



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO DE
RETENCIÓN DEL VOLUNTARIO DEL PROGRAMA VOLUNTARIOS
EN ACCIÓN DE LA PROMOTORA SOCIAL SAN FRANCISCO
JAVIER**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión**

**Presentado por
Xiomara Chalco Patiño
Fiorella Lizet Chihuahua Toledo
Frami Suhey Flores Herrera
Oscar Noriega Sanéz**

Asesor: Jalil Sael Sotomayor Mardini

[0000-0002-8630-2207](tel:0000-0002-8630-2207)

Lima, noviembre 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **JALIL SAEL SOTOMAYOR MARDINI** deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO DE RETENCIÓN DEL VOLUNTARIO DEL PROGRAMA VOLUNTARIOS EN ACCIÓN DE LA PROMOTORA SOCIAL SAN FRANCISCO JAVIER”. presentado por Doña Xiomara Chalco Patiño, Doña Fiorella Lizet Chihuahua Toledo, Doña Frami Suhey Flores Herrera y Don Oscar Noriega Sanéz para, optar el Grado de Magíster en Gestión fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 09 de marzo 2023 dando el siguiente resultado:

MEG01 - Grupo 1 - Chalco, Chihuahua, Flores H y Noriega.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



Fecha: 09 de marzo 2023

PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO DE RETENCIÓN DEL VOLUNTARIO DEL PROGRAMA VOLUNTARIOS EN ACCIÓN DE LA PROMOTORA SOCIAL SAN FRANCISCO JAVIER

1.1. Introducción

La presente investigación está enfocada a la retención de voluntarios, como una necesidad impostergable en las organizaciones sin fines de lucro, teniendo como base que el comportamiento de los voluntarios está cambiando. Por ello, las estrategias deben también adaptarse a estos cambios para ser capaces de responder a problemas cada vez más complejos.

En la actualidad, el programa Voluntarios en Acción de la promotora social San Francisco Javier no cuenta con proceso de retención de voluntarios, lo que tiene como resultado una alta rotación de los mismos. Esto sumado a la insuficiente exposición de la marca y las pocas alianzas que se generan con otras ONG hacen impostergable la necesidad de transformar el proceso y, a su vez, establecer procedimientos que permitan tomar acciones correctivas de manera rápida y oportuna.

Este proyecto de investigación, cuya base principal es transformar el proceso de retención de voluntarios mediante la creación de un programa escalonado de beneficios integral para poder obtener valor de los voluntarios que se comprometan con la promotora, ayudará a crear relaciones duraderas entre la promotora y sus voluntarios, a fin de lograr que su tiempo de permanencia sea el mayor posible.

Finalmente, nuestra propuesta tiene como finalidad que los voluntarios de la promotora puedan tener un ciclo de vida completo dentro de la misma y que puedan permanecer años, cumpliendo su labor de voluntario y desarrollándose cada vez más, para poder tentar hasta un puesto de liderazgo y también capacitando a los nuevos voluntarios para que potencien y desarrollen a más personas, ya que la base de cualquier ONG son sus voluntarios, las personas que realizar las obras sociales, las que están al frente de los voluntariados.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo, se presentará el planteamiento del problema como preámbulo a la investigación académica. Con la definición del problema es que se llegará a definir cuál es el tema que se desarrollará a lo largo del documento. Posteriormente, se evaluará mediante preguntas y se definirán los objetivos de este estudio, así como la justificación, los antecedentes y justificación de la investigación.

1.1 Planteamiento del problema

Organizaciones como la que estamos estudiando tienen una necesidad de retener a sus voluntarios, ya que es la única manera en la que ellos pueden sostenerse en el tiempo. Actualmente, la promotora social cuenta con un déficit de retención de voluntarios. Años anteriores esta brecha no era tan visible porque el plan de expansión que tenían como objetivo en ese momento no requería de la presencia de tantas personas. Sin embargo, con la reformulación de los objetivos y la misión de seguir creciendo, se ha vuelto un factor clave y un problema latente crítico dentro de la promotora.

La estrategia que se tiene por ahora es solo realizar voluntariados como visitas a asilos, pintar colegios, ir a albergues o visitar asilos. En este caso para promover la asistencia siempre se busca realizar dichas actividades en la mayor frecuencia posible, de manera que se mantiene una convocatoria constante y no genera el riesgo de perder el contacto con los voluntarios.

Las actividades en mención parten de una convocatoria general de voluntarios y se ejecuta la planificación de actividades según una secuencia predeterminada. De acuerdo con las necesidades del asilo ellos realizan actividades como una puesta en escena con un pequeño teatro, karaoke y posteriormente los que puedan también preparan un pequeño baile. En muchos casos existen personas mayores que no les gustan las actividades, ya que ellos lo que realmente necesitan es conversar con alguien o que los escuchen. De la misma manera, el equipo a cargo no llega sin aportes, sino que también dejan una pequeña donación para que puedan mantener la casa.

En cuanto a las visitas de albergues y dependiendo de la edad que se manejen, se pueden realizar actividades con títeres o hasta espectáculos de magia. En el caso de los asilos, donde se trabaja con adultos mayores, es recomendable interactuar y jugar con ellos. Para los que son adolescentes se organizan partidos de vóley o fútbol, así como ver alguna

película para luego comentar y poder intercambiar ideas entre ellos y los voluntarios. El objetivo es que los jóvenes tengan la apertura de poder conversar sobre algunos temas puntuales con los voluntarios para que se sientan en un ambiente de confianza que no encuentran dentro del albergue. Tanto en el asilo como en el albergue es muy importante realizar actividades de soporte y compañía, ya que mayormente son personas muy solitarias.

En cuanto a la puesta a punto de los colegios, el programa se organiza para poder llevar escobas, trapeadores, baldes de pintura, brochas, etc. En muchos casos los mismos voluntarios llegan con sus implementos de su casa para poder ponerlos al servicio del voluntariado, ya que los colegios con los que el programa trabaja son de bajos recursos en asentamientos humanos. Muchas veces los colegios no tienen el presupuesto para poder realizar el mantenimiento de las instalaciones, es por ello que los voluntarios limpian y pintan el colegio en jornadas dominicales completas.

Debido a la coyuntura, todas estas actividades migraron a ser 100% virtuales. Quizás ahora ya no pueden ir presencialmente, pero se siguen realizando actividades por zoom con los ancianos, los niños y jóvenes en los asilos y albergues respectivamente. En cuanto al colegio, se creó un programa de reforzamiento escolar donde los fines de semana cada voluntario tiene asignado un alumno al que tiene que brindarle refuerzo escolar en los temas desarrollados en clase en la semana, de manera que conceptos que no se comprendieron sean reforzados, por lo general en cursos como matemática, lenguaje, etc.

Es un tanto evidente que la experiencia de los voluntariados presenciales es diferente a los virtuales, teniendo un peso y fidelización mayor. Sin embargo, con la llegada de la virtualidad en la pandemia se han eliminado muchos factores de inasistencia a los voluntariados como el tráfico, el traslado, reuniones sociales, etc.

En la actualidad se cuenta con organizaciones sin fines de lucro que mantienen programas de voluntariado de manera sostenible. Por ejemplo, la organización Techo que es reconocida en varios países de América Latina, por la visión y objetivo de superar la pobreza que viven varias personas en los diferentes países, por medio de acciones en conjunta con las mismas comunidades, además de jóvenes y adultos voluntarios y voluntarias, a través de cuatro pilares importantes: el fomentar el desarrollo comunitario, el promover conciencia y acción social, el incidir en política y desarrollo constitucional. El programa de voluntariado de Techo se concentra en tres grupos llamado equipo permanente, en actividades programadas y otra forma de participar por medio de la empresa que se trabaja o por el colegio. Por ese motivo, el voluntariado quiere involucrar a representantes de la sociedad para que impacten en la superación del objetivo de darle fin a la pobreza en Latinoamérica, y las empresas son

un socio estratégico clave para llevar a cabo el mismo. Resulta pues una ayuda de gran importancia para la calidad y desarrollo de vida de todas las personas que se encuentran en una situación de extrema pobreza en los asentamientos humanos de Latinoamérica. Por esta razón, se encuentran las siguientes atribuciones del programa como lo son el reconocer como empresa el desarrollo humano y social, desarrollar un proyecto con alto impacto que propone ideas tangibles, crecimiento de capital humano de la empresa promoviendo el buen ambiente y equipo de trabajo en actividades extras y potencia en *teambuilding* y capacitación.

También se puede mencionar a Cáritas Perú, una organización católica fundada por la Conferencia Episcopal Peruana que se encarga de impulsar programas y actividades para ayudar a las personas más vulnerables del país. Está orientada al desarrollo de programas de desarrollo humano orientadas en las familias más necesitadas y apartadas del Perú, que viven en extrema pobreza. Asimismo, hay más personas con ganas de realizar voluntariados y tienen estas capacidades de gestión, liderazgo y ganas de hacer obras sociales a favor de las comunidades, por lo cual están aumentando su nivel de participación en voluntariados. En el programa de voluntarios promueven y apoyan las campañas de sensibilización sobre las causas y consecuencias de la pobreza para promover la toma de conciencia. El voluntariado lo nombran “Yo Soy Cáritas”, el cual nace con la necesidad de sensibilizar sobre la situación de pobreza que sufren miles de personas, así como el valor de la solidaridad y compromiso que identifican a Cáritas. Por ese motivo, es un programa que invita a la sociedad en general y a sus instituciones a ser parte de un mundo mejor.

1.1.1 Problema general

¿Cuál es la propuesta de transformación en el proceso de retención de voluntarios en el programa valores de la promotora social San Francisco Javier?

1.1.2 Problema específico

- ¿Cómo desarrollar la propuesta del plan de retención de voluntarios en la promotora social San Francisco Javier?
- ¿Cuáles serían las actividades, tiempos y recursos para la propuesta del plan de retención?

1.2 Antecedentes

1.2.1 Antecedentes históricos

A lo largo del tiempo, han existido y existen organizaciones sin fines de lucro que tienen como objetivo ayudar a las personas, transmitir enseñanzas y realizar el bien a la sociedad; más aún en momentos o situaciones de crisis, ya sea en desastres naturales, enfermedades complicadas, situaciones de extrema pobreza y sucesos históricos como una pandemia, por ejemplo.

Dichas organizaciones no podrían existir ni mantenerse sin un sostenimiento externo como empresas solidarias y personas que deciden dedicar, por elección propia, una parte de su tiempo, dinero y recursos a acciones solidarias y altruistas sin recibir algún rédito a cambio más que tener el espíritu de colaborar y apoyar, aunque a veces no siempre es con una connotación de alegría, ya que se dan cuenta de la cruda realidad y falta de oportunidades que un sector de la población puede tener en un mismo país.

Es así como, de esta necesidad, surge “Valores, jóvenes formando jóvenes”, agrupación que el padre César de los Heros, capellán de la Universidad San Ignacio de Loyola en 2009, forma con alumnos de la Universidad San Ignacio de Loyola y de otras universidades, la cual se dirige a formar en valores a los niños y jóvenes del Asentamiento Humano Arenas.

Los talleres de valores están dirigidos a los jóvenes de secundaria y tienen una estructura definida; para los alumnos de primero a segundo grado, se dictan talleres cuya temática gira en torno de la generosidad, respeto, solidaridad, etc.; para los de tercero, se incluyen los temas de *bullying* e identidad; y finalmente, para los alumnos de cuarto y quinto de secundaria, se organizan talleres de proyección de vida, coach vocacional, etc.

Entre 2009 y 2015, solo contaban con 15 a 20 voluntarios comprometidos que realizaban solo talleres de formación y campañas de ayuda, en donde pintaban los colegios de los asentamientos humanos.

Es en 2015, cuando tuvieron una visión de potenciar el proyecto Valores y expandirse. Sin embargo, tenían un gran punto de dolor y era que la rotación de voluntarios era muy alta, lo cual dificulta la posibilidad de establecer responsables fijos que se hagan dueños de las actividades planteadas, ya que 15 o 20 personas no son suficientes para coordinar y gestionar todo lo que el proyecto necesitaba realmente.

A partir de ese año, se comenzaron a realizar más voluntariados donde el enfoque principal era retener voluntarios. Si antes se organizaba uno por mes, durante ese tiempo se cambió a quincenal transformando las pocas estrategias que tenían, lo cual tuvo como resultado generar un vínculo con los voluntarios que tenían mayor participación como forma de retención.

En 2017, consideraron que la agrupación ya tenía que ser sostenible, es decir tener apoyo de organizaciones, empresas y personas naturales. Es en ese momento cuando se decidió formalizarlo. El movimiento pro iglesia santa, al cual el padre César pertenece, ya

contaba con la constitución de la promotora San Francisco Javier, lo cual permitió que el proceso de formalización sea mucho más sencillo y no tan burocrático como es el hecho de formar una desde cero.

Como resultado comenzaron a tener apoyo de empresas, directamente a la promotora social San Francisco Javier al proyecto Valores. El sustento económico se debe, aparte del apoyo de las empresas, también a la red de donantes por medio de débito automático o transferencia de manera voluntaria de personas naturales y de miembros comprometidos. Con lo antes mencionado se tuvo un auge de voluntarios aportantes, ya que con ellos se pudo (y puede) tener la oportunidad de realizar más eventos sociales y ayudar a los asentamientos humanos.

Es en ese momento en donde llegó la pandemia y el proyecto Valores tuvo una para significativa. Recién hacia finales de 2020 regresó con una nueva transformación, migrando sus programas de formación de valores en asesoramiento de cursos tanto para alumnos de primaria y secundaria, a niños y jóvenes más necesitados. Así, comenzó el programa con 50 alumnos y continuó con un aproximado de 400 de algún asentamiento humano.

También se comenzó con un nuevo proyecto de entrega de canastas de víveres, llegando a empadronar mensualmente a 70 familias más necesitadas en extrema pobreza a partir de 2021. Este proyecto se financia por medio de rifas que los voluntarios ayudan a vender para obtener fondos.

En el programa Valores, se tiene dos grupos de voluntarios: los miembros que son los voluntarios comprometidos, personas que están por más de uno o dos años asistiendo regularmente a los voluntariados y charlas, y los nuevos voluntarios, que son las personas que van por primera vez o tienen pocos meses asistiendo a los voluntariados.

Actualmente, no se tienen estrategias consolidadas para la retención de voluntarios nuevos, más que realizar los eventos regulares ya desarrollados. Se sabe que la experiencia de los voluntariados presenciales es diferente a la de los virtuales, teniendo un peso y fidelización mayor. Sin embargo, con la llegada de la virtualidad en pandemia, se han eliminado muchos factores de inasistencia a los voluntariados, como el tráfico, el traslado, reuniones sociales, etc.

Durante el primer semestre de 2022 se tuvo un incremento considerable de voluntarios nuevos que a la fecha se mantienen dentro de las convocatorias, dado que actualmente ya se realizan eventos presenciales donde ellos pueden ir. Ello claramente tiene relación con el control de contagios de COVID y el avance de la vacunación en el país. Junto con este retorno a la presencialidad, también se han generado nuevos proyectos de apoyo social. De esta manera, el objetivo es generar nuevas alternativas y estrategias para retener a los voluntarios nuevos. Para el 2022, tienen la proyección de poder tener la oportunidad de regresar a los voluntariados presenciales sin dejar de lado los nuevos proyectos que se han creado debido

a la pandemia. Con esto último es importante poder crear nuevas alternativas y estrategias de retención de voluntarios nuevos y así tener al final un mayor porcentaje de miembros comprometidos para que siga siendo sostenible y rentable la promotora social San Francisco Javier.

1.2.2 Antecedentes nacionales

El primer trabajo corresponde a Vargas y Vega (2020), titulado *Permanencia de voluntarios y prácticas de retención en las ONGs del sector educación en el Perú*. El objetivo de esta tesis es poder analizar las mejores prácticas del área de Recursos Humanos dentro de la gestión de los voluntarios en una ONG, dando prioridad a los factores que pueden interferir en su retención. Esta investigación pudo ahondar en dirección a la problemática de la alta rotación que pueden tener las ONG educativas dentro del Perú reconociendo que, aunque se ha venido trabajando y desarrollando a lo largo de estos últimos años varias estrategias para que los voluntarios puedan quedarse dentro de las organizaciones, es un factor insuficiente o poco desarrollado todavía, ya que no se alcanza los índices adecuados de permanencia de los voluntarios. En el desarrollo de este, ellos asemejan el proceso de recursos humanos de un colaborador de una empresa en donde se centran en los siguientes factores: planificación, selección, capacitación y seguimiento, desempeño, clima y cultura; así se evidencia una comparación directamente con los factores de permanencia que ayudan a que un voluntario se quede en la ONG, como por ejemplo motivación, satisfacción, compromiso, etc. Encontraron como hallazgos que la alta rotación de los voluntarios en las ONG afectan directamente a su capacidad interna para ejecutar sus estrategias organizacionales o su visión del propósito, ya que por tener una rotación de los voluntarios es mucho más lenta la curva de aprendizaje que genera una eficiencia en su calidad como organización, además de que tienen que invertir más tiempo en enseñar. Así mismo, como sus ONG educativas trabajan con niños, el romper el vínculo y volver a realizarlo con otro voluntario nuevo genera que los tiempos de aprendizaje sean mucho mayores para lograr el objetivo.

Finalmente, se concluye que tienen una alta correlación los procesos de recursos humanos con los factores de permanencia de un voluntario, que al igual que en las organizaciones tienen motivados a sus colaboradores para que se desempeñen de manera óptima en sus trabajos y permanezcan más tiempo en la empresa, lo mismo ocurre con los voluntarios en las ONG con los factores de permanencia para su continuidad.

Un segundo trabajo corresponde a Canelo (2016), quien realizó una investigación acerca de cómo utilizar las estrategias de comunicación digital para ayudar con la captación

y retención de voluntariado en asociaciones sin fines de lucro a favor del bienestar de animales domésticos en Lima Metropolitana y Callao. El objetivo principal es analizar los factores y principales características para el desarrollo de la gestión estratégica de comunicación con la finalidad de captación y retención de voluntarios, teniendo en cuenta los pilares teóricos para el planteamiento de análisis de herramientas digitales y estrategias de comunicación para conseguir el objetivo del trabajo. Además, indica que la comunicación digital ofrece una lista de posibilidades para ejercer la gestión de comunicación y profundizar sobre la captación y retención de voluntarios con un enfoque estratégico. La metodología de investigación utilizada fue descriptiva y mixta, con la finalidad de conocer con más detalle al voluntario e indagar el comportamiento, motivaciones y describir la realidad del contexto, donde se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas.

En conclusión, el trabajo de investigación menciona que la visión estratégica respecto a las herramientas de comunicación digital tiene una relación directa con los procesos de implementación de tecnologías que tengan como objetivo con los voluntarios lo siguiente: presencia, conocimiento y reconocimiento.

Una tercera investigación corresponde a Soto Gonzales (2019), quien realiza una tesis titulada *Factores del Brand Equity en la Captación y Retención de voluntarios para la ONG Crea+ Perú*, en donde se quiere analizar si cada factor del Brand Equity influye o se relaciona directamente en el proceso de captación y retención de la ONG. Ella se basa en poder correlacionar si los factores del marketing o el desarrollo de una marca afectan a la captación y retenciones de los voluntarios, es decir si se tiene un impacto negativo en la marca de Crea+, se tendrá menos voluntarios en su capacitación y retención; en cambio, si se tiene un impacto o desarrollo positivo en la marca de la ONG, se esperaría tener más voluntarios en la capacitación y lograr que ellos se queden un tiempo prudente para el desarrollo de sus voluntariados. En definitiva, se investigó la relación de los tres factores de Brand Equity, conciencia, personalidad e imagen de la marca para poder identificar si se tenía una relación positiva o negativa con la captación y retención de los voluntarios; se obtuvo como hallazgo una relación positiva, aunque este modelo no se haya usado en las ONG *perse*, considera que es un modelo apropiado para poder obtener más voluntarios y así poder ser más eficientes en la organización.

1.2.3 Antecedentes internacionales

El trabajo de Mármol y Matoche (2015) ejecutaron una tesis sobre el Diseño de un Plan de Marketing Social para impulsar y aumentar el trabajo de voluntarios en la Fundación Amor 2033 en la parroquia de Yaruquí Cantón Quito. El objetivo general del trabajo es crear

estrategias que influyan en la aceptación de las ideas sociales y de qué manera esto podría lograr promover iniciativa y compromiso de los voluntarios para decidir realizar trabajo social proactivo a través del marketing social. Se identificó la importancia de poder generar flexibilidad de tiempos y horarios a los voluntarios para brindar variedad de oportunidades para que las personas interesadas realicen actividades de bienestar social, ya que el 52% de los jóvenes entrevistados no se ofreció como voluntario por la falta de tiempo. Además, mediante estrategias de marketing se pretende difundir las actividades y proyectos sociales, los cuales ayudarán a captar voluntarios interesados en mejorar el entorno y la calidad de vida de los niños y de las niñas de Yaruquí Cantón, Quito, esto permitió desarrollar estrategias de mutuo beneficio entre los voluntarios y la fundación. Adicionalmente, en el presente trabajo de investigación es importante crear estrategias de fidelización o retención, ya que promoverán el compromiso o lealtad de los voluntarios a realizar trabajo social proactivo.

Finalmente, el análisis de costos beneficio que determinó la viabilidad de la investigación que determinó la posibilidad de generar el presente trabajo, ya que los beneficios fueron mayores a los gastos que incurrieron. Este estudio es oportuno con la investigación planteada, puesto que explica que, implementando en la gestión de estrategias de marketing social, con ellos podrán comprender e influir en las actitudes de los voluntarios y generar bienestar en la sociedad.

Un segundo trabajo corresponde a Monteza Alarcón (2016), quien desarrolló una investigación acerca de la *Gestión Estratégica del Trabajo Voluntario con Personas Mayores en Organizaciones sin Fines de Lucro pertenecientes al Tercer Sector Social*. El objetivo principal es el incremento de la tasa de asistencia y el compromiso de manera sostenible en el tiempo de los voluntarios con un diseño de un programa para el sector a que se dirige. Describe las actividades del voluntariado para determinar el tiempo, cantidad y frecuencia. Además, indica que la estandarización de procesos y seguimiento de los informes son etapas muy importantes para el desarrollo de un programa de voluntariado dentro de una fundación, ya que verificarán las fuentes de mejora tomando en cuenta el método, medio ambiente y mano de obra que impactará directamente con el reclutamiento y retención de voluntarios. La metodología de investigación fue elaborada por un diagrama de causa y efecto, que es una herramienta de la calidad para lograr una mejora continua que será sostenible en el tiempo e impacto positivo a incremento de la tasa de participación de voluntarios. En ella se elaboró un cuestionario con la finalidad de verificar las necesidades de estandarizar los perfiles de los voluntarios con los siguientes aspectos: disponibilidad de horas, enfoque en las iniciativas, proyectos para la participación, experiencias anteriores de los voluntarios y habilidades. Además, principalmente se centra en la realización de procesos de gestión y acciones que

motivan al voluntario, ya que existe poca información y profundidad en el estudio de motivaciones que permitirán fortalecer esta misma.

En conclusión, el trabajo de investigación menciona que es importante que el proceso de reclutamiento y retención de personal, analizado el impacto social, tiene mucha relevancia con los indicadores de las actividades que muestran la efectividad de las acciones para el programa de voluntariado con la estandarización de procesos implementados.

La tercera investigación corresponde a Aranda (2016), cuya investigación titulada *Estudio Psicosocial del voluntariado: Influencia de la edad en la intención de permanencia, conductas de ciudadanía y otros resultados*, tuvo como fin conocer el efecto sobre la voluntad, el comportamiento ciudadano y los resultados destinados a analizar los factores psicosociales que influyen en las actitudes y conductas. Este estudio tuvo un análisis experimental, en primer lugar, en la asociación entre la motivación y satisfacción voluntaria y agotamiento emocional. Es posible que se propongan tareas que se ajusten en las motivaciones en mayor medida y evitar las percepciones indeseables por el agotamiento, por ese motivo se podrán diseñar las actividades de formación y de apoyo para mejorar la motivación y la satisfacción de los voluntarios para incrementar el factor que se centrará en el presente trabajo que es la retención. En segundo lugar, con respecto a la relación entre el cese del contrato psicológico del voluntariado y el comportamiento de la ciudadanía organizacional de los voluntarios, el efecto de retención varía según las edades de los voluntarios, ya que las acciones específicas deberán estar orientadas a las características sociodemográficas con la finalidad de influir en la satisfacción y retención. En tercer lugar, en cuanto a la relación entre la percepción de justicia organizacional, socialización organizacional de voluntarios, intención de permanencia y conducta innovadora, los programas de apoyo social y actividades deberán estar en función de la edad de los voluntarios con el fin de mejorar el rendimiento y esperar el reconocimiento de sus organizaciones por su contribución.

Los resultados de la investigación muestran que los voluntarios abandonan las organizaciones cuando perciben que sus contratos psicológicos se rompen y experimentan injusticia dentro de ello. En este sentido, los resultados muestran una relación positiva entre la persistencia del voluntariado y la equidad organizacional (la forma en que se trata a las personas dentro de una organización).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Presentar una propuesta de transformación para el desarrollo del proceso de retención de voluntarios en el programa Valores de la promotora social San Francisco Javier.

1.2.2 Objetivos específicos

- Poner a disposición de la promotora social San Francisco Javier el plan de implementación que involucre el proceso de retención de voluntarios.
- Describir y analizar los pasos que se llevarán a cabo en el proceso de retención de voluntarios.

1.3 Justificación

Algunas de las razones por las que los voluntarios realizan un voluntariado es porque se refuerza su compromiso con la sociedad, se afianza su sentido de solidaridad y puede servir de inspiración a otros, ya que sus acciones tienen un efecto dominó para transformar e impactar de manera positiva en el mundo. Por ello, es importante mejorar el desarrollo de los procesos de retención de los voluntarios y fortalecer el compromiso, a fin de lograr comprometer al voluntario a realizar un voluntariado no solo una vez, sino, volverlo un voluntario comprometido mediante el establecimiento de programas que harán aún más atractivo realizarlo.

El trabajo de un voluntario en las ONG es clave para su sostenibilidad en el tiempo, sus acciones pueden impactar positiva o negativamente, y es por ello la importancia de analizar el proceso de retención, ya que uno de los objetivos de la promotora San Francisco Javier es retener el mejor talento para la organización, y esto será posible fortaleciendo los procesos actuales, mejorando tiempos y creando programas de reconocimiento y recompensa para los voluntarios.

1.4 Alcance

Si bien el tema de este estudio aún no ha sido explorado en detalle en el Perú, se encontraron fuentes bibliográficas en modelos teóricos como estudios empíricos, tanto en América Latina como en el mundo. También encontramos publicaciones e informes estadísticos sobre el estado de las actividades de voluntariado en Perú, relacionadas con información local.

El presente trabajo de investigación permitirá:

- Ampliar el alcance de las prácticas de retención de voluntarios de una manera que contribuya al marco existente de la promotora
- Considerar factores que pueden desempeñar un papel en la relación entre las necesidades de los voluntarios y la retención de los voluntarios.

1.5 Diseño metodológico

El proceso metodológico que se emplea en esta investigación consiste en la adopción de diversos modelos existentes para la propuesta de transformación del proceso de retención del voluntario del programa Voluntarios en Acción de la promotora social San Francisco Javier, de los cuales se recopilaron las etapas más imprescindibles para su aplicación, se toma en cuenta la siguiente metodología:

- Metodología descriptiva

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En este capítulo, veremos el marco teórico, el cual lo hemos separado en tres categorías. En el primero, lo hemos denominado definición del contexto, en donde estaremos desarrollando los términos relacionados al contexto de la promotora San Francisco Javier, tales como ONG, personas en extrema pobreza, filantropía, etc.

En el segundo segmento, estaremos analizando la definición y gestión del voluntario, en donde definiremos desde el perfil hasta la descripción y las etapas por las cuales pasa un voluntario.

Finalmente, en el último segmento del marco teórico, estaremos revisando la dirección de la empresa social, en donde podremos ver la gestión, la transformación, mejora continua, etc.

2.1 Definición del contexto

El objetivo de esta categoría es definir el contexto que se describe en el conjunto de términos que se asocian a la situación que se describe en la tesis.

2.1.1 ONG

La organización de las Naciones Unidas (ONU) define a la ONG como “organización de ciudadanos sin ánimos de lucro, nacional o internacional” (citado en Pérez, 2011, p246). Otra definición es que es una entidad privada, no lucrativa que, con recursos solidarios y altruistas, que tiene como objetivo generar beneficios sociales mediante la defensa y promoción de valores y la prestación de apoyo y servicios sin compensación a los beneficiarios integrados en los grupos de personas más desfavorecidas. (citado en Herranz, 2007, p24).

Se tiene las organizaciones no gubernamentales (ONG) que son organizaciones sin ánimo de lucro formadas por colectivos de personas que buscan soluciones a los problemas de la sociedad actual en las zonas más vulnerables. Por ese motivo, estas organizaciones constituyen un modelo positivo, que no dependen del gobierno, y su actividad no está supeditada a la comercialización o promoción de alguna imagen para lograr la colaboración para los distintos sectores.

En el Perú se dispone que los ciudadanos interesados en realizar acciones acordes al desarrollo y ayuda a los sectores más vulnerables deberán constituirse como una corporación sin fines de lucro de derecho privado. Se menciona que estas instituciones deben complementar los planes de gobierno respecto a las necesidades y a los programas relacionados con estos temas, ya que es muy importante la difusión y desarrollo de lo mencionado. No se conoce la cantidad exacta de estas organizaciones en el Perú , pero se puede establecer tres formas diferentes:

Las fundaciones: el artículo 99 del Código Civil la define como una “una organización sin fines de lucro establecida mediante el desvío de uno o más activos para lograr un propósito religioso, caritativo, cultural u otro propósito social”. Esta definición quiere decir que este tipo de organización no es lucrativa y que todo lo que tenga como ganancias se tendrá que reinvertir a la finalidad de la organización y financiar las actividades de la institución. Por tanto, los miembros conformados son llamados gestores, los cuales se encargan de velar los bienes y su objetivo como interés social para llevar a cabo las actividades destinadas al objetivo mencionado.

Las asociaciones: el artículo 80 del Código Civil la define como una “una organización permanente de personas físicas y/o jurídicas que persigue fines comunes a través de actividades comunes”. Las actividades apoyan a las caritativas, políticas, de caza, de pescadores, deportistas o monumentos en peligro. Toda asociación regula su fin, las funciones que constituyen. El objeto es alcanzar las metas de la organización cuya finalidad es generar recursos sin afectar lo no lucrativo, pueden recibir dinero, pero no repartirse sino destinarlo al fin de elección

Los comités: el artículo 111 del Código Civil la define así: “Cualquier organización, individual o corporativa, o ambas, dedicada a recaudar públicamente donaciones con fines altruistas. El acto constitutivo y el estatuto del comité pueden constar, para su inscripción en el registro, en escritura privada con la firma notariada del fundador”. La diferencia entre las fundaciones es que en los comités su carácter es temporal y su objetivo es recaudar y luego asignar a los beneficiarios lo recaudado. Por ese motivo, es a corto plazo solo para llegar a la meta y cumplir el plazo expresamente establecido. Queda disuelto cuando haya cumplido o alcanzado su fin (Piñar Manas et al., 2001).

2.1.2 Contexto social

En el presente trabajo de investigación, la palabra contexto social está asociada con la promotora, ya que se encarga de identificar diversas necesidades básicas en diferentes sectores de la población que planificará los programas para mejorar la calidad de educación. Tenemos que comenzar definiendo qué es el contexto social, también conocido como entorno social o ambiente social, estos tres sinónimos hacen referencia a diferentes tipos de situaciones con un foco en la sociedad, viendo qué las produce o cómo aparecieron o qué los causó estudiando, aparte de los hechos históricos y el entorno local, a la población dentro de la misma.

Existen varios tipos de contexto social y pueden referirse específicamente a estos: el primero es la clase social, en donde vemos los estratos de la sociedad, divididos por niveles socioeconómicos dependiendo de su posibilidad económica; en este punto vemos los diferentes problemas que tienen las personas por su clase social.

El segundo tipo es la situación sociopolítica, en donde vemos cómo la sociedad puede ejercer poder o determinar el modo en que ciertas situaciones llegan a realizar o cambiar el sentido de los eventos en referencia a la política.

El tercero es el sentir colectivo, lo cual hace referencia a los discursos u opiniones más

frecuentes que salen a relucir en los medios de comunicación que los propios ciudadanos lo piensan y lo dicen; ahora con la tecnología lo podemos reconocer en las publicaciones de las redes sociales y las campañas de movimiento contra diferentes temas.

Finalmente, estos son algunos tipos de contexto social que nos dan indicios sobre qué está pasando o qué puede estar pasando en una sociedad para poder tomar alguna decisión, tener un plan con acciones por tomar para solucionar algo, etc.

2.1.3 Público objetivo

El público objetivo, según Peiró (2017), es un grupo de consumidores, clientes recurrentes a los que se dirige una entidad con la finalidad de seducirnos con un producto o servicio determinado.

Establecer el público objetivo, en este caso para la promotora social, es fundamental para poder plantear la sostenibilidad del proyecto. Es vital identificar quiénes son los potenciales beneficiarios para proponer estrategias e implementarlas según el tipo de necesidad. Para ello, es necesario considerar los siguientes factores: factores económicos, poder adquisitivo, ubicación geográfica y las características demográficas.

- Características demográficas: Se toman en cuenta, en este caso, la edad, el nivel educativo, sexo, la religión que practican, estado civil, cantidad de hijos etc. Ello va a permitir a la promotora saber el perfil de las personas con las que va a trabajar; si son hombres, mujeres, infantes; si es que son casados, cuántos hijos tienen y en qué condiciones viven, por ejemplo.
- Factores económicos: Se toma en cuenta el salario, ocupación, lugar de trabajo, tipo de contrato de trabajo, etc. Con ellos la promotora social sabrá a qué se dedican las personas que se encuentran en el entorno.
- Poder adquisitivo: Para poder identificar correctamente a los beneficiarios es necesario saber el poder adquisitivo que tienen, pues la promotora social tiene un programa específico de ayuda a las familias más vulnerables económicamente.
- Ubicación geográfica: Responde a la ubicación donde residen las personas con las que se va a trabajar: distrito, distancia desde el centro de voluntarios, formas de acceso a la ubicación, transporte, seguridad, etc.

Además de establecer el público objetivo es de suma importancia conocerlo, ya que ello nos dará una mejor visibilidad de las necesidades. Es por ello que al determinarlo se

permitirá lo siguiente:

1. Claridad estratégica: esto permitirá diagnosticar la forma en la cual nos debemos regir para tener comunicación efectiva.
2. Optimización de costos: al ser una promotora social, el presupuesto base con el que cuenta es limitado. Por ello, conocer el público objetivo permitirá invertir el dinero en acciones apropiadas.
3. Trabajo en equipo: Si los voluntarios, que son la fuerza de trabajo, de la promotora social conocen bien a qué público objetivo se dirigen, tendrán una mejor y mayor cohesión y, por ende, los objetivos serán más fáciles de determinar.

2.1.4 Personas en extrema pobreza

De acuerdo a lo que menciona el informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) acerca de la evolución de la pobreza monetaria entre los años 2009 y 2020, las personas en extrema pobreza son aquellas que pertenecen a hogares cuyo gasto per cápita es menor al costo de una canasta básica de alimentos. La medición monetaria de la pobreza radica en la capacidad de gasto y según ello se evalúa el indicador de bienestar. El INEI indica que dicho concepto se encuentra bajo la siguiente composición: compras, autoconsumo, pagos en especie, donaciones públicas y transferencias de otros hogares.

Para establecer la pobreza monetaria existe un proceso desarrollado por Foster, Greer y Thorbecke (1984), quienes estiman tres (3) índices desarrollados. El primer índice hace referencia a la tasa de pobreza, que es la relación entre la población que vive en la pobreza y la población total. El segundo es el índice de Brecha de Pobreza, que determina la escasez promedio del consumo de los pobres en relación con la línea de pobreza, y el tercero evalúa la severidad de la pobreza.

El informe revela que la pandemia afectó a la población en todos los espacios geográficos y los mayores aumentos se dieron en la sierra y selva rural, mientras que los menores aumentos fueron en la costa y selva urbana. En todos los casos, el incremento fue representativo.

2.1.5 Asentamiento humano

La definición de este concepto radica principalmente en la unión territorial, económica y social de personas, ya sea de manera formal o informal que surgen como alternativa a la falta de urbanización y la pobreza. Al no desarrollarse por sí mismos, sino que su existencia

depende del territorio donde se ubican, pueden ir evolucionando de acuerdo a las necesidades que tengan y también crear vínculos con otros asentamientos humanos.

Un tipo de clasificación para los asentamientos humanos dependen mucho de las regulaciones legales donde se establezcan, ya que dependiendo de ello son considerados regulares o irregulares. Otro tipo de clasificación que se podría asignar en estos casos es si es un asentamiento urbano o rural.

Según la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), en América Latina y El Caribe la gestión urbana enfrenta cambios como el impacto de la urbanización sobre los habitantes y el entorno, la composición demográfica y las asociación entre los espacios urbanos y rurales y el rol que desempeñan las metrópolis en la generación de riqueza nacional.

2.1.6 Impacto Social

Según la Asociación Internacional de Evaluación de Impacto (2003), impacto social se define bajo los siguientes términos:

- Estilo de vida cotidiano (trabajo, diversión, interacción, etc.)
- Cultura (costumbres, creencias, dialectos, etc.)
- Comunidad (servicios, instalaciones, estabilidad, cohesión, etc.)
- Postura política y sistema
- Entorno
- Salud y bienestar

Un punto importante a considerar es que, dentro del impacto social, es muy importante reconocer las variantes que se desprenden del mismo término, como por ejemplo impacto socioeconómico, el cual se divide en dos: directo o indirecto. En el caso de los impactos indirectos "Impactos sociales, culturales y económicos resultantes de las reacciones de la comunidad a los impactos directos del proyecto" (Ministerio de Energía y Minas, 2001, p. 23).

(ICPGSIA, 2003, p. 47) define el impacto social como:

Impacto en la población del comportamiento público o privado que cambia la forma en que las personas viven, trabajan, juegan, interactúan, se organizan para satisfacer necesidades y, en general, se comportan como miembros de la sociedad. Este concepto también incluye guiar y racionalizar el conocimiento que las personas tienen de sí mismas y de la sociedad, incluidas las influencias culturales, la comprensión de sí mismas y los cambios en las normas, valores y creencias.

2.1.7 Escalamiento social

Jablonski (2016) define la escalabilidad como capacidad para mantener el mismo o mejor rendimiento del modelo de negocio aumentando o disminuyendo componentes y recursos.

Por su parte, para Mathaisel (2015) el escalamiento empresarial es cómo se organiza una empresa para que pueda crecer en diferentes etapas sin perder clientes, bajar la calidad o cambiar la propuesta de valor de la organización.

De igual modo, según Cavazos y Giuliani (2017), desde el emprendimiento social, la escalabilidad puede entenderse como el aumento del impacto del mismo propósito social que está orientado a tener una mayor atención de las necesidades y problemas de la sociedad. Es decir, cuando un emprendedor social, ve cual es el proceso para atender un problema a nivel local, también se proyecta y arma una estrategia para poder difundirlo en beneficio de otros, procurando maximizar y potenciar su impacto social para dar acceso a sus productos y servicios a una mayor base de beneficiarios. (André & Paché, 2016).

Durante el escalamiento, el emprendedor social tiene como objetivo el crecimiento cuantitativo utilizando tareas como la movilización de recursos y el establecimiento de procesos y mecanismos apropiados para medir el impacto de los modelos. (André & Paché, 2016). Así, el principal desafío para ellos, es el proceso de escalamiento, es decir de permanecer enfocados en el beneficiario mientras se esfuerzan por hacer crecer su empresa social. (Chowdhury & Santos, 2010).

2.1.8 Altruismo

Según la Universidad de Oxford (2020), este término lo define como "tendencia a buscar de forma altruista los intereses de los demás aunque sea en contra de los propios intereses." (p. 42) y según la Real Academia Española 2021, altruismo se deriva de la palabra francesa altruismo, que significa "diligencia por buscar la felicidad de los demás a expensas de uno mismo". (p. 43).

Si consideramos las dos definiciones ya mencionadas anteriormente, podemos decir que el altruismo es el deseo desprendido de las personas de hacer siempre el bien al prójimo, aun así, si esto pueda interferir con el bienestar personal. Es decir, son las personas que desinteresadamente pueden sacrificar aspectos personales como tiempo, dinero, recursos materiales, etc. Podemos decir que los héroes, mártires y hasta los santos pueden entrar en el listado de personas altruistas.

Otras características que podemos resaltar de las personas altruistas es que ellas

pueden demostrar mucha generosidad, disposición para siempre estar listos para ayudar y sobre todo un nivel de empatía grande, así como los voluntarios, los donantes de sangre quienes no reciben nada a cambio, el personal de salud como las enfermeras y los médicos, y personas que siempre están a favor de ayudar a los desprotegidos.

2.1.9 Filantropía

Según la Real Academia Española (2021), la palabra filantropía significa “amor al género humano” (p. 40), lo que podemos interpretar como el amor a querer apoyar, colaborar para tener un mundo mejor, con menos problemas o dificultades. La esencia es poder generar bienes materiales o intangibles para poder compartirlos con la persona más necesitada.

Con relación a este concepto, The Economy Journal (2014), comenta lo siguiente:

En cualquier caso, muchos remontan el término filantropía al emperador romano Flavio Claudio Giuliano (332-363). Giuliano, tratando de revivir el paganismo, acuñó el término "filantropía" para denotar "caridad". a los cristianos -una de las supuestas virtudes de una nueva religión que nunca fue parte del paganismo en Roma -sino de hecho una imitación (p. 41).

Todo esto se resume en los actos desinteresados que realizan las personas que tienen como objetivo o propósito ofrecer su ayuda a los más necesitados desinteresadamente , o específicamente nada a cambio económicamente, ya que lo hacen por la satisfacción de haber hecho algo bueno por otras personas.

Además, tenemos que reconocer ciertas características o motivos que genera que las personas sean filantrópicas. Una de ellas es que al momento de realizar actos desinteresados por el prójimo y tener buenos resultados, adquieren un estado emocional positivo que produce que impulse las ganas de seguir ayudando y de tener ese estado de felicidad permanente. Otro motivo puede ser la empatía que la persona puede llegar a sentir o a “ponerse en los zapatos del otro”, entendiendo que la ayuda es de gran importancia y de necesidad, que desea realizar más labor social para que las personas no sufran.

Con todo esto podemos identificar que la filantropía puede ser motivada por distintos elementos tanto internos como externos, pero tienen un mismo objetivo: poder ayudar a la persona más necesitada desinteresadamente.

2.1.10 Sostenibilidad

La sostenibilidad busca proteger el planeta, detener el cambio climático y promover el desarrollo social sin poner en peligro la vida en el planeta y sin dejar a nadie atrás. El concepto tiene como objetivo satisfacer las necesidades actuales sin poner en peligro los recursos de las generaciones futuras.

La sostenibilidad es un recordatorio de que hay otra manera de realizar otras acciones. Podemos avanzar como sociedad mientras cuidamos el medio ambiente, buscamos la justicia social y creamos valor económico. (Sostenibilidad para todos, 2019).

Pilares de la sostenibilidad

- Medioambiental

La sostenibilidad implica entender que la naturaleza y el medio ambiente no son una fuente inagotable de recursos y que requieren su protección y uso consciente..

Es importante considerar los factores, que son la preservación del medio ambiente, usar más las energías renovables, el ahorro de agua, incentivar la movilidad sostenible, y la innovación en construcción y arquitectura eco amigables y sostenible. Estos son comportamientos que podemos desarrollar a diario o están relacionados con elecciones que hacemos en nuestras vidas.

- Social

En el plano social, la sostenibilidad apunta al desarrollo social que busca la interacción y trabajo en conjunto entre entre las comunidades y la cultura para llevar a los niveles esperados y satisfactorios de la calidad de vida, salud y educación. Por otro lado se identifica la lucha por la igualdad de género que tendrá un papel protagonista en la acción por la sostenibilidad social en los próximos años.

- Económica

Así mismo, la sostenibilidad también cumple un factor directo de desarrollo y crecimiento económico que tiene como consecuencia generar riqueza equitativa para todos sin dañar el medio ambiente. Este punto incluye ciertos tipos de

actividades, como por ejemplo apostar por la agricultura, el turismo, la industria, etc.

Por eso, la sostenibilidad ambiental, social y económica están estrechamente relacionadas, ya que muchos de los desafíos que enfrenta las comunidades y las personas, como son el cambio climático y la escasez de recursos naturales, sólo pueden resolverse mediante la protección y promoción del desarrollo sostenible a escala global. (Sostenibilidad para todos, 2019).

2.1.11 Objetivos de desarrollo sostenible

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), según la ONU, son una llamada a la planificación global de las Naciones Unidas con miras al 2030, que indica la protección del planeta, poner fin a la pobreza y garantizar que las personas disfruten de paz y prosperidad.

Los 17 objetivos son los siguientes:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianza para lograr los objetivos

Los ODS son soluciones integradas y para ello necesitan tener un flujo de trabajo que se divide en cuatro partes: innovación y aprendizaje, datos y análisis, financiamiento, y política y programación integrada. Esta integración reconoce que los impactos de un área deben estar alineados con la sostenibilidad ambiental, económica y, lo que es más importante, social en

otras áreas. El compromiso mundial es darle prioridad al progreso de los países más rezagados.

Es necesario que toda la sociedad se encuentre involucrada, pues se requiere de ellos la creatividad, la tecnología, el conocimiento y los recursos financieros para que todos los propósitos sean objetivos alcanzables y realizables.

2.2 Definición y gestión del voluntario

El objetivo de este segmento es poder desarrollar e identificar las palabras esenciales de un voluntario y cómo se puede gestionar el mismo en una ONG o en este caso la promotora San Francisco Javier.

2.2.1. Voluntario

Es importante conocer y comprender ciertas palabras adicionales como, por ejemplo, definir qué es un voluntario. Este término alude a la persona que decide dedicar, por elección propia, una parte de su tiempo, dinero y recursos a acciones solidarias y altruistas sin recibir nada económico a cambio, así como identificar y mejorar la sociedad en donde vivimos, ver y hacer un mundo justo, equitativo, solidario y con buenas acciones.

Además, el voluntario representa la esencia de poder brindar algo de nosotros, de dar un poco de uno mismo para el prójimo o personas más necesitadas; de igual manera, tiene como objetivo ayudar a personas en extrema pobreza, a las personas más vulnerables, a las comunidades más necesitadas. Todas estas acciones que realizan responden a un compromiso propio, una iniciativa personal, por lo que el resultado es un actuar desinteresado, sin personas que pidan una recompensa económica.

Estas decisiones pueden tornarse de una forma reflexiva y mayormente responsable, de desarrollar o establecer en una persona su lado altruista y solidario, por lo que mayormente dedica el tiempo libre e interviene de una manera continua y regula actividades de voluntariado.

El principal objetivo de un voluntario se encuentra en las relaciones humanas que puede obtener, así como la mejora continua del bienestar de las personas más necesitadas y de las comunidades abandonadas. Cada vez que el voluntario se compromete más con su labor, la confianza y la cohesión social aumentan para poder desempeñar su rol de una manera apropiada y satisfactoria.

El voluntario es una pieza clave en todas las organizaciones sin fines de lucro que ayuda, tanto sea para la sociedad como para movimientos políticos, sociales y religiosos; son parte fundamental de varios programas ya sea de educación, medio ambiente, vivienda, salud, etc.; estos programas pueden ser respaldados por empresas de sectores públicos o privado para su desarrollo.

2.2.2. Perfil de voluntario

Entrando a lo particular de qué es un perfil de voluntario, definiremos específicamente las características que debe tener un voluntario. Se reconoce como una persona que tienen un nivel de consciencia de la realidad, con unas características particulares como ser disciplinado en todo momento, vale decir poder salir de su zona de confort sin tener ningún contratiempo, llegar a los objetivos sin romper las reglas, controlar las emociones y los impulsos frente a diferentes situaciones. Asimismo, implica ser una persona perseverante, poder llegar a perseguir y alcanzar los objetivos que se le asigna con dedicación y responsabilidad, poder seguir con las acciones encomendadas, es decir poder terminar lo que empezó, tener una concentración intacta y lo principal es poder volver a comenzar lo que uno está realizando aun cuando las cosas han fracasado y sabiendo que los resultados positivos o satisfactorios pueden llegar en un largo tiempo de desarrollo.

El voluntario también tiene que ser una persona con alto nivel de desprendimiento, caritativo, humilde, sabiendo que lo material es necesario, pero no siempre es importante ayudar con eso, sino también con una aproximación humana, con intercambios de ideas, calidad de tiempo, etc. para construir un mundo mejor sin tener un papel protagónico.

Es una persona proactiva, busca actuar de una manera rápida frente a situaciones complicadas o problemas que pudieran suceder, además de poder tomar las situaciones con sus propias manos, desarrollar las soluciones o delegar acciones para que llegue a un resultado favorable. Asimismo, sabe que siempre se tiene que hacer cosas, que no solo es un momento, sino que la productividad es constante.

Además de ser una persona que practica la sinceridad y la transparencia en su actuar, pensar y decidir, también es importante el compromiso cuando se trata de hacer voluntariado, es decir comprometerse cuando tiene conocimiento que no van a poder cumplir con sus responsabilidades o al momento de solicitarles apoyo para algunas funciones o responsabilidades, rechazarlas constantemente solo por flojera o alguna excusa no importante para realizarla.

Una de las características primordiales que también identificamos en un perfil de

voluntario es la coherencia con sus palabras, refiriéndonos en que es necesario que un voluntario no puede estar hablando mal o hablando a espaldas de las instituciones en donde ejecuta su labor de ayuda, ya que definitivamente desempeña un labor altruista; de acuerdo a sus inclinaciones de gustos, capacidades y competencias para realizar un rol efectivo, entonces es una decisión netamente personal sin compromiso alguno.

También es necesario saber diferenciar y no involucrar su vida personal con lo que están ejecutando en el voluntariado; tener esas malas experiencias puede provocar que el trabajo del voluntario se vuelva tedioso y complicado tanto para él como para las otras personas que lo rodean y apoyan. Además, el clima de trabajo puede tornarse tenso y aburrido. En cambio, es importante que los voluntarios disfruten lo que están realizando, tengan esa actitud positiva y desprendida en todo momento para que las responsabilidades se cumplan mucho más rápido, con efectividad y definitivamente que poco a poco se vaya teniendo un cambio fuerte, un cambio positivo en las personas que reciben el apoyo de los voluntarios (beneficiarios).

También rescatamos que son personas que saben que su mejor recompensa en hacer voluntariados es siempre apuntar al bienestar de un grupo, de la comunidad, de los niños, ancianos, etc., que con solo una sonrisa o un agradecimiento están satisfechos y contentos con lo que están realizando; no esperan nada material ni monetario para realizar lo que se proponen.

Finalmente, es importante que, aunque sean voluntarios comprometidos o simplemente voluntarios que disfrutan ayudar al resto en su tiempo libre, lo hagan de corazón, con una actitud positiva y sobre todo un fuerte compromiso por ayudar para poder ver resultados y no por obligación, ya que cuando uno realiza voluntariados se gana experiencia, se forma en habilidades blandas y también se crece emocionalmente.

2.2.3. Programa de voluntariado

Los programas de voluntariado son herramientas de planificación que concretan las ideas y objetivos estratégicos de manera anual o semestral en un lugar determinado a partir de los recursos disponibles.

Es muy importante en un programa de voluntariado elaborar el programa, fijar los objetivos y necesariamente realizar una fase de diagnóstico, identificando los problemas y sus casos, tomando en cuenta el marco legal de voluntariado con la finalidad de aportar coherencia al programa. Además, los programas de voluntariado siguen una serie de etapas

hasta la evaluación o valoración de los resultados conseguidos, el proceso es continuo de varias acciones programadas que se retroalimentan entre sí y son progresivas.

Las fases que se dan en programas de voluntariado varían dependiendo de los objetivos, pero se establecen por cinco fases que se tomará como referencia, las cuales son las siguientes: la identificación es la primera fase, en la cual debería contarse con la participación y opinión de todas las realidades que encuentran vinculadas con la organización; formulación es la segunda y en ella se estructurará y formalizará la acción definiendo los elementos del programa con la finalidad de definir los objetivos y resultados para alcanzar las actividades; la ejecución es la tercera etapa para llevar a la práctica de hacer realidad el programa de voluntariado, se requiere previamente programar, gestionar y coordinar; el seguimiento es la cuarta etapa de análisis continuo en la ejecución del programa, la cual pretende en la acción y los efectos que produce sean conformes a lo planificado con la finalidad de conocer la evolución, desviaciones o deficiencias y proponer medidas de acciones; y la evaluación es la última etapa, la cual consiste en identificar su eficiencia, impacto, viabilidad y la pertinencia de sus objetivos. Con ello se realiza la valorización y resultado de evaluación es positiva lo normal será organización replicando el programa introducción las mejoras oportunas tras este análisis.

2.2.4. Captación del voluntario

Si bien esta tesis no está dirigida a la captación de los voluntarios, creemos que es importante definir cómo se puede captar a ellos para poder tenerlo en mente en el transcurso de esta. Para eso estamos teniendo como referencia que no muchas personas realizan voluntariados, entonces es una necesidad clave poder tener este proceso de captación muy desarrollado y maduro para que los estos sean sostenibles en el tiempo. Cabe recalcar que es probable que las organizaciones con mayor tiempo, con nombre reconocido por la gente o hasta con una organización ya más establecida, no tienen mucho problema con este punto, porque las personas acuden regularmente y, además, tienen una gran cantidad de personas que pueden ser sustituidas con facilidad por otros voluntarios. En cambio, organizaciones con poco tiempo o poco reconocimiento en el sector sí requieren un proceso de captación sólido para poder contar con una cantidad apropiada de voluntarios y poder ser sostenible en el tiempo.

Es importante identificar cómo llegan los voluntarios a su organización. Según el estudio de Manuel Medina, en el 54% de los casos, el primer contacto con el voluntariado es a través de un amigo, conocido o compañero de clase. (Medina, 1999) , lo cual destaca una clara señal de la importancia de fidelizar y seguir con el proceso de captación con los voluntarios que ya se encuentran dentro de la organización, para que las recomendaciones

se extiendan y podamos contar con muchos más.

De igual modo, es importante, para poder tener este primer punto de que los mismos voluntarios llamen y capten a sus amigos o círculo cercano, saber que la organización tiene que ser interesante y que tenga la atención de las personas, para eso es clave que los voluntariados y eventos que se realicen sean divertidos, amigables, fáciles de realizar, que sobre todo dejen una enseñanza y una vivencia diferente para que deseen regresar y hacer lo mismo.

Hay varias maneras de poder captar a los voluntarios, es primordial poder tener una mirada siempre al crecimiento de la organización, tener más voluntarios y así poder crecer y ser rentable en el tiempo para poder seguir siendo una organización de ayuda a los más necesitados (Medina, 1999).

2.2.5. Incorporación del voluntariado

El foco principal de este estudio son los voluntarios de la promotora San Francisco Javier, por lo cual es rescatable poder conocer todo el flujo de la incorporación del voluntariado. Cuando un voluntario tiene la motivación de permanecer o realizar alguna obra social o utilizar sus horas libres para algún voluntariado, podemos decir que ya tenemos un punto ganado.

Después de su captación, tenemos que centrarnos en la incorporación del voluntariado. Es la conexión directa y primera de los voluntarios con la promotora o alguna ONG. Es importante recalcar que lo primordial es poder tener este contacto cercano y transparente con los voluntarios, el tener este sentido de permanencia ayudará a que se puedan quedar mucho más tiempo.

2.2.6. Capacitación del voluntario

Es muy importante identificar el flujo del voluntariado de la promotora que cuenta con un proceso de capacitación no estructurado que permite al voluntario conocer el objetivo y el programa que integrarán. Por ese motivo, es importante conocer el desarrollo de los voluntarios y la satisfacción como una práctica de retención para continuar en el programa y en la misma promotora.

Las capacitaciones que reciben los voluntarios de la promotora satisfacen también sus motivaciones sobre el interés de adquirir conocimientos sobre los temas de valores y poner en práctica conocimientos adquiridos, ya sea por valores por impartir y sentimientos por vocación. Esto se refleja en la permanencia en el programa, la valorización del aprendizaje y satisfacción de lo que aprenden gracias a la promotora.

Por ello, se definirá la palabra capacitación con otros autores considerando otras aristas. Prieto (2013) define el desarrollo humano como el crecimiento y la mejora de las

personas de acuerdo con las expectativas. Así también como la formación y el desarrollo de nuevas habilidades, es fundamental para el éxito organizacional ya que promueve el bienestar ante posibles contingencias dentro de una organización.

Según Chiavenato (2001), la capacitación es un proceso de formación de corto plazo, aplicado de manera estructurada y organizada, donde los voluntarios adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos. La capacitación tiene como objetivo realizar la transmisión de conocimientos así como el desarrollo de habilidades y competencias. Se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de los individuos y de los grupos, dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Dessler (2006), la capacitación es proporcionar a los individuos las habilidades necesarias para desempeñar su función. La capacitación, por tanto, podría definirse como conocer y mejorar las habilidades para realizar las funciones.

2.2.7. Retención de voluntarios

Es importante identificar qué es la retención del voluntario; lo primero que debemos rescatar es que se tiene que causar una buena impresión, vale decir mostrarle el valor agregado de la organización, enseñarles los valores y hacia dónde van, pero sobre todo demostrarles que su mayor fuerza lo componen los voluntarios que la conforman.

Otro aspecto es que tienen que ser flexibles, es decir hacer que los voluntarios realicen varias funciones, ayuden con la organización, además de que en cada voluntariado puedan hacer cosas diferentes con grados de responsabilidad indistintos en cada evento, pero también se debe tener en consideración que no se puede abusar de la buena voluntad de los voluntarios, sino que también se tiene que dividir y equilibrar la carga de trabajo.

En el punto de flexibilidad, también es la manera de cómo organizar voluntariados, es decir poder dar la opción de realizar voluntariados virtuales si es que los voluntarios no tienen el tiempo del traslado para realizarlos.

Adicionalmente, consideramos que, además de retener a los voluntarios, se debe generar un deseo de pertenencia, haciendo comunidad dentro del mismo; que los voluntarios se sientan una familia, que deseen regresar para hacer cosas juntos de nuevo, que sigan creando y trabajando en conjunto por las experiencias y el deseo de ayudar.

Además, otro punto es poder capacitarlos a los voluntarios, generar y compartir conocimiento con ellos, tanto sea de temas de expertise como de habilidades blandas, pero también agrega un valor poder compartir experiencias y vivencias para que sigan creciendo como voluntarios y ellos se sientan con mayor capacidad para poder seguir con lo que están realizando.

Finalmente, todo esto se engloba en que la organización sea siempre agradecida con sus voluntariados, que tengan ese tiempo de juntarlos, agradecerles, compartir y sobre todo

felicitarlos y reconocerlos por el esfuerzo y dedicación que realizan.

2.2.8. Redes sociales

En la promotora social San Francisco Javier, el canal de comunicación y difusión más utilizado son las redes sociales. Mediante ellas podemos llegar a más personas, de una manera directa y sencilla. Los canales frecuentemente usados son Facebook e Instagram, y generalmente las convocatorias para captar nuevos voluntarios son publicadas en ambas redes sociales a la vez. Uno de los conceptos más conocidos de las redes sociales es que son comunidades conformadas por diversos usuarios y organizaciones que se interrelacionan entre sí en internet.

En redes sociales como Facebook, Google, Instagram, Twitter, LinkedIn o TikTok se forman grupos, los cuales comparten información y elementos, de tipo multimedia como imágenes o videos, esto varía de acuerdo a los intereses de los usuarios. Cada red social tiene un objetivo diferente y el contenido debe adaptarse según el uso particular que se aplique. (Peiró, 2017).

Otra acepción de las redes sociales es que son estructuras formadas en internet por personas u organizaciones que se relacionan a partir de valores comunes y/o intereses. A través de ellas, se generan relaciones entre empresas o individuos de forma rápida, sin rango o límites físicos.

En la Promotora social apuntamos a estar presentes en la mayoría de redes sociales, específicamente en las que son más usadas. Según indica Geovanny Payares en el blog Ecommerce News, las plataformas más usadas en el Perú son Facebook, con aproximadamente 29 millones de cuentas, la cual es una de las plataformas digitales más populares. Asimismo, el 85% de los peruanos cuenta con WhatsApp en su teléfono. Si hablamos de YouTube, el 79,9% de la población peruana utiliza esta red social, de alguna manera. Por su parte, TikTok es una de las aplicaciones que más ha crecido en los últimos años, utilizado por el 51,2% de los peruanos. En el ranking ocupa el tercer puesto de descargas y su público objetivo es en su mayoría, público joven (12-17 años). Finalmente, Instagram cuenta con el 40,7% del público peruano, y sorprendentemente, es la segunda plataforma más empleada en el Perú de noticias.

2.3 Dirección de la empresa social

La finalidad de este segmento es poder desarrollar y definir las palabras esenciales orientadas al desarrollo, gestión y transformación de los procesos que posee la promotora San Francisco Javier.

2.3.1 Proceso

El proceso que apuntamos a transformar es el proceso de retención de voluntarios, sin embargo, para poder comprenderlo en su totalidad, analizaremos los procesos previos a este, como son los procesos de captación e incorporación, y el proceso de salidas. Para entender qué es un proceso en su sentido más general, recogimos las siguientes definiciones:

La Real Academia Española plantea el proceso como la “acción de ir hacia delante” (Real Academia Española, 2021).

Por su parte, Salazar (2013) propone la siguiente definición:

Un proceso es una sucesión de pasos organizados con algún tipo de lógica cuyo objetivo es lograr algún resultado específico. Expone estructuras de comportamiento que son diseñados para mejorar la productividad con un fin en particular, para suprimir algún tipo de problema o establecer un orden. Ahora bien, desde la perspectiva de una organización, un proceso aplica una conjunto de acciones que se ejecutan en el aspecto productivo para lograr una mayor eficiencia.

Asimismo, el portal Significados (2014) (s.f.) nos propone la siguiente definición:

Se puede definir como proceso al conjunto de fenómenos, relacionados a la naturaleza o al ser humano, que se llevan a cabo en un periodo determinado de tiempo y cuyas etapas secuenciales suelen conducir hacia un fin particular. Es debido a su extensión en diversos campos que, podemos identificar procesos en una enorme cantidad de ámbitos. Podemos identificar una gran cantidad de ejemplos en nuestro día a día, según la forma cómo desarrollamos nuestras actividades.

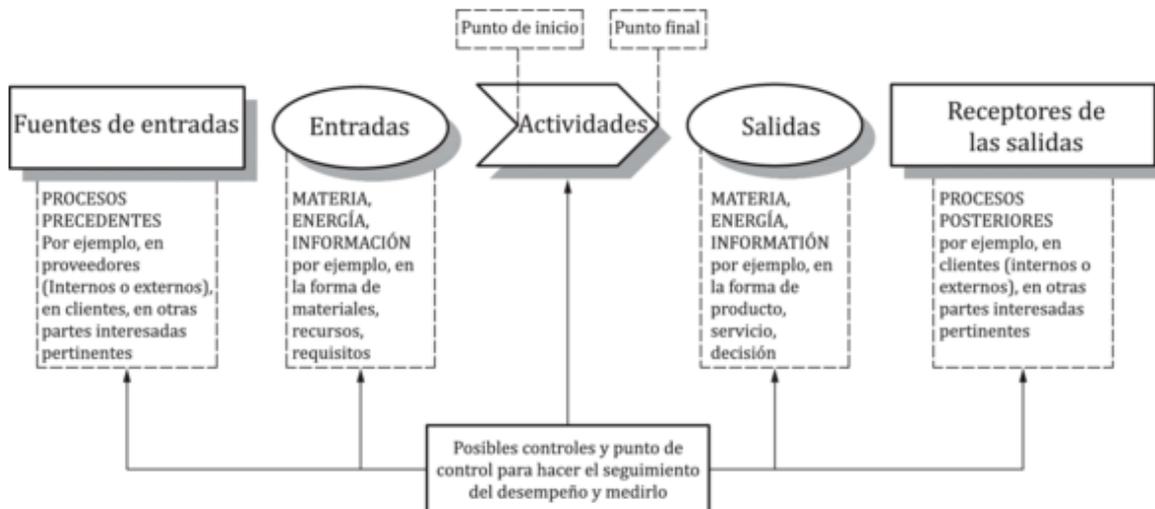


Gráfico 1. Representación de los elementos de un proceso

Fuente: ISO 9001, 2015.

2.3.2 Estandarización de proceso

En la actualidad, estandarizar los procesos es una actividad que no se ha venido realizando en la promotora social San Francisco Javier, esto debido a su poco control. Se pretende dejar una guía de estandarización en el proceso de retención de voluntarios, y así se pueda tomar de base como estándar y/o método a futuro. Estandarizar los procesos de una empresa es una estrategia que asegura la calidad de los procesos, debido a que nos permite tener una guía y/o ruta que posibilita la gestión de actividades en la organización.

Es primordial para el éxito de las empresas, sin embargo, se encuentra desvalorizada y no se le ha dado la importancia debida, especialmente en empresas pequeñas u organización no gubernamental como es el caso de la promotora San Francisco Javier.

Según Cuatrecasas (2010), un proceso que conserva las mismas condiciones producirá los mismos resultados. En consecuencia, si se apunta a obtener los resultados esperados, es importante estandarizar las condiciones. Igualmente, indica que para lograr lo ya mencionado, es preciso establecer la forma de trabajo con el que se va a desenvolver en un proceso. Debemos también, cerciorarnos que la operación se lleve a cabo teniendo en cuenta las pautas fijadas en el método utilizado. Establecer las pautas de trabajo según el nuevo método establecido, es a lo que llamamos estandarizar la operación, y es imprescindible llevarlo a cabo y que se ejecute correctamente.

Por su parte, Gonzales (2016) indica que, en la fase de estandarizar el proceso, resulta apropiado considerar aspectos clave, los cuales se describen a continuación:

- Participación: que los miembros del proceso sean partícipes activos.

- Capacitación: que el personal que forma parte del proceso relacionado reciba capacitación en el estándar.
- Diagramas e imágenes: con el fin de secundar el entendimiento de las actividades, puede diseñarse un flujograma del proceso.
- Documentos: preparar los documentos apropiados para cerciorarse que las actividades se ejecuten de manera adecuada.
- Registros: Identificar los registros que deben ser recopilados como parte del proceso, con el objetivo de evidenciar que se ha logrado lo planificado.

Es imprescindible realizar una estandarización de procesos en un programa de mejora; ya sin ella, es probable que los procesos regresen a su forma antigua. Una vez establecidos los métodos estándares, estos deben examinarse para asegurar que muestren las actividades de mejora (Stephens, 2006).

2.3.3 Diagrama de flujo

En el presente trabajo representaremos los procesos con los que cuenta la promotora social mediante diagramas de flujo, ya que consideramos que mediante este es posible la visualización de las actividades con las que se cuenta actualmente.

Se define al diagrama de flujo como la representación lógica y ordenada de las actividades que se van a ejecutar en la empresa u organización, las cuales van relacionadas y con un fin común, logrando que las relaciones de trabajo sean más eficientes. (Fernández & Fernández, 2015).

Según el portal web Asana (2022), en el diagrama de flujo se muestran los pasos, las secuencias y las decisiones de un proceso o flujo de trabajo. En la actualidad existen muchos tipos diferentes de diagrama de flujo. Es una herramienta robusta que se puede utilizar en muchos campos de diferentes rubros y en diferentes áreas o unidades de la organización.

2.3.4 Gestión

Consideramos importante continuar con el significado de gestión, entender que no solo es captar voluntarios, sino también el proceso de gestionarlos. Con eso, la Real Academia Española (2021) define la gestión como “realizar diligencias que conduzcan a la realización de un negocio o deseo” (p. 3). Es decir, la podemos definir como un proceso de pasos y acciones que tiene como resultado final un objetivo específico y un logro determinado.

Esta palabra puede normalmente ser relacionada con el sector del negocio, en procesos de empresas para alcanzar objetivos reales y estratégicos de las compañías; sin embargo, no solo se debería relación con el mundo corporativo, ni en el sector económico, sino también se puede relacionar con cualquier tipo de recursos, por ejemplo, gestionar emociones, tratamientos médicos, tiempos, recursos humanos,

De hecho, sea el proceso que se quiera gestionar, es importante tener algunos pasos a seguir según Economipedia, es necesario tener una planificación o reconocimiento de lo que está sucediendo en el entorno, de ahí la organización y estrategia del negocio o de los pasos a seguir, y la parte del desarrollo del mismo en donde se trabaja los objetivos de cada uno de los procesos y también sus consecuencias. Finalmente, llega a tener el control del mismo para ver si está teniendo resultados positivos o negativos para tener acción oportuna.

2.3.5 Propuesta de valor

Uno de los pilares de esta tesis es la propuesta de valor que se generará en la promotora social San Francisco Javier, al realizar mejoras en el proceso de retención de voluntarios. Esto permitirá hacer visible las ventajas y beneficios de ser voluntario y nos diferenciará sobre otras organizaciones.

El concepto de propuesta de valor presenta definiciones de acuerdo con el contexto en el que se quiera otorgar valor, ya sea explícito o implícito en lo que se hace u ofrece.

Para efectos de la investigación, consideramos el uso de los siguientes conceptos:

La propuesta de valor es definida como el valor agregado de los beneficios que es posible esperar por parte de los clientes de tus productos y servicios (Osterwalder et al., 2015, p. 314).

Por su parte, Mejía nos propone lo siguiente:

La propuesta de valor es lo que una institución ofrece a sus clientes como muestra única de servicios, productos y valores, los cuales son una propuesta interesante. (2003, p. 4).

Y la que propone, Minondo Urzainqui en su publicación:

La propuesta de valor (PV), o también conocido como oferta de valor diferenciada, es una declaración que define aquellos beneficios por un conjunto de clientes, con la decisión de obtener un producto o servicio en vez de otro. (Minondo Urzainqui, p1)

Los conceptos citados anteriormente nos permiten situar a la propuesta de valor como uno de los elementos más importantes y a tener en cuenta si se desea lograr el posicionamiento de una organización. Es el conjunto de características, diferencias y ventajas que tiene un producto o servicio sobre otros, lo que los hace elegibles por el cliente.

2.3.6 Transformación

En línea con los conceptos clave, la transformación jugará un papel importante en el presente trabajo de investigación, ya que permitirá a la promotora cumplir con los nuevos objetivos que se demandan de manera más eficaz.

Según Manucci (2016), las condiciones de cambio son generadas por diversas decisiones o crisis. La transformación involucra el origen de nuevas condiciones de vida internas el cual hace posible una adaptación activa a los requerimientos del entorno. Transformar la estructura de un sistema no significa modificar “quién(es) somos”, sino variar “la forma como vivimos”. Para poder tener éxito al momento de realizar una transformación estructural, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: En primer lugar, darle un significado a los movimientos y decisiones de cambio. La importancia del propósito establece la convicción para provocar la protección de lo no conocido y profundizar en un nuevo espacio; en segundo lugar, es imprescindible comprender el efecto emocional de las negociaciones con el contexto. Esto incluye un seguimiento continuo en los implicados para preservar la confianza sobre sí mismo y la temperancia para mantener un propósito definido.

2.3.7 Mejora continua

Uno de los objetivos centrales que se tienen en la promotora social San Francisco Javier es mejorar constantemente, y esto abarca desde procesos, actividades, hasta eficiencia y productividad, por lo que definir el término de mejora continua resulta fundamental. El concepto de mejora continua, aplicado a las organizaciones, se refiere a que siempre es posible seguir mejorando, ya sean procesos, actividades, flujos de trabajo, ya que nada puede ser considerado como terminado de forma definitiva.

Existen diferentes definiciones según algunos autores:

Para Harrington (1993), la mejora de un proceso significa modificarlo para hacer de él un proceso más eficiente, adaptable y efectivo. Saber qué cambiar y cómo hacerlo dependerá mucho del enfoque que le de cada persona, y del proceso en sí mismo.

En tanto, Kabboul (1994) nos indica que el mejoramiento continuo es una conversión en el mecanismo viable y de acceso disponible para las empresas de los países en desarrollo.

Por su parte, Abell (1994) sustenta la mejora continua con los principios de la administración científica introducidos por Frederick Taylor, quien argumentó que cualquier trabajo puede ser mejorado.

Finalmente, Sullivan (1994) define la mejora continua como el esfuerzo para poner en práctica mejoras en cada área de las empresas que son entregadas a los clientes.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se presenta, en primer lugar, el análisis situacional de la promotora social San Francisco Javier. En segundo lugar, se realiza el análisis operativo del proceso general por el que pasa un voluntario, desde su captación, incorporación, retención hasta su salida. Posteriormente, se presentan también los análisis interno y externo de la promotora, utilizando herramientas como Pestel, 5 fuerzas de Porter, cadena de valor, análisis FODA, Balance Score Card y CANVAS.

3.1 Análisis situacional

3.1.1 Generalidades de la promotora

- Es una organización sin fines de lucro, con sólidos valores católicos que promueve la responsabilidad social y el desarrollo integral de las familias, grupos y/o comunidades que viven en condiciones de riesgo social.
- Trabajan en estrecha coordinación con las personas que ayudan para que ellas lideren su propio proceso de cambio y el desarrollo sea realmente sostenible.
- Las líneas de acción están orientadas a las áreas de educación, medio ambiente, salud y vivienda. Cada una de estas líneas es interdependiente y alineada con el desarrollo integral de familias y comunidades, soportadas por profesionales de experiencia, con enfoques, metodologías y herramientas validadas internacionalmente.
- El objetivo de la promotora social es crear el espacio, las herramientas y las condiciones para que las comunidades y los grupos interesados participen activamente en la solución de problemas esenciales de desarrollo que afectan a la comunidad.

3.1.2 Misión

- Liderar y promover programas y proyectos que faciliten el desarrollo integral y sostenible, así como la ayuda humanitaria para niños, mujeres, familias y comunidades más vulnerables, con la finalidad de que accedan a una mejor calidad de vida en las áreas de salud, educación, vivienda, medio ambiente y formación en valores.

3.1.3 Visión

- Ser reconocidos por el impacto social de nuestras iniciativas en bien del crecimiento integral de las personas y el bienestar común de las familias y comunidades que atendemos, así como de las nuevas generaciones.

3.1.4 Pilares

- Respeto por la dignidad de cada persona.
- Orgullo y sentido de pertenencia por el lugar que nos acoge.
- Coherencia y desarrollo integral con sólidos valores.
- Integración y cohesión entre promotores, beneficiarios y voluntarios.

3.1.5 Organigrama

La promotora San Francisco Javier tiene un organigrama consolidado y estructurado para poder desarrollar los voluntariados correspondientes. En la cima de la estructura se ubican los directores, que en este caso corresponden a la congregación pro Iglesia Santa que supervisa la ONG.

El que lidera toda la promotora como tal es el director general, también fundador, el padre César de los Heros, quien fue el creador de la promotora teniendo una visión de hacer voluntariados con jóvenes para jóvenes.

Luego se encuentran dos comités, que actualmente se encarga de su mejora. Tenemos al Comité de Planeamiento Estratégico y Comercial, enfocado en la creación y desarrollo de la estrategia para estos años que vienen. En paralelo está el Comité de Gestión, que planifica cómo gestionar el crecimiento y escalamiento de la promotora.

Después viene el gerente general, quien se encarga del control y supervisión de las demás áreas y el buen funcionamiento de los mismos. Dick Moreno también realiza la función de jefe de Finanzas y jefe de Operaciones, quien tiene un equipo a su cargo por cada una de las jefaturas. En el caso de la jefatura de Finanzas, tiene una asistente que le ayuda a ver los ingresos de las donaciones y cómo gestionarlos; en el caso de la jefatura de Operaciones, cuenta con un coordinador de las obras sociales, los voluntariados como tal y un asistente de eventos que lo ayuda como tal.

Además, se cuenta con un área de Evangelización y Pastoral, la cual cuenta con una jefatura que lo ejecuta la hermana Rosa, quien se encarga de todo el desarrollo espiritual y de habilidades blandas de los voluntarios.

Finalmente, existe una área de Administración, que cuenta con subáreas de contabilidad, que se encarga de gestionar los ingresos y salidas de la promotora. Además, posee una subárea encargada de los voluntarios como tal, es decir quienes están preparados para tener un puesto de liderazgo. También se cuenta con una área de logística, encargada de ver todos los materiales que se necesita para el desarrollo de los voluntariados y finalmente el área de comunicación que ve todo la promoción en redes sociales de la promotora para la captación de más voluntarios.

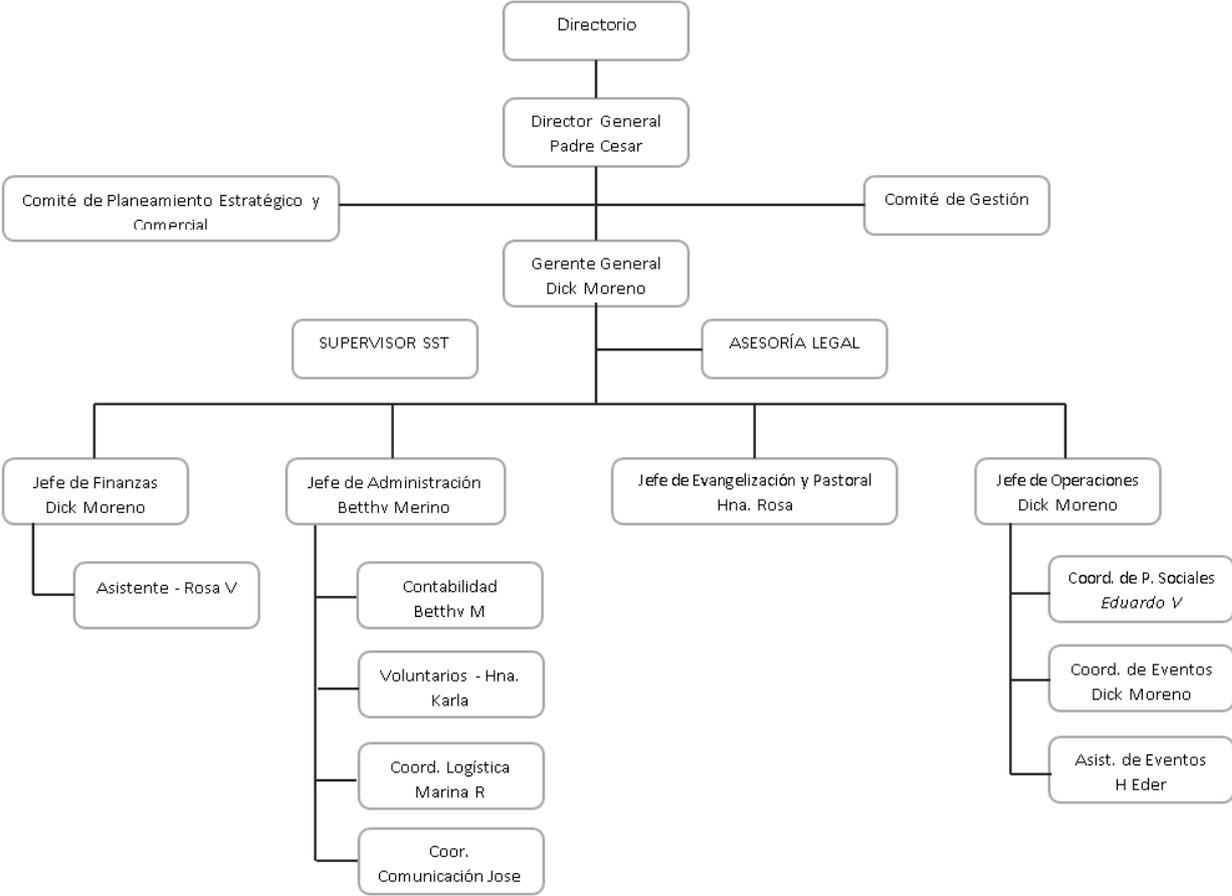


Gráfico 2 - Organigrama de la Promotora Social San Francisco Javier

Fuente: Promotora Social San Francisco Javier

3.1.6 Estructura de los voluntarios

Actualmente, se tiene una estructura ya definida para poder crecer como voluntario dentro de la promotora San Francisco Javier.

Al momento de ingresar a la promotora y se comienza a participar recién de sus primeros voluntariados, se les asigna un grupo cuando ya están comprometidos a ser constantes en su ejecución; reciben una capacitación constante en habilidades blandas y desarrollo personal,

además de tener siempre un asesor y no desarrollar los voluntariados solos. Existen cuatro grupos en esta instancia: Dejando Huella, Voluntades Unidas, Team Valores y Valores Squads, todos conformados por jóvenes y adolescentes con ganas de hacer voluntariados.

Después de tener más de dos años en el voluntariado y el compromiso de aceptar una formación más específica de espiritualidad, ya que la promotora es una ONG católica, pasan a un siguiente nivel, los núcleos, que lo conforman los voluntarios con más años, pero que todavía, en el proceso de tener una buena formación espiritual, ya comienzan a realizar sus voluntariados con autonomía. Incluso, siguen teniendo un asesor que los acompaña supervisando su gestión en la promotora. Actualmente, solo se encuentran los de Sembrando Esperanza.

Finalmente, está el nivel de agrupación, que lo conforman los voluntarios con muchos más años en la promotora, que ya cuentan con una formación espiritual consolidada; no tienen ningún asesor supervisándolos, es decir ya son agrupaciones que se autogestionan y pueden desarrollar sus voluntariados con autonomía y normalidad.

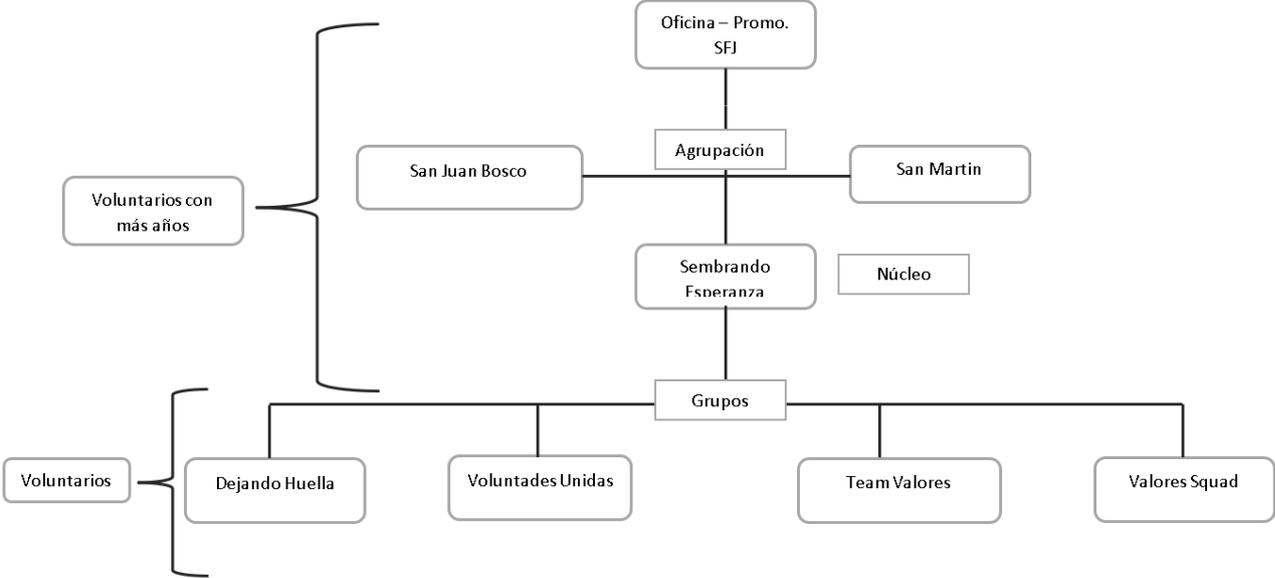


Gráfico 3 - Estructura de voluntarios de la Promotora Social San Francisco Javier

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.1.7 Iniciativas sociales

- **Canasta solidarias:** Programa especializado en llevar canastas con productos de primera necesidad a más de 70 familias empadronadas en extrema pobreza del asentamiento humano Nueva América; una vez cada mes es el reparto de

dichas canastas con una organización previa para conseguir los fondos económicos para poder comprar los víveres.

- **Seamos héroes:** Programa encargado de dar tutorías educativas semanales por medio de la virtualidad a los alumnos de tres colegios en extrema pobreza, para así poder seguir impulsando el aprendizaje y poder ayudarlos a tener más conocimiento de lo aprendido en clase.
- **Talleres de valores:** Es el primer programa que tuvo la promotora social; se realizan talleres dirigidos a jóvenes de secundaria enfocados a la enseñanza de valores para que tengan una mirada clara y fuerte de lo que quieren en un futuro. Estos talleres se realizan una vez cada mes.
- **Voluntarios en acción:** En un programa dedicado a captar a los nuevos voluntarios para que de ahí se vuelvan voluntarios comprometidos. En este programa hay varias iniciativas que lo hacen salir a flote, las cuales son Pon a punto un colegio, Alegra un abuelito, visitas a albergues de niños, ferias universitarias, campañas en redes y más.
- **Voluntariados navideños:** Son eventos especiales organizados en época de Navidad para poder entregar regalos, diversión y alimentos básicos a los niños y jóvenes de los asentamientos humanos con los que trabajan para que pasen una fecha diferente.
- **Misiones:** Son visitas a un pueblo de la sierra profunda del Perú. En estos últimos años, antes de pandemia, se realizaba en el pueblo de Huasta en Áncash, durante toda una semana completa por 28 de Julio, en donde los voluntarios van a entregar víveres, vestimentas, regalos y diversión a los niños y jóvenes de ese pueblo.

3.2 Análisis operativo del proceso (Diagrama de flujo general)

3.2.1 Descripción del proceso general

Actualmente esta es la manera en la que se ejecuta el proceso de captación, incorporación, retención y salidas de nuevos voluntarios.

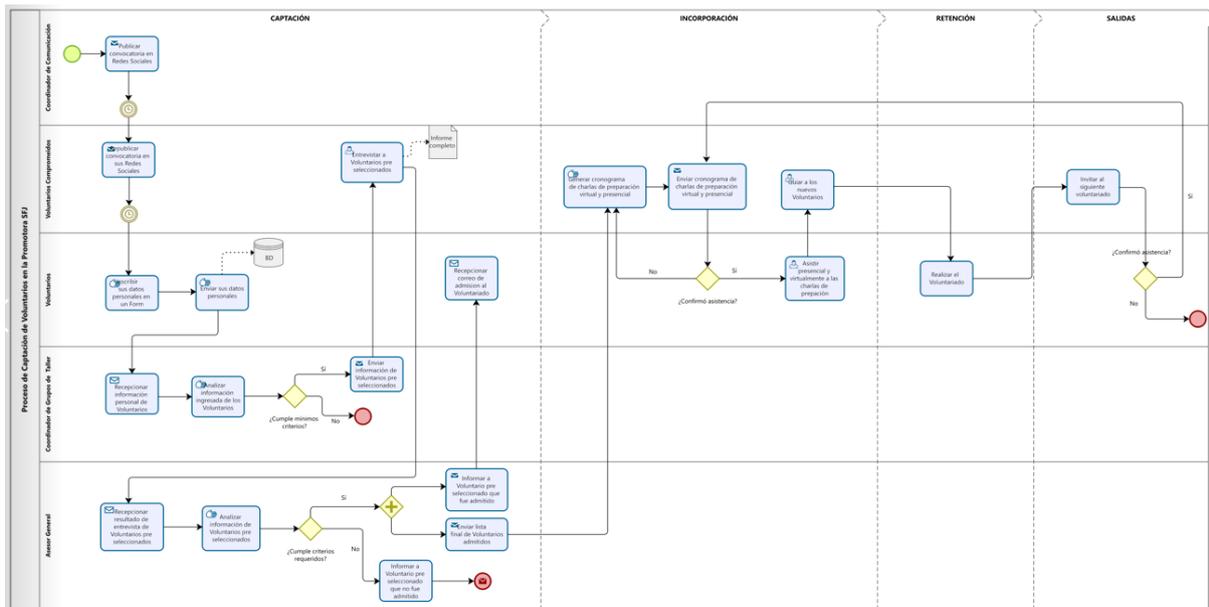


Gráfico 4. Flujograma del proceso general de voluntarios de la Promotora Social San Francisco Javier

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Principales Actores identificados dentro del proceso:

- **Coordinador de comunicación**
- **Voluntarios comprometidos**
- **Voluntarios**
- **Coordinador de grupos de taller**
- **Asesor general**

3.2.2 Análisis de tiempos por tipo de procesos

Se analizaron los procesos que tiene la promotora social para poder realizar sus actividades y se ha cuantificado desde que se planea la actividad a realizar hasta la captación de ingresos por medio de los donantes voluntarios con los que cuenta la promotora social.

Se hizo una comparación contra otras ONG y contra las actividades actuales y se estima que la mejora sería considerable, ya que la visión que tiene la promotora es directa, en la cual no exista tanta burocracia y los voluntarios líderes puedan empoderarse y tomar decisiones rápidamente para que, de esta manera, se gane y maximice el tiempo.

3.3 Factores críticos de éxito para el trabajo de investigación

Para poder realizar una investigación concreta y conseguir la información adecuada y de manera oportuna es necesario tener el acceso a dicha información sobre la historia, evolución y planes a futuro de la organización involucrada en la investigación. Para ello, es necesario contar con personas que se encuentren involucradas en la promotora social y que tengan la disposición para poder tener acceso a información confidencial.

Como segundo factor, el conocimiento del sector es muy importante, pues esto permite tener un idea más amplia de lo que realmente se necesita para poder ayudar a los beneficiarios, como lo que necesita la misma ONG para tener continuidad en el tiempo.

El siguiente factor de éxito es la disponibilidad de los involucrados: en este caso, los voluntarios. Es muy importante que las ONG cuenten con la mayor disponibilidad posible de voluntarios, pues son ellos los que van a generar toda la operatividad de la organización y sin ellos no sería posible todo el planeamiento realizado con anticipación.

El *benchmark* entre las ONG como siguiente factor de éxito es la forma como se comparten buenas prácticas para optimizar procesos y generan sinergias interesantes que favorecen al crecimiento de la organización. De la misma manera, se generan alianzas entre ellos, lo que promueve la interacción entre los miembros del sector.

En el caso de antecedentes históricos, estos son importantes para tener en consideración la curva de crecimiento referencial.

Finalmente, los términos legales son factores de éxito claves. Para ello, es necesaria la asesoría de un abogado y un contador para tener todos los documentos en regla que les permita operar con regularidad.

En el siguiente cuadro se enlistan los factores críticos de éxito mencionados anteriormente, cuya calificación ha sido asignada según importancia, esta va del 1 al 5, asumiendo que 1 es menos importante y 5 más importante.

Factores críticos de éxito	Calificación (1-5)
Acceso a la información	5
Conocimiento del sector (ONG)	4
Disponibilidad de los involucrados	4
Benchmark entre ONG	3
Antecedentes históricos	4
Terminos legales	5

Tabla 1. Factores críticos de éxito

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.4 Análisis externo

3.4.1 Ingresos externos

Al ser una ONG, el financiamiento externo se capta de tres maneras en el caso de la promotora social:

- **Empresas:** Existe un convenio donde las empresas solidarias aportan mensualmente de manera voluntaria. A cambio, la promotora social le entrega un certificado de recepción de donación para que puedan aplicar a ciertos beneficios tributarios. Adicionalmente a ello, los voluntarios de la promotora social realizan actividades con los trabajadores de las empresas y visitan con ellos asilos, orfanatos, etc.
- **Miembros voluntarios aportantes:** Son voluntarios y personas en general a las que se les hace un débito automático o realizan una transferencia mensual de manera voluntaria.
- **Donaciones en general:** Son donaciones recibidas de personas ajenas al proyecto, pero que aportan de manera esporádica, ya sea en dinero o en especies.

Existe una forma adicional donde la promotora realiza actividades (polladas, rifas, etc.) para generar ingresos y poder costear diversas actividades que se realizan a lo largo del año.

3.4.2 Pestel

El análisis Pestel nos permite analizar contextos políticos/legales, factores económicos, factores socioculturales y factores tecnológicos para tener un mejor escenario sobre el cual la ONG se está desarrollando.

- Factores políticos / legales: Las ONG se encuentran reguladas tributariamente mediante la ley del impuesto a la renta. Para ello, estas deben ser acreditadas como entidades receptoras de donaciones y las empresas donantes pueden deducir dicho importe de los impuestos que pagan por el ejercicio fiscal.
- Factores económicos: Actualmente, la situación económica a nivel mundial no se encuentra en su mejor momento, ya que se halla en medio de una recesión por la pandemia y ahora por los conflictos armados. Adicionalmente, el país no se encuentra económicamente estable, por lo que la inflación está afectando a las personas y empresas. Es por ello que se torna más complicado captar nuevos donantes por una causa que no les traiga una retribución económica.
- Factores socioculturales: Con la criticidad de la pandemia y la crisis económica, la gente se ha sensibilizado mucho al ver tanta necesidad, lo cual ha llevado a que tengan una motivación por entregar ayuda social por medio de las ONG. Es ahí donde la promotora tiene una gran oportunidad con todas estas personas para que sean ellos quienes sean los voluntarios.
- Factores tecnológicos: Con la difuminación del internet y la globalización, el acceso a este recurso facilita la conectividad y permite generar proyectos sin la necesidad de la presencialidad.

3.4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La competitividad del sector en donde se encuentra la promotora se analizará a través de la explicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Porter (1980). Por ese motivo, se detalla el grado de cada fuerza

- La amenaza de competidores potenciales es baja, ya que existirán competidores que desearán integrarse en este sector, ya sean nacionales e internacionales contando con buen capital para invertir y solicitando apoyo externo, con la finalidad de instalar un centro que requiera construcción o alquiler de local con los recursos necesarios. Dependerá de los servicios que ofrezca para que sea mejor.

- La rivalidad entre las empresas existentes es alta, la competencia más cercana de la promotora es una organización sin fines de lucro llamada Crea+ en Perú, que se encarga de ofrecer conocimiento de talleres de valores con previa preparación y capacitación con la finalidad de diversificar el servicio. Actualmente cuenta con 12 años de funcionamiento, por lo cual la competitividad es alta.
- Los sustitutos a los servicios ofrecidos es alta, ya que los servicios brindados por la promotora pueden ser sustitutos por algún programa del gobierno, ya que tienen la capacidad de ejecutar programas, proyectos o leyes de impartir talleres para los jóvenes o adolescentes, de los cuales no se puede controlar y eso quitaría el deseo de apoyar, servir y ofrecer su tiempo y compromisos a muchas personas.
- El poder de negociación de los clientes es alto, en este caso la sociedad es la que recibe los beneficios preparados y capacitados para contribuir en el desarrollo del país. La sociedad establece los perfiles para cada puesto de trabajo que empuja a las ONG a estar al lado de la competencia en acaparar la innovación que ayudará al crecimiento personal del beneficiario.
- El poder de negociación de los proveedores es alto, en este caso los donantes nacionales están pendientes mensualmente aportando para el bienestar y capacitando. Son los que deciden concentrarse en impartir talleres a los beneficiarios.

3.5 Análisis interno

La gestión del programa Voluntarios en Acción de la promotora social San Francisco Javier está a cargo de la oficina administrativa donde se realizan labores de administración, finanzas, y coordinación de aspectos técnicos en general, así como las campañas digitales para facilitar las actividades realizadas en las redes sociales. Por otro lado, las funciones y/o actividades orientadas a la retención de voluntarios y organización de procesos serán ejecutadas por quienes conforman el programa de Voluntarios en Acción.

3.5.1 Personal

Actualmente, la promotora social San Francisco Javier cuenta con cuatro áreas: Finanzas, Administración, Evangelización y Pastoral, y Operaciones.

Como se puede observar en el organigrama (gráfico 2), no se cuenta con el área de Recursos Humanos, y es el área de Administración la que ha asumido el rol de Recursos Humanos, básicamente en la selección de los voluntarios, gestión de logística y contabilidad. En consecuencia, no se cuenta con una estructura organizacional y políticas concretas respecto a la retención de los voluntarios.

3.5.2 Capacitación

La promotora social San Francisco Javier cuenta con un plan de capacitación dirigido a niños y jóvenes, en el cual se realizan talleres enfocados en enseñar valores de manera integral, con cursos como respeto al prójimo, manejo de finanzas personales y liderazgo.

Es indispensable mencionar que no existe un plan de capacitación a los nuevos voluntarios, y no se cuenta con un pago por la contraprestación del servicio brindado, debido a la naturaleza de la promotora social. A los nuevos voluntarios se les brinda la información completa de los talleres a dictar y son invitados a las charlas de preparación para que los voluntarios comprometidos los puedan guiar, y así estar aptos para que en la tercera reunión ya se realice el voluntariado.

3.5.3 Procesos y la infraestructura

Actualmente, no se cuenta con un manual de operaciones donde se describan los procesos de manera general; tampoco se cuenta con el detalle de actividades ni procesos relacionados que deben seguir las diferentes áreas de la promotora. La infraestructura con la que cuenta la promotora San Francisco Javier posee espacios abiertos y condiciones para permitir que las comunidades y grupos interesados participen activamente en varios talleres y sesiones de capacitación.

Se cuenta con los siguientes ambientes:

- Oficina principal:

Un departamento ubicado en Jr. Santorín 258, Urb. El Vivero, distrito de Surco, el cual consta de una sala y tres espacios ambientados para realizar reuniones.

- Centro de voluntarios:

Una casa ubicada en Jr. Los Melones 131, Casuarinas, la cual consta de una sala principal, tres salones, un almacén y dos jardines.

3.5.4 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo que integra los distintos comportamientos de los desarrolladores y formas de actividad que crean valor para el usuario final. La idea básica de este modelo se basa en que la cadena de valor de una empresa tiene varios eslabones que intervienen en el proceso económico, cada uno aportando algo al consumidor final.(Porter, 1985).

Las cinco actividades primarias son las siguientes:

3.5.4.1 Logística interna: Compra de equipos informáticos, compra de útiles de oficina, red de wifi, publicaciones en anuncios entre otros.

3.5.4.2 Operaciones: Captación de voluntarios realizando análisis y selección de CV, realizar capacitaciones para los voluntarios para la formación y orientación. También, la identificación de nuevos beneficiarios, identificación de carencias que tiene diversos asentamientos humanos, buscar nuevas empresas solidarias.

3.5.4.3 Proveedores: Son sus colaboradores, personas del sector y donantes activos quienes realizan contribuciones esenciales para el buen funcionamiento y consecución de los objetivos del promotor.

3.5.4.4 Marketing: Publicaciones en las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram) y conferencias y charlas a los voluntarios.

3.5.4.5 Servicios: Nivel de satisfacción de las capacitaciones, enseñanzas en los centros educativos, número de lugares beneficiados por alguna actividad o producto.

Las actividades de soporte o soporte no están directamente relacionadas con el servicio, pero crean valor al complementar la actividad principal:

3.5.4.6 Infraestructura: La infraestructura con la que cuenta actualmente la promotora San Francisco Javier está ubicada en Jr. Santorín 258, Urb. El Vivero, Surco.

3.5.4.7 Desarrollo tecnológico: Cambio digital en la base de datos de los voluntarios en cuanto sus edades, lugares de origen, motivos, sexo, etc., que puedan ayudar obtener información de los voluntarios

3.5.4.8 Compras: Compra de víveres, materiales para donación.

3.5.4.9 Recursos Humanos: el equipo humano es muy importante para que la promotora pueda tomar decisiones y acciones para gestionar a los voluntarios y otros. Por esta razón,

es importante la captación, contratación de trabajadores, formación, capacitación y control de los voluntarios, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la promotora. Por otro lado, las personas tienen deseos de ayuda social para alcanzar el objetivo.

Lo esencial de este modelo es que las actividades incluidas en la promotora añadan valor. Asimismo, puede maximizar la eficiencia de su organización al identificar las actividades que crean el mayor valor para su organización para los usuarios finales que se ofrecen como voluntarios para los promotores.

3.6 Análisis FODA

3.6.1 Fortalezas

- Tiene un organigrama robusto, consistente para el desarrollo de los voluntariados.
- Contar con personas, dentro de la organización, con una alta capacidad intelectual y con una amplia experiencia en las ONG.
- Cuentan con activos donados para poder desarrollar las organizaciones de los voluntariados.
- Es una organización documentada, los procesos se encuentran digitalizados.

3.6.2 Oportunidad

- Algunas universidades exigen actividades de labor social para atraer voluntarios.
- Algunos centros de trabajo se asocian con ONGs para poder desarrollar voluntariados internos.
- Actualmente más personas quieren hacer el bien al resto, realizar voluntariados en su tiempo libre.

3.6.3 Debilidades

- Alta rotación de voluntarios dentro de los años
- No tener un programa consolidado de retención.
- Tener pocos voluntarios para sostener los programas de voluntariado.

3.6.4 Amenazas

- El retiro del apoyo de algunas empresas donantes.
- Eventos adversos: crisis política, económica, pandemia, desastres naturales, etc.

- Incremento de otras ONG.
- El crecimiento de la pobreza en relación con la recolección de recursos y capacidad de voluntarios para poder atenderlo.

En el siguiente cuadro se muestra la Matriz DAFO, la cual nos brindara una visión clara de la situación actual de la promotora y nos ayudará al momento de tomar decisiones estratégicas en la organización.

MATRIZ DAFO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			F1: Tiene un organigrama robusto, consistente para el desarrollo de los voluntariados F2: Contar con personas, dentro de la organización, con una alta capacidad intelectual y con una amplia experiencia en ONGs F3: Cuentan con activos donados para poder desarrollar las organizaciones de los voluntariados. F4: Es una organización documentada, los procesos se encuentran digitalizados.
OPORTUNIDADES	O1: Algunas universidades exigen actividades de labor social para atraer voluntarios. O2: Algunos centros de trabajo se asocian con ONGs para poder desarrollar voluntariados internos. O3: Actualmente más personas quieren hacer el bien al resto, realizar voluntariados en su tiempo libre.	F2O3: Tener un plan marketero para poder generar más captación de voluntarios.	D1D2O1: Crear un programa integral con beneficios específicos para retener a los voluntarios y poder cubrir las nuevas necesidades del sector educativo.
AMENAZAS	A1: El retiro del apoyo de algunas empresas donantes. A2: Eventos adversos: crisis política, económica, pandemia, desastres naturales, etc. A3: Incremento de otras ONGs A4: El crecimiento de la pobreza en relación a la recolección de recursos y capacidad de voluntarios para poder atenderlo	F1A2: Determinar planes de contingencias para seguir apoyando e incorporando a comunidades locales en eventos adversos (pandemia, crisis economica, etc).	A1D3: Desarrollar un convenio de pertenencias que tendran que firmar las empresas auspiciadoras para que tengan el compromiso de quedar una cantidad de tiempo determinado.

Gráfico 5. Matriz DAFO de la Promotora Social San Francisco Javier

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.7 Balance Score Card

El siguiente cuadro nos muestra el Balance Score Card, el cual nos ayudará en la planificación de la estrategia para la transformación del proceso de retención de la promotora social San Francisco Javier.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	LINEAS DE ACCIÓN PRIORIZADAS		PLANEAR LINEAS DE ACCIÓN PRIORIZADAS Y PROMOVIDAS POR ODS		INDICADOR	META				
	NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL	DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
FINANCIERA										
1	Incremento de la red de donantes	ALTO	Captar nuevas empresas solidarias que quieran aportar al proyecto de la promotora social mediante el financiamiento	ALTO	El objetivo principal es generar alianzas para lograr los objetivos de desarrollo y reducción de desigualdades.	Nro de donantes	2	5	8	ANUAL
2	Optimizar costos	ALTO	Realizar las actividades con la mejor relación de oportunidad / calidad / precio	ALTO	Buscar siempre los mejores materiales al mejor precio para que el dinero no sea mal gastado de manera que se genere el trabajo decente y crecimiento económico	Cantidad de dinero ahorrado en el año	20%	30%	40%	SEMESTRAL
3	Invertir en voluntarios (capacitaciones, seminarios, integraciones, etc)	ALTO	Realizar capacitaciones e integraciones para desarrollar un sentido de pertenencia con la promotora social	ALTO	Realizar actividades como capacitaciones e integración para los voluntarios ya que ellos son la alianza principal de la promotora social al ser ellos los actores de las diversas actividades	Cantidad de actividades ejecutadas	20%	30%	40%	MENSUAL
CLIENTE										
4	Calidad de servicio	ALTO	Mejorar la experiencia del voluntario para que quede satisfecho	BAJO	Al mejorar la experiencia se genera una comunidad sostenible con el tiempo ya que el voluntario se familiariza con las personas que se rodea	NPS	8	9	10	ANUAL
5	Programas adecuados a las necesidades de los beneficiarios	ALTO	Mejorar la identificación de necesidades de los beneficiarios para adecuar los programas los requerimientos que ellos demandan	ALTO	Realizar censos para poder identificar las necesidades de la comunidad. Desde temas de solubridad hasta educación y formación de valores para los niños	Cantidad de personas sensadas	10	15	30	SEMESTRAL
6	Reconocimiento de entidades	ALTO	Potenciar la gestión comercial	ALTO	Las alianzas para lograr los objetivos son claves y para ello, la promotora social se encuentra acreditada por la sunat lo cual hace que contribuya como entidad para lograr los objetivos.	Cantida de entidades nuevas con las que se logra ejecutar planes	10	15	30	SEMESTRAL
PROCESOS INTERNOS										
7	Mejora en los procesos internos	ALTO	Estandarizar Procesos mediante Mejores prácticas	ALTO	Encontrar soluciones para hacer más eficiente los procesos, y así lograr que se convierta en una institución sólida	% Mejora de procesos	10%	20%	50%	SEMESTRAL
8	Retención de voluntarios	ALTO	Identificación de las necesidades de los voluntarios	ALTO	Generar propuesta para la retención de voluntarios en base a sus necesidades, y así lograr que la promotora se encuentre en capacidad de brindar educación de calidad a los niños y adolescentes en situaciones vulnerables	Índice de rotación o desvinculación de voluntarios	30%	50%	100%	TRIMESTRAL
DESARROLLO HUMANO										
9	Mejora en la planificación de los programas	ALTO	Reestructurar la planificación de los programas con fechas de cumplimiento.	ALTO	Desarrollar un planificador que esté asociado con los objetivos de los miembros generando retención y satisfacción.	% Índice de Cumplimiento Planes	80%	90%	100%	TRIMESTRAL
10	Satisfacción de miembros	ALTO	Análisis de la satisfacción de los miembros	ALTO	Analizar el nivel de recomendación de los miembros a personas ajenas a la promotora	% NPS de los miembros	60%	70%	90%	MENSUAL
11	Incrementar las capacitaciones de los miembros	ALTO	Capacitación constante al personal	ALTO	Desarrollar un plan de formación y desarrollo de los miembros que proporcionarán satisfacción a sus grupos de beneficiarios. Asegurando una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	% de capacitaciones anuales	50%	80%	100%	ANUAL

Tabla 2. Balance Score Card de la Promotora Social San Francisco Javier

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.8 Canvas

Los modelos Canvas son herramientas de gestión estratégica que permiten el análisis dinámico y visual y la creación de modelos de negocio. Gracias al formato de lienzo dividido en 9 bloques, esta maqueta proporciona una visión global y sencilla de la empresa. (Da Silva, 2021).

A continuación, desarrollaremos el Modelo Canvas de la promotora San Francisco Javier, en la que se ha considerado la siguiente estructura:

3.8.1 Segmento de cliente

- Familias, grupos y/o comunidades que viven en condiciones de riesgo social.

3.8.2 Propuesta de valor

- Buscamos crear el espacio, las herramientas y las condiciones para que las comunidades y los grupos interesados participen activamente en la solución de problemas esenciales de desarrollo que afectan a la comunidad. Trabajando en estrecha coordinación con las personas, para que ellas lideren su propio proceso de cambio y el desarrollo sea realmente sostenible.

3.8.3 Canales

- Redes sociales (Facebook, Instagram, Whatsapp)

3.8.4 Relación con el cliente

- Directa
- Personal
- A largo plazo

3.8.5 Fuentes de ingresos

- Donaciones
- Financiamiento

3.8.6 Actividades clave

- Voluntariado
- Gestión eficiente de los recursos

3.8.7 Recursos clave

- Capital humano
- Capital monetario
- Cantidad de alianzas y/o convenios

3.8.8 Socios clave

- Voluntarios
- Empresas privadas
- Sociedad civil

3.8.9 Estructura de costos

- Constitución en ONG
- Publicidad, marketing digital y tradicional
- Registro anual del dominio

En el siguiente cuadro se muestra el Modelo Canvas que nos permite evaluar el modelo de negocio actual de la Promotora Social San Francisco Javier de una manera dinámica y visual.

Canvas Promotora Social San Francisco Javier

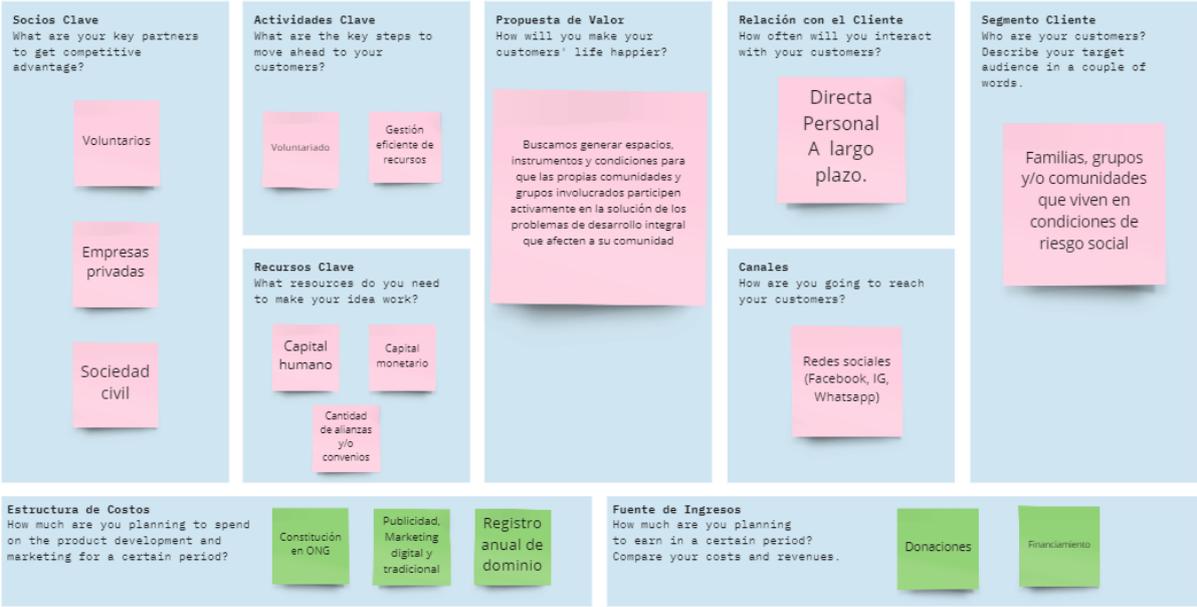


Gráfico 6. Modelo Canvas de la Promotora Social San Francisco Javier
Fuente: Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

En base al análisis realizado en los capítulos anteriores, como el marco teórico y el análisis estratégico, se propone la creación de un programa escalonado de beneficios integrales en beneficio de los voluntarios, como propuesta de transformación del proceso de retención de voluntarios. La propuesta estará alineada al tiempo de permanencia que atraviesa el

voluntario como una estrategia con el fin de proporcionar acciones que estén direccionadas a las necesidades, motivaciones y compromiso.

4.1 Hallazgo

4.1.1. Descripción del proceso de retención

La promotora Social San Francisco Javier actualmente no cuenta con un proceso de retención bien definido, la única forma con la que se cuenta para poder retener a un voluntario es la experiencia del voluntariado en sí mismo. Con la experiencia adquirida durante el proceso, lo que se espera es que los voluntarios se sientan alineados con los valores que posee la promotora y esto sea el motivador principal para que nos puedan seguir acompañando en el siguiente voluntariado.

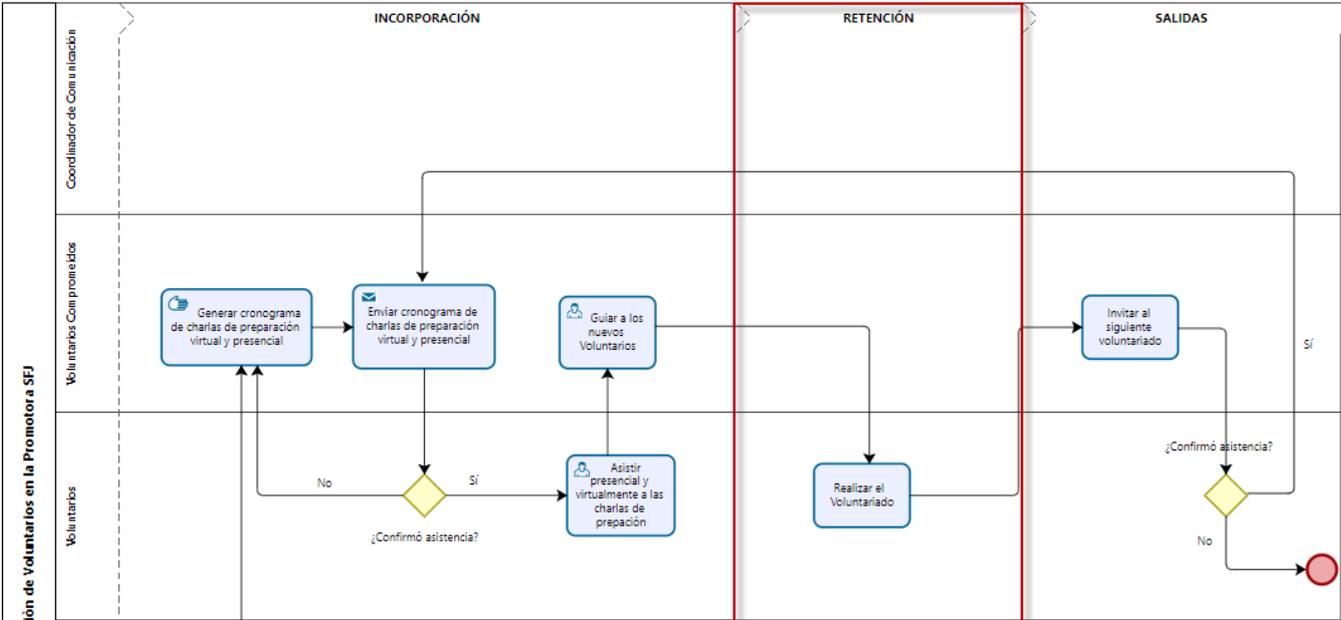


Gráfico 7. Proceso de retención de voluntarios en la promotora San Francisco Javier

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Actor principal durante el proceso de retención:

4.1.1.1 Voluntarios: Encargados de realizar el voluntariado, siguiendo los lineamientos establecidos inicialmente por la promotora. Gestiona y fomenta el aprendizaje del curso y/o actividad al público objetivo final, que son las familias, grupos y/o comunidades que viven en condiciones de riesgo social.

4.1.2 Diagnóstico - dolores actuales

Teniendo en consideración todo lo explicado, hemos identificado que la promotora San Francisco Javier tiene dolores actuales que podrían desencadenar uno mucho mayor.

Identificamos que, por la insuficiente exposición de la marca, un sesgo por ser una organización católica, pocas alianzas con otras ONG, tiene mucha alta rotación de voluntarios, lo cual ocasiona bastante ausentismo en reuniones de capacitación y formación de los voluntarios para desarrollar los talleres, es decir falta de compromiso dentro de los voluntarios nuevos que recién están fidelizando con la promotora.

4.1.3 Costo de oportunidad

El costo de oportunidad es aquello que uno deja de percibir cuando tiene dos alternativas y escoge una sobre otra. Para ejemplificar este concepto de una mejor manera, tomaremos los actores principales de la promotora social

- El padre César: El padre podría solo estar dedicado a la iglesia donde se le encuentra asignado, sin embargo él emplea su tiempo buscando recursos para financiar la promotora social, trabajando con personas necesitadas, buscando colegios, dando charlas en asentamientos humanos, etc.
- Voluntarios: Los voluntarios en general podrían destinar su tiempo en descansar los fines de semana, hacer vida social, pasar tiempo con su familia, etc. Sin embargo, ellos sacrifican este tiempo para ayudar a personas necesitadas y que puedan tener una mejor expectativa de vida.
- Miembros aportantes de la promotora social: La promotora es una entidad sin fines de lucro, es por ello que su fuente de ingreso son las donaciones tanto de voluntarios aportantes como de empresas. Este dinero, en el caso de los voluntarios, podría estar destinado para cualquier otro fin como un fin social, educativo, de recreación o generar ahorro. Sin embargo, lo donan para financiar una obra social. En el caso de las empresas, éstas podrían no donar el dinero e invertirlo para tener un mayor rédito económico.

4.2 Diseño de la propuesta

4.2.1 Propuesta

Se busca realizar un programa escalonado de beneficios integrales para poder obtener valor de los voluntarios que se comprometan con la promotora San Francisco Javier. Este programa, les proporcionará a acceder a ciertos beneficios según su tiempo de permanencia y responsabilidades ejecutadas dentro de la misma.

Estamos realizando esta matriz considerando la teoría de sobre las motivaciones de Herzberg que clasifica los factores que contribuyen en la motivación del voluntario para participar en

una ONG. Herzberg hace referencia a que existen dos tipos de motivaciones en una persona, tanto intrínsecas como extrínsecas.

La motivación intrínseca es generada por algo más interno de la persona, eso puede ser la satisfacción que genera en realizar algo, el reconocimiento o el bienestar de estar haciendo bien las cosas, por ejemplo; en cambio, cuando hablamos de la motivación extrínseca, directamente hablamos de factores externos que pueden influir en las personas, como por ejemplo, las personas con las que se relacionen, cómo toman las decisiones los directivos de la promotora, etc.

Con lo mencionado anteriormente, esta matriz de retención integral contempla dos ejes importantes: la primera es el tiempo de permanencia y el segundo los beneficios activos según el tiempo que moverían la motivación de los voluntarios. Considerando todo el ciclo de vida del voluntario, hemos identificado los beneficios que podían impactar en su permanencia dentro de la promotora:

- 1. Capacitaciones de empleabilidad:** Es la posibilidad de mezclar las habilidades de las capacitaciones para que sean más empleables.

Se propone desarrollar a los voluntarios en el ámbito profesional, es decir poder darles capacitaciones para que sean más empleables en la sociedad, muy aparte de su labor en la promotora, en otras palabras poder brindarles capacitaciones de cómo desarrollar una buena entrevista por competencia, cómo desarrollar un buen CV, también tener capacitaciones de cómo tener presentaciones de alto impacto, etc.

Con esto ayudarlos a poder ser más competentes en el ámbito profesional, que los ayuden a buscar un nuevo empleo o seguir creciendo en el que actualmente tienen.

2. Capacitaciones técnicas y habilidades blandas:

La posibilidad en capacitar en lo técnico y habilidades blandas como un complemento en su formación.

Se propone que los voluntarios por el tiempo de permanencia puedan desarrollar y capacitarse como complemento de su formación. Por ende, las capacitaciones técnicas como aprendizaje del manejo de una herramienta de análisis, los conocimientos o idioma y en las habilidades blandas son las características personales que se asocian a la convivencia social como inteligencia emocional social, liderazgo, creatividad, etc.

Con esto no solo son herramientas para el ámbito laboral, sino son herramientas para el

tránsito de la vida, para socializar y tener una vida más armoniosa.

3. Descuentos en los supermercados

Los voluntarios que se encuentren inscritos en un padrón determinado, serán beneficiados con descuentos en productos seleccionados de supermercados con un tope específico según la negociación que se lleve con la cadena.

4. Beneficios financieros

Los voluntarios que se encuentren inscritos en un padrón determinado, tendrán acceso a tasas preferenciales para créditos relacionados a estudios o proyectos empresariales como emprendimientos o *start up*.

5. Asistencia social para inscripción de cobertura a cargo del Seguro Integral de Salud (SIS)

Se propone contratar los servicios por recibos por honorarios a una asistente social con la finalidad de brindar asesorías y con la función de inscripción al seguro integral de salud sin requerir la clasificación de focalización de hogares dependiendo del tiempo de permanencia del voluntario.

6. Paquete de beneficios de intercambio al extranjero

Se propone que los voluntarios comprometidos tengan acceso al beneficio de intercambio en el extranjero, es decir, que puedan prestar servicios en una misión de voluntariado en un país extranjero. Para poder llevar a cabo esta propuesta, se realizarán alianzas con diferentes ONG y así poder realizar intercambios de los voluntarios por un límite de tiempo.

Este beneficio será otorgado a los voluntarios comprometidos que tengan 5 años o más de prestar servicios de voluntariado, y este deberá cumplir los requisitos individuales que se soliciten para cada tipo de intercambio.

Requisitos:

- Ser mayor de edad.
- Ser voluntario comprometido.

- Presentar una carta de motivación.
- Demostrar óptima salud física y mental.
- Tener un nivel avanzado del idioma en que será realizado el voluntariado.

Beneficios:

- El voluntario podrá conocer diferentes culturas en diferentes lugares del mundo, lo cual le permitirá ampliar sus horizontes.
- Generar red de contactos en el exterior.
- Permitir el perfeccionamiento de idiomas.
- Desarrollo de habilidades interpersonales.
- El programa de intercambio será cubierto en su totalidad por la promotora social San Francisco Javier.

7. Tener un rol de liderazgo en la promotora:

Se propone que los voluntarios comprometidos puedan tener roles de liderazgo dentro de la organización y sean reconocidos como líderes transformacionales, es decir, que puedan tener a otros voluntarios a su cargo y ser esa fuerza motriz que impulse a la promotora para transformar y mejorar lo que se considere necesario. Nuestro objetivo es brindarles herramientas adecuadas a los voluntarios comprometidos para que puedan guiar y dirigir equipos, inspirar confianza y ejecutar estrategias que estén alineadas a la misión y visión de la promotora social San Francisco Javier.

Iniciativas:

- Inscripción de los voluntarios comprometidos en programas online de habilidades directivas para innovar.
- Sesiones de coaching personal.
- Talleres de motivación y liderazgo.
- Constante retroalimentación y capacitación.

Considerando estos beneficios, hemos realizado una propuesta de valor escalonada, en función de los años que permanezcan dentro de la promotora; de acuerdo al tiempo, se habilitará los beneficios que pueden acceder.

En el siguiente cuadro, se muestra la matriz para la propuesta integral de retención, donde se enlistan las propuestas mencionadas anteriormente y el tiempo de permanencia necesario

para que los voluntarios sean acreedores a estos beneficios.

Beneficios / Tiempo de permanencia	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año	a más
Capacitaciones de empleabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Capacitaciones técnicas y habilidades blandas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Descuentos en los supermercados		✓	✓	✓	✓	✓
Beneficios financieros			✓	✓	✓	✓
Asistencia social para inscripción de cobertura a cargo del Seguro Integral de Salud (SIS)				✓	✓	✓
Paquete de beneficios de intercambio al extranjero					✓	✓
Tener un rol de liderazgo en la promotora						✓

Tabla 3. Propuestas planteadas para el proceso de retención de voluntarios

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.3 Análisis de tiempo

El análisis de tiempo identifica el momento que se dedica a realizar las actividades y los responsables que se encuentran en el proceso.

El siguiente cuadro muestra las etapas del proceso general de voluntarios, la descripción de las actividades, la persona responsable, el tiempo actual utilizado y el tiempo proyectado.

N°	Etapas	Descripción				Responsable	Tiempo actual	Tiempo proyectado
1	Captación	Publicar la convocatoria en Redes Sociales		X		Coordinador de Comunicación	1 hora	1 hora
2	Captación	Publicar la convocatoria en Redes Sociales		X		Voluntario Comprometido	1 hora	1 hora
3	Captación	Inscribir los datos personales en el Form		X		Voluntarios	30 min	30 min
4	Captación	Enviar los datos personales		X		Voluntarios	30 min	30 min
5	Captación	Recepcionar la información personal de los voluntarios		X		Coordinador de Grupos de Taller	1 hora	1 hora
6	Captación	Analizar la información ingresada por los voluntarios		X		Coordinador de Grupos de Taller	2 días	2 días
7	Captación	¿Cumple mínimos criterios?			X	Coordinador de Grupos de Taller	1 hora	1 hora
8	Captación	Enviar la información de Voluntarios preseleccionados		X		Coordinador de Grupos de Taller	1 día	1 día
9	Captación	Entrevistar a los voluntarios preseleccionados		X		Voluntario Comprometido	7 días	7 días
10	Captación	Recepcionar la información personal de los voluntarios preseleccionados		X		Asesor General	2 días	2 días
11	Captación	Analizar la información de los voluntarios preseleccionados		X		Asesor General	2 días	2 días
12	Captación	¿Cumple con requisitos?			X	Asesor General	1 día	1 día
13	Captación	Enviar la lista final de voluntarios admitidos		X		Asesor General	1 día	1 día
14	Incorporación	Generar el cronograma de charlas de preparación virtual y presencial		X		Voluntario Comprometido	7 días	7 días
15	Incorporación	Enviar el cronograma de charlas de preparación virtual y presencial		X		Voluntario Comprometido	1 día	1 día
16	Incorporación	¿Confirmó su asistencia?			X	Voluntarios	1 día	1 día

17	Incorporación	Asistir presencial y virtualmente a las charlas de preparación		X		Voluntarios	3 días	3 días
18	Incorporación	Guiar a los nuevos voluntarios		X		Voluntario Comprometido	1 día	1 día
19	Retención	Realizar el voluntario		X		Voluntarios	1 día	1 día
20	Retención	Aplicar la propuesta integral de retención: Tiempo de permanencia Año 1		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	1 año
21	Retención	Enviar a los voluntarios a las capacitaciones de empleabilidad, en habilidades blandas y duras		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	1 año
22	Retención	Aplicar la propuesta integral de retención: Tiempo de permanencia Año 2		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	2 años
23	Retención	Entregar los descuentos de supermercados		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	2 años
24	Retención	Aplicar la propuesta integral de retención: Tiempo de permanencia Año 3		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	3 años
25	Retención	Entregar los beneficios financieros		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	3 años
26	Retención	Aplicar la propuesta integral de retención: Tiempo de permanencia Año 4		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	4 años
27	Retención	Registrar o asesorar la inscripción de Seguro Integral de Salud		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	4 años
28	Retención	Aplicar la propuesta integral de retención: Tiempo de permanencia Año 5		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	5 años
29	Retención	Entregar y asesorar el paquete de beneficios de intercambio al extranjero		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	5 años
30	Retención	Aplicar la propuesta integral de retención: Tiempo de permanencia Año 5 a más		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	5 años a más
31	Retención	Reconocer al voluntario como líder y capacitarlo.		X		Equipo de Beneficios	No se aplica	5 años a más
32	Salidas	Invitar al siguiente voluntariado		X		Voluntario Comprometido	1 día	1 día
33	Salidas	¿Confirmó su asistencia?			X	Voluntarios	1 día	1 día

Tabla 4. Análisis de tiempo propuesto para la Promotora Social San Francisco Javier

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.4 Presupuesto de implementación

La propuesta integral de retención se asocia a diversos beneficios que se entregará al voluntario por su tiempo de permanencia anual; por ende, se proyecta considerando los beneficios iniciales según el plan integral.

De los ingresos de la promotora se destina que el 60% está distribuido en este paquete integral del voluntario con la finalidad de la retención a largo plazo.

El siguiente cuadro muestra la lista de propuestas para la promotora, el objetivo de cada una, la descripción de las mismas y el porcentaje de distribución anual.

CONCEPTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	Distribución Anual %
Capacitaciones de empleabilidad	Brindar capacitación para que sean empleables	Capacitaciones del desarrollo de una buena entrevista, elaboración de CV, alto impacto	6%
Capacitación técnicas y habilidades blandas	Desarrollar destrezas y habilidades que faciliten el desarrollo de la capacitación	Curso online de Habilidades emocionales para la vida, inteligencia emocional	6%
Capacitación técnicas y habilidades blandas	Desarrollar destrezas y habilidades que faciliten el desarrollo de la capacitación	Curso online de herramienta de análisis. idiomas.	6%
Descuentos en el supermercados	Fomentar la participación e interés por parte de los voluntarios	Contratar a un equipo de beneficios y captar donadores	9%
Beneficios financieros	Facilitar productos financieros en diferentes bancos para fomentar la participación	Contratar a un equipo de beneficios y captar donadores	9%
Asistencia social para inscripción de cobertura a cargo del Seguro Integral de Salud (SIS)	Brindar orientación para la inscripción del servicio de salud	Contratar a un equipo de beneficios y captar donadores	9%
Paquete de beneficios becas a extranjeros	Ofrecer oportunidades de estudio en el exterior para una mejor educación	Contratar a un equipo de beneficios y captar donadores	9%
Tener un rol de liderazgo en la Promotora	Reconocer al voluntario como líder	Programa online de Habilidades Directivas para Innovar	6%

Tabla 5. Presupuesto de implementación propuesto para la Promotora Social San Francisco Javier

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La problemática de la alta rotación en los voluntarios de la promotora genera consecuencias negativas en la capacidad interna. La rotación impacta en las metas del programa de voluntariado a largo plazo y la calidad del servicio a los beneficiarios.
- El tener una estructura robusta como promotora, personas capacitadas dentro de la oficina administrativa y voluntarios comprometidos con años de experiencia genera que, aunque no tengan la cantidad de voluntarios que necesitan para poder realizar más cosas, pueden seguir realizando labor social y manteniendo en flote a la promotora con recursos escasos.
- Actualmente, el proceso de retención de voluntarios es propiamente la experiencia del voluntariado en sí mismo, por lo que se ha identificado que no se cuenta con un plan de retención de voluntarios que permita comprender el desarrollo del proceso y tomar acciones correctivas de manera rápida y oportuna.
- No existe un fondo económico exclusivo destinado a la retención de voluntarios, sino solo propuestas aisladas que generan algún tipo de engagement dentro de la promotora social pero que no es ni medible ni cuantificable.

2. Recomendaciones

- Se propone aplicar el programa integral de retención propuesto que está asociado con las necesidades utilizando como estrategia las capacitaciones y beneficios que estarán alineados a la etapas y tiempo de permanencia de los voluntarios para reducir los riesgos de alta rotación de voluntarios en la promotora San Francisco Javier.
- Consideramos que, aunque hayamos realizado la propuesta de implementación de un programa de retención, se puede desarrollar más investigaciones por cada una de las etapas del proceso de un voluntario nuevo dentro de la promotora San Francisco Javier
- Dentro de los retos de la transformación al 2023, se recomienda no descuidar ningún aspecto, como lo son la reputación y la marca, por lo que recomendamos hacer énfasis en el proceso de salida de un voluntario, ya que un voluntario que

se consideró y al cual se le brindó un buen trato durante su paso por la organización será el mejor embajador de la promotora.

- Destinar un porcentaje de los ingresos recaudados para materializar la estrategia de retención de voluntarios propuesta y generar controles de 30, 90 y 150 como propuesta inicial de avance.

Referencias

- ALTRUISMO | Definición de ALTRUISMO. Oxford University Press. Consultado el 4 de enero de 2020.
- André, K.; Pache, A. C. (2016). "From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises". *Journal of Business Ethics*, 133 (4), 659-675
- André, K.; Pache, A. C. (2016). "From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises". *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659-675.
- Aranda Carmena, M. d. (2016). ESTUDIO PSICOSOCIAL DEL VOLUNTARIADO: INFLUENCIA DE LA EDAD EN LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA, CONDUCTAS DE CIUDADANÍA Y OTROS RESULTADOS. España: Tesis Doctoral.
- C. E. P. A. L. (2017, febrero 16). Acerca de Asentamientos Humanos. Cepal.org. <https://www.cepal.org/es/temas/asentamientos-humanos/acerca-asentamientos-humanos>
- Canelo Ramos, P. M. (2016). Estrategia de comunicación digital para la captación y retención de voluntariado en asociaciones sin fines de lucro en pro del bienestar de animales domésticos en Lima Metropolitana y Callao. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Castro, L. C. (Primera Edición: Enero del 2001). GUÍA DE RELACIONES. Perú: MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS.
- Cavazos-Arroyo, J. y Giuliani A. Cuadernos del CIMBAGE N° 19 (2017) 27-41
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Quinta edición.
- Chowdhury, I., Santos, F. (2010). "Scaling social innovations: The case of Gram Vikas". In P. N. Bloom y E. Skloot (Eds.) *Scaling social impact: New thinking* (pp. 147–168). New York: Palgrave Macmillan.
- Cuatrecasas, Lluís. (2005). Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación
- Da Silva, Douglas. (2021). ¿Qué es el modelo Canvas? Tu plan de negocios paso a paso
- Dessler, G. (2006). Administración de Recursos Humanos. México: 5ª. ed.

- Fernández-y-Fernández. (2015). Diseño del proceso de Dirección Estratégica, cambio de un enfoque funcional a enfoque de proceso.
- Foster, G. y. T (194). El Índice de Pobreza Foster Greer Thorbecke (FGT): Una Aplicación para Michoacán y sus Municipios. *Economía y Sociedad*, 24 - 48.
- GONZALES, R. S. (2019). FACTORES DEL BRAND EQUITY EN LA CAPTACIÓN. Lima – Perú: Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.
- Gonzalez, H. (2016, 11 30). ISO 9001:2015. Simplificación de procesos. *Calidad & Gestión – Consultoría para empresas*. <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/11/30/iso-90012015-simplificacion-de-procesos/#:~:text=de%20la%20soluci%C3%B3n.-,ESTANDARIZAR%20EL%20PROCESO,Materiales%2C%20maquinaria%2C%20equipo.>
- Harrington, James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*.
- Herranz, R. (2007). Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión. En *Universitat de les Illes Balears*. En R. Herranz, *Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión* (pág. 4).
- <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>
- INEI. (2021). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009 - 2020*. Perú: Informe técnico.
- INTERORGANIZATIONAL COMMITTEE ON PRINCIPLES AND GUIDELINES FOR SOCIAL IMPACT ASSESSMENT (ICPGSIA) 2003 “Principles and guidelines for social impact assesment”. *Impact assesment and Project Appraisal*. Guildfor, volumen 21, número 3, pp. 231-2477
- Jablonski, A. (2016). “Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations”. *Sustainability*, 8(3), 194.
- Kabboul, Fadi. (1994). *Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio*.
- L.P. Sullivan (1994). *Definición de Mejoramiento Continuo*.
- Manucci, Marcelo. (2016). La fórmula de la transformación. <https://www.marcelomanucci.org/transformacion.html>
- Mármol Molina, R. D. (Mayo de 2015). *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9427>
- Mathaisel, D.F.X. (2015). “Is scalability necessary for economic sustainability?” *Journal of Sustainable Development*, 4 (2), 275-282.

- Matthew P. Stephens, Pearson. (2006). Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales.
- MEDINA TORNERO, M. E. (1999). "Perfil del voluntariado".
- Mejía, C. A. (Julio de 2003). La propuesta de valor. Documentos Planning, 4.
- Minondo Urzainqui, Á. (s.f.). Propuesta de valor. Obtenido de Su Gestión: <https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/Beneficio,%20valor>
- Montanza Alarcón, V. H. (2016). Gestión Estratégica del Trabajo Voluntario con Personas Mayores en Organizaciones Sin Fines de Lucro pertenecientes al Tercer Sector Social. España.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Alan Smith. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Planeta.
- Palacios, Vargas B (2020). Permanencia de voluntarios y prácticas de retención en las ONGs del sector educación en el Perú. Perú: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21472/VARGAS_BELLON_VEGA_PALACIOS%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Peiró, R. (2017, 10 3). Redes sociales. Economipedia. <https://economipedia.com/>
- Peiró. (2017). Edu, lat. Obtenido de <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=5e15f03bdf5e95a9JmItdHM9MTY2NzA4ODAwMCZpZ3VpZD0zMmQ2YWM5My0xNmU3LTZmNTItMDg0OC1iZDNhMTc1ODZIMGEmaW5zaWQ9NTMwNQ&pntn=3&hsh=3&fclid=32d6ac93-16e7-6f52-0848-bd3a17586e0a&psq=publico+objetivo+segun+peiro&u=a1aHR0cHM6Ly9kZWZpbmlja>
- Perez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las ONG: hacia la construcción de su significado. Ensayos de economía, 243-260. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>
- PIÑAR MAÑAS, J. Luis (2001), El Tercer Sector Iberoamericano. Fundaciones, Asociaciones y ONG, Tirant lo Blanch, Valencia.
- Portal Significados. Significado de Proceso <https://www.significados.com/proceso/>
- Portal web Asana (Junio, 2022). ¿Qué es un diagrama de flujo? (Los símbolos, los tipos de diagrama y cómo leerlos)<https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>

- Porter, M. E. (enero de 1980). The five competitive forces that shape strategy. (B.&. Company, Ed.) Harvard Business Review, 57(2), 137–145. Recuperado el 20 de noviembre de 2017
- Prieto, P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Trabajo de Grado). Medellín: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín
- Real Academia Española. (2021). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/altruismo>
- Real Academia Española. (2021). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/filantropía>
- Real Academia Española. (2021). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/gestión>
- Salazar, H. (2013, 5). Definición de proceso. Economía. Gestione a su favor. <https://economia.org/proceso.php>
- SOSTENIBILIDAD PARA TODOS. (2019). Obtenido de ACCIONA: https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/?_adin=02021864894
- The Economy Journal. (2014a, junio 11). Filantropía, caridad y otras hierbas. The Economy Journal. <https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/591676/filantropia-caridad-otras-hierbas>
- Vanclay, F., Esteves, A.M., Aucamp, I. y Franks, D. 2015. Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales en proyectos (BID, trad.) Fargo, Dakota del Norte: Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos (Obra original publicada en el 2015).