Victoria), 17 en el Hospital Angamos (en Miraflores), 11 en el Hospital Juan José Rodríguez Lazo (en Chorrillos) y 10 en el Hospital Aurelio Díaz Ufano (en San Juan de Lurigancho). El muestreo fue aleatorio y el número de encuestados se determinó empleando como variable de referencia el sexo de los voluntarios, sobre el que se contaba con información real total para Lima Metropolitana. Se definió el número de encuestas contemplando un 95% de confianza de que la proporción de mujeres estimada diste un máximo de 5,5 puntos porcentuales del valor paramétrico. La distribución entre los establecimientos seleccionados se realizó de modo estratificado.



como puntos de referencia las características de la población limeña. Esta referencia es importante para no confundir las características de la población en la que se desenvuelve el programa con las particularidades específicas del mismo. Por ejemplo, un 80% de universitarios dentro del programa no significaría un sesgo a favor de ese grupo si en la población total el 80% de las personas fuera universitaria. Por lo demás, cuando se realizan comparaciones con la investigación de Portocarrero y Millán, se emplea como referencia la población urbana del país, dado el alcance nacional de esta última encuesta.

Gráfico 3  
Sexo de los voluntarios del PNV  
(en porcentajes)



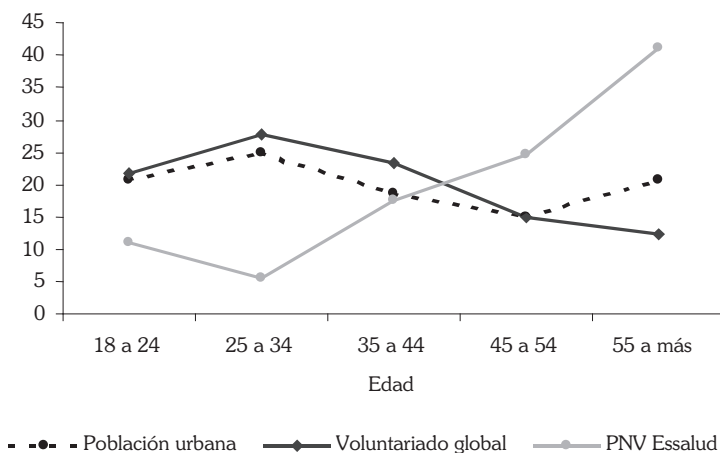
Fuente: CIUP 2001 y Portocarrero y Millán 2001.  
Elaboración propia.

En primer lugar, se puede apreciar en el gráfico 3 que la participación de las mujeres en el PNV es mayoritaria (82,2%). En general, en los voluntariados en el sector salud, las mujeres tienen una mayor participación que los hombres, pero en el caso del PNV la diferencia entre ambos sexos es aun mayor.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Dentro de los voluntarios del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, según estadísticas reales proporcionadas por la Oficina de Voluntariado, el porcentaje de mujeres es 86,2%

En el gráfico 4 se observa que en el PNV se concentra un alto porcentaje de **personas con mayor edad** (24,7% se encuentra en el rango de 45 a 54 años de edad, y un 41,1% es mayor de 54 años). Estas proporciones son notoriamente superiores a las que se observan en la población urbana nacional (solo 35,8% es mayor de 45) y, sobre todo, en el voluntariado, tanto de manera general (27,0%) como en el caso específico del sector salud (31,1%). En el PNV, el porcentaje de voluntarios parece crecer con la edad, de modo contrario a lo observado en el resto de voluntariados. Al menos parcialmente, esta composición del PNV se debe a la fuerte participación de los Centros de Adulto Mayor (CAM) en la captación de los voluntarios, especialmente en el inicio del programa.

**Gráfico 4**  
**Edad de los voluntarios**  
(en porcentajes)



Fuente: CIUP 2001; Portocarrero y Millán 2001; Cuánto S.A. 2000b.  
Elaboración propia.

Por otra parte, es posible que la presencia de los jóvenes sea subestimada por la encuesta, que no recogió datos durante los días sábado, cuando es mayor la proporción de jóvenes. Sin embargo, en la información censal del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, los voluntarios menores de 18 años representan solo el 2,0% del total y los menores de 30 años, 15,1%. Estas cifras superan solo ligeramente las proporciones regis-

tradas por la encuesta (0,0% y 12,3%, respectivamente) y son consistentes con el margen de error del muestreo.

El cuadro 1 muestra que las edades más frecuentes en el PNV son también las edades en que más horas se ofrecen semanalmente al programa. En concreto, los voluntarios entre 45 y 54 años trabajan cada semana 9,1 horas, probablemente porque recaen sobre ellos las labores de coordinación. Estas últimas toman al menos ocho horas semanales, en vez de cuatro, como ocurre con la labor ordinaria de campo. Asimismo, es interesante observar que, en promedio, los voluntarios trabajan más tiempo (6,9 horas) que el mínimo requerido (4,0 horas).

Cuadro 1  
Porcentaje de voluntarios y horas semanales de voluntariado según edad

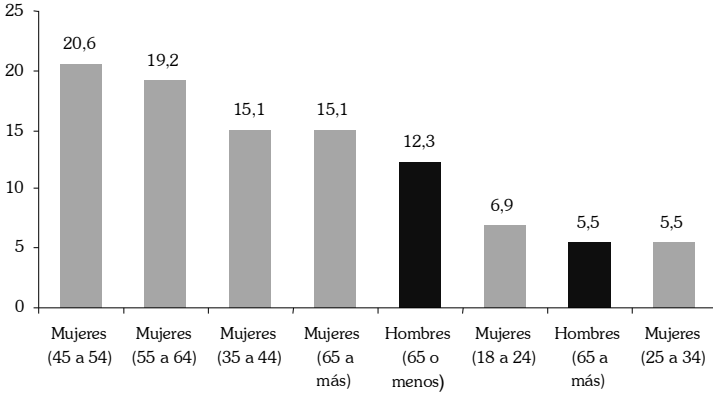
	Porcentaje de voluntarios	Promedio de horas semanales
18 a 24	11,0	4,3
25 a 34	5,5	4,5
35 a 44	17,8	6,5
45 a 54	24,7	9,1
55 a 64	20,6	6,5
65 a más	20,6	7,3

Fuente: CIUP 2001.  
Elaboración propia.

El gráfico 5 muestra la conformación total de la población de voluntarios del PNV. Resalta la fuerte participación de las mujeres entre 45 y 64 años, que acumulan el 39,8% de los participantes. Este segmento puede asociarse con mujeres cuyas obligaciones familiares han disminuido (como el cuidado de hijos, etc.) y que cuentan con mayor tiempo libre. Por el lado de los varones, se observa que mayoritariamente participan hombres menores de 65 años, que representan el 12,3% de los voluntarios del programa.

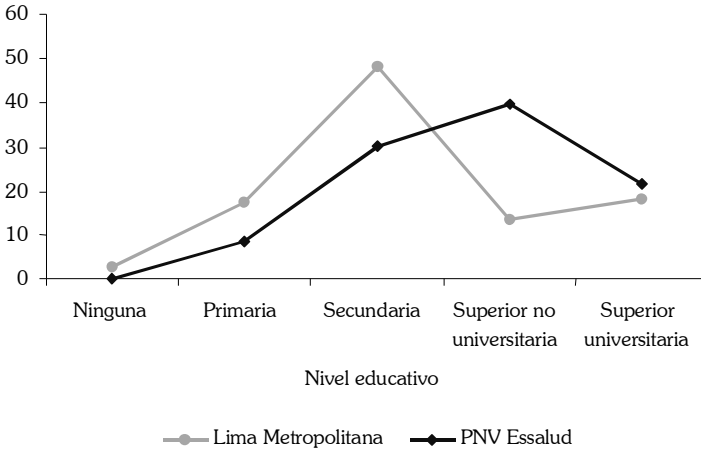
Como se puede observar en el gráfico 6, el nivel educativo de los voluntarios de EsSalud no es elevado. Mayormente, estos han alcanzado una educación superior no universitaria (39,7%) o solo secundaria (30,1%). Probablemente, esto constituye una limitante para que surjan propuestas creativas desde las bases del programa. Aun así, al comparar con la población global de Lima Metropolitana, se distingue que la educación de los voluntarios es superior que el promedio de la población. Es importante

Gráfico 5  
Conformación de la población de voluntarios del PNV  
según sexo y edad  
(En porcentajes)



Fuente: CIUP 2001.  
Elaboración propia.

Gráfico 6  
Nivel educativo de los voluntarios del PNV  
(En porcentajes)



Fuente: CIUP 2001, Cuánto S.A. 2000b.  
Elaboración propia.

observar a la población de referencia del programa para captar las particularidades del grupo de voluntarios.

En el cuadro 2 se muestran las actividades que realizan los voluntarios en comparación con el promedio de Lima. Llama la atención, de inmediato, la mayor participación de las amas de casa, jubilados y trabajadores independientes; en detrimento, principalmente, de los trabajadores dependientes. El patrón parece indicar que aquellos que tienen actividades más flexibles, con mayor libertad para ordenar su tiempo, son los que se integran al PNV.

Cuadro 2  
Actividad principal de los voluntarios del PNV  
(En porcentajes)

	Lima Metropolitana	PNV EsSalud
Trabajador dependiente	36,7	12,3
Trabajador independiente	23,7	31,5
Estudiante	4,8	9,6
Ama de casa	14,8	26,0
Búsqueda de trabajo	4,7	1,4
Jubilado	5,0	13,7
Ninguna en especial	10,3	5,5

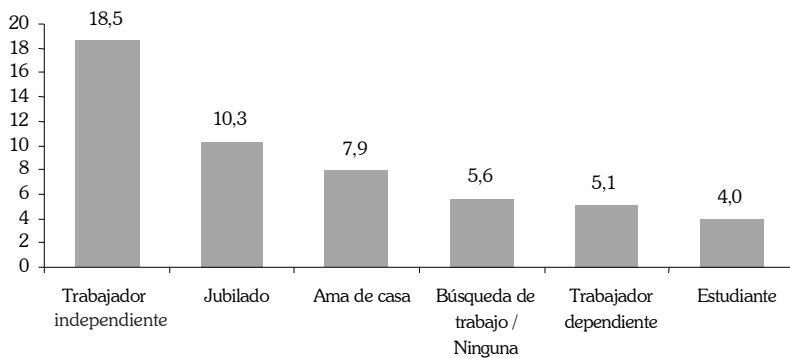
Fuente: CIUP 2001, Cuánto S.A. 2000b.

Elaboración propia.

Una conclusión similar se obtiene del gráfico 7, que muestra las horas semanales de voluntariado asociadas a cada tipo de ocupación. Las actividades que permiten una mayor flexibilidad en su horario presentan promedios más altos para estas horas de labor: trabajadores independientes (18,5 horas por semana), jubilados (10,3) y amas de casa (7,9).

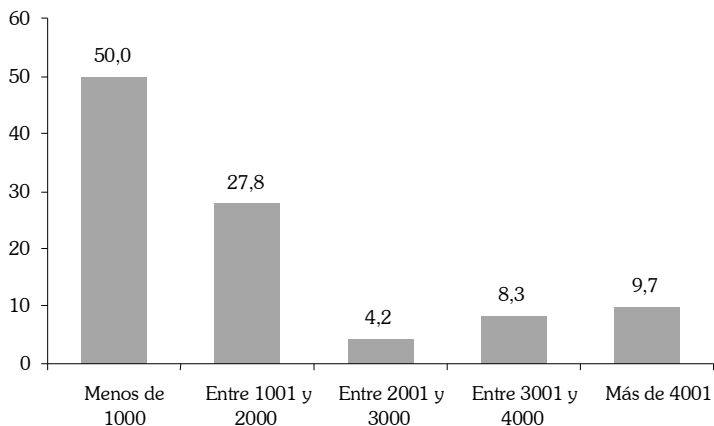
En el gráfico 8 se presentan las respuestas de los voluntarios sobre el ingreso total del hogar. Caben algunas apreciaciones. En primer lugar, para medir la situación económica de una familia es más coherente revisar el gasto que el ingreso, pues este último suele considerarse más sensible a condiciones transitorias del hogar. En cambio, las familias buscan mantener un nivel estable de gasto (dadas sus necesidades de consumo y sus costumbres). Sin embargo, en una encuesta sencilla es difícil obtener este tipo de información. Por otro lado, la encuesta no está necesariamente diri-

Gráfico 7  
Horas de voluntariado según actividad principal



Fuente: CIUP 2001.  
Elaboración propia.

Gráfico 8  
Percepción del ingreso del hogar de  
los voluntarios del PNV  
(En porcentajes)



Fuente: CIUP 2001.  
Elaboración propia.

gida al jefe del hogar (que es ordinariamente la persona más enterada de los ingresos del hogar), sino a los voluntarios (jubilados que viven con sus hijos, amas de casa, estudiantes), que probablemente carecen del conocimiento de esos ingresos.

A pesar de lo anterior, es interesante observar la percepción que tienen los voluntarios sobre el ingreso en sus hogares. El 50,0% precisa que este es menor que 1.000 soles al mes, de modo que cerca de la mitad de los voluntarios del PNV se encontraría en los niveles socioeconómicos C<sub>2</sub>, D y E definidos por Apoyo Opinión y Mercado (2000). El 27,8% se ubica en el rango de 1.001 a 2.000 soles, mientras que solo el 22,2% indica que en su hogar hay un ingreso superior a los 2.000 soles al mes. Aun cuando podrían existir algunas distorsiones en las respuestas, es evidente que el PNV congrega principalmente a personas de estratos económicos bajos, en contraste con lo que se aprecia en voluntariados similares en el sector salud (como el Hospital de Neoplásicas, el Centro Médico Naval o el Hospital del Niño).

El cuadro 3 ratifica lo anterior. Según este cuadro, el PNV, en alguna medida, reproduce la realidad económica de su medio. Se debe resaltar el enorme porcentaje que significan los pobres (40,3%, contando pobres extremos), pues se trata de personas que, a pesar de no contar con los recursos para cubrir sus propias necesidades, ayudan desinteresadamente al resto y sin ningún tipo de retribución (como sí podría existir en organizaciones sociales como los comedores populares, agrupaciones vecinales, etc.).

Cuadro 3  
Niveles de pobreza de los voluntarios del PNV <sup>1/</sup>  
(En porcentajes)

	Lima Metropolitana	PNV EsSalud
Pobres extremos	3,4	4,2
Pobres	37,5	36,1
No pobres	59,1	59,7

1/ Se compararon los ingresos per cápita con los costos de las canastas básicas elaboradas por el Instituto Cuánto. Se emplearon los promedios de los extremos de los intervalos definidos en la encuesta, salvo para los pobres extremos, para los cuales se calculó el promedio entre el salario mínimo y el límite superior.

Fuente: CIUP 2001, Cuánto S.A. 2000b.

Elaboración propia.

Tal como se esperaba, según el cuadro 4, existe una amplia mayoría de los voluntarios que son católicos (86,3%) aunque existe un ligero sesgo a favor de otros cultos, al comparar con la población total de Lima Metropolitana. Por otro lado, la encuesta revela que el 37,0% de los voluntarios nacieron fuera de la capital. Esta proporción de migrantes es solo ligeramente mayor que la que se registra en la ciudad capital (31,6%). En otras palabras, el PNV convoca a migrantes, pero en buena parte esta convocatoria se debe simplemente a que, en general, un tercio de la población de Lima está compuesta por migrantes.

Cuadro 4  
Religión de los voluntarios del PNV  
(En porcentajes)

	Lima Metropolitana	PNV EsSalud
Católica	91,3	86,3
Judía	0,1	2,7
Evangelista	4,5	5,5
Otra	3,3	5,5
Ninguna	0,8	0,0

Fuente: CIUP 2001, Cuánto S.A. 2000b.  
Elaboración propia.

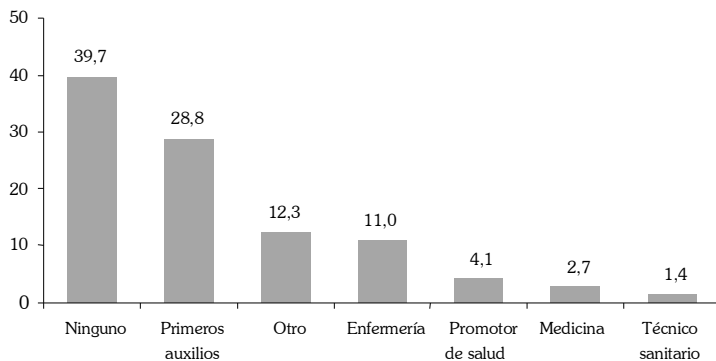
Es interesante observar en el gráfico 9 que el 60,3% de los voluntarios tiene algún conocimiento previo sobre temas de salud. Esto, en alguna medida, podría explicar su preferencia por este voluntariado en particular. También es un buen indicador de la capacidad de los voluntarios para colaborar en las actividades de EsSalud.

Asimismo, existen dos puntos fundamentales que se pueden extraer de este gráfico y que están conectados con la discusión de la sección precedente: en qué medida el ingreso al PNV fue motivado por la convicción de ser luego contratado por EsSalud y, en segundo lugar, hasta qué punto los empleados pueden considerarse “amenazados” por los voluntarios.

El 49,0% de los voluntarios encuestados realiza otra labor filantrópica además del PNV. En el gráfico 10 se observa el tipo de actividades que desempeñan; es clara la preponderancia de las labores relacionadas con la Iglesia, que aglutina el 41,7% de esas actividades adicionales. La participación en actividades adicionales puede reflejar de algún

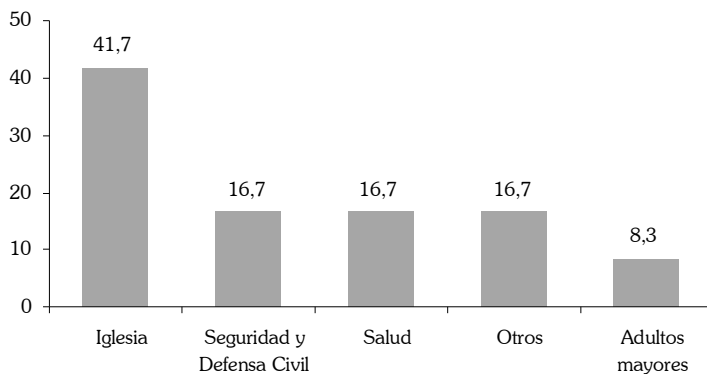


Gráfico 9  
 Conocimientos de salud de los voluntarios del PNV  
 (En porcentajes)



Fuente: CIUP 2001.  
 Elaboración propia.

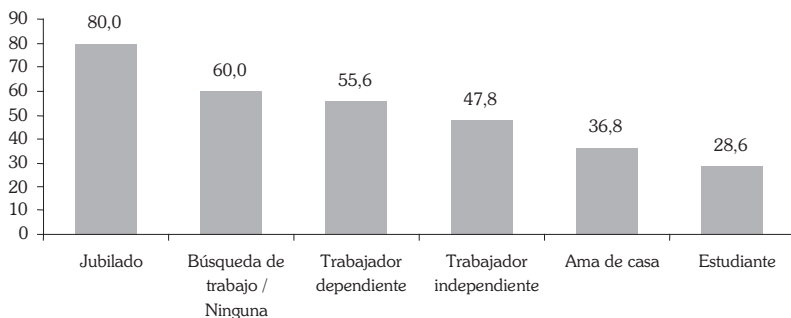
Gráfico 10  
 Actividades alternativas de voluntariado desarrolladas por los voluntarios del PNV  
 (En porcentajes)



Fuente: CIUP 2001.  
 Elaboración propia.

modo el ímpetu por ayudar, o la disponibilidad para hacerlo. Por ello, resulta interesante observar con detenimiento las características asociadas a esa participación.

**Gráfico 11**  
**Nivel de participación en actividades alternativas de voluntariado**  
**según actividad principal**  
 (En porcentajes)



Fuente: CIUP 2001.  
 Elaboración propia.

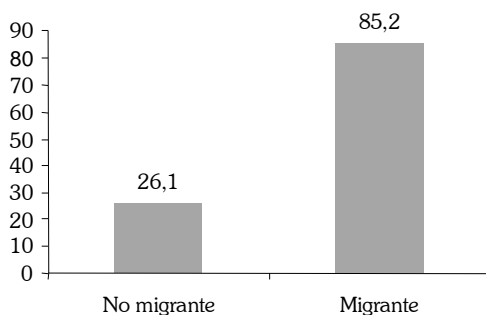
En concreto, el gráfico 11 muestra la actividad principal de las personas que realizan actividades filantrópicas adicionales. Como puede apreciarse, la “doble filantropía” es más frecuente entre los jubilados y los inactivos (80,0% y 60,0%, respectivamente). No obstante, no parece directamente asociada a la mayor disponibilidad de tiempo, pues también los empleados dependientes muestran índices altos de participación en actividades adicionales (55,6%), mayores que los observados entre los independientes y las amas de casa (47,8% y 36,8%, respectivamente). Es evidente que otras variables intervienen en el grado de participación de los voluntarios.

Por su parte, en el gráfico 12 se observa que **son los migrantes los que mayoritariamente llevan a cabo actividades adicionales de voluntariado** (un 85,2% de ellos). Esta observación es inesperada y plantea más de una hipótesis sobre los migrantes:

- Estos tienen una mayor necesidad de ampliar sus redes sociales y generar mayor **capital social**.

- Los migrantes conservarían elementos culturales distintos de los urbanos, en los que se valoran las actividades colectivas con mayor fuerza.
- Este segmento concentraría a los individuos con mayor disponibilidad de tiempo. Sin embargo, la encuesta refuta esta hipótesis.

Gráfico 12  
Nivel de participación en actividades alternativas de voluntariado según migración (En porcentajes)



Fuente: CIUP 2001.  
Elaboración propia.

El cuadro 5 parece sugerir que las tres hipótesis anteriores tienen algún grado de relevancia. Los migrantes voluntarios son en general personas de mayor edad. El 29,6% de ellas superan los 64 años de edad. Desde esta perspectiva, es razonable pensar simultáneamente en migrantes con mayor disponibilidad de tiempo (25,9% de estos voluntarios está jubilado), con mayor apego a sus raíces culturales (por su mayor edad) y carentes de una red social que los acoga.

En esta misma línea, la encuesta estima que el 52,2% de los migrantes con “doble filantropía” se dedica a labores de Iglesia en su actividad adicional. Entre los no migrantes, el ámbito más frecuente es la seguridad y la defensa civil (38,5%), y las labores de la Iglesia ocupan el segundo lugar. En ambos casos, es evidente la importancia de factores religiosos en los voluntarios.

Cuadro 5  
Edad de los voluntarios del PNV, según migración  
(En porcentajes)

	No migrante	Migrante
18 a 24	17,4	0,0
25 a 34	2,2	11,1
35 a 44	26,1	3,7
45 a 54	21,7	29,6
55 a 64	17,4	25,9
65 a más	15,2	29,6

Fuente: CIUP 2001.

Elaboración propia.

#### 4.2 Relación del voluntario con el PNV

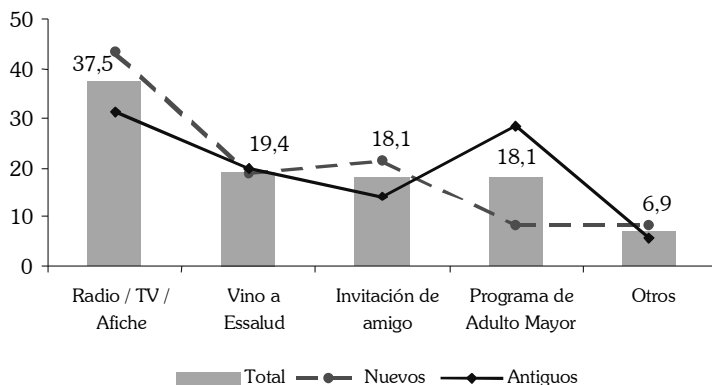
El gráfico 13 muestra que la expansión del PNV se ha apoyado principalmente en los medios de comunicación masiva (radio, TV y afiches). El 37,5% de los voluntarios se enteró de la existencia del programa por esos medios. Este resultado reitera una vez más el carácter masivo del PNV. En segundo lugar, el 19,4% de los voluntarios conoció el programa al visitar, ellos o sus familiares, un establecimiento de EsSalud. En esta alternativa la difusión se logró a través del contacto de los individuos con voluntarios activos, o con la publicidad desplegada en los mismos centros de atención.

Este segundo medio de difusión es especialmente interesante porque refleja de algún modo un “crecimiento natural” del programa: se trata de voluntarios que no son atraídos por una campaña *ad hoc* sino, por ejemplo, por un encuentro casual con un voluntario durante su consulta de salud. También las invitaciones de amigos o familiares a participar reflejan este crecimiento natural y, en conjunto con las visitas a centros de EsSalud, representan el 37,5% de la captación de voluntarios. Así, el crecimiento natural del programa alcanza una importancia equivalente al reclutamiento por medios masivos.

Asimismo, el gráfico 13 relaciona el medio de difusión del PNV con la antigüedad de los voluntarios. Estos son considerados “antiguos” si pertenecen al 50% de voluntarios con mayor número de meses en el programa, o “nuevos” si pertenecen a la mitad de más reciente incorporación. Se aprecia que en la primera etapa existía una fuerte dependencia del Programa del Adulto Mayor (28,6% de los voluntarios antiguos se incorporaron al PNV a través del mismo). Más adelante toman preponderancia aun mayor la difu-

sión masiva y, en menor medida, la invitación de un amigo. En suma, cobra una mayor importancia el “crecimiento natural” aunque, por otro lado, las campañas de captación atraen personas de un espectro más amplio que los adultos mayores.

Gráfico 13  
Medio por el que el voluntario se enteró del PNV

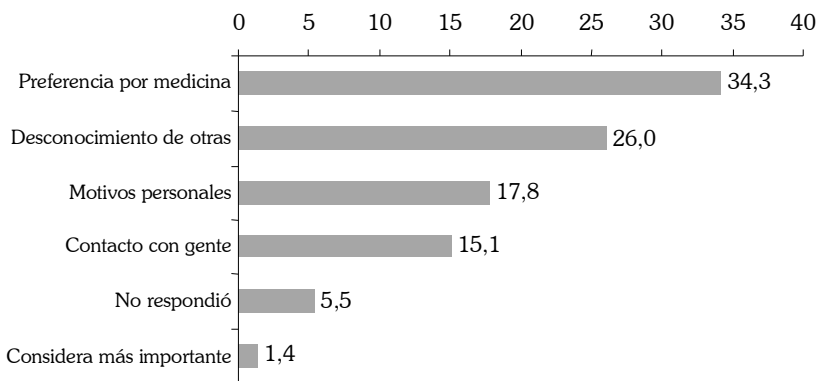


Fuente: CIUP 2001.  
Elaboración propia.

Según el gráfico 14, la preferencia por los temas de salud aparece como la primera razón por la que los voluntarios escogieron el PNV antes que otras organizaciones de filantropía. El 34,3% de los voluntarios señaló este motivo. Asimismo, es interesante observar que el 26,0% indica que no tenía conocimiento de otras alternativas cuando decidió ingresar al PNV. Este resultado sugiere la existencia, en los niveles socioeconómicos inferiores, de una disposición a participar en voluntariados que, sin embargo, no llega a concretarse por el desconocimiento de modos para encauzarla. El PNV aprovechó este potencial de ayuda y, nuevamente, resalta la importancia de su carácter masivo y no exclusivo.

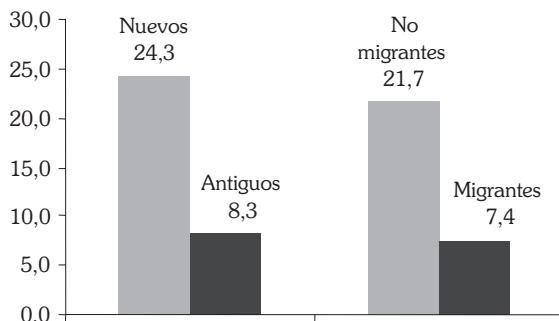
La encuesta pregunta también “¿hasta cuándo planea permanecer en el PNV?”. La mayoría de los voluntarios (el 83,6%) indicó estar dispuesto a permanecer indefinidamente en el programa. Estas respuestas subrayan nuevamente el nivel general de compromiso de los voluntarios. Sin embargo, el gráfico 15 identifica dos grupos en los cuales fue relativamente alto el porcentaje de encuestados que plantearon algún tipo

**Gráfico 14**  
**Razones por las que el voluntario prefirió el PNV**  
**frente a otras alternativas**  
 (En porcentajes)



Fuente: CIUP 2001.  
 Elaboración propia.

**Gráfico 15**  
**Voluntarios que plantean alguna restricción a su permanencia**  
 (En porcentajes)



Fuente: CIUP 2001.  
 Elaboración propia.

de limitación a su participación en el PNV (disponibilidad de tiempo o, incluso, un plazo fijo predeterminado).

En concreto, esta menor disposición de permanecer en el programa es más frecuente entre los voluntarios "nuevos" (24,3%) y los no migrantes (21,7%). Las particularidades de los voluntarios migrantes ya han sido comentadas, y este último resultado parece reforzar las hipótesis anteriores. Por ello, es más interesante en este momento el menor nivel de compromiso de los más recientemente incorporados. Si las recientes captaciones han perdido "calidad", debe estudiarse el motivo y los modos de revertir esta tendencia. La menor disponibilidad de permanencia de los más recientes es especialmente llamativa porque, *a priori*, los más antiguos deberían en principio sentirse más agotados por el programa y tienen mayor motivo para considerar que ya han realizado un aporte significativo.

Cuadro 6  
Distancia entre distrito de residencia del voluntario y el PNV  
(En porcentajes)

	HN Almenara (La Victoria)	HN Rebagliati (Jesús María)	Rodríguez Lazo (Chorrillos)	Angamos (Miraflores)	Díaz Ufano (San Juan de Lurigancho)	Total
Mismo distrito	21,4	14,3	82,8	17,6	100,0	38,5
Distrito vecino	7,1	23,8	18,1	41,2	0,0	20,5
Distrito lejano*	71,4	61,9	0,0	41,2	0,0	41,0

\* Se considera distrito lejano a aquel que no es adyacente al distrito donde se ubica el centro de salud.

Fuente: CIUP 2001.

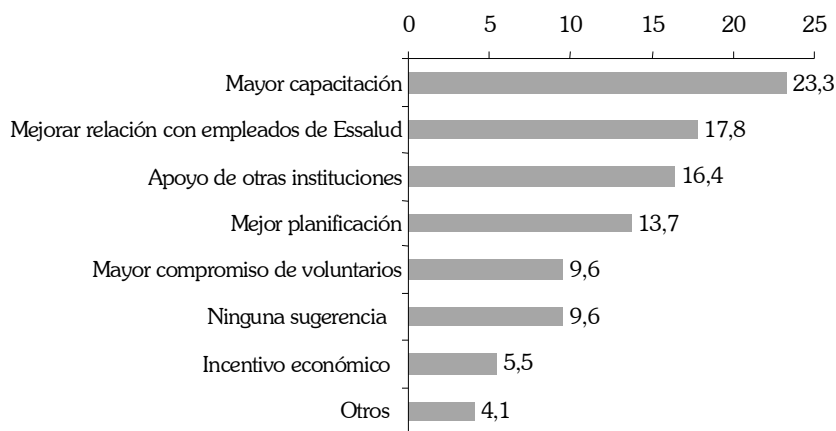
Elaboración propia.

Por otra parte, la encuesta refleja de varios modos la satisfacción de los voluntarios por participar en el PNV. El 91,8% de los voluntarios ha invitado a conocidos suyos a incorporarse al programa. Esta conducta revela algún tipo de satisfacción de los voluntarios con el compromiso que han adquirido. Más aún, el 68,5% de los voluntarios indicó que incluso había logrado que al menos uno de sus conocidos se uniese al PNV. Otro reflejo de la disposición a colaborar de los voluntarios aparece en el cuadro 6, que muestra que el 41,0% de los mismos reside en un distrito "lejano" con relación al establecimiento de salud donde colabora. La necesidad de cubrir distancias es especialmente alta en los Hospitales Naciona-

les, pues los establecimientos de menor nivel procuran agrupar a los voluntarios de sus respectivas zonas.

Finalmente, el gráfico 16 indica que los voluntarios consideran que la manera más adecuada de mejorar el PNV implicaría, principalmente, recibir una mayor capacitación (23.3%) y mejorar las relaciones con los empleados de EsSalud (17.8%). Las razones de las tensiones con los integrantes de la institución han sido tratadas en la sección precedente, y este resultado se limita a confirmar la información obtenida por las entrevistas con funcionarios de EsSalud y del PNV.

Gráfico 16  
Recomendaciones de los voluntarios sobre el PNV  
(en porcentajes)



Fuente: CIUP 2001.

Elaboración propia.

Es importante observar que son minoritarias las respuestas que aluden a algún tipo de ineficacia por parte de los coordinadores del programa (solo 13,7% espera una “mejor planificación”) o algún tipo de interés económico (5,5% desearía algún “incentivo económico”). En este último caso, debe tomarse en cuenta que, además de voluntarios interesados en una compensación por sus servicios, se incluyen personas que requieren financiar los gastos asociados a su participación (transporte, refrigerio, etc.).



### 5. *Motivación: constancia y deserción de voluntarios*

Finalmente, sobre la base de los puntos anteriores, puede abordarse el aspecto más interesante del PNV: la movilización de más de cinco mil personas en torno de una iniciativa de voluntariado. Ciertamente, el PNV se distingue de otras organizaciones por el hecho de que está atado a EsSalud, la segunda institución más grande del país luego del Estado. Sin embargo, aun así resulta sorprendente la cantidad de voluntarios involucrados.

El programa sorprende también porque convoca mayoritariamente a voluntarios de los estratos de menores ingresos. La experiencia del PNV revela que, aun cuando las necesidades básicas de la propia familia están en riesgo de no ser cubiertas, las personas son capaces de comprometerse a apoyar las necesidades de los demás. Desde esta perspectiva, se trata de una experiencia especialmente valiosa.

La recolección de las encuestas empleadas en esta investigación, así como ocasionales entrevistas adicionales con algunos voluntarios, han permitido recoger una impresión directa del afán de servicio que domina en el ambiente del PNV. Aunque en algunos casos existen intenciones cuestionables, que se comentarán más adelante, es importante comenzar por resaltar la importancia de un fenómeno de cinco mil personas comprometidas con una iniciativa concreta de servicio.

¿Qué factores se encuentran detrás de la participación de los voluntarios? Siempre se hallan tres posibles motivos: *extrínsecos* (una reacción de otro con respecto a uno es el eje de interés), *intrínsecos* (se busca un efecto de la acción en uno mismo) o *trascendentes* (se busca un efecto por el bien del otro).<sup>14</sup> Por ejemplo, un médico trabaja por los honorarios que sus pacientes le pagarán (motivación extrínseca), porque aprende durante el tratamiento (motivación intrínseca), o porque desea el bien del enfermo (motivación trascendente). Ordinariamente, estas tres motivaciones están simultáneamente presentes en cualquier acción de toda persona. Por tanto, como en cualquier otra organización humana, en el PNV la cuestión es descubrir qué tipo de motivación prima entre sus miembros.

En la Encuesta PNV, se formuló al voluntario una pregunta abierta sobre “¿qué lo motivó a participar?”. Desde luego, la mayoría de los encuestados (84%) mencionó motivos relacionados con el deseo de servir. Además, con la excepción de algunos casos puntuales, el resto de volunta-

14 Se toman los términos y conceptos de Pérez López (1997).

rios se refirió a este mismo deseo, aunque añadió algún matiz adicional (disfrutar el alivio del enfermo, sentirse útil, recibir el agradecimiento de las personas, etc.). Por lo demás, es interesante notar que la motivación de sentirse útil se concentra en un 87,5% entre los desempleados, las amas de casa y los jubilados; es decir, en las personas con mayor probabilidad de pensar que es escaso el aporte que brindan a sus familias.

Respuestas similares se obtienen sobre “¿Qué es lo que más le gusta en el PNV?”. Solo el 9,6% menciona aspectos distintos de la satisfacción de ayudar. En la mayoría de los casos, estos otros aspectos se concentran en torno de la amabilidad del grupo humano que participa en el PNV. Por otro lado, casi la mitad de los encuestados que mencionaron la satisfacción de ayudar subrayaron especialmente la gratificación que representa para ellos el agradecimiento de los pacientes y, en general, el contacto humano con ellos.

Ciertamente, la encuesta revela en los voluntarios una motivación fundamentalmente trascendente. Sin embargo, aparecen rastros secundarios de una motivación intrínseca. En otras palabras, aunque la mayoría actúa con desinterés, para algunos existe una búsqueda indirecta de la propia satisfacción a través de sentirse útil, del contacto con los enfermos, de su agradecimiento, etc.

Las motivaciones trascendentes son permanentes: siempre existen enfermos necesitados de ayuda (en los establecimientos de EsSalud). En cambio, las motivaciones intrínsecas son menos fuertes (la satisfacción de ayudar puede ceder ante algún otro sentimiento, por ejemplo); y las extrínsecas, aun más volubles. Por ello, cuanto mayor es la fuerza de las motivaciones trascendentes dentro de una organización, mayor será la probabilidad de continuidad de la misma. ¿Cómo se concilia esta observación con el decrecimiento del PNV durante el año 2001? Aparecen tres puntos por comentar:

- En primer lugar, la muestra de la encuesta está limitada a voluntarios que, de hecho, están prestando servicios en los centros asistenciales. De este modo, está sesgada hacia los voluntarios más activos y comprometidos.
- En segundo lugar, se puede argüir que las respuestas a las encuestas no reflejan la realidad, pues los encuestados contestan con un *diché*. Si hubiera alguna motivación adicional, es probable que el encuestado la oculte por vergüenza o porque sabe lo que se espera que responda.
- Finalmente, y como prolongación del punto anterior, es verosímil (y

algunas autoridades de EsSalud así lo temen) que algunos voluntarios estén en efecto buscando un empleo remunerado (motivación extrínseca). Nuevamente, resulta crucial el perfil socioeconómico bajo de los voluntarios.

Sobre esta última hipótesis, es importante mencionar que no ha sido posible verificarla de modo alguno. Si los encuestados no manifiestan sus intenciones, es imposible conocerlas. Es ciertamente injusto atribuir a los voluntarios una general ambición de conseguir un puesto laboral, pero no se puede descartar que al menos una minoría de ellos la tenga.

Es importante afirmar que los interesados en el PNV son capacitados y entrevistados antes de su incorporación. En esas etapas previas, se les advierte que no recibirán remuneración alguna. Si la persona era motivada por la búsqueda de un pago en efectivo (o de un refrigerio o algún material), es muy probable que decida alejarse del programa en estas fases, antes de iniciar sus labores. Desde luego, una cierta inercia (la curiosidad, la vergüenza de retirarse, etc.) podría llevarlos a incorporarse por algún tiempo al PNV, pero es evidente que no se tratará de un voluntario permanente. Alternativamente, también la esperanza de conseguir ser contratado de algún modo podría mantenerlo activo.

Desde esta perspectiva, resultan razonables las altas tasas de deserción registradas entre la capacitación y la incorporación al programa. Más aún, serían beneficiosas, pues así los voluntarios poco o mal motivados se apartan del PNV. También resulta natural esta deserción durante las primeras semanas en el programa.

Desde luego, EsSalud y el PNV afrontan un costo por estas deserciones, que alcanzan en el plano nacional al 57,7% de los capacitados: solo el 42,3% de estos ha permanecido como voluntario hasta la fecha. EsSalud provee a estos voluntarios de materiales (camperas, fotochecks) y capacitación. A su vez, el PNV se esmera por ofrecer un entrenamiento *in situ* en las labores por desarrollar. Este entrenamiento requiere tiempo de otros voluntarios y, especialmente, de los coordinadores y, quizá, se trata del mayor costo de las deserciones. Sin embargo, dado el carácter masivo de la convocatoria (a estratos de bajos ingresos), estos costos parecen inevitables para lograr contar con voluntarios con una motivación real y duradera.

Por otro lado, aquella esperanza de contratación puede permanecer oculta y motivar la permanencia de los voluntarios en el programa. Como ya se ha comentado, parece una hipótesis verosímil por las condiciones

socioeconómicas de los voluntarios. No obstante, la larga permanencia de la mayoría de voluntarios (14,7 meses en promedio hasta el momento) y la impresión personal de los mismos no parecen justificar una sospecha general de falta de rectitud en sus intenciones.

Como un esfuerzo por “cuantificar” la motivación de los miembros del PNV, la encuesta incluyó en los hospitales nacionales un simulacro de decisión de inversión en programas de salud. Se trata de un simulacro diseñado por Lindholm y Rosén para calcular un índice de valoración de la equidad social en cuanto a la distribución de la salud.<sup>15</sup>

El índice de Lindholm y Rosén puede variar entre 0 y 1, y refleja una mayor valoración de la equidad cuando más se acerca a la unidad. En el caso de los 35 voluntarios encuestados en hospitales nacionales de Lima Metropolitana, se obtuvo un índice de 0.92. Lamentablemente, se carece de estimaciones para otras poblaciones similares, que podrían servir de puntos de referencia para interpretar este índice. Solo se cuenta con las estimaciones de Lindholm y Rosén para 24 autoridades del sector de salud en Suecia. Ellos obtienen un valor de 0.88. Según estos resultados, puede aventurarse que los voluntarios del PNV tienen una especial sensibilidad por la equidad social de la salud. Desde esta perspectiva, es verosímil atribuirles una motivación mayoritariamente trascendente por servir a los enfermos y relegar a un segundo plano cualquier otra intención que se podría argüir.

La Dirección del PNV ha procurado conservar y nutrir esta motivación de los voluntarios por medio de diversas actividades: charlas (programadas

15 La metodología propuesta por Lars Lindholm y Mans Rosén parte de la definición de un ratio  $E = H_{EDE}/H^*$ , donde  $H_{EDE}$  es un nivel de salud “equitativamente distribuido equivalente” (*equally distributed equivalent*) al actual nivel promedio de salud  $H$ . Se entiende que esta equivalencia es determinada por las preferencias de los miembros de la sociedad. Por ejemplo, si la sociedad acepta sacrificar que la salud sea idéntica para todos los individuos en un nivel de 10 a cambio de una distribución desigual que alcanza un promedio de 15, puede decirse que  $E < 10/15$ . En el simulacro desarrollado, para cada uno de los tres escenarios, se calcula el porcentaje de personas que decidió sacrificar el programa “focalizado”, equitativo. Para cada caso, se determina así para qué porcentaje de individuos se verifica  $E < a_i$ , donde  $a_i$  es el ratio  $H_{EDE}/H^*$  asociado al  $i$ -ésimo escenario. Una vez asignado un rango  $E < a_i$  para cada uno de los encuestados, se interpola la mediana de la distribución: ¿para qué valor  $a_i$  se obtendría que el 50% de la población sacrificaría la equidad a cambio de la eficiencia? Este valor mediano es asumido como representativo del ratio  $E$  para el conjunto de la sociedad. Ver Lindholm y Rosén, 1998.

con cierta regularidad en cada centro asistencial) y Talleres de motivación (más complejos y realizados en los hospitales nacionales). Con este fin, también en el año 2000, tuvo lugar un Encuentro Nacional de Coordinadores Departamentales y Coordinadores de los Centros Asistenciales de Lima.

Asimismo, se han organizado actividades de integración de los voluntarios, con el propósito de que la amistad entre ellos afiance su decisión de continuar en el programa. Se han programado encuentros departamentales de todos los voluntarios con motivo del aniversario del programa, de las fiestas de Navidad, etc. En estas oportunidades, se entregaron recordatorios y premios simbólicos como un modo de agradecer el esfuerzo de los voluntarios.<sup>16</sup>

## 6. Conclusiones

El PNV es la primera organización de voluntariado institucional de EsSalud, y ha presentado, durante su breve duración, un impresionante crecimiento tanto en el número de voluntarios participantes (más de cinco mil en diciembre del año 2000) como en la amplitud de la red de establecimientos en los que se desenvuelve. El PNV es una iniciativa descentralizada con presencia en 22 departamentos del país.

El PNV es, además, una clara demostración del empeño y la calidad humana de quienes conforman su dirección y de los voluntarios. En ambos casos, la entrega desinteresada de su tiempo y esfuerzo constituye, en sí misma, el primer valor por resaltar. La satisfacción de los voluntarios por participar se refleja en que el 91,8% de ellos ha invitado a sus conocidos a incorporarse al programa.

No obstante, el PNV ha ingresado en el año 2001 a una etapa de decrecimiento. El número de voluntarios se ha contraído en 3,9% durante el primer trimestre de este año. Sin embargo, esto no significaría que se ha alcanzado el tamaño óptimo del programa. La gran desproporción entre empleados y asegurados crea de hecho un importante espacio de acción. Más bien, la respuesta parece estar en la pérdida de decisión dentro de la dirección del PNV. El cambio de la administración de EsSalud y, en especial, el alejamiento de la fundadora (y esposa del expresidente de la institu-

16 La fuente de información de los párrafos precedentes son las entrevistas realizadas con la Sra. Carmen Adrianzén de Vásquez, ex presidenta y fundadora del PNV, y con la Sra. Blanca Robles de Mispireta, actual vicepresidenta del PNV.

ción) han menguado el ímpetu de crecimiento del programa. Estos cambios han dado lugar a un deterioro de las relaciones entre el PNV y EsSalud.

Según la encuesta realizada, el perfil del voluntario del PNV puede resumirse por los siguientes rasgos: se trata mayoritariamente de una mujer (82,2%); mayor de 45 años de edad (65,8%); con educación superior no universitaria (39,7%) o secundaria (30,1%); con trabajo independiente (28,8%), quehaceres domésticos (26,0%) o en jubilación (13,7%); y de nivel socioeconómico C, D y E (50,0%).

Solo cuando se considera que la mayoría de los voluntarios son personas que no logran satisfacer sus propias necesidades –recuérdese que el 40,3% de ellos son pobres o pobres extremos–, se entiende el valor de su acción en su verdadera dimensión. Por otro lado, el hecho de que se trate de personas de bajos ingresos presenta dos desventajas principales.

En primer lugar, se incrementa la probabilidad de que la motivación para incorporarse al programa sea buscar un puesto de trabajo en EsSalud. En todo caso, aunque esto no fuera así, esta hipótesis es más plausible de creer por parte de los empleados. Esta creencia genera roces entre estos empleados y los voluntarios. De otro lado, se trata de roces comunes en este tipo de experiencias y, en general, deberían tender a desaparecer con el tiempo. De todos modos, dadas las peculiaridades del PNV, una medida para mejorar estas relaciones sería la eliminación del Cuaderno de Incidencias.

En segundo lugar, los voluntarios se hallan en una posición en la que no pueden evitar que, en ocasiones, los empleados les trasladen injustificadamente parte de su carga de trabajo. Esta situación hace necesario un mayor control por parte de las autoridades de EsSalud. Actualmente, este traslado constituye una de las preocupaciones de estas autoridades con respecto al PNV.

En relación a lo anterior, es importante determinar el campo de acción de los voluntarios. Estos pueden asumir las actividades propias del voluntariado (definidas como la búsqueda de la “calidez” en la atención) y, además, colaborar con los empleados en sus labores. Frente a la insuficiencia de EsSalud para atender a los asegurados, el apoyo de los voluntarios es valioso. Con las medidas oportunas, puede evitarse que este apoyo se desvirtúe por abusos de parte de los empleados.

Finalmente, un resultado interesante del estudio, y que puede dar lugar a mayor investigación, es la mayor disposición de los pobladores migrantes a involucrarse en otras actividades de voluntariado y a permanecer más tiempo en el PNV. Preliminarmente, esta tendencia podría asociarse a valores culturales particulares de estos pobladores, más inclinados a valorar el ámbito de la comunidad.

## Bibliografía y fuentes de información

- Apoyo Opinión y Mercado S.A. (2000). *Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana*. Lima: Apoyo Opinión y Mercado S.A.
- Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) (2001). *Encuesta PNV*. Lima: CIUP.
- Cuánto, S.A. (2000a). *Perú en Números 2000*. Lima: Cuánto S.A.
- (2000b). *Encuesta nacional de niveles de vida 2000*. Lima: Cuánto S.A.
- Lindholm, Lars y Mans Rosén (1998). “On the Measurement of the Nation’s Equity Adjusted Health en Health Economics”, en *Health Economics*. Vol. 7. Pp. 621-628.
- Pérez López, Juan Antonio (1997). “El poder... ¿para qué?”, en *In memoriam del Profesor Juan Antonio Pérez López*. Barcelona: Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.
- Portocarrero, Felipe y Armando Millán (2001). *Perú: ¿país solidario?* Lima: CIUP.

Además, para la presente investigación, se sostuvieron siete entrevistas con personas involucradas con el PNV y otras experiencias de voluntariado.

- Sra. Carmen Adrianzén de Vásquez, Expresidenta y fundadora del PNV.
- Sra. Blanca Robles de Mispireta, Vicepresidenta del PNV.
- Dr. Carlos Acosta, Asesor de la Gerencia Central de Operaciones.
- Sra. Carmen Rosa Gutiérrez, Subgerente de la Unidad de Apoyo y Coordinación de EsSalud.
- Sr. Frank Quintana, Subgerente de la Unidad de Apoyo y Coordinación de EsSalud.
- Dr. Carlos Ramírez Santos, Director del Policlínico de EsSalud “Samuel Mongrut” de San Miguel.
- Sra. Ana de Bianchi, Exdirectora del Comité Central de Voluntariado de la Asociación “Stella Maris”, con sede en el Centro Médico Naval “Cirujano Mayor Santiago Távora”.





*Redes sociales y educación:  
el caso de las Asociaciones de Padres de Familia*

Flavio Figallo Rivadeneyra

*Introducción*

El modelo de la educación pública gratuita supone que el Estado se encarga de proveer todos los medios necesarios para llevar a cabo el proceso educativo en condiciones de equidad. Sin embargo, los recursos limitados del Estado difícilmente consiguen satisfacer las necesidades mínimas requeridas para lograr una educación de calidad para todos, que asegure nuestra activa participación en el proceso de globalización y construcción de una cultura planetaria.

Esta deficiencia del Estado ha provocado que la participación comunitaria obre como un factor indispensable para el desarrollo del proceso educativo. En este sentido, los padres de familia han visto la necesidad de buscar recursos que permitan la subsistencia de la escuela, en unos casos, y de mejorar las condiciones del entorno educativo de modo de contribuir en el mejoramiento de la calidad de la educación, en otros. Muchas veces, esta polaridad en el uso de los recursos obtenidos depende de los niveles de pobreza económica de las familias y de las condiciones y necesidades de la escuela de sus hijos.

Así, la participación de los padres de familia en la educación en nuestro país ha llevado a que estos se organicen en asociaciones conocidas como Apafa (Asociaciones de Padres de Familia), figura que se ha reproducido en el ámbito nacional. Al respecto, el Estado se ha visto en la necesidad de reglamentar sus funciones. Cabe indicar que en estos modelos de asociación es posible identificar elementos formales que son comunes a todas ellas. No obstante, presentan una gran variabilidad en sus características particulares, generalmente debido a los intereses individuales y colectivos, que hacen casi imposible encontrar dos formas de organización semejantes entre ellas.

Sin embargo, a pesar de la importancia concedida de manera reiterada en el discurso político y su recurrente mención en la normatividad nacional desde hace 30 años, llama la atención la carencia de estudios específicos al respecto. Consideramos que estas organizaciones cumplen una función

necesaria en el proceso educativo y tienen una importancia gravitante para el éxito de cualquier cambio necesario en la estructura educativa.

Este documento presenta, en primer lugar, las características formales de estas asociaciones, incluida una mención sobre su evolución histórica y legal. Seguidamente, se da cuenta sobre la forma como operan, los recursos disponibles y los rubros de gasto. Finalmente, presentamos un conjunto de elementos y sugerimos áreas de interés que esperamos contribuyan a posteriores estudios orientados a la construcción de una tipología de estas organizaciones<sup>1</sup>.

### *1. ¿Qué es la Apafa?*

La Apafa es parte de la organización de los centros educativos y, para el caso de las instituciones públicas, constituye una pieza fundamental que asegura su funcionamiento. Más allá de las diferentes tipologías que puedan establecerse, las Apafa son una fuente de recursos económicos y trabajo que asegura la reproducción de las condiciones materiales mínimas para el funcionamiento del servicio. Son también un espacio de socialización de los padres de familia a través del cual se establecen vínculos que permiten el desarrollo de intereses diversos de los grupos que la conforman, sea para el desarrollo de sus actividades económicas o profesionales, o como espacio donde se ejercita liderazgo y se obtiene prestigio para una eventual participación en otras instituciones culturales y/o políticas de la comunidad local.

Elas no pueden definirse como una asociación voluntaria, basta ser padre o madre de familia y tener un hijo o apoderado en el centro educativo para compartir tanto los derechos como los deberes de la Apafa, es decir que la pertenencia es consecuencia de la matrícula del niño en el centro educativo (CE). La Apafa es parte de la organización escolar. Sin embargo, no es percibida por los padres de familia como el resultado del derecho que tienen a participar de la educación de sus hijos, ni es vista como una pesada carga de la cual se quiere renegar, sino que es más bien percibida como consecuencia natural del hecho educativo.

La intervención de la Apafa en la definición de qué, cómo y cuánto se enseña y aprenden sus hijos se manifiesta indirectamente a través de la

1 Un reciente trabajo que puede contribuir a este análisis es Guadalupe 2001.

exigencia por la presencia regular de los profesores, el control sobre los materiales educativos, y el apoyo para actividades complementarias relacionadas con los procesos de distribución de bienes y alimentos a cargo de programas nacionales del Ministerio de Educación, o de otros sectores. Son pocas las que intervienen apoyando actividades pedagógicas relacionadas con la introducción de la informática en la formación escolar, la enseñanza de idiomas, o en la realización de otras actividades pedagógicas: solamente lo hacen cuando instituciones o programas oficiales promueven su participación en función de la elaboración e implementación de planes educativos institucionales, o cuando los padres de familia pertenecen a sectores sociales que cuentan con niveles de educación y recursos relativamente mayores.

Esta falta de relación de la Apafa con los aspectos pedagógicos tiene como correlato el bajo interés de los directores y docentes por contar con ellos para definir las estrategias educativas del centro; así como la limitada promoción que desde los organismos públicos se ha realizado respecto de la participación de padres de familia y docentes en la elaboración de los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) previstos por las normas vigentes.

Por otro lado, no ha existido una política consistente respecto del papel que deben cumplir los padres de familia y sus asociaciones en el sistema educativo. Las razones de ello tienen que ver con la presencia de ideologías contradictorias respecto del carácter público de la educación y las condiciones reales del país. Así tenemos quienes señalan que la gratuidad de la enseñanza se debe expresar en la ausencia de todo gasto familiar por concepto de educación; mientras otros indican que la gratuidad debe estar limitada a quien no pueda aportar nada. Sin embargo, ocurre que ni los recursos públicos son suficientes para la gratuidad absoluta, ni resulta cierto que haya quien no tenga algo que aportar. En nuestro país existe, además, una fuerte tradición de participación comunitaria que ha permitido universalizar la educación primaria con recursos privados. Esta tradición se ha expresado con especial vigor en las áreas rurales, donde han sido los padres de familia, a través de sus organizaciones mayores (comunidades campesinas, municipios o caseríos), los que han levantado las escuelas y demandado al Estado la creación de las plazas necesarias para contar con profesores que enseñen a sus hijos.

Una muestra adicional de esta falta de transparencia en los discursos políticos respecto del papel de la sociedad y del Estado en el quehacer educativo, aparece recurrentemente al inicio del año escolar cuando presidente, ministros y parlamentarios declaran sobre suprimir o no el límite

establecido por la ley a la cuota de la Apafa, o si es obligatoria, o si es condición para la matrícula. Lo que resulta claro es que tanto los directores de los centros educativos como los padres de familia y funcionarios del sector saben que sin esos aportes es posible que falte agua en los baños, luz en las aulas, que se carezca de vidrios en las ventanas, calaminas en los techos, carpetas, tizas y papel para los estudiantes.

## *2. El surgimiento de las organizaciones de padres de familia*

En nuestro país la demanda por la educación ha sido una reivindicación constante de los movimientos sociales durante la mayor parte de nuestra historia republicana. Las sucesivas constituciones han puesto énfasis en la necesidad de que el Estado debe garantizar una educación básica para todos, aun cuando los recursos asignados no respalden los planteamientos de los legisladores.

En principio la demanda por educación, traducida en la exigencia de contar con escuelas, fue asumida por los gremios urbanos, y más adelante por los movimientos campesinos. Junto con los reclamos de hacer cumplir la ley y la constitución, estos movimientos construyeron los locales escolares, y en algunos casos contrataban a los profesores que más tarde debían ser incluidos en la nómina pública. Un pueblo o una nueva barriada siempre consideran la construcción de la iglesia, la escuela y el local comunal. Sin embargo, aun cuando desde 1919 el Estado señalaba a la primaria como obligatoria y gratuita,<sup>2</sup> siete décadas después el promedio de grados de educación de los peruanos mayores de 15 años era de cuatro grados, es decir, ni siquiera se llegaba a la primaria completa.<sup>3</sup>

Los antecedentes de las asociaciones de padres de familia los encontramos en la Ley de Educación<sup>4</sup> de 1941 que organizaba la participación

2 En la Constitución de 1919 se señala: “La enseñanza primaria es obligatoria en su grado elemental para los varones y las mujeres desde los seis años de edad. La Nación garantiza su difusión gratuita. Habrá por lo menos una escuela de enseñanza primaria elemental para varones y otra para mujeres en cada capital de distrito y una escuela de segundo grado para cada sexo en las capitales de provincia. El Estado difundirá la enseñanza secundaria y superior y fomentará los establecimientos de ciencias, artes y letras.” (Art. 53). Y, más atrás, en la Constitución de 1867, se dice: “La Nación garantiza la existencia y difusión de la instrucción primaria gratuita y el fomento de los establecimientos públicos de ciencias, artes, piedad y beneficencia.” (Art. 23).

de los padres de familia como parte de las Juntas Económicas Escolares en los Colegios Nacionales, y a través de los llamados Patronatos Escolares para conseguir recursos adicionales para el funcionamiento de los centros educativos, y en el que podían participar empresarios, exalumnos, y las organizaciones de bien social (iglesia, fundaciones, etc.).

Más adelante, durante la década de 1970, el gobierno militar emprende una profunda reforma de la educación,<sup>5</sup> que entre sus postulados declara promover la creación de asociaciones de padres de familia en los centros educativos. La Ley N° 19326 incluye además la representación de los padres de familia en los Núcleos Educativos Comunales,<sup>6</sup> donde debían participar realizando funciones de apoyo y control para la mejor implementación de la reforma educativa. Durante este período gubernamental (1969-1980) se alentó la formación de federaciones de Apafa con el objetivo de organizar la participación de las familias en el desarrollo de la política educativa.

Cabe precisar que si bien este contexto político y social resultó favorable para la multiplicación de las Apafa en los centros educativos, no alcanzó el éxito esperado en lo que se refiere a la conformación de federaciones. Hasta donde hemos podido indagar (Pezo, Ballón y Peirano 1978), la federación de padres de familia de Lima Metropolitana se hace presente al inicio de la reforma, en 1971, para mostrar su apoyo a la misma y pedir al sindicato de maestros (SUTEP) que suspendan la huelga en oposición a la ley de educación; y años después aparece solicitando que se restablezca el diálogo entre el SUTEP y el gobierno para solucionar la huelga de 1978.

Finalmente, la Ley N° 23384 de Educación, promulgada en 1981, y actualmente vigente, continúa con una política de apertura y promoción a las asociaciones de padres de familia; señala que colaboran con el centro educativo correspondiente para el logro de los objetivos de la educación, participan en las actividades orientadas al bienestar del educando, y prevé

3 Los años de escolaridad promedio logrados por la población mayor de 15 entre 1940 y 1999 han sido 1,9 en 1940; 3,1 en 1961; 4,4 en 1972; 6,0 en 1993; y 8,7 en 1999. Como se puede apreciar, han seguido una tendencia creciente. Ver Rodríguez 1992. El dato de 1999 fue tomado de INEI 1999.

4 Ley Orgánica de Educación N° 9359.

5 Ley de Educación N° 19326. Ver también Ministerio de Educación 1970.

6 Los Núcleos Educativos agrupaban a centros públicos y privados de modalidades diferentes en un ámbito geográfico determinado.

su participación en el Consejo Nacional de Educación<sup>7</sup> a través de un representante de las Federaciones de Padres de Familia.

Pese a este impulso por contar con organizaciones de padres de familia de grado intermedio y superior, esto no parece responder a la lógica de funcionamiento de la APAFA, más preocupada de lo que ocurre en el centro educativo, que en la discusión sobre la política educativa nacional. ¿Por qué?

- En primer lugar porque sus energías se agotan en la solución de los problemas que garantizan el continuo funcionamiento del centro educativo. Ellas se definen como organizaciones proactivas y no reactivas o defensivas, que buscan lo mejor para los miembros más desprotegidos de sus propias familias: sus hijos; y en este sentido se vinculan con expectativas mediatas de ascenso social y trascendencia personal.
- Consideran que los temas pedagógicos deben ser tratados exclusivamente por los maestros o el Ministerio de Educación (percepción que es reforzada por el tradicional discurso docente y la política educativa).
- No está claro qué beneficio puede obtenerse de la participación en organizaciones de grado superior; ellas son un gasto sin retorno que no beneficia directamente a la asociación y/o a sus hijos.
- La discusión sobre temas de política educativa se percibe como un peligro que puede conducir a la fractura de la organización, y por tanto poner en riesgo sus fines básicos.

### 3. *El marco legal actual*

De acuerdo con las características y condiciones de la educación pública nacional, en la que una amplia mayoría de padres de familia muestra su preocupación e interés en el tema educativo de sus hijos a través de una serie de actividades vinculadas al funcionamiento de la escuela, y considerando que estas acciones son necesarias para los centros educativos públicos, el Estado se muestra favorable con esta activa ocupación de las familias y apoya esta concurrencia como uno de sus derechos sociales fundamentales. Así, el Artículo 13° de la Constitución de 1993 recoge este interés del Estado, con el cual manifiesta su conformidad con que los padres de familia tengan participación en el proceso educativo:

7 El Consejo de acuerdo con el artículo 126 de la Ley tiene como finalidad estudiar y evaluar sistemáticamente el funcionamiento y la política educativa.

La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana, el Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo.

Sin embargo, el principio constitucional no establece los mecanismos de esta asistencia en el servicio que se brinda. Es por ello que, mediante el Decreto Supremo N°020-98-ED, el 10 de noviembre de 1998, se aprobó el Reglamento sobre la Participación de los Padres de Familia en la Educación, donde se establece la forma a través de la cual los padres de familia participan, y donde se señalan sus derechos y obligaciones, y los límites y las responsabilidades emanadas de esta acción.

Cabe destacar que uno de los temas relevantes que incluye este reglamento se refiere a que las Apafa nacen directamente con la creación del centro educativo. Así, bajo el supuesto de que todos los padres de familia tienen interés –en mayor o menor grado– en conocer y participar de la educación de sus hijos, y de contribuir de acuerdo con sus posibilidades con la escuela, el Estado asegura de esta manera que todos los padres de familia tengan el medio para realizarlo.

Por otro lado, esta disposición (Art. 4°) busca homogeneizar la forma de agrupación de estos actores de la educación, tanto para canalizar las propuestas y su participación en las actividades propias del centro, como para facilitar la comunicación con el director o las autoridades educativas correspondientes.

Asimismo, esta norma establece las instancias que conforman la Apafa. En primer lugar se encuentra la Asamblea General que es integrada por todos los padres de familia que tienen hijos o apoderados en el centro educativo y es su máximo órgano de representación; el Consejo Directivo está integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y dos vocales como mínimo, elegidos por un año, cuyo encargo es mantener las relaciones entre la Apafa y el centro educativo a través del director del plantel.

También forman parte de la Apafa los Comités de Aula, los cuales se organizan desde las aulas y apoyan a los profesores o tutores de las mismas en todas aquellas actividades que requieran mayor atención en beneficio de los educandos. Así, efectúan las coordinaciones necesarias para el desarrollo de las actividades culturales, deportivas, sociales y otras que contribuyan con la formación de los estudiantes. Los comités son organizados desde las aulas y a través de ellos los padres de familia también participan

en el proceso educativo de sus hijos. Los miembros de los Comités de Aula se reúnen a través de la Junta de Comités de Aula, que a su vez cumple una función de control interno de la Apafa.

Sin embargo, muchos centros educativos no tienen una Apafa debidamente organizada porque los padres de familia no logran ponerse de acuerdo por desinterés, por falta de organización o debido a problemas en las elecciones de sus integrantes. En estos casos, los Comités de Aula cubren las deficiencias que puedan existir en el nivel del aula, pero no satisfacen las necesidades del centro educativo. A veces el director tiene un papel importante como organizador y coordinador de actividades para que los padres de familia contribuyan con la solución de las exigencias del centro educativo.

Cabría entonces preguntarnos si estas organizaciones son realmente entidades voluntarias. Las Apafa no se definen como una asociación voluntaria, en términos de que uno puede negarse a participar en ella y compartir tanto los derechos como los deberes que de ella se derivan. La pertenencia es consecuencia de la matrícula del niño en el CE, es decir, es parte de la organización escolar. Sin embargo, no es percibida como el resultado del derecho de los padres a participar de la educación de sus hijos; es más bien considerada como una consecuencia natural del hecho educativo y la participación –o no– de los individuos es variable en tiempo e intensidad, como ocurre en cualquier organización.

#### *4. Las Apafa y las expectativas de sus miembros*

Para los directivos de la Asociación, esta puede ser un espacio de refugio frente al subempleo o al desempleo en la medida en que reciben una dieta por sesión, a lo que suman los “dividendos” que genera la asociación durante el año por concepto de actividades que van desde la contratación de servicios de mantenimiento y reparación, hasta la realización de eventos públicos. Todo ello, además, en la medida en que no sea excesivo y revierta en beneficio del centro educativo, es aceptado por los padres de familia como una especie de “compensación por su dedicación a la Apafa”. Por otro lado, debe considerarse el hecho de que en muchos casos son también miembros de la Asociación quienes brindan los servicios.

Es preciso anotar sin embargo que esta lógica tiene sus límites en el tamaño de la economía de la asociación. En los colegios grandes y



emblemáticos,<sup>8</sup> los aportes de los padres de familia superan las cuotas ordinarias establecidas por el reglamento oficial de las Apafa. En cambio, en colegios medianos o pequeños con menos de 500 alumnos, ni los ingresos por aportes de los padres de familia, ni aquellos que pueden derivar de sus limitadas instalaciones, permiten sostener los “gastos administrativos” de la Apafa, y por tanto es poco atractiva y no sirve como espacio de refugio frente a problemas de empleo.

El funcionamiento de las Apafa en estos centros medianos y pequeños, ubicados mayormente en los barrios pobres de las ciudades importantes, o en las capitales de provincia, y casi excepcionalmente en las capitales de distrito, tiene otras características. La mayoría de sus miembros atraviesa problemas económicos; por tanto, el monto y el número de aportaciones son bastante limitados y, en la medida en que ser presidente o directivo de la Apafa quita tiempo y no rinde mayores beneficios, este es más un cargo de carácter honorífico. En estos CE es el director quien conduce y los Comités de Aula son los que realizan las actividades de apoyo al profesor; por ende, las inversiones que puedan realizarse para mejorar las condiciones de estudio, el respaldo económico complementario para el mantenimiento de los servicios básicos y el mantenimiento del local serán muy limitados. El primer caso suele ser el más controversial, ya que, en tanto se trata de CE urbanos, están inmersos en un entorno más exigente y competitivo que les demanda realizar inversiones para mejorar la calidad de la educación de sus hijos, las mismas que por sus bajos ingresos familiares no pueden efectuar.

Otra es la realidad de las Apafa de los centros educativos rurales. No solo por lo reducido de su tamaño, que en el caso de las escuelas unidocentes pueden contar con una matrícula menor de 30 alumnos incluidos todos los grados de primaria<sup>9</sup> y la participación de no más de una docena de padres de familia, sino también por la pobreza económica de sus integrantes. En estos centros los aportes en dinero son escasos cuando no inexistentes, y cuentan por tanto únicamente con la mano de obra de los padres de familia

8 Nos referimos a aquellos centros educativos públicos con prestigio, por ser los más antiguos, los más grandes, de los que han egresado las autoridades locales o departamentales, y que por lo general son mejor atendidos por los órganos intermedios de administración (USE, ADE, Dirección Regional) del sector.

9 El 90% de los 23.270 CE rurales son escuelas unidocentes con un solo profesor a cargo de todos los “grados” (de 2 a 6) o multigrado (escuela con más de un profesor pero con más de un “grado” a su cargo). Ver Ministerio de Educación 1998.

y el apoyo que les pueda dar la comunidad para gestionar recursos del propio sector o de otros agentes (Iglesia, ONG, programas públicos, empresas mineras, etc.).<sup>10</sup> Aquí la Apafa, y en particular su presidente, se encarga de hacer llegar memoriales a las autoridades para conseguir que los profesores cumplan con su obligación de asistir regularmente a sus clases, a lo que suma organizar a los demás miembros para traer alimentos del desayuno escolar, materiales educativos o mobiliario que llega hasta los puntos de distribución establecidos por los programas nacionales.

Desde el punto de vista del prestigio, pertenecer a las directivas de la Apafa de los CE públicos puede ser importante para mostrar capacidades que luego permitan conseguir el apoyo de los padres de familia para ocupar cargos políticos o directivos en otras instancias organizativas de la sociedad. Así, en las comunidades rurales, donde los cargos y organizaciones son numerosos, la Apafa forma parte de una constelación de funciones indispensables para asegurar las condiciones de reproducción de la comunidad. Al mismo tiempo, estas instituciones tienen una jerarquía de responsabilidades a través de las cuales sus miembros se educan en la gestión de recursos y en la relación con la sociedad nacional.<sup>11</sup> Esta función de la Apafa se extiende a los pequeños centros poblados y capitales de distrito, e incluso de algunas provincias, donde sirven de paso intermedio o plataforma para acceder, si se tiene una buena gestión, a otros cargos vinculados con el quehacer comunal o municipal.

10 Además, siendo las Apafa una forma organizativa relativamente antigua en las comunidades rurales, con el tiempo se ha creado una cierta cultura compartida entre padres y profesores que les da un carácter particular. Entre los elementos de esta cultura están el sesgo en favor de las madres como principal apoyo de las Apafa y la concentración de sus actividades anuales en acciones para mejorar la infraestructura de los colegios. Muchas asociaciones —en Yauyos como en otras partes— se limitan a realizar pequeñas actividades de recaudación de fondos (pachamanca) o faenas de trabajo una vez al año que sirven para reparar y pintar las carpetas, construir silos, comprar una pizarra y fines similares. Ver Anderson 2001.

11 En Yauyos recogimos numerosas referencias a este tipo de acciones de las Apafa y de los comités de aula y comprobamos la importancia de estas asociaciones como un peldaño inicial para la participación social y política de mujeres y algunos hombres. Sin embargo, no recogimos referencias —de los padres de familia o de los docentes— a proyectos más imaginativos y sostenibles de mejoramiento de la educación a través de este mecanismo (Anderson 2001).

### 5. *La participación de padres y madres de familia*

La participación del padre o de la madre de familia en las actividades de la Apafa tiene relación con los niveles educativos de los que se trate y con las características socioeconómicas que rodean a los centros educativos. De acuerdo con un estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (Ansión, Lazarte, Matos, Rodríguez y Vega Centeno 1998), hay indicios suficientes para afirmar que las madres de familia son las que participan más activamente en los Comités de Aula y en la dirección de las Apafa en los centros educativos de Lima Metropolitana. Ellas son, por lo general, las que más influyen en la decisión respecto al centro educativo donde estudiarán sus hijos, se interesan por las calificaciones que obtienen, y asisten con frecuencia a las reuniones convocadas por los profesores, el director y por la Apafa.

La intensidad de la participación de padres y madres de familia varía según el nivel educativo; así, mientras en inicial y primaria es intensa, en secundaria la relación con el centro educativo se vuelve más distante.

En inicial y primaria la participación se produce tanto a través del Comité de Aula como en las asambleas de la Apafa. En los centros de educación inicial (CEI) se busca satisfacer las necesidades del aula, dotar de materiales de trabajo a los niños y atender los programas de apoyo alimentario. En las escuelas primarias, además de lo mencionado, y debido a su mayor escala, se pueden organizar actividades generales para conseguir fondos o enfrentar problemas comunes.

En la secundaria la dinámica de la participación de los padres y madres de familia varía. El Comité de Aula deja de ser un referente importante, ya que los padres o madres de familia no tienen uno sino muchos interlocutores con los que tratar; no hay un profesor responsable de la sección como en inicial o primaria, sino uno por curso; las necesidades son muy diversas y variables. Así, los reclamos se individualizan y el interlocutor es con mayor frecuencia el director, lo que trae como resultado que la comunicación y la toma de decisiones sea más difícil, de tal manera que la asamblea de padres de familia resulta el único medio para debatir y tomar acuerdos. A esto se suma que los alumnos y alumnas están en una etapa distinta de desarrollo personal (pubertad, adolescencia) y reivindican una mayor independencia. Todo ello contribuye a disminuir la intensidad y frecuencia de la participación de los padres y madres de familia.

Debe anotarse que la importancia de la madre en la relación entre la Apafa y el centro educativo es un fenómeno más urbano que rural, aunque

la participación de las mujeres sea creciente.<sup>12</sup> En los centros poblados pequeños y las comunidades rurales, las Apafa, como se ha mencionado, pertenecen a un sistema de cargos y prestigios que culturalmente ha correspondido ocupar a los hombres jefes de familia, pero ello no quiere decir que la participación de las madres sea menor en lo que respecta a las tareas cotidianas vinculadas a la escuela, y particularmente cuando en la escuela se reparten alimentos o complementos nutricionales.

Finalmente, la organización de los padres de familia de los centros educativos privados goza, de acuerdo con las normas, de una mayor autonomía respecto de los públicos, aunque ambas se organizan básicamente de la misma manera. Las diferencias en este ámbito se restringen a las peculiaridades que un colegio particular pueda tener en relación con objetivos educativos, principios axiológicos y variantes religiosas.

## *6. Cómo se relacionan las Apafa con otras organizaciones*

### *6.1 Relación Apafa - docentes*

La relación entre la Apafa, el director y los maestros se orienta fundamentalmente a definir aquellos aspectos que en términos de infraestructura, materiales y servicios pueden ser aportados por los padres de familia. Los asuntos pedagógicos son parte de la esfera de decisiones de los maestros, aunque muchas de las innovaciones educativas surjan de la iniciativa de los padres de familia. Así, el adquirir equipos de cómputo para que se incorpore el aprendizaje de informática, y la escuela acceda a Internet, surge de la convicción de los padres de familia de los centros educativos grandes de que esta es una de las herramientas básicas para la sociedad actual y del mañana;<sup>13</sup> sin embargo, las decisiones sobre cómo se producirá tal

12 En la sierra y en la selva, los padres contribuyen directamente con su trabajo (mano de obra) en todas las actividades de mejoramiento de la infraestructura. Las madres también destinan su tiempo para la preparación de alimentos en las faenas comunales que se realizan para la escuela y en la preparación del desayuno escolar en varias comunidades. En Montero 2001.

13 Esta convicción, más que responder a una reflexión sobre las perspectivas de la sociedad de la información, con frecuencia, resulta de considerar a las computadoras como símbolo de prestigio y modernidad educativa. Y quizá por ello difícilmente se vincula a cambios pedagógicos sustantivos.

incorporación, la forma como deben distribuirse los equipos, el tiempo que se trabajará con ella, así como las asignaturas que han de vincularse a su aprovechamiento, son decisiones que toman los proveedores del equipo, para lo cual convencen a los maestros.

Sobre los esfuerzos por incorporar tecnologías de la información y comunicación para promover los aprendizajes en los centros educativos, cabrían dos acotaciones. La primera es que debe destacarse la relación entre los padres de familia y el Ministerio de Educación, que a través del programa EDURED se esfuerza por la normalización de las condiciones de equipamiento, la elaboración de indicadores de aprendizaje, la orientación sobre los programas (*software*) educativos, etc. que están permitiendo un uso más eficiente de estas iniciativas. La segunda es que el nivel de exigencia de esta inversión sobre gastos recurrentes para su operación puede llevar al límite de sus esfuerzos a la Apafa, de manera que lo que empieza de manera muy auspiciosa, puede terminar como experiencias de impacto reducido, o incluso en fuente de conflictos y frustración.

Sobre esto último, cabe reflexionar sobre si las inversiones en informática marcan un límite para las capacidades económicas de la Apafa y del mismo Ministerio de Educación. Este gasto implica no solo un desembolso para su adquisición e implementación, sino también y sobre todo un gasto operativo creciente (software, línea dedicada, mantenimiento, seguros, repuestos, entre otros) que ambas instituciones no están preparadas -dada la limitación de recursos existentes- para afrontar. Una opción interesante podría ser promover la relación entre la Apafa, el centro educativo y otras instituciones privadas y/o entidades municipales o regionales, que aseguren la sostenibilidad de estas iniciativas.

De otro lado, la Apafa también se relaciona con la dirección del centro y sus profesores para resolver algunos problemas que tienen que ver con los retrasos en el pago de aportaciones, cuotas extraordinarias y moras en las que incurrir algunos padres de familia. Sobre este asunto, aun cuando la Dirección del centro no puede retener notas, certificados, o impedir la matrícula de los estudiantes cuyos padres incumplen con sus cuotas para la Asociación; frecuentemente, la Apafa solicita que el director utilice cualquier medio para persuadir a los padres de familia de regularizar sus aportes. A ello se agrega la presión social sobre estudiantes y padres que no son invitados a los eventos organizados por la Apafa y son excluidos de utilizar los servicios que esta provee.

Respecto de la relación con los gremios magisteriales, las Apafa tienen una actitud complaciente pero no comprometida. Sea porque consideran

que las huelgas, aunque justas, también perjudican a sus hijos, sea porque ello supone una identificación política con los partidos que se arrogan la representación de los docentes, sea porque después de todo los maestros -a diferencia de la mayoría de los padres de familia- tienen un empleo estable que los ocupa cinco horas diarias, o por todas las razones mencionadas.

## *6.2 Relaciones con las autoridades educativas y otras entidades*

Las relaciones de la Apafa con las autoridades educativas son más bien ocasionales y tienen que ver con situaciones de conflicto con la Dirección o maestros del centro educativo, o con la ejecución de obras de infraestructura y distribución de materiales educativos.

Los padres de familia demandan a través de petitorios o memoriales el cumplimiento de normas básicas para el funcionamiento del centro educativo: la asistencia regular de profesores, el cumplimiento de los horarios, la realización de las obras comprometidas, y en casos en los que se detectan irregularidades graves o delitos cometidos en perjuicio de los alumnos y del centro pueden llegar hasta el uso de medidas extremas, como la toma de locales para demandar, por ejemplo, la expulsión de un profesor o un director.

Más recientemente, esta relación se vincula, como se ha mencionado, con la organización de sus miembros para participar en la distribución de los bienes y materiales educativos que se asignan a través del Ministerio de Educación, o de otros sectores como el caso de los desayunos escolares. Particularmente, respecto de estos últimos, la gestión inicial la hace el director, y las tareas de preparación corren por cuenta de las madres de familia de la escuela.

Para otros programas sociales, como salud, Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (Foncodes), o el Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (Pronamachcs) en las áreas rurales, las Apafa son organizaciones que sirven de aliadas para sus respectivas actividades, y con las que se relacionan de manera menos sistemática.

La relación con los municipios y otras entidades como los Consejos Transitorios de Administración Regional y las ONG son puntuales, y tienen que ver con la posibilidad de obtener recursos adicionales para el mejoramiento de la infraestructura y, en menor medida, con actividades de mejoramiento de la calidad pedagógica.

## 7. *Cuánto gastan las familias en la educación y en qué gastan las Apafa*

Bajo el principio de que estas organizaciones se crean para contribuir con el mejoramiento de los servicios educativos que se brinda en los centros educativos públicos, los padres de familia convienen en la necesidad de realizar un aporte económico mínimo destinado a cubrir las necesidades o requerimientos que la Apafa considere necesario para asegurar o mejorar las condiciones mínimas del entorno que incide directamente en la educación de sus hijos.

Evidentemente hay una relación entre el nivel socioeconómico de los padres de familia y el centro educativo, de modo de no provocar situaciones de falta de pago por concepto de Apafa, entre otros.

El reglamento de las Apafa establece un monto anual ordinario máximo aplicable a cada familia, el cual no puede exceder el 1,5% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT), de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 32°. Sin embargo, la Asamblea General puede aprobar el incremento de esos montos así como el pago de cuotas extraordinarias, debidamente sustentadas. Es preciso anotar que, luego de promulgada la norma, sucesivos dispositivos congelaron la aportación máxima en 42 nuevos soles. Aunque la misma norma abre la posibilidad a aportaciones mayores bajo la denominación de contribución voluntaria.

La cuota máxima de 42 nuevos soles es establecida por el Reglamento de las Apafa, porque además de las contribuciones al inicio del año escolar existen cuotas extraordinarias, independientemente de lo que se recauda por multas por inasistencia a las Asambleas Ordinarias de la Asociación (2 al año), la venta de los productos de los talleres técnicos (costura, carpintería, etc.), y los resultados de eventos como rifas, quermeses, “polladas”, etc. Muchas veces, adicionalmente, el local que cuenta con instalaciones deportivas, e incluso tecnológicas, se presta a cambio de otros beneficios para la realización de actividades diversas.

La falta de pago de la cuota anual, multas u otros aportes, no condiciona, por motivo alguno, la matrícula o ratificación de matrícula del alumno. Si el director del centro educativo o algún funcionario contraviene esta disposición, es pasible de sanción de acuerdo con la ley.

Para los casos de insolvencia económica comprobada, previstos en el estatuto, la cuota anual o aportes extraordinarios pueden ser pagados en partes o reemplazados por faenas o trabajos de los padres de familia, en la mejora del centro educativo.

De acuerdo con lo permitido por el reglamento de las Apafa (DS 020-98-ED) y considerando las actividades que realizan, los ingresos y gastos de estas asociaciones se organizan como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1  
Rubros presupuestales de las Apafa

Ingresos	Egresos
Cuotas anuales	Mantenimiento de aulas
Cuotas extraordinarias	Servicios básicos
Donaciones, legados	Mobiliario
Eventos	Materiales educativos
Rifas	Paseos, visitas, fiestas de promoción, etc.
Trabajo/ faena	
Multas	

Sin embargo, resulta difícil distinguir estos gastos de otros realizados independientemente por los padres de familia para la educación de sus hijos, tales como compra de útiles escolares, textos, pasajes, uniforme, entre otros. En los párrafos siguientes veremos lo que estas cifras nos muestran con relación a estos gastos y los relacionados con las Apafa; para ello tomamos los resultados de las encuestas nacionales de niveles de vida de 1994, 1997, y la de Hogares de 1996.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Niveles de Vida de 1997, que incluye tanto al sector público como el privado, las familias peruanas gastan en educación el equivalente al 2,9% del PBI, y si nos referimos a la educación inicial, primaria y secundaria la cifra es 1,85%; ello incluye uniforme, pasajes, alimentación, útiles escolares, libros, cuadernos y otros materiales educativos, además de lo gastado por Apafa y dentro del centro educativo, clases particulares, matrícula (de centros educativos privados), y otros. Si comparamos cómo han evolucionado estos gastos entre 1994 y 1997 para primaria (Verdera s/f), se observan tres cosas: la primera es que ellos aumentan como proporción de los gastos totales de las familias (6,3% y 7,7% respectivamente); la segunda es que el promedio de gasto real aumenta en 32% en el período; y la tercera es que la estructura del gasto se modifica, los desembolsos en libros, textos y cuadernos aumentan en 174%.

Por otro lado, en el caso de los centros educativos públicos, nadie que tenga hijos en educación inicial, primaria o secundaria está fuera de las



Apafa, como se ha señalado anteriormente, y todos aportan en dinero o en trabajo. Al respecto las cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) para centros educativos estatales (INEI 1996) muestran que solo el 28,4% de las familias declaran haber tenido gastos a favor de sus asociaciones e indican los montos, lo que hace suponer que la mayor parte de familias contribuyen de otra manera, y que es probable que no se haya contabilizado la inversión en tiempo de trabajo aportado, donaciones, ni las contribuciones por concepto de rifas, eventos, gastos a través del comité de aula, etc.

Adicionalmente, la ENAH señala que la mayor parte de estos montos se invierte en rehabilitar, mantener o sustituir aulas (48,9%); le sigue el rubro "otros" que incluye el pago de servicios (luz, agua, materiales educativos) que representa 32,3% del gasto; y luego continúa el gasto en baños y carpetas. Sin embargo se aprecia también en el medio rural<sup>14</sup> que, debido a la carencia de servicios básicos, el gasto se orienta de otra manera.

En síntesis puede afirmarse que el sistema educativo público que se encarga de la educación del 85% de los niños en educación básica depende para su operación de los aportes de los padres de familia, y que una parte importante de estos, aun cuando no es posible discernir la magnitud con precisión, se canaliza a través de las Asociaciones de Padres de Familia.

### *8. Las Apafa en la educación en el Perú*

Para comprender el funcionamiento de las Apafa en los centros educativos estatales es necesario considerar algunas características del sistema educativo público. En primer lugar debe considerarse que los recursos presupuestales asignados a los colegios y escuelas, a través de los organismos intermedios del sector (Direcciones Regionales, USE y ADE), son destinados prioritariamente al pago de planillas de profesores y personal administrativo; como segunda prioridad están los gastos operativos de estos organismos; y en tercer término se encuentran todos aquellos gastos para el funcionamiento de los centros educativos. La inversión en mobiliario escolar, infraestructura educativa, o en programas especiales destinados a la adquisición de equipos de cómputo, laboratorios o materiales educativos,

14 Dadas las dificultades de acceso a la mayor parte de poblados rurales, debemos entender que estas cifras representan más bien a poblados cercanos a la carretera, y por tanto a servicios.

forma parte de las inversiones realizadas a través de programas nacionales que operan principalmente desde el Ministerio de Educación.

Por otra parte, los presupuestos no son elaborados teniendo en cuenta los gastos reales o las necesidades de cada uno de los centros educativos, sino a partir de montos referenciales cuyo origen nadie conoce a ciencia cierta. A ello se agregan los efectos de los recortes presupuestales que a lo largo del año reducen las partidas para gastos de operación, así como los limitados montos previstos para inversión o mantenimiento de la infraestructura educativa.

Lo primero que se asegura es el pago de los salarios, y los montos destinados a los gastos operativos e inversiones se definen por diferencia. De tal manera que muchas veces no se cuenta con recursos suficientes para el pago de servicios básicos, mantenimiento de los locales, y menos para inversión en bibliotecas, laboratorios, etc. Esto, en todo caso, llega a los centros educativos como fruto de programas nacionales de inversión. De esta manera, los padres de familia terminan cargando con las cuentas de tizas, reparaciones, servicios básicos, etc.

Las consecuencias de ello se traducen de manera distinta en el funcionamiento de los centros educativos. Así, aquellos que gozan de mayor prestigio, o son más grandes, o son considerados como los representativos de una región, reciben por lo general una mejor atención de las autoridades educativas locales.

No sucede sin embargo lo mismo con el resto de escuelas o colegios, los mismos que si bien se benefician, como los demás, de los programas nacionales, tienen dificultades con el funcionamiento de los servicios básicos porque las autoridades de los organismos intermedios no pagan las cuentas, e incluso se ven en dificultades para realizar sus actividades cotidianas en clase por falta de tizas, papel u otros útiles. Caso especial son los centros educativos rurales que, si bien no tienen servicios por los que pagar pues la mayoría carece de ellos, no cuentan con apoyo para el mantenimiento de sus locales, mobiliario o implementos del aula.

De esta manera, puede entenderse a las Asociaciones de Padres de Familia como las entidades que satisfacen estos requerimientos de acuerdo con las posibilidades de sus miembros y, en gran medida, se convierten en el soporte fundamental para garantizar el funcionamiento de la mayor parte de centros educativos.

Por otra parte, las Asociaciones pueden estratificarse socialmente teniendo en cuenta su ubicación rural o urbana. Asimismo, en la medida que corresponden con centros educativos cuyas características están fuertemente

relacionadas con la ubicación del centro educativo, pueden también estratificarse de acuerdo con las características de los barrios donde se encuentran.

Así, por ejemplo, atendiendo únicamente al tamaño de los centros educativos públicos, podríamos distinguir por lo menos tres tipos de Apafa: aquellas en los grandes colegios con más de mil alumnos ubicados en Lima y en las principales capitales de departamentos del país, aquellas asociaciones de colegios medianos y pequeños de las ciudades y capitales de provincia y, en tercer lugar, las Apafa de los centros educativos rurales unidocentes y multigrado.

Cuadro 2  
Centros educativos, alumnos y docentes por tamaño, 1998  
(En cantidades y porcentajes)

Rangos por número de alumnos	Centros educativos		Total de alumnos		Total de docentes	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
más de 1000	916	1,5	1.336.147	17,3	50.656	13,8
de 500 a 1000	2.345	3,9	1.628.361	21,0	62.407	17,0
de 100 a 500	14.828	24,7	3.015.033	38,9	139.248	38,0
menos de 100	41.909	69,9	1.765.961	22,8	113.885	31,1
Total	59.998	100,0	7.745.502	100,0	366.196	100,0

Fuente: Ministerio de Educación 1998.

Nota: En un mismo local escolar puede haber más de un centro educativo.

Como se ha mencionado, estos diferentes tipos de centros educativos dan lugar a diferentes oportunidades educativas. Los colegios o escuelas con Apafa solventes de centros grandes pueden compensar de mejor manera las carencias que se producen bajo la lógica de la distribución igualitaria del presupuesto del sector, mientras que las Apafa de menores recursos a duras penas pueden contribuir a la regularidad en el desarrollo y el proceso educativo.

### Conclusiones

Si reflexionamos sobre el papel de las Apafa en el funcionamiento de la educación y en el aporte de los padres de familia, admitiremos que sin ellos las carencias del servicio educativo serían significativamente mayores

que las ya existentes. Ni en el pasado, a través de patronatos o juntas, ni en el presente o futuro con Apafas o con otras formas de organización, es posible pensar la economía de la educación sin considerar estos aportes. Puede discutirse la magnitud de los mismos, o intentar distinguir con precisión aquellos gastos en los que estas asociaciones son subsidiarias del Estado, y llegarse a la conclusión de que es indispensable duplicar el presupuesto para hacerlo. Pero para un balance razonable tendría que agregarse que si ello ocurre no será posible mejorar los magros salarios de los maestros, ya que para hacer ambas cosas hay que triplicar el presupuesto actual, y cualquier analista de la economía nacional nos dirá que ello no es posible en el mediano, ni quizás en el largo plazo.

Asimismo, aun cuando parece haber un consenso en el sentido de las normas sobre la deseable y necesaria participación de los padres de familia en la gestión educativa y pedagógica, las evidencias indican que los avances en esta dirección son inconsistentes.

En la década de 1970 se ensayó la participación en el nivel de los NEC y en la década de 1980 se les consideró parte de los actores para la construcción de políticas educativas, por lo que se les incorporó en el Consejo Nacional de Educación. Sin embargo, las Apafa han mostrado enormes limitaciones para constituir estructuras orgánicas que les permitan cumplir este papel, tal vez porque al tener que enfrentar lo urgente (que el colegio funcione), no han podido asumir lo importante (participar en la elaboración de políticas educativas que aseguren educación de mayor calidad para sus hijos).

En la década de 1990 se advierte un cambio de dirección que busca su incorporación como actores de un proceso de construcción de proyectos en los centros educativos a través de los Planes de Desarrollo Institucional (PDI). Ello se ha visto limitado por la ausencia de una decisión política clara respecto de la asignación presupuestal y por la falta de la autonomía necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos que los PDI se proponían, así como por la inexistencia de indicadores que permitan construir una cultura de calidad educativa entre padres, docentes, alumnos y administradores de la educación.

Consideramos que para recuperar este objetivo sería necesario renovar el impulso a la elaboración de PDI en cada centro educativo, buscando establecer un proyecto que combine cambios y mejora de la propuesta pedagógica, con recursos mínimos de inversión en bienes y servicios, y donde el financiamiento del mismo sea parte de un acuerdo en el que se establece lo que aporta la Apafa y lo que aporta el Estado. Para esto último

es necesario reformular la elaboración del presupuesto considerando una fórmula de asignación que considere la asignación diferenciada de recursos -si de verdad se quiere actuar sobre nuestra compleja diversidad social y cultural-, matrícula, bienes y servicios, infraestructura, capacitación, materiales educativos, entre otros.

De otro lado, se ha pensado al sistema educativo como un todo homogéneo, sin considerar las enormes diferencias entre los centros educativos públicos y en las familias que en ellos participan. No se han considerado las limitaciones que ellos enfrentan tanto por su tamaño como por su dispersión y aislamiento, asunto particularmente grave en el espacio rural. Factores ellos que no solo reducen la capacidad y efectividad de sus acciones, sino que ensanchan las distancias entre la pobreza de recursos de unos y la relativa riqueza de otros.

Ello supone modificar la gestión del sistema y otorgar autonomía en la gestión de recursos económicos y de personal a nuevas formas de organización (redes de centros educativos, consejos de gestión con participación de instituciones locales, etc.) en las que participen el director, los padres de familia y, de acuerdo con la escala, el municipio u otras organizaciones.

Este proceso debe acompañarse con sistemas de información sobre la calidad educativa donde se distinga el desempeño de los alumnos, el de los profesores y el de los centros educativos. Para ello será necesario crear mecanismos de monitoreo, supervisión y evaluación, así como realizar los cambios tanto en la Ley de Educación, como en la del Profesorado actualmente vigentes.

Todos estos cambios, así como las limitaciones mencionadas, muestran que la forma de organización del sistema debe cambiar radicalmente, lo que supone distribuir los recursos y las decisiones administrativas y pedagógicas. Ello permitirá que los esfuerzos aislados de grupos de docentes y padres de familia, o los proyectos que se realicen desde algunas instancias gubernamentales y no gubernamentales, sean útiles para enfrentar de manera imaginativa la construcción de una mejor educación orientada a formar ciudadanos, contribuir al desarrollo y abrir ventanas al futuro para incorporarnos en la construcción de lo que se conoce como la sociedad del conocimiento.

## Bibliografía

- Anderson, Jeanine, et al. (2001). *Yáuyos: estudio sobre valores y metas de vida*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ansión, J.; A. Lazarte, S. Matos, J. Rodríguez y P. Vega-Centeno (1998). *Educación: la mejor herencia. Decisiones educativas y expectativas de los padres de familia. Una aproximación empírica*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cuánto S.A. (1997). *Encuesta Nacional de Niveles de Vida*.
- Guadalupe, César (2001). *Elementos para la construcción de una tipología de centros educativos y programas no escolarizados*. Lima: Ministerio de Educación.
- INEI (1999). *Encuesta Nacional de Hogares*, II Trimestre.
- (1996). *Encuesta Nacional de Hogares*, II Trimestre.
- Ley Orgánica de Educación (N°9359), 1941.
- Ley de Educación (N°19326), 1970.
- Ley de Educación (N°23384), 1981.
- Montero, Carmen et al. (2001). *La escuela rural: modalidades y prioridades de intervención*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (1998). *Estadísticas básicas*. Lima: Ministerio de Educación.
- (1970). *La reforma de la educación peruana, informe general*. Lima: Ministerio de Educación.
- Pezo, C.; E. Ballón y L. Peirano (1978). *El Magisterio y sus luchas 1885-1978*. Lima: Desco.
- Rodríguez González, José (1992). *Gasto público en educación y distribución del ingreso en el Perú*. Documento de Trabajo. Lima: GRADE / Consorcio de Investigación Económica.
- Verdera, Francisco (s/f). "Causas del agravamiento de la pobreza en el Perú desde fines de la década de 1980", en *La pobreza en el Perú: causas y políticas para enfrentarla*. Documento en preparación.

IV.

*Filantropía y responsabilidad social:  
el papel de las empresas*





*Marcos de análisis y metodologías  
para evaluar a las empresas socialmente responsables:  
un estudio de caso de la Minera Yanacocha*

Jeffrey Bury

*Introducción*<sup>1</sup>

A lo largo de los últimos años se han dado importantes avances en las actividades socialmente responsables de las empresas y en la investigación en torno de dichas actividades. En el ámbito internacional, una gran cantidad de conferencias y esfuerzos en curso –llevados adelante por grupos tales como el World Business Council for Sustainable Development, la fundación AVINA, el Business for Social Responsibility y la Organización de Naciones Unidas– han generado un nuevo interés en el tema de la responsabilidad social y las maneras como las empresas pueden y deben adoptar nuevas actitudes y prácticas con relación al desarrollo sostenible y a la inversión social positiva. Además, un número considerable de estudios y declaraciones de política han generado un nuevo interés en el desarrollo teórico y conceptual acerca de la forma y el contenido de las empresas socialmente responsables. Más aún, una cantidad importante de programas –crecientemente conocidos como “socialmente responsables”– implementados por los actores empresariales se encuentra en curso a través de todo el Perú y Latinoamérica.

El objetivo de esta investigación es ofrecer, mediante una discusión de la investigación sobre responsabilidad social en el Perú y el estudio de caso de la Minera Yanacocha, nuevos marcos de análisis y metodologías para el

<sup>1</sup> El autor desea expresar su agradecimiento a Anthony y Denise Bebbington, Baltazar Caravedo, Virginia Gibson, Felipe Portocarrero, Jim Rader, Cynthia Sanborn y a la Newmont Mining Corporation por sus muchos años de ayuda y oportunos comentarios. Además, el autor quisiera agradecer a las Rondas Campesinas Femeninas del Norte del Perú, y a Wilson Marín, Vania Cuenca y Gladys Muñoz por sus invaluables esfuerzos en pro de esta investigación. Finalmente, el autor quisiera agradecer a todos los caseríos y personas que abrieron sus puertas para comentar esta investigación. El presente estudio se realizó con el apoyo de la National Science Foundation Doctoral Dissertation Improvement Grant in Geography and Regional Science. Todas las opiniones, datos y errores son de responsabilidad exclusiva del autor.

estudio de los impactos de las empresas socialmente responsables. Con esa finalidad, el documento ha sido organizado en cinco secciones. La primera de ellas presenta un breve recuento de la investigación sobre la responsabilidad social en el ámbito internacional y en el Perú, con ejemplos tomados del sector minero internacional, para luego establecer que es necesario realizar mayores progresos en términos de la evaluación de los programas socialmente responsables de las empresas. Más aun, en la segunda sección, se arguye que los esfuerzos de evaluación necesitan examinar, mediante el empleo de nuevos marcos de análisis y metodologías rigurosas centrados en los impactos en el nivel de las comunidades locales, cómo es que los programas sociales de las empresas están afectando las necesidades y metas de la sociedad. Luego, se desarrolla un breve recuento del sector minero en el Perú y los programas mineros socialmente responsables, el cual destaca la naturaleza de este tipo de actividades entre las compañías mineras. Ello se presenta en la tercera sección. En la cuarta sección, utilizando un marco de evaluación y unos procedimientos metodológicos rigurosos, que se basan en las necesidades de subsistencia, se demuestra de manera confiable cómo es que las actividades socialmente responsables de Minera Yanacocha causan un impacto en la región de Cajamarca. Finalmente, y a modo de conclusión, se ofrece un análisis crítico sobre cómo ha implementado sus programas la Minera Yanacocha, y se levanta un conjunto de interrogantes para futuros debates e investigaciones acerca de los impactos de las empresas socialmente responsables.

### *Nuevas orientaciones en el campo de la responsabilidad social empresarial*

Durante la década pasada, la desregulación, la liberalización y la globalización de la economía mundial han permitido a las compañías transnacionales y nacionales expandir sus operaciones a un ritmo acelerado; asimismo, han disminuido las estructuras reguladoras dentro de las cuales operan. Estos cambios han sido señalados por investigadores como David Korten, quien argumenta que las compañías tienen cada vez más capacidad de influir en, e inclusive dirigir, los asuntos políticos y sociales en el nivel internacional y nacional (Korten 1996).<sup>2</sup> En efecto, las empresas han

<sup>2</sup> Véase también una revisión general acerca de los crecientes flujos de capitales corporativos hacia países en desarrollo, en French 1998.

ganado un importante terreno para el logro de sus objetivos en una economía global y libre de barreras nacionales e internacionales. Sin embargo, en la década pasada se ha dado también una oleada de interés, tanto por parte de las empresas como de la sociedad civil, respecto a la responsabilidad que aquellas tienen con las sociedades en las que operan. A inicios de la década de 1990, y sobre todo como consecuencia de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible realizada en Río de Janeiro, surgió una nueva agenda empresarial –en gran medida a la manera del World Business Council on Sustainable Development– preocupada por las obligaciones tanto ambientales como sociales que las empresas tienen con relación a las necesidades y metas de los países en los que operan.<sup>3</sup>

En tiempos más recientes, el tema de la responsabilidad social empresarial ha sido crecientemente adoptado en los foros de instituciones internacionales tales como la Organización de Naciones Unidas –en particular la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)–.<sup>4</sup> En buena parte, ante la ausencia de un marco regulador internacional vinculante para las compañías transnacionales, las instituciones internacionales han hecho un llamado para la aceptación voluntaria, por parte de las compañías, de un conjunto de directrices y códigos de conducta que demuestren una “buena ciudadanía empresarial” en la economía mundial.<sup>5</sup>

Si bien la respuesta de la comunidad empresarial internacional a los crecientes llamados por la responsabilidad social ha sido en general conservadora, muchas compañías han implementado programas socialmente responsables destinados a aumentar sus contribuciones positivas a las comunidades y países donde operan. Las formas de estos programas son tan diversas como diversos son los miembros de la comunidad empresarial, pero, en general, demuestran una creciente toma de conciencia y compromiso, por lo menos de una parte de la comunidad empresarial, para virar hacia formas de actividad empresarial más responsables en términos sociales.

Los desarrollos dentro del sector minero internacional muestran cómo se han desarrollado las directrices para los actores empresariales a lo largo de los últimos años, así como la manera en que las empresas han empeza-

3 Véase, por ejemplo, Schmidheiny 1992; así como Schmidheiny y Zorraquin 1996.

4 Para un tratamiento completo del tema de la responsabilidad social por las Naciones Unidas, véase UNCTAD 1999.

5 Por ejemplo, la Corporación Financiera Internacional ha desarrollado un conjunto de directrices para las compañías sobre la base de la aceptación voluntaria. Véase IFC 2000.

do a formular estrategias socialmente responsables en sus operaciones. Se estima que la industria minera mundial comprende a más de 10.000 compañías que explotan más de 20.000 minas en todo el mundo (Hinde 2000: 10-14). A lo largo de la última década, el papel de la minería en los esfuerzos por un desarrollo sostenible ha sido crecientemente asumido por las Naciones Unidas, las organizaciones de la sociedad civil, como también dentro de la comunidad de empresas mineras. Un aspecto clave de este debate gira en torno de las maneras como las compañías mineras pueden ser más responsables socialmente en las áreas donde operan. Un diverso conjunto de directrices para las compañías mineras ha sido desarrollado por una variedad de actores, preocupados en gran medida por mitigar los impactos medioambientales de sus operaciones y por alentar programas de inversión social más activos en las áreas impactadas por ellas. Por ejemplo, las *Berlin Guidelines* –desarrolladas en 1991 y revisadas en 1999– ofrecen una lista de 15 principios que las compañías mineras deben respetar e implementar en sus operaciones para que encaren tanto la responsabilidad social como la ambiental. Además, la *Global Reporting Initiative (GRI)* –desarrollada en 1997 por un conjunto de actores y la Organización de Naciones Unidas– proporciona un foro para las directrices voluntarias y los mecanismos de reporte para las compañías mineras y sus actividades.<sup>6</sup>

Así, dentro de la industria minera, muchas compañías, por iniciativa propia, han empezado a implementar nuevos programas que incluyen aspectos ambientales y sociales, y a suscribir muchos códigos de conducta internacionales como el *GRI* y las *Berlin Guidelines*. En efecto, a principios del año 2000, los principales ejecutivos de las 25 compañías mineras más grandes del mundo dieron inicio a la *Global Mining Initiative (GMI)*, que tiene como finalidad estudiar la forma en que la minería puede contribuir al desarrollo sostenible, como preparación preliminar para la Conferencia de Río + 10 sobre desarrollo sostenible. En general, se han hecho muchos nuevos avances dentro de la industria minera para encarar el creciente interés en las formas de minería socialmente responsables.

En el Perú, durante la última década, el tema de la responsabilidad social ha crecido entre la comunidad empresarial, las organizaciones no

<sup>6</sup> Véase la página web del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente para una lista completa de las directrices y las convenciones internacionales (<http://sedac.ciesin.org/pidb/register-home.html>). Otras incluyen la ISO 9000 y la ISO 14000 y un código en desarrollo sobre cianuro y la industria del oro que se halla bajo negociación. Véase Sweeting y Clark 2000, para un ejemplo de las directrices ofrecidas por las organizaciones de la sociedad civil.

gubernamentales y los investigadores. En conjunción con este interés internacional, y con el fin de encarar estas preocupaciones, desde mediados de la década de 1990 surgieron grupos encabezados por empresas<sup>7</sup> –como PERÚ 2021, el Instituto Apoyo, la Sociedad Peruana de Comercio Exterior (COMEX), la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), entre otros– que han suscrito cuestiones de responsabilidad social en diversas publicaciones, encuentros y conferencias.<sup>8</sup>

De particular importancia en la irrupción de estas preocupaciones ha sido la participación de las ONG, tales como Servicios para el Desarrollo (SASE) y el Instituto de Responsabilidad Social de la Empresa (IDRS). En la medida en que los líderes empresariales empiezan a complementar muchas de las declaraciones formales de sus empresas con un conjunto de diversas actividades socialmente responsables, SASE, por ejemplo, empezó a publicar importantes y pioneros trabajos que dan cuenta de estas prácticas en diversos sectores y lugares a través de todo el país, como también a recopilar información sobre las actitudes de los líderes empresariales ante la responsabilidad social.<sup>9</sup>

Además de la comunidad empresarial y los actores de la sociedad civil, los grupos de investigación –como el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP)– han asumido el tema de la responsabilidad social. Los investigadores han contribuido con amplios estudios de caso de las actividades de este tipo en el Perú, como también han ofrecido desarrollos teóricos y conceptuales sustanciales para tratar el tema.<sup>10</sup>

En tiempos más recientes, en el Perú se han desarrollado directrices, mecanismos de reporte y los novísimos *rankings* de responsabilidad social. En 1997 fue presentado el primer instrumento formal para medirla: basándose en instrumentos similares desarrollados en otros países de Latinoamérica, la CONFIEP y la OIT elaboraron el *Manual de Balance Social*, como un instrumento para evaluar las actividades empresariales socialmente responsables (Confiep y OIT 1997). Así, en el año 2000 fue

7 Para tratamientos más amplios sobre el desarrollo del tema de la responsabilidad social en Perú, véase Caravedo 1998a, 1999; y Sulmont 2000.

8 Véase, por ejemplo, CIBD y PERÚ 2021 1996, Instituto Apoyo y SASE 1996, Sociedad Nacional de Exportadores 1997.

9 Para ejemplos del trabajo de SASE, véase Caravedo 1998a, y Caravedo 1999.

10 Véase Sulmont 2000; Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta 2000; y Portocarrero, Sanborn, Llusera y Quea 2000.

presentado el primer *ranking* formal de empresas socialmente responsables, el cual se generó a partir de entrevistas realizadas con líderes empresariales y los propios informes de un total de 153 compañías (Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta 2000).

En suma, el interés de una parte de las compañías, y de un conjunto de actores de la sociedad civil e investigadores, en el tema de la responsabilidad social expresa una vitalidad notable. Por un lado, un variado y sólido conjunto de actividades empresariales socialmente responsables ha sido puesto en marcha por los líderes empresariales, tanto en el ámbito internacional como dentro del Perú. Además, por otro lado, los investigadores han desarrollado un marco de directrices cada vez más sistematizado y uniforme, así como un conjunto de matrices teóricas y conceptuales para analizar la forma y el contenido de las actividades empresariales.

### *Más allá del Manual de Balance Social en el Perú: evaluación de los impactos de las empresas socialmente responsables*

Algunos de los avances más recientes en el creciente campo de la responsabilidad social están dirigiendo su atención hacia los mecanismos para una elaboración y sistematización más cuidadosa de los programas sociales de las empresas. El *Manual de Balance Social*, por ejemplo, proporciona un marco para la elaboración de las estrategias y actividades sociales de las empresas; como tal, es un mecanismo que contribuye a los esfuerzos de planificación empresarial, y también un método para levantar información cualitativa y cuantitativa acerca de las actividades empresariales (Confiep y OIT 1997: 14-15). Esta información no solo es útil dentro de las propias empresas; constituye también un elemento importante para dialogar con la comunidad externa –que está preocupada por los tipos de actividades que las empresas desarrollan–, así como puede ser evaluada y desarrollada en marcos comparativos como el *ranking* de las actividades empresariales socialmente responsables (Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta 2000).

Si bien las compañías están adoptando los mecanismos formales de reporte –como el *Balance Social* y otros métodos más informales que ilustran la forma y el contenido de sus actividades socialmente responsables–, el trabajo realizado acerca de los impactos de estos programas es todavía escaso. Son pocas las empresas en el Perú que han adoptado algún mecanismo para evaluar los impactos de sus programas en su conjunto. En efec-

to, en los *rankings* más recientes de las empresas socialmente responsables, el 79% de las 153 empresas encuestadas no cuenta con instrumento especializado alguno para medir los impactos de sus actividades, solo el 1% de las empresas encuestadas refiere tener un instrumento especializado, y el 21% menciona solo instrumentos de medición generales como encuestas (*Ibíd.*: 20).

En términos generales, la ausencia de algún tipo de mecanismo de evaluación en los programas empresariales es atribuida al hecho de que muchos de los impactos de las actividades socialmente responsables son “intangibles” y, por tanto, difíciles de medir (*Ibíd.*). No obstante, si se toma en cuenta que el 82% de las empresas reporta programas que tienen como objetivo directamente la educación, el 71% reporta programas dirigidos a la salud, y un 56% reporta actividades para mitigar el impacto en el medio ambiente, quizás lo que está faltando sea un instrumento adecuado para demostrar cómo es que estos componentes afectan a los receptores de los programas socialmente responsables de las empresas. Por cierto, los impactos de algunas actividades –como al apoyo a las artes, por ejemplo– son difíciles de demostrar. Sin embargo, muchas otras deben tener impactos claros y medibles, tanto en los componentes internos como externos de las actividades empresariales.

El debate acerca de los méritos de los mecanismos de evaluación de las actividades socialmente responsables de las empresas no se verá necesariamente ensombrecido por el espectro de inminentes regulaciones para las empresas. Si tal marco regulador ha de ser implementado, no lo será, por cierto, en el corto plazo, y no necesariamente se le permitirá restringir cualquier debate acerca de por qué la medición de los impactos de las empresas socialmente responsables puede ser útil en esta coyuntura.

El desarrollo de algún tipo de herramienta de medición ofrece varias ventajas inmediatas para los actores empresariales y no empresariales en este momento del debate sobre la responsabilidad social. Primero, en el caso de las compañías y los dirigentes empresariales, algún tipo de medición sobre cómo es que se están comportando sus portafolios de responsabilidad social puede proporcionarles una retroalimentación importante para su planificación estratégica y sus procedimientos de evaluación. Mientras que algunas formas de actividades empresariales, tales como la filantropía, no forman parte de los procedimientos de evaluación que tienen las empresas, las actividades empresariales socialmente responsables implican un nivel mucho mayor de participación en los foros internos y externos y, por lo tanto, deben ser más cuidadosamente monitoreadas por las empresas.

Los mecanismos de evaluación podrían proporcionar importantes medidas retroalimentadoras como parte del proceso de revisión.

Segundo, el desarrollo de un instrumento para medir las actividades de las empresas socialmente responsables también puede proporcionar a las compañías un medio importante gracias al cual ellas se pueden comprometer con los actores externos. Si bien a estas alturas muchas empresas han articulado planes empresariales socialmente responsables, estos son en gran medida autorreportados y, en algunos casos, vistos fundamentalmente como esfuerzos de relaciones públicas. Sin embargo, los procedimientos efectivos de evaluación pueden ofrecer información útil y concreta, la cual puede ser compartida con otros actores empresariales u otras partes interesadas para demostrar cómo es que las estrategias socialmente responsables contribuyen realmente a un cambio social positivo.

Por último, los mecanismos preliminares de evaluación pueden contribuir significativamente a los esfuerzos de investigación en el área de la responsabilidad social. Si bien los investigadores han compilado un importante conjunto de estudios de caso y están empezando a desarrollar un marco conceptual y teórico con relación a la responsabilidad social, existen pocos vínculos entre la manera como las compañías están respondiendo a las necesidades y metas de la sociedad, y la manera como realmente están afectando a tales necesidades y metas. Si bien las directrices del Balance Social se hallan recién en sus inicios, un número suficiente de empresas ha introducido programas en el Perú y otros lugares, de modo que un conjunto importante de cambios se encuentra en curso, tanto dentro de las empresas como en la comunidad externa que es afectada por sus programas. Vincular la conducta empresarial con los estudios empíricos del cambio constituye un elemento importante para el futuro perfeccionamiento de las reglas que pautan los reportes de las empresas, y para el desarrollo teórico y conceptual en el campo de la responsabilidad social.

### *Marcos de análisis y métodos para evaluar a las empresas socialmente responsables*

La evaluación de las actividades de este tipo de empresas socialmente responsables sugiere la necesidad de un marco de investigación que se centre en una escala más local de análisis; una que incluya a los trabajadores y las colectividades afectadas por las empresas. En los componentes externos de estos programas sociales, estos actores serían las comunidades y fami-



lias que están presentes en las zonas donde las empresas han implementado sus programas, mientras que en el componente interno dichos actores serían los empleados. Así, se requiere un marco de análisis que vincule las actividades nacionales e internacionales de las compañías con los cambios en el plano local ocasionados por sus operaciones.

El debate acerca del marco para analizar los impactos de las empresas en las sociedades donde estas realizan sus operaciones, que se ha centrado fundamentalmente en los análisis a escala nacional e internacional, ha generado una importante polémica desde por lo menos la década de 1970.<sup>11</sup> Gran parte de este debate ha decaído en años recientes, en la medida en que la discusión sobre costos y beneficios relativos de las actividades empresariales en las sociedades anfitrionas ha sido eclipsada por las circunstancias actuales de rápidos incrementos en los flujos de capital de las empresas a través de todo el mundo debido a la creciente globalización. Sin embargo, un nuevo interés en la responsabilidad social está dirigiendo cada vez más su atención a las actividades específicas que las empresas individuales realizan en sus operaciones.

Cualquier esfuerzo de evaluación a escala local, ya sea que esté a cargo de las propias empresas o de evaluadores externos, debe satisfacer algunas consideraciones metodológicas y conceptuales básicas para evitar la generación de problemas innecesarios. Los debates pasados, que se concentraron en los impactos de las empresas en las sociedades, fueron rebasados por una retórica implacable, en parte a consecuencia de la inadecuada estructura metodológica de muchos estudios. Quizás el elemento más importante de los esfuerzos de evaluación es que estos deben empezar antes de que las empresas implementen cualquier programa socialmente responsable. En efecto, para comprender de qué maneras y en qué medida los programas socialmente responsables de las empresas están afectando a las poblaciones locales externas o internas, se necesita levantar líneas de base adecuadas antes de que empiecen los programas. Así, los estudios de seguimiento, tanto durante como después de que el programa ha sido implementado, pueden demostrar de manera confiable los impactos de los programas sociales, tanto para las empresas como para los otros actores interesados.

Otro elemento crítico de los procedimientos de evaluación se refiere al empleo de un método de investigación confiable y sistemático. En otros términos, dentro de la población de actores locales afectados por los pro-

11 Para una presentación más amplia de este debate, véase Bury 2001.

gramas sociales de las empresas, la determinación de quién es estudiado debe hacerse mediante el empleo de procedimientos de muestreo reproducibles. Uno de los problemas más grandes a estas alturas del desarrollo de los procedimientos de evaluación, en particular para las empresas que han conducido sus propias encuestas sobre los impactos de sus programas sociales, es que se han empleado muy pocos procedimientos rigurosos de muestreo. El empleo de ellos generará no solo una mayor confianza de los actores externos en los procedimientos de evaluación, sino que también reducirá la presencia de sesgos sistemáticos que puedan comprometer la veracidad de los estudios.

Por último, a partir de estudios de línea de base y procedimientos rigurosos de muestreo, debe mostrarse claramente cómo deben ser analizados los datos. Si bien existen muchos diferentes tipos de procedimientos de análisis para los datos cualitativos y cuantitativos que serán generados para los programas sociales de las empresas, los evaluadores deben aclarar qué tipo están empleando, de modo que los investigadores posteriores y los actores interesados puedan replicar estos procedimientos si así lo deciden. Lograr que la fase final de análisis de datos de los procedimientos de evaluación sea tan transparente y comprensible como sea posible, generará confianza en los resultados tanto para las empresas como para los actores interesados.

De esta manera, sobre la base de unas pocas consideraciones metodológicas, cualquier estudio que busque evaluar el impacto de los programas sociales de una empresa en las poblaciones locales puede producir conclusiones útiles y más confiables. Pero hay otra cuestión importante de debe tenerse en cuenta: los tipos de impactos que son medidos. Los debates anteriores acerca de los impactos de las empresas en las sociedades se centraban exclusivamente en unos cuantos elementos, tales como los beneficios económicos;<sup>12</sup> sin embargo, muchas de las actividades empresariales socialmente responsables están orientadas hacia la salud, la educación, y el medio ambiente. Esto sugiere que cada vez más las compañías están afectando un rango diverso de activos utilizados por las poblaciones o, dicho en otros términos, las compañías están cada vez más involucradas en la empresa del desarrollo.

Los estudios sobre el desarrollo están prestando atención a un conjunto más exhaustivo de conceptos que son cruciales en el proceso de de-

12 Para una revisión más amplia de la evolución de los conceptos sobre evaluación, véase Bury, 2001.

sarrollo, muchos de los cuales son similares en naturaleza a aquellos atributos en los que influyen los programas sociales de las empresas. Uno de tales marcos, que está siendo crecientemente discutido como parte de los esfuerzos de desarrollo sostenible, emplea un conjunto de conceptos basados en los recursos que las poblaciones locales utilizan para producir su sustento. Este marco incluye las dimensiones económica, humana, natural y social del cambio, y examina cómo estos activos de capital cambian en el tiempo. Este marco es una característica cada vez más patente de los estudios sobre el desarrollo emprendidos por el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y otros profesionales del desarrollo, por cuanto proporciona indicadores para medir cómo están cambiando la cantidad y la calidad de los recursos en un área geográfica determinada, y dado que además permite vincular la terminología del desarrollo económico con el uso sostenible de recursos (véase Bebbington 1999, Scoones 1998, UNDP 2001, World Bank 2001).

El empleo de este marco en la evaluación de los programas sociales de las compañías ofrece varias ventajas importantes. Primero, apela a esfuerzos reconocidos internacionalmente dentro de la comunidad dedicada al tema del desarrollo, lo cual contribuye a darle legitimidad a los esfuerzos de evaluación. Segundo, proporciona un marco útil y exhaustivo dentro del cual pueden ser evaluados muchos tipos de programas sociales empresariales. Por último, vincula los esfuerzos de las actividades empresariales socialmente responsables con los cambios locales y, a la vez, con la agenda de desarrollo sostenible. Ambas cuestiones son importantes tanto para las empresas como para otros actores interesados. El estudio de caso que sigue a continuación emplea, de manera preliminar, el marco de los activos de capitales, con el fin de demostrar cómo es que puede ser evaluado de manera provechosa un conjunto de programas sociales de una empresa; en este caso particular, los de Minera Yanacocha. Adicionalmente, el estudio demuestra cómo es que las consideraciones metodológicas pueden ser empleadas para aumentar la credibilidad y la confianza de los esfuerzos de evaluación.

### *La responsabilidad social y el sector minero en el Perú*

En el Perú, el sector minero ha llegado a ocupar una posición fundamental en los esfuerzos de desarrollo y ha sido un componente crítico de la rápida transformación económica del Perú. A principios de 1990, el gobier-

no del presidente Alberto Fujimori reconfiguró rápidamente la estructura económica del país mediante medidas de reforma económica, así como la estructura política a través de la promulgación de una nueva Constitución. Desde entonces, el Perú se ha transformado de una economía dominada por controles estatales a una economía liberal dominada por el sector privado y las fuerzas del mercado (Ministerio de Energía y Minas 2000, Peru Monitor Monthly 2000).

Los cambios políticos y económicos dieron como resultado un espectacular crecimiento económico y el ingreso de nuevas inversiones internacionales en el país. Entre 1990 y 1998, el comercio exterior peruano se expandió más del 85% en sus exportaciones y más del 215% en sus importaciones; la economía ha crecido más de un 30% desde 1994; y el nivel de las reservas internacionales ha subido de US\$1.300 millones en 1990 a más de US\$15.000 millones en 1999 (Conite 2000). El sector minero ha sido un componente crucial de esta transformación económica, puesto que da cuenta de casi el 50% de las exportaciones del país. Además, es probable que el sector minero mantenga un papel prominente en la economía porque en la actualidad solo es utilizado el 12% del potencial minero total (Ministerio de Energía y Minas 2000).

No obstante, aunque la estructura económica peruana ha sido transformada radicalmente durante la década pasada y las empresas transnacionales se han apresurado por invertir en el Perú, el contexto social en el cual está operando el sector minero está plagado de altos niveles de pobreza. En términos nacionales, más del 37% de la población no tiene sus necesidades básicas satisfechas, y más del 15% se encuentra en situación de pobreza extrema (INEI 2000). Más aún, en la sierra, donde la mayoría de las empresas mineras tienen ubicadas sus operaciones, la pobreza es inclusive más extrema debido a décadas de negligencia del gobierno y a la ausencia de vías de acceso.

Dentro del sector minero, las compañías han dado un vuelco sustantivo al adoptar programas de responsabilidad social orientados externamente en las áreas de sus operaciones. Así, según el *ranking* al que se hizo referencia en la sección anterior, de las 20 primeras empresas socialmente responsables en términos de programas externos, 8 son compañías mineras (Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta 2000). El interés de estas compañías por la responsabilidad social ha sido atribuido al hecho de que en las zonas donde ellas han iniciado sus operaciones las tasas de pobreza son extremadamente altas, lo cual ha intensificado la responsabilidad que sienten las compañías mineras. Además, puesto que las explotaciones mineras

se ubican con frecuencia en zonas remotas, es importante que mantengan buenas relaciones con las comunidades circundantes para así evitar conflictos (*Ibíd.*: 32).

Junto con el rápido crecimiento de los proyectos mineros en el Perú, y el consiguiente interés de las compañías mineras en las actividades socialmente responsables, se ha dado también un interés creciente entre los investigadores y los actores de la sociedad civil con respecto al impacto de las operaciones mineras. Así, se están realizando nuevas investigaciones que buscan entender las dinámicas existentes entre las comunidades y las minas (véase Caravedo 1998b, Conacami 2000, Cooperación 1999, Grade 2000, Kuramoto 1999 y Ossio 1998). Sin embargo, poco de dicho trabajo busca comprender cómo es que las operaciones mineras, y los programas sociales que estas han asumido, están afectando a los recursos locales de los productores de subsistencia, para así poder proporcionar un análisis más riguroso acerca de los impactos de la responsabilidad social. La siguiente sección presenta un estudio de caso de las operaciones de la Minera Yanacocha con el fin de mostrar cómo es que las operaciones mineras, así como sus programas sociales, han tenido impactos en la región de Cajamarca.

### *Minera Yanacocha: un estudio de caso de los impactos de la responsabilidad social*

Minera Yanacocha (MYSA) es una operación minera a gran escala de oro y plata, ubicada en el departamento de Cajamarca en el Perú. MYSA es una propiedad conjunta de la empresa estadounidense Newmont Mining Corporation (51,35%), la peruana Minas Buenaventura (43,65%) y la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (5%). En julio de 1992, Newmont obtuvo el permiso para explotar su depósito de Carachugo, y en agosto de 1993 ya se encontraba extrayendo oro. Igualmente, en abril de 1994, Newmont empezó a explotar su depósito de Maqui Maqui. Desde entonces, esta empresa ha iniciado las explotaciones de oro en San José, Cerro Yanacocha, y se halla en el proceso de desarrollar o evaluar nuevas operaciones en La Quinua, Cerro Negro, Cerro Quilish, Chaquicocha y El Tapado. En términos generales, Newmont ha identificado muchos depósitos de oro en la región, y continuará operando en ella por lo menos durante los siguientes 20 años. El año 2000, MYSA consolidó sus propiedades, que crecieron de 25.899 a 138.564 hectáreas, y que incluyen nuevas operacio-

nes mineras tales como las Minas Congas, Solitario y las perspectivas de muchas otras oportunidades más. Se estima que las reservas de oro de MYSA en la región –las cuales han crecido año a año– ascienden aproximadamente a 37 millones de onzas, con contenidos adicionales de plata. MYSA se ha convertido en la principal productora latinoamericana de oro, con una producción anual de 1,8 millones de onzas en el año 2000, a un costo promedio de US\$88 por onza –uno de los más bajos del mundo– (Newmont Mining Corporation). Con el fin de explotar los ricos depósitos de minerales del cinturón de Cajamarca, y para minimizar los costos, se ha implementado una tecnología a tajo abierto y de lixiviación en las operaciones de MYSA. Estas constituyeron el primer proyecto de lixiviación a gran escala en el Perú. MYSA ocupa una posición singular dentro del sector minero peruano: en 1992 fue la primera compañía transnacional en invertir en el país en más de 15 años. Las operaciones mineras de MYSA se ubican a 4.000 metros de altitud, 600 kilómetros al norte de Lima y 30 kilómetros al norte de la ciudad de Cajamarca, en los distritos cajamarquinos de La Encanada y Baños del Inca. La región de Cajamarca tiene uno de los niveles de pobreza más altos en el Perú, y es calificada como de pobreza extrema. Por ejemplo, en 1993, la tasa de mortalidad infantil –uno de los principales indicadores de pobreza– era de 94,7 por cada 1.000 nacidos vivos, que es 82% mayor que el promedio nacional y 39% mayor que el promedio de los países de bajos ingresos. Si bien existe una variabilidad importante dentro del departamento, la región donde se ubica la mina registra una de las tasas más altas de mortalidad infantil del país, los niveles más bajos de escolaridad y de acceso a servicios de salud, y la casi total ausencia de servicios de electricidad, agua y desagüe (INEI 2000).

Las actividades socialmente responsables de MYSA empezaron en 1992, cuando la mina inició sus operaciones. En el transcurso de estas operaciones, MYSA ha seguido varios tipos de estrategias, con distintos métodos de implementación, metas e impactos.<sup>13</sup> En un principio, cuando MYSA arrancó sus operaciones, la Asociación de Damas de Minera Yanacocha (ADAMINYA), que reúne a las esposas de los empleados y a las empleadas de Minera Yanacocha, inició en la región una serie de programas de asistencia directa. Las actividades de ADAMINYA –llevadas a cabo entre 1993 y 1995– comprendieron programas de asistencia rural en el área de salud y nutrición (un programa de enfermería, cursos de primeros

13 Para una presentación de los programas sociales de MYSA, véase Caravedo 1998b, Chang 1997, Grade 2000, y Martínez et. al. 2000.

auxilios, botiquines comunales, distribución de medicinas y construcción de postas médicas), apoyo a la educación (construcción y rehabilitación de Centros Educativos, distribución de útiles escolares, capacitación a profesores, transporte para profesores y almuerzos escolares), y donaciones a los caseríos. Entre 1993 y 1995 participaron aproximadamente 35 caseríos en los programas rurales, los que fueron dirigidos por el Departamento de Servicios Sociales de la mina, y un conjunto de programas fueron implementados en la ciudad de Cajamarca. Las metas originales del programa correspondían a los seis años de vida de los depósitos de oro de MYSa en la región. Por tanto, el programa tuvo objetivos de corto plazo, tales como asistencia directa y lograr la confianza de los caseríos que circundan la mina.

Entre 1995 y 1998, MYSa creó un Programa de Desarrollo Rural y la Asociación Yanacocha para dirigir las actividades sociales rurales dentro de la compañía, y también suscribió una serie de convenios con diversas ONG, instituciones públicas, organizaciones internacionales y el sector privado. La lista de organizaciones incluyen a IAF, CARE-Perú, ADEFOR, CIPDER, CEDAS, ITDG, APRISABAC, INCALAC, Foncodes, CTAR, municipalidades y los ministerios de educación y salud, entre otros. En general, esta fase del programa prosiguió el trabajo en las áreas de salud y educación iniciado en la primera fase, pero también incluyó la rehabilitación y construcción de carreteras, salubridad rural, asistencia técnica, programas de forestación, desarrollo agrícola y generación de ingresos, y otras nuevas actividades dentro de la ciudad de Cajamarca. La dimensión del programa se amplió en tamaño y en cobertura a las comunidades, tanto en los alrededores de la mina como dentro de la ciudad de Cajamarca. Las metas de esta fase del programa coincidieron con nuevos descubrimientos de depósitos de oro en la región, y el establecimiento de un tiempo de vida aproximado de la mina de 15 años. El programa de desarrollo rural se centró en infraestructura rural y las actividades de producción a través de acuerdos interinstitucionales que serían autosostenibles luego de los primeros siete años de actividad.

Entre los años 1998 y 2000, muchos de los programas implementados entre 1996 y 1998 han sido continuados tanto en la ciudad de Cajamarca como en los caseríos, aunque se añadieron programas de crédito rural e instalación de sistemas de agua potable, entre otros, y una creciente coordinación del programa y ampliación del equipo de desarrollo rural. Hoy en día, los programas rurales de MYSa cubren un área de 112.600 hectáreas con una población estimada de 11.630 habitantes. Actualmente la partici-

pación en el programa involucra a más de 50 caseríos y a más de 10.000 personas en el ámbito rural como también en la ciudad de Cajamarca y otros pueblos. El área general del programa rural consiste de dos zonas de producción agrícola –ladera y jalca–, y está compuesta por caseríos que van desde los 50 hasta los 700 habitantes. En términos generales, el foco de atención del programa ha favorecido a los caseríos que se hallan al sur de la mina (entre la ciudad de Cajamarca y las operaciones de MYSA), donde se ubica el mayor porcentaje de población (65,7%). Las metas en esta fase del programa coincidieron nuevamente con nuevos descubrimientos de depósitos de oro, lo que extendió la vida de la mina a aproximadamente 25 años. En 1998 se llevó a cabo un estudio de ventajas comparativas en coordinación con profesionales externos que desarrollaron nuevas metas para el programa rural, las cuales se centraron principalmente en los temas de forestación, crianza de ganado y turismo en la región (Indacochea et al 1998). En términos generales, los objetivos del programa desarrollados durante esta fase fueron los de dar impulso en la región a las ventajas competitivas sostenibles y de largo plazo. Además, algunos componentes de programas anteriores fueron eliminados con el fin de volver a precisar las actividades del programa.

En el año 2000, MYSA y los programas sociales de la mina se encontraron con una serie de dificultades que han reconfigurado dramáticamente la región. En primer lugar, en junio del año 2000, un derrame de mercurio en Choropampa y Magdalena acrecentó la preocupación por los asuntos ambientales en la región. MYSA ha gastado aproximadamente US\$ 10 millones para remediar la situación, pero todavía se halla en el proceso de conciliación de conflictos. Adicionalmente, dos derrames de petróleo de los camiones petroleros de la Mobil, y las protestas en Bambamarca y Cajamarca sobre supuestas muertes de peces en el río Llaucano, han conducido a una nueva serie de conflictos. Las actividades sociales de MYSA en gran medida han estado concentradas en la solución de estas cuestiones. Sin embargo, las nuevas discusiones dentro de la mina y la región de Cajamarca se están centrando crecientemente en un formato completamente nuevo para las actividades sociales de MYSA; uno más participativo y transparente, con el fin de recuperar la confianza de la región.

La financiación de las varias fases de los programas sociales de MYSA ha estado distribuida entre varias instituciones con las que MYSA ha cooperado durante los últimos ocho años, y también en MYSA. Se calcula que aproximadamente US\$14.608.000 han sido invertidos en programas sociales en la región, de los cuales US\$11.011.000 corresponden a la con-



tribución de MYSA y los restantes US\$3.597.000 a otras organizaciones de financiamiento (Martínez et al 2000). No obstante, es muy probable que estas cifras sean muy conservadoras puesto que las varias etapas del programa han involucrado a un conjunto diverso de actores y empleados a lo largo de su ejecución, algo que es difícil de estimar.

Las evaluaciones de las actividades sociales de la mina han sido conducidas por una variedad de actores.<sup>14</sup> Sin embargo, uno de los problemas más significativos de muchas de estas evaluaciones es la falta de atención a las consideraciones metodológicas. Muchos estudios críticos de las actividades de MYSA carecen de una discusión explícita sobre el tipo de metodología empleada en cada estudio, lo que levanta serias interrogantes acerca de sus hallazgos. Además, la evaluación más reciente de los programas sociales de MYSA –realizada por el Departamento de Servicios Sociales de la mina– carece de una presentación de las metodologías que fueron empleadas en los procesos de evaluación y en la preparación de las líneas de base (algo que los autores reconocen como una limitación), lo que también representa inconvenientes para los muchos y variados hallazgos del estudio (Martínez et al 2000). Quizás las evaluaciones más detalladas de las actividades sociales de MYSA hayan sido conducidas por CARE-Perú. No obstante, si bien dichos estudios tratan explícitamente las consideraciones metodológicas y la preparación de líneas de base, carecen de una discusión de los procedimientos de selección de la muestra y tan solo evalúan parcialmente los impactos de los programas de la mina en la región, pues circunscriben su atención exclusivamente al programa (PROSAY) que CARE-Perú ha suscrito con la mina (Ortiz 1999, PROSAY 2000a, PROSAY 2000b, PROSAY II 2000). En términos generales, unas consideraciones metodológicas más amplias en los esfuerzos previos de evaluación hubiesen permitido generar más confianza en los hallazgos presentados. Por cierto, muchos de estos trabajos ofrecen importantes intuiciones y resultados. El propósito de este estudio de caso no es el de desestimar el trabajo anterior como inadecuado, sino más bien construir sobre estos esfuerzos un

14 Por ejemplo, Grade 2000 y Kuramoto 1999 han conducido evaluaciones de los impactos de MYSA en la región, particularmente sobre los impactos económicos en la ciudad de Cajamarca y la región. Además, Martínez et. al. 2000 han llevado a cabo un estudio exhaustivo de las actividades de MYSA en el medio rural. Para estudios críticos de las actividades de MYSA, véase también Chatterjee 1997, y Burke y Gibbins 1999. Adicionalmente, un conjunto de estudios académicos han sido escritos acerca de MYSA; véase Martin 1999, y Wendell 2000. También Cabrera s/f.

ejemplo más sustantivo y más riguroso de cómo deben hacerse las evaluaciones.

### *Consideraciones conceptuales y metodológicas*

Este estudio de caso de las actividades sociales de MYSA fue realizado en la región de Cajamarca entre enero y junio del año 2001. Sobre la base de varios años de trabajo de campo preliminar, amplias consultas y esfuerzos de evaluación previos, se tomó un conjunto de importantes decisiones metodológicas y conceptuales que restringen el alcance y el nivel de detalle del estudio de caso. En primer lugar, el estudio de caso circunscribe su evaluación exclusivamente a la zona rural de las actividades sociales de MYSA. Así, las actividades de MYSA dentro de la ciudad de Cajamarca y otras comunidades más grandes no son consideradas en este estudio. Esta decisión se debe a que se tomaron en cuenta las dificultades metodológicas que hacían casi imposibles los esfuerzos de evaluación en las comunidades grandes (validando así, en alguna medida, el argumento de que quizá algunos tipos de actividades socialmente responsables son, en efecto, “imposibles” de medir).

En segundo lugar, puesto que MYSA no recogió suficientes datos para establecer una línea de base cuando empezó sus programas sociales en 1992, las variables de evaluación empleadas que miden los impactos de los programas sociales de MYSA están limitadas en términos del desarrollo conceptual. Si bien las Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA) conducidas por MYSA durante los últimos nueve años incluyen secciones que contienen algunos detalles acerca del entorno socioeconómico en el cual MYSA está operando, el equipo de desarrollo social nunca levantó una línea de base exhaustiva. La evaluación más reciente de las actividades sociales de MYSA –realizada por el equipo de desarrollo social– reconoce también estas limitaciones (Martínez et al 2000). Con el fin de salvar esta deficiencia, en el procedimiento de evaluación se establecieron áreas generales de estudio que incluyen tanto componentes cualitativos como cuantitativos. Además, un caserío control, que nunca ha participado en las actividades sociales de MYSA, fue seleccionado deliberadamente en el diseño de la investigación con el fin de demostrar la variación entre las poblaciones impactadas y las que no lo han sido. Es más, el caserío control fue seleccionado entre un conjunto de caseríos partiendo del criterio de que, en la medida de lo posible, se asemejara lo más posible a los caseríos que parti-

cipan en las actividades sociales de MYSA antes de que la mina iniciase sus operaciones.

Por último, evaluar la totalidad de los más de 50 caseríos, con una población total de más de 10.000 habitantes y en un área de 112.600 hectáreas, representó un serio desafío para los esfuerzos de evaluación debido a las restricciones de tiempo y recursos, y a la necesidad de contar con altos niveles de confiabilidad estadística en los procedimientos de muestreo y análisis. Con el fin de responder a estos desafíos, se seleccionaron dos caseríos representativos a partir de los datos recopilados por los programas sociales de MYSA para cada caserío en la etapa previa al trabajo de campo. Un caserío fue seleccionado de un pequeño grupo de caseríos que tiene la gama más amplia de participación en las actividades sociales de MYSA; otro caserío fue seleccionado de un pequeño grupo de caseríos que alcanza aproximadamente un nivel medio de participación. Así, la población de los caseríos en el estudio de caso se limita a tres caseríos en la región de Cajamarca. Procedimientos más exhaustivos de muestreo requerirían de un equipo más grande de investigadores, una muestra más grande de toda la población para garantizar altos niveles de confiabilidad estadística en la muestra, y un trabajo de campo más amplio del que fue posible para este estudio de caso. No obstante, se considera que los caseríos representativos son excelentes ejemplos y que fueron elegidos empleando el conjunto más grande de información disponible, algo que no debe restringir demasiado los resultados de la evaluación.

Sobre la base de la información recopilada por el equipo de desarrollo social de MYSA a lo largo de los años pasados, se desarrollaron categorías conceptuales para la evaluación que reflejan capitales económicos, humanos, naturales y sociales. Las variables del capital económico están compuestas por infraestructura –tales como construcción y mejoramiento de vías de acceso, construcción y remodelación de escuelas, postas de salud, almacenes de semillas, centros comunales–, programas de microcrédito, adquisición de tierras y empleo directo en la mina. Los componentes de capital humano incluyen almuerzos escolares, útiles escolares, actividades de apoyo nutricional, capacitación de docentes, prevención de salud, programas de asistencia técnica, programas de desarrollo agrícola, mantenimiento y mejoramiento de postas de salud, asistencia médica directa y construcción de letrinas. Las variables de capital natural incluyen la construcción, mantenimiento y mejoramiento de sistemas de agua potable, sistemas de irrigación, y reforestación y otras preocupaciones ambientales. Las variables de capital social incluyen apoyo directo a las organizaciones de los

caseríos, tales como las Rondas Campesinas, la creación de nuevas organizaciones –como grupos de pequeñas empresas–, la confianza de la comunidad y la interacción, y un conjunto de variables inspiradas en los estudios sobre capital social, actualmente en curso en todo el mundo, hechos por instituciones como el Banco Mundial (véase, por ejemplo, Krishna y Shrader 1999).

Se desarrolló y validó en campo un cuestionario formal semiestructurado que incorporó cada una de las variables de capital sobre la base de las actividades sociales de MYSA. El cuestionario fue diseñado para minimizar los problemas de memoria y reconocimiento actual del involucramiento de MYSA debido a que muchos de los programas fueron iniciados tan temprano como 1993 y fueron implementados por un cúmulo de diferentes actores en los caseríos impactados. Adicionalmente, se tuvo que adecuar el cuestionario para contemplar las situaciones de analfabetismo o de bajo nivel educativo dentro de la población de la muestra. El cuestionario estuvo compuesto de 112 preguntas con una sección adicional de 10-12 preguntas sobre género –una para varones y otra para mujeres–. El tiempo promedio para responder el cuestionario fue de aproximadamente una hora, pero varió entre media hora y más de una hora dependiendo del tipo de reacción del participante. Además del cuestionario formal, se realizó un conjunto de entrevistas informales –grabadas y transcritas– con los dirigentes e informantes claves en todos los caseríos. Por último, se hicieron grupos focales en cada uno de los caseríos con el fin de validar los hallazgos de la investigación y desarrollar un diálogo con los miembros de los caseríos.

Los procedimientos de muestreo empleados en la evaluación fueron desarrollados en dos fases. Primero, fueron conducidos ejercicios participativos de mapeo durante las visitas iniciales a los caseríos, con el fin de ubicar los linderos de los caseríos y la ubicación de las viviendas de las familias individuales. A partir de estos ejercicios de mapeo, a cada casa individual se le asignó un número y, del total de la población de viviendas, 20 fueron elegidas al azar empleando un programa de estadística. Dentro de la muestra, 10 fueron nuevamente seleccionadas al azar con el fin de definir el género del entrevistado; así, en cada caserío la mitad de la muestra fue masculina y la mitad femenina. Durante el proceso de entrevistas se tomaron coordenadas GPS para cada unidad doméstica, para su uso posterior en los procedimientos de análisis geográfico y referenciación de imágenes satelitales. En términos generales, se hallaron algunos errores de muestreo, pero fueron minimizados por un nuevo muestreo al azar de la población restante durante subsecuentes visitas a los caseríos.

Para su evaluación, los datos recogidos durante la fase de trabajo de campo fueron vaciados en una hoja electrónica de un programa de estadística y en un programa de análisis cualitativo. En términos de los datos cuantitativos, fueron codificadas 254 variables para cada entrevista, con un total de 14.986 entradas (en realidad algo menos debido a la variabilidad en las respuestas de los entrevistados). Adicionalmente, fue desarrollada una amplia base de datos cualitativos, la cual puede ser investigada y codificada en forma interactiva.

Los tres caseríos involucrados en el estudio de caso representan una sección transversal diversa de poblaciones dentro del área de impacto de los programas sociales de MYSA. Consideraciones adicionales en los procedimientos de selección de caseríos identificaron diferentes zonas ecológicas de producción (ladera y jalca) y diferentes tipos de estrategias familiares de producción (basadas en gran medida en la agricultura y crianzas).<sup>15</sup>

El caserío que más impacto ha recibido de los programas sociales de MYSA (denominado en adelante Ladera) se ubica en la zona de producción ecológica de ladera y en la sección sur del área de impacto. La población estimada de Ladera es de aproximadamente 564 habitantes. La muestra del estudio incluyó a 100 personas –el 18% de la población–. El número total de entrevistas formales sobre el que se basa el análisis es de 19 (una entrevista a un varón se perdió en un río).

El caserío que representa un nivel intermedio de impacto de los programas sociales de MYSA (denominada de aquí en adelante Jalca) se halla en la zona ecológica de producción jalca ubicada en la sección norte del área de impacto. La población estimada de Jalca es de 564 habitantes. La muestra para el estudio incluye a 142 personas –25% de la población–. El número total de entrevistas formales en las que se basa el análisis es de 20.

El caserío control que no presenta impacto alguno de los programas sociales de MYSA (en adelante denominado Control) se ubica en la zona de producción ecológica ladera –fuera del área de impacto–. La población estimada de Control es de 420 habitantes. La muestra para el estudio fue de 107 personas –25% de la población–. El número total de entrevistas formales en las que se basa el análisis es de 20.

En general, los datos reunidos durante el estudio de caso representan un sólido y exhaustivo análisis tanto de los medios de subsistencia campesinos en la región como de los impactos de los programas sociales de MYSA

15 Martínez et. al. (2000) presentan una discusión más detallada de las zonas ecológicas de producción y las estrategias de producción familiar.

en las poblaciones locales de la zona. Para efectos de la presentación, los impactos de los programas sociales de MYSA serán discutidos de acuerdo con las variables económica, humana, ambiental y social. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que existe una interacción significativa entre estas categorías puesto que las estrategias de subsistencia campesinas hacen uso de una composición diversa de recursos. De otro lado, debe tenerse en cuenta que los hallazgos presentados son preliminares, puesto que un tratamiento completo de los datos requiere un análisis más amplio y un mayor espacio de discusión.

### *Impactos en el capital económico*

Quizás la categoría más importante de los impactos económicos de MYSA en la región, en términos de desembolsos financieros, sea la construcción y el mejoramiento de vías de acceso. Por ejemplo, de los aproximadamente US\$ 11 millones invertidos en los programas sociales de la región, más de 5 millones fueron destinados a la construcción de caminos (véase Chang 1997). Sin lugar a dudas, la construcción de caminos en la región ha tenido impactos económicos positivos en los caseríos. Por ejemplo, en Jalca, donde MYSA ha mejorado y mantiene regularmente la vía de acceso a la comunidad, 65% de los entrevistados señalaron que había mejorado su acceso a los mercados de productos agrícolas, y 70% refirieron que el camino había mejorado su capacidad de acceso a los mercados de productos pecuarios. En comparación, en Control, donde la municipalidad había realizado un escaso mejoramiento del camino, solo un 35 y 25% de los entrevistados, respectivamente, señalaron un mejor acceso a los mercados de productos agrícolas y pecuarios. Sin embargo, un análisis más cuidadoso de los impactos económicos de los caminos sugiere que los efectos económicos de estos están en función de la ampliación y mantenimiento de los mismos. Por ejemplo, en Ladera, donde parte de la vía de acceso ha sido mejorada por MYSA, pero que no cuenta con un mantenimiento regular, solo el 21 y 16% de los entrevistados, respectivamente, mencionaron contar con un mejor acceso a los mercados de productos agrícolas y pecuarios. La mayoría de entrevistados en Ladera refieren que todavía acceden a los mercados a caballo o burro debido a que el camino no ofrece un acceso adecuado.

MYSA también ha generado impactos económicos en términos de las actividades de producción agrícola en el área a través de la construcción de almacenes de semillas de papa y otros tubérculos. En Ladera, MYSA, a

través de CARE-Perú, construyó varios almacenes de semilla en 1996. Pequeños grupos de productores fueron organizados en los caseríos con el fin de administrar los almacenes de semillas e incrementar los rendimientos de las cosechas de papa mediante prácticas mejoradas. Los impactos de estas prácticas han llevado a mayores rendimientos de papa; por ejemplo, 75% de los entrevistados de Ladera, que participan en las actividades de los almacenes de semilla, reportaron un crecimiento de su producción.<sup>16</sup> Esto les ha permitido a los participantes del proyecto una mayor seguridad alimentaria y mayores oportunidades para obtener ingresos. No obstante, la participación en las actividades de los almacenes de semillas ha sido limitada. En Ladera solo el 20% de los entrevistados indicaron que formaban parte de los grupos de productores que participaban en el programa de almacenes de semilla. Entrevistas informales a los participantes de este programa indicaban que en un inicio los almacenes de semilla funcionaron muy bien, pero que hoy en día la participación en los grupos ha disminuido dramáticamente. Los entrevistados señalaron que los precios de la papa habían caído drásticamente en la región (hoy en día, le ofrecen a los productores un sol peruano por 22 kilos de papa),<sup>17</sup> y que esto ha disminuido el incentivo para participar en el programa. En consecuencia, de los dos almacenes de semilla en Ladera, uno se ha convertido virtualmente en la segunda casa de uno de los dirigentes del caserío, y el otro todavía está siendo utilizado, pero en términos muy limitados.

Otro aspecto de los impactos económicos de MYSA en los caseríos se debe a los programas de generación de ingresos y producción a pequeña escala. En Ladera, por ejemplo, grupos de pequeños productores fueron organizados entre 1996 y 1998 para elevar la producción de los productos locales tales como quesillos, mermeladas y tejidos de lana. Aproximadamente el 20% de los entrevistados en Ladera indicaron que ellos participan o han participado de estos grupos, y el 15% indicó que a consecuencia de ello estaban vendiendo más productos en los mercados locales. Sin embargo, los entrevistados también señalaron que muchos de los grupos han dejado de funcionar desde hace uno o dos años debido a la falta de coordinación entre los productores, y como resultado de los bajos precios para sus productos en los mercados locales.

16 PROSAY (1999: iii) informa de un incremento de 236% en la producción de papa en los grupos que emplean los bancos de semilla.

17 La tasa de cambio promedio a mediados de julio de 2001 fue de 3,5 nuevos soles peruanos por dólar estadounidense.

Fuera de los impactos de los programas y actividades sociales de MYSA en los caseríos, fueron observados impactos más directos –a través de compras de tierras y empleo– en los mismos. Por ejemplo, en Jalca y Ladera varios entrevistados indicaron que ellos habían trabajado o estaban actualmente trabajando temporalmente para la mina. Inclusive en Control, a alguna distancia de Cajamarca, una persona de la muestra se encontraba actualmente trabajando temporalmente para la mina. El trabajar para la mina representa un impacto económico significativo en la región debido a que los salarios de MYSA son unos de los más altos en el país para el personal especializado, y significativamente altos para el personal no especializado. Además, las actividades de compra de terrenos de MYSA en la región han significado impactos económicos en Ladera. En este caserío, las familias cuentan normalmente con varias parcelas distribuidas a través de las zonas ecológicas de producción; aquellos propietarios que poseen parcelas en el área de operaciones de la mina vendieron sus tierras entre 1993 y 1997 a precios que variaron entre 100 nuevos soles (1993) y 1,000 nuevos soles (1997) por hectárea. Esto les permitió a las familias invertir marginalmente en bienes domésticos y aperos agrícolas, pero también condujo a que disminuyesen las praderas disponibles para el ganado en la zona jalca durante la estación seca.

En términos generales, los resultados del estudio de caso indican que un conjunto diverso de impactos económicos puede ser ilustrado en los caseríos que participan de las actividades sociales de MYSA. Sin embargo, una mayor cuantificación de estos impactos en términos del ingreso familiar y otras medidas, ante la falta de una línea de base y mediciones de series de tiempo, es problemática en estas circunstancias. Si bien la evaluación del ingreso familiar realizada por CARE-Perú –para el caso de los participantes de PROSAY– señala un notable aumento del 152%, los efectos en el ingreso familiar para quienes no son participantes son difíciles de distinguir en estas circunstancias (PROSAY 1999: iii). Por ejemplo, tan solo el 15% de los entrevistados en Ladera y 5% en Jalca indicaron que hoy en día están ganando más que antes de que la mina iniciara sus operaciones, algo que no corresponde efectivamente con lo que respondieron con relación a las vías de acceso. La única manera de resolver esta discontinuidad en los datos es mediante una línea de base más específica, y mediciones de series de tiempo regulares que minimicen lo que se conoce en términos estadísticos como “variables engañosas”, tales como la variación estacional en precios y producción.



*Impactos en el capital humano*

El segundo componente más grande de los programas sociales de MYSa se ha dado en el área de la educación y la salud rurales. Tanto en Ladera como en Jalca, por ejemplo, MYSa ha construido o mejorado las escuelas de los caseríos, ha donado muebles para las escuelas y útiles escolares para los niños, ha apoyado los costos de transporte de los profesores, ha mejorado las cocinas escolares, ha electrificado las escuelas a través de instalaciones de energía solar y ha apoyado los programas de almuerzo escolar para niños. Estos programas han contribuido a aumentar la asistencia de los estudiantes y la presencia de los profesores en los caseríos, lo que sin duda está contribuyendo a tener mejores oportunidades educativas. Por ejemplo, en Ladera, 79% de los entrevistados señalaron que sus hijos asistían a la escuela, y en Jalca, el 85% de los hijos de los entrevistados estaba asistiendo a la escuela. En comparación, en Control, menos del 65% de los niños estaba asistiendo a la escuela. En Control la presencia de muchos programas estatales a lo largo de muchos años ha incrementado la asistencia escolar, lo que disminuye la posibilidad de comparar los casos en el campo de la educación. Quizás las estadísticas más convincentes que demuestran los impactos del apoyo a la educación en la región son las de adultos: en la muestra aproximadamente 80%, tanto en Ladera como en Jalca, son o analfabetos o no han concluido su educación primaria. En términos de género, más del 90% de las mujeres en la muestra son analfabetas. La evaluación demuestra, sin embargo, que entre los niños y niñas existen altos niveles de asistencia escolar y conclusión de los estudios primarios. Así, los programas educativos de MYSa están contribuyendo a un decrecimiento drástico del analfabetismo en la región.

Además de la asistencia escolar, los niños tienen también un acceso más regular a los profesores. En Ladera, por ejemplo, donde el acceso es un problema debido a la ausencia de un camino mejorado y mantenido, 68% de los entrevistados indicaron que desde que la mina inició sus operaciones han tenido más acceso a profesores. Además, los escolares cuentan con una mayor cantidad de útiles escolares. Por ejemplo, en Jalca, el 70% de los entrevistados señalaron que sus hijos tenían útiles escolares, y en Ladera, donde el programa ha decaído en el último año, 63% de los entrevistados indicaron que sus hijos todavía tienen útiles escolares de años pasados. Es más, donde tienen lugar los programas de almuerzos escolares de MYSa, los niños tienen la posibilidad de comer en la escuela. Por ejemplo, en Ladera, donde los programas de almuerzos escolares han estado funcio-

nando durante varios años, 68% de los entrevistados indicaron que los niños estaban comiendo en la escuela. Esto también fue reportado como un incentivo adicional para la asistencia a la escuela porque los niños con frecuencia no pueden comer en casa debido a la escasez de alimentos. Por último, la disponibilidad de muebles y útiles escolares sin duda ha aumentado la capacidad de los estudiantes de aprender en las escuelas porque ahora cuentan con instalaciones adecuadas. Antes de los programas de MYSA los estudiantes tenían que sentarse en pisos sucios y tenían poco acceso a útiles escolares para participar en el proceso de aprendizaje.

Otro impacto educativo importante de las actividades sociales de MYSA se debe a los diversos talleres de entrenamiento y capacitación que han sido ofrecidos en las comunidades. A través de las diversas fases de los programas sociales de MYSA, se ha ofrecido un conjunto de programas formales e informales de capacitación en los caseríos, desde la formación de pequeñas empresas, asistencia técnica para agroforestería, hasta asistencia nutricional y de salud para las familias. En Ladera, donde estos programas han sido ofrecidos, el rango de asistencia a estos talleres está entre 15 y 37%, con un promedio de 18%. En términos generales, las tasas de asistencia han sido limitadas, lo que ha disminuido los impactos de los programas. Sin embargo, aquellos entrevistados que han asistido a uno o más de los talleres señalan que han aprendido nuevas habilidades tales como variar sus técnicas de preparación de alimentos con el fin de proporcionar dietas más balanceadas, nuevas formas de siembra de los productos agrícolas, diferentes técnicas de manejo para los productos agroforestales, y nuevos hábitos de higiene para evitar la difusión de enfermedades.

En términos de los impactos en salud, el impacto más directo de los programas sociales de MYSA ha sido la construcción de postas de salud en muchos caseríos. En Ladera, por ejemplo, donde un nuevo puesto de salud fue edificado a mediados de los años 90, 42% de los entrevistados señalaron que habían tenido un mayor acceso a los servicios de salud debido al nuevo puesto de salud. Además, muchas respuestas informales indicaron que los miembros de los caseríos habían tenido que viajar mucho menos para acceder a servicios de salud, ya que el puesto de salud más cercano se hallaba a varias horas de viaje antes de que MYSA construyera el puesto de salud. Una razón por la que solo el 42% de los entrevistados en Ladera señalaron que habían tenido un mayor acceso a los puestos de salud es que, mientras que el puesto de salud fue construido por MYSA y un pequeño botiquín de primeros auxilios fue instalado, la atención por parte del personal médico ha sido limitada. Cuando el puesto de salud fue construi-

do estaba también presente un personal de salud a tiempo completo. No obstante, en años recientes, el apoyo de parte de MYSA para las enfermeras se ha reducido y el programa estatal Pronaa ha recortado también sus servicios. Por tanto, si bien existe un puesto de salud en Ladera, hoy en día el servicio es esporádico y hay pocos suministros médicos para el caserío.

Otro factor que ha tenido impactos importantes en la salud de los caseríos ha sido la construcción de letrinas. Antes de que MYSA iniciara sus operaciones, muchos caseríos no contaban con letrinas, ni realizaban prácticas de prevención doméstica, ni tampoco hacían tratamiento de desechos. Hoy en día, por ejemplo, 89% de los entrevistados de Ladera señalaron que contaban con letrinas en el exterior de sus casas. Esto ha contribuido enormemente a mejorar los hábitos de higiene en los caseríos. En contraste, en Control, solo el 15% de la gente cuenta con letrinas, la mayoría construidas por las propias familias. Si bien la presencia de letrinas ha tenido de hecho importantes impactos,<sup>18</sup> las entrevistas informales y muchas visitas a los hogares indicaron que todavía muchas familias no mantienen adecuadamente sus letrinas o que las han convertido en lugares de almacenamiento de cosechas, lo que ha disminuido la efectividad del programa.

En general, los impactos de los programas sociales de MYSA en términos del capital humano pueden ser demostrados con toda claridad en todos los caseríos que participan en el programa. La incorporación del caserío Control también demuestra que en algunos casos otros actores han contribuido a cambios positivos sugiriendo, así, que las actividades de MYSA se han dado en concertación con otros esfuerzos de desarrollo presentes en la región. Sin embargo, Control sirve también para hacer una mejor comparación sobre qué condiciones eran las existentes antes de que la mina iniciara sus operaciones en la región.

### *Impactos en el capital natural*

Los impactos ambientales directos de los programas sociales de MYSA han estado orientados en gran medida hacia sistemas de riego y ampliación y mejoramiento de canales de riego en los caseríos. A lo largo de los últimos años, sin embargo, una creciente preocupación por las cuestiones ambientales de parte de los caseríos, tanto en el área de las operaciones

18 PROSAY arguye que, en su grupo de estudio, las prácticas de salubridad mejoradas han disminuido la incidencia de enfermedades diarreicas agudas (EDA) del 13 al 3% tan solo en los últimos cuatro años (1999: vi).

sociales de la mina como en la región en general, ha conducido a relaciones muy tensas entre la mina y los caseríos. Esta sección discutirá brevemente, en términos de los datos de este estudio de caso, tanto los impactos ambientales directos de los programas sociales de MYSA como cuestiones ambientales más generales. No obstante, muchas de estas cuestiones trascienden los objetivos actuales de la presentación de esta investigación específica y, por tanto, serán consideradas como temas para discusiones futuras.

Los programas sociales de MYSA en años pasados han sido responsables de la instalación de sistemas de agua potable en muchos caseríos. En Ladera, por ejemplo, los programas de MYSA en el año 2000 ampliaron y mejoraron el sistema de agua potable. En la muestra, el 58% de los entrevistados indicó que contaba con agua entubada en sus casas. De estos entrevistados, el 32% recibió servicio de agua durante el año pasado como consecuencia directa de las actividades de MYSA. Además, muchos entrevistados señalaron que ellos han aumentado el número de pilas de agua en sus hogares. En contraste, en Control, ninguno de los entrevistados cuenta con instalaciones de agua para consumo humano. Los entrevistados en Ladera indicaron que el acceso al agua entubada ha contribuido a un decrecimiento de las enfermedades relacionadas con el agua y también a una importante disminución de los requerimientos de trabajo en el hogar, en particular para las mujeres. En contraste, muchas entrevistadas en Control señalaron que las actividades de acarreo de agua eran una tarea diaria principal, que disminuía el tiempo que ellas tenían para otras actividades del hogar. Es claro, entonces, que el acceso a agua entubada es un beneficio para los caseríos que han sido los beneficiarios de las actividades sociales de MYSA.

Si bien el acceso al agua entubada para muchas familias ha aumentado la posibilidad de que ellas cuenten con fuentes de agua más limpia que antes, varias cuestiones, que requieren de un mayor debate, surgieron durante la investigación para el estudio de caso. Primero, si bien el abastecimiento de agua llega a los caseríos a través de tubos desde fuentes de agua más elevadas, la calidad actual de esta agua no es clara. Las organizaciones de los caseríos, tales como el comité de agua potable, se reúnen mensualmente y constituyen unas de las reuniones más activas y concurridas en la mayoría de caseríos. Estos comités son responsables del mantenimiento y la limpieza regular del sistema de agua. Sin embargo, las entrevistas con profesionales del cuidado de la salud y con otros miembros de la comunidad señalan que si bien el agua está, en efecto, llegando por una tubería, la calidad real del agua no está garantizada. Varios profesionales de las postas

de salud señalan que las atenciones médicas todavía están vinculadas con los problemas de agua resultantes del agua entubada.

Otro aspecto importante de los sistemas de agua instalados es que si bien muchos hogares tienen un acceso creciente al servicio de agua en una casa, muchas familias tienen varias casas a lo largo de varias zonas ecológicas. Por ejemplo, en Ladera, 75% de los entrevistados indicaron que tenían más de una casa y que muchos de ellos solo contaban con servicio de agua en una de sus casas. Así, cuando los miembros de una familia se encuentran lejos de la casa que dispone de servicio de agua, algo que es muy frecuente, ellos recurren a fuentes de agua locales para el consumo. Por tanto, si bien los hogares cuentan con servicio de agua, la regularidad de este servicio es intermitente.

Los impactos ambientales de los programas sociales de MYSA también han aumentado el abastecimiento de agua de riego a los caseríos. Por ejemplo, en Ladera, donde el canal que abastece al caserío ha sido mejorado por MYSA, el 79% de los entrevistados indicó que tenía algún acceso a algo de riego para sus parcelas. Los estimados de la mina sugieren que aproximadamente 150 hectáreas de terreno pasaron a estar bajo riego gracias a las mejoras en el canal (Martínez et al 2000). Así, muchas nuevas parcelas en el caserío se encuentran ahora bajo riego. No obstante, en los años pasados, según señalan las respuestas para el estudio de caso, el abastecimiento de agua a través de los canales ha estado disminuyendo. Por ejemplo, en Ladera, del 79% de entrevistados que señalaron que contaban con riego, el 60% arguyó que tenía mucho menos agua desde que la mina mejoró el canal. Resolver las razones o las percepciones de la disminución del abastecimiento de agua es difícil por ahora, pero es una cuestión importante para una discusión futura. Además, muchos miembros de los caseríos indicaron que la calidad del agua de los canales también ha disminuido. Entrevistas informales sostenidas con dirigentes y entrevistados de los caseríos indicaban que el agua de los canales ha llevado, supuestamente, al amarillamiento de las cosechas, a la muerte de animales y a un conjunto de otros problemas. Es claro que en algunos casos muchos problemas agrícolas usuales, presentes en toda la región, son atribuidos a la mina. Sin embargo, resolver esta cuestión es difícil por ahora, pero es un tema importante para una discusión futura.

En Jalca, donde las actividades familiares de subsistencia fueron también examinadas en detalle durante el proceso de entrevistas, volvió a surgir el tema de la calidad de agua, pero de manera distinta. En la muestra de hogares de Jalca, el 65% indicaba que la pesca era una de las estrategias de

producción de las unidades domésticas y que había sido practicada durante muchos años. No obstante, 100% de los entrevistados que se dedicaban a la pesca indicaron que dos años atrás los peces, sapos y virtualmente otros animales desaparecieron del río local. Cuando el 100% de un subconjunto seleccionado al azar con más del 90% de nivel de confiabilidad responde de manera idéntica a una serie de preguntas tal como en el caso de la ausencia de peces en el río de Jalca, esto sugiere con un gran nivel de credibilidad que algún tipo de evento estocástico tuvo lugar en las fuentes de abastecimiento de agua. Sin embargo, resolver esta cuestión es nuevamente complicado en estas circunstancias, pero queda como un asunto importante para la discusión futura.

En general, los impactos ambientales de los programas sociales de MYSA indican que hay un conjunto de impactos positivos que pueden ser demostrados por la investigación del estudio de caso. Las preguntas levantadas para una mayor discusión son puntos importantes para las evaluaciones y análisis futuros, que serán tratados en una investigación posterior.<sup>19</sup>

### *Impactos en el capital social*

Los impactos en el capital social de las actividades sociales de MYSA son mucho más diversos y menos precisos que los impactos antes presentados. Si bien la investigación sobre el concepto de capital social es cada vez más frecuente, se encuentra todavía en una fase de desarrollo bastante preliminar. En consecuencia, la discusión acerca de los impactos en el capital social debe ser vista como una presentación bastante preliminar y parcial de los datos del estudio de caso, y como un punto de partida para futuros debates. Los impactos más directamente observables y directos de

<sup>19</sup> Es importante notar que el estudio de caso no estaba dirigido hacia la evaluación de las demandas de abuso ambiental de MYSA en la región. A lo largo del año pasado, esta cuestión ha sido la fuente de muchas protestas y, a veces, de violentos altercados. Sin embargo, el estudio de caso sí prestó atención a los recursos ambientales que las familias utilizan en sus estrategias de producción. En un intento de contribuir a una información más transparente y accesible sobre la calidad del agua en la región, ha sido desarrollada una base de datos sobre la calidad del agua con más de 36.000 entradas. No obstante, el análisis de esta base de datos será presentado en una investigación subsecuente, y estará sujeto a las técnicas analíticas más rigurosas y avanzadas con el fin de evitar producir alguna controversia adicional e innecesaria.

las actividades sociales de MYSA se han dado en el área de apoyo a las organizaciones de los caseríos y de creación de nuevas organizaciones en los mismos.

A mediados de la década de 1990, un componente de las actividades sociales de MYSA estuvo orientado a apoyar organizaciones de los caseríos —como las Rondas Campesinas—. Las Rondas Campesinas son grupos comunitarios reconocidos en la práctica, pero no legalmente, que se encargan de la seguridad de los caseríos y de resolver disputas; son uno de los grupos comunitarios más activos en el área de las actividades sociales de MYSA. MYSA, a principios de la década de 1990, ofreció apoyo, bajo la forma de insumos materiales tales como ponchos de agua, linternas y otros implementos, a los dirigentes de las Rondas Campesinas. A pesar de que la investigación para el estudio de caso no pudo evaluar efectivamente si este programa en particular fortaleció o no a las Rondas Campesinas en los caseríos, es claro que permitió —aunque por un tiempo— que los Ronderos realizaran más eficientemente sus tareas en los caseríos. Además, MYSA ha apoyado directamente la organización regional de las Rondas Campesinas a través de un programa de microcrédito de US\$10.000. Esto ha posibilitado que muchas familias inviertan en recursos de capital y en nuevas estrategias de subsistencia y, en efecto, ha fortalecido la presencia de las Rondas Campesinas tanto en Ladera como en Jalca, ambas participantes del programa de crédito.<sup>20</sup> Además de apoyar a las Rondas Campesinas, los programas de MYSA también han apoyado a las nuevas organizaciones tales como los grupos de pequeños productores. Por ejemplo, en Ladera, 37% de los entrevistados señalaron que eran miembros del grupo de pequeños productores. Sin embargo, cerca del 50% de los entrevistados que señalaron que eran miembros del grupo de pequeños productores no asistían en la actualidad con frecuencia a las reuniones. Asimismo, las entrevistas informales sugieren que, si bien las organizaciones fueron más dinámicas cuando fueron creadas, en la actualidad son mucho menos activas.

Además del apoyo directo a las organizaciones de los caseríos, las actividades sociales de MYSA, en especial junto con otros actores tales como CARE-Perú, han incrementado la regularidad de las reuniones que tienen

20 Las Rondas Campesinas Femeninas de la región también cuentan con un programa de crédito mayor financiado por organizaciones internacionales en el área de las operaciones de MYSA. En consecuencia, el estudio de caso no pudo evaluar la fuente del crédito —como el de la mina o el programa mayor— debido a dificultades en la información.

los caseríos con relación a los temas de salud, educación, y las prácticas de agricultura o agroforestería. Como se ha señalado líneas arriba, la tasa promedio de asistencia a los talleres según los entrevistados de Ladera, ámbito en el que se han llevado a cabo los programas, fue de 20%. Un 47% de los entrevistados señaló que había asistido por lo menos a un taller. De esta manera, los programas sociales de MYSA han brindado nuevas oportunidades a los miembros de los caseríos para reunirse y discutir estos temas.

Tal vez la característica más importante de los impactos en el capital social en el estudio de caso tiene que ver menos con el contenido de las actividades sociales de MYSA que con la manera como estos programas han sido desarrollados e implementados en los caseríos. Durante la etapa de trabajo de campo, los investigadores tuvieron la oportunidad de observar varias reuniones entre miembros de los caseríos de Ladera y Jalca con los de MYSA. Asimismo, se llevaron a cabo amplias entrevistas con dirigentes antiguos y actuales del caserío, con el fin de evaluar las relaciones del mismo con la mina. Es más, varios años de entrevistas claves realizadas en la región se centran en cómo han sido implementadas en la región las actividades sociales de MYSA. Sobre la base del estudio de caso y los datos de las entrevistas, se evidencia que uno de los impactos más importantes en el capital social es que los programas sociales de MYSA están contribuyendo a generar mayores niveles de desconfianza entre los miembros de los caseríos, y que el proceso mediante el cual se crean los programas en los caseríos carece de transparencia, lo que ha debilitado a las organizaciones de los caseríos. Felizmente, las futuras actividades de los programas sociales de MYSA encararán estos temas, los cuales serán presentados de manera preliminar y para discusiones futuras.

Entre los miembros de los caseríos donde MYSA ha implementado programas sociales se han dado impactos muy desiguales así como distintas tasas de participación. Si bien algunos miembros de los caseríos se han beneficiado considerablemente, este no ha sido siempre el caso para otros. Por ejemplo, algunos de los entrevistados en Ladera han participado en casi todos los aspectos de los programas de la mina y en algunos casos incluso se les ha contratado para realizar varias tareas en el caserío; por otro lado, otros entrevistados de la muestra al azar han tenido poco o ningún contacto con los programas de la mina. A lo largo del proceso de investigación, la respuesta más común sobre estos impactos diferenciados fue que aquellos participantes que estaban sacando más beneficios tenían contactos más estrechos con el personal de la mina que había visitado los caseríos. Normalmente los programas sociales de MYSA han sido discutidos en



asambleas realizadas en los caseríos, y aprobados mediante votaciones. Así, los caseríos han sido los responsables, en gran medida, de la aprobación de los programas de la mina. Sin embargo, durante los últimos años es claro que, no obstante que se han realizado estos procedimientos, aún existen considerables desigualdades en la distribución de los impactos del programa. Por ejemplo, las respuestas informales de los entrevistados constantemente hacen referencia a una falta de confianza entre los propios miembros de los caseríos debido a la percepción de que algunas personas se estaban beneficiando a expensas de otras. Por ejemplo, en Ladera, aproximadamente el 75% de los entrevistados señala que tiene ninguna o muy poca confianza en sus vecinos. Además, más del 58% de los entrevistados respondieron que existía desigualdad en el caserío. Si bien una línea de base sería capaz de demostrar mejor si los niveles de confianza y las percepciones sobre la desigualdad se han incrementado desde que MYSA comenzó sus operaciones en la región, las entrevistas claves y las respuestas informales de los entrevistados sugieren que las actividades de MYSA son responsables de un significativo incremento de la desconfianza dentro de los caseríos.

Al parecer, los miembros del equipo de desarrollo social de MYSA han seguido un mismo proceso de interacción con los caseríos a través de todas las diferentes fases de las actividades sociales de MYSA en la región. MYSA ha determinado los objetivos de los programas sociales y luego los miembros del equipo de desarrollo social han visitado los caseríos para negociar la implementación del programa. Algunos caseríos han alcanzado propuestas, las cuales han sido tenidas en cuenta por MYSA, pero las negociaciones se han dado, en gran medida, solo entre los líderes de los caseríos y el personal de la mina tanto en los propios caseríos como en las oficinas de la mina en la ciudad de Cajamarca. En muchos casos se han firmado convenios formales entre las comunidades y MYSA, pero también han sido frecuentes los acuerdos informales. Siguiendo al período inicial de negociaciones, las asambleas de los caseríos aprobaron los acuerdos. En general, una limitación del proceso de negociaciones es que ha carecido de transparencia, puesto que los miembros de los caseríos han tenido poco acceso a la forma y el contenido de las negociaciones, y los dirigentes han tenido una escasa comprensión de qué es lo que exactamente estaba disponible para los caseríos en las negociaciones. Las entrevistas con los actuales dirigentes expresaron una cantidad sustantiva de frustración acerca de cómo la mina había llevado a cabo sus negociaciones. Estos dirigentes señalaron que MYSA había realizado negociaciones desiguales con los caseríos, a partir de los intereses de la mina antes que en términos de los intereses de

los caseríos, y que esto ha conducido a la pérdida de confianza en sus dirigentes, debido a que algunos de estos, por intereses ambientales o por el lugar donde se ubican, han estado en condiciones de negociar programas lucrativos con la mina, mientras que otras personas no han tenido esa posibilidad.

Junto con los problemas entre los actuales dirigentes de los caseríos, los caseríos y los programas sociales de MYSA, muchos exdirigentes de los caseríos y los entrevistados en la muestra al azar señalan que, debido a que las negociaciones entre MYSA y los caseríos descansan exclusivamente en relaciones personales entre los líderes de los caseríos y el personal de la mina, en muchas ocasiones los líderes de los caseríos han disfrutado de beneficios inusuales. Los antiguos dirigentes de los caseríos, algunos que prefirieron no ser entrevistados formalmente, señalaron que MYSA había debilitado a las organizaciones comunitarias porque había ofrecido trabajos a los dirigentes de los caseríos y porque muchos de los beneficios de los programas han sido cooptados por los dirigentes de los caseríos y sus familias. Si bien MYSA no es necesariamente responsable de las ventajas que sacan de los programas los dirigentes de los caseríos, la forma y el contenido de las negociaciones, debido a que no son transparentes, han permitido que intereses individuales se aprovechen del proceso. Una estructura más clara y participativa para los programas ayudaría a evitar problemas de esta naturaleza.

En general, los impactos positivos en el capital social demuestran que las actividades sociales de MYSA han fortalecido a algunas organizaciones comunitarias y a redes de miembros de los caseríos a través de foros donde se han discutido algunas cuestiones comunitarias. Sin embargo, el proceso que la mina ha seguido para implementar muchos de sus programas sociales ha conducido a otro conjunto de impactos menos deseables. Antes que resolver estas cuestiones aquí, el estudio de caso levanta estas interrogantes para su discusión posterior. De manera interesante, los problemas levantados en el debate sobre capital social constituyen un argumento importante para mostrar por qué un desarrollo conceptual y metodológico es útil en términos de las evaluaciones de la responsabilidad social. Los entrevistados seleccionados al azar ilustran problemas que los miembros de la comunidad tienen con sus dirigentes en el área de los programas sociales de MYSA. Procedimientos menos rigurosos de muestreo, que se apoyaban en procedimientos informales, podrían haber sido menos adecuados, y no habrían revelado algunas cuestiones importantes para su estudio posterior.

*Conclusiones y comentarios para futuras investigaciones*

Este estudio de caso de la Minera Yanacocha demuestra, de manera preliminar, cómo las evaluaciones pueden ilustrar los tipos de impactos que los programas socialmente responsables están teniendo en las comunidades en el nivel local. Si los esfuerzos de evaluación han de avanzar en el futuro cercano, que es lo más probable, deben ser tomadas en cuenta varias cuestiones importantes si han de ser efectivas. Primero, las evaluaciones, ya sea que sean conducidas por investigadores independientes o por las empresas, deben considerar una serie exhaustiva de impactos que están vinculados con un marco de análisis que puede ser aplicado en términos comparativos. Si las evaluaciones proceden sin algún tipo de desarrollo teórico y conceptual, es probable que todo el proceso sea, en el mejor de los casos, confuso y, en el peor, otra fuente de controversia entre las empresas y otros actores interesados. El marco empleado en este estudio de caso hace uso de una larga historia de debates y progresos en el campo de los estudios sobre el desarrollo, que es el que probablemente se halla en mejor situación para prestar su apoyo a los esfuerzos de evaluación, dado que muchas de las actividades socialmente responsables son, en efecto, programas de desarrollo.

Además, las evaluaciones requieren desarrollar un conjunto más formal y riguroso de procedimientos metodológicos. Tal como se ha demostrado en el caso de Minera Yanacocha, las evaluaciones han sido conducidas tanto dentro como fuera de la empresa. Sin embargo, la poca atención prestada por los investigadores a las consideraciones metodológicas han debilitado la credibilidad de los hallazgos y generado una serie de demandas y contra-demandas que son difíciles de arbitrar, puesto que no hay manera de reproducir o validar estos estudios, lo cual sugiere, en efecto, que existe poca transparencia en los procesos de evaluación. Este estudio de caso ofrece una clara y desarrollada metodología que podría ser reproducida en otros caseríos de la zona de operaciones sociales de MYSA, a partir de los mismos procedimientos que, es de esperar, producirán los mismos resultados. Así, estos procedimientos ofrecen un marco de investigación claro y transparente para los investigadores, actores interesados y empresas que pueden, se espera, generar una serie positiva e iterativa de debates que den lugar a una renovada y más efectiva investigación y a actividades empresariales socialmente responsables.

Finalmente, los hallazgos de este estudio de caso dirigen la atención hacia la necesidad de contar con un desarrollo conceptual adecuado y una

investigación de línea de base para las actividades socialmente responsables y las evaluaciones. Si bien el estudio de caso ha producido un importante conjunto de hallazgos, tendría resultados más claros y mucho más consistentes si se hubiera basado en una investigación inicial más detallada, realizada antes de que MYSA empezara sus operaciones en la región. A pesar de este inconveniente, el estudio de caso sí expone, a través de variables económicas, humanas, naturales y sociales, una serie de cambios e impactos en curso en la región de Cajamarca. Sobre la base de esta investigación y los nuevos avances en el campo de la responsabilidad social, se espera que nuevos estudios puedan orientarse hacia los procedimientos de evaluación y la manera como las empresas están causando impactos en las necesidades y metas de la sociedad. Esto no solo empezará a mejorar nuestra comprensión de los tipos de cambios que pueden producir las empresas socialmente responsables, sino que también permitirá vincular nuestra comprensión de estos datos empíricos con el impulso a nuevos desarrollos conceptuales y teóricos.

## Bibliografía

- Bebbington, Anthony (2000). “Capitals and Capabilities: A Framework for Analyzing Peasant Viability, Rural Livelihoods and Poverty”, en *World Development* 27(12): 2021-2044.
- Burke, Andrew y Alison Gibbins (1999). *Un informe sobre los impactos medioambientales, sociales y culturales de Minera Yanacocha S.R.L.*, Project Underground.
- Bury, Jeffrey (2001). “Corporations and Capitals: A Framework for Evaluating the Impacts of Transnational Corporations in Developing Countries”, en *Journal of Corporate Citizenship*.
- Cabrera, César Humberto (s/f). Cajamarca y Yanacocha, en edición.
- Caravedo, Baltazar (1999). *Lo social y la empresa a fines de siglo*. Lima: CIUP, Perú 2021 y SASE.
- (1998a). *Perú: empresas responsables*. Lima: SASE y Perú 2021.
- (1998b). *El impacto social de las empresas mineras en el Perú*. Lima: SASE.
- Caravedo, Baltazar; Pilar Mariscal, Karem Salinas y Juan Carlos Villacorta (2000). *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia*. Lima: CIUP, SASE y Perú 2021.
- Chang, José (1997). Asociación Yanacocha Newmont Gold Mining Company.
- Chatterjee, Pratap (1997). “Conquering Peru: Newmont’s Yanacocha Mine Recalls the Days of Pizarro”, *Multinational Monitor*.
- CIDB y PERÚ 2021 (1996). *Empresa privada, responsabilidad social y lucha contra la pobreza. Hacia una nueva estrategia en el Perú*. Lima: S.F., S.L.
- Confiep y OIT (1997). *Manual de balance social*, Lima.
- Comisión Nacional de Inversiones y Tecnologías Extranjeras (Conite) (2000). *Foreign Investment in Peru*. Lima: Conite.
- Coordinadora Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería (Conacami) (2000). *El rostro de la minería en las comunidades del Perú*. Lima: Conacami.
- Cooperación (1999). *Minería y comunidades*. Acción Solidaria para el Desarrollo. Lima.
- French, Hillary (1998). “Assessing Private Capital Flows to Developing Countries”, en *State of the World 1998*. Nueva York: W.W. Norton and Company.
- Grupo de Análisis para el Desarrollo (Grade) (2000). *Gran minería y la comunidad*. Lima: Grade.
- Hinde, Chris (2000). “The Global Mining Industry”, en *Mining and Sustainable Development II: Challenges and Perspectives*. Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente. Nueva York: Naciones Unidas. Pp. 10-14.
- Indacochea, Alejandro et al (1998). *Cajamarca competitiva*. Lima.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2000). *Perú: compendio estadístico 1999-2000*. Lima.
- Instituto Apoyo y SASE (1996). *Evaluación del rol del sector empresarial en torno a la responsabilidad social*. Lima: Instituto Apoyo y SASE.
- International Finance Corporation (IFC) (2000). *Investing in People: Sustaining Communities Through Improved Business Practice*. Washington D.C.: IFC.
- Korten, David (1996). *When Corporations Rule the World*. West Hartford CT: Kumerian Press.
- Krishna, Anirudh y Elizabeth Shrader (1999). *Social Capital Assessment Tool*. Washington: Banco Mundial.
- Kuramoto, Juana (1999). *Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de Minera Yanacocha S.A.* Lima: Grade.
- Martin, Jason (1999). *Thwarting Violence: A Case Study of Newmont Gold Company*. Tesis de maestría, sin publicar. Ohio University.
- Martínez, José Negrón, et. al. (2000). *Evaluación de impacto del programa de desarrollo rural en las comunidades aledañas a MYSRL (1993-1999)*. Cajamarca: Asociación Yanacocha.
- Ministerio de Energía y Minas (2000). *Plan referencial de minería 2000-2009*, en <http://www.mem.gob.pe/>.
- Newmont Mining Corporation (2000). *Newmont Annual Report 2000*, Denver: Newmont Mining Corporation.
- Ortiz, Laura (1999). *Evaluación final: proyecto de seguridad alimentaria en el ámbito de la Minera Yanacocha*. Cajamarca: PROSAY, CARE-Perú.
- Ossio, Juan (1998). *Empresas mineras y poblaciones rurales*. Lima: Instituto de Estudios Energéticos Mineros.
- Peru Monitor Monthly (2000). "Mining: Plenty of Glitter", en *Peru Monitor Monthly* 7 (July 25): 75-78.
- Portocarrero, Felipe; Cynthia Sanborn, Sergio Llusera y Viviana Quea (2000). *Empresas, fundaciones y medios: la responsabilidad social en el Perú*. Lima: CIUP.
- PROSAY (2000a). *Diagnósticos situacionales de los caseríos del ámbito de intervención del PROSAY: distritos Cajamarca y Baños del Inca*. Cajamarca: CARE-Perú y MYSRL.
- (2000b). *Diagnósticos situacionales de los caseríos del ámbito de intervención del PROSAY: distritos de Cajamarca y Baños del Inca*. Cajamarca: CARE-Perú y MYSRL.
- PROSAY II (2000). *Informe del estudio basal Prosay II*. Pact: Lima.
- Scoones, Ian (1998). "Sustainable Rural Livelihoods: A Framework for Analysis", en *IDS Working Paper 72*. Brighton: Institute for Development Studies.
- Schmidheiny, Stephan (1992). *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*. Cambridge MA: The MIT Press.

- Schmidheiny, Stephan y Federico Zorraquin (1996). *Financing Change: The Financial Community, Eco-Efficiency and Sustainable Development*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Sociedad Nacional de Exportadores (SNE) (1997). *Empresa, sociedad y Estado: por qué y cómo la responsabilidad social debe ser compartida entre el sector privado y el Estado*, Lima.
- Sulmont, Denis (2000). “La responsabilidad social empresarial en el Perú”, en Sulmont, Denis y Enrique Vásquez (eds.). *Modernización empresarial en el Perú*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- Sweeting, Amy Rosenfeld y Andrea Clark (2000). *Lightening the Lode: A Guide to Responsible Large-Scale Mining*. Washington: Conservation International.
- UNCTAD (1999). “The Social Responsibility of Transnational Corporations”, en *World Investment Report 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*. Nueva York: Naciones Unidas.
- UNDP (2001). *Human Development Report 2000*. Nueva York: Oxford University Press.
- Wendell, Katherine (2000). *Beggars on a Bench of Gold: Identities and Multinational Mining in the Cajamarca Region*. Tesis sin publicar, Yale University.
- World Bank (2001). *World Development Report 2000*. Nueva York: Oxford University Press.





## *Donaciones, impuestos y responsabilidad social*

Francisco Durand

Este trabajo explora la conexión entre el tema mayor de la responsabilidad social empresarial y la filantropía moderna (aquella con definición de políticas y programas en lugar de la simple donación pía y asistemática de antaño) con el más concreto y puntual de las donaciones de individuos y empresas que son deducibles de impuestos.

El tema de la responsabilidad social y las nuevas filosofías sociales de las élites es tan amplio como complejo. Se le concibe como una forma de promover la modernidad al estimular prácticas empresariales e individuales de solidaridad o buenas relaciones con grupos sociales necesitados o no que van más allá de los propietarios y gerentes. Tiene tanto un lado ideológico (entendido como el intento de diseminar nuevas ideas por agentes sociales ligados a la economía y la estructura de poder) como uno práctico (los programas, las instituciones que lo promueven).

En el caso de las empresas, el agente social que más nos interesa, la idea central es que tales prácticas dan lugar a programas concebidos como una nueva forma de gerencia. Buscan un manejo sistemático del contexto que tenga como principal resultado la disminución del riesgo u hostilidad social. Su puesta en práctica viene acompañada de esfuerzos por diseminar ideas sobre esta nueva responsabilidad que asumen, lo que permite justificar la hegemonía del sector privado recientemente lograda, dándole un rostro social, humano, que antes no tenía.

Dentro de ese marco novedoso se estudia una práctica más concreta y empíricamente verificable: las donaciones susceptibles de exoneraciones del Impuesto a la Renta (IR) que se registran en la administración tributaria y que se entregan a donantes oficialmente reconocidos como tales. Dicho estudio cubre la década de 1990, que es la década de la globalización en el Perú. Se trata ciertamente de un mecanismo legal importante para estimular la responsabilidad social empresarial y la filantropía, sea tradicional o moderna, de las élites, pero de uso actual muy limitado tanto por el monto donado como por el número de donatarios. Dicha constatación levanta una serie de interrogantes que el trabajo intenta responder o, en todo caso, precisar de mejor modo.

La ligazón entre los dos temas, la responsabilidad social y las donaciones deducibles, es la siguiente. Las donaciones deducibles de impuestos involucran a grandes actores sociales (empresas, Estado y sociedad civil) envueltos en una dinámica relacional compleja que puede desarrollarse con distintos niveles de intensidad. Intervienen en ella las empresas y las personas interesadas en las donaciones, quienes pueden o no llevarlas a cabo como parte de programas de responsabilidad social y filantropía moderna. Las élites, sean personas naturales (individuos) o jurídicas (empresas), tienen la particularidad de poseer más recursos y, por diversas razones, entre ellas la legitimidad y la reducción del riesgo, están dispuestas a desprenderse de una parte para entregarlos a los demás sea por filantropía propiamente dicha (un acto voluntario de desprendimiento) o por dar algo para lograr la deducción con fines tributarios. Entre los receptores puede encontrarse a los pobres, a quienes más necesitan los recursos donados para sobrevivir o desarrollarse mínimamente, y otros grupos sociales menos necesitados. El Estado media en esta relación al definir un marco legal tributario. Dicho marco es parte de una política fiscal de ingresos. Finalmente, están involucrados agentes organizados que intermedian a favor de los necesitados. Allí se encuentra un vasto tercer sector, con organizaciones sin fines de lucro que promueven la filantropía o la aplicación de políticas sociales destinadas a los grupos más necesitados, la comunidad (ese conglomerado heterogéneo de organizaciones, pueblos, familias o individuos).

El análisis empírico de las donaciones realizadas en la década de 1990 que fueron deducibles del IR sugiere que la ideología, y el discurso de la responsabilidad social ligado a ella, es más importante y presente que la práctica, en la medida que existe una considerable brecha entre los dos. Caben dos posibles explicaciones: o la llamada responsabilidad social empresarial y la nueva filantropía se han exagerado, u ocurren desligadas o a pesar del régimen tributario de donaciones. En relación a ello, llama la atención que durante diez años las empresas, los gremios empresariales, las fundaciones privadas y una mayoría de especialistas no han sugerido o exigido cambiar el marco legal tributario, aunque sí parecen un tanto más involucradas en ejercer prácticas de responsabilidad social. Es sobre todo el caso de multinacionales y empresas de determinados sectores económicos donde es urgente y necesario actuar socialmente para mejorar su relación con el contexto. Paradójicamente, las entrevistas con empresas y líderes gremiales, con miembros del Ejecutivo y el Legislativo, incluso funcionarios de la administración tributaria, coinciden en que una propuesta inteligente y equilibrada, social y fiscalmente responsable, de mejora del marco legal

de donaciones, entre las cuales se encuentran las deducciones del IR, tiene potencial.

Para explicar las razones de esta paradoja (el consenso más amplio en promover la responsabilidad social entre funcionarios públicos, tercer sector y empresas y la apatía o falta de iniciativa para mejorar el mecanismo tributario), precisamente, se observa a las donaciones desde una perspectiva relacional. Se intenta explicar cómo se posicionan en el tiempo los grandes actores frente al reto de mejorarlo. Futuros estudios deberán profundizar el tema. Aquí llamamos la atención respecto al hecho de que las donaciones de empresas y personas y la responsabilidad social son acciones que se enmarcan en un proceso de cambio histórico amplio y complejo, impulsado simultáneamente por fuerzas externas e internas que modifican las funciones y el tipo de interacción entre Estado, empresa y sociedad civil. Sobre ellas la investigación dará cuenta aunque sea en forma breve y somera.

El trabajo se organiza de la siguiente manera. Primero se analiza la dinámica de cambio en las relaciones empresa-sociedad y el papel de los actores. Se pone particular atención en la empresa privada, uno de los principales promotores ideológicos y prácticos de la responsabilidad social o, en todo caso, el grupo social que más busca o habla del cambio. El giro hacia esta nueva filosofía y forma de gerencia es influido tanto por factores internos como externos asociados a la globalización. Luego el estudio hace un análisis legal y empírico de las donaciones realizadas por empresas y personas que gozan de deducciones de pago del IR para el período 1991-1999. Se presta particular atención a los donantes antes que a los receptores en tanto los datos sobre los segundos son más limitados y no tienen mayor detalle específico de quiénes y cuánto reciben. Se identifican, hasta donde los datos lo permiten, cómo operan los factores que determinan las tendencias estadísticas de las donaciones: el crecimiento económico, los cambios de marco legal y la influencia de nuevas ideas. Por último, el trabajo explora la posibilidad de si cabe o no modificar el marco legal de donaciones como una forma de mejorar las donaciones y dar un impulso mayor a la responsabilidad social.

El estudio empírico de donaciones que aquí se realiza es importante por varias razones. Tiene la ventaja de cubrir un período donde se cuenta con estadísticas confiables gracias a la mejora de datos que generó la reforma de la administración tributaria iniciada a fines de 1991.<sup>1</sup> Este trabajo se

1 Los datos provienen de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), organismo que se transformó con una reforma iniciada en 1991. Recién a par-

apoya en esos logros institucionales y presenta por primera vez series estadísticas que permiten identificar características y tendencias de las donaciones. Llena además un vacío importante. Según informan estudiosos de otros países, no existe o no se conoce la estadística de donaciones deducibles, lo que dificulta avanzar en el estudio de casos y en desarrollar un análisis comparativo para América Latina (Irrarázabal, Guzmán y Jaramillo 2001). Este trabajo, por tanto, pone una primera piedra.

### *Hacia la responsabilidad social*

Es la necesidad, no el sentimiento, lo que mueve a una empresa a repensar sus objetivos y adoptar el principio de responsabilidad social (Wilson 2000: 36). Las corporaciones multinacionales de los países desarrollados, los grupos de poder económico de América Latina y el Perú, y algunas grandes y medianas empresas nacionales, se vieron impelidas a abrazar la responsabilidad social en la década de 1990 para adaptarse a un cambiante entorno nacional y global con el cual debían relacionarse positivamente. La idea fue exógenamente inducida y adaptada a las cambiantes condiciones locales.

Las demandas de cambio social (y las respuestas que generaron) brotaron en un contexto de reordenamiento de funciones más amplio en el nivel global: la empresa privada pasó a ser el centro de la economía, el Estado se empequeñeció y se preocupó menos por lo social, la sociedad civil se organizó de nuevas formas y pasó a cumplir un papel social más dinámico aunque disperso, falto de coordinación. Esa convergencia de factores fue impulsada por las fuerzas de la globalización económica y por fuerzas internas de América Latina coordinada o coincidentemente.

Empecemos con lo obvio. Las empresas y las élites sociales operan en contextos dinámicos que no conviene ignorar. Una de las formas de respuesta al reto de ser élites, sean tradicionales o modernas, es involucrarse en acciones que van más allá del círculo de propietarios y gerentes y proyectarse hacia trabajadores, familiares de los trabajadores, accionistas minoritarios, proveedores, clientes, grupos sociales vecinos de la planta y los diversos grupos genéricamente denominados comunidad u organismos

tir de 1992 instaló sistemas de información que permiten elaborar estadísticas confiables sobre distintos tipos de impuestos. Al respecto, ver Baca (2000) y Estela (2001).

de la sociedad civil.<sup>2</sup> Otra forma es dejar que el Estado se encargue de la cuestión social o trabajar en sociedad con él, separando funciones o actuando coordinadamente. Un breve análisis de la responsabilidad social y la filantropía, y el estudio empírico de las donaciones deducibles del IR indican que un número limitado de empresas e individuos están adoptando nuevos paradigmas de relación empresa-Estado-sociedad civil.

Como afirma Enrique Zevallos, miembro de la organización empresarial futurista Perú 2021, “En el Perú existen algunas empresas que ya han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial a sus estrategias, pero son las menos, las líderes” (*El Comercio*, diciembre 15, 2001: b4). Se refiere principalmente a un hecho que estudios empíricos comprueban: la iniciativa la han tomado principalmente un núcleo reducido aunque creciente de multinacionales, grandes grupos de poder económico nacionales y grandes empresas de determinados sectores económicos donde existe mayor urgencia para el manejo del contexto.

Una mirada a cómo ha evolucionado históricamente la compleja relación entre la empresa, las élites, el Estado y la sociedad civil permite enmarcar el tema actual de la responsabilidad social empresarial y la filantropía. En el siglo XIX y comienzos del XX, las relaciones de la empresa peruana con el entorno se inspiraron primero en la práctica del paternalismo y el padrinazgo de haciendas y familias hacia los de abajo y hacia la comunidad más inmediata. En esa época predominaban acciones sociales basadas en usos y costumbres (padrinazgo, caridad). Eran prácticas de carácter marcadamente personal, realizadas para asegurar lealtad a los patrones o para lograr una satisfacción subjetiva actuando de modo caritativo. Según Cotler, en las haciendas

El patrón es percibido por el colono como la fuente todopoderosa con la que debe congraciarse para mantener los lazos de reciprocidad asimétrica establecidos por él...[El colono] busca establecer un lazo de compadrazgo con el patrón...el patrón por su parte...[busca], por medio del compadrazgo, reafirmar los lazos de lealtad personal, subrayar su situación

2 Sobre el tema mucho se ha escrito y discutido. Me remito aquí al trabajo de Wilson que analiza cómo la empresa participa en el movimiento de la responsabilidad social empresarial proyectándose a manejar activamente su entorno en varias direcciones al mismo tiempo. Hacia quienes intervienen en la oferta (socios, proveedores, vendedores, trabajadores y gerentes), en la demanda (compradores, comunidades, público en general), hacia el gobierno (local, regional, nacional) y hacia fuera, cuando se proyecta al mercado mundial (Wilson 2000: 5).

excepcional y constituirse en fuente de identificación para sus colonos, impidiendo la formación de identidades de clase (1994: 26-27).

En ese período oligárquico, el Estado no se preocupaba mayormente por la cuestión social. Su función se limitaba a promover el progreso económico del sector exportador y garantizar el orden político. En esa época predominaba una estructura de relaciones definida por la metáfora sociológica del *triángulo sin base*, donde las élites manejaban una trama de relaciones de dependencia y favoritismo hacia abajo sin que estos pudieran organizarse como clase y redefinirlo. Los enclaves extranjeros trajeron prácticas de sus países de origen, pero eran aplicadas al interior de las empresas, y se tuvieron que adaptar a las tradiciones paternalistas del medio para poder operar sin agravar los problemas sociales, o para disminuir resistencias a su imponente presencia.

Luego se pasa a la etapa de cambio social radical de abajo, donde la base del triángulo va a romper con el paternalismo al unirse como clase. Sindicatos, asociaciones universitarias, partidos e intelectuales formaron una corriente de enfrentamiento con las élites y las empresas inspirados en el populismo y el socialismo (Sulmont 1977). Este proceso se aceleró con la crisis del 30 en tanto se abrió la posibilidad de cuestionar el viejo orden y desarrollar nuevas propuestas. El cambio se produce en un contexto de urbanización e industrialización que altera las formas tradicionales de vida. En su versión populista, las ideas derivaron en políticas sociales agresivas de parte del Estado que asumió de pronto una responsabilidad frente a los pobres. En su versión socialista, las ideas llevaron a la formación de organizaciones y movimientos “clasistas”, de confrontación con las empresas y el Estado burgués. Se abrió así una brecha creciente entre empresas, trabajadores y sociedad civil y se generaron formas de dependencia con el Estado. Al pasarse del esquema del paternalismo oligárquico al paternalismo estatal como forma de respuesta, las élites básicamente se desentendieron de la cuestión social y la empresa nacional y extranjera se atrincheró.

En ese período populista se decía con razón que el empresario no veía más allá de los muros de la fábrica. Un industrial, Samuel Drassinower, hizo un examen de conciencia en 1969 de la siguiente manera: “... nos opusimos a nuestros empleados, trabajadores y a sus agremiaciones con ilusorio sentido de defensa del status predeterminado”. Opinaba acertadamente que los empresarios prefirieron “el camino más fácil” definido como “el que aligeraba nuestra carga de trabajo. El que ha estado enmarcado por nuestra actitud pasiva” (1980: 108).

Luego de la gran crisis de la década de 1980, particularmente al experimentarse el desastre económico ocurrido durante el gobierno populista de Alan García (1985-1990), gobierno que fue acosado violentamente por acciones guerrilleras y terroristas, tendió a superarse el activismo estatal y el atrincheramiento empresarial. Al triunfar en 1990 una corriente de corte más moderado, propulsora de ideas liberales en lo económico, comenzó el retiro ordenado del Estado en materia de políticas sociales. El país se integró al mercado mundial, proceso apoyado por las fuerzas de la globalización (gobiernos y fundaciones de países desarrollados, organismos financieros internacionales y multinacionales). En ese marco ingresa el tema de la responsabilidad social y el respeto al medio ambiente, el cual es inducido exógenamente. Allí empieza un intento de construcción o reconstrucción no paternalista de relaciones de las empresas y las élites hacia los trabajadores y la comunidad y de nuevas políticas sociales del Estado, más limitadas y puntuales, de proyectos coparticipatorios de ayuda social también llamados “por demanda”.<sup>3</sup>

Caben dos ejemplos. Cuando la corporación holandesa Shell pensaba invertir en los yacimientos de gas de Camisea en la selva sur del Perú, inició sus labores de exploración en acuerdo con el gobierno, pero sin entablar relación con los pueblos amazónicos nativos que eran parte de su entorno. Los nativos de la zona estaban organizados en federaciones étnicas que formaban parte de la Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú (Conap). Líderes de Conap como César Sarasara, aguaruna, lograron coordinar con organizaciones holandesas interesadas en la defensa del medio ambiente y los derechos humanos para que la empresa dialogara con los nativos. La presión ejercida se coordinó con éxito al mismo tiempo en el Perú y Holanda. La Shell se vio obligada a recibir a los nativos, escuchar sus demandas e incluso abrir una oficina de coordinación y programas sociales. Llegó incluso a cambiar de gerente cuando se enteró de que este no respondía bien a las demandas de los nativos, que se quejaron de maltrato, y luego implementó un programa de pasantías para nativos.<sup>4</sup> Todo ello llevó a una disminución de las tensiones sociales y a una política de comunicación.

3 Para un análisis histórico de estos cambios hasta la revolución militar de Velasco, ver Cotler (1978). Para un análisis de la evolución histórica del sindicalismo clasista, ver Sulmont (1977).

4 Entrevista personal con César Sarasara, presidente de Conap. Lima, enero de 1999. Al respecto, el autor escribió un artículo en la revista *Business* (mayo 2000: 24-25).

El otro caso es similar. Cuando el gobierno de Fujimori privatiza la empresa de gas de Aguaytía de Pucallpa, comprada por Duke Energy por US\$300 millones en 1992, enfrenta el reto de mantener una buena relación con su entorno debido a la presencia activa de guerrilleros. Por ello desarrolla inmediatamente un programa comunitario con diversos pueblos, e invierte US\$150.000 al año en proyectos de salud y educación. Gracias a ello pudo establecer relaciones cordiales con más de 1.200 propietarios de terrenos donde (al convertir el gas en energía eléctrica) se han instalado 857 torres en un recorrido de 342 km. El proyecto logró reducir el número de ataques a sus torres y camiones y permitió firmar contratos con propietarios, en colaboración con el Estado, aun en los casos donde la titulación no era clara. También lograron indemnizar a 50 familias que tuvieron que trasladarse a nuevos terrenos.<sup>5</sup> No hubieran podido operar sin riesgo sin un programa de responsabilidad social.

### *Primeros esfuerzos*

A partir de 1990, el Perú experimenta cambios externos asociados a la globalización económica y cambios internos vinculados al fortalecimiento del mercado, la redefinición de funciones del Estado y la necesidad de superar la crisis económica, social y política que se vivía. Como dice el sociólogo Denis Sulmont, en su balance de la década de 1990: “la responsabilidad social empresarial” se puso de pronto “a la orden del día” (2000: 123). En esta sección se ofrece una breve explicación de por qué ocurrió ese cambio y qué queda por avanzar.

El proceso de globalización influye profundamente en tanto el país está más expuesto a influencias externas. Sabemos que la globalización es un megaproceso de cambio social. Debido a cambios tecnológicos que reducen el espacio y el tiempo en que se realizan las transacciones y las comunicaciones, ocurre una mayor y mejor intra e interconexión con sociedades, Estados y empresas que puede ocurrir simultáneamente en varios espacios.<sup>6</sup> El caso de Shell lo demuestra: grupos de la sociedad civil holan-

5 Entrevista con Dante LaGatta de Aguaytía Energy. Lima, 24 de julio de 2000.

6 Existen diversas definiciones de globalización. Las arriba anotadas resumen varias de las presentadas en el número especial de *International Sociology* (June 2000) dedicado a la globalización. Globalización y responsabilidad social son dos conceptos nuevos que han irrumpido en el mundo de las ciencias sociales a partir de la década de 1990.



desa y peruana se organizaron eficazmente para demandar un programa social que la empresa consideró positivamente. Ayer ese grado de coordinación hubiera sido largo y difícil. Hoy la interconexión facilita nuevas formas de acción social entre todo tipo de grupos.

El cambio global económico y tecnológico lo impulsan principalmente las multinacionales, que son la vanguardia del proceso de globalización y sus primeros beneficiarios. En sus orígenes, la responsabilidad social fue una respuesta empresarial a un contexto caracterizado por movimientos y demandas sociales impulsadas por minorías étnicas, la mujer y la juventud de EEUU y Europa Occidental (Farmer y Hogue 1973, Ackerman 1975). Luego, para evitar dobles estándares, surgieron las demandas internas para que las corporaciones extendieran al mundo esas prácticas. Hoy en día, la exigencia de operar con códigos de conducta o de honor, de cuidar el medio ambiente, y poner en marcha programas sociales se practica más globalmente, a tal punto que se va extendiendo por vía contractual incluso a los proveedores nacionales de las multinacionales, a sus socios y a los receptores de crédito externo.

La idea de la responsabilidad social empresarial se refuerza gradualmente al ocurrir una serie de cambios políticos y económicos. Un hito importante es el fin del Estado de bienestar en los países desarrollados que impulsaron Margaret Thatcher y Ronald Reagan en Inglaterra y los EEUU en la década de 1980. Este giro coincide con la crisis del Estado populista latinoamericano, agobiado por la deuda externa, la inflación y la recesión. Otro cambio importante es la caída del comunismo europeo de comienzos de la década de 1990 que pone fin a la Guerra Fría. A partir de ahí, tanto las democracias como las grandes empresas se preocupan por mantener o ampliar su legitimidad en un contexto donde reinan sin amenazas de otros sistemas. Su hegemonía replantea el problema de legitimidad en tanto no se puede argumentar que son mejores que el comunismo, sino que su poder actual debe preservarse o expandirse (a escala local, regional, nacional global) porque genera beneficios. Es, en suma, un nuevo contexto, con otras exigencias, y frente a las cuales la pasividad es mala política porque puede generar una relación hostil en un medio donde reina la gran empresa privada.

La ola de fusiones y adquisiciones que explosionaron en ese mismo período hace que el peso de las corporaciones, del llamado *big business*, sea mayor y que enfrenten un nuevo reto para legitimarse. Lo mismo sucede cuando las corporaciones entran con fuerza en negocios donde antes se especializaban pequeñas y medianas empresas, como es el caso de las ven-

tas al por menor o la comida, hoy manejadas más y más por las grandes cadenas y el sistema de franquicias. La privatización hace que funciones que antes estaban en manos del Estado pasen a manos privadas, lo que exige tener una relación cuidadosa con los usuarios. Este conjunto de factores cambian la relación entre mercado y Estado a favor del primero, y se crea una recomposición del poder económico que la sociedad percibe.

Un informe especial de *Business Week* sobre el poder corporativo al año 2000 sostiene que, aunque el *big business* ha contribuido a crear prosperidad sin precedentes, la mayoría de los estadounidenses considera que aquel tiene excesiva influencia sobre sus vidas y sobre la política. En 1999, un 82% de los entrevistados consideraba que *big business* “tenían mucho poder” y un 74% opinó lo mismo en el año 2000. Interrogados sobre si estaba de acuerdo con que las grandes corporaciones “deberían tener más de un propósito. Deben algo a sus trabajadores y la comunidad en donde operan, y deberían a veces sacrificar algo de sus ganancias con el propósito de mejorar la situación de sus trabajadores y la comunidad”, un 95% estuvo de acuerdo en 1999 y el año 2000 (September 11, 2000: 57-58).<sup>7</sup>

Bajo ese contexto cambiante es que la empresa asume una responsabilidad ante la sociedad que va más allá de la producción de bienes y servicios, la generación de empleo y el pago de los impuestos. Es una necesidad de legitimación ante un entorno local, regional, nacional e internacional que le demanda adaptarse mejor para consolidarse y reducir el riesgo sistémico (Caravedo 1998: 40, Wilson 2000: capítulo 3).

El Perú se incorpora a la integración económica al mercado mundial tardíamente, recién a partir de la década de 1990, en tanto ocurrió, a diferencia de Chile, una pugna larga y complicada con el populismo. Durante la década de 1980, las fuerzas populistas, socialistas y neoliberales lucharon con fuerzas relativamente parejas para influir en el Estado, y se generó una suerte de empate trágico que prolongó la crisis. El empate se rompe con Alberto Fujimori, elegido en 1990 y luego enquistado en el poder hasta el año 2000. Con él empieza el retiro del Estado, que reduce sus formas de intervención económica y social. Su empequeñecimiento ocurre al mismo tiempo que se privilegia a la empresa privada nacional y extranjera como agente económico. La economía se “reprimariza”, pues se vuelve a centrar en exportaciones de materia prima o productos semi-manufacturados. Tam-

7 Llama la atención que en el Perú no existan estudios similares.

bién se transnacionaliza y privatiza aceleradamente. En el ámbito de la sociedad, pierden vigencia las ideas radicales populistas y socialistas, aquellas que privilegian la acción del Estado y el conflicto social, y se abrazan otras como la acción individual, empresarial y de concertación para enfrentar los problemas nacionales. Anotemos que el cambio de ideas, que se ve más claramente en las orientaciones ideológicas de las nuevas generaciones (por ejemplo, entre estudiantes universitarios), ocurre cuando el Estado logra derrotar a las guerrillas y movimientos terroristas que asolaron el país, cuando el populismo pasa a la defensiva y se considera fracasada la industrialización sustitutiva de importaciones proteccionista.

En la década de 1990 se transforma la estructura económica. Es una década de entrada masiva del capital extranjero, impulsada tanto por las multinacionales como por los grupos de poder de países vecinos (Chile y Brasil principalmente). Estos nuevos actores compiten y desplazan al capital nacional. En algunos casos se unen el capital nacional y el extranjero con nuevas formas de asociación. En otros casos las multinacionales o los grupos de poder latinoamericanos entran en asociación secundaria (accionistas minoritarios) con grandes empresas nacionales, establecen “alianzas estratégicas” o forman grandes consorcios de inversionistas para participar en las privatizaciones. Al mismo tiempo, ocurre en paralelo un proceso intenso de fusiones que incrementan el peso de las grandes empresas en la estructura económica.

En ese contexto de recomposición del poder económico, los grandes grupos de poder económico nacionales enfrentan un reto. Deben competir con el capital extranjero y las importaciones, e intentar mantener sus posiciones en el mercado modernizándose gerencialmente (Vásquez 2000). Ambos son ahora los principales agentes económicos y han asumido una responsabilidad mayor pues interactúan con todos aquellos que antes se relacionaban con el Estado cuando este manejaba las empresas y servicios públicos (Durand 1998).

En ese marco se observan los avances de la responsabilidad social y la nueva filantropía que están referidos principal pero no exclusivamente a las grandes empresas. Las prácticas que ha generado se han demostrado en diversos estudios empíricos.<sup>8</sup> Sus constataciones y conclusiones se resumen de la siguiente manera:

<sup>8</sup> Ver, al respecto, Portocarrero et al (2000), Sanborn (2000), Sulmont (2000), Caravedo (1998 y 2000) y Benavides de Burga y Gastelumendi (2001).

- a) El concepto de responsabilidad social empresarial, aunque se define de distintas maneras, desde la filantropía tradicional hasta programas modernos aplicados a diversos grupos sociales y espacios (trabajadores, comunidad, medio ambiente), ha sido internalizado principalmente por las empresas líderes de gran tamaño.
- b) Los principios y los programas son promovidos por gremios e instituciones empresariales importantes. Entre ellas destaca la confederación empresarial (Confiep), el Comité Perú 2021 (que se formó en su interior, y que hoy opera como organización autónoma), y los gremios sectoriales más interesados o conectados con la globalización como la Cámara de Comercio Exterior (Comex) y la Sociedad Nacional de Minería, Energía y Petróleo.
- c) Se ha comenzado a aplicar de modo más sistemático y más amplio gracias a la iniciativa de multinacionales, empresas nacionales ligadas o con contrato con las transnacionales, algunos grandes grupos de poder económico y empresas nacionales. En otros casos, se trata de actividades esporádicas.
- d) Las nuevas ideas y programas, y los estudios al respecto, están siendo activamente promovidos por distintos organismos de la sociedad civil peruana y global entre los cuales se encuentran universidades (en particular la Universidad del Pacífico), ONG (SASE), fundaciones y organismos internacionales. En el Perú, existen más de 110.000 organizaciones sin fines de lucro activas en áreas de educación, salud, y proyectos comunitarios que involucran a cerca de un millón y medio de personas (Sanborn 2000: 4). Estos organismos, sin embargo, no tienen mayor coordinación, con frecuencia duplican esfuerzos y dejan de lado zonas de extrema pobreza rural.

Anotemos que no todas las instituciones generan o se adaptan al mismo tiempo y con la misma intensidad al proceso de cambios. Dos factores retrasan o hacen que este proceso sea desigual. Primero, no todas las empresas, incluso las grandes, participan en el “movimiento de responsabilidad social”. Falta realizar un estudio amplio y objetivo que incluya tanto a quienes estén involucrados en ella como a quienes no lo están. Algunos estudios sobre la base de muestras privilegian a las empresas interesadas en el tema. El interés en aparecer como proactivos puede llevar a exagerar las iniciativas y las cifras, que son brindadas por la propia empresa. Dado el sesgo, y la posibilidad de cifras infladas, el tema debe estudiarse con cautela. Solo con un estudio sistemático de todos los agentes económicos podremos tener una

idea cabal de cuántas empresas según tamaño y tipo de propiedad en los distintos sectores económicos practican efectivamente la filantropía o responsabilidad social empresarial en un determinado período.<sup>9</sup>

Segundo, y este tema requiere también mayor indagación, el Estado parece estar mayormente ausente de este proceso. Su ausencia o falta de interés en la responsabilidad social es visible en el caso empírico que se va a investigar a continuación. Las donaciones deducibles del IR se llevan a cabo con un marco jurídico elaborado en un período de ajuste fiscal, en la transición hacia la globalización de inicios de la década de 1990, y cuando el tema de la responsabilidad social no había cobrado vigencia. No ha cambiado en más de diez años. Surgen al respecto varias preguntas: ¿Asume el Estado que la responsabilidad social es una cuestión mayormente empresarial, o de quienes trabajan en o desde la sociedad civil, y que no requiere ser promovida por el Estado bajo la forma de políticas públicas y normas menores? ¿O más bien prefiere no tocarlo en tanto las prioridades fiscales son más importante que el incentivo tributario a la responsabilidad social?

### *Marco jurídico y panorama fiscal*

Un elemento importante para entender el marco jurídico vigente que regula la responsabilidad social empresarial y la filantropía relacionada con las donaciones es vincularlo con el tema más amplio de la política fiscal. La idea es clara. Las iniciativas de donaciones no pueden estimularse tributariamente si generan un alto costo fiscal. El mecanismo tributario es importante para promover la responsabilidad social porque reduce sus costos y estimula la participación. El contribuyente (sea persona jurídica o natural) rebaja su contribución al fisco al realizar donaciones. Tal rebaja no debe afectar el equilibrio fiscal entre ingresos por recaudación y gastos del Estado. Se trata entonces de un *trade off*. El Estado deja de percibir un ingreso para permitir que la empresa mejore su relación con el contexto y permita una redistribución de recursos que puede en algunos casos favorecer a los más necesitados.<sup>10</sup> El uso del mecanismo supone que: a) donantes

9 Una primera aproximación a través de una muestra de más de 100 empresas se encuentra en Caravedo (1998). Su estudio indicaría un fuerte activismo de responsabilidad social más bien del tipo inversión social que de filantropía.

10 Cabe anotar que muchas empresas redistribuyen recursos hacia grupos no necesitados, por ejemplo, a colegios privados.

y donatarios deben cumplir con las reglas del juego y, b) que se debe usar de modo que no afecte fiscalmente al Estado.

Varios impuestos se pueden utilizar para financiar indirectamente a las organizaciones receptoras. Entre los más importantes están los aranceles (impuesto externo), el impuesto a la renta y el impuesto a las ventas (impuestos internos).<sup>11</sup> El Estado fija condiciones y límites para la exoneración o deducciones de estos impuestos: define cuánto de lo que se dona es deducible, para qué actividades sociales se destina y qué organizaciones lo reciben. Distintas normas referidas a varios tipos de impuestos regulan tales actividades. Aquí se analiza el mecanismo de deducción tributaria de donaciones del IR y de los donatarios.

El marco legal que rige las donaciones deducibles es complicado y limitado. Como se verá más adelante con mayor detalle, distintas iniciativas legales de diferente rango acumuladas en el tiempo que regulan a donantes y donatarios cambian con frecuencia, a veces se superponen, y tienden a ser muy específicas. Del lado de los donantes, las normas más importantes por considerar son ante todo la Ley del Impuesto a la Renta (DS 54-99-EF), que otorga el beneficio a las donaciones como un crédito contra dicho tributo. Del lado de los donatarios, existen las normas de la entidad recaudadora (la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Sunat, DS 061-2000-EF), las del Código Civil sobre fundaciones (artículos 99 al 110), normas particulares referentes a la Iglesia católica (el concordato), normas sobre beneficios a entidades receptoras particulares (como el Hogar Clínica San Juan de Dios) y las reglas que rigen las donaciones internacionales. Debemos también considerar dos registros de donantes. Uno está en el Ministerio de Justicia y Culto, donde el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones opera un Registro Administrativo Nacional. El otro está en la Sunat. Este último Registro de Donantes, a su vez, está organizado según la importancia fiscal del contribuyente y territorialmente (en diversas intendencias, la de Principales Contribuyentes y 13 Intendencias Regionales).<sup>12</sup>

El mecanismo vigente limita de forma considerable el uso de donaciones deducibles. Existen dos techos. Primero, el contribuyente debe aplicar una “tasa media”, usando una fórmula matemática para determi-

11 Sobre el tema del marco legal, ver el trabajo de De Belaunde, Parodi y Muñoz (2001).

12 Esta normatividad y las instituciones que la ejecutan determinan la estadística.

nar cuánto de lo donado se puede deducir. Esta fórmula, según los expertos de la Sunat, representa una complicación en tanto muchos contribuyentes, particularmente las empresas medianas y pequeñas y las personas, no saben cómo usarla.<sup>13</sup> Segundo, el crédito no puede exceder el 10% de la renta global o rentas de diversas categorías (DL 799 del 29-12-95).

En suma, las complicaciones son parte de una tradición legal y política que, a pesar de ocasionales intentos de simplificación contra la llamada maraña legal, se mantienen o reproducen. Las limitaciones son más recientes y tienen que ver con un incumplimiento de las reglas del juego del Estado que fueron generosas en el pasado.

Durante la década de 1980, en el período populista, ocurrió un uso y abuso del mecanismo de deducción, fenómeno que coincidió con una mayor elusión, evasión y defraudación tributaria. A inicios de la década siguiente, como reacción ante un contexto de evasión y crisis fiscal, las normas se desplazaron al otro extremo. El problema está en que la oscilación fue demasiado fuerte, a tal punto que provocó una caída drástica de las donaciones, lo que impidió que personas y empresas pudieran continuar con sus prácticas filantrópicas o sumarse al movimiento de la responsabilidad social recurriendo a ese incentivo.

Para ilustrar el punto —importante para ubicar el marco legal en el panorama fiscal— hacemos referencia sucinta a la evolución de las normas, y a entrevistas realizadas a funcionarios de la administración tributaria, donantes y donatarios que las comentan. Luego analizamos las tendencias estadísticas que se asocian con esta interpretación.

En la década de 1980 existían normas altamente generosas que permitían no solo deducir el total del monto donado sino incluso duplicarlo. Por ejemplo, la Ley 24828 del 3 de junio de 1988 autorizaba a las personas naturales y jurídicas que realizaran donaciones a entidades sin fines de lucro a hacer deducciones. Podían deducir como gasto el doble del monto entregado con el fin de determinar la Renta Neta imponible de cualquier categoría del IR. La norma aplicaba dichas exoneraciones a quienes contribuyeran con donatarios que operaban o impulsaban el desarrollo del Trapezio Andino (la zona más pobre del país). En otros casos, el gasto doble se deducía sobre la base de donaciones a entidades educativas (por ejemplo, libros a una biblioteca) que estimaban libremente el valor de lo donado. El resultado fue una evasión masiva por este concepto, en parte facilitado por

13 Un funcionario de la Sunat admite que muchos contribuyentes declaran el monto total de lo donado sin usar la tasa media.

la corrupción y la ineficiencia de la Sunat, entidad que no tenía capacidad operativa o interés en fiscalizar la correcta aplicación del mecanismo. La combinación de un marco legal generoso y la incapacidad fiscalizadora del Estado facilitó la elusión (el abuso de la norma legal, aprovechando sus vacíos e inconsistencias), la evasión (el incumplimiento con el pago de impuestos), y la defraudación (la alteración o fabricación de documentos). Este es un tema que debe estudiarse con más detalle, pero baste la constatación del abuso del régimen de donaciones para entender la reacción que vino.

Cuando se desató la crisis fiscal en 1988, y entró poco después un nuevo gobierno en 1990, la primera prioridad fue cerrar la brecha fiscal, para lo cual se eliminaron exoneraciones y se incrementó la recaudación a través de una reforma tributaria. La recaudación de impuestos había caído a un punto históricamente bajo. La presión tributaria, el total de lo recaudado en relación al PBI, había descendido al 7,1% en 1989<sup>14</sup> (Estela 2001: 97). A partir de 1990 se introdujeron los límites antes explicados referidos a las donaciones además de otras normas que apuntaban al mismo objetivo de cerrar la brecha fiscal. Al ser interrogado al respecto, Manuel Estela, gestor de la gran reforma tributaria, y cabeza de la Sunat, afirmó que la brecha fiscal era de tal magnitud, y tan grave era el problema de las exoneraciones, problema que se sumaba a la nula capacidad de fiscalización de la Sunat, que se optó por “ser muy drástico y eliminar todas las exoneraciones”.<sup>15</sup>

El panorama fiscal, que mejora desde la reforma de la administración tributaria de 1991 (que gracias a Estela y su equipo moderniza y limpia a la Sunat, y mejora su capacidad supervisora y sancionadora), sufre altibajos en la segunda mitad de la década (Durand y Thorp 1999). La recaudación pasa de 7,1% del PBI en 1989 a 16% en 1996, pero cae en los años siguientes y se estanca alrededor del 14%. Luego vuelve a caer alrededor de 12% en el año 2000 (Baca 2000: 217). Esta caída de cuatro puntos porcentuales fue en parte causada por exoneraciones diversas sobre fusiones y escisiones de empresas, y otras exoneraciones para ciertas regiones y actividades económicas aprobadas por el gobierno. Conviene ampliar este punto.

Las exoneraciones tributarias constituyen uno de los elementos que conducen a un estancamiento primero y luego a una caída gradual de la presión tributaria, revirtiéndose el esfuerzo de la reforma tributaria. Se calcula que el conjunto de exoneraciones concedidas, cuyo detalle se observa en el

14 Sobre este aspecto se abunda más adelante.

15 Conversación. Lima, 6 de enero de 2002.



cuadro 1, genera hacia el año 2000 un costo fiscal estimado en S/.2.364 millones. Un informe del FMI, elaborado en octubre del año 2000, y filtrado a la prensa el siguiente año, calcula que representa 1,2% del PBI, por lo que propone al nuevo gobierno tanto la eliminación del sistema de contratos de estabilidad tributaria, aspecto que estudiaremos con más detalle a continuación, como de las exoneraciones (*Gestión*, noviembre 27, 2001).

Cuadro 1  
Exoneraciones tributarias concedidas por el gobierno de Fujimori  
según sector y con estimado de costo al Fisco

Sector	Beneficio	Costo anual (en millones de S/.)
Minería:	IGV: recuperación anticipada	325
	IR: reinversión de utilidades (hasta el 80% de lo reinvertido no gravado)	260
	IR: depreciación acelerada (20%) para bienes y equipos	230
	Total minería:	815
Hidrocarburos:	IGV/ISC: exoneración a la importación de bienes requeridos para la fase de exploración del contrato	2,7
	IGV/ISC: exoneración de la venta de combustible en departamentos de la selva	61,3
	IR: depreciación acelerada	78,9
	ISC: exoneración de la venta de combustibles a empresas eléctricas	28,4
	Total hidrocarburos:	171,3
Agricultura:	Documentos cancelatorios del Tesoro Público de fertilizantes e insumos	132
	IR: a personas naturales y jurídicas, inversiones en tierras eriazas	8,8
	IR: 15% hasta el 2010 (cultivos y/o crianzas, agroind. y avícola)	12,9
	Depreciación acelerada (20%), infraestr. de riego e hidráulica	2,3
	IGV: exoneración	405
Impuesto Especial de Solidaridad: exoneración		5,4

(continúa)

(continuación)

Sector	Beneficio	Costo anual (en millones de S./)
	Tasas de 4% a la venta del arroz	11,0
	Total agricultura:	577,4
Ley de Amazonia/Selva: (diversas exoneraciones de IGV, IR e IES)		549,2
Turismo:		
	IR: depreciación acelerada	10,9
	IGV: exoneración de servicios de hospedaje y alimentación	21
	Crédito tributario 3%	9,9
	Total turismo:	41,8
Construcción:		
	IR: depreciación acelerada	41,7
	IGV: a viviendas de un valor inferior a 35 UITs	68,8
	Total construcción:	110,5
Otros:		
	Recuperación anticipada de servicios públicos	95,0
	IR: exoneración para CETICOS de Ilo, Matarani, Tacna, Paita hasta el 2004	9,9
	Total otros:	104,9
Total general:		2.370,1

Fuente: Sunat, MEF y *La República* (27 de enero de 2001).

En suma, aunque la disciplina fiscal en materia de donaciones se mantuvo, se dieron nuevos tipos de exoneraciones que afectaron negativamente la recaudación, e hicieron más difícil proponer o aprobar un cambio de marco legal que permitiera mejorar el mecanismo de exoneración por donaciones.

En este contexto, las donaciones no fueron importantes en el debate público sobre impuestos, indicio de que el tema de la responsabilidad social no había entrado con fuerza a la agenda nacional o no se asociaba a las donaciones exoneradas. Ocurrieron algunos cambios puntuales que no alteraron básicamente el marco legal. Cabe mencionar a la Ley 27356 de octubre del año 2000. La norma considera a la publicidad parte de los gastos deducibles en los casos “de actividades de auspicio o similares, cuya aplicación obedece a una estrategia empresarial de marketing social o corporativo” (De Belaunde, Parodi y Muñoz 2001: 16).

Entrevistas a los principales actores involucrados en donaciones (empresa, Estado e Iglesia) dan una idea más vívida de las limitaciones del mecanismo. Este hecho lo confirma un estudio de Caravedo, quien encuentra que más de un 50% de empresas consideraban que “el tratamiento tributario a las donaciones [es] un obstáculo a su mayor contribución en dinero para el apoyo social”. De cuatro categorías de inversión social (filantropía, laboral, comunidad y medio ambiente), el menor monto era dedicado a la filantropía y el mayor al medio ambiente (1998: 56-57).

El Gerente Financiero de un grupo de poder económico de origen oriental sostenía lo siguiente:

Las empresas no tienen forma cómo puedan ayudar. El mecanismo actual no lo usamos. Es engorroso, es muy difícil aplicar la deducción. Así que no veo la forma como se pueda donar. Antes, con la doble deducción, era una forma de pagar menos. Sé que otros grupos como Wong hacen donaciones pero como una forma de publicidad. Nosotros no, no hacemos aún responsabilidad social.

Un veterano administrador tributario observa el problema desde una óptica de recaudador. Considera que

El sistema actual de donaciones es complicado y tiene límites porque antes se abusó mucho con la doble deducción. Además, los contribuyentes tienen la idea de que el crédito es el monto que se puede deducir. No entienden cómo usar la tasa media y cree que dona el total. En realidad, le conviene a la empresa más grande, el resto no tiene conocimiento de la norma y no sabe cómo se aplica.

Desde el lado de organismos sin fines de lucro, otro testimonio indica que el mecanismo de donaciones se desconoce. El Director de una importante obra social religiosa fundada hace 40 años afirma que se financia directamente pidiendo contribuciones a grandes donantes, entre los cuales se encuentra la familia Cogorno y el magnate minero Alberto Benavides de la Quintana. Los conoce personalmente y, que él sepa, ninguno pide utilizar el mecanismo tributario. Considera que las donaciones se asocian a los ciclos económicos: “Aparte de estas grandes donaciones mandamos cartas a varios cientos de personas y empresas. Estos dos últimos años han sido más difíciles. En realidad, desde 1998 bajaron las donaciones”.<sup>16</sup>

16 Entrevistas personales realizadas en Lima en diciembre de 2001.

*Donaciones y exoneraciones: 1991-1999*

La estadística de donaciones (el monto, el número y tipo de donantes y donatarios) revela tendencias determinadas de distintas maneras, algunas cuantificables o identificables, por tres variables: el marco legal tributario, el crecimiento económico, y los cambios de actitudes y motivaciones de los actores respecto a la ayuda social.

En el período 1991-1998, es decir, desde el inicio de la reforma tributaria, la primera variable, el marco legal, sufre una modificación importante. En diciembre de 1991, la Ley 25381 del IR (artículo 119) deroga todos los dispositivos generales o especiales que otorgan beneficios tributarios a las donaciones. El régimen de impuestos respecto a donaciones a partir de ahí no sufre modificación importante alguna.

En cuanto al segundo factor, las tendencias de crecimiento muestran fuertes oscilaciones. El país ha pasado por períodos de crecimiento seguidos por períodos recesivos o de crecimiento precario. Tiende a crecer desde 1992 a 1994 cuando pasa de una tasa negativa de  $-0.4\%$  en 1992 a tasas positivas en los años siguientes:  $4,8\%$  en 1993,  $12,8\%$  en 1994 y  $8,6\%$  en 1995. En 1996 desciende a  $2,5\%$  y el año siguiente, en 1997, asciende a  $6,7\%$ . El ciclo negativo y de crecimiento precario comienza en 1998 y se prolonga varios años. En 1998, durante la llamada crisis asiática, el PBI cae a  $-0,5\%$  y en 1999 registra tan solo un crecimiento de  $0,9\%$ . El PBI se recupera ligeramente el año 2000 con una tasa de  $3,1\%$  pero cae un punto el año siguiente (Datos del INEI, en Webb y Fernández Baca 2001: 717).

El tercer factor es de tipo cualitativo y más difícil de precisar en términos de impacto. Asumimos que el país se ve influido por variados actores interesados en promover la responsabilidad social a través de distintos medios (entre ellos tenemos a los gremios empresariales, a las llamadas empresas líderes, los organismos de la sociedad civil interesados en promover la responsabilidad social) y, más generalmente, por influencias externas e internas que permiten a los actores informarse, cambiar de ideas y generar una propensión a practicar la filantropía y la responsabilidad social.

Un estudio empírico sobre la base de una muestra de 75 empresas que aceptaron ser entrevistadas para analizar la responsabilidad social “externa”, aquella dirigida hacia la comunidad (es decir, interesadas en la nueva práctica social no como resultado de una muestra), revela lo siguiente. Un  $42\%$  de las empresas practica la responsabilidad social de manera activa y pasiva (con o sin intención deliberada de generar un impacto positivo en su entorno), un  $33\%$  lo hace activamente, un  $17\%$  de modo pasivo y

solo 3% no realiza acción alguna. Las empresas que tienen “un concepto integral de responsabilidad social” son principalmente las grandes extranjeras (aquellas con más del 50% del capital extranjero), seguidas por las grandes nacionales y las medianas.

El tamaño parece determinar el interés. Un problema es que no sabemos si practican hoy más que ayer la responsabilidad social y qué tan representativas son las empresas de la muestra respecto al universo empresarial. Se puede afirmar que, de algún modo, si la responsabilidad social ha sido asimilada como idea, debía traducirse en mayores acciones. Los distintos estudios sugieren un aumento de actividades en esa dirección e identifican algunos obstáculos. Cuando se le pregunta acerca de los obstáculos en la aplicación de la responsabilidad social se identifican las tres variables de que hablaríamos líneas arriba. Un 46% opina que es “por falta de visión de la empresa” (indicio de que aún la idea puede ser más ampliamente aceptada), un 44% opina que es por “falta de recursos y fondos de la empresa”, un 34% por “el marco legal e institucional del país”, y un 10% por “falta de información” (Benavides de Burga y Gastelumendi 2001: 13-15 y 24).

### *Donantes y donatarios: tendencias*

La estadística de donaciones presentada en los cuadros 1 y 2 para el período 1991-1999 (declaradas en marzo del año siguiente, cuando se presenta la declaración jurada del IR)<sup>17</sup>, revela las siguientes tendencias:

- Existe un núcleo muy reducido de donantes y, en relación a ello, un número muy alto de donatarios registrados.
- En la década de 1990, el número de donantes que son personas naturales tiende a disminuir y el de las personas jurídicas (empresas) tiende a aumentar.
- El total de donantes cae a partir de 1991, tendencia que se revierte momentáneamente en los momentos expansivos del ciclo económico.
- Aumenta el número de personas jurídicas donantes y la contribución económica que realizan en comparación con el número y monto declarado por las personas naturales.

17 Para Sunat la estadística de donaciones se registra el año que se presenta la Declaración Jurada. En este caso la hemos ajustado cronológicamente para correlacionarla con hechos políticos, cambios legales y tendencias económicas.

- Los primeros 25 donantes tienden a concentrar un porcentaje muy alto de las donaciones, porcentaje que tiende a aumentar con el paso de los años.
- Dentro de ese núcleo de 25 grandes donantes, tienden a predominar las personas jurídicas sobre las personas naturales.
- El número de grandes empresas más activas en responsabilidad social vía donaciones es reducido. Las que lo hacen prefieren apoyar actividades educativas, de salud y apoyo al arte y hacer donaciones principalmente a la Iglesia.
- El número de donatarios registrados es considerablemente alto y variado. En 1998, solo el 20% de ellos recibió donaciones.

El análisis desagregado de estas tendencias es como sigue. En la década de 1990 un promedio de 872 personas naturales y 379 personas jurídicas hicieron donaciones y las declararon ante la administración tributaria para hacer deducciones contra dicho impuesto. ¿A qué se debe que exista un núcleo tan pequeño de donantes?

El año que más donantes registra es 1991 con un total de 2.493 donantes. Este total se descompone en 2.239 personas naturales y 254 personas jurídicas, lo que muestra más participación de personas que de empresas. Luego, con el cambio de marco legal en 1991 (que introduce límites), y a pesar de que la situación económica tiende a mejorar, el número de donantes cae sistemáticamente durante la década. Esta tendencia es más acentuada en el caso de las personas naturales. La cifra de personas naturales desciende de 1991 a 1992 de 2.239 a 1.538, luego continúa cayendo hasta llegar a sus puntos más bajos a fines de la década: 245 y 260 en 1998 y 1999 respectivamente. A partir del cambio de régimen de 1991, el número total de donantes cae de 2.493 en 1991 a 1.767 en 1992. Tiende a descender gradualmente hasta 1995, y llega a 926; se recupera en 1996 con 1.143 e inicia luego otro ciclo descendente en los años siguientes.

En el último año del viejo régimen (1991), la gran mayoría de donantes son personas naturales (2.239 de 2.493) y luego con el nuevo marco legal más restrictivo, se invierte este hecho, es decir, comienzan a “empresarizarse” las donaciones tanto respecto al número de donantes como porque las personas jurídicas hacen donaciones más importantes.

Las cifras de crédito por donaciones que se presentan en el cuadro 2 revelan las siguientes tendencias. El punto más alto, si uno observa las cifras en soles reales, es también 1991, cuando el total declarado para fines de exoneración tributaria es de S/. 7.334.675. En tanto es posible estimar el total de la recaudación multiplicándola por tres, el conjunto de lo donado

es de unos S/. 21 millones, cifra considerablemente modesta. ¿Por qué son montos tan reducidos?

Cuadro 2  
Donaciones por declaraciones juradas del Impuesto a la Renta: 1991-1998  
(a S/. de enero de 1999)

Año	Pers. Nat.	Pers. Jur.	Total donantes	PN. total	PJ. total	Total PN y PJ
1991	2.239	254	2.493	2.741.613,44	4.593.675,16	7.334.675,16
1992	1.538	229	1.767	1.672.100,61	2.724.785,44	4.396.886,06
1993	785	520	1.305	975.328,00	3.760.288,39	4.735.616,39
1994	581	431	1.012	933.356,11	3.663.961,89	4.597.318,00
1995	510	416	926	1.151.933,77	3.867.602,51	5.019.536,28
1996	577	566	1.143	906.159,19	5.641.362,68	6.547.521,87
1997	503	413	916	1.374.725,66	6.047.885,75	7.422.611,41
1998	245	200	445	266.030,52	1.692.372,47	1.958.402,99
1999*	260	110	370	512.133,00	2.421.839,00	2.933.972,00
Total	7.238	3.139	10.377			

(\*Provis. En S/. Corrientes).

Fuente: Estadísticas de Sunat.

Elaboración propia.

En la medida que entra en vigencia el nuevo régimen “fiscalista”, la tendencia de las donaciones es decrecer y, en tanto está primariamente influida por el crecimiento, sufre altibajos de acuerdo con el ciclo económico. Desciende entonces bruscamente en un año y pasa a 4.396.886 en 1992, y continúa su descenso por dos años más. Ascende poco a poco entre 1996 y 1997, y llega a 7.422.611 en 1997. Luego, con la crisis económica, se desploma en 1998 a 1.958.402 y se recupera un tanto el año siguiente.<sup>18</sup> ¿Cuál es el efecto del cambio de paradigma que se identifica con la asimilación y difusión del principio de responsabilidad social empresarial? En tanto se trata de un elemento cualitativo, es difícil precisar su impacto aunque es posible que influya sobre la tendencia a la empresarización de las donaciones.

18 Los datos de 1999 son provisionales. Hay que tener en cuenta que varió el sistema de registros en tanto los principales contribuyentes declararon por primera vez sus impuestos con medios telemáticos (PDT). La estadística no incluye a contribuyentes que declararon por la vía tradicional -llenado de la declaración jurada física- por lo que el total de donantes no se conoce. El dato del total de lo declarado, al incluir a gran parte del universo, es bastante aproximado al total.

Analizando tanto la estadística de donantes como de donatarios es posible sostener que, a medida que avanza la década, cada vez menos empresas hacen donaciones, pero estas son más sustantivas. Al mismo tiempo, el papel de las personas naturales donantes pierde gradualmente importancia tanto en términos de número como de monto de las donaciones. Las tendencias se pueden observar en los gráficos 1 y 2. Esta tendencia ilustra la empresarización de las donaciones.<sup>19</sup> Se explica tanto por el hecho de que usan más el mecanismo legal para deducir donaciones como, probablemente, por sumarse al movimiento de la responsabilidad social.

Gráfico 1  
Donantes (personas naturales y jurídicas), 1991-1999

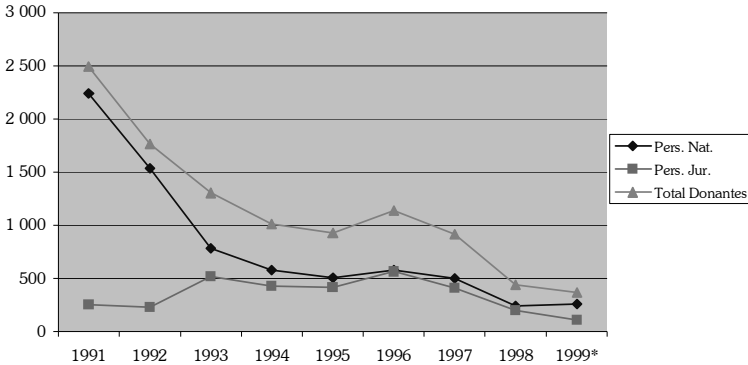
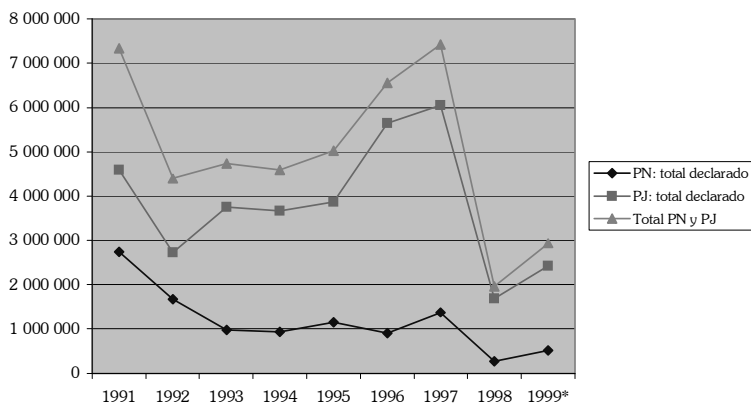




Gráfico 2  
Total de montos declarados por donaciones según tipo de contribuyente,  
1991-1999. ANS/. reales (enero 1999)



Fuente: Estadísticas de Sunat.  
Elaboración propia.

### Concentración

Tanto los montos declarados como el número de donantes son relativamente modestos, aspecto que se revela al identificar cuánto declaran para fines de exoneración tres estratos de donantes, sean personas naturales o jurídicas: los primeros 5, los primeros 25 y los primeros 100. Esta tendencia se observa en el cuadro 3.

En 1993, los primeros 5 donantes y los primeros 25 representan el 17% y el 68% del total declarado para deducción respectivamente. Con el paso del tiempo, sufre algunas variaciones, pero no deja de demostrar un alto rasgo de concentración: grandes donaciones de un grupo muy reducido de donantes y pequeñísimas donaciones de un grupo muy grande. Aunque el monto declarado de los primeros cinco tiende a oscilar entre 8,45% en 1996 y el 59,5% en 1999 (el punto más bajo y el más alto respectivamente), los primeros 25 muestran una tendencia ascendente a lo largo de la década: 68,3% en 1993, 67,5% en 1994, 65,8% en 1995, 63,9% en 1996, 70,8% en 1997, 76,5% en 1998 y 89,6% en 1999.

Un análisis más detallado de los primeros 25 donantes, lo que oscila entre el 64% y el 89% de lo declarado para la década, también indica que las donaciones tienden a empresarizarse. En todos los otros años predomi-

Cuadro 3  
Monto de crédito por donaciones según estratos 1991-1999  
(En S/. corrientes)

	PN	PJ	Total Parcial	% del total Gral
1993				
Iros. 5			561,596	17,3
Iros 25	7	18	2.211.477	68,3
Iros 100			2.686.483	83
Total donado	666.798	2.570.781	3.237.579	100
1994				
Iros. 5			490.903	14,1
Iros 25	8	17	2.358.683	67,5
Iros 100			2.966.042	84,9
Total	709.127	2.783.737	3.492.864	100
1995				
Iros. 5			519.844	12,2
Iros 25	5	20	2.800.959	65,8
Iros 100			3.683.996	86,6
Total	976.271	3.277.819	4.254.090	100
1996				
Iros. 5			509.234	8,45
Iros 25	2	23	3.851.747	63,9
Iros 100			5.088.934	84,5
Total	833.612	5.189.718	6.023.330	100
1997				
Iros. 5			1.615.087	22,1
Iros 25	6	19	5.184.226	70,8
Iros 100			5.918.044	80,8
Total	1.356.416,79	5.967.338	7.323.755	100
1998				
Iros. 5			276.141	13,8
Iros 25	7	18	1.529.606	76,5
Iros 100			1.864.490	93,3
Total	271.594	1.727.165	1.999.359	100
1999				
Iros. 5			1.732.716	59,05
Iros.25	1	24	2.630.632	89,66
Iros. 100			2.874.645	97,98
Total	512.133	2.421.839	2.933.972	100

nan las personas jurídicas. En 1999, las personas jurídicas llegan a tener una presencia abrumadora: 24 donantes que representan un 89% del total declarado como donación.

### *Donatarios del núcleo de grandes empresas: 1999*

Una mirada a cuántos donatarios benefician las empresas más grandes para el año 1999 arroja los siguientes resultados. Un total de 36 grandes empresas, llamadas “principales contribuyentes” (Pricos) por la Sunat, por la importancia fiscal que tienen, realizaron donaciones ese año. La primera empresa tiene un muy alto nivel de actividades de filantropía y responsabilidad social en tanto benefició a un total de 50 donatarios. Esta empresa es reconocida en el medio por sus aportes, a tal punto que es considerada la empresa líder de responsabilidad social. Es una de las más activas y sofisticadas en materia de programas sociales, así como generosa en el monto donado y el número de beneficiarios. La segunda entre los Pricos registra 11 beneficiarios. La tercera y la cuarta benefician a nueve cada una; la quinta y la sexta, a cuatro cada una; la séptima y octava, a dos cada una y las 18 restantes, a solo una cada una. De las 36 empresas clasificadas como Pricos, solo cuatro registran un número significativo de beneficiarios en tanto los donatarios se cuentan en más de ocho. Observemos que el número de beneficiarios es importante porque indicaría la existencia de una política empresarial sistemática que comprende a diversos grupos de beneficiarios.

Las donaciones se concentran en los siguientes rubros: educación (34), Iglesia (33), salud (18), arte (15), asociaciones civiles y beneficencia (10), personas (7) y el resto a entidades varias como el deporte (2), bomberos (1), asociaciones que combaten a las drogas (1), medio ambiente (1), ecología (1) y entidad empresarial (1). Ese año, del total de 2.300 entidades registradas, 445 recibieron donaciones en 1999, el 20% del total registrado, lo que indica una brecha grande entre el número de donantes y donatarios a la espera de donaciones sujetas al régimen tributario.

### *Registro de donatarios*

El número de entidades registradas en Sunat como potenciales receptores de donaciones sujetas a deducción del IR muestra tendencias intere-

santes. Al año 2000 se registró un número considerable y variado de organizaciones. El total de 2.300 donatarios se pueden agrupar en las siguientes categorías: entidades educativas tales como academias de estudio, enseñanza de idiomas, asociaciones educativas, asociaciones promotoras de la educación, colegios y universidades; entidades religiosas, principalmente católicas registradas como arzobispados, obispados, órdenes religiosas y monasterios; clubes sociales empresariales como el de leones y los rotarios; diversas entidades deportivas; numerosas entidades que promueven el arte y la cultura; y, finalmente, patronatos y organismos de defensa de la naturaleza.

Aunque, como se ha visto líneas arriba los montos donados y el número de donantes tiende a ser modesto y variable, el registro indica una vibrante sociedad civil. Esos varios miles de organizaciones probablemente recurren a otros mecanismos, como el trabajo voluntario, para poder organizar sus distintas actividades. Son también objeto de programas empresariales de inversión social no considerados como donaciones deducibles de impuestos. Como ha sido señalado por Cynthia Sanborn, la sociedad civil peruana muestra un gran dinamismo y parece depender fuertemente de la autoayuda y el trabajo voluntario (2000). Opera entonces más autónoma o desvinculadamente del movimiento empresarial de la responsabilidad social.

### *Reflexiones finales*

El presente trabajo explora la relación entre las donaciones deducibles y la cuestión más amplia de responsabilidad social y la filantropía en el marco de un cambio histórico de relaciones entre empresa, sociedad civil y Estado en tiempos de globalización.

El estudio empírico de las donaciones deducibles de empresas y personas de la década de 1990 permite constatar un número reducido de donantes y donatarios y montos modestos. En la década se observan algunas tendencias. Las donaciones deducibles de impuestos cayeron fuertemente a partir del cambio de marco legal de 1991 iniciado como reacción frente a la brecha de ingresos. Luego hubo altas y bajas más bien relacionadas con los ciclos económicos. En ese período, paradójicamente, se inicia la implementación de ideas de la responsabilidad social, y se ponen en marcha los primeros programas, fenómeno particularmente visible entre las empresas grandes extranjeras y nacionales.

Los datos muestran que, tanto en materia de montos donados como de tipo de donantes, la gran empresa está en el centro de las actividades sociales de donaciones. Los datos de 1999 indican que lideran el referido

fenómeno las grandes corporaciones con programas variados que impactan a diversos grupos sociales. Son formas sofisticadas y permanentes de acción social que antes no existían y que se constituyen, a pesar de sus limitaciones, en el comienzo del cambio histórico en la trama social de relaciones.

Una golondrina, sin embargo, no hace un verano. La tendencia a la empresarialización de las donaciones observada en este estudio es evidente, pero no se traduce todavía en un aumento sustantivo del monto donado y del número de empresas involucradas. No obstante, a juzgar por el número tan alto y variado de organizaciones registradas como donatarios, y el mayor interés empresarial en la responsabilidad social, parece existir un potencial de avance.

Anotemos que en el nuevo siglo existen mejores condiciones para auspiciar este cambio que en la década de 1990. Los temores fiscales del Estado son fundados, pero su capacidad institucional en el campo tributario es considerablemente mejor. Gracias a las reformas llevadas a cabo desde 1991, el Estado cuenta hoy con una administración tributaria moderna, capaz de administrar mejor los impuestos y fiscalizar el incumplimiento. La Sunat está también en capacidad de estimar hasta qué punto las propuestas son fiscalmente serias para asegurar que no se conviertan en instrumento de elusión, evasión o defraudación tributaria. Tiene asimismo la base estadística y los recursos humanos y materiales para medir con precisión cuál es el impacto fiscal del cambio de marco legal, es decir, cómo afecta la recaudación.<sup>20</sup>

Asimismo, si las donaciones empresariales responden a programas serios de responsabilidad social, se puede contar con indicadores de impacto que muestren su efectividad. Indicaría que el aumento de los beneficios tributarios no es un juego de suma cero sino un *trade off*, una forma de lograr objetivos que implica un cierto costo fiscal, pero que se compensa con la obra social empresarial y no empresarial. La cuantificación y la estandarización de los indicadores de impacto constituyen otro factor clave para colocar el tema en la agenda nacional.

20 Organismos como el Fondo Monetario Internacional cumplen un papel importante cuando acuerdan con el gobierno metas y medidas macroeconómicas; aunque, como el Estado, o incluso más que él, debido a su papel de vigilante de la estabilidad macroeconómica, suele tener una óptica que pone siempre por delante el equilibrio fiscal. Ver al respecto el proyecto de Carta de Intención con el FMI que dedica una parte importante al tema “eliminación de exoneraciones” y “reforma tributaria”, *La República* (diciembre 11, 2001: 15-18). El concepto de responsabilidad social requiere una visión amplia, no estrecha, para ser entendido y promovido.

Del lado de la sociedad civil existe una gran variedad de organizaciones que parecen tener poca vinculación entre sí y entre las cuales no se vislumbra un liderazgo. Sin embargo, su alto número, su existencia vibrante, indica que, si se agregan intereses, el movimiento de la responsabilidad social y la filantropía puede cobrar vida. ¿Es posible este avance? Los promotores y las propuestas que prueban la existencia y los avances del movimiento de responsabilidad social, han demostrado tener esa amplitud de miras, los recursos y el empeño necesario, condiciones que señalan un potencial de liderazgo.

Cabe anotar que el tema de las donaciones, aunque no es lo suficientemente discutido, no está totalmente fuera del debate público. Dos factores le dan mayor importancia, aunque el interés no se sostiene en la medida que ninguno de los grandes actores interviene para tal fin. Ocasionalmente, cuando ocurren eventos trágicos, se discute el tema de las donaciones y los mecanismos para activarlas debido a que el país se lamenta de pronto ante las dificultades que enfrentan los donantes. Es el caso de los eventos trágicos del año 2001. Primero fue el terremoto del sur ocurrido a mediados del año 2001 y luego, a fines de año, la tragedia del siniestro del mercado Mesa Redonda de Lima. En las dos tragedias hubo centenas de muertos y heridos, y una considerable destrucción material de viviendas e infraestructura. No obstante, al no contarse con un mecanismo de donaciones y de registro adecuado, la ayuda por esta vía no pudo canalizarse a pesar de que se suscitó un creciente interés por parte de las empresas y las personas para donar. En relación a la primera tragedia, el diario *Expreso* editorializaba sobre la “traba tributaria a las donaciones” (julio 3, 2001). Llamaba la atención del problema y pedía “eliminar barreras para que las corrientes de ayuda social fluyan con mayor fuerza”, e indicaba que el marco legal vigente “resulta ser *per se* un desincentivo mortal a la responsabilidad empresarial”. Sin embargo, el tema pasó pronto a un segundo plano. Cuando ocurrió la segunda tragedia, el régimen no había cambiado y los donantes extranjeros y nacionales enfrentaron las mismas trabas. Pasada esa coyuntura, el tema se apaga nuevamente.

El segundo factor que levanta el tema es el posible interés público en organizaciones sociales que han tenido éxito y que gozan de prestigio o reconocimiento social en los medios de comunicación. El caso más significativo es el Hogar de Cristo, organización fundada en 1996, inspirada en una organización similar de Chile, también de gran éxito. Esta entidad ha recibido numerosas donaciones tanto de parte de empresas como de conocidas personalidades, quienes han formado la Familia del Hogar de Cristo.

No obstante, a pesar de su dinamismo, su presencia no ha permitido aún elevar la cuestión de cómo ampliar esta “familia” mejorando el marco legal de donaciones.

Si los grandes actores no convergen y siguen actuando por separado, y si el Estado teme que el nuevo mecanismo genere problemas fiscales por el lado de la recaudación, un mayor impulso hacia adelante de la responsabilidad social y la filantropía no es previsible. Si lo hacen mancomunadamente, y se relaciona la responsabilidad social y la filantropía con la responsabilidad fiscal, el impulso irá a mayor velocidad. El estudio sugiere apoyarse en un liderazgo amplio, en la búsqueda de consenso entre Estado, empresa y sociedad civil, en el mejor uso de los recursos institucionales existentes.

## Bibliografía

- Ackerman, Robert W. (1975). *The Social Challenge to Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baca, Jorge (2000). “El ancla fiscal: la reforma tributaria”, en Abusada, Roberto; Fritz Du Bois, Eduardo Morón y José Valderrama (eds.). *La reforma incompleta*. Pp. 163-218. Tomo II. Lima: CIUP-IPE.
- Benavides de Burga, Marcela y Guida de Gastelumendi (2001). *Responsabilidad social empresarial: un compromiso necesario*. Lima CIUP-SASE-Perú 2021.
- Business Week (2000). *América’s Debate: Too Much Corporate Power*. European edition. 11 de septiembre. Pp. 52-60.
- Caravedo, Baltazar (2000). *Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros*. Lima CIUP-SASE-Perú 2021.
- (1998). *Perú: empresas responsables*. Lima: SASE-Perú 2021.
- Cotler, Julio (1994). *Política y sociedad en el Perú*. Lima: IEP.
- (1978). *Clases, Estado y nación en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- De Belaunde L. de R., Javier; Beatriz Parodi L. y Delia Muñoz M. (2001). *Cómo promover la responsabilidad social empresarial en el Perú: marco legal e institucional*. Lima: CIUP-Perú 2021.
- Drassinower, Samuel (1980). *Testimonio de una experiencia peruana: 1954-1973*. Lima: Editorial Minerva.
- Durand, Francisco (2000). “Amazonía y responsabilidad social”, en *Business*. Mayo. Pp. 24-25.
- (1998). *Incertidumbre y soledad. Análisis de los grandes empresarios de América Latina*. Lima: Fundación F. Ebert.
- Durand, Francisco y Rosemary Thorp (1999). “La reforma tributaria: análisis del experimento Sunat”, en Crabtree, John y Jim Thomas (eds.). *El Perú de Fujimori 1990-1998*. Pp. 299-352. Lima: CIUP-IEP.
- Estela, Manuel (2001). *Ocho apuntes para el crecimiento con bienestar*. Lima: Fondo Editorial del BCRP.
- Farmer, Richard y W. Dickerson Hogue (1973). *Corporate Social Responsibility*. Chicago: SRA.
- Irrázabal, Ignacio; Julio Guzmán y Juan Carlos Jaramillo (2001). “Elementos para una política tributaria de la filantropía y el cambio social en América Latina”. Documento borrador preparado para el taller “Creating an Enabling Environment for Latin American Philanthropy: Arguments and Proposals for Tax Reform”. Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University.
- Portocarrero, Felipe; Cynthia Sanborn, Sergio Llusera y Viviana Quea (2000). *Empresas, fundaciones y medios: la responsabilidad social en el Perú*. Lima: CIUP.



- Sanborn, Cynthia (2000). "The Fabric of Civil Society? Philanthropy and Nonprofits in Latin America". Trabajo presentado al taller "Regulatory Reform, Philanthropy and Social Change in Latin America". Harvard University. Marzo 13-14.
- Sulmont, Denis (2000). "Responsabilidad social empresarial en el Perú", en Sulmont, Denis y Enrique Vásquez (eds.). *Modernización empresarial en el Perú*. Pp. 123-183. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- (1977). *Historia del movimiento obrero peruano: 1896-1977*. Lima: Tarea.
- Vásquez, Enrique (2000). "Estrategias competitivas de grupos económicos en el Perú en un contexto de apertura de mercado y reformas estructurales: 1990-1995", en Sulmont, Denis y Enrique Vásquez (eds). *Modernización empresarial en el Perú*. Pp. 15-58. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- Webb, Richard y Graciela Fernández Baca (2001). *Anuario estadístico: Perú en números 2001*. Lima: Instituto Cuánto.
- Wilson, Ian (2000). *The New Rules of Corporate Conduct: Rewriting the Social Charter*. Wesport Connecticut: Quórum Books.



*La Fundación Telefónica:  
entre el marketing social y la filantropía corporativa*

Luis Alfredo Agusti

*Introducción*

Una de las acciones de privatización más exitosas llevadas a cabo durante el decenio anterior fue, sin duda, aquella cuyo resultado concreto, aparte de una significativa recaudación por concepto de adquisición de derechos de operación e infraestructura,<sup>1</sup> consistió en el inicio de la presencia de Telefónica en el Perú. Esta empresa, conformada por capitales de origen español, emprendió desde el comienzo una agresiva política de innovación centrada en la puesta al día de la telefonía peruana en materia tecnológica; asimismo, por tratarse de un proceso de reconversión de una entidad estatal a los usos gerenciales del sector privado, hubo de efectuarse una severa modificación de los esquemas de gestión. Esta radical “reingeniería” condujo, entre otras medidas, a una drástica reducción de personal, habida cuenta de la hipertrofia de cuadros gerenciales y operativos a que llegó la empresa a fines de la década de 1980. La realidad de los despidos de trabajadores puede ilustrar una de las facetas de la problemática imagen corporativa enfrentada por Telefónica desde el inicio de sus operaciones en el Perú (1994). Al impacto social de estas medidas ha de añadirse necesariamente la peculiaridad del carácter de entidad monopólica que, al menos en este período inicial, pesó desfavorablemente en la percepción del ciudadano común respecto de los beneficios reales de la importante presencia de Telefónica en el escenario nacional.

En un país donde la atracción de capitales de riesgo provenientes del extranjero ha sido tradicionalmente vista con recelo –en buena medida debido a la recurrente apelación del discurso político populista a sus aspectos desfavorables, fundamentalmente en términos de menoscabo de la soberanía nacional–, una corporación como Telefónica, decidida a realizar

1 US\$2.002.600.000; de los cuales, US\$600 millones debían aplicarse a un aumento de capital, y el resto correspondía a la compra propiamente dicha de la Compañía Peruana de Teléfonos y ENTEL Perú.

inversiones cuantitativamente relevantes y orientada a consolidar una operación de largo plazo, percibió la necesidad imperiosa de reforzar –propia-mente, de construir– una imagen capaz de atenuar o aun imponerse a los factores adversos mencionados. No bastaría con la mejora y progresiva optimización del servicio: se precisaba de un esfuerzo orientado a propiciar la aceptación de la ciudadanía, por la vía de la verificación de aportes adicionales al tejido social peruano.

Es así como Telefónica asume como política central de imagen corporativa el ejercicio de la filantropía, desde el inicio de sus operaciones en el Perú. Para tal efecto, se crea el Patronato de Telefónica y, en 1999, la Fundación Telefónica. Como se declara en la introducción del documento *Contribución a la sociedad 1996-2000*, “(...) la Fundación Telefónica tiene como objetivo primordial favorecer el desarrollo de la cultura, la educación y la igualdad de oportunidades entre las personas, en especial mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información. En consecuencia, una parte importante del esfuerzo social que realiza (sic) Telefónica y la Fundación Telefónica a favor del desarrollo del Perú se destina a promover proyectos de rescate, conservación y difusión del arte y la cultura peruana, así como a participar en actividades que buscan mejorar las condiciones educativas en el país” (Fundación Telefónica s/f: 7).<sup>2</sup>

Lo que sigue es una descripción de la Fundación Telefónica y de sus iniciativas, evaluadas estas en función de su correspondencia con las estrategias corporativas y su impacto en los colectivos sociales sobre los cuales repercuten. Se trata, básicamente, de analizar la estructura del portafolio de proyectos en los cuales interviene la Fundación, realizando aportaciones económicas, de tecnología, o una combinación de ambas. En tanto fuente de información, se recurre ante todo a los datos proporcionados por la misma Telefónica. Al respecto, debe mencionarse la discreción de la empresa acerca de las cantidades de dinero invertido en las iniciativas filantrópicas: salvo en el caso de proyectos excepcionales, se deniega el acceso a este tipo de información. Por el lado de los beneficiarios, se conoce su perspectiva en el caso particular de Fe y Alegría, entidad gestionada por la Compañía de Jesús, abocada a la tarea de mejorar las condiciones de la educación escolar y técnica en el Perú. El texto finaliza con una sección conclusiva y de síntesis del tema tratado.

<sup>2</sup> La cita corresponde al texto introductorio firmado por el presidente de Telefónica del Perú S.A.A., Alfonso Bustamante y Bustamante.

## 1. Estructura organizacional

La Fundación Telefónica tiene un cuadro directivo formado por un Presidente, que es el mismo Presidente de Telefónica del Perú S.A.A.; un Vicepresidente, que es el Director Gerente General de la misma compañía; y un Administrador General, quien es un profesional contratado que no necesariamente debe ocupar alguna otra posición jerárquica en la empresa.<sup>3</sup> Asimismo, laboran en la Fundación otras 13 personas (aproximadamente), que desempeñan los cargos de responsables de proyectos y asistentes.

Para efectos de la implementación de los proyectos, cuando estos suponen instalación de equipos informáticos, capacitación sobre el uso de los mismos y formación respecto al empleo de Internet como herramienta o mecanismo de enseñanza, la Fundación encomienda esta tarea a Telefónica Sistemas, empresa del grupo; la supervisión de los trabajos es realizada por personal de la propia Fundación. Por otro lado, cuando las acciones emprendidas se difunden a través de páginas *web* alojadas en Internet, estas son confeccionadas por Telefónica Servicios Internet, sobre la base de contenidos elaborados por personal de la Fundación o por los profesionales ad hoc que esta contrata de acuerdo con la naturaleza de los temas desarrollados. Es necesario destacar la importancia que, para la evaluación de la eficacia y la eficiencia de las iniciativas de la Fundación, tiene el aprovechamiento de esta ventaja comparativa. Sin duda, contar con el apoyo de unidades especializadas en el manejo de tecnologías de vanguardia potencia las acciones de la Fundación en una magnitud difícilmente alcanzable por los esfuerzos de cualquier otra organización filantrópica existente en el Perú. Asimismo, otras áreas de Telefónica aportan a la difusión masiva de las acciones realizadas; estas instancias son básicamente las áreas de Prensa, Imagen y Relaciones Públicas. En suma, se trata de involucrar a todas las dependencias de Telefónica en la construcción de la imagen corporativa.

## 2. Líneas de actividad

Los proyectos llevados a cabo por la Fundación se agrupan en tres rubros: educación y deporte; patrimonio, arte y cultura; e iniciativas socia-

<sup>3</sup> Al momento de la redacción del presente documento, estos cargos eran ocupados, respectivamente, por las siguientes personas: Alfonso Bustamante y Bustamante (peruano), José Ramón Vela Martínez (español) y Rafael Varón Gabai (peruano).

les. A continuación, se evalúa cada una de estas ramas de acción, en términos de los postulados básicos que la justifican, así como de los proyectos más relevantes que se hayan llevado a cabo o se encuentren en marcha.

### 2.1 Educación y deporte

Telefónica otorga a este rubro una importancia de primer orden. Esto puede evidenciarse tanto en los volúmenes de inversión (sólo el auspicio a los Juegos Nacionales Deportivos Escolares de 1999 supuso un aporte de aproximadamente US\$1.200.000), como en las declaraciones institucionales. El eje de estas consiste en destacar la eficacia de las herramientas tecnológicas en la ejecución de cualquier esfuerzo educativo: “Un aporte particular de Telefónica es que busca poner las más avanzadas tecnologías de la información al servicio de los procesos de aprendizaje, para favorecer el desarrollo de la comunicación y la igualdad de oportunidades entre las personas” (*Ibíd.*: 10). Es clara la percepción institucional respecto de la necesidad de contribuir a la mejora del entorno social, como condición básica para garantizar el ambiente adecuado para el desarrollo de sus operaciones y, ulteriormente, la continuidad de estas.<sup>4</sup> La valoración de la tecnología en general por parte de amplios colectivos sociales (en realidad, como se verá más adelante, el alcance de las actividades de la Fundación es de escala nacional) debería revertir en el fortalecimiento de la imagen de quien la provee. En una realidad socioeconómica como la peruana, ante las limitaciones del aparato estatal para aproximar a los sectores más deprimidos al uso de las tecnologías de las comunicaciones y la informática, una penetración de esta índole en la percepción del ciudadano podría anteponerse a los pasivos de una introducción súbita en la sociedad (como los despidos mencionados en la introducción), de la inevitable percepción de la empresa como extranjera, y aun de una arraigada tendencia a hacer del servicio telefónico el blanco cotidiano de las quejas de los usuarios.

Resulta interesante, en términos del esfuerzo por coadyuvar en la creación de un entorno propicio para la actividad empresarial privada, la per-

4 Al respecto, debe considerarse la importancia que se otorgó en la agenda de debate político, de cara a las elecciones generales de 2001, al tema del papel del Estado en materia de supervisión o regulación de las tarifas de los servicios públicos, en especial el de telefonía. Fue precisamente Alan García, cuya perspectiva de ascenso al poder pudo causar la mayor desazón entre los grandes inversionistas, quien hizo del tema uno de los ejes de su discurso electoral.

cepción institucional respecto de la importancia del deporte: “Como parte integral de los procesos educativos, la práctica deportiva contribuye poderosamente a la formación de una cultura del éxito y promueve valores humanos fundamentales para la integración y el desarrollo de los pueblos” (*Ibíd.*: 20).<sup>5</sup> Tal cultura del éxito habría de engranar de alguna manera con la aceptación de la presencia de corporaciones privadas, aun extranjeras, en sectores como las comunicaciones, tan severamente sometidos al escrutinio ciudadano. Raramente se vincula, en la experiencia peruana, la noción de éxito con las actividades realizadas por un Estado secularmente descalificado en términos de solvencia operativa; en cambio, a la luz de conceptos cercanos ya al nivel del lugar común, como “globalización”, “libre mercado” etcétera, una empresa percibida como “fuerte” (en especial en el aspecto tecnológico) puede instalarse en el imaginario colectivo como intrínsecamente “aceptable”.

### 2.1.1 Educación escolar

#### Aulas hospitalarias con Internet

El proyecto consiste en instalar aulas informáticas en hospitales donde se atiende a niños y jóvenes (hasta los dieciséis años de edad) con enfermedades que requieren una larga permanencia de internamiento, en que la ludoterapia vía Internet puede resultar muy provechosa como factor de motivación. El programa permite a los pacientes iniciarse en el uso de los equipos informáticos, comunicarse con sus pares de otros hospitales mediante un *chaty*, lo que resulta muy importante en términos de continuidad del proceso de formación escolar, seguir cursos de actualización correspondientes al año que estén cursando.

En Lima, el programa funciona en el Hospital del Niño, que cuenta con el único banco de piel para quemados del país; el Hospital de Enfermedades Neoplásicas; y el Hogar Clínica San Juan de Dios, para víctimas de poliomielitis y rehabilitación de pacientes que requieran prótesis. Se estima que, en la capital, se beneficia a unos 950 niños y jóvenes. En Huancayo, se han instalado aulas en el Hospital Daniel A. Carrión y en el Hospital El Carmen; unos 650 pacientes emplean los equipos. Finalmente, el programa opera en Arequipa, en el Hogar Clínica San Juan de Dios, donde se atienden las necesidades educativas de unos 500 alumnos.

5 El subrayado es nuestro.

En cada hospital se implementan aulas dependiendo del tipo de paciente, del estado de los mismos y de la edad. Así, en el Hospital de Enfermedades Neoplásicas, se cuenta con tres aulas: una para niños menores de diez años, otra para niños de diez a dieciséis años, y una tercera para pacientes en estado terminal que se encuentran aislados por tener deteriorado el sistema inmunológico y no pueden recibir visitas. Se ofrecen, en todos los casos, ocho horas de servicio gratuito diario.

La Fundación llevó a cabo el proyecto en coordinación con dos sectores del Poder Ejecutivo: el Ministerio de Salud, del que dependen los hospitales y el que otorga los espacios para la implementación de las aulas y permite los cableados y la instalación de los equipos; y el Ministerio de Educación, que aporta los instructores en informática para cada aula, durante diez horas al día. Dentro de la estructura de Telefónica, la dependencia encargada de la ejecución de la iniciativa fue Telefónica Sistemas, bajo la supervisión permanente de la Fundación.

Se puso especial cuidado en la cobertura periodística con motivo de la entrega de cada aula. Ciertamente, se trata de uno de los proyectos de mayor impacto en términos de sensibilidad social; y, asimismo, en materia de creatividad, puesto que la tecnología en red permite evitar, en lo posible, que los niños se atrasen en el avance de su educación escolar. La repercusión en los medios de comunicación motivó que la inauguración de los primeros salones trajese consigo la petición, por parte de otros hospitales, de las siguientes aulas.

Edured (1999-2000)

El proyecto tiene como objetivo incluir en la Red Nacional de Informática a un número significativo de centros educativos de secundaria administrados por el Ministerio de Educación (5.501 en total). Como experiencia piloto, se dotó a seis colegios (uno en Lima, Ica, Puno, y tres en Ayacucho) de equipos de cómputo, infraestructura de red, comunicaciones, acceso a Internet y, en coordinación con el Ministerio, de contenidos educativos. Al igual que en el caso del Instituto Superior Tecnológico Monseñor Víctor Álvarez Huapaya, caso que será expuesto en un apartado posterior, es relevante –y digna de reconocimiento– la atención que se brinda a las iniciativas descentralizadas. Nótese la importancia concedida a las entidades educativas de Ayacucho; acaso por ser este el departamento emblemático de la violencia política y, por ende, el llamado a concitar los esfuerzos orientados a atenuar los desniveles sociales.



### Proyecto Fe y Alegría (1999-2000)

Fe y Alegría es una iniciativa de la Compañía de Jesús, que busca brindar oportunidades educativas, en los niveles escolar y técnico, a niños y jóvenes de escasos recursos económicos, en las zonas marginales de la capital y en provincias. La propuesta pedagógica de Fe y Alegría se desarrolla sobre la base de ocho aspectos o contenidos transversales: 1) derechos del niño y del adolescente; 2) conciencia ambiental y calidad de vida; 3) interculturalidad peruana; 4) identidad personal y relaciones de género; 5) trabajo y productividad; 6) ética y cultura de paz; 7) ciudadanía y democracia; 8) fe y justicia.

Surgida en Venezuela en 1955, inicia su trabajo en el Perú en 1966, dirigida por su fundador, el sacerdote jesuita José María Vélaz. Actualmente, el esfuerzo de Fe y Alegría beneficia a 68.000 alumnos, que estudian en 57 colegios (distribuidos equitativamente en Lima y provincias) y 85 escuelas rurales (en Cusco, Piura, Loreto y Ancash). Asimismo, el Programa de Empleo Juvenil busca incorporar al mundo laboral, en mejores condiciones, a jóvenes de 18 a 25 años sin calificación previa.<sup>6</sup> Si bien la obra es, como se señaló, una iniciativa de la Compañía de Jesús, colaboran en ella un total de 36 congregaciones religiosas y un número considerable de profesores y administrativos laicos. El total de maestros asciende a 3.000; estos son remunerados por el Estado. Se puede encontrar una síntesis de la misión de Fe y Alegría en las siguientes palabras de su actual director, P. Juan Cuquerella S.J.:

(...) principalmente esta valoración del trabajo se pone en práctica con programas de educación técnica en talleres que forman realmente al alumno para la producción, fortaleciendo en él los valores de planificación, cooperación y participación, preparándolo así para una real integración en la comunidad y en la sociedad.

<sup>6</sup> Funciona en cinco zonas de Lima metropolitana: Comas, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, Ventanilla y Villa María del Triunfo. Los participantes son capacitados durante ocho semanas de formación inicial en los talleres de Fe y Alegría, y a continuación practican tres meses (450 microempresarios colaboran con el programa, acogiendo a los jóvenes para su formación práctica). Durante sus primeros tres años de funcionamiento, han pasado por el programa más de 1.800 jóvenes; el 75% ha conseguido empleo estable, y un 13% ha creado su propia microempresa.

Los 220 talleres de Fe y Alegría no son pues meros instrumentos de adiestramiento y adquisición de habilidades<sup>7</sup>, que lo son, pero son también y sobre todo la principal conexión de los centros educativos con el real y posible desarrollo del Perú (Departamento de Imagen Institucional de Fe y Alegría del Perú 2000: 2).

La colaboración de Telefónica con Fe y Alegría puede verificarse en el período 1996-1997. El entonces Patronato de Telefónica entregó equipos de cómputo, red y conexión a esta para diez colegios en Lima, por un monto total de US\$ 70.000. Asimismo, se implementó la oficina respectiva. Esta donación se realizó por iniciativa del beneficiario, es decir, Fe y Alegría.

Respecto del proyecto 1999-2000, el apoyo de la Fundación se debió materializar en la implementación de una red informática que interconectase a los colegios de la entidad, sus tres oficinas de coordinación, la Casa de Encuentros, la Casa de la Juventud, la Casa del Maestro y la sede central, con el fin de proporcionarles acceso a Internet y a las nuevas tecnologías educativas. El estudio fue realizado por Telefónica, a través de su dependencia Telefónica Sistemas. No se expresan montos de inversión en el documento elaborado por la empresa; en cambio, Fe y Alegría sí confeccionó un presupuesto detallado de sus necesidades. El proyecto no se llevó a cabo; hasta el año 2000, Fe y Alegría buscó respuesta de parte de la Fundación. Actualmente, Fe y Alegría ha desistido, en la medida en que sus objetivos de implementación tecnológica se han expandido. En efecto, el ofrecimiento de Telefónica hubiese equipado las salas de cómputo para uso de los alumnos; no obstante, Fe y Alegría requiere también soporte informático para capacitar docentes, optimizar la administración y agilizar el servicio de biblioteca. Por otro lado, el proyecto no puede ser presentado por Fe y Alegría a otra entidad en busca de apoyo, pues los derechos de autor del documento son propiedad de Telefónica.

Proyecto piloto de teleeducación (TECDES) en Marankiari Bajo (1999-2001)

Telefónica Sistemas instaló, por encargo de la Fundación y como piloto de un proyecto con posibilidades de extenderse a todo el país, un aula

7 Las principales especialidades ofrecidas en los talleres de los colegios, así como en los centros educativos ocupacionales, son carpintería de madera, carpintería metálica, electricidad, electrónica, mecánica, agropecuaria, industria del vestido, industria del calzado, secretariado computarizado, cosmetología y computación.

remota en la comunidad asháninka de Marankiari Bajo (río Perené). Se trata de desarrollar una experiencia de educación y capacitación vía Internet, a través de un enlace con Lima. La Fundación participó mediante la subvención de los pasajes de los profesores que actuaron como monitores, la adquisición de los materiales educativos y la adecuación del aula. Así, se beneficia a los estudiantes y docentes de la comunidad y, en realidad, al conjunto de pobladores y dirigentes (en total, 1.000 habitantes).

Concurso " Los que más saben" (1999)

La Fundación llevó a cabo el auspicio exclusivo de este concurso, de cuatro meses de duración, organizado por Radio Programas del Perú, con el respaldo académico de la Universidad de Lima. Participaron directamente 7.000 alumnos de educación secundaria de colegios tanto públicos como privados de todo el país, si bien el concurso fue seguido por una amplia población estudiantil. El auspicio fue de carácter económico e incluyó asimismo el préstamo de equipos telefónicos para facilitar la comunicación de los ganadores durante el viaje a Ecuador, con que fueron premiados a propósito de la reciente firma del Acuerdo de Paz. Este patrocinio muestra una vez más la intención preferente de Telefónica de acreditarse entre los peruanos más jóvenes; revela, igualmente, un agudo sentido político de la oportunidad, en la medida en que se capitaliza el entusiasmo generado por la solución del conflicto territorial con el Ecuador. El cierre de la frontera norte y las consecuentes perspectivas de integración se asociaron, asimismo, con dos exposiciones: "Cristóbal Corral, la Tierra de la Mitad" (fotografía, 1999) y "Spondylus: ofrenda sagrada, símbolo de paz" (1999); por su parte, el texto de los tratados y un amplio cuerpo de información preexistente se publicaron en formato de CD-ROM.

### 2.1.2 Educación superior tecnológica

Instituto Superior Tecnológico Monseñor Víctor Álvarez Huapaya (1999-2001)

Se trata de una institución ayacuchana académicamente prestigiada, a la cual se ha convertido en centro piloto para la creación de contenidos de formación superior tecnológica para Internet. El proyecto comprendió la instalación de un aula de cómputo y una Intranet conectada a Internet, que benefician de manera directa a la comunidad académica del instituto e, indirectamente, a los estudiantes de otros institutos tecnológicos del país.

El proyecto se encargó a Telefónica Sistemas, para fines de la instalación de los equipos, capacitación sobre el uso de los mismos y entrenamiento en el uso de Internet.

Red de Institutos Superiores Tecnológicos FORTE-PE (2000-2001)

Un importante aporte permitió elevar de trece a quince el número de institutos superiores tecnológicos que forman parte del programa FORTE-PE, proyecto de la Unión Europea que consiste en el establecimiento de una red de comunicaciones entre dichos centros de estudios. La Fundación apadrinó institutos en Villa El Salvador, Arequipa y Huancayo.

### 2.1.3 Formación universitaria

Becas integrales universitarias (1996-2005)

Se destinan a jóvenes egresados de colegios estatales, con calificación académica sobresaliente y dificultades económicas extremas. El concurso se convoca anualmente en noviembre y se resuelve en marzo del siguiente año. El apoyo comprende los gastos de matrícula, derechos de enseñanza y mantenimiento del universitario durante toda la carrera, ya sea que estudie en una universidad pública o privada. Se exige el mantenimiento en el tercio superior. Los beneficiarios del programa actualmente prosiguen su formación en las ciudades de Huancayo, Piura, Lima, Huacho, Lambayeque, Ica, Huaraz, Arequipa, Trujillo, Tumbes.

Apoyo a becarios de la Fundación Iberoamericana de Universidades (1999)

La Fundación Iberoamericana de Universidades (FIU) promueve diversos cursos, mediante enseñanza a distancia, generalmente de carácter técnico, en colaboración con las universidades españolas que integran dicha organización y contrapartes latinoamericanas. Dentro de sus programas, la FIU otorga becas por un 50% de la matrícula a la mayor parte de los estudiantes. De acuerdo con el convenio suscrito, la Fundación Telefónica aporta complementos de beca, con el fin de facilitar el acceso a los cursos a los estudiantes con mayores problemas económicos. De un total de 302 solicitudes presentadas, 102 se hicieron merecedoras de los complementos de beca ofrecidos. El número de postulantes podría indicar la eficacia de la convocatoria entre el público objetivo.

#### 2.1.4 Internet

EducaRed ([www.educared.net](http://www.educared.net))

Consiste en un portal *web* creado para facilitar el uso educativo de Internet en la escuela. Se viene desarrollando con el aporte de la Fundación Telefónica en diversos países donde opera la empresa: Argentina, Brasil, Chile, España y Perú, por lo que tiene un carácter plurinacional; pero, a la vez, cada país cuenta con un portal de contenidos propios.

CampusRed ([www.campusred.net](http://www.campusred.net))

Se trata de un portal *web* de nivel educativo superior. Busca crear una comunidad académica virtual entre las universidades, los estudiantes, los profesores y los investigadores, de acuerdo con las necesidades de cada grupo. Al igual que EducaRed, combina las ventajas de su carácter plurinacional con las facilidades del portal propio para los contenidos de cada país. Contiene directorios de cursos a distancia, accesos remotos a bibliotecas, información sobre posgrados y becas, entre otros, así como datos institucionales de las universidades. Se desarrolla en los mismos países que EducaRed.

#### 2.1.5 Auspicio y organización de certámenes deportivos

Juegos Nacionales Deportivos Escolares (1999 y 2000)

Desde 1971 no se celebraban los Juegos, debido a limitaciones económicas y administrativas de las instancias estatales correspondientes (Ministerio de Educación y autoridades del deporte). Para dotar al certamen de un auténtico alcance nacional, el Estado demostró sus seculares carencias. El aporte de la Fundación permitió la participación descentralizada de un importante número de deportistas: 6.000.000 estudiantes provenientes de 42.000 colegios. Las competencias se iniciaron simultáneamente en veinticinco ciudades del país y, luego de las fases clasificatorias, concluyeron en una etapa final nacional realizada en Arequipa (1999) y Chiclayo (2000); en este último tramo de los Juegos, intervinieron dos mil doscientos deportistas llegados de todo el país.

Se buscó fomentar la identificación de los participantes con el certamen, facilitándoles la visita a lugares de interés turístico y cultural. Para

muchos deportistas, la experiencia supuso el primer desplazamiento de sus lugares de origen, así como el contacto con escolares de otras regiones del Perú, tal como se destaca en la memoria de la Fundación (Fundación Telefónica s/f: 21). El patrocinio de los Juegos se complementó con dos actividades paralelas: el otorgamiento de la Beca Telefónica al Talento Deportivo, a diez participantes destacados, con el fin de permitirles desarrollar sus aptitudes en mejores condiciones materiales; y, por otro lado, el Concurso Telefónica de Fotografía Escolar “Juegos Nacionales Deportivos Escolares”, orientado a registrar la experiencia vivida desde el punto de vista de los muchachos. El grueso de los premios a deportistas y colegios consistió en las mil colecciones de la Enciclopedia de Historia Universal Larousse, editada por el diario La República.

En el marco de un proyecto de operación de largo aliento, es clara la intención de priorizar el ejercicio de la filantropía a través de actividades de carácter nacional, y en especial mediante aquellas que involucren a los jóvenes. La difusión de la imagen corporativa fue notable, tanto por las numerosas menciones en los medios de comunicación social, como por la presencia de publicidad estática con el logotipo de Telefónica en los escenarios deportivos. Se trataba, en este último caso, de una visibilidad no matizada por la presencia de otros auspiciadores, por tratarse de un patrocinio exclusivo. Incluso se reforzó esta difusión mediante la impresión de una estampilla de correos.

En la línea de destacar la relevancia de las tecnologías de la información a través de los auspicios realizados, se confeccionó una página *web* ([www.terra.com.pe/juegosdeportivos](http://www.terra.com.pe/juegosdeportivos)). Este sitio de Internet cuenta con estadísticas, galería fotográfica, informes de corresponsales escolares, juegos en línea y un *chat* mediante el cual los escolares pueden entrar en contacto con importantes deportistas profesionales.

Premio Nacional al Deporte “Warachicuy de Oro” (1999 y 2000)

Este galardón, que lleva el nombre de un antiguo rito inca, consiste en un reconocimiento a destacados deportistas, tanto en actividad como retirados, de cincuenta disciplinas en todas las categorías. También se distingue al dirigente, el periodista y la universidad más comprometidos con el desarrollo del deporte en el Perú. El premio se organiza en colaboración con el Instituto Peruano del Deporte.

#### XIV Juegos Deportivos Universitarios Nacionales (2000)

La Fundación auspició de manera exclusiva los Juegos, cuya denominación fue “Huancayo 2000”. El certamen contó con la participación de 2.300 deportistas procedentes de 50 universidades de todo el país.

#### XX Copa del Pacífico (2000)

Este certamen de carácter internacional fue organizado por la Federación Peruana de Natación, y contó con la participación de más de 250 nadadores provenientes de Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú. En la delegación peruana, integrada por 48 jóvenes, figuraron dos nadadores escolares que habían sido distinguidos en los Juegos Deportivos Nacionales Escolares con la Beca Telefónica al Talento Deportivo, de manera que se relacionaron ambas actividades.

#### XVI Maratón de los Andes (2000)

La Fundación colaboró con la XVI Maratón de los Andes y premió a los dos fondistas que resultaron ganadores en sus respectivas categorías (damas y varones), así como a los primeros puestos de la categoría discapacitados. Esto último responde a la política institucional de atender de manera especial a los colectivos de personas menos favorecidas.

#### Voley 21 (2000)

Esta iniciativa integró las facetas deportiva y de apoyo social del quehacer de la Fundación. Se organizó una serie de partidos entre la selección *master* del Perú y sus similares de Brasil y Cuba. Así, se cumplió con dos objetivos: la promoción del voleibol y la recaudación de fondos para obras benéficas. El equipo peruano sostuvo encuentros en Lima, Iquitos, Piura, Ica y Cajamarca, cuyas recaudaciones se donaron al Hogar Clínica San Juan de Dios, de Lima; al Hogar Clínica San Juan de Dios, de Piura; a la Asociación Hogar de Cristo; y a la Casa de Huérfanos de la Sociedad de Beneficencia de Cajamarca.

## II Olimpiada de Atletas Especiales (2000)

Las competencias fueron organizadas por el Centro de Educación Especial Kallpa. Participaron 180 niños y jóvenes de centros educativos especiales de la capital.

## Campeonato anual ecuestre Copa Telefónica (2000)

Se realizó por primera vez en noviembre de 2000 y formará parte, desde 2001, del calendario oficial de competencias de equitación.

### 2.1.6 Apoyo a federaciones

#### Apoyo a la Federación Peruana de Voleibol (1999-2000)

Desde el tercer trimestre de 1999 y hasta finales de 2000, la Fundación apoyó el programa de actividades de la Federación Peruana de Voleibol, la entidad que mayor reconocimiento internacional ha logrado para el deporte peruano. Se planteó como objetivo general el resurgimiento de esta disciplina y, como meta específica, propiciar la participación de la selección femenina en las Olimpiadas de Sydney. Lamentablemente, el desempeño de las voleibolistas peruanas no hizo sino confirmar la urgente necesidad de renovación en este arraigado deporte.

#### Apoyo a la Federación Peruana de Fútbol (1999-2002)

Desde 1999 y hasta octubre de 2002, se auspicia oficialmente a la Federación Peruana de Fútbol. Si bien la selección de mayores, destinataria del grueso del apoyo, no ha alcanzado los resultados esperados en la empresa de clasificar al Mundial Japón-Corea 2002, parte de los fondos se emplearán en apoyar a las selecciones de menores. Como en el caso anterior, la Fundación procura difundir la imagen corporativa capitalizando la difusión masiva de que, al margen de los resultados competitivos, gozan ambos deportes.

## 2.2 Patrimonio, arte y cultura

Telefónica dedica importantes esfuerzos al rescate y la conservación del patrimonio histórico del Perú, por un lado; y, por otro, a la promoción y



difusión de manifestaciones artísticas y culturales contemporáneas o del pasado reciente. En lo referente a la problemática del patrimonio histórico, el aporte de la Fundación se aplica a un campo en el que la presencia estatal resulta insuficiente y, asimismo, los montos de inversión requeridos inhiben de participar a la mayoría de entidades filantrópicas pertenecientes al sector privado. Así, por ejemplo, la restauración de la Catedral del Cusco (1997-2001) implica un patrocinio económico ascendente a US\$1.000.000. Por su parte, el registro en Internet del patrimonio textil precolombino (20.000 piezas propiedad del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú) supone un compromiso de inversión total de US\$500.000, que se realiza en el período 1999-2001. Es así como la Fundación se erige, en la práctica, como la única entidad capaz de solventar proyectos de tal envergadura. El mensaje que de hecho subyace a estas iniciativas, sin desmerecer necesariamente la validez del impulso filantrópico, se centra en el contraste entre la ineficacia de la acción del Estado y las posibilidades de las corporaciones privadas de acometer con éxito empresas que atañen a la preservación y forja de la identidad nacional. Ciertamente, habida cuenta del precedente estatal en la prestación deficiente del servicio de telefonía, las conclusiones obvias a que puede conducir la evidencia de los logros de la Fundación se extrapolan a la valoración de Telefónica en tanto prestadora de servicios. De esta manera, la acción “sin fines de lucro” canalizada a través de la Fundación genera un retorno publicitario difícilmente alcanzable por la vía de la promoción meramente comercial.

### 2.2.1 Rescate del patrimonio histórico

#### Restauración de la Catedral del Cusco (1997-2001)

Mediante un convenio de cinco años suscrito con el Arzobispado del Cusco, Telefónica financia íntegramente (por un monto que alcanza los US\$1.000.000) la restauración de los bienes muebles e inmuebles de las tres iglesias que integran el conjunto catedralicio de la ciudad. En 1997 se entregó al Arzobispado la Iglesia de Jesús María, que había permanecido cerrada al público por más de treinta años; lo propio se hizo en 1999 con la Iglesia del Triunfo; y actualmente se está concluyendo el mantenimiento de la edificación principal de la Catedral. El proyecto incluye también, para fines de difusión y puesta en relieve de las tecnologías de la informática, la elaboración de una página *web* (<http://patronato.telefonica.com.pe/respat.htm>).

### Restauración del Monasterio de las Nazarenas y del Templo del Señor de los Milagros (1999-2001)

El Señor de los Milagros es el culto más representativo de la ciudad de Lima, y tiene hermandades de devotos en varias ciudades de 23 países. Así, por ejemplo, solo en la ciudad de Nueva York existen cuatro hermandades, con miles de fieles cada una. Aproximadamente, se calcula que existe un total de 450.000 devotos en el nivel internacional. Es por esto por lo que la atención de la Fundación a este proyecto se justifica en términos de su impacto social en los diversos estratos y, en especial, en los sectores populares. Importantes líderes de opinión se confiesan devotos del Señor de los Milagros, y se han involucrado en la empresa. El aporte económico permitió culminar la última etapa de la restauración de los inmuebles; adicionalmente, se puso en marcha un proyecto integral para la divulgación de la historia del culto al Señor de los Milagros y la historia de la Hermandad. Así, se convocó a un concurso de fotografía, cuyos trabajos más sobresalientes fueron objeto de una exposición; se editó un libro y se elaboró una página *web* (<http://senordelosmilagros.tsi.com.pe>).

### Registro del patrimonio textil precolombino (1999-2001)

Mediante un convenio suscrito con el Instituto Nacional de Cultura y el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, la Fundación asumió el costo del inventario, registro fotográfico y alojamiento en un ambiente *web* (<http://textiles.perucultural.org.pe>) de los 20.000 tejidos precolombinos que componen el patrimonio del Estado. La página, elaborada por Telefónica Servicios Internet, se divide en tres secciones. En la primera, se encuentran fichas de carácter museográfico, acompañadas de una reproducción de cada uno de los textiles; en la segunda, figura la legislación (en español, inglés y francés) que protege el patrimonio cultural; y en la tercera se presentan las piezas que requieren ser restauradas. De esta manera, se contará con un catálogo de los textiles prehispánicos, que constituye una herramienta básica de control del patrimonio, para que las casas de remates internacionales, coleccionistas e INTERPOL puedan identificar y, en su caso, facilitar la recuperación y el repatriamiento de los tejidos.

Se trata de una de las iniciativas a través de las cuales la Fundación logra fortalecer su vínculo con el Estado; así, la firma del convenio se realizó en Palacio de Gobierno, en presencia del entonces presidente Fujimori, y contó con una amplia difusión en la prensa.

## 2.2.2 Convocatorias

### Concurso fotográfico "Las telecomunicaciones en el Perú" (1996)

Participaron fotógrafos profesionales y aficionados. Se convocó con el propósito de generar un banco de imágenes que ilustraran el papel de las telecomunicaciones en el paisaje y la sociedad peruanos. Se otorgaron tres premios, entre los 211 trabajos presentados.

### Concurso de Artes Plásticas Fundación Telefónica (1997-2001)

Se convoca anualmente en noviembre. Participan egresados de las diferentes facultades de bellas artes del país, quienes presentan documentación fotográfica y textual sobre su trabajo. En marzo del año siguiente, el jurado (compuesto por artistas y críticos, entre los que se puede citar a Fernando de Szyszlo, Julia Navarrete, Jorge Villacorta y Élide Román, entre otros) selecciona a los finalistas, quienes presentan una o más obras originales que se exponen, se reproducen en el catálogo de la muestra y se incorporan a una página *web* (<http://patronato.telefonica.com.pe/cappat.htm>) integrada al Centro Cultural Perú Virtual. Finalmente, la premiación se realiza en julio. El premio, en forma de beca, consiste en la financiación de un año, en España, para ampliación de estudios del ganador. Cada año se presenta un promedio de cien artistas, de los que son seleccionados unos quince. Hasta el momento, han resultado premiados un artista cusqueño, tres limeños y un arequipeño, cuyas obras pasan a integrar la colección de arte de Telefónica.

### Primer concurso "Premio Telefónica de Fotografía Escolar" (2000)

En el contexto de los Juegos Nacionales Deportivos Escolares 2000, se convocó a un concurso de fotografía "(...) para destacar el esfuerzo, la sana competencia y la cultura del éxito" (*Ibíd.*: 34). Participaron noventa alumnos que representaron a todas las zonas del país donde se desarrollaron los Juegos, y resultó ganadora una estudiante huancaína.

### Concurso de fotografía "El Señor de los Milagros y el Monasterio de las Nazarenas" (1999)

En el marco del ya referido proyecto de restauración del Monasterio de las Nazarenas y del Templo del Señor de los Milagros, se convocó a un

certamen de fotografía en el que participaron 119 concursantes. Los trabajos seleccionados fueron expuestos e incorporados a la página *web* <http://senordelosmilagros.tsi.com.pe>.

Concurso nacional "Premio Telefónica de Periodismo" (2000)

El premio fue convocado "(...) con el objeto de reconocer y destacar la calidad de reportajes y otros géneros periodísticos que promocionen al Perú y los valores de su cultura, tradiciones e historia" (*Ibíd.*: 34). Se trata, sin duda, de una iniciativa orientada a fortalecer los vínculos de Telefónica con el periodismo en general; así, se otorgaron premios en las categorías de prensa escrita, radio y televisión, a un periodista trujillano y dos limeños.

### 2.2.3 Exposiciones

Telefónica cuenta, en su sede principal de Lima, con una de las más importantes salas de exposiciones del país, dotada de las condiciones exigidas internacionalmente para la realización de muestras de primer nivel. Se busca atraer a públicos masivos; en esta línea, por ejemplo, se facilita el transporte a grupos de alumnos de colegios estatales. Las exhibiciones suelen complementarse con actividades discursivas tales como conferencias, y con la publicación de catálogos razonados o libros en formato de lujo.

Concurso de Artes Plásticas Fundación Telefónica (1997-2001)

En el marco de la convocatoria anual del concurso, se realiza una muestra de los trabajos finalistas.

Billy Hare: Fotografías (1997)

Esta muestra antologa 25 años de trabajo fotográfico de Billy Hare (Lima, 1946). La exposición, compuesta por más de 200 fotografías, fue complementada por la edición de un libro y un conversatorio. El proyecto también incluyó la elaboración de una página *web* (<http://patronato.telefonica.com.pe/billyhare>) integrada al Centro Cultural Perú Virtual.

Vinatea Reinoso: 1900-1931 (1997)

Esta muestra antológica, de 563 obras originales, se realizó primero en Lima, en la sala de exposiciones de Telefónica, y luego en Arequipa,

tierra natal del artista. En total se atrajo a 17.000 visitantes. Asimismo, se editó un libro, se dictó una conferencia y se elaboró una página *web* (<http://patronato.telefonica.com.pe/vinatea>) integrada al Centro Cultural Perú Virtual.

Arte Español Contemporáneo en la Colección de Telefónica:  
Chillida, Fernández, Gris, Picasso y Tàpies (1996)

La muestra inauguró la sala de exposiciones ubicada en la sede principal de Telefónica. Se combinó el carácter masivo de la exposición (asistieron aproximadamente 25.000 espectadores) con la organización de visitas privadas para personajes relevantes y autoridades, y la edición de un amplio catálogo razonado. Por otro lado, el catedrático español José Jiménez dictó una conferencia que contó con la presencia de unas 600 personas. El significado implícito de la presentación de la obra plástica de importantes creadores españoles como apertura de las actividades museísticas de Telefónica resulta bastante evidente.

La sacerdotisa de San José de Moro (1997)

La muestra difundió este hallazgo arqueológico realizado por la Facultad de Arqueología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se considera al descubrimiento como uno de los aportes científicos más importantes de los últimos tiempos, comparable con las excavaciones en la tumba del Señor de Sipán.

Sérvulo Gutiérrez (1998)

La exposición retrospectiva del célebre pintor expresionista iqueño se llevó a cabo simultáneamente en la sala de Telefónica y en el Museo de Arte de Lima. La muestra se complementó con un catálogo razonado, una exhibición multimedia titulada “Espacios de Sérvulo” y una página *web* (<http://patronato.telefonica.com.pe/servulo>) integrada al Centro Cultural Perú Virtual.

Muestra fotográfica “El Señor de los Milagros” (1999)

Exposición de los trabajos presentados en el correspondiente concurso fotográfico.

Cristóbal Corral, "La Tierra de la Mitad" (1999)

Con motivo de la visita del presidente ecuatoriano Jamil Mahuad a Lima, en el marco de los acuerdos de paz, se realizaron múltiples actividades de carácter cultural y social en Lima. En la sala de exposiciones de Telefónica se presentó, con la colaboración de la embajada de Ecuador, la exposición "La Tierra de la Mitad", del fotógrafo ecuatoriano Cristóbal Corral.

Alberto Schommer (1999)

Dentro de la política de priorizar la exhibición de manifestaciones artísticas locales o peninsulares, se realizó en la sala de Telefónica la exposición de fotografía del español Alberto Schommer, reconocido retratista, en colaboración con el Centro Cultural de España, una de las instituciones más acreditadas en el ambiente cultural limeño.

Spondylus: ofrenda sagrada, símbolo de paz (1999)

La muestra se organizó en el marco de la firma de la paz con Ecuador, en colaboración con el Museo Rafael Larco Herrera. El tema central es la concha *spondylus*, la cual proviene del golfo de Guayaquil, y está presente en la mayoría de sitios arqueológicos peruanos. El libro correspondiente fue prologado por el presidente de Brasil, Fernando Henrique Cardoso, y la exposición fue visitada por su homólogo ecuatoriano Jamil Mahuad.

Eduardo Arroyo (1999)

En colaboración con el Banco del Sur del Perú, se cofinanció la exposición del pintor español Eduardo Arroyo, realizada en el Museo de Arte de Lima. Con el fin de incorporar algún componente de telecomunicaciones, se organizó una videoconferencia en la que el propio Arroyo, desde Madrid, tuvo como interlocutores a un grupo de críticos en Lima.

Elena Izcue: el arte precolombino en la vida moderna (1999)

La muestra se realizó de manera coordinada con el Museo de Arte de Lima, en los ambientes de este y en la sala de exposiciones de Telefónica. Se exhibió un centenar de piezas originales de Elena Izcue, quien, sobre la

base del legado precolombino, se erigió en precursora del diseño peruano contemporáneo. La exposición se complementó con un amplio catálogo razonado, una conferencia, una página *web* (<http://izcue.perucultural.org.pe>) integrada al Centro Cultural Perú Virtual y un disco multimedia de carácter lúdico titulado *Las aventuras de la ingeniosa Elena con Perucote y Tiahuaqato*. Adicionalmente, en el marco del programa “Visitarte” del Banco Continental y el Museo de Arte de Lima, la muestra devino itinerante y se exhibió en Piura, Trujillo, Iquitos, Cusco y Arequipa.

Tilsa Tsuchiya (2000)

Se organizó la primera gran retrospectiva de la desaparecida pintora surrealista peruana de origen japonés Tilsa Tsuchiya. La muestra, que reunió aproximadamente trescientas obras, se exhibió simultáneamente en la sala de exposiciones de Telefónica y en el Museo de Arte de Lima. Asimismo, se realizó un conversatorio y se editaron un catálogo razonado y una página *web* (<http://tilsa.perucultural.org.pe>) incorporada al Centro Cultural Perú Virtual.

El Ojo Verde: cosmovisiones amazónicas (2000)

Realizada en la sala de exposiciones de Telefónica, la muestra reunió representaciones plásticas referidas a las creencias y conocimientos que algunos grupos amazónicos tienen acerca del origen del mundo y sobre las relaciones entre los hombres y el entorno natural. Los catorce pueblos convocados representaron a nueve de las grandes familias lingüísticas de la Amazonia peruana: achuar, awajun, wampis, kandozi, asháninka, nomatsiguenga, shipibo, shawi, shiwilu, kukama-kukamiria, uitoto, tikuna, kichwa del Pastaza y bóóraá. El elemento central de la exhibición estuvo constituido por 41 trabajos plásticos de diferentes dimensiones, elementos etnográficos (utensilios, adornos, armas, vestidos etcétera), y se incluyó la reproducción a escala de una vivienda nativa.

## 2.2.4 Publicaciones

Al carácter masivo de las actividades culturales (más de medio millón de personas asistió a las exposiciones, conversatorios y espectáculos musicales), la Fundación añade un registro documental de élite. La edición de libros referidos a dichas actividades, en formato de lujo, supone una comu-

niciación directa, por la vía del obsequio, con líderes de opinión, empresarios y demás integrantes de los altos círculos de la sociedad peruana. Recientemente, estas publicaciones se han puesto a la venta en librerías comerciales de Lima.

Concurso Anual de Artes Plásticas (1997-2000)

Para cada edición del concurso, se edita un catálogo con los trabajos de los finalistas. En los cinco catálogos publicados a la fecha, se documentan las obras de 68 jóvenes artistas.

Vinatea Reinoso (1997)

Este catálogo razonado incluye 563 reproducciones de la obra del artista, y un estudio crítico a cargo del crítico Luis Eduardo Wuffarden y la historiadora Natalia Majluf.

Billy Hare: Fotografías (1997)

El libro recoge más de 200 reproducciones, explicadas por textos de Edward Ranney, Jorge Villacorta y Úrsula Freundt-Thurne.

Sérvulo Gutiérrez (1998)

Se trata de un catálogo razonado con textos de Élide Román y Luis Eduardo Wuffarden, así como 381 ilustraciones de la obra del pintor iqueño.

Relaciones entre Perú y Japón a cien años de la inmigración japonesa al Perú (1999)

Se publicó en el marco de la conmemoración de los cien años de la inmigración japonesa al Perú. El libro describe la época en general y se analizan las condiciones en que se formó la numerosa colonia japonesa en el Perú. Publicado durante el segundo período presidencial de Fujimori, se constituyó en un aporte a las relaciones corporativas con el régimen.

El Señor de los Milagros (1999)

El texto constituye una aproximación al culto y a la hermandad del Señor de los Milagros escrita por Guillermo Niño de Guzmán e ilustrada



con fotografías de Bernardo Aja. La edición fue íntegramente donada a la congregación de las Nazarenas (carmelitas descalzas).

Spondylus: ofrenda sagrada, símbolo de paz (1999)

Prologado por Fernando Henrique Cardoso, presidente del Brasil, cuya participación en la firma del acuerdo de paz con el Ecuador fue capital, el libro contiene ensayos académicos sobre el molusco sagrado de los Andes por Alana Cordy-Collins, María Rostworowski, Anne-Marie Hocquenghem y Joanne Pillsbury.

Elena Izcue: el arte precolombino en la vida moderna (1999)

Este catálogo razonado incluye un centenar de reproducciones, así como textos a cargo de Luis Eduardo Wuffarden y Natalia Majluf.

Tilsa Tsuchiya (2000)

El libro incluye textos de los curadores de la muestra, Luis Eduardo Wuffarden y Natalia Majluf, y del crítico de arte Alfonso Castrillón. Asimismo, se presenta una semblanza de Tilsa compuesta por el poeta José Watanabe, y más de 400 reproducciones.

El Ojo Verde: cosmovisiones amazónicas (2000)

El catálogo de la muestra presenta ensayos del historiador Pablo Macera, los antropólogos Carlos Dávila Herrera, Alberto Chirif, Fernando Santos Granero y Alexandre Surrallés, y el crítico de arte Luis Eduardo Wuffarden; asimismo, fotografías de Alejandro Balaguer, Billy Hare, Roberto Huarcaya, Heinz Plenge, Joaquín Rubio y Walter Wust, entre otros.

## 2.2.5 Conferencias y encuentros

Encuentro Nacional de Teatro (1996 y 1997)

El Encuentro se organizó en colaboración con la Dirección Nacional de Teatro del Instituto Nacional de Cultura. Tuvo un carácter descentralizado, en la medida en que participaron grupos teatrales provenientes de diversas ciudades del país; la tercera edición (1996) se realizó en el Cusco, en

tanto que la cuarta (1997) se llevó a cabo en Trujillo. Se reforzó el matiz benéfico del auspicio mediante el ofrecimiento de las entradas a precios mínimos.

Vinatea Reinoso y su época (1997)

En el marco de la exposición señalada anteriormente, se llevó a cabo este conversatorio, en el que participaron Luis Eduardo Wuffarden, Natalia Majluf, Carlos Rodríguez Saavedra, Pedro Rotta y Jorge Villacorta.

Billy Hare (1997)

A propósito de la exposición en la que se antologaron veinticinco años de trabajo fotográfico de Billy Hare, se llevó a cabo este foro, en el que participaron artistas y estudiosos como Úrsula Freundt-Thurne, Carlos Rodríguez Saavedra, Fernando la Rosa, Jorge Villacorta y el propio Billy Hare.

Recuperación de la memoria: Sérvulo Gutiérrez (1998)

Este conversatorio fue dirigido por Marco Aurelio Denegri, a la sazón conductor de un programa de entrevistas en Cable Mágico Cultural, emisora de televisión de señal cerrada, propiedad de Telefónica. La actividad fue transmitida en dicho espacio, de manera que se capitalizó la disponibilidad del medio televisivo. En la discusión participaron críticos de arte y contemporáneos del artista.

Del humor quevedesco a la ironía cervantina. Charla magistral de Alfredo Bryce Echenique (1998)

La conferencia fue organizada en colaboración con la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, casa de estudios superiores de reciente fundación. Participaron como comentaristas Liliana Checa de Costa, Alonso Cueto y Antonio Cisneros.

Vigencia y proyección de Octavio Paz (1998)

Se trató de una videoconferencia organizada en el contexto de la III Feria Internacional del Libro de Lima. Participaron Mempo Giardinelli, Gonzalo Rojas, Javier Sologuren y Juan Malpartida, desde Buenos Aires,

Chillán (Chile), Lima y Madrid, respectivamente; como moderador actuó el periodista y escritor Alfredo Barnechea.

Eduardo Arroyo (1999)

Realizada como complemento de la exposición ya señalada, esta videoconferencia permitió un enlace con el artista desde Madrid.

Elena Izcue: el arte precolombino en la vida moderna (1999)

También se llevó a cabo en el contexto de la respectiva exposición. Participaron el crítico de arte Jorge Villacorta y Natalia Majluf, curadora en jefe del Museo de Arte de Lima.

Encuentro internacional "La mujer en la literatura" (1999)

Treinta y cinco reconocidos estudiosos, entre peninsulares y latinoamericanos, se dieron cita en la Universidad de Lima para reflexionar en torno de este tema. El encuentro atrajo a profesores universitarios, alumnos y críticos literarios.

Conferencia sobre Ernest Hemingway (1999)

Esta actividad fue organizada para conmemorar el centenario del nacimiento del famoso escritor norteamericano, quien visitó el Perú en 1958. Las disertaciones estuvieron a cargo de los prestigiosos escritores nacionales Alfredo Bryce Echenique y Guillermo Niño de Guzmán.

Retos al pensamiento moderno a las puertas de un siglo nuevo.  
Charla magistral de Carlos Alberto Montaner (1999)

Se organizó en coordinación con la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Conformaron el panel el psicoanalista Max Hernández y el economista Felipe Ortiz de Zevallos.

Nuevas tecnologías para la valorización de residuos industriales (1999)

Xavier Elías, director de la Bolsa de Subproductos de Cataluña, y Carlos Fernando Cadavid, director de la Bolsa de Residuos y Subproductos

Industriales de Colombia, estuvieron a cargo de la conferencia magistral y los talleres temáticos de este seminario organizado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y la Fundación Iberoamericana de Universidades.

Borges en su laberinto (1999)

La tecnología de la videoconferencia permitió unir las ciudades de Tokio, Providence, Santiago de Chile, Ayacucho y Lima en esta actividad destinada a reconocer la vida y obra del gran escritor argentino. Las exposiciones estuvieron a cargo de María Kodama, viuda de Borges; de los escritores Julio Ortega, Antonio Skármeta, Abel Posse, Antonio Cisneros, Alonso Cueto; y de los filósofos Alberto Benavides y Eduardo Lores.

La leyenda personal: un camino alternativo. Charla magistral de Paulo Coelho (2000)

Guillermo Nugent y Roberto Lerner conformaron el panel de comentaristas de esta charla magistral organizada en coordinación con Promperú y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Asistieron 600 personas.

El dios confundido. Conferencia de Jaime Bayly (2000)

Esta conferencia se organizó en colaboración con la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Participaron como panelistas Alonso Cueto, Arturo Fontaine y Moisés Lemlij.

### 2.2.6 Música

Los conciertos organizados por la Fundación matizan el carácter selecto de sus otras actividades culturales (como las exposiciones artísticas y los libros y conferencias a ellas asociados). En efecto, se trata de recitales masivos (a la Serenata a San Pedrito, realizada en Chimbote, asistieron 120.000 espectadores), llevados a cabo por músicos de arraigo popular. En estas ocasiones, el auspicio exclusivo de Telefónica se resalta en los escenarios mediante logotipos de enorme formato. De esta manera se “satura el mercado”, ofreciendo actividades atrayentes para las élites culturales y también para el público en general; todos, al cabo, clientes de Telefónica.

Serenata al Señor de los Milagros (1999)

Se realizó un concierto gratuito en homenaje al Señor de los Milagros en la víspera de su recorrido procesional. Asistieron cuarenta mil espectadores al recital en el que se presentaron Pepe Vásquez, Cecilia Barraza, Arturo “Zambo” Cavero, Cecilia Bracamonte y Eva Ayllón.

Perú 99 (1999)

Efectuado en el centro comercial Jockey Plaza de Lima, el concierto reunió a los cantantes Gianmarco Zignago, Fabiola de la Cuba, Miki González y Eva Ayllón. Asistieron 10.200 espectadores y la recaudación se donó íntegramente al Hogar Clínica San Juan de Dios.

Serenata a San Pedrito (1999)

El concierto de mayor asistencia entre todos los organizados por Telefónica se realizó en el Bulevar de Chimbote, en homenaje al santo patrono de los pescadores. Gianmarco Zignago, Fabiola de la Cuba y Cecilia Barraza cantaron ante 120.000 espectadores.

Noche de gala en Arequipa (1999)

Lucho Neves, Fabiola de la Cuba, Miki González, Cecilia Barraza y los Hermanos Dávalos ofrecieron un concierto de música peruana por el aniversario de la fundación de la ciudad. Asistieron 10.000 espectadores y la recaudación fue donada al Hogar Clínica San Juan de Dios de Arequipa. El mismo día se presentaron los Hermanos Dávalos en un concierto gratuito al aire libre al que acudieron 40.000 personas.

Primavera 99 (1999)

En el marco del cuadragésimo noveno Festival de la Primavera de Trujillo, se ofreció un concierto gratuito en el que se presentaron Pepe Vásquez, Cecilia Barraza, Miki González y Eva Ayllón, ante 40.000 espectadores.

Perú XXI (2000)

Gianmarco Zignago, Eva Ayllón, Tania Libertad y la argentina Soledad Pastoruti cantaron en beneficio del Hogar Clínica San Juan de Dios, en un concierto al aire libre que congregó a 15.000 espectadores.

### 2.2.7 Multimedia con acceso a Internet

Telefónica capitaliza la disponibilidad de recursos para la edición de discos compactos con enlace a Internet. En este sentido, Telefónica Servicios Internet es la dependencia encargada de esta tarea, en virtud de la cual se publican los CD-ROM dirigidos a públicos diversos: desde escolares hasta investigadores de nivel universitario.

Tratados Perú-Ecuador (2000)

Con motivo de la firma del acuerdo de paz, se editó un tiraje de 10.000 ejemplares del Tratado y la documentación relacionada con el mismo. Los discos se distribuyeron en colegios, centros de investigación y entidades académicas internacionales. La edición se realizó en colaboración con el Congreso de la República.

Sipán (2000)

El CD-ROM y la página *web* (<http://sipan.perucultural.org.pe>) contienen información referida al hallazgo de la tumba del Señor de Sipán, en particular acerca de los objetos tal como fueron encontrados. Asimismo, se recrea una ceremonia fúnebre moche, y se describen las edificaciones y la vida cotidiana de la época.

Las aventuras de la ingeniosa Elena con Perucote y Tiahugato (2000)

Este disco multimedia de carácter lúdico se presentó en el marco de la exposición dedicada a la diseñadora peruana Elena Izcue. En el documento audiovisual, la artista aparece como guía a través de un viaje alegórico a lo largo de 3.000 años de arte en el Perú. Se incluyen enlaces a museos, páginas en Internet especializadas y el Centro Cultural Perú Virtual.

Tunuyep. El desafío de la ciudad sagrada del reino de Sipán (2000)

Al igual que en el caso anterior, este disco se dirige a un público juvenil, y busca por tanto conciliar la intención didáctica con el necesario matiz de diversión. Así, el contenido presenta un juego en el que el usuario debe superar las pruebas por las que pasa un príncipe moche para ganar el derecho a ocupar el trono de su nación. En la medida en que se libran los obstáculos, se profundiza en el conocimiento sobre diversos aspectos de esta antigua civilización. Resulta saludable la incorporación en el imaginario de niños y jóvenes de personajes heroicos (y, por ende, susceptibles de emulación) vinculados con la propia nacionalidad, y por lo mismo constructores de identidad y autoestima.

Los incas (2000)

Se compilan en formato multimedia y en una página *web* (<http://incas.perucultural.org.pe>) las investigaciones de la reputada etnohistoriadora María Rostworowski. Diseñado sobre la base del concepto de los cuatro suyos, el disco consta de cuatro secciones principales. En ellas se pueden encontrar la historia del Tahuantinsuyo, vídeos y animaciones, una galería de imágenes y otra de mapas. Se ofrecen asimismo las opciones de consultar texto, vídeo y material visual (ilustraciones, fotos y reconstrucciones en tercera dimensión).

## 2.2.8 Internet

Centro Cultural Perú Virtual ([www.perucultural.org.pe](http://www.perucultural.org.pe))

Promovido y mantenido por la Fundación, el Centro Cultural Perú Virtual congrega las páginas *web* de las principales instituciones públicas y privadas vinculadas con el quehacer cultural del país. También ofrece actividades literarias, culturales y de entretenimiento; concursos, temas de debate e información de cartelera sobre la vida cultural peruana.

Elaborado por Telefónica Servicios Internet, sobre la base de contenidos propuestos por las instituciones involucradas y supervisados por la Fundación, el Centro recibió el Premio a la Creatividad Empresarial 1999 en la categoría de Recreación y Cultura, otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Señor de los Milagros (<http://senordelosmilagros.tsi.com.pe>)

Este espacio virtual busca reunir a los aproximadamente 450.000 miembros de las hermandades existentes en diversos países. La comunicación a través de Internet con el Monasterio permite a los fieles realizar consultas, ordenar la celebración de misas, acceder a una tienda y un museo virtuales (aquella beneficia a las religiosas en tanto les permite ofrecer los artículos de culto que elaboran), además de conocer la historia del Monasterio y del Señor de los Milagros.

Enredos ([www.enredos.org](http://www.enredos.org))

La Fundación ha promovido la creación del primer portal peruano dirigido a niños. Se ofrece información sobre los derechos de los menores, una guía de actividades culturales infantiles, talleres virtuales de restauración, antropología y otras ciencias, cuentos interactivos, leyendas, historietas, adivinanzas, cocina y una sección sobre ecología y protección del medio ambiente, entre otros contenidos.

### *2.3 Iniciativas sociales*

Esta línea de acción puede ser la que mejor encarna el carácter filantrópico de los esfuerzos de la Fundación. Si la visibilidad de los proyectos emprendidos en las otras vertientes (educación y deporte; patrimonio, arte y cultura) hace pensar inevitablemente en una forma de mercadotecnia corporativa canalizada a través de medios no comerciales, la discreción de las iniciativas sociales en general sustenta la hipótesis anterior. En efecto, de los diecinueve proyectos que se reseñan a continuación, solo tres de ellos tuvieron, respecto de los otros, una importante repercusión en los medios de comunicación.<sup>8</sup> Por otro lado, en términos del beneficio resultante del establecimiento de alianzas estratégicas con el poder político o con sus pares corporativos, solo podría identificarse tal intención en el apoyo a la Fundación por los Niños del Perú, en la medida en que es presidida por la primera dama de la Nación. En un nivel semejante, se fortalece el vínculo

<sup>8</sup> Debe considerarse que los tres proyectos de que los se habla (Teleamor, Tele San Juan y la red de comunicaciones de la Fundación por los Niños del Perú) fueron precisamente los que insumieron la mayor proporción de recursos destinados por la Fundación a este rubro.



con la Iglesia a través del patrocinio a la Obra Social Cardenal Landázuri, que depende directamente del Arzobispado de Lima. En el Perú, la Iglesia católica no solo ocupa un lugar preponderante en el ejercicio de la pastoral y la caridad, sino que se trata de un importante catalizador en el balance del poder político; especialmente en función del prestigio institucional con que cuenta, en un escenario cuyos actores carecen casi invariablemente de este patrimonio intangible.

La alta dirección corporativa de Telefónica percibe claramente que la viabilidad de sus operaciones en escala internacional depende en buena medida de la estabilidad social de los países donde estas se lleven a cabo. Por esta razón, desde enero de 1998, se crea la Fundación Telefónica en Argentina, Brasil, Chile, España y Perú. Esta percepción se plasma claramente en el hecho de que, en el Perú, aproximadamente el 85% del presupuesto de la Fundación se destina, en conjunto, a los proyectos de educación y deporte, y a las iniciativas sociales. Las declaraciones institucionales al respecto son elocuentes: “Uno de los objetivos del compromiso social de Telefónica es promover la igualdad de oportunidades entre todas las personas. En una realidad donde la infancia desamparada, los discapacitados y los damnificados por desastres naturales son colectivos sociales a los que se debe brindar atención permanente, el apoyo de la Fundación Telefónica ha sido firme” (*Ibíd.*: 52). En el Perú no existe aún una tradición, avalada por el tiempo, de respeto a la propiedad privada en general, y a la inversión extranjera en particular. En este sentido, resulta capital para Telefónica acreditarse en el campo de la filantropía, y así prevenir cualquier acción gubernamental adversa a la continuidad de sus negocios.

El aporte se ha canalizado a través de instituciones benéficas que proveen de forma parcial o integral atención médica, alojamiento, educación y capacitación laboral a los sectores más necesitados de la población, con especial acento en los grupos mencionados anteriormente. La atención a estos colectivos tiene por objetivo “integrarlos productiva y exitosamente a la sociedad” (*Ibíd.*: 52).<sup>9</sup> Otra vía para hacer efectivos los aportes ha sido la organización de actividades deportivas y musicales con la finalidad de recaudar fondos que son donados a las entidades de beneficencia.

9 El subrayado es nuestro.

### 2.3.1 Educación especial

C.E.E.P. Santa Magdalena Sofía Barat (1998)

Esta institución educativa ofrece programas de instrucción inicial, primaria y ocupacional a niños, adolescentes, jóvenes y adultos con trastornos severos del lenguaje, de distintos estratos socioeconómicos. El aporte económico de la Fundación permitió financiar el equipamiento de un nuevo taller.

Colegio La Sagrada Familia (1998)

Se trata del único colegio estatal que atiende en Lima a estudiantes sordomudos y disléxicos. El aporte de la Fundación consistió en brindar conexión a Internet y proveer contenidos educativos. De esta manera, se facilita a los beneficiados la superación de sus problemas mediante el uso de herramientas informáticas que atenúan la desigualdad de oportunidades respecto de sus pares que no sufren discapacidad.

Becas CPAL (1998)

El Centro Peruano de Audición y Lenguaje (CPAL) es una institución privada sin fines de lucro fundada en 1959, orientada al diagnóstico y atención integral especializada de personas con dificultades de audición, voz, lenguaje y aprendizaje. Asimismo, el CPAL ofrece especialización en este campo a profesores y psicólogos. Actualmente, la entidad se organiza en cinco departamentos: Diagnóstico integral, Clínica externa, Programa de segunda especialidad en audición, lenguaje y problemas de aprendizaje, Centro de educación especial no estatal Fernando Wiese Eslava y Colegio Antares. El aporte de la Fundación consistió en el financiamiento de becas completas para cinco alumnos de escasos recursos.

Instituto para Niños Excepcionales – IPNE (2000)

El IPNE ofrece educación especial a 120 alumnos matriculados regularmente y atiende durante cada año un promedio de 60 casos ambulatorios. Organiza gratuitamente charlas, conferencias, consejerías, y dispone de un servicio de biblioteca especializada abierta al público en general; asimismo, promueve actividades de capacitación docente en el nivel nacional. Por

otro lado, el IPNE mantiene convenios con diversas universidades, las cuales lo consideran como centro de práctica profesional para alumnos de último año de las facultades de educación especial y psicología.

En materia de talleres ocupacionales, el IPNE cuenta con tres de ellos, así como un pretaller de habilitación profesional que realiza actividades de producción en cerámica, carpintería y talla de madera, juguetería, bordado y manualidades. El apoyo económico de la Fundación permitió implementar un taller profesional de cerámica, orientado a producir artículos que satisfagan la demanda de calidad de los consumidores, y lleguen a ser competitivos en el mercado.

### 2.3.2 Apoyo a damnificados por desastres naturales

Campaña de solidaridad con los damnificados por el fenómeno de El Niño (1998-2000)

La iniciativa se llevó a cabo de manera conjunta con otras empresas privadas y los principales medios de comunicación del país. Apelando a la infraestructura disponible, la oficina de coordinación se instaló con el aporte de Telefónica, que además proporcionó gran parte del apoyo de campo. El proyecto, a la fecha, ha entregado alrededor de mil viviendas.

### 2.3.3 Apoyo a instituciones benéficas

Asociación Helen Keller (1998 y 2000)

Esta entidad se fundó en 1995 para dedicarse a la atención y rehabilitación de sordociegos y otros multiimpedidos, de escasos recursos económicos. La orientación del trabajo consiste en otorgar un programa integral, de acuerdo con los niveles de funcionamiento y las necesidades educativas de cada paciente. Asimismo, se brinda asesoramiento a las familias. El aporte de la Fundación fue de índole económica.

Asociación de Apoyo y Promoción del Excepcional Yancana Huasi (1998)

Se trata de una entidad benéfica cuyo objetivo es lograr la rehabilitación integral de niños y jóvenes discapacitados del distrito limeño de San Juan de Lurigancho. Cuenta con talleres de educación ocupacional y pro-

gramas de atención en salud, preintegración laboral, prevención de discapacidades y organización comunitaria.

La Fundación efectuó un aporte económico orientado a apoyar el Programa de Seguimiento en Familia, que consiste en realizar reuniones semanales con los ex beneficiarios del Centro y ofrecerles atención en salud, programas de orientación, actividades recreativas y asistencia social. De esta manera, se mantiene el contacto y se evitan problemas de atención inadecuada e incluso de abandono. Asimismo, se financió la compra de máquinas para la mejora de los talleres de carpintería y costura del área prelaboral.

Fundación Mary Ward – Perú (1998-1999)

La Fundación efectuó un donativo económico destinado a la implementación y el funcionamiento de un taller de formación ocupacional en computación en el asentamiento humano Lampa de Oro, una zona de viviendas precarias y aguda pobreza. Al menos ochenta jóvenes se benefician de la capacitación brindada.

Asociación de Hogares Nuevo Futuro Perú y Asociación para la Rehabilitación del Infantil Excepcional – ARIE (1998)

FUNDADES, entidad a la que están afiliadas la Asociación de Hogares Nuevo Futuro Perú y la Asociación para la Rehabilitación del Infantil Excepcional (ARIE), consiguió la donación de un terreno en Villa El Salvador, por la municipalidad de dicho distrito. Allí se ha construido un complejo infantil que comprende un hogar para niños abandonados (a cargo de Nuevo Futuro), una posta médica (a cargo de ARIE), talleres para discapacitados (para los que ya se cuenta con financiamiento de una ONG norteamericana) y comedores.

El aporte de la Fundación permitió financiar los acabados del hogar de Nuevo Futuro y la construcción de la posta, que brinda atención en las áreas de pediatría, rehabilitación, servicio de botiquín, servicio social, programas de salud preventivo-promocionales y programas de capacitación y sensibilización a la comunidad.

Fundación ANAR (1998)

En 1998 se crea Nuestro Teléfono ANAR, para brindar, a través de la escucha telefónica, una respuesta rápida y eficaz a los problemas y necesidades

de niños y adolescentes en situación de riesgo físico o moral. Participan directamente en el proyecto 35 profesionales (psicólogos, abogados y trabajadores sociales), así como personal de apoyo. Desde que se inició la prestación del servicio, el número de llamadas ha ido incrementándose hasta estabilizarse en un promedio de 2.000 llamadas mensuales; está prevista, por otro lado, una ampliación del tiempo de atención diario, de diez a catorce horas.

Inicialmente, la Fundación colaboró en la implementación del centro de atención; posteriormente, el aporte devino una donación que cubre los gastos del tráfico telefónico. Se prioriza, a través de iniciativas como esta, la atención a la población de niños y adolescentes, cuyo número asciende en Lima a 2.585.000 (43% del total de la población), de los cuales 1.628.000 (63%) viven en situación de pobreza.

#### Comedores de la parroquia del Espíritu Santo de Manchay (1998)

La situación de pobreza del distrito de Manchay, en las afueras de Lima, cuya población es de aproximadamente 10.000 personas, tiene como característica más aguda el alto grado de desnutrición infantil. Casi el 65% de las viviendas cuenta con un solo dormitorio y la gran mayoría carece de servicios higiénicos. No se dispone de agua potable ni desagüe.

La parroquia del Espíritu Santo de Manchay, en su propósito de brindar una alimentación adecuada a la población, en especial a los niños, solicitó el financiamiento de la construcción de una cocina-comedor. Fue así como la Fundación otorgó un donativo para la construcción de la cocina-comedor del centro educativo Virgen del Rosario, de Huertos de Manchay, para atención interna y externa.

#### Tele San Juan (1999)

Se trata de una “telemaratón” destinada a recaudar fondos para el Hogar Clínica San Juan de Dios, hospital que atiende a menores que padecen malformaciones físicas (más de 200 pacientes internos y aproximadamente 1.200 externos que son atendidos diariamente). En esta ocasión, se llegaron a recolectar donativos que ascendieron a US\$730.000.

La Fundación hizo una importante donación económica, y también facilitó los servicios de comunicación. Además, seis funcionarios participaron como voluntarios. Durante el desarrollo de la maratón televisiva, la participación de Telefónica fue muy resaltada, tanto por las menciones como por la publicidad estática que figuraba en el escenario.

## Unámonos (1999)

Se apoyó a esta entidad, dedicada a la ayuda de personas discapacitadas, mediante una subasta pública en la que se dispuso la adquisición de un valioso cuadro del pintor trujillano Gerardo Chávez.

## Red de comunicaciones de la Fundación por los Niños del Perú (1999)

La Fundación por los Niños del Perú administra una red de aldeas infantiles, en diversos lugares del país, que sirven como centros de acogida para niños en situación de desamparo moral y material, a los que se proporciona cobijo, sustento y apoyo educativo. Es presidida por la primera dama de la Nación; esto ilustra el impacto que puede tener el patrocinio a una entidad como esta, en términos del fortalecimiento de los vínculos políticos del más alto nivel.

El proyecto busca interconectar la sede central de Lima con cada una de las aldeas existentes. Esto permitirá la utilización de Internet como instrumento educativo, la familiarización de los niños con el uso cotidiano de la informática y la red, y una mejor administración. Se ha llevado a cabo la capacitación de los directores de las 27 aldeas; se prevé que estos actúen como formadores de los profesores que integran la plantilla de cada centro. Asimismo, se ha considerado en el programa a la Casa Colibrí, que atiende el alojamiento y las necesidades básicas de los niños trabajadores de la zona de frontera entre Perú y Ecuador. Cada aldea protege a unos cien menores; en tanto que la casa Colibrí atiende a un número flotante de alojados.

La presentación del proyecto, realizada en Lima y Huancayo, tuvo una importante repercusión en los medios de prensa. Esto condujo a que diversas instituciones análogas a la Fundación por los Niños del Perú solicitaran la extensión de la iniciativa en su beneficio. La implementación de la red supuso un importante desembolso por parte de la Fundación Telefónica, lo que se explica en función tanto del interés filantrópico como de la oportunidad del proyecto en términos de alianzas estratégicas con el poder político.

## Reciclaje de guías telefónicas (1999)

El Puericultorio Pérez Aranibar, orfanato que depende de la Beneficencia Pública de Lima, recibió una donación consistente en la recaudación obtenida por el reciclaje de las guías telefónicas usadas. Durante la

campaña, se hizo hincapié en aspectos relacionados con la conservación de la naturaleza.

Red de comunicaciones para la Obra Social Cardenal Landázuri (1999)

El proyecto consiste en la creación de una red de comunicaciones con Intranet y conexión a Internet, con varios niveles de acceso. La finalidad es mejorar la gestión de recursos (económicos, alimenticios, de construcción etcétera) para actividades de carácter benéfico de la Obra Social Cardenal Landázuri, integrada por el Arzobispado de Lima y las 112 parroquias que dependen de este.

Se alcanza la eficacia de la empresa filantrópica gracias a la presencia diseminada por toda Lima con que cuenta el Arzobispado. Asimismo, en términos de alianzas estratégicas, resulta conveniente para Telefónica contar con el apoyo de la Iglesia católica, una de las instituciones más sólidas y aún prestigiadas de la sociedad peruana. Este vínculo se manifiesta, asimismo, en el campo de la conservación del patrimonio cultural, dada la importancia concedida por la Fundación al proyecto de restauración completa de la Catedral del Cusco.

Teleamor (1999)

Esta “telemaratón” se orienta a la recaudación de fondos a beneficio de los pacientes infantiles del Hospital de Enfermedades Neoplásicas. Específicamente, la coordinación se realiza con la asociación de damas voluntarias del nosocomio. La participación de Telefónica fue resaltada de la misma forma como ocurrió en el caso de Tele San Juan: menciones y publicidad estática durante la transmisión televisiva. La aportación, en este caso, fue básicamente económica, si bien se facilitaron asimismo los servicios de comunicaciones. Debe tenerse en cuenta que la acción benéfica de la Fundación tiene, en el caso de los niños atendidos en el Hospital de Enfermedades Neoplásicas, el importante precedente de la instalación de aulas hospitalarias con acceso a Internet.

Instituto Mundo Libre (1999)

Se trata de una institución benéfica que dirige un programa para niños de la calle (“pirañitas”), a través de una comunidad terapéutica de sistema abierto, cuya meta es reinsertarlos en sus familias e integrarlos a la

sociedad. Se les brinda atención integral: alojamiento, alimentación, vestido, educación escolar, talleres ocupacionales, atención médica y psicológica, así como un programa para el desarrollo de la vida espiritual.

Los niños y adolescentes que viven en la calle adquieren en esta un sinnúmero de afecciones dérmicas, respiratorias y gastrointestinales, por las condiciones de insalubridad y la falta de higiene personal en que se desenvuelven todos los días. Tienen la necesidad de contar con un sistema eficiente para el lavado de ropa. Además, la falta de un calentador de agua afecta seriamente la salud de los menores ya que, al bañarse en agua fría, contraen enfermedades respiratorias. En este sentido, la Fundación donó los equipos necesarios para cubrir tales requerimientos.

### 2.3.4 Internet

Red Internacional de Solidaridad ([www.risolidaria.org](http://www.risolidaria.org))

La Red constituye una plataforma única de apoyo telemático para organizaciones sin fines de lucro que operan en los niveles local e internacional en ámbitos como la cooperación bilateral, los derechos humanos, la paz y el desarme. La página *web* difunde las actividades de estas organizaciones, a la vez que facilita las relaciones entre las mismas.

## 3. *Síntesis y conclusiones*

El ejercicio de la filantropía fue asumido por Telefónica desde el inicio de sus operaciones en el Perú (1994). En una primera etapa, que se extiende hasta 1999, esta labor estuvo a cargo del Patronato de Telefónica; a continuación, se crea la Fundación Telefónica, la cual opera hasta la actualidad. Las líneas de acción son tres: educación y deporte; iniciativas sociales; patrimonio, arte y cultura. Las dos primeras insumen, en conjunto, aproximadamente el 85% del presupuesto total de la Fundación. Las iniciativas sociales, por su naturaleza y por carecer en general del despliegue publicitario de los otros rubros, pueden encarnar el impulso filantrópico más genuino.

La visión del entorno latinoamericano en general, y peruano en particular, en términos de un escenario social afectado por profundos desniveles económicos y de severas limitaciones en la cobertura de necesidades básicas, justifica los esfuerzos de la Fundación. Se reconoce la necesidad de cooperar con un Estado carente de los recursos mínimos para llevar a efec-



to políticas sociales eficaces. La alta dirección de Telefónica considera esta tarea de capital importancia para apoyar la continuidad de sus negocios y el rendimiento de sus inversiones en el Perú. Asimismo, en la medida en que esta labor de beneficencia es destacada en los medios de comunicación, se obtiene un beneficio publicitario difícilmente alcanzable por la vía de la mercadotecnia exclusivamente comercial. Así, se busca contrarrestar las debilidades de la imagen corporativa en términos de carestía del servicio, despidos (al menos en la etapa inicial) y extranjería, básicamente.

La disponibilidad de recursos convierte a la Fundación en la única entidad filantrópica capaz de emprender proyectos de gran envergadura en el Perú. En términos de disponibilidad de dinero, la prevalencia de la Fundación puede ilustrarse en el monto presupuestado para la restauración de la Catedral del Cusco: US\$1.000.000, para ser desembolsados durante el período 1997-2001. En materia de tecnología, el apoyo de Telefónica Sistemas, empresa del grupo, resulta decisivo, por ejemplo, para la difusión de las actividades a través de páginas *web*. Por otro lado, la estructura organizacional puesta al servicio de los proyectos de la Fundación permite involucrar a las áreas de prensa, imagen y relaciones públicas.

Las actividades de la Fundación pretenden, asimismo, entablar y fortalecer vinculaciones políticas del más alto nivel. Esto se apreció claramente en la década pasada, durante la cual Telefónica inicia sus operaciones en el Perú en el contexto de apertura de la economía propiciada por el régimen fujimorista. Pueden mencionarse, en este sentido, las siguientes actividades: la publicación del libro "Relaciones entre Perú y Japón a cien años de la inmigración japonesa al Perú" (1999); la implementación, en 1999, de la red informática de la Fundación por los Niños del Perú (entidad presidida por la primera dama de la Nación); y el proyecto de registro del patrimonio textil precolombino, ejecutado desde 1999 hasta 2001, cuyo convenio se firmó en Palacio de Gobierno, en presencia del entonces presidente Fujimori.

Los esfuerzos de la Fundación se orientan a diferentes colectivos sociales. Se presta una especial atención a los jóvenes, entre quienes, en términos del discurso institucional, se promueve "la formación de una cultura del éxito" (cfr. Nota 5). Esto se evidenció en el despliegue de recursos destinados a la reanudación de los Juegos Nacionales Deportivos Escolares (1999 y 2000).<sup>10</sup> Se destacan de manera principal las ventajas del empleo

10 En este certamen, se ejemplifica la preferencia de la Fundación por asumir responsabilidades de patrocinio exclusivo, destacado con menciones en la prensa y publicidad estática en los escenarios.

de tecnologías avanzadas de la comunicación, a través de proyectos tan diversos como el establecimiento de aulas hospitalarias con acceso a Internet (1999-2000); la exposición retrospectiva del pintor Sérvulo Gutiérrez (1998), que fue complementada por una exhibición multimedia y la publicación de un sitio *web*; o la videoconferencia que permitió el enlace con el pintor Eduardo Arroyo, desde Madrid, durante el período de su muestra individual en Lima (1999).

Una misma actividad puede dirigirse, de diferentes maneras, a colectivos diversos. Así, las exposiciones de artes plásticas (cuyo carácter masivo se refuerza, por ejemplo, mediante la provisión de movilidad a alumnos de colegios estatales) se complementan con conversatorios en que intervienen especialistas, así como ediciones de libros en formato de lujo. El tiraje de estas publicaciones se destina prioritariamente a obsequios para personajes relevantes en las diferentes esferas de la vida nacional. Esto puede verificarse en las exposiciones dedicadas a los artistas peruanos Sérvulo Gutiérrez (1998) o Tilsa Tsuchiya (2000). Algunas iniciativas pueden tener un matiz exclusivamente popular, como los conciertos; entre estos, cabe mencionar la serenata a San Pedrito (Chimbote, 1999), que atrajo a unos 120.000 espectadores. Otros proyectos que pueden alcanzar una importante dimensión social son aquellos que engranan con la religiosidad popular, como es el caso de la restauración del Monasterio de las Nazarenas y del Templo del Señor de los Milagros (1999-2001). En la línea de complementariedad descrita, se convocó a un concurso de fotografía, se editó un libro y se diseñó una página *web*, acerca del culto al Cristo Moreno.

La complementariedad de esfuerzos puede darse también mediante la interrelación de proyectos. Esto se dio, por ejemplo, a propósito de la coyuntura suscitada por la firma de los acuerdos de paz con el Ecuador (1999). Así, se realizaron dos actividades museísticas: las exposiciones “Cristóbal Corral, la Tierra de la Mitad” (fotografía) y “Spondylus: ofrenda sagrada, símbolo de paz” (complementada con la edición de un libro); se editó un CD-ROM acerca de los tratados firmados y un vasto cuerpo de información preexistente; y, por último, los ganadores del concurso escolar “Los que más saben” fueron premiados con un viaje a Ecuador.

## *Bibliografía*

Departamento de Imagen Institucional de Fe y Alegría del Perú (2000). “Compartir es vivir” (suplemento contratado), en *El Comercio*. Lima: 3 de julio de 2000.

Fundación Telefónica (s/f). *Contribución a la sociedad 1996-2000*. Lima: Fundación Telefónica.



*A manera de epílogo*



## *La noción de solidaridad*

Raúl Valenzuela

*“¿Así que ya se dio usted cuenta de que el Derecho no tiene nada que ver con la justicia?”*

*(Viejo maestro de Derecho al discípulo que abandonaba el estudio de las Leyes)*

*“Para mis amigos, todo;  
para mis enemigos, la ley.”*

*(Atribuido a varios dictadores)*

### *Introducción*

La intención con que han sido puestas las dos citas del epígrafe apunta en el sentido de hacer evidente, una vez más, que la ley y el mercado, lo jurídico y lo político, el ordenamiento y la autoridad, no bastan para hacer de este mundo un lugar humano, en el que realmente valga la pena vivir toda una vida. La justicia positiva no puede sino sembrar las bases indispensables para la supervivencia en convivencia; de ninguna manera hace de esta una vida y de este un lugar amables. Aun si estuviesen salvados los riesgos de la miseria humana, la ignorancia y el desdén por el medio ambiente, que es la casa de todos; aun si todas las leyes cumpliesen con su cometido a la perfección, aun si los fiscales fuesen probos y los vocales honestos; aun así faltaría mucho para hacer de este mundo un lugar amable en el que la felicidad sea una posibilidad verdadera. Ese mucho que faltaría podría resumirse en la palabra amor. Como dicen algunos textos litúrgicos: ‘si no tengo amor, de nada vale’. Una forma de amor, tal vez la más requerida, no por magnífica sino justamente por frecuente y cotidiana, es la solidaridad.

Permítaseme una breve imagen. Todos los años en el norte de Alemania, en medio del más crudo invierno, hacia finales de febrero, cuando las noches son más largas y heladas y los días más cortos y oscuros, los niños alemanes recuerdan la vieja historia de Sankt Martin. A eso de las ocho de la noche se dirigen en una pequeña procesión a algún parque cercano. Iluminados por la luz de las antorchas que ellos mismos han confeccionado

con sus padres horas antes en casa, forman un círculo alrededor de un fuego y esperan, en medio de cánticos y rezos, la llegada de Sankt Martin. Hace cientos de años, a las finales del invierno, con los silos ya agotados y sin calefacción de ninguna clase, el frío y el hambre podían ser mortales. Todos los presentes sienten el intenso frío. De pronto, sobre el fondo borroso y oscuro se van destacando dos figuras: en un lóbrego y helado rincón, envuelto en unos cuantos harapos a todas luces insuficientes, un pobre sufre y llora; en la otra esquina del parque puede verse a un jinete montado en un hermoso corcel blanco: es Martin, el joven príncipe que se dirige a algún lugar, abrigado por su hermosa y caliente capa. La oscuridad, la fogata, el pobre, el corcel blanco y la hermosa capa configuran una imagen que se queda grabada en las retinas de los niños. En un momento dado, el joven príncipe nota la presencia del mendigo; y sin dudarlo se apea del caballo, corta su capa en dos y le pone al doliente sobre el hombro un abrigo y un consuelo. No contento con ello, saca de su morral una hogaza de pan recién salido del horno y se sienta a comer con él, al mismo tiempo que lo abraza y lo consuela con palabras de cariño. Acto seguido –y como para que la moraleja quede clara en las mentes de los pequeños, que a estas alturas ya tiritan de frío, a pesar de las gruesas casacas, los gorros y los guantes– el joven príncipe se acerca donde cada uno de ellos y les entrega un pedazo de pan calentito. Acompañados de sus padres, los niños se alejan en procesión cantando *Sankt Martin, Sankt Martin...* Una de las cosas más importantes de esta historia se encuentra en este último canto, que revela que la Iglesia canonizó al joven príncipe no ciertamente porque una vez, un día de frío, compartiera su capa con un mendigo, sino por la solidaridad que se evidencia en un alma capaz de semejante gesto. Otro aspecto muy interesante de esta historia lo constituye el hecho de que ni en la ceremonia ni en la procesión participan únicamente los católicos; en las tres o cuatro veces que me tocó vivirla encontramos entre los asistentes a los niños luteranos del barrio, y también a los niños turcos, y hasta algunas familias agnósticas o ateas; siempre acompañados por sus padres.

La noción de solidaridad se ha vuelto tan importante que ha llegado a ser el vocablo genérico usado para hacer referencia a los llamados “derechos humanos de tercera generación”, tal como se desprende del artículo sobre “political philosophy” aparecido en la *Encyclopædia Britannica Online*. En él pueden encontrarse las más variadas aproximaciones al concepto, desde las que se refieren a la indispensable solidaridad internacional, especialmente la que les toca a los países ricos frente a los países pobres, vale decir al hemisferio norte frente al hemisferio sur, hasta las que hacen alu-



sión a las relaciones interraciales, pasando por toda una gama de teorías referidas a las diversas formas de solidaridad, particular, interpersonal o grupal. El concepto, pues, es usado de forma muy amplia y variada, y se requiere por ello una cierta precisión. La pregunta que nos hacemos es si todos estos diferentes usos tienen algún denominador común, por vago que sea, una cierta noción compartida de solidaridad.

La historia misma del vocablo solidaridad puede rastrearse hasta el período de formación de nuestras lenguas románicas. En general puede decirse que su uso público y jurídico ha puesto el acento en determinados aspectos; aunque algo similar podría decirse también de las muchas veces en que se le ha empleado en las relaciones laborales y comerciales. De otro lado, su uso comunitario –especialmente en las comunidades de ribetes místicos y religiosos– ha puesto el acento en otros aspectos distintos. Y su uso privado, por último, entre personas individuales, digamos, cara a cara, en otros más; en esta última dimensión resaltan el campo de la poesía y el universo entero del amor.

Es pues conveniente rastrear dichos usos aproximadamente en estas mismas dimensiones, para poder determinar qué manifestaciones humanas contemporáneas tendrían, por así decirlo, mayor derecho a reivindicar para sí una cierta prioridad en la utilización del vocablo.

La cuestión de la solidaridad tiene, además, algunos otros matices acerca de los cuales vale la pena hacer determinadas referencias. En primer lugar, siendo esta, como bien podría decirse, una virtud, y si las cosas de las virtudes efectivamente son como la teoría ética sostiene, es decir que se desarrollan cuando se las ejercita, cae por su propio peso que la necesidad del ejercicio de la solidaridad supone un primer paso que depende más de un acto de voluntad, de un esfuerzo por salir de los propios límites, por trascender la propia individualidad, rompiendo las murallas simbólicas detrás de las cuales solemos atrincherarnos, especialmente en estos tiempos, como en fortaleza vacía. Dicho esfuerzo supone también un incremento de la conciencia de la importancia de la solidaridad, el mismo que solo es verdaderamente posible cuando ancla en el fondo de los sentimientos de la empatía y la compasión, como tan bien lo señalase ya en 1759 Adam Smith, el padre del liberalismo económico, en su *Teoría de los sentimientos morales*.

Siguiendo los lineamientos aquí esbozados, este breve ensayo teórico conceptual consta de tres partes: la primera busca identificar los distintos significados y matices con que se usa el vocablo solidaridad. La segunda hace una revisión bibliográfica de los usos que ha recibido el vocablo a lo

largo de la historia en los diversos ámbitos arriba explicitados. La tercera parte presenta algunos conceptos básicos del movimiento del Solidarismo que tuvo su auge en algunas zonas de Europa Central en la primera mitad del S. XX, cuyos postulados y requerimientos específicos evidencian, más allá de la teoría, de una manera sumamente pragmática, la dimensión actitudinal de la noción de solidaridad. Todo ello es luego complementado por una somera revisión de la tesis del “yo ideal” (*ideales Ich*) de la teoría psicoanalítica de Sigmund Freud, así como de las principales tesis de las teorías psicológicas sobre la formación del juicio moral en el niño, de Jean Piaget, y el desarrollo de las actitudes y conductas prosociales, de Lawrence Kohlberg, las mismas que ponen un énfasis especial en la relación entre el sujeto y el campo de su acción. Cerramos el ensayo con una reflexión acerca de la tesis sostenida por Gonzalo Portocarrero en el sentido de que la solidaridad es un factor indispensable para la formación del sentimiento de nacionalidad.

### 1. ¿Qué dicen los diccionarios?

El diccionario de la Real Academia Española dice: solidaridad: 1. adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros. Adherido o asociado a la empresa u opinión de otro. // 2. Modo de derecho u obligación *in sólídum*. Aplícase a las obligaciones contraídas *in sólídum* y a las personas que las contraen. (Se dice que una obligación es *en sólido* cuando cada uno de los que la han contraído asume tanta responsabilidad respecto de la misma como los medios de que dispone para cubrirla, debiendo, si fuese necesario y posible, cubrir el íntegro, en virtud de que ningún otro miembro del grupo tiene posibilidad de cubrir nada más.) Ya desde el comienzo vemos claramente que la Academia de la Lengua, en la más pura tradición de la cultura española, resalta con firmeza los elementos de lo circunstancial así como los rasgos jurídicos positivos.

En el diccionario Webster para universitarios hallamos para *solidarity* “comunidad de intereses y responsabilidades”. También incluye la voz *solid*, a la que da varios significados similares a los que se encuentran en el de la Academia: “unánime, las partes de un todo que están adheridas entre sí de una manera tan cercana y firme que pueden resistir cualquier impresión (de fuera)”.

En el Merriam-Webster’s Collegiate Dictionary (del muy actualizado servicio on-line de la Enciclopedia Británica) hallamos *solidarity*: etimología: del francés *solidarité*, de *solidaire*, caracterizado por la solidaridad, del

latín *solidum*: suma total; del neutro *solidus*, sólido: unidad (como la de un grupo o una clase) que se basa o produce sobre la base de la comunidad de intereses, objetivos y estándares. Destacan acá con luz propia las nociones de *comunidad humana de valores y suma total de intereses*.

Poco a poco, pues, van apareciendo dos grandes líneas de reflexión: una que podríamos llamar jurídica y contractual, y la otra que calificaríamos como social y humanista; aunque ambas incluyen remotas referencias a la solidez en el mundo de lo físico. Aparece, además, en el horizonte temático, una segunda pareja de conceptos: de un lado, aparece expresamente la idea de solidaridad entre iguales que forman un cuerpo; y del otro –se lee más bien entre líneas–, la idea de una SOLIDARIDAD con quien, no siendo uno de los miembros del colectivo con el que uno se ha identificado, provoca, en razón de algún dolor o carencia, y de cuyo sufrimiento uno participa, un ímpetu cordial y caritativo, que hace que la persona que experimenta dicha solidaridad se comprometa de una manera empática con el que sufre, y eventualmente participe de las acciones tendientes a la superación del sufrimiento.

Así también, en el pequeño Larousse encontramos: solidaridad: sentimiento que impele a los hombres a prestarse ayuda mutua. // Dependencia mutua entre los hombres que hace que no puedan ser felices unos si no lo son los demás. // Modalidad de una obligación. Para *solidariamente* registra un lacónico “con solidaridad”. Es interesante el hecho de que para el vocablo *solidario* el Larousse cargue un poco las tintas en los matices referidos al compromiso empático, pero sin hacer referencia jurídica específica alguna, v.gr.: “Dícese de las personas que responden unas de otras”; mientras que, siguiendo con la misma línea, destaca el vocablo *responsable* como el sinónimo más importante. Acá también, pues, aparecen los mismos dos matices antes vistos; aunque es evidente que la precedencia cae en la línea que hemos calificado de social humanista. Pareciera que tanto los franceses como los ingleses –especialmente estos últimos, tributarios de una tradición jurídica más interpretativa y jurisprudencial– se inclinaran más por las connotaciones espirituales del vocablo, mientras que los pueblos latinos, más acostumbrados a la tradición jurídica positiva y normativa, lo harían más por las dimensiones contractuales del mismo.

El diccionario enciclopédico Brockhaus-dtv registra: *Solidarität*: sentimiento conjunto de pertenencia, sentido de lo que es común –entendida esta expresión en su acepción de *comprensión compartida* de un yo social, vale decir: de un *nosotros*–; sentimiento de comunidad entre los miembros de un grupo. (Incluye también una entrada para el movimiento conocido como Solidarismo, que reservamos para la tercera parte de este trabajo.)

La tendencia, pues, parece irse definiendo: he aquí otro pueblo en el que rige el derecho interpretativo y jurisprudencial, y otro pueblo más que, al hablar de solidaridad, pone el acento en los aspectos humanos y sociales del vocablo, antes que en los de normatividad positiva. Otra manera de expresar la forma que tienen estos pueblos de comprender el fenómeno y la forma en que se valen del vocablo podría parafrasearse más o menos así: 'nos sentimos pertenecientes al mismo colectivo, vemos y entendemos las cosas de la misma manera, y nuestra idea de comunidad se basa en la idea del cultivo de la unidad, cultivo indispensable para el desarrollo del sentimiento comunitario'. No tiene, pues, por qué llamarnos la atención que sus definiciones privilegien la dimensión humanista y comunitaria del concepto. Quizá valdría la pena anotar una interesante etimología que algunos historiadores y filólogos alemanes atribuyen al propio vocablo "*alemán*", según la cual este tendría su origen en las migraciones que el pueblo de los "Allemanen" se habría visto obligado a realizar en tiempos medioevales escapando de los rigores de las heladas del norte, durante las cuales se corría la voz de que en los aún insuficientemente poblados valles de las estribaciones noralpinas habría sitio para "*alle man*", para todos los hombres. Probablemente todos los mitos fundacionales tengan en el núcleo de su fábula una apelación a todos los hombres. Lo notable en este caso es que hayan llegado a identificarse de tal manera con ello que hasta lo tomaron por nombre; lo adscribieron a su propia identidad, determinada por el nombre con el cual se reconocían a sí mismos. Esto significaría a su vez el reconocimiento esencial del hecho de que todos los hombres son, por así decirlo, uno, por el solo hecho de ser hombres.

Esto nos lleva una vez más, aunque esta desde una perspectiva mucho más teórica, a remarcar la distinción entre estos dos distintos tipos de solidaridad; el tipo excluyente, que parecería ser más arcaico y primitivo, y el incluyente o inclusivo, que sería propio de estadios más avanzados en el desarrollo de los pueblos.

A propósito, en las provincias altas del Cusco encontramos mitos quechuas, cuyo origen se pierde en la noche de los tiempos, que hacen alusiones a los antiguos pobladores de esos territorios, quienes se referían a sí mismos como *Nosotros, los humanos*. Acá tampoco es evidente si la expresión pretende incluir a todos los humanos, es decir, si le reconocen la condición de humanos a todos aquellos a quienes en esencia les corresponde, o si solo se le reconoce la categoría de tal a quienes llenan determinados requisitos, como podría ser, por ejemplo, la participación en una familia lingüística de tronco común; requisitos que, al ser compartidos por los

demás miembros de la comunidad, vinculan esencialmente a quienes los poseen; pero solo a ellos.

Es sabido que los griegos negaban a los bárbaros la condición de humanos y consecuentemente no los reconocían como merecedores de esa elemental forma de la solidaridad sustentada en el mutuo reconocimiento de una identidad consubstancial; ni siquiera aceptaban que pudiesen llegar a tenerla entre ellos mismos, aquellos a quienes ellos llamaban 'bárbaros'; porque, según los griegos, era imposible que, quien no tenía el instrumento *sine qua non* para ejercerla –que para ellos era su muy objetivo, esclarecido y racional idioma griego, espejo de su mente y de su espíritu–, pudiese ejercerla más allá, por así decirlo, de una primitiva, casi biológica o instintiva afinidad de especie. De hecho, el propio Aristóteles llega a decir en la *Política* que la unión que los bárbaros forman entre ellos mismos 'es la de esclavo con esclava'.

No se trata, pues, en este caso, de una solidaridad incluyente ni comprensivo-universal. Los bárbaros, pueden ser objeto de caridad y conmiseración; pero no en el sentido de *in solidum*, pues uno de ellos no es ni será jamás uno de nosotros; y en ese contexto, la solidaridad que pudieran provocarnos será una del tipo de la *commiseración*; y nunca una del mismo tipo de la que podemos sentir entre nosotros, *los que somos*.

Es probable que la solidaridad, quizá por utilidad para los diversos colectivos sociales, aunque quizá también por afecto, haya sido un componente fundamental en la constitución de las comunidades primigenias; y en su variante más inclusiva así como en la de una orientación más jurídico legalista, también un elemento constitutivo de las sociedades más evolucionadas. Estas distintas variantes y combinaciones constitutivas de los colectivos sociales nos llevan al siguiente acápite de este trabajo, es decir, la historia de las diversas acepciones del vocablo, ya que este ha sido usado en distintos sentidos dependiendo de las diversas realidades.

Puede decirse que la solidaridad es, ante todo, un valor; no solo en el sentido ético de la palabra, sino también en cuanto a que está cargado de una valencia afectiva, de una cantidad de emoción que le imprime un carácter de impulso. Dicho de otra manera, que la solidaridad se comporta como motivador de un determinado tipo de conductas; todas las cuales tienen como denominador común un sincero interés por el bien de las personas a las que dicha afección o conducta solidarias van dirigidas. Y no deja en modo alguno de ser un valor, aun si se considera el término solidaridad en sus matices jurídicos y de obligatoriedad legal o normativa; también jurídicamente la solidaridad es un valor; ¡qué duda cabe!

Es necesario hacer algunas precisiones: a) no hay solidaridad hacia arriba: vale decir que un componente esencial de la solidaridad es que esté referida a una necesidad o carencia que sufre la persona objeto de la misma; b) esa carencia ha de ser percibida como dolorosa por dicha persona, es decir, sufrida; y consecuentemente ella debe ser la primera interesada en el alivio correspondiente; y c) la persona que ejerce la solidaridad no debe tener al respecto un interés personal de mayor relevancia que el referido al alivio del sufrimiento de la persona objeto del acto impulsado por y a la vez cargado con los sentimientos de la solidaridad. (Aunque, claro, a nadie le está prohibida la satisfacción obtenida de ser copartícipe en la gestión del bien ajeno; vale decir que la satisfacción personal puede ser incluso de igual grado, por aquello de la solidaridad compartida; que también nosotros obtengamos algún provecho –menor– no desvirtúa en modo alguno la solidaridad de nuestra acción; lo central es la legitimidad del interés por el otro.) En resumen: nos solidarizamos con el doliente y por su dolor, del que de alguna manera participamos, y tratamos de ayudarlo de manera efectiva para que lo supere.

El caso de *“in solidum”* es un caso muy especial por aquello de la reciprocidad. Otra variante específica de esta concepción estricta de la noción de solidaridad es una suerte de fórmula mixta perfectamente admisible: esa que podría resumirse en la expresión aquella de: “en el dolor, hermanos”, pues entonces, hagamos causa común. Esta variación comporta los elementos de sentimiento por el dolor ajeno junto con los del propio más aquellos de la ‘causa común’, y vendría a ser la versión humanístico-afectiva del jurídico y contractual *in solidum*. Aquí se vincularían casi todos los elementos: lo comunitario espiritual con la obligatoriedad del compromiso societal; lo exclusivo con lo inclusivo, en el sentido de que pueden ser miembros de ella todos los miembros de la comunidad mundial, toda la humanidad. Así, aunque no en la historia fáctica o real del término, sí en su historia conceptual, esa expresión latina vendría a ser la precursora del famoso ‘uno para todos y todos para uno’. Son evidentes aquí las resonancias con las opiniones sustentadas por Francis Fukuyama en *El fin de la historia y el último Hombre*. Pasemos, entonces, al importante acápite de la historia del concepto.

## 2. *Historia del vocablo, en sus aspectos más relevantes*

Tal vez no el vocablo, pero sí la noción misma de solidaridad se encuentra ya en los más antiguos textos religiosos. Desde la época de Confucio

pueden hallarse algunas alusiones. Así por ejemplo tenemos el Lun-yü, el libro sagrado más reverenciado del Confucianismo –suerte de Analectas, o compilación de las sentencias orales del maestro, y especie de receptáculo de la memoria común que debe ser solidariamente preservada y transmitida a las generaciones venideras–. En ellas se percibe claramente aquel espíritu de la más sublime de las solidaridades, la del conocimiento compartido “en la propia mesa del maestro”. Confucio llega a compartir, en pormenorizado pero breve detalle, su propia evolución espiritual: “A los 15 puse mi corazón a aprender; a los 30 asumí plenamente mi disposición; a los 40 ya no me hacía ninguna fantasía; a los 50 conocí el mandato del cielo; a los 60 afiné mi oído; a los 70, seguí el deseo de mi corazón sin transgredir las fronteras de la justicia.” Confucio estaba muy preocupado por el hecho de que la cultura que él tanto amaba no estaba siendo suficientemente transmitida y difundida. Había fundado una comunidad de personas con igual mentalidad, más allá de la variedad de sus edades y procedencias. Ya la propia fundación y consolidación de dicha comunidad había requerido, tanto por la peculiar naturaleza de la misma, como por la enorme disparidad de la procedencia de sus integrantes, un esforzado y significativo cultivo de la solidaridad. Se sentían atraídos hacia el maestro, compartían su visión y tomaban parte en su ardua y a veces peligrosa misión de llevar el orden moral a una sociedad cada vez más fragmentada. Confucio sufría; se hallaba desempleado, hambriento y sin hogar. Sin embargo, persistía con una tenacidad digna de tan noble causa; abrazado a su auténtica convicción de que aquella cultura que tanto amaba era perfectamente viable, y de que esa forma de vida, a la par ascética y pedagógica, era el mejor camino hacia la salvación. La conciencia de que las virtudes se cultivan con su propio ejercicio lo llevó a concluir que el placer de la entrega total, como virtud que es, solo se obtiene entregándose plenamente. (‘Confucianism’: Encyclopaedia Britannica Online)

No podemos dejar de recordar esa antigua expresión de Terencio, aquel esclavo africano liberto, que en Roma sentenciase de una vez por siempre aquello de “hombre soy, y nada humano me es ajeno”. A la luz de la sublime solidaridad que Confucio enseñaba con el ejemplo, y su comunidad acrecentaba con la práctica, las palabras de Terencio cobran una claridad más transparente aún, si cabe.<sup>1</sup>

1 Casi todos los que se dedican a reflexionar sobre las causas de fondo del subdesarrollo en el Perú concuerdan en que en la base está el problema educativo. Los esfuerzos por compartir el esclarecimiento racional a través de la educación en el Perú han sido

En el Eutifrón, el diálogo platónico sobre la piedad, Sócrates presenta como la más sublime forma de la misma, aquella que consiste en dolerse de la ignorancia del prójimo y ayudarlo a enfrentarla a pesar del miedo, acompañándolo en la búsqueda e inclusive en el dolor del fracaso que significa no poder hallar la salida. ¿Nos suena conocido? ¿Habrán leído Sócrates o Platón las *Analecta* de Confucio? ¿Qué los hace tan parecidos? Terencio resulta, pues, teniendo mucho más razón de lo que suponíamos. En este contexto conviene recordar aquella consigna que Kant destaca como central para la Ilustración: *¡Sápere aude!* - *¡atrévete a saber!* - sería, pues, el lema central en la lucha por la libertad.

En el Libro Segundo de los Macabeos se narra el martirio de Eleazar, invitado por los paganos a desertar de las leyes de sus padres forzándole a abrir la boca y comer carne de puerco. Pero él, prefiriendo una muerte honrosa a una infame vida de paria, justifica su resistencia: “Porque a nuestra edad no es digno fingir, no sea que muchos jóvenes creyendo que Eleazar a sus noventa años se ha pasado a las costumbres paganas, también ellos por mi simulación y por mi apego a este resto de vida se desvíen por mi culpa y atraiga infamia y deshonra... Por eso, al abandonar ahora valientemente la vida me mostraré digno de mi ancianidad, dejando a los jóvenes un ejemplo noble al morir generosamente...” (Macabeos 6, 18-31). Sublime muestra de solidaridad esta de morir por el bien del prójimo. Quizá la clave esté en el conocidísimo pasaje inicial del Evangelio de San Juan, que bajo esta óptica será visto con una luz algo distinta:

En el principio la Palabra existía  
y la Palabra estaba con Dios  
y la Palabra era Dios.

...

y el mundo fue hecho por ella,  
y el mundo no la conoció.

Vino a su casa,  
y los suyos no la recibieron.

...

pocos, magros y frustrados. Ya desde el Incario se diferenciaba entre escuelas para los nobles, en las que se enseñaba a pensar y gobernar, y escuelas para el pueblo. Ni los Habsburgos ni los Borbones ni, con altibajos, tampoco los criollos, tienen éxitos al respecto. Podría decirse, pues, que la falta de eso que podríamos llamar una *solidaridad de la ilustración*, en el sentido kantiano del término, o sea *de la libertad*, sería el humus en el que germina y campea nuestro subdesarrollo (ver Kant 1968).



Y la Palabra se hizo carne  
y puso su Morada entre nosotros...  
(Juan 1, 1-14)

‘Vino a su casa, y los suyos no la recibieron. ... Entonces se hizo carne y habitó entre nosotros’. Vale decir, se hizo uno de los nuestros. Se invierten los términos: no es que somos solo “nosotros”; tampoco es que desde nuestra supuesta y malentendida “bondad” aceptamos a alguien ‘como si fuera uno de nosotros’.

En la misma línea de Sócrates y de Confucio, la solidaridad es entendida aquí como la iluminación por la palabra, logos al que en 1874 Immanuel Kant llamaría *Aufklärung*, vale decir, esclarecimiento; eso que nosotros equívocamente llamamos Ilustración. Dejando los espacios del concierto, sacrificando la paz del entendimiento, puso la Palabra su morada entre nosotros, para que aprendiésemos a servirnos de ella acudiendo a la búsqueda de la verdad a través de la comprensión progresiva.

El vocablo solidaridad ha experimentado muchos cambios; el concepto ha sufrido una suerte de “desviación semántica”, en el sentido que Albert O. Hirschman le atribuye a este proceso en su famoso libro sobre *las pasiones y los intereses*. Y sin embargo es obvio que conserva muchas de las acepciones y connotaciones del original. Al revés de lo que, según Hirschman, ocurriera con el vocablo intereses, cuyas connotaciones negativas con el tiempo habrían cedido ante connotaciones sociales y morales más aceptables, de tal suerte que incluso un pensador tan moralista como Adam Smith llegara a presentar la idea de interés como el eje en torno del cual se construiría *la riqueza de las naciones*; la desviación semántica en el caso del vocablo solidaridad implicaría un empobrecimiento conceptual, quedando al fin reducido a una suerte de invocación al ejercicio de una especie de caridad mal entendida; significando en este contexto en el mejor de los casos aquello que en el refranero peruano se conoce como “desvestir a un santo para vestir a otro”; y, en el peor, un empobrecimiento general en virtud de la inutilidad de la dádiva en cuestión.<sup>2</sup> La actitud solidaria, originalmente productiva en lo material, según hemos visto, e impulsora del

<sup>2</sup> Se cuenta que, en medio de la grave recesión de la década del 30, un joven sindicalista norteamericano se acercó a Henry Ford y le increpó cómo podía tener 200 millones de dólares cuando en ese momento habían 200 millones de norteamericanos pasando hambre; a lo cual Ford habría reaccionado sacando un billete de su cartera a la vez que le contestaba al joven: “tome su dólar y deje de importunarme”.

desarrollo humano, se habría así empobrecido, no solo su riqueza semántica, sino también y, para lo que aquí interesa, sobre todo, en lo que concierne a sus virtudes como generadora de capital humano.

Si a la intelectualidad europea y a las clases empresariales de todo el mundo les ha sido posible, a decir de Hirschman, convertir los originalmente deleznable “intereses” en el virtuoso interés por el provecho personal, primero, y *mutatis mutandis*, por el bien común, ¿cómo no va a ser posible reconvertir un concepto originalmente más puro y virtuoso, como el de solidaridad, y devolverlo a lo que primigeniamente se pretendía con él, *que venga a su casa y los suyos lo reconozcan y lo reciban?*

Y si el significado de un concepto se nos desvió en su uso y su mal uso en la dirección no deseada, nada impide que un esfuerzo conjunto logre su clarificación y su puesta en práctica, en el sentido de la responsabilidad compartida y el beneficio conjunto producto de su ejercicio. Y así ocurrió en efecto también en la propia historia del concepto, cuyos grandes trazos pasamos a presentar a modo de evidencia de eso que dice el novelista nigeriano Chinua Achebe: “No somos buenos estudiantes, pero al final vamos recogiendo fragmentos de aquí y de allá. Esta es la esperanza, la única esperanza, quizá” (Weiner 2000: 16).

Las siguientes informaciones han sido tomadas del *Diccionario Histórico de la Filosofía*, editado en Múnich por Ritter y Gründer (1964: t. 8, pp. 1004-1016). Según Arno Wildt, solidaridad es un vocablo latino proveniente de *solidus*, que significa la disposición a comprometerse con metas comunes o con metas de otros que entendemos como legítimas y valiosas, y que vemos amenazadas. Con el tiempo, este compromiso genera un sentimiento de comunidad y pertenencia que se traduce en actividad práctica o por lo menos en un sentimiento compartido dirigido a la conquista de las metas corporativas, especialmente en lo concerniente a la lucha en contra de la injusticia.

Mientras en Alemania, en consonancia con aquella figura del Derecho Romano de las deudas y obligaciones *in solidum*, el vocablo en un principio solo se usa en su acepción restringida de obligación solidaria, es decir de una comunidad en la que los daños y perjuicios son afrontados por todos los miembros de la misma no en partes iguales sino en la plena medida en la que cada uno es capaz de responder según sus posibilidades, en otras sociedades el concepto de solidaridad se amplía hasta llegar a significar toda una hermandad político-social.

Es en este sentido extenso, que hemos calificado de social y humanista, que aparece la palabra en francés, únicamente en forma de adjetivo:

*solidario*. Siguieron luego el adverbio *solidariamente* y la forma sustantiva restringida '*solidité*'. Ya en la Gran Enciclopedia de 1765 aparece *solidaridad*, con una referencia restringida al ámbito comercial: 'cualidad de una obligación según la cual varios deudores se comprometen a pagar una suma en forma tal que la deuda total sea exigible a cada uno de ellos...' Y aunque en la siguiente edición de la Enciclopedia, la de 1773, no aparece el vocablo *solidaridad*, se introduce la forma adverbial *in solidum*: 'de una manera solidaria, todos juntos & uno por todos', prefigurándose así la popular fórmula de 'todos para uno y uno para todos'.

En la Francia de los siglos XVIII y XIX se amplía el concepto. En la Asamblea Nacional de 1789, Mirabeau subraya que 'es muy importante para la moral y las costumbres que se forme ... una solidaridad de la fe pública y la fe privada', entendiendo fe en el sentido de la *fides* romana, en la seguridad del cumplimiento de los compromisos.<sup>3</sup> Durante el Imperio también destaca esta connotación de responsabilidad social colectiva, igual en su sentido jurídico de fe pública que en su sentido moral de fe privada. El Código Civil Napoleónico contiene incluso un capítulo titulado 'De las obligaciones solidarias'.

La progresiva generalización hacia las dimensiones sociales del concepto tendría, según Wildt, como fuente fundamental, a la doctrina liberal, según la cual todos los factores de la economía son interdependientes. Es sumamente significativo que una de las primeras apariciones del concepto *solidaridad* en el mundo moderno sea en el contexto de la doctrina económica liberal. Esto debiera hacernos pensar si la pésima reputación que hoy en día tiene el así llamado "neoliberalismo" le hace justicia a la verdadera propuesta liberal o si no se trata más bien de un remedo de liberalismo cuyo nombre junto con algunos de sus mecanismos ha sido simplemente usurpado por unos cuantos ignorantes pletóricos del poder del capital y vacíos de toda conciencia y de toda concepción de la vida humana. Ya más arriba hemos aludido a Adam Smith, a quien tantos citan y tan pocos leen. No es casualidad que su primer gran libro fuese la *Teoría de los Sentimientos Morales* (1749). Tampoco lo es que el propio Adam Smith se haya visto forzado en 1789 a añadirle la parte VI, en la cual desarrolla y fundamenta

3 Sobre el tema de la confianza como otro factor *sine qua non* para lograr el desarrollo de un colectivo social quedan esas dos piedras angulares que son *Confianza*, de Francis Fukuyama y *La sociedad de la confianza*, de Alain Peyrefitte. Nosotros, por nuestra parte, tenemos avanzado un ensayo sobre *Confianza, ética y política* que trabaja más cercanamente la casuística de nuestra realidad.

su teoría de los sentimientos compartidos (*sympathy*, en la acepción inglesa del término) como el único sustento posible de un desarrollo humano duradero y armonioso. Todo esto evidencia que en la base misma de la teoría liberal se ubica la solidaridad como el fundamento último del desarrollo humano y de la moral.

Poco después, hacia 1840, al otro lado del Canal de la Mancha, los seguidores de Fourier y Saint-Simon extremarían su interpretación, con vistas a darle mayor solidez a la fundamentación de sus programas de reformas profundas. En 1842 Renaud publica el primer libro con el título *solidaridad*; en él dice: 'La solidaridad es una cosa justa y santa ... es la que nos hace comprender que los intereses de los seres humanos son en todos sus puntos rigurosamente idénticos' (Wildt 1998: 1005). Una vez más, el vínculo entre la interpretación descriptiva y la interpretación moral y normativa del concepto está dado por la idea guía de la comunidad de los intereses.

Aquí cabe recordar la importancia de la precisión que hiciera Leibniz en su *Monadología*: se debe tratar de "conjuguar la unidad suprema con la más perfecta multitud"; aquello que Kant llamaba "armonía predeterminada" que hace de la justicia una virtud, apoyada en la comunión de los hombres. "La situación de los demás, había escrito Leibniz, es el verdadero punto de perspectiva tanto en política como en moral" (Duvignaud 1990: 78).

La idea de comunidad de intereses, a la que acabamos de aludir, había venido filtrándose de manera muy subrepticia tanto en la historia del concepto como en la de la secuencia de los hechos en sí. Cual subproducto de las luchas por los derechos gremiales, la buena idea de una comunidad general de intereses se fue deformando lenta e inadvertidamente hasta terminar en aquella otra de "los intereses de la comunidad". Esta nueva desviación semántica muestra una tendencia que se va a ir reforzando a lo largo de los siglos XIX y XX, y habrá de presentarle nuevos retos a la causa de fondo de la solidaridad. Según Duvignaud, "es posible que si se cambia de escala en el tamaño, esta idea, válida en los microcosmos más o menos rurales, contemporáneos de la infancia de Rousseau, aplicada a un conjunto más vasto, cambie de sentido... (y) se convierta en afirmación de una moral de poder y de autoridad..." No puede olvidarse que hombres como Robespierre y Saint-Just llegaron a usar el terror y la guillotina como instrumentos de control social a nombre de una moralidad cuyos secretos ocultaban muy celosamente (*Ibíd.*: 87).

Pero, como dice Peyrefitte, "el desarrollo es alérgico al dogmatismo". Ya en 1690 el propio Locke nos sorprende, cuando en su intento de ser el filósofo de la libertad, la construye en un rígido sistema conceptual, sin

poder descubrir sus raíces antropológicas. Por otro lado, no deja de causar asombro a los ojos de los estudiosos que el primer estado en elevar la tolerancia a la categoría de valor social y factor del desarrollo humano fuera Holanda, país que había nacido no sobre la base de la reflexión académica y sistemática, sino “sobre un fundamento religioso (la rebelión de los calvinistas maximalistas de los Países Bajos)” (Peyrefitte 1996: 28).

La precisión del concepto de solidaridad fue lográndose de manera muy lenta, especialmente habida cuenta del sistemático acotamiento semántico de los matices aquí esbozado. Ya en los albores de la revolución de 1848 el anarquista Proudhon habría de darle al vocablo su decidido acento político. Al lado del vocablo *fraternidad*, al que poco a poco irá desplazando, la palabra solidaridad enfatiza cada vez más los matices de unión cooperativa, interdependencia y comunidad de intereses. “Solidaridad entre los obreros de las diversas profesiones en cada país y una unión fraternal entre los trabajadores de las diversas naciones” (Wildt 1998:1006).

Nótese, de otra parte, que parecería estarse fortaleciendo un tipo específico de solidaridad que destaca los rasgos exclusivos y excluyentes por encima de los inclusivos e incluyentes. Se habla de solidaridades de grupo, de clase, de gremio, etc. Esta especie de solidaridad recortada, concebida como protección amurallada, tiene algo de estéril y anodino, que no busca definir una forma de convivencia amplia, fructífera y civilizada.<sup>4</sup> De nuevo asoma la explicación de Hirschman, aunque esta vez en una forma que podría tipificarse como perversión semántica, a cuya sombra pueden asolaparse las mayores iniquidades: ¿No es ése el argumento en el que pretende sustanciarse toda dictadura: el supuesto *bien común*?

En Alemania en un principio su uso es bastante pobre. En Hegel, por ejemplo, fallecido en 1831, aparece escuetamente en un escrito comple-

4 Se nos venían a la mente algunas ideas que subyacen a la concepción general que nos presenta Alexis de Tocqueville en *La democracia en América*. En la base de dicho orden, sugiere el autor, se encuentra un reconocimiento de la igualdad de todos los miembros de la comunidad; allí radica buena parte de su éxito. Ignora, sin embargo, el hecho de que ese orden excluye a todas las poblaciones aborígenes a las que aniquiló o encerró en reservaciones. Basados en esto, algunos científicos sociales latinoamericanos y otros pensadores importantes como Octavio Paz, por ejemplo, han sugerido una cierta relativa superioridad moral por parte de la conquista española respecto de la que llevaron a cabo los británicos en Norteamérica, habida cuenta de que los españoles, con todos sus defectos, siempre reservaron un lugar en su estructura social para los nativos, sin condenarlos como hicieron los británicos con los nativos norteamericanos a la categoría de parias (ver Paz 1999).

mentario a las Lecciones de Filosofía del Derecho, en las que, refiriéndose a las corporaciones, se vale solo de la forma adverbial diciendo que ‘sus miembros se deben comportar solidariamente con aquellos que caen en pobreza por causa del azar’. Ni siquiera el joven Marx, residente en París, se vale de la noción de solidaridad hasta la época misma de la Revolución del 48, cuando hacía tiempo ya que se había mudado a Londres y estaba pasando todos los trances de la publicación del Manifiesto Comunista.<sup>5</sup> Los movimientos laborales alemanes de la década de 1850 conducidos por S. Born conocen del término, aunque no lo usan con un sentido unívoco. En su libelo sobre la hermandad Born escribe: ‘A la idea de una competencia libre, junto a la de cada uno sólo por y para sí, se le opondrá el principio de la hermandad: cada uno para todos’. (Wildt 1998:1006)

Es recién con los discursos de F. Lassalle acerca de la ética de la clase trabajadora que destacan las nociones de *solidaridad de los intereses*, los sentimientos de comunidad y ayuda mutua, como necesarios instrumentos para el desarrollo. La expresión *solidaridad de los intereses* evidencia que el vocablo mismo se entendía tanto en su aspecto descriptivo como en su dimensión valorativa que alude, más allá de la comunidad de intereses, a la indispensable interdependencia entre los miembros de un colectivo, cuando de lo que se trata es de la satisfacción de dichos intereses. Más tarde con Fichte se viene a sumar la demanda de que el Estado cumpla con una función económica y pedagógica, cual es, atacar el problema de que la solidaridad no brota espontáneamente de los intereses de los trabajadores sino que debe ser promovida y hasta demandada por el Estado.

Es así como la idea de solidaridad se populariza entre los militantes del movimiento obrero y sindical alemán; su uso se propaga muy ampliamente y se llega a echar mano de ella para hacer referencia a las colonias de jardines que los obreros cultivaban en las afueras de las ciudades y hasta para sus clubes de ciclistas. El término más usado en estos casos es ‘Gemeinschaft’, que podría traducirse como ‘agremiación solidaria’. Con ello el vocablo acaba por alcanzar a las corrientes marxistas y nadie menos que Friedrich Engels terminaría sosteniendo que ‘el ideal de una solidaridad humana generalizada es el más alto de todos’ y que ‘la verdadera tarea

5 La historia europea es tan rica en variaciones de la aplicación de la noción de solidaridad que no se pueden registrar todas en un artículo como este. Es pertinente, sin embargo, dejar señalada aquí la enorme importancia que tuvieron en Inglaterra las discusiones sobre las famosas *leyes de los pobres* que tan bien reseña Gertrude Himmelfarb en su obra *La idea de la pobreza* (FCE 1988).

del socialismo consiste en hacerlo realidad'. La idea avanzó así hasta Lenin, quien, en el sumum de la perversión del concepto, pretendió imponer una "disciplina de la solidaridad". (Wildt 1998:1007)

Ya entrado el siglo XX adquiere vida propia y un perfil definido. Entre los últimos y más notables epígonos hallamos el movimiento obrero polaco, de intensa inspiración cristiana, que se enfrentó a la dictadura comunista con el nombre de *solidaridad*. Esta utilización del término tiene especial significación por la riqueza de matices que comporta: los matices vinculados a lo afectivo; los referidos a una fe religiosa de núcleo solidario; los que tienen que ver con compartir humanamente, los de agremiación, y los muy fuertemente marcados matices de movimiento político, sindical y obrero. Tal vez el único matiz de la voz *solidarnosc* que no estuvo resaltado en el nombre de este movimiento polaco, escrito con aquellos hermosos trazos de brocha gorda durante los días de las grandes manifestaciones portuarias, fuera el de apertura de la conciencia, en aquel sentido al que hemos hecho referencia más arriba al remitirnos a Confucio o a la noción de esclarecimiento (*Aufklärung*) kantiana.

Desde la década de 1970 la noción de solidaridad se ha propagado por todo el espectro de la actividad política, social y laboral. Actualmente no solo los partidos de izquierda, los socialdemócratas o los movimientos sindicales se valen de él como una piedra de toque fundamental en sus concepciones y propuestas; socialcristianos, conservadores y liberales también lo tienen entre sus valores fundamentales, en sus idearios y sus planes de acción. Esto acarrea una serie de dificultades, habida cuenta de lo difuso e impreciso que se va tornando, cuando tantas personas y grupos distintos se valen de él sin remitirse a una definición clara y homogénea. Se ha llegado al punto de convertirlo en un lema demagógico que se corea en las campañas, cuya ausencia en los discursos y programas está muy mal vista. En el juego de espejos y apariencias de la *Realpolitik* no importa para nada la seriedad o la consistencia en el uso que se haga del vocablo, que por momentos pasa de ser un vocablo tipo "cajón de sastre" en el cual cabe de todo, a ser uno vacío de sentido y carente de compromiso real. Con ello, la palabra solidaridad termina siendo exactamente lo contrario que lo que fue en su origen. En el terreno de la acción ya no nos encontramos tan solo ante un fenómeno de desviación semántica, sino de una auténtica perversión de las conductas, las metas y los fines. Por ello es tan importante reformular el concepto, ponerlo de nuevo en la agenda de las necesidades semánticas y rescatar algunas teorías de la acción que refuercen las actitudes y las conductas solidarias.

### 3. *Formulaciones particulares en algunas teorías contemporáneas escogidas*

Esas limitaciones y dificultades impulsaron en parte el movimiento del Solidarismo. La precisión teórica del concepto, como elemento fundamental de un programa de acción, así como de los alcances de su aplicación en la vida real, se hacen indispensables para revertir la pérdida de sentido y la consecuente pérdida de efectividad arriba referidas. El diccionario filosófico de Brugger define Solidarismo como ‘el sistema de ordenamiento social que, a diferencia de las doctrinas unilaterales, como el Individualismo o el Colectivismo, intenta destacar los elementos que configuran la relación bipolar e interactiva que se da entre los individuos y la sociedad en la que viven y de la cual se nutren’. El individuo tiene en su naturaleza una disposición esencial para la vida y la acción en comunidad; y esta comunidad, que en esencia no es más que la unión comunitaria de los hombres, tiene consecuentemente una disposición esencial hacia el individuo. La sociedad no solo se compone de las personas individuales, sino que su plena realización como sociedad, su sentido final es factible únicamente en ellas, y por y para ellas. La relación individuo-sociedad es la única cosa capaz de darles el ser, lo mismo al uno que al otro término de esta polaridad dialéctica. Esto es lo que hace del Solidarismo, en esencia, una metafísica de lo social (Brugger 1986: 364).

La ética y la inquebrantable necesidad de la acción solidaria dimanan de esta realidad con toda la fuerza de la evidencia. Si todos estamos sentados en el mismo bote, se llega irremisiblemente a la conclusión de que cada miembro del conjunto tiene que estar ahí para todos; en la misma manera y medida en que todo el conjunto tiene que ‘estar ahí’ para cada uno. Esto es lo que se encuentra implicado en la expresión latina “obligatio in solidum”. Pero esto no hace del Solidarismo una propuesta exclusivamente ética, política o social. El Solidarismo es una teoría de la sociedad en su conjunto, de su ser y de su esencia, determinante sobre todo de su forma y de su estructura; y, recién en segundo lugar, de la vida y la acción social. (loc. cit.)

Emile Durkheim (1858-1917) es el fundador del Solidarismo; elaboró la noción de solidaridad hasta convertirla en un concepto básico de la Sociología, estableció la diferencia fundamental entre lo que llamó “solidaridad orgánica”, que distingue las sociedades modernas, más complejas y diferenciadas, de lo que llamó “solidaridad mecánica”, para referirse a las sociedades premodernas y colectivistas. El término “mecánico” aludía a la



simplicidad del conjunto social y a la sencillez en la interacción entre sus componentes, interacción tan simple que sus características centrales serían la necesidad y la rigidez. La sociedad basada en la solidaridad orgánica, en cambio, sería una sociedad más evolucionada, más flexible en el juego entre sus componentes, que por el hecho de ser racionales son de mayor dimensión y profundidad, así como por una interacción mucho más rica, variada y compleja, capaz de generar nuevos elementos y nuevas combinaciones, en estratos sociales que son progresivamente superiores. Más allá de estas dimensiones descriptivas y operacionales, el pensamiento de Durkheim conserva la dimensión ética como esencia y razón de ser de la solidaridad, tanto como la propia dimensión normativa.

Además, el enfoque de Durkheim media en la polémica entre marxistas y liberales. Como es sabido, detrás de toda gran propuesta para la sociedad se encuentra una idea del hombre. Para los marxistas el hombre es fundamentalmente un ser comunitario. Esta condición esencial de la naturaleza humana sería lo que justificaría la primacía de lo social sobre lo individual, primacía que puede llegar al sacrificio de un ser humano específico, en aras de una supuesta humanidad comprendida y justificada tan solo teóricamente. Para los liberales, por su parte, jamás podrá anteponerse la sociedad a la persona individual; no se puede sacrificar a un hombre de carne y hueso en aras de una entelequia. Para el Solidarismo, en cambio, la persona es en virtud de la sociedad, y por ella; mientras que la sociedad solo es en virtud de la persona individual, y por ella. No se trata de un intermedio ni de un compromiso, ni de una propuesta neutra, y por tanto estéril. Se trata de un plano superior de abstracción que subsume a las dos propuestas en una dinámica dual, en una relación dialéctica.

En Francia, el jurista L. Bourgeois y el economista Ch. Gide destacan como los dos representantes más importantes del movimiento solidarista. Para León Bourgeois, líder del Partido Radical Socialista francés, redactor del Pacto de la Sociedad de las Naciones y Premio Nobel de la Paz en 1920, la única idea capaz de integrar los imperativos de método científico y principio moral es la idea de “solidaridad social”. Esto le permite diferenciar entre una “doctrina científica de la solidaridad natural” y una “doctrina práctica de la solidaridad social”, verdadera noción de justicia que ocupa tanto el lugar del *amor al prójimo* del pensamiento cristiano como la idea republicana de *fraternidad*. La interdependencia de los seres humanos en el espacio y en el tiempo acaba por generar una suerte de *culpa social* de todos; culpa que engendraría una suerte de obligaciones “cuasi contractua-

les”.<sup>6</sup> El elemento más interesante de este modelo estriba en el intento de definir un criterio preciso para la medición de la justicia resultante de la aplicación del mismo; ese criterio estaría dado por el grado de libre aceptación, aunque fuera *ex post*, de los cambios de posición sufridos por todos los actores en el caso; cambios que habrían devenido exclusivamente de la ejecución de las conductas de los agentes que intervienen en el caso; producidos además por ninguna otra causa, ventajas o desventajas, que las que tienen su origen en las naturales diferencias entre las personas, que serían, en última instancia, las que los llevarían a buscar los cambios con vistas a la consecución de la nueva posición deseada por cada uno.

En el siglo XX la doctrina social de la Iglesia, fuertemente impregnada de la idea y el sentimiento de solidaridad, desarrollada y fortalecida por teólogos y reformadores, ha tenido una gran influencia en el pensamiento y la acción social. A través de diversos planteamientos e instituciones, dicha influencia se extiende por casi todas las sociedades del planeta, desde la concepción de los postulados fundacionales de la República de Weimar, hasta el desarrollo y la implementación de los conceptos y programas de la “economía social de mercado” (Wildt 1998:1008).

En un importante artículo de 1986 titulado *Acerca de la justicia y la solidaridad: una toma de posición*, Jürgen Habermas desarrolla su concepción, sacándola de las urgencias revolucionarias y las angustias existenciales de Camus. En su intento de llevar un poco más allá de la esfera jurídico teórica del derecho al mismísimo “igual tratamiento por y ante la ley”, Habermas habla de la “justicia para el otro”, lo cual supone, dice, que a la hora de hacer justicia la solidaridad trascienda la obligatoriedad jurídica de un sistema legal formal cuasi material e incluya elementos como la consideración moral de las necesidades subjetivas de los actores. La solidaridad, pues, va más allá de una suerte de obligatoriedad jurídica y, pasando por el reconocimiento de la importancia de que la administración de justicia sea efectivamente justa, debe reparar también en las necesidades e interpretaciones que los propios individuos hacen de sí mismos. La cuestión es cómo precisar los límites del concepto de solidaridad de modo tal que permita,

6 La demanda laboral por la jornada de 35 horas semanales en algunos países desarrollados, por ejemplo, apunta en esta dirección. Dados los avances tecnológicos, 35 horas producen hoy lo que producían antes 40. De otro lado, y este es el elemento de solidaridad más interesante, dicha reducción de 5 horas semanales por trabajador costearía un puesto más de trabajo, y contribuye así a la reducción del desempleo abierto que afecta a esos países.

por ejemplo, distinguir con claridad si un acto es efectivamente solidario o supererogatorio y, consecuentemente, espurio.

Jürgen Habermas propone una estrategia bastante sencilla para enfrentar este problema, un criterio cuya aplicación permitirá discriminar con relativa certeza entre un acto de solidaridad y uno que responde más bien a las necesidades del sujeto de la supuesta solidaridad que al pretendido objeto de la misma. Considerar solo las relaciones interpersonales, sostiene, resaltando por sobre todo el elemento solidaridad, puede significar que se las está valorando de una manera bastante unilateral, y que se tiene como única perspectiva la efectiva realización de las metas “compartidas” que se tienen de antemano. Ello terminaría reduciéndolas a una suerte de utilitarismo racionalista definido exclusivamente por objetivos. Frente a ello Habermas añade otra importante restricción: la única manera de lograr una auténtica solidarización (sic.) con otros actores, con sus metas y sus objetivos, presupone necesariamente que estos actores se apliquen ellos mismos, esforzadamente, a la consecución de dichos, sus propios, objetivos. Dada, pues, determinada incompetencia estructural para la acción, se restringirán las posibilidades de una auténtica solidaridad, por ejemplo, para con objetos del tipo de “las generaciones futuras”, o “el pasado”, los animales, los neonatos, los nonatos, etc... (loc. cit.)

La última corriente filosófica importante para el esclarecimiento del concepto solidaridad ha sido la escuela norteamericana del Comunitarismo, especialmente en su crítica a la fundamentación teórica de la justicia sobre la base de un contrato. El filósofo liberal Richard Rorty considera que la solidaridad es el único principio fundamental que queda del programa liberal original de la Ilustración; ello sobre todo por ser el único que pone en la base de la ilusión liberal una fundamentación moral. En consonancia con las más esclarecidas raíces del pensamiento liberal, Rorty maneja un concepto muy simple de solidaridad, que resume en la formulación ‘empatía con aquellos sujetos con los cuales nos sentimos como parte de un *nosotros*’. (Ibíd.: 1010)

De manera similar, en la esfera de las relaciones y el Derecho internacionales, la idea de solidaridad también ha encontrado un campo para actuar y desarrollarse. En el mundo contemporáneo, en el cual la globalización, signada fuertemente por los valores y la cultura de Occidente, así como por la omnipresencia del capitalismo internacional, en conflicto más o menos cruento con las culturas particulares y las revueltas de algunos de estos particularismos, la solidaridad se manifiesta como un instrumento ambiguo de las organizaciones internacionales (ONU, FMI, etc.); en algu-

nos casos es percibido por los “afectados” como el *mascarón de proa* de la penetración de occidente, cuyas acciones violatorias persiguen la captura de determinadas *cabeceras de playa* a partir de las cuales consolidar posiciones que les permitan copar los nuevos mercados emergentes, aprovechar la mano de obra barata y dominar los precios de las materias primas o los productos con insuficiente valor agregado. En otros casos, empero, la colaboración internacional es percibida como auténticamente solidaria; especialmente en los que tienen que ver con la ayuda humanitaria en situaciones de catástrofes naturales o de conflictos sociales extremos, como pueden haber sido v. gr. los casos de los refugiados que huían de los conflictos serbo-croata o afgano. Consecuentes con la posición que hemos mantenido a través de todo este ensayo, nuestra opinión es que –parafraseando a Vallejo– ‘entre las dos orillas corre el río’; vale decir que se comprende el interés particular que pueda tener quien se solidariza, pero que la satisfacción de ese interés particular en ningún caso puede poner en riesgo los intereses de la parte objeto de la solidaridad.<sup>7</sup> Esto nos lleva a revisar las tesis que postulan tres de las más importantes teorías psicológicas respecto del sentimiento de solidaridad: la teoría psicoanalítica de Sigmund Freud, la teoría de la moral autónoma y la moral heterónoma de Jean Piaget, y la teoría de los niveles de razonamiento moral y la formación del comportamiento prosocial de Lawrence Kohlberg.

De la vastísima obra de Freud, probablemente los dos elementos más útiles para reflexionar sobre la solidaridad sean el concepto de Narcisismo y el de Yo-ideal. El diccionario psicoanalítico de Laplanche y Pontalis define Narcisismo como: “En alusión al mito de Narciso, amor a la imagen de sí mismo”. Entendida como una fase intermedia en la evolución psico-sexual, ubicada entre el autoerotismo y el amor objetal adulto, es considerada como una etapa normal del desarrollo. A medida, sin embargo, que la persona va creciendo, debe ir avanzando hacia otras formas de amor dirigido a objetos distintos de la propia persona; la posibilidad de amar a otro, trascendiendo el amor a uno mismo, es un indicador sustantivo de que se está progresando en el camino de la madurez de la afectividad. En su *Introducción al narcisismo* (1914) Freud complementa esta idea con el postulado del Yo-

<sup>7</sup> Sobre la cuestión de la palabra Occidente, véase *The World and the West* del historiador inglés A. J. Toynbee, en donde se hace un distinguo entre la cultura occidental de rasgos y valores que aspiran a la universalidad (los derechos humanos, p. ej.), y aquel otro lado de occidente (*the West*) caracterizado por la inicua penetración imperialista de su tecnología, su economía y su intermediación financiera.

ideal (ideales Ich) que, en versión de Laplanche y Pontalis, vendría a ser una suerte de “formación intrapsíquica relativamente autónoma que sirve de referencia al yo para apreciar sus realizaciones efectivas.” (1971:186). Las tesis de Freud al respecto alcanzan su culminación en *Nuevas lecciones introductorias al psicoanálisis* (1932) con el planteamiento de una estructura compleja, que sigue llamando Super-Yo, con tres funciones diferenciadas: “autoobservación, conciencia moral y función de ideal” (*Ibíd.*: 187). La tesis del ideal del yo (o yo ideal) conserva plena vigencia. Entendido como el elemento dinámico y motivacional de conductas socialmente valiosas, deseadas comunitariamente, y cuya frustración es castigada con el sentimiento de vergüenza (a diferencia del de culpa, propio del castigo que se recibe cuando no se respeta el mandato del Superyo), el yo ideal es el depositario (visto de otra manera diríase la fuente) de la conducta solidaria. (*Ibíd.*:187s.) Con esto no basta. Hay que añadir elementos de dinámica, de progresión en la constitución de una moral activa que persigue la realización de valores, así como otros que refuercen los componentes concientes de la solidaridad.

Los psicólogos suelen poner mayor énfasis en las dimensiones cognitivas del desarrollo humano. Sin embargo no pueden dejar de lado cuestiones como el reconocimiento de las emociones *del otro*, el mismo que suele darse cuando se percibe empáticamente la situación o el predicamento en que *ese otro* se encuentra. En esos casos refieren que uno se “*pone emocionalmente en la perspectiva del otro*”. Los cimientos de este tipo de conductas se hallarían entre el tercer y sexto año de vida. Algunas emociones complejas, propias de las personas adultas, aparecerían recién alrededor del octavo año. Ciertamente esto no debe confundirse con la empatía, en el sentido que se da a dicha afección cuando es experimentada por personas adultas; acá se está hablando de la capacidad de darse cuenta de que el *otro* está experimentando una determinada sensación. Esto vendría a ser como el primer paso para experimentar luego los sentimientos de empatía, que presuponen no solo darse cuenta de que el otro se siente de tal o cual manera; sino entender también por qué lo está; que sería justamente lo que nos llevaría a compartir su estado de ánimo. (Silbereisen, R., en Oerter y Montada 1995: 834).

Un paso más allá en la dirección hacia la consolidación de la solidaridad estaría dado por la progresiva instalación entre los diversos actos y conductas del niño de ese particular tipo de acciones que se ha dado en llamar “*acciones de contenido prosocial*”. ¿Qué relación puede encontrarse entre la evolución de la cognición social y las conductas prosociales? ¿Son

tal vez determinados procesos socio-cognitivos la condición necesaria para la formación de las actitudes y las conductas prosociales? Según Eisenberg, citado por Oerter, hay algunos procesos en la base de la motivación prosocial que es más pertinente calificar como “*pensamiento prosocial*”; con ello se resalta el carácter socio-cognitivo del proceso, es decir, cuánto hay en él de aprendizaje de conductas consideradas socialmente valiosas. Eisenberg destaca las indispensables habilidades de conceptualización para esta constitución; lo que presupone que la edad de este aprendizaje se arrastra hasta la pubertad y hasta la misma adolescencia, dado que en ellas la dimensión afectiva alcanza lentos pero progresivos niveles de independencia, mientras que la dimensión cognitivo-intelectual experimenta una lenta pero consistente evolución hacia la objetividad y su complemento, el pensamiento racional abstracto, necesarios para el desarrollo de la capacidad de conceptualización, instrumento indispensable para la consolidación de la moral autónoma<sup>8</sup> (*Ibid.*: 850 y ss.).

Mucho más positivas, según Bandura, serían las estrategias tendientes a generar identificación a través de la observación. Dicho de manera más simple: ‘los valores no se imparten, se contagian’. Es cierto que ya el propio Freud había señalado el mecanismo de “*identificación con el agresor*”; pero ese es un aspecto que debe ser manejado y que no puede obstar para que por esa razón se deje de percibir los beneficios de la identificación positiva. En 1958 Kagan llama la atención sobre la necesidad de *compatibilidad* entre el imitador y lo imitado. Respecto de la necesidad de la asunción de lo observado, nada nos garantiza que ello ocurra; pero el propio Oerter refiere haber encontrado que dicha asunción aumenta con la edad del observador; como si se hiciese más responsable con lo que ha visto y considerado valioso en el otro, y se hallara en disposición de hacer un mayor esfuerzo para cultivar la actitud y ejecutar la conducta que valora, siempre sobre la base de una experiencia positiva en relación con ella. (*Ibid.*: 868 s.).

8 No estamos implicando una irreflexiva e irrestricta transferencia de los hallazgos de la psicología individual a los procesos de desarrollo de los grandes colectivos sociales; pero sí pensamos que de los hallazgos acá presentados se pueden extraer valiosas enseñanzas, que nos sirvan, por ejemplo, para la concepción de la educación pública; así como para hacer algunas inferencias, aunque sean de carácter más bien simbólico, que nos permitan generar ideas y líneas matrices de reflexión sobre lo social. Tal vez una investigación sobre los modos –y los grupos societales– en que se practica la solidaridad en el Perú nos permita tener un criterio más para definir los grados de evolución y maduración de nuestra sociedad.

También podemos referirnos a otras formas que pueden ser matrices de las conductas solidarias, como la socialización familiar, o la socialización que se da al interior del grupo de “los iguales” (de enorme efectividad sobre todo en la pubertad y la adolescencia). Al final lo más importante para la construcción de la conducta prosocial, y con ella la de la solidaridad, termina siendo la construcción de la propia noción del “yo mismo” (*self*). ¿Cómo se construye el *self* moral?

La formación de la moral personal puede ser entendida como una suerte de constitución de actitudes éticas y valores. Entonces, la progresiva internalización de mandamientos y prohibiciones puede ser analizada desde la perspectiva de la evaluación de los cambios de modelos y actitudes. En esta perspectiva, las investigaciones de Oerter corroboran una vez más lo que ya se dijo y de una manera intuitiva siempre se ha sabido: para lograr que el niño aprenda a valorar más las actitudes y los valores positivos es mucho más eficiente recurrir a la inducción de dichas conductas positivas a través de modelos, que recurrir a condicionantes externos como las amenazas de sanciones o promesas de recompensas: sobre la auténtica naturaleza de la solidaridad mucho más aprende el niño que es objeto de la misma que aquel que se ve obligado a ejercerla por influencia externa. Lo que importa es que dicho niño viva internamente la esencia de la solidaridad, y no que la vea solo “desde fuera”. Leo Montada se apoya para sustentar su posición en las teorías de las actitudes de Parke (1974) y Staub (1979), así como en la teoría de la autopercepción de Bem (1967). Pero, sin lugar a dudas –dice Montada, en una merecida manifestación de reconocimiento a quien se atreviese por primera vez en el siglo XX a poner en tela de juicio la validez supuestamente universal de tales o cuales “valores”, que al final resultaron siendo culturalmente relativos–, la fuente última de todas estas hipótesis, investigaciones y descubrimientos fueron los trabajos llevados a cabo por Margaret Mead en Samoa durante la década de 1930 (Montada, L., en Oerter y Montada 1995: 871). Un último elemento que refuerza, por contraste, esta postura, según Montada, es la llamada teoría de la “socialización negativa”, que con mucha convicción llama la atención sobre los graves efectos antipedagógicos que se producen al etiquetar o estigmatizar a un niño, logrando casi siempre que acabe comportándose de la manera que la etiqueta (o el estigma) que se le ha adscrito le prescribe (*Ibíd.*: 871y ss.). Dicho de otra manera, no solo los valores se contagian, también los antivalores.

La reflexión ética suele encontrarse en los niños desde el inicio de su escolaridad. Expresiones como: “¡es que no es justo, pues!” o “¡é! por qué

me va a tener que mandar a mí!”), son frecuentes en esta edad. Antes de ello pueden observarse manifestaciones de frustración o pedidos de perdón. Pero las normas mismas no suelen ser cuestionadas, así como tampoco la supuesta “autoridad” que detentan quienes aparecen como sus dadores o guardianes. ¿Por qué se produce este cambio? ¿Tal vez porque el niño está más expuesto a otras normas en otros entornos y otras familias; o tal vez porque aprende a percibir inconsistencias en las reglas y valores del propio entorno? Según Piaget el niño concibe su primera idea de justicia cuando se siente tratado injustamente (1973: 67). Es claro que su vínculo con las normas y los ideales ha entrado en una nueva y reflexiva fase. Esta es la oportunidad perfecta para sembrar en él los más consistentes fundamentos de las actitudes prosociales; ya no en un nivel conductual sino en el escenario de la convicción reflexiva. (loc. cit.)

En su estupendo libro *El juicio moral en el niño* (1932), Piaget nos informa acerca de sus reflexiones sobre las respuestas dadas por una gran cantidad de niños a determinadas preguntas, de contenido moral, que les planteaba. Preguntas sobre temas como el origen y la fundamentación de las reglas en los juegos, la justa distribución de los bienes y las obligaciones, o la justicia o injusticia de las diversas penas aplicables a una falta. La evaluación de las diversas respuestas le permitió a Piaget discriminar claramente entre dos etapas en la evolución del juicio moral en el niño. En la primera, que él llamó la de la *heteronomía*, el niño asume como un hecho dado e incontrovertible que las reglas son establecidas por las personas que supuestamente “*tienen la autoridad para ello*”. Lo bueno y lo malo es definido por ellas; quienes tienen, además, el legítimo derecho a castigar cualquier desviación.

Este estadio se ve desplazado por el de la *moral autónoma*. Poco a poco, a medida que avanzan en su desarrollo, los niños van aprendiendo a decidir por su propia cuenta sobre lo que es bueno y lo que es malo, discuten y disponen lo que debe hacerse y lo que está prohibido; definen de común acuerdo las reglas de sus juegos. Ello no puede hacerse si no incluyen en la consideración lo que logren entender por *justicia*. Es evidente, pues, que este es un excelente momento en la vida humana para concebir la noción, las actitudes y las conductas solidarias. Piaget diferencia claramente en estos dos estadios dos tipos de respeto por la regla: ‘el respeto unilateral (signado por la obediencia a la autoridad) y el respeto mutuo (signado por la mutualidad, que se evidencia en la fiel observación de los acuerdos.)’ (citado por Montada en Oerter y Montada 1995: 871). Las resonancias del ‘*in solidum*’, tan socorrido en la parte primera de este ensa-



yo, son tan innegables como incontrastables. Espacio privilegiado, este, en el cual la ontogénesis de la moral individual y la filogénesis de la moral social se encuentran al valerse del mismo mecanismo.

Pero Piaget murió en 1980. Y la ciencia no se detiene. Otros psicólogos han concentrado sus esfuerzos en continuar la investigación de estos temas. Para terminar, vamos a concentrarnos en la obra del psicólogo cuyas investigaciones han tenido mayor relevancia en las últimas décadas en lo que a la génesis de la moral y la conducta prosocial se refiere; nos referimos a las tesis que bajo la concepción general del proceso que va desde la fundamentación egocéntrica hasta la fundamentación universalista de los juicios normativos enunciara el psicólogo norteamericano Lawrence Kohlberg.

A Kohlberg no le interesa tanto la cuestión de las normas concretas que los seres humanos reconocen como válidas en las distintas etapas de su desarrollo, ni sus contenidos específicos a los cuales estos bien se atienen o bien no. A Kohlberg le interesa identificar el progreso de las fundamentaciones de los juicios normativos por los cuales las personas guían sus conductas a lo largo de su desarrollo. Lo principal es lograr precisar las orientaciones que fundamentan y dirigen la evolución de estos juicios. Para ello se vale del planteamiento de determinados dilemas morales, o sea, del planteamiento de situaciones en las que hay un conflicto evidente entre dos normas. Este tipo de dilemas puede encontrarse en casi todos los ámbitos de la vida humana; v. gr. cuando una persona se niega a prestar servicio militar en caso de guerra, alegando honestamente que su moral le impide matar; o cuando otra se ve en la necesidad de discriminar entre la obligación de respetar el secreto profesional y la de comunicar una situación de inminente y grave peligro.

En su justificado interés por definir los principios que se hallan en la base de las decisiones morales, y consecuentemente de las conductas que de ellas dimanar, Kohlberg desarrolla una teoría que diferencia tres niveles en el desarrollo moral de las personas, cada uno de ellos a su vez con dos momentos o estadios. En el primer nivel, que él califica de *premoral*, la fundamentación recibe su fuerza de la amenaza de castigo y el poder de las autoridades, de una parte, o de los propios intereses, de la otra. Los intereses de los demás solo entran en consideración cuando existe la posibilidad de una cierta reciprocidad, es decir, que en el fondo por lo que se está velando es por los propios intereses, y no por un principio general de justicia. La solidaridad en su más amplio y profundo sentido filosófico es imposible en este contexto. Kohlberg lleva este primer nivel hasta una edad de

12 ó 13 años; vale decir, hasta que la capacidad de pensamiento abstracto esté suficientemente arraigada como para poder producir reflexiones que trasciendan el propio interés y hasta a la propia persona. (Un niño de 13 años, refiere Kohlberg, sostuvo que podría ser justo robar para salvar a la propia pareja –esposo o esposa–, más no sería justo hacerlo por un amigo, pues quien robase podría acabar en la cárcel, mientras que el amigo se habría salvado a causa del robo.)<sup>9</sup>

En un segundo nivel, que él llama *convencional*, aunque ya hay algunos indicios de abstracciones y generalizaciones morales, continúa dominando una cierta tendencia a la conservación de determinadas relaciones sociales que el sujeto considera importantes. En un principio esto se limita a unas cuantas personas conocidas: la familia y otros grupos primarios: “robaría por mi esposa; el amor y la vida no tienen precio”. El desarrollo de la fundamentación de la moral avanza posteriormente al reconocimiento de algunos sistemas generales, como pueden ser el Estado o la comunidad religiosa en la que se participa. La limitación de este *nivel convencional* estriba en el hecho de que lo que se considera como la fundamentación suprema de la obligatoriedad es el sistema mismo, de orden y juridicidad, supuesta fuente de todos los imperativos, los derechos y las obligaciones. La ciega obediencia al sistema como tal, elevada a la categoría de fuente de toda ética y de todo bien.<sup>10</sup> Semejantes cimientos no dejan espacio para las conductas prosociales, como las de solidaridad. Así que para entender cabalmente el núcleo del concepto que nos ocupa deberemos pasar a considerar la tercera etapa de la cimentación de la moral en la persona individual tal como es referida por Kohlberg. No cabe duda de que este es un desarrollo de alcance limitado; es decir, que no todos (y en ocasiones, muy pocos) alcanzan este nivel superior.

En el tercer nivel, llamado *postconvencional*, la persona cobra conciencia de que cualquier sistema, así, en el estadio y la forma en que se

9 Huelga decir que esta versión de una ética *premoral* no se condice para nada con aquella interpretación restringida y autocomplaciente que muchos hacen de la famosa tesis de la *mano invisible* de Adam Smith. Si toda la preocupación de Smith se concentrara únicamente en la *mano invisible*, no habría escrito jamás sobre la empatía y la simpatía en *La teoría de los sentimientos morales*, ni sobre la obligatoriedad para con el prójimo en los borradores de su texto sobre teoría jurídica. Ver *supra*, acápite I.

10 Es de presumir que fue una actitud de esta naturaleza la que llevó a algunos miembros de las Fuerzas Armadas a seguir ciegamente los mandatos superiores durante la década de 1990. Una cuestión muy importante en este contexto será la dilucidación del concepto de “obediencia debida”.

encuentra en un momento preciso, definido y ya dado, es perfectamente susceptible de perfeccionamiento. Se trata de llevar a cabo un esfuerzo sostenido por definir los fundamentos de los valores y los principios como lo que son, como completamente independientes de la autoridad de los distintos grupos y las diferentes personas que se arrojan el derecho a encarnarlos. Ese esfuerzo debe incluir, además, un auténtico compromiso personal de la propia y plena identificación con los principios y valores que se vayan progresivamente identificando a lo largo de la reflexión. Este proceso permite la definitiva superación del egocentrismo en la medida en que, en un primer estadio, el *sistema* es entendido como un contrato social producto del acuerdo y el consenso, y que es, en consecuencia, en principio, perfectamente revisable y modificable. Siempre encontramos en estos procesos elementos utilitaristas; lo importante es que sean comprendidos en la fórmula: “maximización del beneficio para la mayor cantidad posible de participantes”. En este estadio aparece una nueva dimensión de la justicia: la justicia en el proceso de la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones; vale decir, todos tenemos los mismos derechos a la hora de buscar las soluciones. Este derecho no es negociable: el derecho a poder negociar en igualdad de condiciones. Los derechos negociados bajo esta perspectiva tienen, pues, ontológicamente hablando, una segunda importancia; esos sí pueden renegociarse; pero siempre bajo esa misma perspectiva, la renegociación se hará respetando el derecho a negociar en igualdad de condiciones. El caso paradigmático que presenta Kohlberg para ilustrar este estadio es el del derecho que deben tener las familias a decidir si se quieren enterar o no de que su familiar hospitalizado está irremediabilmente próximo a la muerte.

El segundo estadio de este nivel *postconvencional*, último en la teoría de Kohlberg, es el que podría resumirse bajo la regla de oro del imperativo categórico kantiano; que, en la formulación de Jean Paul Sartre, reza así:

En verdad muchos creen, al obrar, que sólo se comprometen a sí mismos. Y cuando se les dice: pero ¿y si todo el mundo procediera así?, se encogen de hombros y contestan: no todo el mundo procede así. Pero en verdad hay que preguntarse siempre: ¿Qué sucedería si todo el mundo hiciera lo mismo? Y no se escapa de este pensamiento inquietante sino por una especie de mala fe.

(Sartre 1947: 17)

Hay que conceder que casi no se encuentran personas que en su desarrollo moral alcancen este estadio de búsqueda de principios éticos de

valor universal, y que lo vivan consecuentemente, es decir, con humildad frente a los pocos hallazgos de los que sean capaces. Estamos hablando de principios abstractos. Su piedra de toque no está constituida por algún absurdo catálogo-resumen de normas específicas. Tampoco declara su validez en términos de fidelidad a un cuerpo o institución alguna. Estamos hablando de principios, como el del derecho a la palabra (y al voto) que puedan tener todos aquellos que vendrían a ser concernidos por una determinada decisión; estamos hablando de la indispensable imparcialidad que debe observarse a la hora de levantar la información pertinente a tal o cual caso, a la hora de sopesar los argumentos y los intereses; estamos hablando del derecho a la revisión de una decisión cuando aparecen nuevos datos o nuevos argumentos, del derecho a revisión de cualquier decisión cuando surgen indicadores evidentes de su injusticia. Estamos hablando, en suma, de las demandas que plantea ya no la ética, ni mucho menos la moral, sino el discurso ético, tan evolutivo y maleable como el propio ser humano. La meta última de la solidaridad no puede ser nada menos grande que el asintótico encuentro con los límites de la condición humana.

Hemos pasado una detenida revista a las principales disciplinas contemporáneas que tienen postulados sobre la SOLIDARIDAD. Hemos encontrado que todas sus tesis de una u otra manera confluyen en los pocos pilares de la antigüedad recogidos en el acápite histórico. Martin Heidegger lo resume así: “Mucho más aún, el Hombre es arrojado por el propio SER a la verdad de ser, de modo tal que cuide dicha verdad ‘ex-istiendo’, y así, lo que ES, aparezca en la luz de lo que está siendo” (1981: 21s., traducción propia).

### *Colofón*

En el libro I de *La Política*, Aristóteles sostiene que hay dos parejas en el núcleo de la sociedad que no se pueden descomponer porque la sociedad misma se iría con ello: el hombre y la mujer, para la procreación; y el que piensa y el que ejecuta, para enfrentar los problemas cuya solución es indispensable para la subsistencia. La naturaleza, dice, le ha dado a unos la capacidad de entender, y a otros la fuerza física para ejecutar. La colaboración es, pues, indispensable, añade, “porque el interés de ambos es el mismo”.<sup>11</sup> Esta frase, *que el interés de ambos es el mismo*, es la clave de la

11 Hay, ciertamente, una larguísima discusión a este respecto, pues no pocos estudio-

cuestión. Este interés compartido y la variedad de los aportes que puede hacer cada uno según sus naturales fortalezas y talentos son los dos primeros elementos para la constitución de una sociedad de solidaridad. El tercero es la palabra.

La razón, dice Aristóteles, por la cual el hombre es más social que cualquier otro animal gregario, estriba en el hecho de que es el único que dispone de la palabra. Los demás animales tienen solo voz, con la que pueden transmitirse unos pocos mensajes muy elementales como pueden ser los deseos, la cólera o la alarma. El hombre, en cambio, es un animal (*zoón*) que, teniendo pensamientos (*logón*), puede además hacerlos audibles (*ecón*). Teniendo esta habilidad, puede también comunicar “lo útil y lo inútil, lo bueno y lo malo”.<sup>12</sup> No podemos perder de vista los componentes reales de la solidaridad. Se es solidario en una realidad concreta, ante situaciones específicas que requieren una comprensión y una comunicación fáctica, una acción comunicativa (para valernos de la expresión de Habermas) y, luego, muchas veces, una ejecución práctica de otra acción tendiente a superar la problemática que despertó la solidaridad en primera instancia.

El paso de esa forma primaria de solidaridad, la de la familia pequeña para los indispensables efectos de la supervivencia inmediata, a la forma más amplia, entre los miembros de la familia extensa, el clan, el gen o la tribu, para los del mediano plazo, es un paso natural y fácil de comprender. Sin embargo, Aristóteles va un paso más allá, al sostener que la unión de varios clanes en virtud del lenguaje para la conformación de la polis también es un desarrollo natural y, consecuentemente con su teoría del desarrollo de los seres naturales, un paso necesario. Es este paso, consubstancial al ser humano, lo que hace su naturaleza. El lenguaje usado como instrumento y como técnica para llegar al acuerdo sobre el bien común, repetimos: *‘porque el interés de todos es el mismo’*. Así nacen las polis, hoy diríamos las sociedades. El objetivo de este último paso en la integración es

ellos sostienen que con esta tesis Aristóteles pretendía defender la esclavitud. No es este el lugar para reabrir la polémica y, por supuesto, nada más lejos de nuestra intención que defender semejante despropósito. Un buen tratamiento del tema se encuentra en el libro de Werner Jaeger sobre Aristóteles (hay versión española del FCE). También es interesante revisar la famosa dialéctica del amo y el esclavo de Hegel.

<sup>12</sup> Este tampoco es el lugar para discutir el valor moral de la ética utilitarista. Al respecto pueden revisarse los textos de Jeremy Bentham y J.S. Mill, así como algunas críticas al mismo, como la tesis de la Ética material de los valores, de Max Scheler.

la *autarquía*, vale decir, lograr constituir un cuerpo social, un gran colectivo, que se baste completamente a sí mismo, para la satisfacción de todas las necesidades de la vida humana. Remata Aristóteles el cap. 3 calificando a la polis de 'suma y culminación de todo este proceso, que nació para garantizar la vida humana y hoy persiste para mejorarla'. Es evidente, pues, que, al igual que respecto de tantas otras cuestiones, los cimientos de la reflexión sobre la cuestión de la solidaridad nos llevan inevitablemente a la reflexión sobre la condición humana; como sabía tan bien Kant, la última pregunta de la filosofía.

## Bibliografía

- Achebe, Chinua (2000). "La frontera del color", en Sian Griffiths (ed.). *Predicciones*. Madrid-Bogotá: Santillana.
- Aristóteles (1989). *La política*. Bogotá: Instituto Caro y Cuervo.
- (1983). *Nikomachische Ethik*. (F. Dirlmeier, trad.) Reclam, Stuttgart.
- Battro, Antonio (1969). *El pensamiento de Jean Piaget*. Buenos Aires: EMECÉ.
- Brockhaus – dtv (1984). *Lexikon in 20 Bdn*. München.
- Brugger, Walter (1986). *Philosophisches Wörterbuch*. Freiburg: Herder.
- Duvignaud, Jean (1990). *La solidaridad*. México: F.C.E.
- Encyclopaedia Britannica* online.
- Escalante, Carmen y Ricardo Valderrama (eds.) (1992). *Nosotros los humanos* (Testimonios de los quechuas del siglo XX). Cusco: Centro Bartolomé de las Casas.
- Eysenck, Hans et al (1980). *Lexikon der Psychologie*. Freiburg: Herder.
- Fukuyama, Francis (1996). *Trust (Confianza)*. Buenos Aires: Atlántida.
- (1993). *El fin de la historia y el último hombre*. Bogotá.
- Hegel, G.W.F. (1972). *Grundlinien der Philosophie des Rechts*. Frankfurt: Ullstein.
- Heidegger, Martín (1981). *Über den Humanismus*. Klostermann, Frankfurt a.M.
- Himmelfarb, Gertrude (1988). *La idea de la pobreza*. México: F.C.E.
- Hirschman, Albert (1991). *Retóricas de la intransigencia*. México: F.C.E.
- (1978). *Las pasiones y los intereses*. México: F.C.E.
- Kant, Immanuel (1968). *Was ist Aufklärung? (¿Qué es la Ilustración?)* Preussische Akademie Textausgabe, Berlin 1908/13; de Gruyter, Berlin (Ed. Princ. Berlin 1784).
- Kohlberg, Lawrence (1984). *The Psychology of Moral Development. The Nature and Validity of Moral Stages*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- Laplanche, Jean y Jean Baptiste Pontalis (1971). *Diccionario de psicoanálisis*. Barcelona: Labor.
- Larousse (1995). *Pequeño diccionario ilustrado*. Buenos Aires: Espasa-Calpe.
- Luhmann, Niklas (1993). Entrevista concedida a Javier Torres y Guillermo Zermeño, en *Diálogo Científico*. Vol. 2. N° 2. Tübingen: Instituto de Colaboración Científica.
- Mead, Margaret (1961). *Coming of Age in Samoa*. NY: Morrow.
- Merriam-Webster's Collegiate Dictionary: Encyclopaedia Britannica Online 2001.
- Montada, Leo (1995). "Moralische Entwicklung und moralische Sozialisation", en Oerter, Rolf y Leo Montada (eds.). *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Psych. Verlags Union.
- Oerter, Rolf y Leo Montada (eds.) (1995). *Entwicklungspsychologie. (Psicología del desarrollo)*. Weinheim: Psych. Verlags Union.

- Papalia, Diane y Sally Wendkos Olds (1997). *Desarrollo humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Paz, Octavio (1999). *El laberinto de la soledad. Postdata. Vuelta a El laberinto de la soledad*. México: F.C.E.
- Peña Farfán, Saúl (ed.) (1995). *Constitución Política del Perú 1993*. Lima: U.N.M.S.M.
- Peyrefitte, Alain (1996). *La sociedad de la confianza*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Piaget, Jean (1974). *El juicio moral en el niño*. Buenos Aires: EMECE.
- (1973). *Seis estudios de psicología*. Barcelona: Barral.
- Platón (1984). *Eutyphron*. (Friedrich Schleiermacher, trad.; Walter Otto, ed.). Hamburg: Rowohlt's Klassiker.
- (1966). *Apología (Defensa) de Sócrates*. Madrid: Aguilar.
- Portocarrero, Gonzalo (2000). "Las nuevas poéticas del sujeto en la sociedad peruana", en *Historia de la cultura peruana II*, 561 ss. Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- Real Academia Española (1992). *Diccionario de la Lengua*. Madrid: Espasa.
- Ritter, Joachim y Karlfried Gründer (eds.) (1964). *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Stuttgart: Basel.
- Rivero de, Oswaldo (1998). *El mito del desarrollo*. Lima: Mosca Azul.
- Sartre, Jean Paul (1947). *El existencialismo es un humanismo*. Buenos Aires: SUR.
- Silbereisen, Rainer (1995). "Soziale Kognition: Entwicklung von Sozialem Wissen und Verstehen", en Oerter, Rolf y Leo Montada (eds.). *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Smith, Adam (1997). *La teoría de los sentimientos morales*. Madrid: Alianza Editorial.
- (1997). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. (Edwin Cannan, editor; Trad. de Gabriel Franco). México: F.C.E.
- Tocqueville, Alexis de (1989). *La democracia en América*. Madrid: Alianza.
- Todorov, Tzvetan (1999). *El jardín imperfecto*. Barcelona - Buenos Aires: Paidós.
- Toynbee, Arnold J. (1953). *Die Welt und der Westen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weiner, Jonathan (2000). *Predicciones*. Madrid: Taurus.
- Wildt, A. (1998). Solidarität, en Ritter, Joachim y Karlfried Gründer (eds.). *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (t. IX). Stuttgart: Basel.



## *Sobre los autores*

Elisabeth Acha

Cursó estudios de Sociología en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Obtuvo el Doctorado en el Departamento de Gobierno por la London School of Economics and Political Science (Inglaterra), y siguió cursos complementarios en Psicología Social en la misma universidad. Ha dictado cursos, especialmente, sobre metodología de la investigación cualitativa en la PUCP, la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Luis Alfredo Agusti

Bachiller en Administración por la Universidad del Pacífico (1991). Artista plástico egresado de la Escuela Superior de Bellas Artes Corriente Alterna (2000). Profesor a tiempo parcial adscrito al Departamento de Humanidades de la Universidad del Pacífico; coordinador (con Jorge Wiese Rebagliati) de la sección cultural de la revista *Punto de Equilibrio* y curador de la sala de exposiciones de la misma universidad. Ha publicado diversos artículos sobre artes plásticas y participado en exposiciones colectivas.

Silvia Becerra

Bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico. Siguió estudios en la Maestría de Finanzas de la Universidad del Pacífico.

Jeffrey Bury

Doctorado en Geografía por la Universidad de Colorado-Boulder y Licenciado en Relaciones Internacionales por The American University. Es especialista en ecología política, desarrollo sostenible, estudios de andenes, métodos humanos y SIG. Actualmente es profesor de Geografía en la Facultad de Ciencias Sociales en San Francisco State University. Es autor de algunos estudios de cambios rurales en Cajamarca, métodos para estudiar empresas y ecología política en los andenes.

César Calvo .

M.Sc. en Economía del Desarrollo, Universidad de Oxford. Profesor del Departamento de Economía de la Universidad del Pacífico. Actualmente se dedica a la enseñanza de economía en la Universidad de Oxford (Queen Elizabeth House, Jesus College y St. Catherine's College), donde prepara su tesis doctoral. Su investigación se centra en los riesgos económicos y los mecanismos de protección de familias en pobreza, con particular interés en el Perú.

Francisco Durand

Ph.D., University of California at Berkeley. Es profesor de Sociología en la Pontificia Universidad Católica del Perú y de Ciencia Política en University of Texas at San Antonio. Ha publicado numerosos artículos y cuatro libros sobre temas vinculados con el empresariado y sus organizaciones gremiales, la relación empresarios-gobierno y la reforma tributaria peruana en países europeos, norteamericanos y latinoamericanos, incluido el Perú. Su libro más reciente es *Riqueza económica y pobreza política* (en prensa).

Flavio Figallo Rivadeneyra

Licenciado en Sociología en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Se ha especializado en temas relativos al desarrollo social, tanto en el ámbito rural como en el educativo. Ha sido funcionario del Ministerio de Educación, y actualmente es profesor del Departamento de Ciencias Sociales y coordinador de la Comisión de Modernización Pedagógica de la PUCP.

Armando Millán

Bachiller en Ciencias Sociales con mención en Antropología, Pontificia Universidad Católica del Perú. Desde 1997 es investigador asistente del Área de Políticas Sociales, Desarrollo Humano y Sociedad Civil del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP). Asimismo, se desempeña como profesor de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en los cursos de "Antropología Social" y "Cultura y Civilización". Es coautor de varios libros y documentos relacionados con los temas del sector sin fines de lucro, el trabajo voluntario y la sociedad civil.

Enrique Mendizabal

Es alumno del Msc. in Social Policy and Planning for Developing Countries en el London School of Economics (LSE), en Londres. Obtuvo su Bachille-

rato en Economía en la Universidad del Pacífico en 1999, en Lima. Su labor de investigación en el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), entre los años 2000 y 2002, se centró en grupos vulnerables (niños y niñas, personas con discapacidad), pobreza, nutrición, protección social y reforma de las políticas sociales en el Perú y Latinoamérica. Ha publicado, en coautoría con Enrique Vásquez H., *Status and Challenges of Social Protection Policies in Latin America* (PNUD - 2001) y *¿Los niños ... primero? El gasto público social focalizado en niños y niñas en el Perú: 1990-2000* (CIUP/Save the Children Suecia - 2002).

Oswaldo Molina

Bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como editor de la revista *Punto de Equilibrio* y coordinador del área de Coyuntura Económica del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Asimismo, labora como asistente de investigación de los profesores Bruno Seminario y Martha Rodríguez, en temas relacionados con la macroeconomía, las cuentas nacionales y la teoría del crecimiento. Es coautor de diversos documentos de investigación de temas macroeconómicos y sociales.

Cynthia Sanborn

Ph.D. y Magister en Ciencia Política por la Universidad de Harvard, y *Bachelor of Arts* (BA) en Ciencia Política por la Universidad de Chicago. Asimismo, es investigadora en el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y profesora de Ciencia Política en la misma universidad. Actualmente es Bloomberg Visiting Professor of Philanthropy y directora del PASCA (Program on Philanthropy, Civil Society, and Social Change in Latin America) en el Hauser Center for Nonprofit Organizations de la Universidad de Harvard.

Bruno Tarazona

Bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico. Desde el año 2001 se desempeña como Investigador Asistente en el área de Políticas Sociales, Desarrollo Humano y Sociedad Civil del Centro de Investigación. Ha sido jefe de prácticas del curso Macroeconomía I en la Universidad del Pacífico entre 1998 y 2001. En la actualidad participa en el proyecto “Capital social y democracia: explorando normas, valores y redes sociales en el Perú”. Sus principales intereses de investigación son el desarrollo humano, la historia económica y el capital social.

Rocío Trinidad

Es Licenciada en Antropología por la Pontificia Universidad Católica del Perú, en la que también ha obtenido el Diploma de Estudios de Género y ha cursado estudios de maestría en Antropología. Es investigadora asociada del Instituto de Estudios Peruanos, donde lleva a cabo la investigación “Internet para todos: la brecha digital y los docentes de Ayacucho, entre la ilusión y la realidad”, mediante una beca de la Fundación Ford. Actualmente se desempeña como investigadora de la Comisión de la Verdad y Reconciliación, en el Área de Procesos Nacionales.

Raúl Valenzuela

Estudió Letras y Psicología en la Pontificia Universidad Católica del Perú, y se graduó de Bachiller con una tesis sobre orientación vocacional. Doctor en Filosofía por la Universidad de Münster, Alemania, con la tesis “La noción de lo trágico en el pensamiento de Aristóteles y Octavio Paz; una interpretación crítica de la cultura social latinoamericana”. Director fundador de la Asociación Civil Transparencia. Desde 1990 dicta Filosofía, Ciencia Política y Pensamiento Social Contemporáneo en la Universidad del Pacífico. Consultor de las Fundaciones Konrad Adenauer y Hans Seidel para temas de institucionalidad democrática. Ha publicado artículos en diarios, revistas y obras colectivas sobre temas de educación democrática, ética y política, y sociedad civil. Se encuentra preparando una breve historia de la filosofía para alumnos universitarios.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE  
**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**  
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA  
Correo e.: [tareagrafica@terra.com.pe](mailto:tareagrafica@terra.com.pe)  
TELÉF. 424-8104 / 332-3229 FAX: 424-1582  
ABRIL 2003 LIMA - PERÚ



*De la caridad a la solidaridad:  
filantropía y voluntariado en el Perú*

Editores: Felipe Portocarrero S. y Cynthia Sanborn

La revolución asociativa que se extiende en todo el mundo desde hace un par de décadas, ha dado lugar, tanto en el Perú como en América Latina, a múltiples formas de solidaridad cuyos orígenes, en no pocos casos, tienen una larga tradición histórica. Las iniciativas filantrópicas, voluntarias y de responsabilidad social empresarial que se reúnen en este volumen buscan comprender mejor los diversos e insospechados caminos que utilizan los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil para ayudar a resolver las necesidades colectivas de los sectores menos favorecidos, fomentar la solidaridad entre los jóvenes y defender los derechos ciudadanos.

El libro está organizado en cuatro secciones: filantropía tradicional; caridad y voluntariado en tiempos modernos; ejerciendo la ciudadanía: los voluntarios y el Estado; y, filantropía y responsabilidad social: el papel de las empresas. El propósito es documentar, desde una perspectiva académica, casos representativos de las diversas formas de filantropía, voluntariado y responsabilidad social empresarial existentes en el Perú. Con este fin, los trece estudios se ocupan de temas que van desde una exploración conceptual acerca de la noción de solidaridad, hasta un estudio de la naturaleza y montos de las donaciones e incentivos tributarios para promover mayores iniciativas sociales entre las empresas, pasando por una aproximación crítica del trabajo voluntario que realizan grupos organizados en los campos de la salud, la educación, los derechos políticos, la fiscalización ciudadana y el deporte.

ISBN 9972-57-014-2



7 789972 570148