

# Capacitación empresarial y trabajo voluntario en el Perú

**Documento de Discusión  
CIUP**

DD1602

Presentado en el CIUP

Julio, 2016

Ronald Granthon: [granthon\\_rj@up.edu.pe](mailto:granthon_rj@up.edu.pe)

---

**Resumen:**

Desde hace varios años en el Perú, los problemas de la exclusión/inclusión social se han identificado como un tema central para las políticas públicas y, en paralelo, se vienen creando organizaciones de voluntariado, principalmente de voluntariado juvenil. Estas organizaciones plantean actividades enfocadas en reducir las brechas económicas y sociales, fomentando una mayor inclusión de los sectores sociales menos favorecidos. Generan un gran movimiento de personas, pero muchas carecen de una buena organización o “profesionalización” de sus funciones. Una de sus áreas de enfoque es la capacitación empresarial a personas de bajos ingresos o micro y pequeñas empresas para mejorar su situación económica. Y estas últimas representan el 99% del total de empresas peruanas. La presente investigación es un estudio exploratorio que permitió identificar y documentar buenas prácticas de las organizaciones de voluntariado dedicadas a la capacitación empresarial, lo que serviría de ayuda para muchas organizaciones. Asimismo, se logró identificar algunas oportunidades de mejora para estas organizaciones de voluntariado.

**Abstract:**

For several years in Peru, the problems of social exclusion/inclusion have been identified as a central issue for public policy and, in parallel, many voluntary organizations has been created, mainly of youth volunteer. These organizations pose activities focused on reducing economic and social gaps by fostering greater social inclusion for disadvantaged social sectors. Generate a large movement of people, but many lack a good organization or “professionalization” of their duties. One of the focus areas of these organizations is the business training to low-income people and micro and small enterprises to improve their economic situation. And in Peru there are more than 1 million micro and small enterprises representing 99% of Peruvian companies. This research is an exploratory study that identified and documented best practices of voluntary organizations dedicated to business training, which would help as example for many organizations. It also identified some opportunities for improvement of these voluntary organizations.

*Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no expresan necesariamente aquellas del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico o de la Universidad misma.*

# **Capacitación empresarial y trabajo voluntario en el Perú:**

## **La identificación de buenas prácticas**

Ronald Granthon Uriarte

### **A. INTRODUCCIÓN**

Desde hace varios años, los problemas de la exclusión/inclusión social se han identificado como un tema central para las políticas públicas. Así, durante las elecciones presidenciales, es usual que varios candidatos destaquen sus propuestas en esta área. En este marco de preocupaciones, es posible considerar las iniciativas de trabajo voluntario como actividades enfocadas en reducir las brechas económicas y sociales fomentando una mayor inclusión social de los sectores sociales menos favorecidos.

Asimismo, en los últimos años en el Perú se ha generado un gran número de micro y pequeñas empresas (MYPES) aunque, debe notarse, que de las empresas creadas cada año “alrededor del 50% saldrían del mercado después de un corto período de operaciones” (Gestión, 2013). En paralelo, por mi experiencia de campo he podido observar que en los últimos años se han creado nuevas organizaciones de voluntariado sobre todo voluntariado juvenil. Varias de estas organizaciones enfocan su trabajo en el sector de la MYPES y en trabajar con personas de bajos recursos económicos a efectos de aumentar sus capacidades para insertarse de mejor manera en el mercado laboral. Dada la magnitud de los esfuerzos y la trascendencia del tema considero importante analizar el trabajo e impacto que estas organizaciones de voluntariado están teniendo, de modo que sea posible identificar buenas prácticas que permitan a éstas y otras organizaciones maximizar su contribución a la inclusión social en el Perú.

Desde hace aproximadamente 11 años he estado realizando trabajo voluntario con diferentes poblaciones como niños, adolescentes, personas de tercera edad, personas sordas, microempresarios, entre otros. Al desarrollar estas experiencias me he sorprendido gratamente por la cantidad de organizaciones de voluntariado que están haciendo importantes esfuerzos en el país por generar oportunidades y mejorar la calidad de vida de personas menos favorecidas.

A manera de ejemplo, puedo mencionar como hace aproximadamente 15 años, cuando yo era un estudiante universitario, no se contaba con muchas oportunidades para desarrollar trabajo voluntario o, al menos, éstas no eran fácilmente conocidas por mis compañeros y yo. Según estudios disponibles sobre el tema, en el año 1999 los jóvenes que realizaban voluntariado mayormente lo hacían en grupos parroquiales u organizaciones vinculadas al ámbito religioso católico (Portocarrero & Millán, 2001). Hoy en día, en cambio, se realizan una serie de ferias y eventos en las propias universidades, a efectos de facilitar que organizaciones de voluntariado ofrezcan a los estudiantes universitarios la oportunidad de ser voluntarios. Mi experiencia de contacto con varias de estas organizaciones sugiere que éstas desarrollan en sus voluntarios varias competencias y habilidades, tales como iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo, y sensibilización social.

Al mismo tiempo, he podido constatar, como debilidad de estas organizaciones, que muchas de ellas requiere un mayor nivel de “institucionalización”: es decir, muchas de ellas requieren establecer y delimitar procesos y funciones, tener fuentes de financiamiento estables y sostenibles, generar líneas de carrera y altos niveles de retención de voluntarios, entre otros aspectos. Es muy probable que muchas de estas limitaciones obedezcan a que una gran parte de estas organizaciones trabaja con personas 100 por ciento voluntarias cuya principal actividad puede ser estudiar en la universidad o tienen algún trabajo y se dedican a estas organizaciones en sus tiempos libres.

Sin embargo, a pesar de las limitaciones asociadas a la disponibilidad de tiempo de los voluntarios, muchas de estas organizaciones tienen varios años de actividad y han logrado impactar sobre las vidas de miles de personas, motivo por el cual, parto este trabajo de la convicción que son un gran medio para que muchas personas puedan mejorar su calidad de vida, su situación económica y desarrollar muchas competencias.

Durante el desarrollo de distintos proyectos sociales a lo largo de los últimos años he podido conversar con personas dedicadas al voluntariado, con ejecutivos de empresas dedicados a temas de Responsabilidad Social Empresarial, profesores y jóvenes que desean o trabajan por generar un mayor impacto en la sociedad. Durante estos intercambios, un conjunto de preguntas ha surgido y se ha transformado en preocupaciones que definen el interés inicial de esta investigación. Según lo apreciado por estas personas, este conjunto de inquietudes incluye:

- ¿En qué medida, la mayor preocupación social que se presencia hoy en día –la misma que se traduce en un mayor número de empresas desarrollando acciones de Responsabilidad Social y en un mayor número de jóvenes involucrados en iniciativas de Trabajo Social Comunitario, habrá de traducirse en un mejor futuro en términos de inclusión social?
- ¿Cuál es la magnitud del impacto o transformación que puede generar el trabajo de las organizaciones de voluntariado?
- ¿Es posible medir o generar evidencia sistemática acerca de la efectividad del trabajo social voluntario y, al mismo tiempo, contribuir a hacerlo más efectivo?

Si bien el presente estudio no permitirá responder estas inquietudes, las mismas constituyen ejes orientadores de una indagación que busca explorar estos problemas y consolidar bases de investigación que ayuden a reflexiones e indagaciones futuras.

## **B. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA**

### **1. Una breve mirada al tema de la pobreza en el Perú**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) “la pobreza es una condición en la cual una o más personas tienen un nivel de bienestar inferior al mínimo socialmente aceptado. En una primera aproximación, la pobreza se asocia con la incapacidad de las personas para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación. Luego, se considera un concepto más amplio que incluye la salud, las condiciones de vivienda, educación, empleo, ingresos, gastos, y aspectos más extensos como la identidad, los derechos humanos, la participación popular, entre otros”.  
(<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/pobreza01.pdf>)

El método más usado por el INEI para la medición de la pobreza es el método de la Línea de Pobreza (LP). Este método centra su atención en la dimensión económica de la pobreza y utiliza el ingreso o el gasto de consumo como medidas del bienestar. Al determinar los niveles de pobreza, se compara el valor per cápita de ingreso o gasto en el hogar con el valor de una canasta mínima denominada línea de pobreza. Así,

- se dice que un hogar es pobre cuando su gasto per cápita es inferior a una Línea de Pobreza (LPt).

- se dice que un hogar es pobre extremo cuando su gasto per cápita es inferior a una Línea de Pobreza Extrema (LPex).

Según estas definiciones y la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el nivel de pobreza total en el Perú fue de 25,8 por ciento en 2012, lo que significa una reducción de 2 puntos porcentuales con respecto al año previo donde fue de 27,8 por ciento<sup>1</sup>. Cabe indicar que cinco años antes, en 2007, el nivel de pobreza era de 42,4 por ciento<sup>2</sup>. A pesar de esta importante mejora en la reducción de la pobreza, 25,8 por ciento significa, aproximadamente, 7,5 millones de peruanos que estarían en esta situación. Además, la pobreza extrema se calcula en 6 por ciento de la población<sup>3</sup>, lo que equivaldría a cerca de 2 millones de peruanos. Así, a pesar del progreso logrado, aún un número muy importante de peruanos vive en una situación de pobreza.

Adicionalmente, se ha realizado diversos estudios y análisis basados en considerar a la pobreza como un fenómeno multidimensional y, consiguientemente, desarrollando otras formas de medición que consideran las necesidades desatendidas de la población (Franco Gavonel, Monge Zegarra, Alarcón, & de Velasco, 2012). Según estos estudios el número de pobres en Perú sería mayor (aunque, evidentemente, este número no sería estrictamente comparable al de la pobreza monetaria ya que no miden lo mismo), pero dado el alcance de la presente investigación no se profundizará sobre el análisis de la pobreza o sus perspectivas de evaluación.

## 2. La micro y pequeña empresa en Perú

En los últimos años, en el Perú se ha generado miles de micro y pequeñas empresas (MYPES). A finales de 2011 éstas eran 1 282 514 lo que constituía el 99,3 por ciento de las empresas peruanas (Ministerio de la Producción, 2011). En el Perú, adicionalmente, hay 3 631 empresas medianas y 5 979 grandes empresas las que representan el 0,3 y 0,5 por ciento del total, respectivamente<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Las estimaciones de los indicadores provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares han sido actualizadas teniendo en cuenta los factores de ponderación estimados en base a los resultados del Censo de Población del 2007.

<sup>2</sup> Tomado del sitio web del INEI (Estadísticas Sociales) disponible en <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap09001.xls>

<sup>3</sup> Tomado del sitio web del INEI (Estadísticas Sociales) disponible en <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap09002.xls>

<sup>4</sup> Según el Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, una microempresa es la empresa que registre ventas anuales hasta el monto máximo de

Por otro lado, el ratio entre el número de emprendimientos y la Población Económicamente Activa en el Perú muestra el valor más alto del mundo, motivo por el cual Perú ha sido premiado por la “Global Entrepreneur Monitor” (Serida, Nakamatsu, Borda, & Morales, 2013) por dos años consecutivos como el país “más emprendedor”.

Sin embargo, así como cada año se crean miles de empresas también se liquidan otras miles. Actualmente, en promedio se crea 660 empresas al mes, es decir, aproximadamente ocho mil al año, según el Presidente de la Asociación Pyme del Perú, José Panizo. Pero de éstas “alrededor del 50% saldrían del mercado después de un corto período de operaciones” (Gestión, 2013).

Las dos causas más importantes para el cierre de negocios son: (i) la “falta de rentabilidad del negocio” y (ii) las “razones personales” (Serida et al., 2013). Otro dato importante del estudio de Global Entrepreneur Monitor es que la mayoría de emprendedores no cuenta con una educación superior, el 62 por ciento de los emprendedores en “etapa temprana” (hasta 3,5 años de haber iniciado su negocio) cuenta como máximo con educación secundaria completa.

La superación de los problemas de rentabilidad, que podrían estar asociadas a los bajos niveles educativos, es un área en la que organizaciones sociales que apoyan a las MYPES podrían tener un impacto particularmente importante en el mediano y largo plazo.

### 3. Estudios sobre el trabajo social voluntario

Lamentablemente, no existen investigaciones importantes que se hayan realizado en el sector de trabajo social voluntario. Los estudios sobre este sector de mayor alcance se han realizado hace ya muchos años atrás. A continuación una revisión de los resultados de algunos de ellos:

- Sanborn & Portocarrero -eds, (2008) realizan un estudio de la filantropía y cambio social en diferentes países de América Latina, y postulan que:

*“desde principios de la década de 1990, se ha registrado un notable incremento en la variedad de las instituciones e iniciativas filantrópicas en esta región, y en las expectativas acerca de lo que la filantropía organizada puede lograr en la sociedad, ya sea por sí sola o en alianzas*

---

150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), una pequeña empresa es la que tenga ventas anuales entre 150 UIT y 1,700 UIT, mientras que una mediana empresa es la que tenga ventas anuales superiores a 1,700 UIT y hasta un monto máximo de 2,300 UIT, finalmente una gran empresa es la que tenga ventas que superen las 2,300 UIT.

*con otras fuerzas. Hemos sido testigos de un florecimiento de la filantropía empresarial, el voluntariado organizado y la creación de fundaciones donantes y operadoras de programas, así como también de las redes y asociaciones nacionales de donantes. Igualmente, se han establecido centros académicos a través de toda América Latina dedicados al estudio y promoción de la filantropía en su sentido más amplio". (Sanborn & Portocarrero, 2008b)*

En este mismo volumen, John Coatsworth postula que *"en un sentido estrictamente cuantitativo, la filantropía privada y el voluntariado nunca estarán en condiciones de ofrecer suficientes recursos materiales y humanos para transformar las sociedades latinoamericanas"* (Coatsworth, 2008, p. 10). Pero el mismo autor también plantea que la filantropía puede jugar un papel cualitativo importante para impulsar el cambio social con relación a cinco aspectos:

- *"Comunicación, construcción de redes y establecimiento de estándares de comparación, especialmente mediante la ubicación y difusión de información acerca de los éxitos y fracasos de los programas y políticas sociales en todas las naciones y regiones.*
  - *"Las organizaciones filantrópicas pueden involucrarse en la experimentación y construcción de modelos, validando la aplicabilidad de las mejoras prácticas en las condiciones locales.*
  - *"La filantropía privada puede difundir y promover la proliferación de modelos exitosos entre las agencias privadas y públicas.*
  - *"Las organizaciones filantrópicas pueden movilizar sus propios recursos y experiencia, tanto para incrementar la participación de otros como para mejorar la efectividad y productividad de los programas sociales existentes.*
  - *"La filantropía privada puede trabajar para promover el desarrollo de sociedades civiles vigorosas y la formación de capital social, por ejemplo, dedicándose a la eliminación de los obstáculos fiscales y regulatorios para la donación y el voluntariado, y cabildeando por nuevos incentivos para tales actividades".*
- Portocarrero y Millán (2001) analizaron los resultados de una Encuesta sobre trabajo voluntario, contribuciones y membresía en las organizaciones sociales, aplicada en Lima, Arequipa, Trujillo y Cusco en enero de 1998<sup>5</sup>. Dentro de las principales conclusiones de este estudio se puede mencionar que:

---

<sup>5</sup> Las encuestas se aplicaron a 1,305 personas mayores de 18 años distribuidas de la siguiente manera: 400 en Lima, 300 en Arequipa, 303 en Trujillo y 302 en Cusco. La institución contratada para la ejecución de la encuesta fue la Asociación de Comunicadores Calandria. El método de muestreo utilizado fue

- El 30,9 por ciento de los encuestados afirmó haber realizado algún tipo de trabajo voluntario durante 1997.
  - Las organizaciones parroquiales concentraban la mayor cantidad de voluntarios, 17.6% de las personas que realizaron trabajo voluntario durante 1997 lo hicieron en un grupo parroquial. En segundo lugar se ubicaban los Clubes Deportivos con 11.4%.
  - El tipo de trabajo voluntario realizado en las organizaciones sociales mayormente es de “mano de obra”, en segundo lugar sería de “enseñar, capacitar o entrenar” y, en tercer lugar, “proveer servicios, asesoría y atención”.
  - No se percibe diferencias significativas por sexo respecto a la participación en trabajo voluntario.
- Portocarrero, Loveday, & Millán (2001) da cuenta de un grupo de actividades de investigación que incluyó una encuesta por muestreo a jóvenes de 18 a 24 años de Lima Metropolitana<sup>6</sup>, y una investigación exploratoria mediante focus groups con jóvenes de 19 a 23 años de los niveles socioeconómicos A, B, C y D<sup>7</sup>. Las principales conclusiones de ese estudio son las siguientes:
- La filantropía entre los jóvenes limeños, manifestada mediante el trabajo voluntario y las donaciones, es percibida por ellos mismos como una actividad supletoria de la función del Estado y con una fuerte carga moral y/o religiosa.
  - Cerca de cuatro de cada diez jóvenes realizaron algún tipo de trabajo voluntario y tres de cada diez son miembros de las instituciones a las cuales prestan ayuda.
  - Las personas realizan su trabajo voluntario principalmente en grupos parroquiales y clubes deportivos, en ambos casos el 24% de los encuestados comenta que realizan trabajo voluntario en ese tipo de organización.

---

polietápico, al azar, probabilístico. Esto quiere decir que se siguieron tres etapas sucesivas para la selección de las unidades muestrales: por manzana, por hogar, y por persona. La asignación de encuestas, finalmente, fue realizada de manera proporcional al tamaño de la población de los distritos. El margen de error de la encuesta es +/-5% en el caso de Lima, mientras que para las otras ciudades es de +/-5.6%. Esto hace que la confiabilidad de la muestra para cada una de las zonas sea de 95%.

<sup>6</sup> Encuestas de diseño probabilístico estratificado por nivel socioeconómico y con selección aleatoria de manzanas por computadora. Dentro de cada manzana se efectuó una selección sistemática de viviendas. La muestra estuvo compuesta por 415 casos en Lima Metropolitana, de acuerdo con la distribución real de la población. El margen de error es de +/-4.81%, estimando una confiabilidad de 95%.

<sup>7</sup> Para mayor información de cómo se calculan los niveles socioeconómico ver informe niveles socioeconómicos 2013 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2013).

- El principal tipo de trabajo que realizan es el de “enseñar, capacitar y entrenar” (40% de encuestados), seguido de “mano de obra” (29% de encuestados).
- Las mujeres tienen un mayor tiempo de vinculación con el voluntariado que los hombres, y su frecuencia de participación es también mayor.
- Las principales motivaciones de los jóvenes para hacer trabajo voluntario están relacionadas con el querer ganar experiencia, sentirse realizado como persona y seguir la propia vocación.
- La principal razón para no hacer trabajo voluntario es la falta de tiempo libre producto del estudio o trabajo.
- Existe una relación compleja entre el trabajo voluntario y las donaciones. Quien hace trabajo voluntario, también suele donar; pero los donantes no siempre realizan trabajo voluntario.

Estas investigaciones de hace más de 15 años, evidenciaron que las principales organizaciones y actividades de voluntariado giraban en torno a actividades en su localidad/comunidad o en grupos parroquiales. Mientras que en los últimos años se ha venido creando y desarrollando muchas organizaciones juveniles de trabajo voluntario que desarrollan actividades muy distintas. Un ejemplo de la diferente naturaleza de las nuevas organizaciones es “Techo” (anteriormente llamada “Un Techo para mi País”), organización nacida en Chile y con presencia en más de 15 países y que opera en mayores escalas que las organizaciones locales que primaban hace más de 15 años. Kurame y Voluntades son organizaciones formadas en el Perú que cuentan con más de 200 voluntarios y presencia en varias ciudades del país. Asimismo, las propias Universidades están fomentando el trabajo voluntario de sus alumnos en forma muy activa y con el desarrollo de nuevas organizaciones.

#### 4. Metodología

##### i. Objetivos y preguntas a abordar

- La presente investigación es un estudio exploratorio descriptivo cuyo objetivo es documentar experiencias (poniendo énfasis en buenas prácticas) de organizaciones de voluntariado de Lima que trabajan capacitando a personas de bajos ingresos o micro y pequeñas empresas (MYPEs) para mejorar su situación económica.
- El objetivo secundario es tener un estudio preliminar con indicadores claves como cantidad de voluntarios y beneficiarios,

áreas de trabajo y metodologías usadas para impactar sobre la población objetivo. Este estudio preliminar serviría de base para posteriores investigaciones en torno a temas tales como:

- Metodologías de mayor impacto en las poblaciones objetivo y con mayor posibilidad de réplica en otras zonas u organizaciones.
- Fortalezas, debilidades y oportunidades del sector de trabajo voluntario.
- Motivaciones de las personas para hacer trabajo voluntariado.

## ii. Alcance y limitaciones del trabajo

Alcance del presente estudio:

- Geográfico: Lima Metropolitana
- Tipo de organización: organizaciones de voluntariado sin fines de lucro y que se enfocan en Capacitación Empresarial y/o actividades afines.
- Edad de participantes/voluntarios: Adultos
- Objetivo o enfoque de organizaciones: Mejorar el nivel de ingreso del grupo objetivo con el que trabajan. Esto puede incluir prácticas en áreas tales como:
  - Asesoría/Capacitación empresarial
  - Capacitación técnica
  - Desarrollo de habilidades

Limitaciones/Exclusiones:

- Esta investigación no busca establecer un juicio sobre cuáles son las “mejores” organizaciones de voluntariado de Lima, solo explorará algunos modelos para efecto de estudio en los que se evaluarán sus buenas prácticas.
- No se determinará aspectos “causales” sobre las razones y motivaciones de las organizaciones de voluntariado y sus miembros para hacer el trabajo al que se dedican.

- No incluirá el estudio de organizaciones sociales (ONGs) cuyos equipos sean 100 por ciento asalariados y que no incluyan el trabajo voluntario en sus actividades.
- No se estudiará las organizaciones dedicadas a la investigación sino únicamente las que capacitan a una población objetivo que la organización identifica como en desventaja económica. Tampoco se incluirá las organizaciones que realizan trabajos específicos de inserción laboral de personas con discapacidad o algún tipo particular de condición médica.

### iii. Decisiones importantes tomadas al desarrollar la investigación

- Dados los recursos disponibles (presupuestales, profesionales, tiempo, etc.) se optó por hacer una primera indagación exploratoria descriptiva sin pretenderse llegar a conclusiones sobre relaciones causales. Asimismo, se limitó el estudio a la ciudad de Lima.
- Se identificará “Buenas prácticas” debido a que sería lo que podría agregar más valor para las organizaciones nuevas y actuales. Pero, también, se incluirá algunos errores y aprendizajes que puedan ayudar en la misma dirección.
- Sólo comprende organizaciones de Capacitación Empresarial y afines a efectos de evitar el problema de comparar las labores de organizaciones con distintos enfoques o áreas de trabajo.
- Se escogió la Capacitación Empresarial debido a la familiaridad profesional del investigador con el tema y, además, por ser un área que está creciendo en un país con más de un millón de microempresas.
- ¿Por qué voluntariado? Porque la información reciente sobre el sector es muy limitada, al tiempo que se trata de un sector en crecimiento. Al tenerse evidencia personal de que dicho crecimiento no es muy estructurado (tiende a ser “informal”) y poco consolidado o sostenible, la búsqueda de prácticas que contribuyan a su institucionalización resulta de particular relevancia.

#### iv. Estrategia de investigación tomada

##### a) Exploración de fuentes secundarias y consultas a expertos.

Esta estrategia se inició revisando fuentes secundarias y contactando a personas que conozcan del sector para poder evaluar qué información existe. Se buscó diferentes fuentes o bases de datos para hacer el levantamiento inicial de las organizaciones de voluntariado, dado que no existe una base de datos que contemple a todas las organizaciones sociales de voluntariado.

##### b) Desarrollo de base de datos de organizaciones cruzando diversas fuentes

Se elaboró una base de datos sobre la base de información y bases de datos producidos por:

- Centro Nacional de Voluntariado (CENAVOL),
- Red Jóvenes por la Educación,
- Asociación Trabajo Voluntario,
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI),
- Aprenda Instituto de la Microempresa,
- SYSA Cultura Emprendedora

Se logró elaborar un listado con 95 organizaciones sociales<sup>8</sup> identificadas con diversos datos como año de fundación, giro o proyectos que realiza, zona de intervención, página web o página de Facebook, entre otros.

##### c) Segmentación de organizaciones

Las organizaciones de la base formada fueron segmentadas según el giro o proyectos que realiza. Las categorías de segmentación utilizadas fueron las que utiliza y fueron compartidas por la organización Asociación Trabajo Voluntario, la misma que contaba

---

<sup>8</sup> Ver Anexo 1: Listado consolidado de organizaciones sociales identificadas

con la base de datos más extensa. Las principales categorías o giros son:

- Capacitación empresarial y técnica
- Educación Primaria y Secundaria
- Actividades artísticas y deportivas
- Valores y habilidades personales

d) Criterios de selección, datos e información de contacto

De acuerdo a lo anteriormente mencionado en el acápite “Alcance y limitaciones del trabajo”, se aplicó un conjunto de criterios para determinar qué organizaciones estarán dentro del alcance de este estudio. Estos criterios fueron:

- Que sean organizaciones sin fines de lucro.
- Organizaciones que trabajen con voluntarios.
- El área de acción sea capacitación empresarial, inserción laboral, talleres técnicos o afines.

Se investigó y completó los datos e información de contacto de cada organización incluida en el listado (año de fundación, página web o facebook, personas responsables y teléfono, proyectos desarrollados, zonas o ciudades donde trabajan, entre otros)<sup>9</sup>.

e) Selección de organizaciones a ser entrevistadas

Adicionalmente a los criterios de selección mencionados, se buscó identificar las organizaciones que tengan mayor cantidad de personas beneficiadas o impactadas con su programa (al menos 50 personas) para que sean parte del grupo de organizaciones a ser contactadas/entrevistadas. Asimismo, no se consideró a las organizaciones que forman parte o están vinculadas a una empresa privada dado que la estructura, fines y sostenibilidad financiera de estas organizaciones difieren sustancialmente de aquéllas basadas principalmente en el aporte voluntario de las personas individuales que las conforman. Como resultado final se

---

<sup>9</sup> Para los detalles ver Anexo 2: Listado de organizaciones sociales observadas que cumplen con los criterios de selección del presente estudio (organizaciones que trabajan en Lima, dedicadas a capacitación empresarial o afines y que desarrollan trabajo voluntario)

obtuvo un grupo de nueve organizaciones a contactar que cumplieran con los criterios anteriormente mencionados en adición al volumen de la población con la que se trabaja.

f) Entrevistas a representantes de organizaciones y generación de información primaria

Se tomó contacto con las organizaciones identificadas vía teléfono o por correo electrónico para iniciar el contacto, presentar de modo preliminar las características y objetivos del estudio y solicitar una entrevista con el representante de la organización.

g) Enfoque adoptado en la investigación para la identificación de buenas prácticas

Luego de la revisión de la bibliografía del sector se decidió utilizar como marco teórico para la evaluación de las buenas prácticas el esquema publicado en el año 2006 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). Se escogió este marco para el presente estudio debido a que es una investigación que analiza 40 emprendimientos sociales que son llevados a cabo por 20 organizaciones de la sociedad civil y 20 empresas privadas. Adicionalmente, estos 40 emprendimientos corresponden a ocho países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Costa Rica, México y España). Por lo tanto, corresponde a un marco de análisis amplio e internacional. El Marco Conceptual trabajado en esta investigación propone abordar el estudio crítico de las actividades de emprendimiento social considerando cuatro elementos generales:

- Propósito primordial o creación de valor.
- Factores de integración, que considera los aspectos de liderazgo, estrategia y cultura organizacional.
- Mecanismos de implementación, que se compone de estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición de desempeño.

- Fuerzas contextuales, que se subdivide en fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas.

En esa investigación, de los cuatro elementos mencionados se analizó en detalle los factores de integración y mecanismos de implementación. Las fuerzas contextuales no fueron analizadas en dicha investigación pues son muy amplias y para la creación de valor, que por el contrario sería algo muy particular, se presentó reflexiones sobre distintas formas de alinear el valor social y el económico. Para el presente estudio de igual forma se analiza los factores de integración y mecanismos de implementación que son los temas donde se puede investigar aspectos concretos y específicos.

La mencionada investigación, adicionalmente, sugiere que muchas veces los emprendimientos sociales se desarrollan en cuatro etapas comenzando como la “iniciativa” de un individuo, luego se evoluciona a la “institucionalización”, posteriormente se llega a la “descentralización” y finalmente al “conglomerado social” (Banco Interamericano de Desarrollo (BID) & Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006, p. 22). Para efectos del presente estudio las etapas tres y cuatro (descentralización y conglomerado social) se considerarán como una sola etapa de consolidación o madurez de las organizaciones de voluntariado. Esto debido a que resulta difícil diferenciar ambas etapas considerando las limitaciones de recursos de esta investigación. Para poder diferenciar ambas etapas sería necesario un mayor acercamiento y tiempo de investigación con las organizaciones analizadas, lo que escapa del alcance del presente estudio.

#### v. Consideraciones vinculadas a la ética de investigación

De acuerdo a las pautas contenidas en el Código de Ética de la Investigación del CIUP, durante el presente estudio se ha tomado en consideración los siguientes aspectos:

- a) Independencia y veracidad: El presente estudio ha seguido una metodología que respeta los derechos y la dignidad de todos los involucrados, sin tomar partido por enfoques particulares y haciendo explícitas las opciones del investigador, así se busca generar resultados imparciales.
- b) Transparencia y divulgación: Esta investigación ha sido íntegramente financiada con los recursos asignados por la Universidad del Pacífico a las tareas de investigación de sus Profesores-Investigadores, es decir, el tiempo de trabajo del investigador a cargo. El investigador es trabajador a tiempo completo en la Universidad del Pacífico y no ha recibido ingresos vinculados a esta investigación de modo directo o indirecto de ninguna otra institución o empresa que pueda distorsionar su independencia como investigador. No existe, por tanto, ningún potencial conflicto de interés con las organizaciones investigadas u otros actores que puedan tener interés en el sector. La presente investigación está disponible para revisión de pares y se presenta como una reflexión transparente desarrollada contando con el mejor conocimiento y habilidad del investigador a cargo. Toda la información aquí presentada ha sido previamente compartida con las personas y organizaciones involucradas en el estudio.
- c) Consentimiento informado: Todas las personas entrevistadas participaron en forma, libre, voluntaria e informada en esta investigación. Previamente se les informó sobre los fines de esta investigación y las personas expresaron su consentimiento. Asimismo todas las personas fueron tratadas con respeto y se aseguró que las personas estén libres de riesgos o daños por efectos de esta investigación.
- d) Diversidad y no discriminación: En el diseño y realización de esta investigación no se realizó ningún trato discriminatorio, respetando todas las diferencias y diversidad de organizaciones y personas de este sector.
- e) Originalidad y propiedad intelectual: Este trabajo es original y se respetó siempre la autoría y propiedad intelectual de

terceros. Los trabajos de terceros que sirvieron como marco teórico o fuentes consultadas fueron citados adecuadamente siguiendo las normas técnicas de la American Psychological Association (APA).

- f) Responsable del Proyecto: El Profesor-Investigador responsable del presente estudio es Ronald Jefrie Granthon Uriarte, profesor a tiempo completo perteneciente al Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico. Asimismo, se recibió asesoría del Profesor-Investigador César Augusto Guadalupe Mendizábal quien se encuentra adscrito al Departamento Académico de Ciencias Sociales y Políticas de la misma casa de estudios.

### C. DESARROLLO

1. A manera de ilustración: el trabajo de dos organizaciones de este sector

A continuación se expondrá el trabajo de dos organizaciones del grupo observado: Ruwasunchis y Acción Emprendedora, ya que se puede considerar sus actividades como ilustraciones representativas del sector. La exposición del trabajo de estas organizaciones servirá para tener una visión global de la historia, objetivos, organización y resultados que una organización de este sector podría tener. Posteriormente, en el siguiente acápite, se desglosará las buenas prácticas observadas en estas organizaciones haciendo algunos apuntes sobre casos particulares identificados.

- i. RUWASUNCHIS:

- Breve historia: Esta organización fue creada en el año 2005 por dos jóvenes quienes habían estudiado Economía y que, mediante su contacto con algunas comunidades del Perú, se sensibilizaron y dispusieron a colaborar con comunidades pobres del país. Es así que en el año 2005 iniciaron labores en la zona de Manchay (Lima). Inicialmente, se enfocaron en talleres de arte, cultura y deportes dirigidos a niños. Con el tiempo fueron desarrollando talleres de empoderamiento y generación de ingresos con las mujeres y los jóvenes de la comunidad. Todos estos talleres se realizan con una visión transversal de

desarrollo integral (apoyo psicológico) y una “estrategia verde” (reconectar a las personas con el cuidado de la su tierra).

- Objetivo principal de la intervención: El objetivo principal que busca esta organización con sus talleres, según refiere uno de sus fundadores, es evitar que los niños y adolescentes caigan en pandillaje y, por el lado de las mujeres, incrementar su nivel de ingresos y bienestar.
- Organización del trabajo:
  - Talleres para mujeres: se desarrollan todos los domingos capacitando en Producción y Diseño y Crecimiento Personal. Esta capacitación toma 2,5 horas y es llevada a cabo por un equipo de seis a ocho voluntarios egresados universitarios.
  - Talleres para adolescentes/jóvenes: actualmente se encuentran desarrollando el programa y a la fecha han realizado dos módulos de 1,5 horas en cada una de las dos aulas de 5to de media del colegio José Carlos Mariátegui de Manchay. Adicionalmente para apoyar a estos adolescentes han conseguido 9 becas para el instituto Chio Lecca.
- Resultados logrados al 2013: 200 familias impactadas en el Asentamiento Humano San Pablo Mirador de Manchay. Actualmente están trabajando con 120 niños, 40 jóvenes y 35 mujeres tejedoras. El proyecto de Tejedoras ha generado en el año 2013 un total de 8,000 soles de ingresos para las Tejedoras. Adicionalmente, durante el 2013 iniciaron labores en Huancavelica trabajando con dos comunidades. La expansión hacia Huancavelica se explica porque las personas de Manchay tienen familiares en dicha zona.

## ii. ACCIÓN EMPRENDEDORA (AE)

- Breve historia: Esta organización nace en Chile y en el año 2004 su fundador, Aníbal Pinto, participó en una reunión de premiación a las mejoras iniciativas sociales de Latinoamérica y el Caribe organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En dicha reunión tomó contacto con Alonso Villarán quien formaba parte de un grupo de voluntariado de Perú denominado Voluntades. En esa reunión coordinaron para establecer Acción Emprendedora en Perú y que inicie como parte de Voluntades para fortalecer su crecimiento. Desde 2006 Acción Emprendedora ha trabajado en la zona este y norte de Lima, básicamente en San Juan de Lurigancho y Carabayllo mediante la capacitación a microempresarios de

dicha zona. A partir del año 2013 Acción Emprendedora Perú decide separarse de Voluntades, previa coordinación con los representantes de Chile, para crecer en forma independiente y constituirse como una Asociación Civil sin fines de lucro.

- Objetivo principal de la intervención: Aumentar las ventas de los microempresarios ordenando/formalizando sus empresas; y potenciar o incrementar las capacidades de gestión de los emprendedores de las microempresas peruanas para hacerlas sostenibles.
- Organización del trabajo/proyecto regular:
  - Lo primero que realizan es buscar a los microempresarios para lo cual utilizan las siguientes fuentes: Organizaciones No Gubernamentales (ONG) locales, recomendaciones de emprendedores pasados, volantes repartidos en zonas de trabajo. Actualmente trabajan en San Juan de Lurigancho con la ONG Taller de Capacitación e Investigación familiar (TACIF), la misma que presta sus instalaciones para desarrollar las capacitaciones de Acción Emprendedora. Y para Carabayllo trabajan con la ONG Solidaridad para el Desarrollo.
  - Se evalúa y selecciona a los microempresarios hasta tener una base de 30 microempresarios que cumplan con el siguiente perfil:
    - Educación Secundaria completa.
    - Disponibilidad de tiempo para recibir las asesorías los sábados por las mañanas.
    - Que su empresa tenga al menos un año de funcionamiento.
  - Se capta voluntarios que sean egresados universitarios y se agrupan en parejas buscando hacer “match” con las microempresas. Por ejemplo, según el giro de negocio o las debilidades identificadas en el microempresario se busca los voluntarios adecuados.
  - Se desarrolla un módulo de 24 sesiones de dos horas cada una donde se capacita sobre las diversas áreas de la actividad empresarial. Estas sesiones incluyen teoría unida a casos prácticos y se llevan a cabo los sábados por la mañana.
  - Luego de las capacitaciones se lleva a cabo una asesoría por los voluntarios captados y asignados a cada microempresa. Estos voluntarios “asesores” tienen el objetivo de diagnosticar las debilidades de la empresa, asesorar al microempresario para implementar las mejoras que consideren necesarias y diseñar un Plan de Acción junto con el microempresario el

cual se expone a fin de año. Adicionalmente el Asesor deberá realizar una Evaluación Parcial y Final sobre la evolución del microempresario.

- Para apoyar las ventas de las microempresas AE organiza Ferias para que puedan exponer y vender sus productos.
- Resultados logrados al 2013: Más de 200 empresarios capacitados y más de 600 voluntarios han formado parte de Acción Emprendedora Perú.

## 2. Buenas prácticas observadas en el estudio

En función a lo previamente indicado en la sección de “Enfoque adoptado en la investigación para la identificación de buenas prácticas”, a continuación se analizarán los “factores de integración”, que considera los aspectos de liderazgo, estrategia y cultura organizacional; y los “mecanismos de implementación”, que incluye la estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición de desempeño.

### i. Buenas prácticas en factores de integración:

- a) Liderazgo: De acuerdo al marco teórico tomado “la tarea del líder consiste en impulsar las transformaciones organizacionales que permitan el crecimiento y la consolidación de los emprendimientos sociales a lo largo del tiempo” (Banco Interamericano de Desarrollo (BID) & Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006, p. 21). A partir de esta afirmación, se menciona que muchas veces los emprendimientos sociales se desarrollan en cuatro etapas, comenzando como la “iniciativa” de un individuo, luego se evoluciona a la “institucionalización”, posteriormente se llega a la “descentralización” y finalmente al “conglomerado social”. Como se mencionó anteriormente en la sección de “Enfoque adoptado en la investigación para la identificación de buenas prácticas” para efectos del presente estudio las etapas tres y cuatro (descentralización y conglomerado social) se considerarán como una sola etapa de consolidación o madurez de las organizaciones de voluntariado, dada la dificultad para diferenciar ambas etapas considerando el alcance y limitaciones de la presente investigación.

En los casos objeto de observación, se aprecia que los líderes o fundadores de la organización están fuertemente enfocados en dos grandes funciones durante la etapa “de inicio”: captar voluntarios y desarrollar la ayuda o proyecto para los beneficiarios. El rol de los líderes fundadores está enfocado en analizar rápidamente el entorno observando las oportunidades y necesidades del público objetivo y tomando acción. Para el desarrollo de esta etapa se observa que una fortaleza de estos líderes es la red de contactos que tienen o logran movilizar para poder llevar los proyectos o ideas a la acción. Adicionalmente a sus habilidades de diagnóstico y de emprendimiento se observa un gran interés o preocupación social que los lleva a justamente a formar sus organizaciones. Son personas que se caracterizan por su carisma y sensibilidad social.

En cambio en la etapa de “institucionalización” se observa que los líderes deben desarrollar habilidades más centradas en la dirección de la organización incluyendo la gestión de recursos humanos. Una de las preocupaciones importantes en esta etapa gira en torno a retener a los voluntarios y comprometerlos con la organización. Para ello la mayoría de organizaciones desarrolla una serie de procesos y equipos de trabajo en función a sus proyectos y sus prioridades para crecer y consolidar la organización. En algunos casos también puede surgir una preocupación por buscar fuentes de financiamiento y/o dirigirse hacia otras zonas de intervención para seguir creciendo.

Finalmente en la etapa de “madurez” (descentralización y conglomerado social) se observa que los líderes han formado estructuras o áreas bien organizadas lideradas por jefes o coordinadores en quienes delegan muchas funciones. Es común observar en esta etapa que los líderes miran más “hacia afuera”, es decir, que están más enfocados en formar alianzas estratégicas con otras instituciones o en difundir la imagen de la institución.

Como puntos de aprendizaje de las organizaciones observadas se puede mencionar los siguientes:

- Dificultad para buscar los perfiles adecuados de voluntarios: en varias de las organizaciones en algún momento tuvieron problemas por encontrar voluntarios con determinados perfiles o

profesiones, lo cual se tradujo en una demanda mayor de tiempo en las labores de captación.

- Planes de sucesión: no haber formado o capacitado a personas para asumir determinados roles de liderazgo en la organización, para cuando algunos voluntarios líderes se retiran de la organización.

b) Estrategia: para analizar la estrategia se adapta el “triángulo estratégico” desarrollado por Mark Moore (Moore, 2000). Según este triángulo los tres aspectos claves de la estrategia son:

- Proposición de valor (misión y valores).
- Legitimidad y apoyo (ajuste con el entorno y definición del alcance del foco estratégico).
- Capacidad operacional (dimensión estratégica y ventaja competitiva).

Es interesante mencionar que en prácticamente todos los casos se vio una evolución de la estrategia y una fuerte adaptación o flexibilidad con respecto de las necesidades que se fueron encontrando en la población beneficiaria. Si bien todas las organizaciones nacieron con un determinado propósito, en función a los ideales o proyectos de los fundadores, muchas de las organizaciones cambiaron significativamente su foco estratégico.

Se aprecia que la mayoría de organizaciones no han formalizado un plan estratégico con misión, valores y objetivos claros que vayan actualizando o reformulando en forma periódica. Sin embargo, a pesar de ello las organizaciones que han llegado a la etapa de madurez muestran un foco o alcance estratégico muy amplio, se puede decir que han crecido con la población beneficiaria para cubrir cada vez más necesidades de la población con la que trabajan. En algunos casos su foco o alcance estratégico sólo se ha visto limitado por las fuentes de financiamiento pero de recibir mayores recursos los entrevistados comentan que les gustaría seguir desarrollando nuevos proyectos, en función a las necesidades insatisfechas de sus poblaciones objetivo. Cabe indicar que

un riesgo común en las organizaciones sociales es querer abarcar mucho lo cual puede resultar en ineficiencias y en no especializarse en alguna área concreta que podrían trabajar en forma más eficaz.

En cuanto a la ventaja competitiva se puede mencionar que dado que estas organizaciones sociales no generan lucro y no compiten por “clientes” con otras empresas no hay una necesidad importante de generar una ventaja competitiva que las diferencie claramente de otras organizaciones. Pero ello no implica que estas organizaciones en su afán por superarse y mejorar su propuesta de valor y crecimiento no hayan desarrollado ciertas ventajas con respecto a otras organizaciones. Una de las ventajas competitivas que se puede observar son las alianzas con ciertas empresas privadas que permiten acceder a determinados recursos y apoyo. Otra de las ventajas observada es la capacidad para presentarse a concursos o desarrollar otras fuentes de generación de fondos para la institución. Una tercera ventaja observada sería la imagen de la organización, que podemos denominar como “valor de marca”; al hacerse conocidas las organizaciones pueden tener mayor facilidad para captar recursos, para presentarse a medios de comunicación, empresas, instituciones del gobierno o algún otro grupo de interés. Finalmente, otra ventaja competitiva fundamental sería la fidelización e identificación de los voluntarios con la organización.

Como punto de aprendizaje o mejora en cuanto a estrategia, es importante que las organizaciones se tomen un tiempo para planificar ciertos lineamientos estratégicos que les permitan alinear mejor su crecimiento, pero sin que este planeamiento evite la capacidad de adaptación que estas organizaciones han desarrollado. Esto estaría alienado con el siguiente hallazgo:

*“Una de las fortalezas de los emprendimientos sociales más exitosos estudiados parece ser su habilidad de complementar su capacidad de planificar y su capacidad de soportar discontinuidades (esto es, planificación estratégica y estratégica emergente), y crear lo que ha sido llamado capacidad operacional estratégica”. (Banco*

c) Cultura organizacional: dadas las limitaciones de recursos de esta investigación no se pudo desarrollar un acercamiento más profundo o continuo con las organizaciones investigadas para poder identificar claramente los principales patrones culturales presentes. No obstante, se pudo observar que dadas las características del trabajo social voluntario resulta fundamental el desarrollo de una cultura y ambiente organizacional que permita que los voluntarios estén motivados y comprometidos con la institución. Como muestra de ello, una de las personas entrevistadas comentó que para ocupar uno de los cargos de liderazgo que recibe un sueldo se prefiere promover a una persona que ya tenga cierto tiempo en la organización que a una persona nueva que cumpla el perfil, porque “en lugar de contratar a alguien de fuera prefiero a alguien que ya haya pasado por la organización (pues ya se habría preparado para el puesto de trabajo y estaría comprometido con la organización)”.

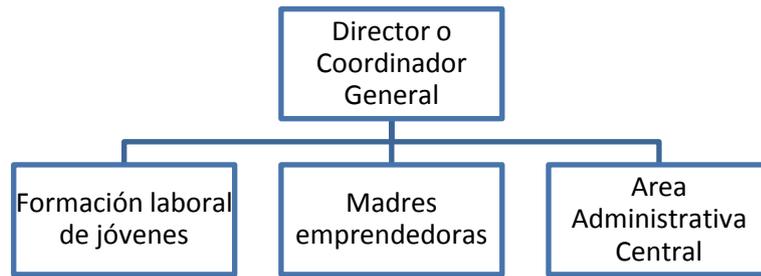
ii. Buenas prácticas en mecanismos de implementación:

a) Procesos y estructura de la organización: este tema comprende “las maneras en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984).

De acuerdo a las personas entrevistadas se observa principalmente dos tipos de estructura:

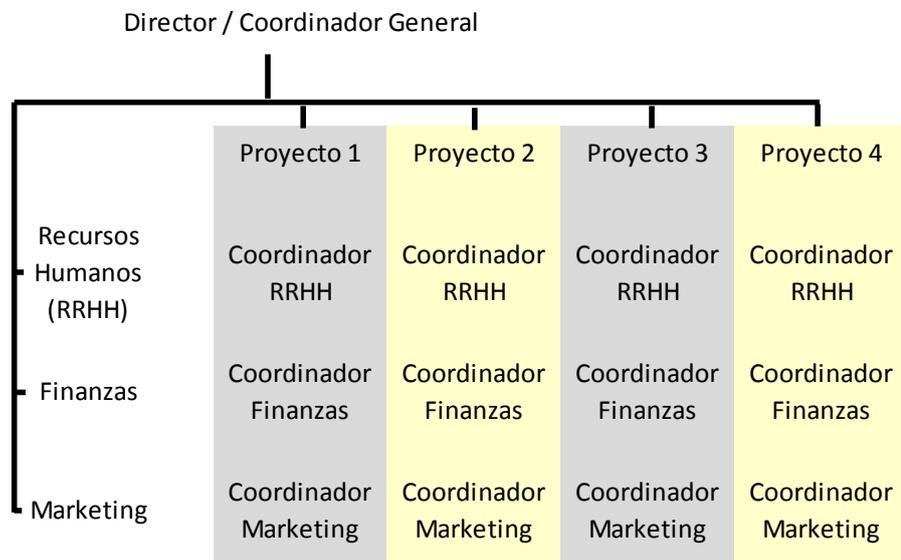
- Agrupación por áreas o proyectos, en la cual la organización divide sus equipos por cada proyecto u área de impacto. Por ejemplo, proyecto u área de “Formación laboral de jóvenes” o “Madres emprendedoras” y, adicionalmente, hay un área administrativa central para las labores de finanzas, imagen, recursos humanos, entre otras. En el gráfico 1 se puede observar un ejemplo de una agrupación por áreas o proyecto.

Gráfico 1: Agrupación por áreas o proyectos



- Organización matricial, que se compone por áreas de línea que son apoyadas por un grupo de personas que forman parte de las denominadas áreas de apoyo o funcionales. Las áreas de línea están conformadas por los Jefes de proyecto y voluntarios de campo, mientras que las áreas de apoyo (finanzas, recursos humanos, marketing, entre otras) dan soporte en cada proyecto. En el gráfico 2 se puede observar un ejemplo de una organización matricial.

Gráfico 2: Organización Matricial



En ambos casos las estructuras no son muy verticales y los mecanismos de coordinación suelen ser reuniones periódicas o mensajes vía correo electrónico dado que en algunos casos no se cuenta con una oficina física y los voluntarios desarrollan su trabajo desde sus domicilios.

En cuanto a manuales de funciones y manuales de procesos se observa que en muchos casos no existen formalmente. Este tal vez sea uno de los aspectos claves y puntos de mejora para el proceso de institucionalización y madurez de estas organizaciones.

b) Gestión de recursos humanos: este análisis se divide en tres perspectivas claves:

- Los procesos de contratación, retención y desarrollo de personal (para efectos de estas organizaciones en lugar de contratación se hablaría de captación de voluntarios).
- El desarrollo de competencias.
- Los mecanismos que promueven el aprendizaje organizacional.

Este aspecto tal vez sea el más importante en este tipo de organizaciones en donde el éxito o impacto en las condiciones de vida de las personas beneficiarias depende, en gran medida, de las competencias del voluntario más que de cualquier otro recurso que tenga la organización. Además, en todos los casos se notó una gran dificultad por retener a los voluntarios dado que la mayoría de voluntarios tienen otras actividades que concentran la mayor parte de su tiempo y solo se dedican a estas organizaciones en sus tiempos libres y por algunos meses.

En cuanto a los procesos de captación, retención y desarrollo se observó que uno de los principales medios para captar son las redes sociales, básicamente, el Facebook. Por este medio varias de estas organizaciones han logrado captar más de 100 voluntarios, incluso una de ellas en promedio puede recibir 1 o 2 personas por día que estén interesadas en apoyar a la organización. Otra de las organizaciones analizadas tiene varios “community managers” o varias personas encargadas de postear información y responder mensajes de Facebook para poder difundir información y convocar voluntarios, gracias a ello comentaron que han logrado captar muchos voluntarios que se interesaron primero por los “posts” o reflexiones que ponen en el Facebook. Otro mecanismo importante de captación son las universidades donde estas organizaciones se presentan o dan charlas para convocar voluntarios. Cabe indicar que varias universidades fomentan en sus alumnos la labor

social incluso exigiendo una cantidad de créditos de trabajo social para que los alumnos se gradúen. Una tercera forma importante de captación es el contacto personal o el paso de información de boca a boca, es decir, los amigos, familiares y conocidos de los propios voluntarios. En algunos casos también se puede generar alianzas con empresas para fomentar el voluntariado corporativo y que un grupo de trabajadores de la empresa aliada participe como voluntarios.

En cuanto al perfil de los voluntarios debe notarse que, en la mayoría de casos, no se hace una evaluación previa del voluntario con relación a un perfil. Incluso se podría considerar conducir una evaluación psicológica, pero la mayoría de organizaciones no ubica al voluntario en alguna actividad según el perfil sino según sus motivaciones según lo que desea hacer. Esto podría traer como beneficio una mayor motivación y retención de los voluntarios al estar apoyando en lo que ellos desean. Pero al mismo tiempo también puede tener la desventaja que los voluntarios estén apoyando en algún trabajo para el cual no estén capacitados o que no esté acorde a sus habilidades o competencias, lo que con el tiempo podría generar desmotivación e insatisfacción en los voluntarios. Además si se ubica a los voluntarios en el rol o trabajo que esté más acorde a sus capacidades la organización podría lograr una mayor eficiencia. Solo una de las organizaciones observadas evaluaba los perfiles de los voluntarios captados para poder definir con qué persona beneficiaria iba a trabajar cada uno. Cabe indicar que estos mecanismos de evaluación y asignación dependen de la necesidad que tenga la organización o el tipo de proyecto que desarrolla y de los recursos con los que cuenta para hacerla.

En cuanto a la retención y desarrollo de voluntarios en la mayoría de organizaciones analizadas no se observó una línea de carrera clara para los voluntarios pero sí el empoderamiento y capacitación de los voluntarios para que asuman determinadas comisiones o áreas. La mejor manera de retener a los voluntarios usualmente era generar el compromiso o identificación del voluntario con los fines de la organización. De esta manera se busca que el voluntario se sienta sensibilizado, motivado y alineado con la visión de la organización. Otro mecanismo de retención muy importante en algunas organizaciones es el

nivel de integración del equipo de voluntarios para lo cual fomentan reuniones o actividades de integración para que los voluntarios se hagan amigos y con ello fortalecer los vínculos que los unen a la organización. Se pudo observar que las organizaciones que tendrían culturas corporativas fuertemente basadas en temas de integración, identificación y visión en conjunto están logrando una mayor retención de voluntarios.

Con respecto al desarrollo de competencias se aprecia que las principales competencias que se busca desarrollar en los voluntarios son la sensibilización o responsabilidad social, el compromiso, el liderazgo y trabajo en equipo, la iniciativa y responsabilidad. Las palabras claves que algunos de los líderes o fundadores de estas organizaciones usaron giran en torno a *compromiso* y *actitud*. En una de las organizaciones estudiadas se apreció un mayor énfasis en evaluar el desarrollo personal de los voluntarios incluyendo temas como el autoconocimiento, la capacidad de resolver conflictos y de hablar en público.

Finalmente el aprendizaje organizacional en muchos casos es un tema que aún falta trabajar, especialmente con miras a generar adecuados planes de sucesión. Algunas organizaciones suelen documentar muchos de sus resultados, actividades y procesos pero, a pesar de ello, puede que al cambiar los voluntarios líderes parte de esta información no se logre transmitir por falta de tiempo de interacción entre el voluntario saliente y el entrante en dicho cargo. Una de las organizaciones observadas cuenta con planes estructurados para su trabajo que incluyen un diagnóstico inicial, una evaluación intermedia, una evaluación final y un plan de acción que se realiza con las personas beneficiarias. Esto permite poder documentar más claramente las necesidades, mejoras y aprendizajes que se tuvieron en el trabajo realizado.

Como temas de aprendizaje o mejora de esta sección podemos mencionar la necesidad de generar líneas de carrera y planes de sucesión que permitan consolidar el desarrollo de los voluntarios, su retención y el aprendizaje organizacional. En algunas organizaciones también se necesitaría reforzar la documentación de su trabajo, desarrollar, por ejemplo, una Memoria institucional anual que incluya los trabajos

realizados, documente los aprendizajes e incluya estadísticas sobre las personas beneficiarias y los voluntarios.

Un buena práctica observada en una de las organizaciones y que puede ser replicada es buscar líneas de sucesión con las mismas personas beneficiarias que han pasado por el programa. De implementarse adecuadamente un modelo de sucesión con las personas beneficiarias convirtiéndolas luego en voluntarios, se podría apalancar fuertemente el crecimiento de estas organizaciones porque justamente uno de sus mayores problemas es la falta de voluntarios. Cabe indicar que las personas beneficiarias que se podrían convertir en voluntarios podrían contar con limitaciones de tiempo y recursos dado que serían personas que están saliendo de una situación de pobreza y necesitarían generarse ingresos. Sin embargo, estas personas podrían dedicar pocas horas de su tiempo para dar algunas charlas motivadoras para la población objetivo dado que estas personas serían referentes de esta población.

- c) Viabilidad financiera: Este apartado contempla el análisis de los mecanismos y fuentes de financiamiento que pueden ser basados en transacciones comerciales o no. Los mecanismos se pueden clasificar en:
- Venta de bienes/servicios o actividades especiales, cuotas de los beneficiarios o marketing de causa (basados en transacciones comerciales).
  - Donaciones o recursos públicos (ajenos a cualquier transacción comercial).

En las organizaciones observadas se presenta ambos mecanismos de financiamiento. Dentro de las transacciones comerciales más usuales se puede mencionar la venta de rifas y entradas para fiestas o conciertos. En algunos casos se organiza ferias o se genera la venta de productos fabricados por los beneficiarios; en este último caso, los ingresos de estas ventas son íntegramente puestos a disposición de los beneficiarios. Los beneficiarios no deben contribuir con ninguna cuota y, en algunos casos, éstos deben hacerse cargo de ciertos gastos menores como movilidad.

No se ha observado que alguna organización reciba recursos públicos monetarios, pero si se observa algunas que reciben apoyo con espacios públicos o salones que de las municipalidades locales para poder dar charlas o capacitaciones. Todas ellas, en cambio, reciben donaciones sea de empresas o personas particulares. Solo una organización depende fuertemente de donaciones provenientes de organismos del exterior, en los demás casos todas las donaciones son locales. Las donaciones se dan tanto en dinero como en especie; estas últimas incluyen materiales, equipos o productos. Cabe indicar que en algunos casos se realiza alianzas con empresas u otras instituciones sociales o gubernamentales que permiten el uso de locales o ambientes para actividades de la organización sin costo alguno para éstas.

Otro mecanismo de financiamiento observado en algunas organizaciones son los fondos concursables o concursos que dan premios económicos a las instituciones o personas que presentan proyectos sociales. Como ejemplo de organizaciones que promueven esos concursos podemos mencionar al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Ernst & Young y la Universidad del Pacífico.

No todas las organizaciones presentan una diversificación de fuentes de financiamiento, la mayoría tiene dependencia de dos o tres fuentes principales. Por ello se puede concluir que la mayoría de estas organizaciones tiene una diversificación moderada aunque en un caso si vemos una dependencia significativa de donaciones de organismos internacionales.

Como aspectos de mejora o aprendizaje estas organizaciones han aprendido a lo largo del tiempo la importancia de diversificar sus fuentes de financiamiento, pues varias de ellas iniciaron con una sola y, posteriormente, han ido desarrollando nuevas actividades propias orientadas a la generación de fondos, asimismo han buscado más empresas para recibir donaciones. Actualmente, varias de estas organizaciones se encuentran buscando diversas fuentes tales como apoyo de empresas, fondos concursables y proyectos con Municipalidades.

d) Gobierno:

Diversas investigaciones realizadas indican que los consejos directivos juegan un papel fundamental en las Organizaciones de la Sociedad Civil exitosas, pues brindan orientación estratégica y una mirada alternativa a quienes dirigen la implementación de programas, además de aportar una visión que inspira y guía a los individuos movilizados para apoyar dichos emprendimientos (Green & Griesinger, 1996; Knauft, Berger, & Gray, 1991).

Antes de presentar los resultados de la investigación relativos a este aspecto, es importante definir algunos conceptos referidos a los órganos de gobierno y sus funciones principales. Así, en términos generales el fin principal de los cuerpos de gobierno es supervisar, guiar y evaluar la estrategia corporativa y al equipo ejecutivo principal (Kaplan & Nagel, 2004). En el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil las principales funciones de los cuerpos de gobierno serían las siguientes (Murray, 1981):

- Determinar y revisar la misión, los objetivos y las estrategias principales, y analizar sus logros y resultados.
- Establecer las principales políticas institucionales.
- Asegurar la formulación de un adecuado plan estratégico.
- Aprobar y supervisar los principales programas y servicios de la organización.
- Asignar los recursos adecuados y asegurar la sostenibilidad económica de la entidad.
- Supervisar el desempeño financiero y proteger el patrimonio de la organización.
- Cumplir con los requerimientos legales.

Según los aspectos observados en temas de gobierno se puede mencionar lo siguiente:

- Muchas de las funciones no se verifican, o sólo de modo inadecuado porque, en la mayoría de los casos, las funciones ejecutivas y las de gobierno no logran diferenciarse. Esto se debe, muchas veces, al incipiente proceso de madurez de la

organización y la falta de recursos humanos que genera que los líderes de la organización deben desempeñar ambas funciones.

- En la mayoría de las organizaciones no existía un Consejo Directivo que supervise, guíe o evalúe periódicamente al equipo ejecutivo principal.
- Los líderes o ejecutivos principales, en la mayoría de los casos, eran personas que ocupaban esos cargos por muchos años o que seguían vinculados a la dirección de la organización por períodos prolongados de tiempo. Aunque hubo una organización que por norma interna sus ejecutivos ocupan sus cargos solo por el periodo de un año o máximo dos años lo que, evidentemente, genera un mayor trabajo y énfasis en fortalecer la capacitación a los voluntarios en la línea de sucesión.
- Mientras algunas organizaciones están trabajando para ordenar o mejorar sus aspectos legales hay otras, en cambio, que tienen en este tema una fortaleza importante como el ser “entidades receptoras de donaciones” o ser registradas oficialmente como Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD). Ser “entidades receptoras de donaciones” les permite emitir certificados para que las empresas privadas que les donen puedan deducir esas donaciones del Impuesto a la Renta (Ministerio de Economía y Finanzas, 2006). Mientras que el ser registradas oficialmente como ONGD les permite solicitar donaciones internacionales por intermedio el gobierno peruano, específicamente por la Asociación Peruana de Cooperación Internacional – APCI (Ministerio de Relaciones Exteriores - Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2013).

Como aspecto de mejora en este tema se ve mucha necesidad de adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo que permita generar un Consejo Directivo o grupo de personas que puedan guiar y evaluar el trabajo del equipo ejecutivo de cada organización. Además este Consejo Directivo podría hacer un mejor seguimiento a los aspectos legales y al plan estratégico que puede seguir cada organización.

e) Medición de resultados:

La medición de resultados e impactos suele ser un tema difícil de implementar para organizaciones sociales. En general las cosas más fáciles de medir son los resultados económicos a diferencia de resultados de impacto social. Como muestra podemos decir que sería más fácil medir las ventas o utilidad de una empresa que medir el impacto en la autoestima de una persona. Dado que las organizaciones evaluadas trabajan con capacitación empresarial y que, en muchos casos, como resultado del trabajo se forma o se contribuye al crecimiento de MYPES ya formadas, entonces es posible incluir indicadores numéricos específicos como el aumento de las ventas de las MYPES.

Según lo observado, en algunas organizaciones se cuenta con una serie de indicadores clave a evaluar que incluyen la presentación de un plan de acción concreto, pero a pesar de ello los indicadores aún están en revisión periódica para poder definir claramente el alcance o impacto de la ayuda dada. Por ejemplo, en muchos casos la ayuda no solo está enfocada en mejorar los ingresos de las personas sino que también se busca un impacto en las actitudes o en la autoestima.

Dadas estas características los formatos de evaluación de resultados más amplios se organizan tomando en cuenta una serie de criterios cuantitativos y cualitativos:

- Criterios cuantitativos: principalmente la medición de los resultados del negocio en torno a volúmenes de ventas, mejora de márgenes y utilidad, optimización de costos, entre otros.
- Criterios cualitativos: se suelen basar en entrevistas u observaciones de los voluntarios sobre los aspectos en los que se espera observar mejoras entre los beneficiarios. Estos aspectos serían ciertas competencias o habilidades tales como habilidades interpersonales, habilidad para exponer en público, resolución de conflictos, entre otros.

Se observa también que la mayoría de organizaciones evalúan el nivel de asistencia de los beneficiarios porque en muchos casos pueden tener problemas de permanencia y deserción.

Adicionalmente, las organizaciones también incluyen dentro de su medición de resultados el impacto logrado en sus voluntarios pues, para

la mayoría, parte importante de su trabajo es poder impactar también en éstos. Para la medición del impacto en el voluntario se suele considerar como indicadores el nivel de asistencia y el desarrollo de competencias. Cabe indicar que la evaluación del desarrollo de competencias es solo mediante observación, dado que no cuentan con una evaluación sistemática mediante exámenes psicológicos u otros mecanismos para dicha evaluación. Adicionalmente, se busca verificar en qué medida se desarrolla entre los voluntarios una nueva “visión de país” o que conozcan mejor la realidad de su país, los niveles de pobreza o de poco desarrollo de muchos lugares del país y, con ello, lograr que los voluntarios tengan una mayor sensibilidad social.

El principal aspecto de aprendizaje en este tema ha sido la profesionalización de las mediciones, en el sentido que cada organización ha ido desarrollándose en esta materia gracias a voluntarios de ciertas profesiones y a un mayor análisis para determinar los indicadores claves. Esta conclusión o aprendizaje se basa en evidencia no sistemática y lo comentado por las personas entrevistadas, siendo aún difícil poder determinar si las organizaciones actualmente cuentan con los mejores indicadores de evaluación. Por ello, según lo observado, aún hay mucho camino por recorrer en este tema y las mejoras podrían dirigirse a temas como el diseño de encuestas y formatos de evaluación de modo que se fortalezca su robustez técnica en función a las prioridades que cada organización identifica como objetivos de su trabajo.

#### **D. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS**

Esta investigación permite obtener información importante sobre la realidad de diversas organizaciones de trabajo voluntario dedicadas a la capacitación empresarial en Lima Metropolitana. Esto permite obtener algunas conclusiones y buenas prácticas que podrían ser aplicables a otras organizaciones de este sector. Asimismo, en la realización de la presente investigación se pudo observar algunas oportunidades y perspectivas del sector.

A continuación se presentarán los principales hallazgos de esta investigación los cuales se dividirán en “buenas prácticas” y en “oportunidades de mejora”. Luego de ello, se

mencionarán algunas oportunidades y perspectivas observadas en este sector, para finalmente cerrar con algunas recomendaciones para futuros estudios.

#### 1. Principales hallazgos

En la gran mayoría de las organizaciones estudiadas el crecimiento ha sido lento y con algunos altibajos que permitieron importantes aprendizajes. Como algunos de los líderes entrevistados comentaba, se puede decir que “ahora sí se tiene totalmente claro lo que quieren y a dónde quieren ir”, porque como se comentó en la sección de “Estrategia” un riesgo común de este tipo de organizaciones sociales es querer abarcar mucho o no saber dónde lograr un mayor impacto o eficacia con el trabajo realizado.

Dentro de las principales buenas prácticas organizadas por tema se puede mencionar las siguientes:

- Liderazgo: estas organizaciones cuentan con un liderazgo basado principalmente en líderes carismáticos, motivadores y de una muy fuerte convicción de ayuda social.
- Estrategia: estas organizaciones se caracterizan por su flexibilidad y capacidad de adaptar la estrategia a su entorno y público objetivo. Además muchas de ellas presentan un foco estratégico muy amplio que no solo involucra capacitación empresarial sino también talleres para niños, charlas de prevención de salud y violencia, gestión urbana y medioambiental, entre otros.
- Ventajas competitivas: algunas de las organizaciones analizadas han logrado ciertas ventajas diferenciales como alianzas con ciertas empresas privadas que permiten acceder a determinados recursos y apoyo. Otras ventajas serían la imagen o valor de marca y la capacidad para lograr fondos concursables.
- Captación de voluntarios: uno de los mecanismos de captación más eficientes y de mayor alcance es el Facebook, incluso como se mencionó una organización presenta a varios “community managers” o varias personas encargadas de postear información y responder mensajes de Facebook para poder difundir información y convocar voluntarios.

- Retención de voluntarios: las organizaciones con culturas corporativas que destacan la integración, identificación y visión en conjunto de sus miembros estarían logrando una mayor retención de voluntarios.
- Líneas de sucesión: algunas organizaciones establecen claras líneas de carrera y desarrollo de voluntarios que incluso comprenden a algunas personas beneficiarias que se podrían convertir en voluntarios. Estas prácticas permiten generar una línea de sucesión y una mayor retención de voluntarios.
- Viabilidad financiera: diversificar los mecanismos y fuentes de financiamiento para no depender de una o dos fuentes únicamente sino contar con una serie de opciones. Las opciones más usadas son donaciones de empresas, organismos internacionales o personas, así como actividades (rifas o fiestas y concursos).
- Medición de resultados: la evaluación del impacto debe abarcar tanto criterios cuantitativos (aumento de ventas, mejorar de rentabilidad, reducción de costos, etc.) como criterios cualitativos (observación de las habilidades sociales, mejoras de actitud de beneficiarios, entrevistas, etc.). Esta medición de resultados también abarcaría el impacto logrado en los voluntarios.

Por otro lado como puntos de mejora o aprendizajes se incluye lo siguiente:

- Dificultad para buscar los perfiles adecuados: Se puede desarrollar mejores mecanismos de convocatoria solicitando perfiles específicos, por ejemplo, se puede realizar alianzas con universidades y empresas para captar voluntarios con el perfil requerido.
- Planes de sucesión: formar o capacitar a personas para asumir determinados roles de liderazgo en la organización, para cuando algunos voluntarios líderes se retiren de la organización.
- Estrategia: tomar un tiempo para planificar ciertos lineamientos estratégicos con el fin de alinear mejor el crecimiento, pero sin que este planeamiento evite la capacidad de adaptación que estas organizaciones han desarrollado.

- Procesos y estructura: desarrollar manuales de funciones y procesos que permitan organizar mejor el trabajo y generar oportunidades de mejora.
- Aprendizaje organizacional: es importante que las organizaciones documenten sus actividades y compartan la información con sus voluntarios para que se asegure la transmisión del conocimiento de unos voluntarios a otros. Se sugiere la implementación de documentos de diagnóstico inicial, así como evaluaciones parciales y finales del trabajo realizado con cada beneficiario.
- Gobierno: es necesario adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo que permitan generar un Consejo Directivo o grupo de personas que puedan guiar y evaluar el trabajo del equipo ejecutivo de cada organización. Además este Consejo Directivo podría hacer un mejor seguimiento a los aspectos legales y al plan estratégico que puede seguir cada organización.
- Mecanismos de evaluación de resultados: diseñar encuestas y formatos de evaluación cada vez más robustos técnicamente en función a las prioridades que cada organización identifique como objetivos de su trabajo.

## 2. Oportunidades y perspectivas observadas en este sector

Se observa diversas oportunidades en este sector no solo mencionadas por las personas entrevistadas sino también identificadas al analizar la información y comparar los programas de cada organización. Entre estas oportunidades se puede indicar las siguientes:

- La mayoría de organizaciones estudiadas no conoce muchas otras organizaciones que se dedican a lo que hacen o si las conocen no han tenido mayores oportunidades de hacer trabajos en conjunto. Varias de las organizaciones observadas tienen un público objetivo muy similar por lo que existiría la oportunidad de compartir sus programas de trabajo aprendiendo unos de otros y desarrollar así proyectos más efectivos.
- Se puede formar alianzas entre las organizaciones o con empresas o instituciones públicas para lograr proyectos de mayor impacto. Por

ejemplo, algunas organizaciones gracias a estas alianzas han conseguido locales gratuitos para hacer sus charlas y capacitaciones. Y aún hay un campo muy amplio de posibles alianzas para generar mayor impacto o reducir costos.

- Se debe trabajar en la difusión de información tanto de lo que estas organizaciones realizan así como de oportunidades de financiamiento o concursos a las que estas organizaciones podrían acceder. Dentro de la difusión de información sería muy útil que cada organización reporte la cantidad de personas que han sido beneficiarias y voluntarias de sus proyectos, así como también las horas de proyecto. Esto puede generar una gran visibilidad y dimensionamiento del gran trabajo que estas organizaciones vienen logrando.

### 3. Recomendaciones finales para futuros estudios

La falta de información fue una de las principales dificultades presentadas en este trabajo, sobre todo en lo que se refiere a la elaboración de la base de datos. Lamentablemente no se encontró a ninguna institución que cuente con una base completa sobre las organizaciones de voluntariado del país.

Existen varios temas donde se puede hacer muchas investigaciones posteriores ya que actualmente no hay mayor información o estudios al respecto. Ejemplo de ello sería investigar sobre las motivaciones de los voluntarios o el análisis de las prácticas de organizaciones de voluntariado dedicadas a otros temas como educación, salud, etc. o evaluar el nivel de impacto de estas organizaciones versus otros programas de ayuda social.

Algunas preguntas o hipótesis que se puede formular serían:

- ¿Qué tipo de ayuda o promoción necesitarían estas organizaciones para lograr la institucionalización y madurez?
- ¿Cuánto impacto generan estas organizaciones en la reducción de la pobreza del país?
- ¿Los jóvenes, actualmente, realizan más trabajo social voluntario que los jóvenes de hace 15 años cuando se hizo el último estudio de motivaciones del voluntariado juvenil?

## E. BIBLIOGRAFÍA

### 1. Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2013). Niveles socioeconómicos 2013.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), & Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica* (Primera ed.). México: Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.
- Coatsworth, J. (2008). Movilizando tiempo y dinero: la filantropía y el déficit social en América Latina. In *Filantropía y cambio social en América Latina*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for Latin American.
- Franco Gavonel, M. del C., Monge Zegarra, Á., Alarcón, G., & de Velasco, Ú. (2012). *Inversión Social: Indicadores, bases de datos e iniciativas*. (E. Vásquez Huamán, Ed.). Universidad del Pacífico.
- Gestión. (2013). Más de 8,000 mypes serán creadas hasta fin de año por demanda interna. 26 de noviembre de 2013. Retrieved from <http://gestion.pe/empresas/mas-8000-mypes-seran-creadas-hasta-fin-ano-demanda-interna-2082045>
- Green, J. C., & Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6, 381–402. doi:10.1097/01.CCM.0000063255.87757.1F
- Kaplan, R. S., & Nagel, M. E. (2004). Improving Corporate Governance with the Balanced Scorecard.
- Knauff, E. B., Berger, R., & Gray, S. (1991). *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector* (1ra ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2006). Disposiciones legales del procedimiento Calificación a entidades sin fines de Lucro como entidades perceptoras de donaciones.
- Ministerio de la Producción. (2011). *Mype 2011 Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa* (pp. 1–83). Retrieved from <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2011.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores - Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2013). Agencia Peruana de Cooperación Internacional. Retrieved from <http://www.apci.gob.pe/servicio.php?TIPO=Registro&CATE=ONGD>
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Moore, M. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, no. 1, 183–204.

Murray, V. (1981). Improving board performance. *A report of the ... National Forum on Hospital and Health Affairs / conducted by the Graduate Program in Hospital Administration of Duke University. National Forum on Hospital and Health Affairs, 13(4), 20–8*. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21292211>

Portocarrero, F., & Millán, A. (2001). *Perú: ¿país solidario?* (p. 43). Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico – The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies.

Sanborn, C., & Portocarrero, F. (2008a). *Filantropía y cambio social en América Latina* (Primera ed., p. 484). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for Latin American.

Sanborn, C., & Portocarrero, F. (2008b). Introducción. In *Filantropía y cambio social en América Latina*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for Latin American.

Serida, J., Nakamatsu, K., Borda, A., & Morales, O. (2013). *Global Entrepreneur Monitor - Peru 2012 Report*.

## **2. Bases de Datos y sitios Web**

Sitio web del INEI / Estadísticas Sociales / Pobreza y Gasto Social / Pobreza. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap09001.xls> el 6 de diciembre de 2013.

Sitio web del INEI / Estadísticas Sociales / Pobreza y Gasto Social / Pobreza. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap09002.xls> el 6 de diciembre de 2013.

## F. ANEXOS

### 1. Listado consolidado de organizaciones sociales identificadas

1. Acción Emprendedora
2. Adra
3. Afi-Perú
4. Aldea Yanapay
5. Amerinka
6. Amnistía Internacional Perú
7. Arena Y Esteras
8. Ashanti Perú - Red Peruana De Jóvenes Afrodescendientes
9. Asociación Un Día De Esperanza
10. Asociación Prosa
11. Asociación Atocongo
12. Asociación Aurora Vivar
13. Asociación Benéfica Prisma
14. Asociación Civil Inti Runakunaq Wasin
15. Asociación Civil Líderes Voluntarios (Livo)
16. Asociación Civil Voluntades
17. Asociación De Agroturismo "Amaru Mayu"
18. Asociación De Emprendimiento Y Bienestar Para El Desarrollo Solidario
19. Asociación De Padres Y Amigos De Personas Con Autismo Del Perú - Aspau Perú
20. Asociación De Scouts Del Peru
21. Asociación Gestión Salud Población
22. Asociación Grupo De Trabajo Redes (AGTR)
23. Asociación Grupo De Trabajo Redes (La Casa De Panchita)
24. Asociación Hellen Keller Perú
25. Asociación Para La Educación Y La Salud Integral
26. Asociación Peruana Para El Buen Humor
27. Asociación Proyecto Peruanos EmrendePerú
28. Asociación Red Empresarial Juvenil
29. Asociación Red Empresariales Juvenil
30. Brigada De Voluntarios Bolivarianos Del Perú
31. Brigada Elite De Auxilio Y Rescate
32. Carta De La Tierra Perú
33. Ceba "Juan Velasco Alvarado"
34. Cebe 07 La Inmaculada
35. Cebe 09 Santa Lucía
36. Centro Ann Sullivan Del Perú
37. Centro Cultural José Pío Aza
38. Centro De Apoyo Armonización Salud Y Cultura Splendor
39. Centro De Atencion y Educación a La Familia
40. Centro De Educación Básica Especial "Santa Rosa De Lima"
41. Cepand
42. Cepsju
43. Cuerpo General De Bomberos Voluntarios Del Peru
44. Cuso Internacional
45. Edificando Futuro
46. Educación Sexual Entre Jóvenes

47. Escuela De Emprendedores
48. Frente Para El Desarrollo Sostenible Valle Manu Mayuviri
49. Fundación "Desarrollo Integral De Nuevo Pachacútec"
50. Fundación Anar
51. Fundación Jóvenes Voluntarios
52. Fundación Jóvenes Voluntarios
53. Fundación S.O.L.- Solidaridad, Organización Y Libertad
54. Gin - Grupo De Iniciativa Por Los Derechos Del Niño
55. Instituto De Democracia Y Derechos Humanos - Idehpucp
56. Instituto Mundo Libre
57. Ipside Instituto Psicología Y Desarrollo
58. Jarabe De Clown
59. Jóvenes Por La Educación
60. Juventud Presente Y Futuro
61. Kantaya
62. La Casa Del Árbol
63. La Semilla
64. La Vicaria De La Caridad Caritas Lima
65. Lidorsol
66. Mano A Mano Perú
67. Md+Salud
68. Misión Jesed
69. Movimiento Jacis
70. Native Of Peru
71. Oberle Peru
72. ONG Carta De La Tierra Perú
73. ONG Eduvida
74. ONG Asociación Pro Desarrollo Peru Vida - Siglas: Aprove Perú
75. Organización Motiva
76. Programa Consultor Mibanco
77. Red De Jóvenes Tacneños
78. Red Interquorum Callao
79. Red Nacional De Promoción De La Mujer - Coord. Apurimac
80. Redes De Voluntariado
81. Ridei
82. Ruwasunchis
83. Salud Sin Límites Perú
84. Servicios Educativos El Agustino
85. Sinergias
86. Sociedad Peruana De La Cruz Roja
87. Solidaridad En Marcha (MVC)
88. SOS Emergencias Perú
89. Sumbi
90. Un Techo Para Mi País - Perú
91. Unesco Lima
92. Vía Libre
93. Vida - Instituto Para La Protección Del Medio Ambiente
94. Vital Consultoría y Capacitación
95. World Vision Perú

2. Listado de organizaciones sociales observadas que cumplen con los criterios de selección del presente estudio (organizaciones que trabajan en Lima, dedicadas a capacitación empresarial o afines y que desarrollan trabajo voluntario):

#	Nombre de la Organización	Año de Fundació	Sitio Web	Facebook	Zona de Intervención	Breve explicación del trabajo de la organización
1	Ruwasunchis	2005	<a href="http://www.ruwasunchis.org/">http://www.ruwasunchis.org/</a>	<a href="http://www.facebook.com/ruwasunchis">www.facebook.com/ruwasunchis</a>	Manchay, AAHH San Pablo Mirador	Es una organización que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los pobladores más pobres del Perú, mediante el desarrollo de sus capacidades y empoderamiento.
2	Acción Emprendedora	2002 en Chile y 2006 en Perú		<a href="https://www.facebook.com/accionemprededora.pe">https://www.facebook.com/accionemprededora.pe</a>	San Juan de Lurigancho y Carabaylo	Promovemos el emprendimiento y fomentamos el liderazgo entre los voluntarios y microempresarios que participan del programa. Cada microempresario al final del ciclo cuenta con un Plan de Negocios desarrollado durante el programa, el mismo que le servirá de consulta para seguir haciendo crecer su empresa
3	Asociación Grupo de Trabajo Redes (La Casa de Panchita)	1989	<a href="http://www.gruporedes.org">www.gruporedes.org</a> <a href="http://www.lacasadepanchita.com">www.lacasadepanchita.com</a>	<a href="http://www.facebook.com/lacasadepanchita">www.facebook.com/lacasadepanchita</a>	Lima y eventualmente provincias	Organización dedicada a la promoción, defensa y difusión, de los derechos de las personas que trabajan en el servicio doméstico.
4	Servicios Educativos El Agustino	1978	<a href="http://www.seaperu.org">www.seaperu.org</a>		En Lima: El Agustino, Santa Anita, Ate, Chaclacayo, Chosica y provincia de Huarochirí	Somos especialistas en capacitación y asesoría a organizaciones locales (de mujeres, jóvenes, microempresarias, vecinos y artesanos) y a gobiernos municipales distritales. Nuestro objetivo es impulsar un modelo de desarrollo humano sostenible a través de la activación de procesos de incidencia política. Somos una de las ONG de referencia en la zona de Lima Este.
5	Redes de Voluntariado	2011		<a href="http://www.facebook.com/redesdevoluntariado">www.facebook.com/redesdevoluntariado</a>	Ticlio Chico - Villa María del Triunfo	Asociación sin fines de lucro, orientada a la formación de capacidades, fomentando valores como parte inherente a cada actividad.
6	Un Techo para mi País - Perú	1997 en Chile y 2005 en Perú	<a href="http://www.untechoparamipais.org/peru">www.untechoparamipais.org/peru</a>	<a href="http://www.facebook.com/TECHOperu">www.facebook.com/TECHOperu</a>	San Juan de Lurigancho, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Ventanilla, Puente Piedra, Carabaylo.	Mejorar la calidad de vida de las familias que viven en situación de pobreza a través de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social, en un trabajo conjunto entre jóvenes voluntarios universitarios y estas comunidades.
7	Asociación Red Empresariales Juvenil	2009	<a href="http://www.facebook.com/Red.Empresariales.Juvenil">http://www.facebook.com/Red.Empresariales.Juvenil</a>		Lima y diversas provincias	Es una asociación de jóvenes dinamizadores de la cultura emprendedora cuyo objetivo es convocar, investigar, innovar, dirigir y brindar oportunidades para el fomento de nuevas empresas.
8	Asociación Benéfica Prisma	1986	<a href="http://www.prisma.org.pe">www.prisma.org.pe</a>	<a href="http://www.facebook.com/PrismaONG">www.facebook.com/PrismaONG</a>	Piura, Ancash, San Martín, Huánuco, Lima, Junín, Pasco, Ucayali, Huancavelica, Ica, Ayacucho, Aprímac, Cuzco, Madre de Dios, Arequipa, Puno, Amazonas, Loreto.	Prisma es una ONGD ecoeficiente que contribuye al logro de una sociedad más inclusiva; trabajando para fortalecer capacidades y mejorar el acceso a oportunidades de personas y actores de la sociedad, facilitando y promoviendo el desarrollo sostenible a través de alianzas y redes. Los proyectos y consultorías se desarrollan en ocho líneas de acción: Salud y Saneamiento, Microfinanzas, Producción y Comercialización, Gestión Ambiental, Logística, Investigación, Educación y Fortalecimiento Institucional.
9	Asociación Proyecto Peruanos EmpeñePerú	2006	<a href="http://www.proyectoperuanos.org">www.proyectoperuanos.org</a>		Lima y algunas provincias	Desarrollan 2 proyectos: Empeñe Perú que es un grupo de voluntarios que dictan talleres de emprendimiento y capacitación y Proyecto Hogar que se dedica a la construcción de casas.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Guía de Entrevista a Profundidad aplicada a personas de la muestra

#### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

**Mensaje de introducción:** “Buenos días/noches, quiero agradecer su participación en este proyecto el cual es parte de una investigación de la Universidad del Pacífico para poder conocer de cerca la realidad de la organizaciones de voluntariado. El fin de esta investigación es conocer y compartir buenas prácticas de este sector. Quiero pedirle permiso para poder grabarlo y documentar la presente entrevista. Muchas gracias.”

1. ¿Me podría contar el proceso mediante el cual se creó (nombre de la organización)?

En la respuesta asegurarse que se cubren los siguientes tópicos: (i) fecha de creación; (ii) personas/instituciones que participaron de la creación; (iii) motivaciones (puede que distintas personas tengan distintos motivos); (iv) inspiración (¿de dónde sacaron la idea?); (v) otros.

2. ¿Cómo definen a la población objetivo? ¿cómo así llegaron a identificar dicha población como aquélla con la que les interesaba trabajar?

3. ¿Qué es lo que buscan lograr con las personas / MYPEs con las que trabajan? ¿Cuál es su objetivo final?

(Ver si tiene alguna medición del objetivo)

4. ¿Cómo trabajan? ¿Qué herramientas y estrategias usan? ¿por qué esas herramientas y estrategias?

5. ¿Cómo evalúan su trabajo?

Y luego de la respuesta preguntar (si no lo dijeron) si tienen indicadores.

6. ¿Qué es lo más importante que han aprendido?

7. ¿Cuáles son los principales errores que han cometido?

8. Principales logros alcanzados con los destinatarios.

A cuánta gente han llegado con lo que consideran su logro.

9. ¿Cuáles visualizan como los próximos pasos para seguir creciendo y mejorando como organización?

#### **Temas relacionados a Voluntarios:**

10. En cuanto a los voluntarios: ¿Cómo los captan, cómo definen cuántos voluntarios necesitan?

11. ¿Cómo se organizan/dividen el trabajo? (áreas, equipos, voluntarios contratados, etc.)

12. ¿Cómo evalúan el desempeño de los voluntarios?

En la respuesta ver si usan algún sistema de indicadores o no y, cuando los usan, pedir que los especifiquen o que den un documento donde esta descrito (si lo hubiese)

Ver también si existe algún plan de capacitación o desarrollo de voluntarios

### 13. Principales logros alcanzados en voluntarios

#### Preguntas sobre entendimiento del sector y tendencias

1. ¿Cuál considera que es la principal o principales motivaciones para hacer voluntariado?  
Aprendizaje, sentido de responsabilidad social, solidaridad, amigos, conocer algo diferente
2. ¿Qué te motivo a ti a ser parte de ...(nombre de organización)... ?
3. ¿Cuáles considera usted son las principales fortalezas de las organizaciones de voluntariado?  
Motivación, capacidad de innovar, conocimientos, etc.
4. ¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades de las organizaciones de voluntariado?  
Falta de recursos económicos, recursos humanos, desorganización, etc.
5. ¿Qué oportunidades u otros aspectos consideran se deben trabajar en este sector? ¿Qué aspectos se necesitan mejorar en general?

Datos: Nombre, Edad, Ocupación, Organización en la que realiza voluntariado y cargo que desempeña, Tiempo realizando voluntariado

**Mensaje final:** Mucha gracias por su tiempo y disposición. Es posible que posteriormente vuelva a tomar contacto con usted para algunas preguntas o consultas finales de ser necesarias para seguir avanzando con la investigación. Asimismo lo mantendremos informado sobre las próximas etapas de la investigación y las publicaciones que difundamos que esperamos puedan ser de gran beneficio para el sector.