

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PROPUESTA ESTRATÉGICA QUE IMPULSE LA
SOSTENIBILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE
LUCRO. CASO: ASOCIACIÓN APRENDO CONTIGO**

**Proyecto de carácter profesional para obtener el título profesional de Licenciado
en Gestión, con mención en Gestión Empresarial y Gestión Pública presentado
por:**

ARAUJO LÓPEZ, Sahori Virginia	20121427
DÍAZ COBEÑA, José Jesús	20110285
GOÑI VEGA, Jesús Hernán	20114348

Asesorados por: Mgtr. Daniel McBride Gonzalez

Lima, 08 de mayo de 2018

El proyecto profesional

PROPUESTA ESTRATÉGICA QUE IMPULSE LA SOSTENIBILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO. CASO: ASOCIACIÓN APRENDO CONTIGO

ha sido aprobado



Presidente de Jurado
Mgtr. Regina Soriano Rivera

Asesor de la Tesis
Mgtr. Daniel McBride Gonzalez

Tercer jurado
Mgtr: Renato Gandolfi Castagnola

A mi madre, mi razón de vivir, y a mi familia, por su apoyo incondicional, a mis amigos que hicieron realidad este proyecto y que siempre me apoyaron. A las chicas de la organización Aprendo Contigo, quienes realizan una labor admirable y digna de destacar.

Sahori Araujo

Gracias a Dios, a mis padres por su incondicional apoyo desde los inicios; a mis hermanos Piero y Marcelo; a esa persona especial; a mis viejos amigos y a Jesús y Sahori, grandes personas. A las chicas de Aprendo Contigo.

José Díaz

A mis padres, abuelos y hermanos que siempre me apoyaron; a mis amigos Sahori y José que hicieron de cada reunión una gran experiencia.

Jesús Goñi



Queremos brindar un agradecimiento especial a Pamela Vargas e Yvette Muñoz, por su apoyo constante durante la investigación y por su compromiso con la educación de los niños hospitalizados. A Aprendo Contigo, en general, por la increíble labor que realizan. A Daniel McBride, nuestro asesor, por su dedicación hasta el último día. A todas las personas que hicieron posible este proyecto de investigación.



LISTA DE ACRÓNIMOS

AC: Aprendo Contigo

AFTH: Aulas Fundación Telefónica en Hospitales

APCI: Agencia Peruana de Cooperación Internacional

BSC: Balance Scorecard

CENAVOL: Centro Nacional del Voluntariado

DEBE: Dirección de Educación Básica Especial

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

INEN: Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas

INSN: Instituto Nacional de Salud del Niño

ISA: International Studies Abroad

MINEDU: Ministerio de Educación

MINSA: Ministerio de Salud

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OMS: Organización Mundial de la salud

OSFL: Organización sin fines de lucro

POA: Plan Operativo Anual

REDLACEH: Red Latinoamericana y del Caribe de Educación Hospitalaria

SEA-H: Servicio Educativo de Aulas Hospitalarias

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicaciones

TABLA DE CONTENIDOS

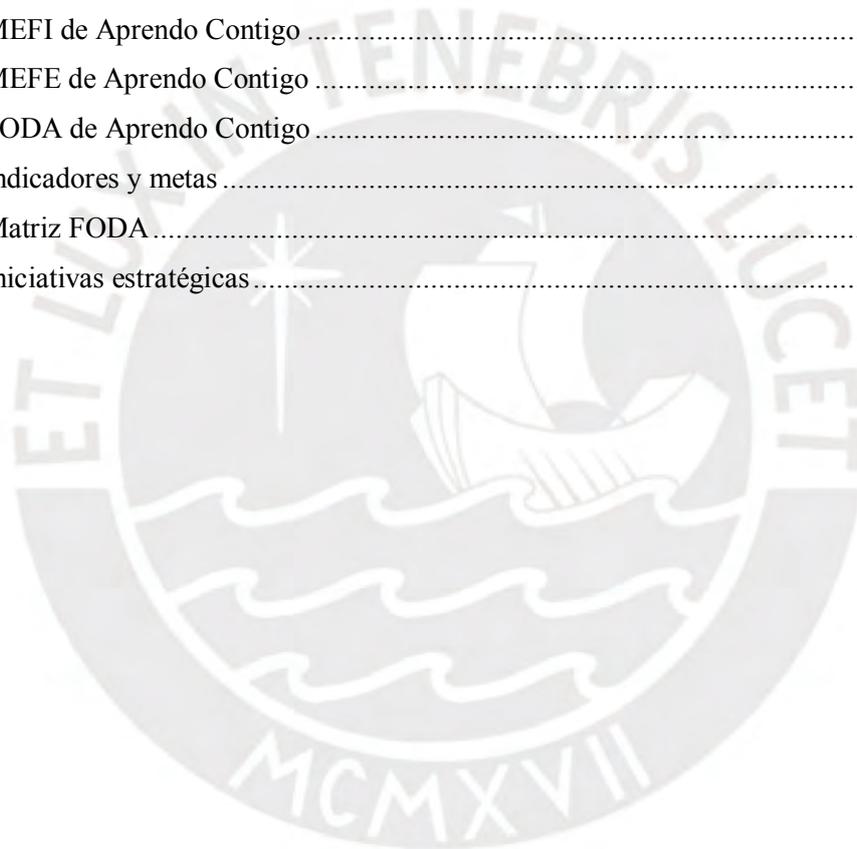
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Preguntas de investigación	5
Pregunta General.....	5
Preguntas específicas.....	5
3. Objetivos de investigación	5
Objetivo General:.....	5
Objetivos específicos:	6
4. Justificación.....	6
5. Limitaciones y alcance de investigación	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
1. Pedagogía hospitalaria	8
2. Análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro	10
2.1. Gestión estratégica	11
2.2. Proceso Estratégico	11
2.3. Planeamiento estratégico	13
2.4. Herramientas para el análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro.....	19
3. Sostenibilidad	29
3.1. Importancia de las fuentes de financiamiento.....	33
3.2. Desafíos y determinantes de la sostenibilidad	36
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	39
1. Pedagogía Hospitalaria a nivel internacional:	39
2. Contexto del sector de la Pedagogía Hospitalaria en el Perú:	41
3. Asociación Aprendo Contigo	43
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	46
1. Alcance de la investigación.....	46
2. Diseño metodológico	46
3. Secuencia metodológica.....	47
4. Marco Analítico:.....	51

4.1. Variables externas.....	51
4.2. Variables internas	52
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	56
1. Análisis externo.....	56
1.1. Marco Normativo del sector pedagogía hospitalaria.....	56
1.2. Mercado de fondos de donaciones	58
1.3. Sector de la pedagogía hospitalaria.....	62
2. Análisis interno.....	64
2.1. Visión.....	64
2.2. Recursos.....	68
2.3. Operaciones.....	73
3. Análisis de stakeholders.....	79
3.1. Identificar los mandatos de stakeholders	80
3.2. Matriz de Poder vs Interés	82
4. Conclusiones del diagnóstico organizacional.....	86
4.1. Octágono organizacional.....	86
4.2. Matriz EFI.....	93
4.3. Matriz EFE.....	95
4.4. FODA.....	97
4.5. Problemas estratégicos.....	100
CAPÍTULO VI: PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	102
1. Reformulación de los principios organizacionales.....	102
1.1. Misión.....	102
1.2. Visión.....	103
1.3. Valores.....	103
2. Formulación de la propuesta estratégica.....	104
2.1. Mapa estratégico.....	104
2.2. Indicadores	105
2.3. Iniciativas estratégicas.....	108
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
1. Conclusiones de la investigación.....	111
2. Recomendaciones	112
REFERENCIAS	114

ANEXO A: Modelo CANVAS de Sanders.....	120
ANEXO B: Mapa estratégico	121
ANEXO C: Cuadro de Mando Integral en OSFL.....	122
ANEXO D: Matriz EFE	123
ANEXO E: Matriz EFI.....	124
ANEXO F: Ley Marco de Pedagogía Hospitalaria en América Latina y el Caribe	125
ANEXO G: Resolución Ministerial N° 241-2017 MINEDU del Modelo de Servicio Educativo Hospitalario.....	126
ANEXO H: Guía de entrevista para experto en gestión social	127
ANEXO I: Guía de preguntas para donadores	129
ANEXO J: Guía de entrevista para el MINEDU	130
ANEXO K: Guía de entrevista para experto en captación de fondos.....	131
ANEXO L: Guía de entrevista para miembro de la REDLACEH	132
ANEXO M: Cuestionario de encuesta a personal administrativo de Aprendo Contigo	133
ANEXO N: Guía de entrevista para el Consejo Directivo	134
ANEXO O: Guía de preguntas para focus group	135
ANEXO P: Guía de entrevista de la gestión de recursos y operaciones.....	137
ANEXO Q: Convenio de Cooperación Institucional entre el INEN/INSN y la Asociación Aprendo Contigo	139
ANEXO R: Guía del taller estratégico.....	140
ANEXO S: Matriz de consistencia	142
ANEXO T: Objetivos organizacionales de Aprendo Contigo	143
ANEXO U: Resultados de la encuesta.....	144
ANEXO V: Crecimiento de voluntarios de Aprendo Contigo	145
ANEXO W: Clasificación de voluntarios	146
ANEXO X: Publicación de Aprendo Contigo.....	147
ANEXO Y: Registro de voluntarios en la página web	148
ANEXO Z: Indicadores del POA 2017.....	149
ANEXO AA: Resolución de Intendencia.....	150
ANEXO AB: Resolución Directoral APCI	152

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de planificación estratégica en OSFL.....	14
Tabla 2: Matriz FODA.....	24
Tabla 3: Capacidades según Beaumont.....	31
Tabla 4: Modelos de financiamiento para OSFL.....	34
Tabla 5: Marco Normativo del Servicio Educativo Hospitalario	42
Tabla 6: Resumen del estudio del Modelo de Servicio Educativo Hospitalario.....	63
Tabla 7: Obligaciones y restricciones de Aprendo Contigo	81
Tabla 8: Expectativas de actores de Aprendo Contigo	82
Tabla 9: Puntuación de Aprendo Contigo	92
Tabla 10: MEFI de Aprendo Contigo	94
Tabla 11: MEFE de Aprendo Contigo	96
Tabla 12: FODA de Aprendo Contigo.....	98
Tabla 13: Indicadores y metas	106
Tabla 14: Matriz FODA.....	109
Tabla 15: Iniciativas estratégicas.....	110



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de gestión estratégica de Fred David	11
Figura 2: Proceso de gestión estratégica de Oster	13
Figura 3: Planeamiento estratégico (Cuadro ABC)	13
Figura 4: El Ciclo de cambio estratégico de Bryson.....	16
Figura 5: Las seis fuerzas para las OSFL.....	20
Figura 6: Matriz de Stakeholders de Ackermann y Eden.....	25
Figura 7: Octágono organizacional.....	26
Figura 8: Matrix Map.....	27
Figura 9: Cuadrantes de la Matrix Map	27
Figura 10: Modelo de gestión estratégica.....	31
Figura 11: Fórmula de sostenibilidad.....	32
Figura 12: Organigrama de Aprendo Contigo	44
Figura 13: Flujograma del proceso de planeamiento estratégico.....	51
Figura 14: Ingresos y egresos de Aprendo Contigo	76
Figura 15: Diversificación de ingresos de Aprendo Contigo entre el 2015 y 2016.....	77
Figura 16: Mapeo general de stakeholders	80
Figura 17: Matriz Interés/Poder de Aprendo Contigo.....	86
Figura 18: Octágono Organizacional de Aprendo Contigo.....	93
Figura 19: Mapa Estratégico de Aprendo Contigo	104

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad de la organización Aprendo Contigo en base al diagnóstico y análisis de los principales factores que comprometen su continuidad.

Aprendo Contigo es una asociación dedicada a la pedagogía hospitalaria; es decir, a la educación de niños y adolescentes hospitalizados, en el Instituto Nacional del Niño (INSN) y en el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN). Asimismo, promueve la institucionalización y el desarrollo de la pedagogía hospitalaria en el Perú desde hace 17 años. Sin embargo, pese a ser el máximo exponente de esta disciplina a nivel nacional, Aprendo Contigo solo tiene un alcance de 1.2% en el total de la población vulnerada.

Para elaborar la propuesta estratégica, se desarrolló en primera instancia un marco analítico con la finalidad de determinar las variables que faciliten la comprensión de la actual situación de Aprendo Contigo. Este proceso de construcción requirió de la revisión de fuentes secundarias y la opinión de expertos en el tema. Por ello, se optó por evaluar el ambiente interno y externo de Aprendo Contigo a fin de obtener los problemas estratégicos que afectan su sostenibilidad. Para la evaluación de los factores internos se tuvo acceso a documentos institucionales, se realizaron entrevistas a profundidad con los líderes de la organización, se desarrollaron *focus group* con los voluntarios y se llevó a cabo una encuesta dirigida al personal administrativo. Respecto al estudio del entorno, se concretaron entrevistas a profundidad con un experto en captación de fondos, con la Coordinadora de Servicios de Educación Básica Especial de la Dirección de Educación Básica Especial (DEBE) del Ministerio de Educación del Perú y con el Coordinador de Escuelas y Aulas Hospitalarias del Ministerio de Educación de Chile.

Con la información recolectada se elaboró el diagnóstico organizacional y se determinó que los problemas estratégicos giraban en torno a que la organización mantiene una visión cortoplacista, carece de procesos de planeamiento estratégico y requiere de fortalecer sus competencias de gestión.

La propuesta estratégica inició con un taller estratégico conformado por los miembros del Comité Ejecutivo donde se redefinió la visión, misión y valores de la organización; y se elaboró un mapa estratégico preliminar que respondiese a los problemas identificados. Con ello, se definieron objetivos estratégicos en función de la perspectiva del beneficiario, finanzas, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento personal. Estos fueron complementados con indicadores, metas e iniciativas estratégicas para cada uno. Finalmente, la propuesta estratégica fue aceptada y validada por los miembros del Comité Ejecutivo de Aprendo Contigo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad en la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Esto es importante para que la organización estudiada logre una mayor cobertura en su público beneficiario.

En el primer capítulo, se presenta la problemática de la investigación y se establecen los objetivos de la misma. Por otro lado, se evidencia la justificación del tema y las limitaciones y alcance del estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual se divide en tres temas principales: la pedagogía hospitalaria, el análisis estratégico y la sostenibilidad en organizaciones sin fines de lucro. Se estudia el primero para conocer la disciplina a la cual se dedica Aprendo Contigo. El segundo para establecer los procesos de gestión y planeamiento estratégico en organizaciones sociales. El último para determinar los modelos y variables relevantes al momento de evaluar la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual, con la finalidad de conocer el desarrollo de la pedagogía hospitalaria a nivel latinoamericano, que permita establecer una comparación con el contexto peruano. De otro lado, se describe la labor de las organizaciones dedicadas a la pedagogía hospitalaria en el Perú, como Aula Fundación Telefónica, La Compañía, y Aprendo Contigo.

En el cuarto capítulo, se establece la metodología de la investigación. En esta sección se presenta el alcance, diseño metodológico, secuencia metodológica y marco analítico.

En el quinto capítulo, se presenta el diagnóstico de la organización y se evidencian los problemas estratégicos que afectan la sostenibilidad de Aprendo Contigo.

Posteriormente, en el sexto capítulo se elaborará la propuesta estratégica que consta de la reformulación de los principios organizacionales y el establecimiento de objetivos en un mapa estratégico que se complementa con indicadores, metas e iniciativas para cada uno.

Finalmente, se formulan las conclusiones de la investigación a partir de los resultados obtenidos. Asimismo, se presentan las recomendaciones que la organización debe considerar a futuro.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentará el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, y las limitaciones y alcance de la investigación.

1. Planteamiento del problema

Cuando un niño se enferma y requiere ser hospitalizado, los efectos negativos de la enfermedad y el internamiento influyen en el aspecto psicológico y social del paciente y el de su familia (Velásquez, 2014). El tiempo de permanencia en los centros hospitalarios oscila entre días hasta años dependiendo de la enfermedad y tratamiento médico del niño o adolescente, lo cual les impide asistir a clases. Por ello, el paciente pediátrico se encuentra en desventaja frente a sus compañeros del mismo grado que si recibieron las clases durante ese periodo. En el peor de los casos, deben abandonar el colegio por el tratamiento o las secuelas que trae el mismo. Frente a esta situación surge la pedagogía hospitalaria, que se define como:

La rama diferencial de la pedagogía que se encarga de la educación del niño enfermo y hospitalizado, de manera que no se retrase en su desarrollo personal ni en sus aprendizajes, a la vez que procura atender a las necesidades psicológicas y sociales generadas como consecuencia de la hospitalización y de la concreta enfermedad que padece (Lizasoain, 2000 citado en Cardone & Monsalve, 2010, p. 55).

Los principales objetivos de la pedagogía hospitalaria son: "a) continuar con el proceso normal de enseñanza y aprendizaje del paciente, b) conseguir que el niño hospitalizado sea un sujeto activo, c) desarrollar la individualidad de cada paciente, y d) tratar las necesidades, problemas y temores específicos que el niño sufre" (Polaino-Lorente & Lizasoain, 1992, p.50).

Si bien no hay estadísticas oficiales al respecto, en el diario El Peruano (2017) se indica que aproximadamente el 8% de estudiantes, entre 6 y 11 años, no asiste a clases debido a una enfermedad crónica. Asimismo, el Ministerio de Educación (MINEDU) estima que son 200 mil estudiantes, entre 3 y 20 años, los que dejan de asistir a clase por encontrarse hospitalizados.

A pesar de que se evidencia la necesidad de atención a este sector, no hay una política que impulse el desarrollo de la pedagogía hospitalaria en el Perú (Chaves, 2012). Sin embargo, en los últimos cinco años se han observado importantes avances por parte del MINEDU. Adicionalmente existen otros actores que influyen en el sector: el Ministerio de Salud (MINS), y tres organizaciones sin fines de lucro, Fundación Telefónica, La Compañía y Aprendo Contigo (AC).

El Ministerio de Educación (MINEDU) cuenta con un marco normativo que abarca el derecho a la educación del niño en condiciones particulares como La Ley General de Educación

(Ley N° 28044) (2003) y La Ley que aprueba el nuevo código de los niños y adolescentes (Ley N° 27337) (2004). La primera, en el capítulo V, especifica que el MINEDU debe lograr un acceso y resultados académicos equitativos a pesar de las desigualdades. La segunda, en el artículo 21, insta a asegurar la reinserción social de niños y adolescentes, con limitaciones de salud o dependientes de sustancias tóxicas, a la comunidad.

Sin embargo, estas leyes no tuvieron una aplicación concreta en el contexto hospitalario hasta inicios del 2017. En este año, el MINEDU implementó el Servicio Educativo de Apoyo en Hospital (SEA-H) en el centro médico Hipólito Unanue del departamento de Tacna. Este plan piloto busca que todos los niños que se encuentren hospitalizados por períodos indeterminados o largos puedan recibir asistencia pedagógica para continuar con sus estudios. El servicio se encuentra alineado con la política de inclusión del MINEDU y busca adaptar el Currículo Nacional de Educación Básica a la necesidad de cada niño con el apoyo de coordinadores, psicólogos y docentes especializados en la materia (MINEDU, 2017). Bajo los mismos lineamientos, en abril del 2017, se emitió la Resolución Ministerial N° 241-2017 MINEDU del Modelo de Servicio Educativo Hospitalario con la finalidad de replicar el modelo a nivel nacional.

Si bien es el comienzo de un importante cambio para una población que estuvo desatendida, el Modelo de Servicio Educativo Hospitalario aún no tiene una norma técnica que permita su implementación en todos los hospitales del Perú.

Respecto a la participación del Ministerio de Salud (MINSA), este cuenta con un Plan Estratégico Institucional aprobado para los años 2012 al 2016 que tiene seis objetivos específicos; sin embargo, en ninguno de sus lineamientos existen iniciativas que respondan a las necesidades de educación de los niños hospitalizados. Cabe mencionar que de acuerdo a lo señalado por los líderes de Aprendo Contigo, el MINSA a través de los directores de los hospitales autoriza la instalación de aulas hospitalarias.

La Fundación Telefónica mediante el proyecto Aulas Fundación Telefónica en Hospitales (AFTH) creada en el año 2000, promueve la educación en niños y adolescentes que se encuentren hospitalizados por periodos indeterminados. El proyecto tiene como objetivo “solucionar desde un enfoque lúdico, con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), las necesidades de información y educación” (AFTH, 2015, p. 13) de los niños y adolescentes hospitalizados. Asimismo, AFTH busca sensibilizar a las autoridades nacionales a fin de que se generen políticas públicas para la educación hospitalaria en Perú. Actualmente, tiene presencia en 11 hospitales a nivel nacional, y ha ganado el Premio Creatividad Empresarial el 2008 y el Reconocimiento de la Dirección de Educación Básica Especial (AFTH, 2017).

La Compañía se fundó a finales del 2013. Es el actor más reciente en el sector pedagogía hospitalaria en el Perú. Esta organización “tiene como objetivo central brindar acompañamiento educativo a la persona hospitalizada, con el fin de contribuir al ejercicio fundamental del derecho de todo ciudadano a la educación” (La Compañía, 2017). La organización desarrolla sus actividades en un aula hospitalaria del Instituto Nacional del Niño (INSN) y cuenta con el apoyo de 60 voluntarios (La Compañía, 2017).

Aprendo Contigo fundada en el año 2000 es una organización sin fines de lucro que tiene la finalidad de “acompañar al paciente durante su hospitalización y/o tratamiento médico a través de las tareas de la niñez: estudio y juego” (Aprendo Contigo, 2017a). La organización se enfoca en niños y adolescentes de 3 a 18 años. Aprendo Contigo cuenta, aproximadamente, con 250 voluntarios distribuidos en el Instituto Nacional de Niño y el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN). Esta organización atiende a 2421 niños en promedio por año, que reciben aproximadamente 26,039 atenciones¹ anuales en ambos hospitales (Aprendo Contigo, 2017b).

Aprendo Contigo ha obtenido reconocimiento de parte del Ministerio de Salud en febrero de 2016. En esa ocasión se resaltó la labor que viene realizando con los niños pacientes con cáncer y sus familiares directos. Asimismo, el Ministerio de Educación en el “I Encuentro Internacional de Pedagogía Hospitalaria” destacó su metodología de enseñanza, la cual replica y adecúa el currículo nacional a las clases que imparten en los hospitales. Por esta razón, mediante una resolución ministerial, solicitó el modelo pedagógico y de gestión de la organización (Aprendo Contigo, 2016). Es decir, de los 200,000 niños y adolescentes que requieren de educación mientras se encuentran hospitalizados, Aprendo Contigo atiende solo al 1.2% de esta población.

Las tres últimas organizaciones atienden aproximadamente a 20 mil niños y adolescentes hospitalizados; es decir, el 10% de la población objetivo total (R.M. 241, 2017). Esta investigación tiene como sujeto de estudio a Aprendo Contigo debido a que esta organización es un referente de la pedagogía hospitalaria a nivel nacional. Una segunda razón es que, a pesar de iniciar sus actividades hace 17 años, tiene tan solo una cobertura del 1.2 % del total afectado.

El poco avance obtenido de Aprendo Contigo podría explicarse por dos razones: la carencia de recursos económicos y la escasez voluntarios.

Con los ingresos que recaudan en la actualidad, se pueden atender aproximadamente a un máximo de 2421 niños, pese a los esfuerzos realizados por la organización para incrementar y

¹ Se considera atención cada vez que el niño es asistido por un Asistente Educativo durante un turno. (Aprendo Contigo, 2016, p.1)

diversificar sus fuentes de financiamiento. Asimismo, en los últimos años sus ingresos vienen disminuyendo lo que ha provocado un déficit en la cobertura del monto total de sus gastos.

Por otro lado, los 250 voluntarios que integran la organización brindan un total de 26 039 atenciones. Estas se imparten en turnos de mañana y tarde en el INEN y por las mañanas en el INSN. Al igual que en el caso de financiamiento, si bien Aprendo Contigo denota esfuerzos por atraer a una mayor cantidad de voluntarios, no ha podido aumentar su alcance de atenciones a otros hospitales.

Según las coordinadoras de AC, Pamela Vargas e Yvette Muñoz (2017) la falta de recursos ha obligado a que los propios voluntarios donen más de su tiempo, y dinero en ocasiones (comunicación personal, 16 de febrero, 2017).

Es una población vulnerable, de la cual solo se atiende al 10%. De este porcentaje, Aprendo Contigo, el referente de pedagogía hospitalaria en el Perú, cubre el 1.2% de atenciones a pesar de haber iniciado sus operaciones hace 17 años.

Por lo tanto, el objetivo de investigación es diagnosticar la situación actual de Aprendo Contigo y elaborar una propuesta estratégica para que la organización tenga un mayor alcance y sea sostenible.

2. Preguntas de investigación

Pregunta General

¿Cuál sería la propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad en la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo?

Preguntas específicas

- ¿Cuál sería el marco analítico que permita realizar un análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro de las características de Aprendo Contigo?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que afectan la sostenibilidad de la organización Aprendo Contigo?
- ¿Qué propuesta estratégica se formularía en función del análisis previo que impulse la sostenibilidad en la organización Aprendo Contigo?

3. Objetivos de investigación

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad en la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un marco analítico que permita realizar el análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro de las características de Aprendo Contigo
- Identificar los problemas estratégicos que afectan la sostenibilidad de la organización Aprendo Contigo
- Desarrollar una propuesta estratégica en función del análisis previo que impulse la sostenibilidad en la organización Aprendo Contigo.

4. Justificación

“La educación promueve la libertad, la autonomía personal y genera importantes beneficios para el desarrollo de la persona y la sociedad” (Lizasoáin, 2005 citado en Chaves, 2012, p. 60). Por ello, las etapas escolares son necesarias para la mejora de la sociedad, pues son en estos años, donde el niño aprende a interactuar con su entorno y se le enseña las pautas de comportamiento. La alteración del proceso de aprendizaje podría derivar en importantes cambios a largo plazo afectando el desarrollo educativo y psicológico de la persona (AFTH, 2015).

En el Perú, tal como se mencionó anteriormente, son 200 mil niños los que faltan a clases por estar hospitalizados, aproximadamente un 2% del total de alumnos matriculados (INEI, 2015). A esto se suma que no se cuenta con una política consolidada que contemple el derecho a la educación del niño o adolescente hospitalizado, como sí sucede en Europa, Estados Unidos e inclusive en países vecinos como Argentina y Chile (Chaves, 2012). Ante este contexto presentado, son pocas las organizaciones sociales quienes se dedican a la pedagogía hospitalaria.

En este sentido, Aprendo Contigo es una organización que viene transformando, hace ya 17 años la realidad de muchos niños y adolescentes en los centros médicos del INEN y el INSN. El programa cumple un rol esencial en la atención de los derechos fundamentales de la educación y la salud, pues continúan con su aprendizaje a través de actividades recreativas y educativas. A pesar de su importante labor, Aprendo Contigo atiende al 1.2% de los niños hospitalizados a nivel nacional. Esta cifra debería ser mayor, pues la organización es el máximo exponente de pedagogía hospitalaria en el país.

La presente investigación pretende colaborar con la sostenibilidad de una organización a partir de un análisis estratégico propio del sector social. Aprendo Contigo ha beneficiado a los niños y adolescentes hospitalizados, y a sus padres. Asimismo, ha visibilizado la importancia de la pedagogía hospitalaria en el Perú.

La generación de una propuesta estratégica para la organización influirá, positivamente, en el servicio que brindan; y facilitará el proceso de expansión a otros centros hospitalarios.

5. Limitaciones y alcance de investigación

Limitaciones de la investigación: A pesar de que los investigadores y Aprendo Contigo tienen una relación muy cercana y cordial, fue complicado acceder a información organizacional, debido a que esta no se encuentra correctamente documentada. Por ello, es que los principales documentos institucionales usados para la investigación fueron los Informes Anuales del 2015 y 2016; los Planes Operativos del 2016 y 2017; y los Convenios Institucionales.

Por otro lado, a pesar de coordinar y gestionar diferentes reuniones, desde el mes de setiembre de 2017 hasta finalizar el año, no se pudo entrevistar a ninguno de los directores de ambos hospitales, donde la organización desarrolla su programa educativo; ni a miembros de Fundación Telefónica y La Compañía, organizaciones afines a Aprendo Contigo. Por esta razón, se recurrió a la información obtenida de los voluntarios, la Coordinadora General y la Coordinadora de Imagen y Recursos para conocer la relación con estos grupos de interés.

Finalmente, no se realizaron entrevistas a profundidad o encuestas con padres de familia y los pacientes pediátricos, por recomendación del psicólogo de la organización, pues, este grupo de personas está atravesando una experiencia complicada en el hospital y dialogar con ellos podría significar una carga emocional negativa.

Alcance de la investigación: Las estrategias formuladas se deben implementar y evaluar para finalizar el proceso estratégico. La investigación solo se enfocó en la etapa de formulación; mas no en la implementación y evaluación de las estrategias, debido a la delimitación temporal de un año. Sin embargo, se establecieron las bases para una futura implementación de la propuesta estratégica.

De esta manera, estudios posteriores de organizaciones no lucrativas pueden guiarse de la propuesta estratégica formulada en esta investigación, para a partir de ello proceder con implementación y evaluación de la estrategia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico propuesto se basa principalmente en los siguientes conceptos: la pedagogía hospitalaria como una ciencia nueva, el análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro y el concepto de sostenibilidad en organizaciones no lucrativas.

1. Pedagogía hospitalaria

La Organización Mundial de la Salud tiene como primer principio dentro su constitución la siguiente definición: “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2017). Partiendo de este concepto, los efectos de la enfermedad adquieren un impacto mayor al biológico, pues influye también en el aspecto psicológico y social del paciente, y el de su familia. Entonces, la salud es un “estado que debe ser entendido desde una perspectiva multidisciplinar, integrando dimensiones de bienestar, calidad de vida, desarrollo personal y social, entre otras” (Teijeiro, 2008, p. 68). De esta manera, la sensación de bienestar sufre un quiebre a partir del diagnóstico de la dolencia y se incrementa a lo largo del tratamiento, desencadenando en posibles repercusiones a futuro.

La hospitalización como parte de la cura puede significar más una experiencia negativa que un bien para el niño. Este se ve enfrentado a un importante cambio de su rutina, normas y pautas de comportamiento. Además, supone una ruptura y desvinculación con el contexto familiar y social cotidiano (Teijeiro, 2008), incluyendo el escolar. Según el psicólogo clínico Luis Velásquez (2014) las principales reacciones emocionales que experimentan los niños son el temor a ser abandonados, alteraciones en el sueño, pérdida de apetito y cambios negativos en la conducta. Asimismo, aumenta su nivel de estrés, pues afrontan el miedo o dolor de los procedimientos médicos y la posibilidad de muerte en muchos casos. Estos comportamientos, de no ser atendidos, podrían alargar el periodo de estancia y perjudicar aún más el desarrollo normal del paciente.

Por estos motivos, el rol que ejerce la familia y demás personal del ambiente hospitalario adquiere mayor relevancia durante el tiempo del tratamiento. En base a lo expuesto por Ochoa y Polaino-Lorente (1999), las actitudes y expectativas de los padres pueden mediar en la percepción infantil y en las reacciones del niño ante los eventos médicos. Sin embargo, las reacciones de la familia que se pueden observar en el momento en que se conoce el diagnóstico se manifiestan por lo general a través de sentimientos muy intensos de incredulidad, rabia, temor, culpa y dolor, pudiendo marcar una tendencia al aislamiento (Serradas, 2003). Asimismo, “en la mayoría de los casos, la urgencia impuesta por la gravedad desvía la atención de los padres y la concentra solamente en el tratamiento médico, haciendo que se descuiden las dimensiones psicológica, intelectual y emotiva de los hijos” (Cardone & Monsalve, 2010, p. 68). Tal como se indica, los

acompañantes de los pacientes pediátricos, dejan de lado otros aspectos que complementan la formación del infante, como lo es el educativo. Esto se debe a que en el entorno familiar surgen diversas respuestas que afectan las relaciones afectivas.

No obstante, Ochoa y Lizasoain (2003) mencionan que la enseñanza escolar y las actividades lúdicas en los hospitales humanizan más la estancia del niño, contribuyendo a su estabilidad emocional, felicidad y a una pronta recuperación. Esto deriva en que la educación, por el desarrollo integral que persigue, favorezca que el paciente se sienta sano y repercuta en su estado. Por otra parte, los niños hospitalizados pierden el contacto cercano que tenían con su círculo social y padres (Ochoa & Lizasoain, 2003) Al respecto, Cardone y Monsalve (2010) resaltan que la importancia de la continuidad escolar recae igualmente en la participación que tiene el niño durante la formación de la personalidad y la socialización, pues supone el contacto que el niño tiene con sus pares. La participación en las aulas hospitalarias genera el sentimiento de pertenencia a un grupo, lo que influye positivamente en su autoestima (Cárdenas & López, 2005).

Siendo estas las causas que justifican el surgimiento de la nueva metodología, se puede entender la pedagogía hospitalaria como:

La rama diferencial de la pedagogía que se encarga de la educación del niño enfermo y hospitalizado, de manera que no se retrase en su desarrollo personal ni en sus aprendizajes, a la vez que procura atender a las necesidades psicológicas y sociales generadas como consecuencia de la hospitalización y de la concreta enfermedad que padece (Lizasoain, 2000 citado en Cardone & Monsalve, 2010, p. 55).

Desde la perspectiva pedagógica, este método representa el conjunto de medios necesarios para concretar el proceso de enseñanza; sin embargo, se le adjudica hospitalaria y se diferencia de otras, porque se efectúa dentro de un contexto médico (Polaino-Lorente & Lizasoain, 1992).

Esta innovadora modalidad académica proviene de las bases de la Medicina Social y la Educación Especial. La primera ciencia se basa en la investigación epidemiológica que tiene como propósito la formación de profesionales con una visión de proceso salud-enfermedad. Estudia la realidad social desde diversos aspectos sociales, pues los biológicos ya son conocidos (Ortega, 1990). En segundo lugar, la Educación Especial es una variante escolar que se realiza de forma especializada por las condiciones particulares que caracterizan al alumno (Cardone & Monsalve, 2010). Como se puede apreciar, ambos términos coinciden en los pilares de la pedagogía hospitalaria; no obstante, esta joven rama de la ciencia representa la conexión entre estas dos.

Los principales objetivos de la pedagogía hospitalaria son los siguientes: “a) continuar con el proceso normal de enseñanza y aprendizaje del paciente, b) conseguir que el niño hospitalizado sea un sujeto activo, c) desarrollar la individualidad de cada paciente, y d) tratar las necesidades, problemas y temores específicos que el niño sufre” (Polaino-Lorente & Lizasoain, 1992, p. 50).

Para llevarlos a cabo, la pedagogía hospitalaria cuenta con dos recursos trascendentales que son el profesor y el aula de enseñanza.

“La figura del educador o pedagogo hospitalario se convierte en un elemento decisivo para el ajuste psicológico, social y educativo del niño enfermo, actuando también de intermediario entre el personal médico-sanitario, la familia y su colegio” (Fernández, 2000, p. 148).

Las funciones que desempeña adquieren mayor complejidad dadas las barreras que el contexto muestra. Esta ciencia debe afrontar dos aspectos del paciente alumno: el emocional y mental, por lo que el profesor interpretará roles distintos dependiendo de las situaciones que deba enfrentar cada día. Cardone y Monsalve (2010) argumentan que el docente hospitalario debe partir de la premisa de la cura del niño e innovar en la forma de enseñar, pues será un personaje que apoye al niño y a su familia, pero que, a la vez, buscará aportar en su desarrollo integral. De esta manera, “son muchos los profesionales involucrados en la pedagogía hospitalaria, fundamentalmente maestros, pedagogos, psicólogos, trabajadores sociales, reclamando la presencia del educador social en los contextos hospitalarios” (Cárdenas & López, 2005, p. 65)

Por otro lado, las aulas hospitalarias “representan un espacio, dentro los servicios pediátricos de los hospitales, para la acción e intervención socioeducativo con los niños hospitalizados. Su puesta en marcha pretende prevenir y evitar la marginación del proceso educativo de los alumnos en edad escolar ingresados” (Teijeiro, 2008, p.78).

A manera de síntesis, la pedagogía hospitalaria representa para el niño una vía para expresar sus sentimientos, emociones y preocupaciones mediante actividades recreativas y la interacción con los involucrados en la enseñanza (Alonso, García & Romero, 2005). Esto se consigue a partir de la intervención del educador hospitalario que se convierte en un intermediario entre su antigua rutina escolar y su proceso de recuperación.

2. Análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro

En esta sección se abordará los siguientes temas: la gestión estratégica, el proceso estratégico, el planeamiento estratégico y las herramientas para el análisis estratégico en organizaciones no lucrativas.

2.1. Gestión estratégica

El entorno en el que operan las organizaciones es complejo en términos de naturaleza y magnitud de las oportunidades y amenazas que emergen constantemente. Ante ello, las organizaciones deben desarrollar capacidades que les permitan aprovechar las oportunidades y afrontar los desafíos que se presenten (Ogonji, 2014). Además, para asegurar su permanencia a largo plazo, resulta fundamental que se analice la forma cómo operan, su desempeño y las condiciones de su entorno.

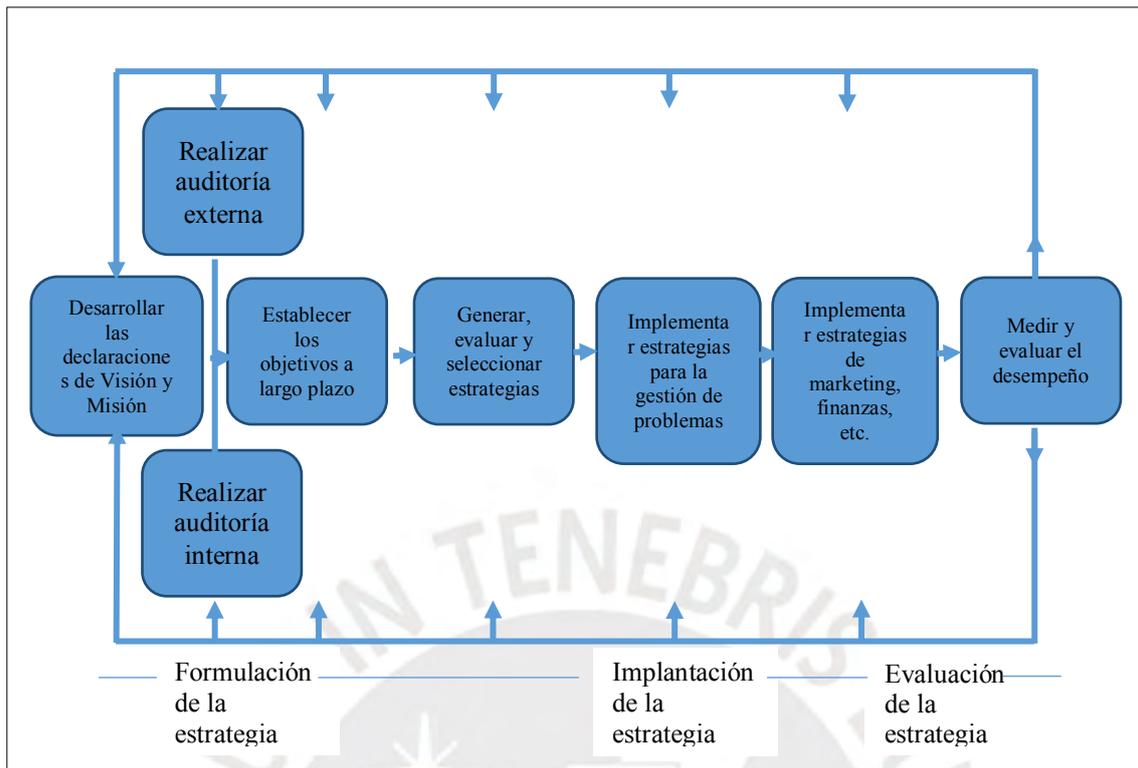
En este contexto surge la gestión estratégica que se define como el “proceso continuo e iterativo que está orientado a mantener a la organización como un conjunto adecuadamente relacionado con su entorno” (Certo & Peter, 1991, p.5). Ello se ve reforzado por De Gregorio (2003) quien afirma que las organizaciones deben adaptarse a su ambiente externo y, a la vez, influir en este para asegurar su supervivencia y que sus objetivos se cumplan de manera eficiente. En relación a esto, Fred David (2003) plantea que la gestión estratégica es el “arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (David, 2003, p.5). Así, la meta que se desea lograr definirá el proceso mediante el cual la organización guiará sus acciones teniendo en cuenta el impacto del entorno.

2.2. Proceso Estratégico

Las estrategias se formulan e implementan mediante el proceso estratégico; el cual es definido como “un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada” (D’ Alessio, 2013, p. 3). Es importante resaltar que el proceso estratégico es aplicado y estructurado según las necesidades de las organizaciones.

El autor Fred David (2003) presenta un modelo que divide en tres etapas el proceso estratégico: formulación, implantación y evaluación (Ver Figura 1).

Figura 1: Proceso de gestión estratégica de Fred David



Adaptado de: David (2003)

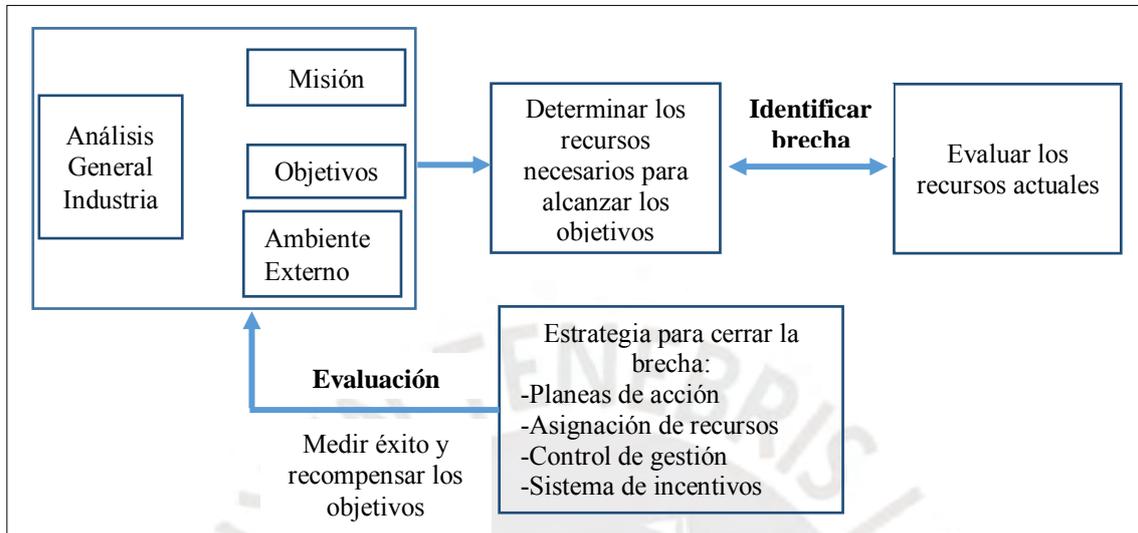
Asimismo, D'Alessio (2008) propone que el proceso estratégico está conformado por las mismas etapas que determina David (2003). En primer lugar, la formulación o planeamiento refiere a la elaboración de las estrategias guiadas por la misión, visión y valores de la organización. Además, implica un análisis externo e interno previo que exponga la situación actual organizacional (D'Alessio, 2008).

En segundo lugar, “es importante señalar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma, puesto que esta última es la más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). Esto se debe a que la implementación es la parte aplicativa del proceso, en el cual se ejecutarán las estrategias identificadas en el paso previo, teniendo en cuenta la estructura organizacional, las políticas, actividades y recursos (David, 2003).

Finalmente, la evaluación se debe entender como “un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (D'Alessio, 2008, p. 414). Este se aplica a lo largo de todo el proceso de manera iterativa, pues “las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, porque los factores externos e internos cambian constantemente” (David, 2003, p. 6).

Por otro lado, Oster (1995) plantea el siguiente modelo que describe las siguientes fases en la gestión estratégica para organizaciones sin fines de lucro (Ver Figura 2).

Figura 2: Proceso de gestión estratégica de Oster



Adaptado de: Oster (1995)

La gestión estratégica en estas organizaciones inicia con el análisis de la misión, del entorno y de la industria² que determinan las metas. Luego, se establecen los recursos necesarios para lograrlas y se evalúa el estado actual de cada uno. A partir de ellos, se formulan los planes de acción que se acercan a los objetivos planteados. Finalmente, se ejerce control sobre todo el proceso (Oster, 1995).

Como se observa los modelos presentados para organizaciones empresariales y sin fines de lucro muestran similitudes en las etapas del desarrollo de la gestión estratégica.

2.3. Planeamiento estratégico

La primera etapa del proceso estratégico es la formulación que constituye el llamado planeamiento estratégico³ (D'Alessio, 2013).

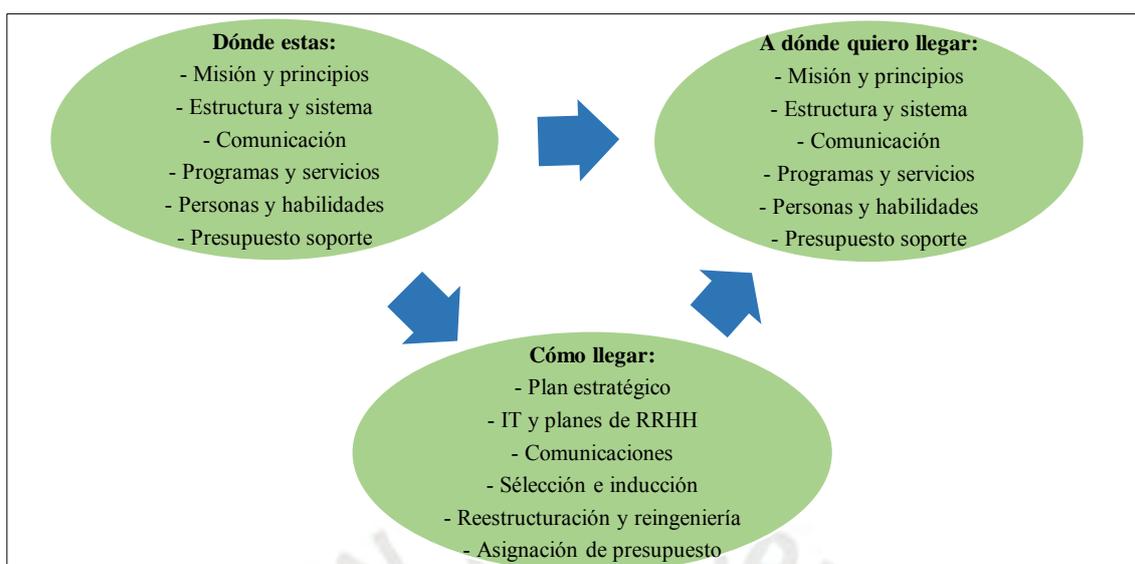
2.3.1. Planeamiento estratégico para organizaciones sin fines de lucro

John M. Bryson (2004) define este proceso como un esfuerzo disciplinado y deliberativo para producir acciones y decisiones que modelen y guíen lo que una organización es, hace y por qué lo hace. El autor presenta un cuadro ABC que resume el planeamiento estratégico (Ver Figura 3).

Figura 3: Planeamiento estratégico (Cuadro ABC)

² Entiéndase como otras organizaciones sociales que atienden las mismas necesidades (Oster, 1995)

³ Planeamiento, planificación y planeación se emplearán como términos similares a lo largo de la investigación.



Adaptado de: Bryson (2004)

En la sección A, se busca reflexionar sobre lo qué es y hace la organización; en la B, se proyecta el futuro; es decir, hacia dónde quiere llegar, y en la última etapa, se determina el cómo. Tanto en la parte A como en la B, se analizan misión y directrices, estructura y sistemas, comunicación, programas y servicios, personal y habilidades, presupuesto y soporte. Mientras que en la sección C, el contenido involucra los planes estratégicos y medios para el cumplimiento de los objetivos (Bryson, 2004).

Debido a que el planeamiento estratégico es parte del proceso estratégico, diferentes autores han desarrollado diferentes modelos aplicados a organizaciones no lucrativas (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Modelos de planificación estratégica en OSFL

Espy (1993)	Allison y Kaye (2015)
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Síntesis <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de la estrategia actual - Análisis interno - Análisis externo - Análisis FODA • Desarrollo de la estrategia <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una misión organizacional - Identificación de estrategias alternativas - Determinación de estrategias a corto y largo plazo - Desarrollo de planes de acción • Implementación y revisión <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y plan de implementación - Actualización y revisión de los planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros pasos <ul style="list-style-type: none"> - Prepararse para el éxito - Participación de los grupos de interés - Misión, visión y valores • Análisis estratégico <ul style="list-style-type: none"> - Escaneo del ambiente - Teoría del cambio y portafolio de los programas - Modelo de negocio - Capacidad organizacional - Liderazgo • Determinar un curso <ul style="list-style-type: none"> - Completar el plan estratégico - Utilizar el plan estratégico exitosamente

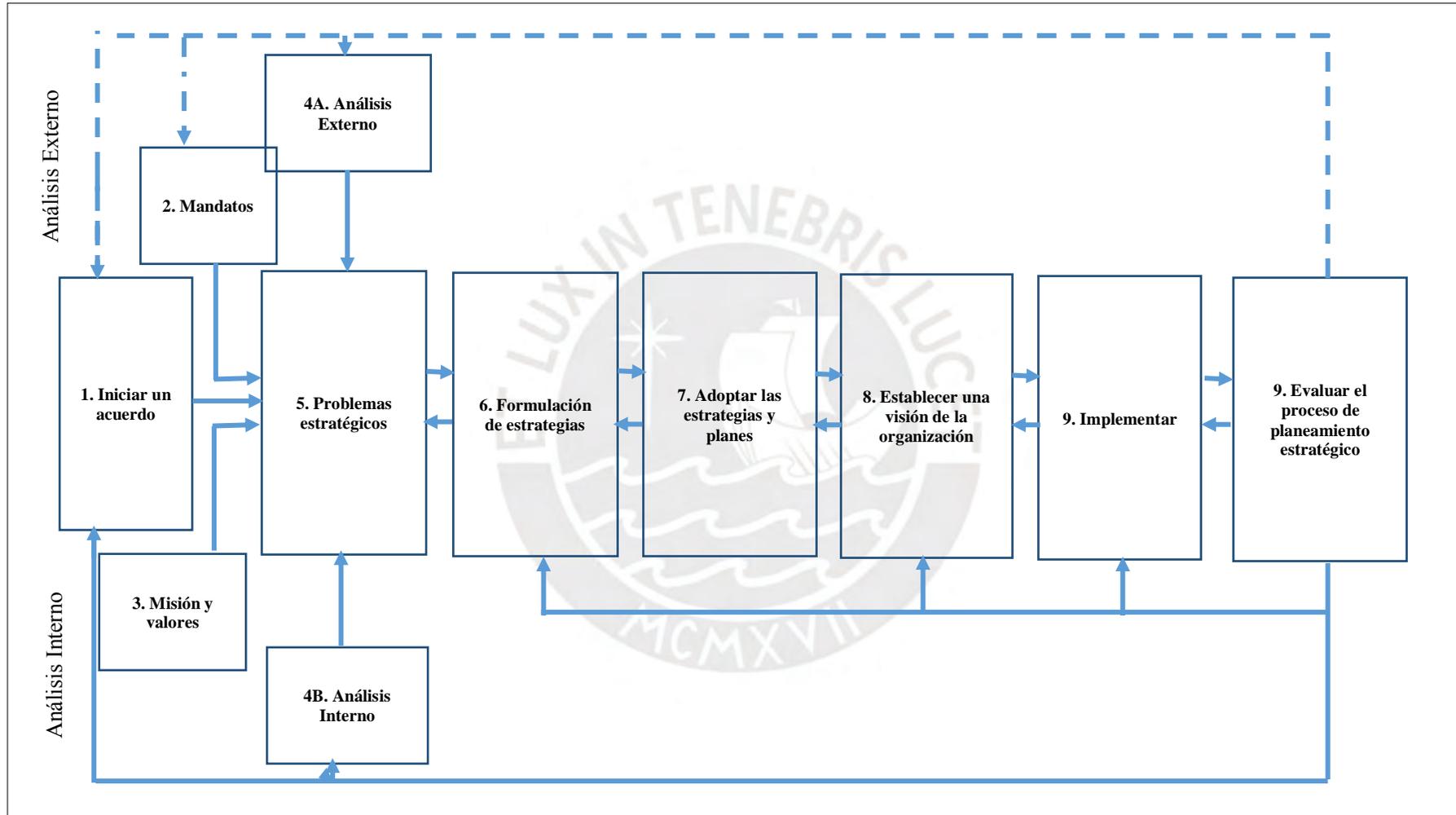
Adaptado de Espy (1993) citado en Gomes & Knowless (1999); Allison & Kaye (2015)

En estos modelos presentados se puede observar que el proceso de planificación estratégica está dividido principalmente en tres etapas principales: el análisis de la situación actual de la organización, que enfatiza la revisión de los principios organizacionales; la formulación de la estrategia; y la implementación y control de los planes.

Asimismo, John Bryson (2004) propone un modelo de planeamiento estratégico aplicado a organizaciones sin fines de lucro, cuyo enfoque abarca de manera más detallada los pasos que los autores mencionados anteriormente. Bryson (2004) establece el modelo del Ciclo de Cambio de Estrategia que “está diseñado para organizar la participación, crear ideas para intervenciones estratégicas, construir una coalición ganadora e implementar estrategias” (Bryson, 2004, p. 32). A continuación se presentan los diez pasos del modelo (Ver Figura 4



Figura 4: El Ciclo de cambio estratégico de Bryson



a. Iniciar y acordar en desarrollar un proceso de planeamiento estratégico:

Este paso empieza con el acuerdo entre los investigadores y los líderes (o tomadores de decisiones) de la organización para realizar el estudio y establecer los objetivos del proceso estratégico. Asimismo, implica identificar los actores clave en el proceso como beneficiarios, patrocinadores, donadores, empleados, los directores de la organización, voluntarios, otras organizaciones sin fines de lucro, entre otros (Bryson, 2004).

b. Identificar los mandatos de la organización:

Se entiende por mandatos a las obligaciones, restricciones y expectativas que la organización afronta de sus grupos de interés; ya que deben tenerse en cuenta al momento de generar los planes estratégicos (Bryson, 2004).

c. Clarificar la misión y valores de la organización:

Es importante que la organización tenga una misión y valores establecidos pues estos definen su existencia. Deben complementarse con los mandatos identificados en el paso previo, de manera que se atienda al público objetivo de acuerdo a sus necesidades y cumpliendo los requerimientos de otros grupos de interés. Asimismo, la misión debe ser inspiradora y orientar a sus miembros a alcanzarla (Bryson, 2004).

d. Estudiar el ambiente interno y externo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

En esta sección, se debe evaluar todos los factores que afectan la gestión interna de la organización y aquellos que la afectan desde el exterior. Los factores internos a tener en cuenta son los recursos, la estrategia presente y los resultados, mientras que los factores externos abarcan las tendencias políticas, económicas, sociales y educacionales (Bryson, 2004).

e. Identificar los problemas estratégicos que afronta la organización:

“Los problemas estratégicos son preguntas fundamentales de desafíos críticos que afectan los mandatos, la misión y los valores de la organización, el nivel de producto, servicio o ambos, los clientes, usuarios o contribuyentes, costos, financiamiento, estructura, procesos y administración” (Bryson 2004, p. 42).

Los problemas estratégicos se pueden clasificar en 4 rubros: los problemas que alteran el giro del negocio de la organización, problemas que no requieren una acción organizacional pero son controlados continuamente, problemas que requieren una acción futura y problemas que necesitan una rápida acción (Bryson, 2004).

El autor propone siete tipos de enfoque para identificar los problemas estratégicos: enfoque directo, enfoque de metas, visión de éxito, enfoque indirecto, mapeo oval, tensiones estratégicas y análisis de sistemas.

f. Formular estrategias para manejar los problemas:

Se da inicio al proceso de elaboración de estrategias para hacer frente a los problemas identificados y poder alcanzar el futuro que la organización desea. Una estrategia efectiva es factible, aceptada por los principales grupos de interés y orientada a resultados (Bryson, 2004).

g. Revisar y adoptar las estrategias o plan estratégico:

En esta sección, se discuten acerca de las posibles estrategias a implementar. Este paso puede realizarse junto al anterior si el objeto de estudio es una sola organización, pero si se estudia una red de asociaciones o una comunidad se debe desarrollar por separado. Es importante que la estrategia sea aprobada por los tomadores de decisiones y los grupos de interés involucrados en el proceso (Bryson, 2004).

h. Establecer una visión organizacional efectiva:

En esta etapa se define cómo se ve la organización en el futuro, desarrollando exitosamente sus estrategias (Bryson, 2004).

i. Desarrollar un proceso de implementación efectivo:

Se debe tener en cuenta que no es suficiente contar con un plan estratégico. Es importante que las estrategias formuladas sean implementadas para generar valor para la misma organización y sus diferentes grupos de interés (Bryson, 2004).

j. Evaluar nuevamente las estrategias y el proceso de planeamiento estratégico:

Es importante revisar las estrategias y el proceso de planeamiento estratégico. En el último paso, se evalúa el éxito de la estrategia implementada, si estas no fueron exitosas son remplazadas por otras. De igual forma, se analiza el proceso llevado a cabo, con el fin de aplicar mejoras en los futuros procesos de planificación estratégica. (Bryson, 2004).

Según todos los modelos presentados, los outputs del planeamiento estratégico son los planes de acción o estrategias orientados a cumplir los objetivos trazados. “La estrategia es [...] la manera en que una organización se relaciona con su entorno, adaptándose al mismo, tratando de anticipar cómo será en el futuro y tratando también, en la medida de lo posible, de influir en él” (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006, p. 53). Según Vernis et al. (2004), las estrategias son un conjunto de acciones coherentes con el ideario de la organización, en las que se encuadran las decisiones cotidianas y gracias a las cuales se establece, en un momento

determinado, la posición respecto al entorno que lo rodea. Asimismo, las estrategias se guían de los objetivos y metas de la organización, que tienen que estar alineados con la misión de la misma. Una organización con una estrategia bien definida reconoce a su público objetivo, se preocupa por el servicio que brinda y cómo lo realiza, y se diferencia de las demás instituciones (SEKN, 2006).

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, al no contar con un flujo de ingresos por sus operaciones, deben recurrir a otras actividades que aseguren la recaudación de fondos. Al respecto, estas organizaciones deben considerar a los potenciales colaboradores de la organización y diferentes fuerzas del mercado para el desarrollo de recursos (Brown & Iverson, 2004). Así, los principales desafíos a los que se enfrentan y los planes de acción que desarrollen serán distintos a los del sector lucrativo.

2.4. Herramientas para el análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro

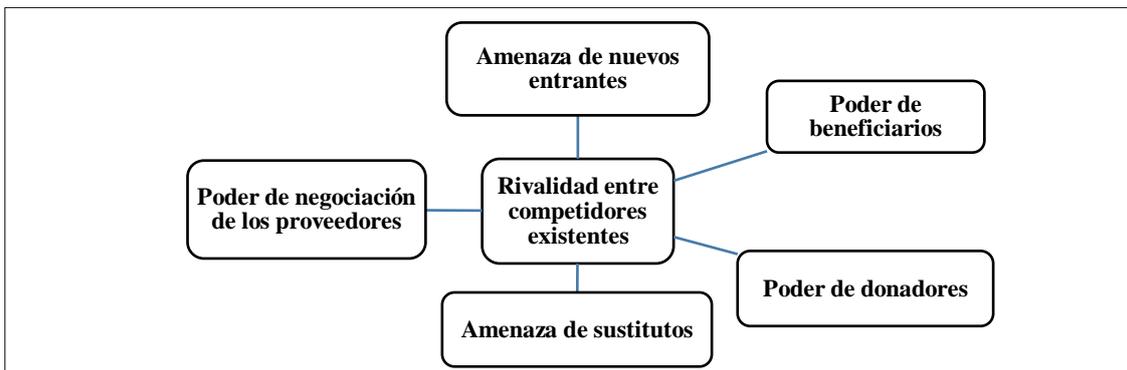
Las herramientas para el análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro se pueden dividir en dos partes: herramientas adaptadas de la gestión estratégica empresarial al ámbito social y herramientas propias cuyo único alcance es el sector no lucrativo.

2.4.1. Herramientas del sector empresarial adaptadas a la gestión social

Las herramientas que se presentarán en esta sección son las siguientes: “las seis fuerzas por las organizaciones sin fines de lucro” de Oster, la adaptación del modelo CANVAS de Sanderse (2014), el mapa estratégico y el *Balanced Score Card*. Además, se presentarán la Matriz de Evaluación de Factores Externas (MEFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Estas tres últimas son herramientas que funcionan indistintamente en el sector privado, social y público.

Respecto a la primera herramienta, todo proceso estratégico implica realizar un análisis del entorno, en el cual desarrollan sus actividades. En el sector social, Oster (1995) ha desarrollado “las seis fuerzas para las organizaciones sin fines de lucro” (Ver Figura 5).

Figura 5: Las seis fuerzas para las OSFL



Adaptado de: Oster (1995)

La primera fuerza abarca las relaciones existentes entre organizaciones sociales para determinar lo siguiente: la cantidad de entidades sin fines de lucro que actúan por la misma necesidad, la capacidad de respuesta que tienen frente a estas y la rivalidad que puede surgir al interactuar en determinados escenarios. La segunda fuerza es la amenaza de nuevos entrantes, en la cual se evalúa la posibilidad de que nuevas organizaciones estén interesadas en satisfacer la misma necesidad y la probabilidad de que estas funcionen. La tercera fuerza es la amenaza de nuevos sustitutos que refiere a la probabilidad que el público meta opte por satisfacer su necesidad principal mediante otra organización. La cuarta y quinta fuerza son “el poder de los beneficiarios y donadores”. Ambos actores son piezas claves de las entidades sin fines de lucro. Los usuarios o público meta son los consumidores del bien o servicio. Su influencia radica en la satisfacción frente al servicio actual, lo que provocará cambios en la gestión de la organización. Por otro lado, los donantes son los que financian la organización, por lo cual su influencia se evidencia en los montos donados, la cantidad de donadores y el riesgo de dependencia de estos. La última fuerza es el poder de negociación que tiene la organización con sus respectivos proveedores. La institución tiene que evaluar el impacto que tienen sus proveedores en su operación y desarrollar vínculos que mitiguen la salida de estos (Oster, 1995).

En segundo lugar, el modelo CANVAS es una herramienta muy útil para sintetizar cómo debe ser el óptimo funcionamiento de la organización. Es decir, establece las relaciones de los elementos que presenta, y la forma en que se genera valor para dar pie a la implementación de la estrategia. Fue desarrollado por Osterwalder y consta de nueve elementos: Segmento de clientes, proposición de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (Álvarez, 2014). Mediante el desarrollo de los elementos indicados, el modelo CANVAS “facilita el comprender y trabajar de una manera integrada y permite analizar la organización como un todo” (Álvarez, 2014, p.39).

El modelo CANVAS ha sido adaptado a organizaciones sin fines de lucro (Ver Anexo A) como el desarrollado por Judith Sanderse (2014).

Primero, se presenta a la “creación de valor” que se divide en actividades claves y recursos claves. El primer concepto establece lo que debe realizar la organización para cumplir su propuesta de valor. El segundo son los activos físicos, financieros, intelectuales o humanos necesarios para llevar a cabo las actividades que generarán valor para la organización (Sanderse, 2014).

Segundo, la “propuesta de valor”, la conforman la misión de la organización y sus programas que integran los productos y servicios (que crean valor para sus clientes, partes interesadas y socios), así como su marca. La misión se basa en la creación de valor de las actividades. Los productos y servicios ofrecidos pueden ser diferentes para donantes y receptores de los mismos, ya no solo se trata con el cliente final. La marca debe transmitir un mensaje claro para los agentes externos e internos de la organización, de manera que la misión sea cercana a todos los involucrados y sea tangible (Sanderse, 2014).

Tercero, los clientes son el grupo objetivo de la empresa. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro se dividen en beneficiarios y donantes. Los primeros incluyen a los usuarios finales del servicio o quienes reciben el servicio. Los donantes son los proveedores que financian las actividades de la organización. Por esta razón, es relevante que el enfoque que se les dé a ambos actores no sea el mismo, pues cumplen funciones distintas dentro de las actividades de la asociación (Sanderse, 2014).

Los canales son los medios de comunicación, que utiliza la organización para transmitir un mensaje que dependerá del receptor. Esto último nos deriva al segmento de establecimiento de relaciones, las cuales deben ser sostenibles a largo plazo y varían cuando se trata con usuario final, socios o donantes (Sanderse, 2014).

Por otro lado, las características económicas se dividen en ingresos y costos. Los primeros son los flujos que surgen de las donaciones, ventas u otras inversiones de la organización sin fines de lucro; y los costos son los egresos producto de sus propias actividades. Es importante lograr un equilibrio o un beneficio de operación, ya que uno de los mayores problemas de las asociaciones es el financiamiento escaso (Sanderse, 2014).

Por último, se tienen a los socios que forman parte de la gestión de valor de una organización. Es importante entablar relaciones con socios estratégicos que garanticen la sostenibilidad de las operaciones, de manera que se distribuya eficazmente el valor generado (Sanderse, 2014).

En relación al Mapa Estratégico, es una herramienta que permite observar la estrategia general de la organización a partir del reconocimiento de las principales variables que la conforman y la relación causal de las mismas. Este modelo estructura las variables identificadas en cuatro perspectivas: la financiera, la de aprendizaje, la de procesos y la del cliente (Ver Anexo B). En el ámbito empresarial, la dimensión más importante será la financiera, mientras que en las organizaciones no lucrativas será la del cliente. Sin embargo, la relevancia que se le asigna a cada una de ellas puede variar de acuerdo a cómo se presenten los objetivos estratégicos (Retolaza, Torres & San-José, 2012).

El mapa estratégico es el principal insumo para el Cuadro de Mando Integral o el *Balance Scorecard* (Ver Anexo C) que “es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Fernández, 2001 p. 32). Kaplan y Norton (2009) señalan que el Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con éxito financiero a largo plazo. A continuación, se explicará cada una de las dimensiones mencionadas.

La perspectiva de cliente debe responder a cómo la organización debería generar impacto en sus clientes; los cuales son los beneficiarios y donantes. La perspectiva de procesos se centra en identificar las actividades claves y potenciarlas, a fin de generar mayor valor para los beneficiarios. La perspectiva de aprendizaje debe responder a cómo se deberían alinear los activos intangibles para dar soporte a la estrategia organizacional. Finalmente, la perspectiva financiera responde a la gestión y asignación eficiente de recursos para el cumplimiento de los objetivos, minimizando al máximo los costos (Niven, 2008).

Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral es importante tener establecidos, también, la misión, visión y valores a partir de los cuales se generará la estrategia (Fernández, 2001). Asimismo, se necesita establecer los objetivos siguiendo los requisitos SMART, y establecer metas e indicadores para cada uno de estos (Retolaza, et al., 2012).

Es importante señalar que las organizaciones sin ánimo de lucro “necesitan un sistema global de indicadores financieros y no financieros para motivar y evaluar su actuación” (Kaplan & Norton, 2004, p. 489). En este sentido, el enfoque del *Balanced Score Card* es distinta en el sector empresarial y en el sector no lucrativo. En el primero de ellos, la perspectiva más importante es la financiera, ya que el objetivo principal es generar valor económico para los accionistas. En cambio, desde el punto de vista social, la meta es la realización de la misión en el

público objetivo. En tal sentido, la perspectiva de cliente es la más importante, la cual es seguida, generalmente, por la dimensión de procesos, la de aprendizaje y la financiera. Esta última cumple la función de ser un medio indispensable para la consecución de los objetivos centrales de la organización social (Retolaza, et al., 2012).

Por otro lado, la matriz EFE, matriz EFI y Matriz FODA son herramientas que se pueden aplicar indistintamente al sector empresarial, público o social. Estas son muy útiles al momento de realizar el diagnóstico de una organización y la formulación de las estrategias. Estas se presentarán a continuación.

La matriz EFE (Ver Anexo D) permite evaluar el ambiente externo de la organización, pues identifica y cuantifica la oportunidades y amenazas de la organización (D' Alessio, 2013 p. 113). Por otro lado, la Matriz EFI (Ver Anexo E) “permite, por un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (D' Alessio 2013 p. 187).

Para elaborar las matrices EFE Y EFI, se debe enumerar como mínimo 10 y como máximo 20 factores entre oportunidades y amenazas, y fortalezas y debilidades, respectivamente, que influyan directamente en la organización. Luego, se le un asigna un peso, entre 0 (menos importante) y 1 (el más importante), a cada factor identificado según la relevancia que tengan. Además, se asigna una valoración del 1 (respuesta débil) al 4 (respuesta fuerte) con la finalidad de evaluar las estrategias presentes utilizadas para responder a cada factor. Finalmente, se multiplican el peso y la valoración obtenidos para determinar el peso ponderado de cada uno, los cuales son sumados para obtener la ponderación total. El puntaje total máximo y mínimo que se pueden obtener son 4 y 1, respectivamente. Es importante enfocarse en aquellos elementos que obtuvieron una valoración de 1 o 2, pues esto refleja que la entidad no está respondiendo de manera óptima a los distintos estímulos del entorno (D' Alessio, 2013).

Finalmente, las oportunidades y amenazas; y las fortalezas y debilidades identificadas sirven de insumo para la construcción de la matriz FODA (Ver Tabla 2). Estos 4 elementos permitirán la elaboración de estrategias a partir de una matriz FO, FA, DA, DO, la cual presenta cuatro cuadrantes que son divididos de la siguiente manera: fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO), y debilidades y amenazas (DA).

Tabla 2: Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas: Lista de fortalezas identificadas	Debilidades: Lista de debilidades identificadas
Oportunidades: Lista de oportunidades identificadas	FO Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades	DO Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas: Lista de amenazas identificadas	FA Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas	DA Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas

Fuente: D'Alessio (2013)

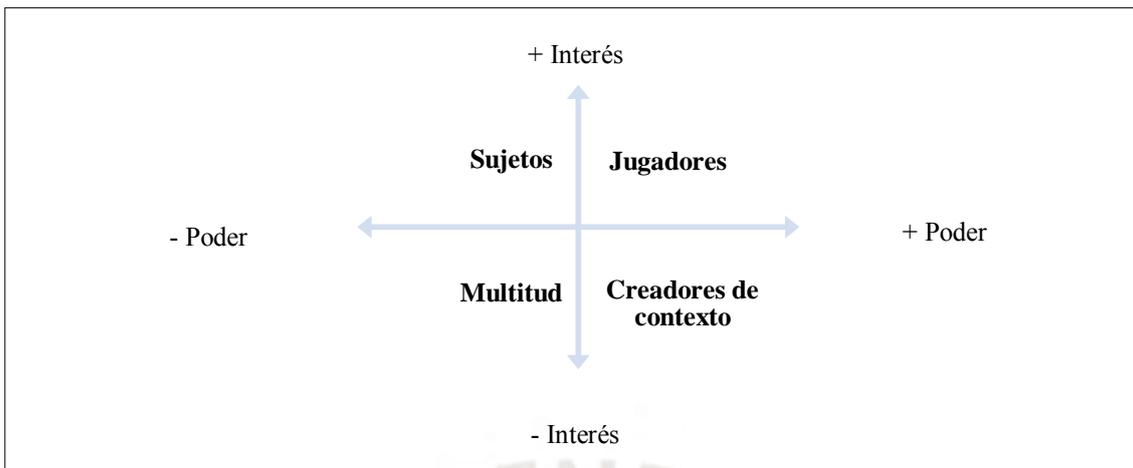
En conclusión, se han mostrado herramientas aplicables en las fases del proceso estratégico adaptadas a las organizaciones sin fines de lucro. Estas tienen la finalidad de entender cómo se desarrollan y aplican sus estrategias, a la vez que se reconocen prioridades teóricas distintas a las organizaciones lucrativas. Asimismo, se muestra la importancia de las matrices generales y se muestra el proceso para aplicarlas adecuadamente.

2.4.2. Herramientas propias del sector sin fines de lucro:

En esta sección, se explicarán aquellas herramientas específicas para el análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro que son innovadoras y generan un gran impacto en las organizaciones no lucrativas. Las herramientas escogidas son las siguientes: la matriz de Ackerman y Eden (2011), el Octágono organizacional de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo ASDI (2003) y la Matrix Map de Zimmerman y Bell (2014).

Para toda organización sin fines de lucro, es importante identificar los grupos de interés de su entorno y analizar el impacto que tienen, ya que estos deben ser considerados en el proceso estratégico. Un *stakeholder* es cualquier persona o grupo que puede realizar un reclamo sobre los recursos, la atención o el producto de la organización o se ve afectado por sus resultados (Bryson & Alston, 2005). Ackerman y Eden (2011) desarrollan para ello una matriz que permite determinar, mediante los ejes de poder e interés, la relevancia del *stakeholder* en la toma de decisiones. Así se observan los cuadrantes que forman la matriz (Ver Figura 6).

Figura 6: Matriz de Stakeholders de Ackermann y Eden



Adaptado de: Ackermann y Eden (2011).

El propósito principal de este modelo resulta en identificar a los “*Players*” o “Jugadores”, quienes son los *stakeholders* que necesariamente deben ser considerados en la toma de decisiones. Además, facilita el reconocimiento de potenciales alianzas estratégicas (Ackerman y Eden 2011:5-6)

Por otro lado, la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI) elaboró el Octágono Organizacional que es una herramienta que evalúa fortalezas y debilidades, e identifica las medidas necesarias para hacer más eficiente el trabajo en organizaciones sin fines de lucro a partir de una evaluación sistémica (Ver figura 7). Se estructura a partir de 8 variables dividida en 4 áreas (ASDI, 2003).

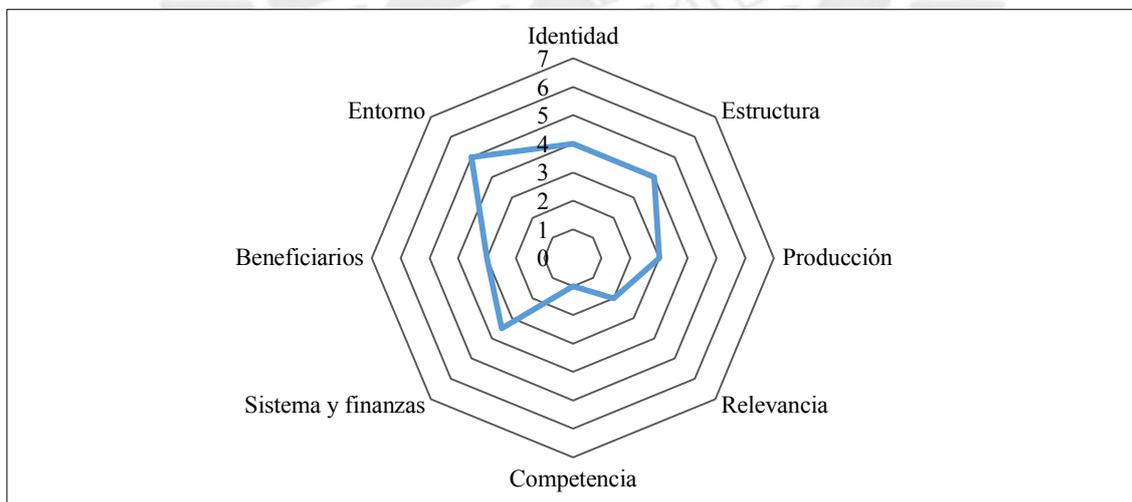
La primera área es la base organizacional que está formada por dos elementos: la identidad y principios básicos de la organización, y la estructura y distribución del trabajo. El primero evalúa los valores, la misión y visión; es decir, el conocimiento y la interiorización de los mismos. Por otro lado, verifica el alineamiento de las estrategias con estas. La segunda analiza la distribución de tareas en un organigrama y el reflejo en la práctica de las distintas funciones. Asimismo, evalúa las reglas democráticas establecidas en el estatuto y la elección de líderes de la organización (ASDI, 2003).

La segunda se denomina actividad-resultado, la cual se divide en producción de actividades y relevancia. La primera valora la planificación de las actividades en planes operativos anuales y la implementación de las mismas. Por otro lado, es importante realizar seguimiento a los eventos planificados para que se evalúen a partir de los resultados obtenidos. La segunda evalúa si el contenido de las actividades es consecuente con la visión y la metodología de trabajo de la organización (ASDI, 2003).

La tercera área es la capacidad, cuya evaluación se divide en la competencia adecuada a las actividades de la organización, y sistema y finanzas. La primera califica la competencia del personal y sus colaboradores en las tareas que realizan; es decir, si cuentan con estudios superiores adecuados para el puesto o si estas capacidades son aprendidas en la práctica. Por otro lado, evalúa la competencia de la dirección a partir del liderazgo, su legitimidad y la gestión del desempeño de su personal. La segunda se centra en la economía de la organización; es decir, sus fuentes de financiamiento, la diversificación de sus ingresos y planes de recaudación de fondos. Asimismo, valora la administración de la organización a partir del grado de sistematización de la información, que promueva el aprendizaje y una documentación ordenada (ASDI, 2003).

El último elemento se denomina relaciones, la cual se centra en el vínculo que se establece con los beneficiarios de la organización y el entorno. El primero estudia la inserción en los grupos beneficiarios según el conocimiento del público atendido y el grado de legitimidad dentro de este grupo. Por otro lado, es relevante una relación cercana con los destinatarios del servicio para que se reconozcan sus necesidades y estas sirvan de insumo para la realización de las actividades. El segundo evalúa la legitimidad de la organización en su entorno, para lo cual es necesaria una estrategia de comunicación efectiva. Asimismo, se califica su participación en redes; es decir, su interacción con organizaciones afines para la realización de actividades conjuntas y la formación de alianzas estratégicas (ASDI, 2003).

Figura 7: Octágono organizacional

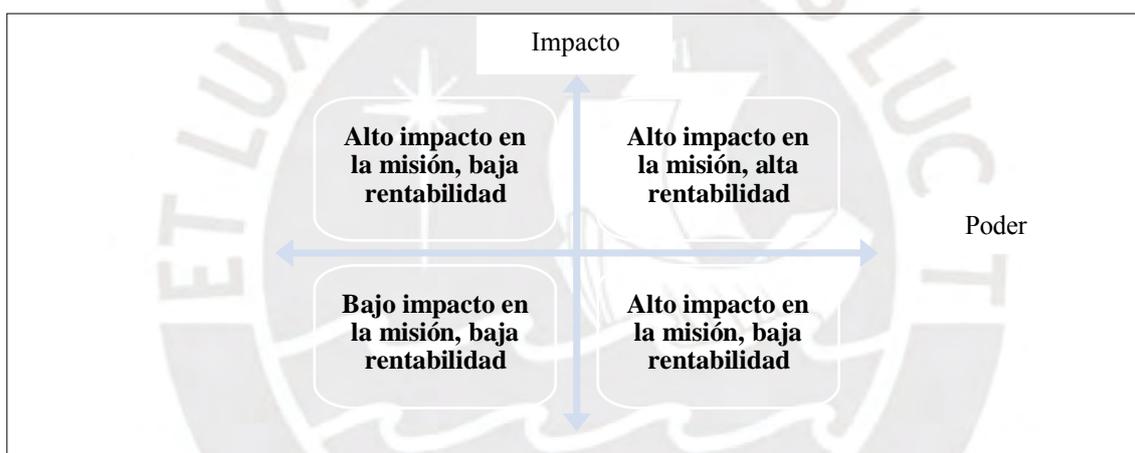


Adaptado de: ASDI (2003)

Los ocho elementos ilustrados se califican en una escala del 1 al 7 a partir de dos variables, las cuales se organizan en un cuadro descriptivo para determinar el grado de desarrollo en cada una. A partir del resultado obtenido, se identificarán las fortalezas y debilidades, que servirán como base para establecer las oportunidades de mejora de la organización (ASDI, 2003).

Finalmente, la Matrix Map es una herramienta visual creada por Zimmerman y Bell (2014) que muestra todas las actividades de la organización en una matriz medida verticalmente por el impacto en la misión y, de forma horizontal, por el impacto en la rentabilidad. Son cuatro pasos para el desarrollo de la matriz: Primero, se identifica las “líneas de negocio”, que son actividades programadas por la organización para la recaudación de fondos. Luego, se evalúa el impacto relativo en la misión, siguiendo los parámetros como alineación con la misión, excelencia en la ejecución de actividades, la profundidad de cada línea de negocio y cómo sería la organización sin una de estas. Seguido de ello, se determina la rentabilidad de cada línea; es decir, si genera ganancias o pérdidas producto de su realización. Finalmente, se analizan los resultados; de acuerdo al impacto en la misión y la rentabilidad y se le asigna una casilla a cada actividad. Los resultados del cuadro ayudarán a fortalecer la organización, pues se elegirá la estrategia en función de la actividad que genere mayor impacto (Ver Figura 8).

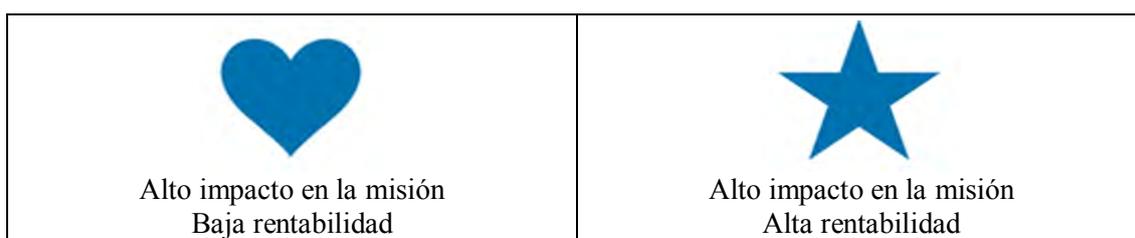
Figura 8: Matrix Map



Adaptado de: Zimmerman y Bell (2014)

Una vez ubicadas las actividades se procede a analizar la posición de cada una bajo el siguiente esquema (Ver Figura 9).

Figura 9: Cuadrantes de la Matrix Map



 Bajo impacto en la misión Baja rentabilidad	 Bajo impacto en la misión Alta rentabilidad
---	---

Adaptado de: Zimmerman y Bell (2014)

- Cuadrante de la estrella: Si bien los programas o actividades que se hallan aquí parecen tener tal éxito que no necesitan mejora, la estrategia empleada para estos casos resulta todo lo contrario. La alta dirección debe invertir en su crecimiento y potenciarlas, puesto que son las fuentes de ingresos con mayores entradas (Zimmerman y Bell, 2014).
- Cuadrante del corazón: Se tratan de las actividades que contribuyen al cumplimiento de la misión, pero que no generan ingresos. La estrategia para estos casos se basa en el control de los gastos, ya sea mediante la restricción de las personas a las que se brinda el servicio o limitando el nivel del mismo (Zimmerman y Bell, 2014).
- Cuadrante del árbol de dinero: Representan a las actividades opuestas al cuadrante Corazón; no generan mucho impacto en la misión, pero contribuyen a sostener a las demás. La estrategia asociada consiste en fortalecer y cuidar de estas fuentes, tomando en cuenta, que se debe mejorar el impacto que tiene respecto a la misión. Son a través de estas actividades que se genera conciencia en el público y brinda una oportunidad para el reconocimiento de la problemática con la que lucha la organización (Zimmerman y Bell, 2014).
- Cuadrante de la señal de alto: Finalmente, se tienen las actividades que no producen el impacto deseado y requieren de trabajo, tiempo y costo. La estrategia recomendada para estos casos, consiste en delegar las funciones a otra organización o ya no ejecutarlas de ser factible. Las decisiones a tomar deben considerar el análisis de costo oportunidad frente a otras iniciativas (Zimmerman y Bell, 2014).

De esta manera, definir la rentabilidad de cada actividad o línea de negocio y cuánto aportan a la organización contribuyen en la toma de decisiones estratégicas. Por eso, la sostenibilidad dependerá del énfasis dado en cada actividad de la organización y el análisis continuo de cada una de ellas dentro de un entorno cambiante (Zimmerman y Bell, 2014).

Se han presentado herramientas propias de organizaciones sin fines de lucro, las cuales identifican a los actores claves en el proceso, el análisis interno y el análisis de actividades. Estas serán útiles para establecer los criterios a seguir al momento de formular una estrategia que genere valor en la asociación.

En general, los conceptos de análisis estratégicos orientados al sector no lucrativo presentan similitudes con las herramientas y modelos desarrollados para el sector empresarial.

3. Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad tiene su origen en el Informe de Brundtland elaborado por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU de 1987. En ella se define como el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Bermejo, 2014). Esta definición ha ido escalando hasta establecerse bajo diferentes enfoques. Para los autores Kuhlman y Farrington (2010) la sostenibilidad es entendida como la capacidad de mantenerse en un estado de bienestar durante un largo periodo e incluso de forma indefinida.

Del mismo modo, Garzón, Amaya y Castellanos (2004) proponen un concepto más completo:

La sostenibilidad puede interpretarse como el producto de una serie de esfuerzos mancomunados que conllevan a que la organización permanezca productiva en el tiempo, contemplando todos los aspectos que involucra su realidad como sistema social, en el que las personas, sus relaciones, sus valores compartidos son el verdadero motor del proceso de desarrollo (Garzón, et al., 2004, p. 9).

Es importante que las organizaciones sin fines de lucro desarrollen capacidades propias que les permitan ser sostenibles en el tiempo. En este sentido, Bell, Masaoka y Zimmerman (2010) definen la sostenibilidad en organizaciones sin fines de lucro como un plan que se basa en generar ingresos y no en las donaciones, de manera que se diversifique las entradas de recursos.

El modelo adaptado de Moore (2000), Johnson y Scholes (2001) denominado el “triángulo estratégico” analiza el valor que genera una organización sin fines de lucro a partir de la misión. Este modelo consta de tres elementos: proposición de valor (misión y valores); legitimidad y apoyo (ajuste con el entorno, definición del alcance del foco estratégico); y capacidad operacional (dimensión estratégica y ventaja competitiva) (Moore (2000), Johnson y Scholes (2001), citado en SEKN, 2006).

La proposición de valor busca la congruencia entre la misión, valores y estrategias con la finalidad de responder a una necesidad insatisfecha que está presente en una organización o comunidad. Debido a que las organizaciones sin fines de lucro no tienen como objetivo final la generación de ganancias, estas deben buscar equilibrio entre influir en la sociedad en la que se desarrolla y subsistir como organización. De esta manera, el desafío de las organizaciones no lucrativas es cómo financiarse sin incumplir la misión de la organización y los valores de la

misma. Solo así, se genera tanto valor social ⁴ como valor económico ⁵ para la institución (SEKN, 2006).

La legitimidad y apoyo refiere a la coherencia de sus actividades con la misión de la organización no solo para su público objetivo, sino para la sociedad en general. Se debe definir el alcance de la organización: evitar la diversificación y creación de actividades que no aportan al cumplimiento de la misión. Solo así se legitima la misión, los valores y estrategia, a la vez que consigue apoyo y reconocimiento, para lo cual se debe satisfacer a los grupos de interés (SEKN, 2006).

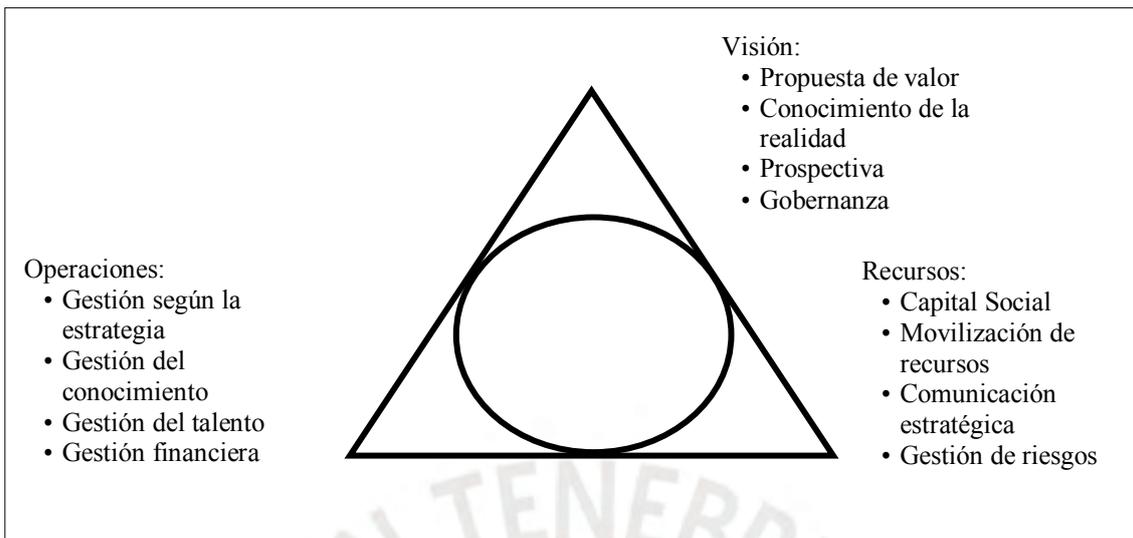
La creación de la capacidad operacional se logra a partir de la planificación estratégica, para lo cual se evalúa el entorno en el que desarrolla y las posibilidades de acción que se pueden emprender, con la finalidad de elegir la más adecuada. Para llevarla a cabo, se generan lineamientos; se toma en cuenta los aspectos clave y toma de decisiones para su implementación y evaluación. Por otro lado, un elemento clave para la generación de capacidad operacional es la creación de una ventaja competitiva, que puede darse a partir de la implementación de servicios innovadores o la diversificación de las fuentes de financiamiento (SEKN 2006).

Martín Beaumont (2016) presenta su modelo de gestión estratégica, el cual parte del supuesto que “la sostenibilidad de una organización se logra como consecuencia de una gestión estratégica exitosa orientada al cumplimiento de la misión” (Beaumont, 2016, p. 34). Las capacidades que una OSFL debería desarrollar para alcanzar la sostenibilidad se fundamenta en tres pilares: visión, recursos y operaciones (Ver Figura 10).

⁴ El valor social “consiste en esencialmente en cambiar para bien la vida de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables (SEKN, 2006, p. 286).

⁵ El valor económico “consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por el que es superior al costo de producirlo, por lo que se genera riqueza material (SEKN, 2006, p. 286).

Figura 10: Modelo de gestión estratégica



Adaptado de: Beaumont (2016)

La Visión se entiende como la propuesta de valor de la organización a través del cumplimiento de la misión. Se generará valor social a partir de tres estrategias: ofrecer un bien o servicio, desarrollo de capacidades locales o incidencia en políticas públicas. Los Recursos refieren a la capacidad de conseguir apoyo monetario; así como el soporte de los líderes de la organización para el cumplimiento de la visión. La Operación es la capacidad de convertir los recursos recaudados en el bien o servicio final de la organización (Beaumont, 2016).

Estos tres ejes deben desarrollarse de forma equilibrada. Como menciona Harold Brown (citado en Beaumont 2016), es correcto que la Visión exceda ligeramente a los Recursos y a la Operación, de modo que las empuje a crecer.

“Los tres pilares constituyen el núcleo de la gestión estratégica, pero, si queremos ser capaces de transformar recursos en acciones que nos lleven a cumplir nuestros objetivos, necesitaremos capacidades puntuales para cada uno de ellos” (Beaumont, 2016, p. 43). Por ello, las capacidades que presentan la visión, los recursos y las operaciones son las siguientes (Ver Tabla 3):

Tabla 3: Capacidades según Beaumont

Pilares	Capacidades
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor: La estrategia de una organización consiste en declarar qué espera lograr y cómo lo logrará de modo específico (SEKN 2006, citado en Beaumont 2016). • Conocimiento de la realidad: Conocer la situación del diagnóstico social del entorno a partir del diálogo entre el público meta y la organización. • Prospectiva: Se debe generar estrategias que anticipen tendencias y creen las bases para una mejor posición de la organización en el futuro.

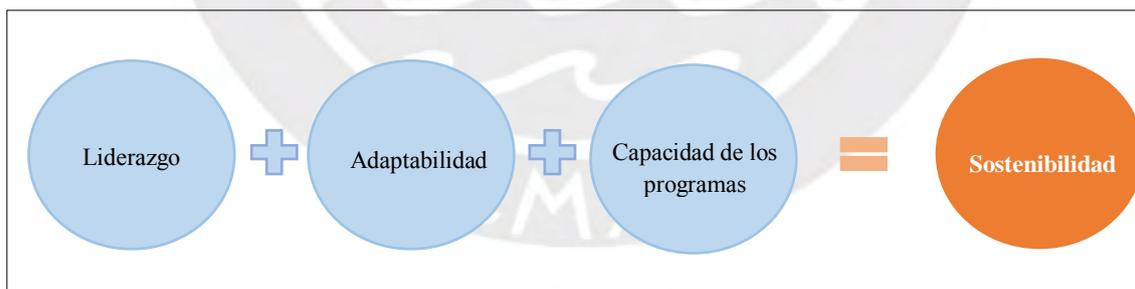
	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanzas: La gestión de la organización debe reflejar los valores y principios en las actividades que desarrolla.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Capital social: Son los recursos mínimos requeridos para que la organización continúe con sus actividades, así como sus relaciones e información que maneja. • Movilización de recursos: La recaudación de fondos que realiza la organización de las donaciones de personas individuales, organizaciones públicas, empresas y otras OSFL. • Comunicación estratégica: La recaudación de fondos y la construcción del capital social deben apoyarse en herramientas de comunicación actuales (TIC). Así, la reputación de la organización se logrará a partir de logros conseguidos con los fondos recaudados y la comunicación de los mismos a través de las TIC. • La gestión de riesgos: Su función es evitar la pérdida de personas, propiedades, dinero y reputación al momento de gestionar la organización.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento: Permite que la organización pueda reconocer y sistematizar el aprendizaje organizacional producto de su trayectoria. • Gestión financiera: Garantiza que el uso de los recursos recaudados se dirija al cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Gestión del talento: Su función es mantener y atraer al personal que ayude al cumplimiento de los objetivos organizacionales a través del desarrollo de capacidades y evaluación del desempeño. • Gestión según la estrategia: Las estrategias que se formularon en el pilar Visión deben llevarse a cabo e influenciar en la toma de decisiones organizacionales.

Fuente: Beaumont (2016)

En tal sentido una buena misión, visión o propuesta de valor, se complementará con la obtención de recursos y gestión operacional.

Por otro lado, Peter York (2010) presenta la Fórmula de la sostenibilidad para organizaciones sociales, que sugiere comportamientos a seguir para alcanzar la sostenibilidad en tres capacidades: liderazgo, adaptabilidad y capacidad de los programas (Ver Figura 11).

Figura 11: Fórmula de sostenibilidad



Adaptado de: York (2010)

El liderazgo lo define como “la habilidad de crear y sustentar una visión, inspirar, de modelar, priorizar, tomar decisiones, de dar una dirección e innovar para lograr la misión de la organización” (York, 2010, p.2). El liderazgo en la organización se medirá por el conocimiento y la actitud de los miembros de la organización acerca de la misión y visión. La motivación que se genere, moverá a los miembros a cumplir nuevos desafíos. Por otro lado, es importante que los grupos de interés se comprometan con el proceso estratégico de la organización. Esto va

acompañado de la rendición de cuentas de las actividades realizadas al momento de generar la estrategia (York, 2010).

La adaptabilidad es “la capacidad de controlar, asesorar, responder y crear retos internos y externos” (York, 2010, p.2). Se divide en dos variantes: adaptabilidad financiera y adaptabilidad programática. La primera se enfoca en la generación de relaciones a largo plazo con los líderes comunitarios, los financiadores institucionales y los donantes para la recaudación de recursos. Por otro lado, se centra en la evaluación de tendencias de financiación a nivel local o regional para elegir la mejor estrategia. La segunda refiere a la capacidad de evaluación y las acciones dirigidas a la eficacia (York, 2010).

La capacidad de los programas es la habilidad de usar los recursos eficiente y eficazmente, así como poseer los recursos necesarios para implementar la estrategia. Así, se debe contar con instalaciones adecuadas para que los programas se ejecuten eficientemente y se debe enseñar a los miembros de la organización las habilidades y conocimientos necesarios para que puedan desempeñarse en el puesto asignado (York, 2010).

Los modelos de sostenibilidad para organizaciones sin fines de lucro presentados comparten similitudes en cuanto a la importancia de los principios organizacionales y la consecución de recursos que aseguren la generación de valor social en el público beneficiario.

3.1. Importancia de las fuentes de financiamiento

Beaumont (2016) define el concepto de recursos como la capacidad de conseguir apoyo monetario; así como el soporte de los líderes de la organización para el cumplimiento de la visión. A continuación, se explicarán los medios y fuentes de financiamiento con las que cuentan las OSFL para alcanzar un nivel óptimo de recursos.

Las necesidades de financiamiento pueden cubrirse desde fondos procedentes de particulares, administración pública y empresas. (Vernis, et al. 2004).

La obtención de fondos procedentes de particulares se realiza por medio de tres modalidades: las cuotas de asociados, donaciones y la venta de elementos de *merchandising*. Respecto al primero, las contribuciones provienen como pago por el servicio ofrecido por la organización o aquellas que provienen de la voluntad propia de cada persona. Por otro lado, las donaciones se obtienen cuando se llevan a cabo eventos de recaudación de fondos como fiestas y colectas que se realizan una vez al año. Por último, algunas asociaciones recurren a la venta de productos. Esta debe entenderse como una estrategia de captación de fondos que no está relacionada con la misión de la organización (Vernis, et al., 2004).

La financiación mediante el sector público se obtiene de subvenciones y contratos. Las primeras se ofrecen en forma de capital o se destinan a financiar proyectos específicos de la organización. Además, las subvenciones, también, pueden destinarse a los clientes para que puedan acceder al servicio. Por otro lado, los contratos se dan bajo tres modalidades: cesiones de uso, prestación de servicios y convenios de colaboración. En la primera, se da la potestad a las organizaciones que gestionen espacios públicos para la realización de eventos. La prestación de servicios refiere a la elección de una asociación para que brinde un servicio en nombre de una entidad estatal. Por último, los convenios se dan cuando una organización brinda un servicio que el Estado debería cubrir, pero no está en capacidad de atender (Vernis, et al., 2004).

Para la captación de fondos empresariales, las asociaciones deben gestionar, adecuadamente, su organización, pues las oportunidades de crecimiento y el desarrollo de proyectos bien estructurados atraen a las empresas. Asimismo, el apoyo de los medios de comunicación para inculcar valores sociales en la comunidad y las leyes que se aplican en esta son importantes para captar el interés empresarial. En este sentido, para obtener la colaboración empresarial las asociaciones deben “invertir recursos y tiempo” para la formulación de un proyecto atractivo. Además, es importante identificar las actividades de las empresas, de manera que se busque aquellas que tengan una relación más cercana con su misión. En otros casos, tienen cabida el mecenazgo y el patrocinio, en los cuales la misma empresa busca apoyar a la asociación. El mecenazgo es común cuando una empresa busca el reconocimiento social al apoyar una organización sin fines de lucro. El patrocinio refiere a la asociación de una marca con eventos deportivos, culturales, científicos o sociales. Cabe mencionar que es muy importante la colaboración mutua entre empresa y organización social (Vernis, et al., 2004).

Asimismo, Foster, Kim, y Christiansen (2009) en un artículo para Stanford Social Innovation Review profundizan en el financiamiento en organizaciones no lucrativas, para lo cual propone modelos en base a las actividades que realizan (Ver Tabla 4). Para la evaluación de estos, se debe considerar que los beneficiarios no son los clientes, como sí sucede en las organizaciones lucrativas, sino que existe la propuesta de valor del donante (financiador) y del receptor (beneficiario).

Tabla 4: Modelos de financiamiento para OSFL

Tipos de financiamiento	Modelos
Donaciones individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Conector corazón • Beneficiario constructor • Miembro motivador
Financiamiento de individuos o fundaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gran apostador

Financiamiento del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor público • Innovador de políticas • Corredor beneficiario
Financiamiento corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Reciclador de recursos
Financiamiento mixto	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricante de mercado • Nacionalizador local

Adaptado de Foster, Kim & Christiansen (2009)

En un primer grupo tenemos a aquellos que son financiadas por donaciones individuales: Conector Corazón, Beneficiario Constructor y el Miembro Motivador. El primero de ellos se denomina “Conector Corazón”, donde la organización se enfoca en las causas que se vinculan con las preocupaciones existentes de un gran número de personas. El modelo de financiamiento se sostiene principalmente en el alcance de la necesidad a la cual están dedicados (Foster, et al., 2009).

La segunda es el “Beneficiario Constructor”, que se enfoca en el reembolso que reciben por satisfacer a su público objetivo. La gran mayoría de estos fondos provienen de los honorarios que los beneficiarios pagan por los servicios que brindan. Adicionalmente, esta construye relaciones a largo plazo con los beneficiarios, de los cuales recibe donaciones (Foster, et al., 2009).

El tercero es el “Miembro Motivador”, que refiere a personas pertenecientes a la organización que realizan donaciones monetarias, porque la misión de la asociación es parte de su quehacer diario y este se beneficia de sus actividades. En general, se observa en organizaciones ambientalistas, religiosas o culturales (Foster, et al., 2009).

Luego, el siguiente grupo lo conforma el modelo “Gran Apostador” que recurre a una sola fuente de financiamiento, o a unas pocas personas o fundaciones. Esto es posible, debido a que el problema o proyecto realizado puede solo depender de un solo donador y se guía de una estrategia preestablecida. Este modelo es común en organizaciones que desarrollan investigación médica (Foster, et al., 2009).

En el siguiente grupo, se encuentran las organizaciones sin fines de lucro financiadas por el gobierno: Proveedor Público, Innovador de Políticas y *Broker* Beneficiario. En el primero, las asociaciones son subcontratadas por el mismo Estado o reciben un nuevo financiamiento destinado a la satisfacción de los servicios primarios: vivienda, servicios humanos y educación. El segundo modelo promueve que las donaciones estatales no se limiten a los programas existentes, sino que apoyen en los métodos que ellos utilizan. Esto se logrará solo si las organizaciones presentan sus propuestas como más atractivas y efectivas que los programas existentes. En el último modelo, las organizaciones sin fines de lucro que ofrecen el mismo

servicio compiten para recibir financiamiento del Estado; a la vez que, el beneficiario es libre de elegir de qué asociación desea recibir el servicio (Foster, et al., 2009).

Las organizaciones que obtienen sus recursos por financiamiento corporativo siguen el modelo “Reciclador de recursos”. En este modelo se recurre a las donaciones en especie de individuos o empresas de alimentos, agricultura, medicina y nutrición. Lo recaudado es donado a sus beneficiarios. Si bien esto representa su mayor fuente de ingresos, deben recaudar fondos para cubrir sus costos operativos (Foster, et al., 2009).

El último grupo está conformado por organizaciones que pueden recibir donaciones estatales, empresariales o de otras asociaciones: “Fabricante de mercado” y “Nacionalizador local”. El primero se observa en asociaciones de salud y tratamiento de enfermedades, y cuidado ambiental. Estas reciben donaciones o comisiones por la actividad que realizan, que forman parte de su fuente de ingresos. En el segundo modelo las organizaciones obtienen efectivo de las donaciones locales (individuales o corporativas). Se observa en organizaciones que atienden necesidades que el Estado no puede atender como la educación de niños pobres (Foster, et al., 2009).

Las distintas alternativas proveen oportunidades para la generación de ingresos en las organizaciones sin fines de lucro. Por otro lado, los ingresos recibidos compensan los costos operacionales derivados de la misma actividad que realizan (Foster, et al., 2009).

Según lo presentado, las organizaciones sociales cuentan con diferentes fuentes de financiamiento. Es por ello que los esfuerzos organizacionales también deben estar orientados a la obtención de fondos que permitan cubrir las necesidades de financiamiento.

3.2. Desafíos y determinantes de la sostenibilidad

La consecución de fondos, al ser una actividad clave en las organizaciones sociales, implica una serie de retos que debe afrontar. En tal sentido los autores Sontag-Padilla, Staplefoote y Gonzalez (2012) describen cuatro desafíos que afrontan las organizaciones no lucrativas: riesgo de dependencia de fuentes y flujos externos de financiamiento, creación de una marca para la organización sin fines de lucro, presión de las expectativas externas de las alianzas y de las expectativas de valor y rendición de cuentas; y compromiso de la comunidad y liderazgo.

Respecto al primero, las organizaciones sin fines de lucro reciben financiamiento en forma de donaciones de distintas entidades: empresas, el Gobierno, y personas naturales. A fin de manejar de manera efectiva la recaudación de fondos, se debe desarrollar prioritariamente, un plan coherente de financiamiento. Para ello, los autores proponen los siguientes pasos a seguir: a) determinar una meta razonable de dinero a seguir, b) Evaluar los recursos de recaudación de

fondos más relevantes de su organización, c) Crear una estrategia que utilice estos recursos para llegar más eficazmente a las fuentes potenciales de donaciones, d) Escribir su estrategia en un documento corto y fácil de entender para que todos vayan acorde al plan (Sontag-Padilla, et al., 2012)

Además del plan, se deben incorporar novedosas técnicas de recaudación y establecer relaciones a largo plazo con los contribuyentes, ya que esperan ver el impacto que han tenido sus donaciones; para ello se debe proporcionar la información de manera clara y consistente, manteniendo en todo momento líneas de comunicación abiertas que permitan el fortalecimiento de la confianza y credibilidad (Sontag-Padilla, et al., 2012).

El segundo desafío estudiado se relaciona con la “marca” de la organización sin fines de lucro. Para estas entidades, el marketing resulta una herramienta que contribuye en la obtención de recursos y que ayuda a promover sus actividades. Para ello, se debe desarrollar un plan de marketing en base a la misión, que lo distinga a la entidad de las demás organizaciones sin fines de lucro (Sontag-Padilla, et al., 2012).

El tercero hace referencia a las expectativas que poseen los colaboradores externos. En estos tiempos donde los recursos económicos son escasos y la competitividad incrementa, el construir relaciones de alto impacto se torna fundamental para contrarrestar la competencia. Del mismo modo, mediante las alianzas se puede alcanzar una mejor estructura de financiamiento, ya sea por eficiencia en costos o mediante el aseguramiento de provisión de recursos en tiempos críticos. Estos vínculos repercutirán en mejoras del servicio a los beneficiarios (Sontag-Padilla, et al., 2012).

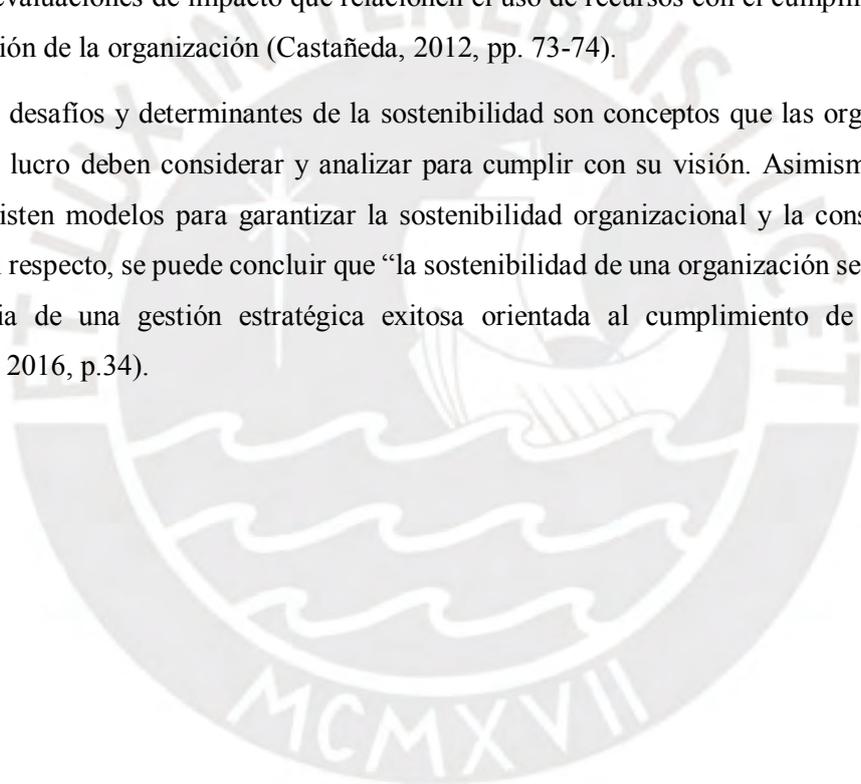
El cuarto desafío corresponde a las expectativas de valor generado y la rendición de cuentas a los donadores. En este proceso se consolida la confianza del contribuyente y se busca asegurar las próximas donaciones. A fin de obtener el mejor resultado, se debe utilizar un programa de evaluación que demuestre el valor logrado. Los autores recurren a Bell et al. (2010) para presentar un modelo de evaluación dual de la sostenibilidad en organizaciones sin fines de lucro: la rentabilidad financiera, y el impacto de la misión de los programas y servicios ofrecidos actualmente. La rentabilidad se basa en los costos directos del programa, un porcentaje de costos comunes o compartidos y un porcentaje de los costes administrativos. No obstante, en cuanto al segundo, no es posible determinar con claridad qué actividad genera mayor valor. Se proponen siete criterios para medir el impacto relativo: (1) alineamiento con la misión, (2) excelencia en la ejecución, (3) escala o volumen, (4) profundidad, (5) qué brecha cubre, (6) construcción de comunidad y (7) apalancamiento (2010). Los resultados obtenidos deben ser presentados anualmente (Sontag-Padilla, et al., 2012).

Por último, para llevar a cabo todo lo mencionado, es importante mantener el compromiso con la comunidad atendida (Sontag-Padilla, et al., 2012); de lo contrario todo esfuerzo por generar valor no logrará los resultados deseados.

Así como se presentan diferentes desafíos que influyen en las organizaciones sin fines de lucro, Jennifer Castañeda (2012) establece los siguientes determinantes de la sostenibilidad en organizaciones sociales:

El marco institucional, el entorno económico, la planeación de sus procesos de financiamiento, la formalización de las relaciones de colaboración, la comunicación con la sociedad y las instituciones donantes, la disponibilidad de recursos suficientes para los gastos de administración y operación, la administración del voluntariado y la realización de evaluaciones de impacto que relacionen el uso de recursos con el cumplimiento de la misión de la organización (Castañeda, 2012, pp. 73-74).

Los desafíos y determinantes de la sostenibilidad son conceptos que las organizaciones sin fines de lucro deben considerar y analizar para cumplir con su visión. Asimismo, como se presentó existen modelos para garantizar la sostenibilidad organizacional y la consecución de recursos. Al respecto, se puede concluir que “la sostenibilidad de una organización se logra como consecuencia de una gestión estratégica exitosa orientada al cumplimiento de la misión” (Beaumont, 2016, p.34).



CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

Para poder entender mejor los pilares que fundamentan la pedagogía hospitalaria será necesario explicar el contexto internacional, la historia que propició su surgimiento en Europa y su desarrollo en el contexto Latinoamericano. Asimismo, se ahondará en el contexto peruano, la labor del Estado y las organizaciones sin fines de lucro en pedagogía hospitalaria.

1. Pedagogía Hospitalaria a nivel internacional:

Los inicios de la pedagogía hospitalaria datan a finales de la Segunda Guerra Mundial. Esta disciplina surgió del trabajo de pediatras y psicólogos que observaron en los niños los efectos del alejamiento de sus padres y del espacio escolar tras permanecer internados, incluso con cortos periodos (Polaino-Lorente & Lizasoáin, 1992).

Posteriormente, en el año de 1961 se funda en Inglaterra la National Association for the Welfare of Children in Hospital (NAWCH), que tiene como finalidad el cuidado de todas las niñas y los niños hospitalizados. Esta institución envió en 1984 una carta sobre los derechos de los niños hospitalizados al Parlamento Europeo, la cual se aprobó dos años después (Teijeiro, 2008). Dentro de los diez derechos pronunciados, son dos los que resaltan por los cambios que lograrían en la sociedad. Primero, el niño debe ser hospitalizado en un ambiente donde solo permanezcan niños. Segundo, es fundamental que el niño reciba formación académica durante su hospitalización siempre y cuando esta actividad no perjudique el bienestar y el tratamiento del paciente pediátrico (Teijeiro, 2008).

De igual manera, en 1988, se fundó la Asociación Europea de pedagogos hospitalarios, la cual tiene como pilares el desarrollo e investigación de la pedagogía hospitalaria en los países europeos; y promover la unión de todas las organizaciones europeas que velen por la educación de niños en hospitales (Polaino-Lorente & Lizasoáin, 1992).

Dentro de la evolución de la pedagogía hospitalaria en Europa, es importante resaltar el caso de España, puesto que “según Guillén y Mejía (2002), la primera referencia legislativa en el establecimiento de la actuación educativa en los hospitales sucede en este país en el año 1982” (Cardone & Monsalve, 2010, p. 22). Se fundó la Ley 13/1982 de abril, sobre la Integración Social de los Minusválidos (LISMI), en la cual el artículo 29 establece que tanto hospitales públicos como privados deben poseer un área de enseñanza; de manera que alumnos en edad escolar no dejen de lado su proceso de aprendizaje (Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal [AFSEDF], 2009).

De esta manera, la Carta Europea de los Derechos de los Niños Hospitalizados y la Asociación Europea de Pedagogos Hospitalarios en Europa permitieron que “la educación

hospitalaria se encuentra normada por una serie de leyes y las responsabilidades administrativas se comparten entre dos ministerios europeos: el de Educación y el de Salud” (AFSEDF, 2009, p. 16).

En Latinoamérica, la pedagogía hospitalaria no ha podido incorporarse paralelamente en todos los países, causado esencialmente por las deficiencias de gobierno, así como diferencias económicas y sociales. Esto influye, negativamente, en el contexto educativo de los niños y adolescentes a lo largo de la región.

A pesar de ello, en particular, Chile ha establecido las bases de la pedagogía hospitalaria a partir de la ley 19,284 (1994) sobre la “Plena Integración Social de las Personas con Discapacidad”. En su artículo 31 menciona que todo niño hospitalizado por más de tres meses recibirá atención escolar por parte del Ministerio de Educación, con la finalidad que no retrase sus estudios. Esta legislación, dio origen a que organizaciones e instituciones de la sociedad civil formen la Corporación para el Desarrollo de Aulas Hospitalarias (CEDAUH), con la finalidad de fomentar el derecho de la educación del paciente en edad escolar a través de las herramientas que brinda la pedagogía hospitalaria. Asimismo, en el 2002, el Ministerio de Educación (MINEDUC), reconoció la existencia oficial de la Escuela Hospitalaria 1913 Casabierta Coaniquem, (Corporación de Ayuda al Niño Quemado). A partir de ello, cuenta con 26 escuelas hospitalarias, 14 en la capital Santiago y 12 en regiones, en los cuales se brinda apoyo educacional y emocional a niños hospitalizados por quemaduras (AFSEDF, 2009).

Por otro lado, en menor medida, México y Argentina han desarrollado un marco institucional que apoya la pedagogía hospitalaria. En México, la Ley General de Educación, señala que aquellos que hayan abandonado la educación regular, recibirán servicios educativos a cargo de las autoridades estatales. Así, a partir del año 2005, La Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Salud (SALUD) implementaron el programa “Sigamos aprendiendo en el hospital” para evitar el retraso educacional en el paciente hospitalizado en 47 hospitales a nivel nacional. En Argentina, la Ley No. 9336 establece que el Poder Ejecutivo de cada Provincia debe implementar el servicio de Aulas Hospitalarias y Servicios Educativos Domiciliarios para niños que por impedimento físico u hospitalización se ve forzado a abandonar la escuela (Parlamento Latino, 2014).

En este contexto, en el cual son pocos los países que institucionalizan la educación hospitalaria, se fundó la Red Latinoamericana y del Caribe por el derecho a la educación de niños, niñas y jóvenes hospitalizados o en situación de enfermedad (REDLACEH) en el año 2007. Esta es una organización sin fines de lucro que busca “establecer el derecho a la educación de los niños

hospitalizados o en tratamiento ambulatorio apropiada a sus necesidades individuales en un ambiente adaptado” (REDLACEH, 2017).

A la labor de la REDLACEH se unieron organizaciones sin fines de lucro con éxito en sus países de origen.

Por ejemplo, en Chile, se han desarrollado iniciativas privadas sin fines de lucro como Aula Hospitalaria Talca, Corporación de Ayuda al Niño Enfermo de Cáncer (CANEC) y Fundación Educacional Carolina Labra Riquelme que imparten la pedagogía hospitalaria en las Aulas de su jurisdicción que abarcan desde uno a más hospitales. En Argentina, “Semillas del corazón por los derechos educativos del niño enfermo” ha desarrollado y sensibilizado la labor de la pedagogía hospitalaria, así como, la formación del pedagogo hospitalario en su país desde el año 2004. En Brasil, “El Instituto Escuela Hospitalaria y Atención Domiciliaria Niño Vivo”, ha adaptado el aprendizaje de los niños hospitalizados a la currícula escolar del país. En Venezuela, se fundó Aula de los Sueños que desarrolla vías para el desarrollo de enseñanza hospitalaria en su país. Finalmente, en el Perú, se han desarrollado dos iniciativas: Fundación Telefónica Perú Aulas Educativas en Hospitales, que brinda pedagogía hospitalaria en 11 establecimientos de salud en Lima y provincias; y Aprendo Contigo, organización que adapta la currícula escolar no solo a las aulas hospitalarias, sino a la realidad social del Perú, pues a estos espacios acuden niños de todo el país que cuentan con distinto nivel de instrucción (AFSEDF, 2009).

Gracias al apoyo conjunto de estos, el 15 de mayo del 2015, se aprobó la Ley Marco de Pedagogía Hospitalario en América Latina y el Caribe (Ver Anexo F). Como resume Tomás Arredondo, El primer artículo exige entregar atención educativa y continuidad del proceso educativo a todos los Ministerios o Secretarías de educación de la región. El segundo artículo exige la escolarización para aquel niño que no esté escolarizado y llegue a recibir educación a un aula hospitalaria. El tercer artículo mandata a los hospitales a implementar una escuela hospitalaria (Tomás Arredondo, comunicación personal, 2 de diciembre del 2017).

Se profundizará en la labor de las organizaciones peruanas en el siguiente apartado.

2. Contexto del sector de la Pedagogía Hospitalaria en el Perú:

En el Perú se puede identificar cuatro actores, directamente relacionados con la pedagogía hospitalaria: el Ministerio de Educación (MINEDU), Aula Fundación Telefónica (AFTH), la Compañía y Aprendo Contigo (AC).

Respecto al MINEDU, a inicios del 2017, se aprobó el plan piloto “Servicio Educativo Hospitalario” en el Hospital Hipólito Unanue de Tacna, el cual se define de la siguiente manera:

Somos un nuevo servicio de atención educativa en el ámbito hospitalario, buscamos brindar acompañamiento a los procesos de aprendizaje a estudiantes en situación de hospitalización y/o tratamiento ambulatorio que se encuentren dentro de las diferentes modalidades de la educación básica (Educación Básica Alternativa y Educación Básica Especial) (MINEDU, 2017)

El presente piloto se plantea dentro de un marco normativo internacional y nacional (Ver Tabla 5)

Tabla 5: Marco Normativo del Servicio Educativo Hospitalario

Marco Normativo	
Internacional	Nacional
<ul style="list-style-type: none"> • Convención sobre los derechos humanos • Ley Marco de Pedagogía Hospitalaria para América Latina y el Caribe (Parlatino, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Perú, 1993 • Proyecto Educativo Nacional, 2007 • Ley General de Educación N 28044 y su reglamento • Ley de la Persona con Discapacidad N 29973 • Ley que aprueba el nuevo código de los niños y adolescentes N27337 • Resolución Ministerial 627 N 2016-Minedu

Fuente: MINEDU (2017)

Dentro de las aulas hospitalarias se atenderán las necesidades educativas y sociales de los niños, se ofrecerá apoyo pedagógico y el niño podrá reincorporarse a la escuela. Asimismo, se brindará un soporte socioemocional en las tutorías brindadas, un trabajo coordinado con los parientes de los niños y la inclusión de nuevas tecnologías (MINEDU, 2017)

En abril del 2017, se emitió la Resolución Ministerial N 241-2017 MINEDU del Modelo de Servicio Educativo Hospitalario (Ver Anexo G) con la finalidad de “contribuir a que los estudiantes pacientes en situación de hospitalización y/o tratamiento ambulatorio permanezcan en el sistema educativo, mediante el desarrollo de actividades pedagógicas garantizando sus aprendizajes, la igualdad de oportunidades y el respeto al derecho de la educación” (R.M. 241, 2017, p. 6). Sin embargo, aún no se ha desarrollado la norma técnica para su implementación concreta a nivel nacional en colaboración con los Gobiernos regionales.

Por su parte, Aula Fundación Telefónica (AFTH) cuenta con profesores y pedagogos encargados de impartir una propuesta educativa adaptada a las aulas hospitalarias, donde niños y adolescentes, entre 4 y 18 años, son educados para desarrollar sus competencias digitales. Debido a su tarea realizada en 13 aulas hospitalarias de 11 hospitales de Lima (Hogar Clínica San Juan de Dios, Hospital Cayetano Heredia, Hospital General María Auxiliadora, Instituto de Enfermedades Neoplásicas e Instituto de Salud del Niño) y provincias (Hogar Clínica San Juan

de Dios, en Arequipa, Chiclayo y Cusco; Hospital Belén en Trujillo, Hospital el Carmen en Huancayo y Hospital Regional de Loreto) ha recibido el Premio a la Creatividad Empresarial 2008 y el reconocimiento de la Dirección de Educación Básica Especial (DIGEBE) como iniciativa inclusiva. (AFTH, 2017).

Finalmente, la Compañía es el actor más reciente en el sector pedagogía hospitalaria en el Perú. Esta organización “tiene como objetivo central brindar acompañamiento educativo a la persona hospitalizada, con el fin de contribuir al ejercicio fundamental del derecho de todo ciudadano a la educación” (La Compañía, 2017). La organización tiene sus actividades en un aula hospitalaria del Instituto Nacional del Niño (INSN) y cuenta con el apoyo de 60 voluntarios (La Compañía, 2017).

3. Asociación Aprendo Contigo

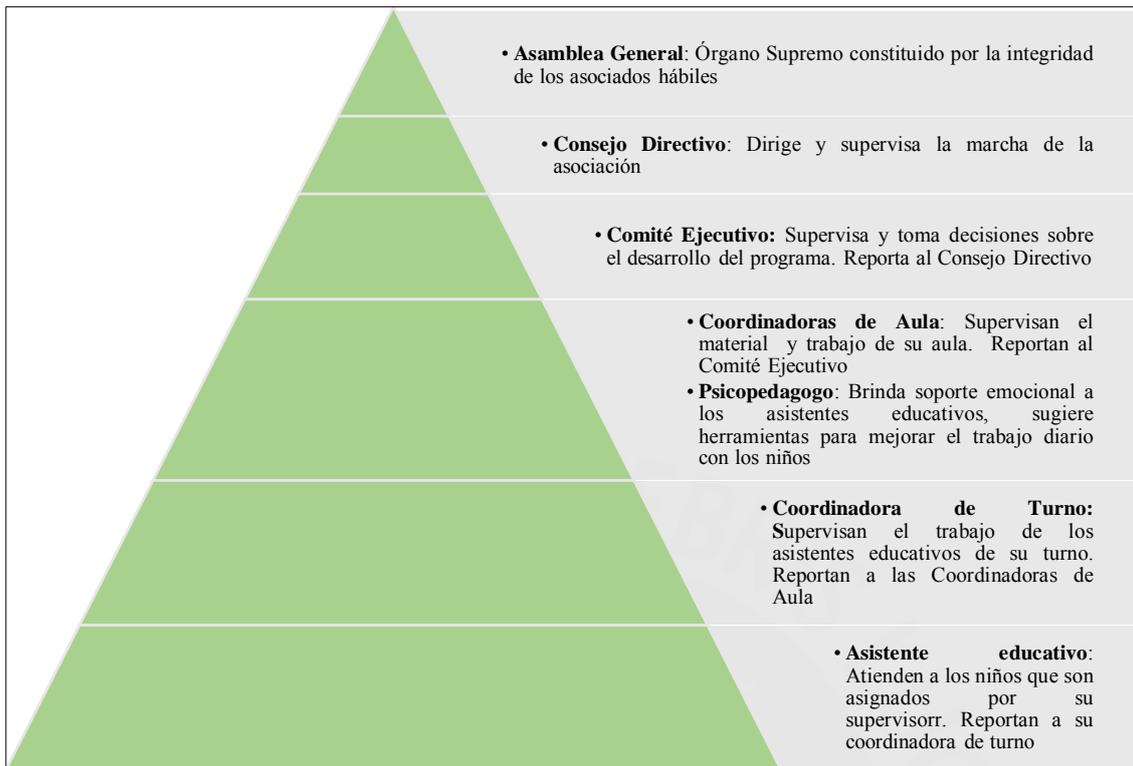
Aprendo Contigo es una organización sin fines de lucro que imparte la pedagogía hospitalaria para niños hospitalizados desde hace 17 años: “es un programa educativo-recreativo que lleva la escuela a los niños que ven impedida su escolarización por motivos de salud” (Aprendo Contigo, 2017). Aprendo Contigo cumple un rol fundamental en la atención de los derechos fundamentales de la educación y la salud del niño a partir de una metodología operativa, normalizadora, personalizada, socializadora, flexible y participativa (Aprendo Contigo, 2017).

La organización desarrolla sus actividades administrativas en una oficina en Miraflores, en la cual, gestiona la adquisición de donaciones económicas y bienes; y sus actividades de campo en el Hospital del Niño (INSN) e Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN).

Respecto a su actividad en los hospitales, Aprendo Contigo realiza sus funciones en el séptimo piso del INEN y en todo el Hospital del Niño, en los cuales imparte educación a niños y adolescentes, entre 3 y 18 años, con el apoyo de las coordinadoras de aula y los 250 voluntarios. Anualmente, atienden 2421 niños en promedio; es decir, del total de 200,000 niños que requieren de educación mientras se encuentran hospitalizados, atiende al 1.2% de niños y adolescentes hospitalizados.

La organización, para cumplir sus metas, se constituye a partir de la siguiente estructura (Ver Figura 12).

Figura 12: Organigrama de Aprendizaje Contigo



Fuente: Aprendizaje Contigo (2017)

Las áreas directivas están conformadas por la Asamblea General, Consejo Directivo y Comité Ejecutivo. Este último está integrado por Pamela Vargas (Coordinadora General), Yvette Muñoz (Coordinadora de Imagen y Recursos), Carmen Esquivel (Coordinadora Pedagógica), Marifé Chocano (Tesorera) y Diana García (Coordinadora del Área Socio Emocional). En las áreas operativas se tiene a las Coordinadoras de Aula; así como a las Coordinadoras de Turno, psicólogos, psicopedagogos y voluntarios⁶ (Aprendo Contigo, 2015). Se debe destacar la labor de las Coordinadoras de Aula, pues se encargan de la coordinación y control de las actividades y el cuidado del material en las aulas hospitalarias (De la Iglesia, Forteza & Verger, 2014).

Según el estudio de la organización realizado por De la Iglesia, et al. (2014), el perfil del voluntario es del sexo femenino; edad aproximada de 44 años, formación universitaria, y como mínimo un año de actividad como voluntaria en el INEN. Por un lado, se observa una desproporcionalidad en la división de voluntarios por lugar de asistencia: aproximadamente, el 22.1 % tiene una permanencia de más de 6 años de los cuales el 90% pertenece al INEN y el 10% al INSN. Por otro, en general el 100% de esta población son mujeres, pues ningún representante del sexo masculino ha permanecido en Aprendizaje Contigo por más de 4 años (2014). Asimismo,

⁶ Para fines prácticos se denominará a los asistentes educativos como voluntarios. Ambos términos hacen referencia a lo mismo.

los voluntarios más jóvenes, buscan cumplir cierta cantidad de horas y obtener el certificado de Aprendo Contigo para convalidar sus horas prácticas que la universidad les exige.

Otro punto importante al momento de describir al voluntariado es el sistema de rotaciones que aplica la organización con la finalidad de evitar el apego emocional del voluntario con los pacientes. Por otro lado, la organización deja fuera los egos, pues Aprendo Contigo transmite la misma cultura, tanto en el INEN como en el INSN, en los cuales son reconocidos por los niños y adolescentes como las “profesoras del mandil verde” y por sus nombres personales. Para brindar el servicio deseado es importante el acompañamiento inicial que reciben los nuevos voluntarios y la formación permanente en las capacitaciones que se realizan mensualmente (De la Iglesia, et al., 2014).

Por último, el material de enseñanza, a pesar de la escasez de recursos, es variado y se comparte en igualdad de condiciones en ambos hospitales. Asimismo, este es adaptado a la malla curricular que impone el Ministerio de Educación (MINEDU) y a las necesidades educativas de los niños y adolescentes atendidos. “El material que utilizan lo tienen clasificado según criterio de edad / etapa educativa, lo que permite que las voluntarias puedan aportar material extra a los niños si lo solicitan” (De la Iglesia, et al., 2014).

Aprendo Contigo ha obtenido reconocimiento de parte del Ministerio de Salud en febrero de 2016. En esa ocasión se resaltó la labor que viene realizando con los niños pacientes con cáncer y sus familiares directos. Asimismo, el Ministerio de Educación en el “I Encuentro Internacional de Pedagogía Hospitalaria” destacó su metodología de enseñanza en los hospitales, por lo cual mediante una resolución ministerial, solicitó el modelo pedagógico y de gestión de Aprendo Contigo como punto de partida para la tarea de educar a niños hospitalizados alrededor del Perú (Aprendo Contigo 2016).

En el Perú, si bien el aporte de Aprendo Contigo es importante en la educación de niños y adolescentes hospitalizados, solo tiene un alcance de 2421 niños atendidos en promedio por año; es decir, del total de 200,000 niños que requieren de educación mientras se encuentran hospitalizados, atiende al 1.2% de niños. Por otro lado, el Estado con el “Servicio Educativo Hospitalario” recién aprobado, no ha permitido un avance conjunto entre las organizaciones sin fines de lucro y las entidades públicas para el desarrollo de la pedagogía hospitalaria en el país.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

Luego de estudiar la situación del sector de pedagogía hospitalaria en el país y los problemas que afronta la organización Aprendo Contigo, así como las teorías sobre el análisis estratégico y sostenibilidad en OSFL; en este capítulo se detallará la metodología que se utilizará para desarrollar los objetivos de investigación.

1. Alcance de la investigación

El alcance permite determinar hasta qué punto debería llegar el estudio (Pasco & Ponce, 2015). La presente investigación tiene un alcance exploratorio, el cual hace referencia a un tema poco estudiado y que no se ha abordado antes y/o se tienen dudas al respecto; y descriptivo, que tiene como propósito especificar las características y propiedades del fenómeno que se analizará (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

El alcance es exploratorio, debido a que la pedagogía hospitalaria es una disciplina relativamente nueva en el Perú y son escasos los estudios académicos sobre este tema. También es de alcance descriptivo, ya que se analizará el ambiente interno y externo de la organización con el objetivo de determinar aquellos problemas estratégicos que influyen en la sostenibilidad de AC.

2. Diseño metodológico

Para llevar a cabo los objetivos de investigación se tiene que estudiar determinadas variables internas y externas de la organización. Por ello, se optó por aplicar un enfoque mixto, ya que consiste en “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (Hernández et al., 2010, p. 546). De esta manera, se pretende que las variables sean estudiadas bajo una perspectiva integral.

En relación a la investigación académica, se ha determinado que es del tipo estudio de caso ya que se “busca comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social” (Pasco & Ponce, 2015, p. 47). Por otro lado, “el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio” (Pasco & Ponce, 2015, p. 47). Por esta razón, al analizar el contexto y estudiar la gestión de Aprendo Contigo, se puede conseguir una aproximación a los problemas estratégicos que influyen en la sostenibilidad de organizaciones sin fines de lucro de las características de AC.

La investigación está sujeta a una duración aproximada de doce meses. El horizonte temporal es de corte transversal; ya que “estos estudios solamente proporcionan información de

la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Pasco & Ponce, 2015, p.49). En tal sentido solo se recolectará información sobre las variables determinadas durante el año 2017. Sin embargo, es necesario señalar que se emplearán Informes Anuales, y todo tipo de documentación institucional de los años 2014, 2015 y 2016 como herramientas de apoyo para analizar las variables y/o factores relevantes en el desempeño de AC.

3. Secuencia metodológica

En esta sección se detallarán los pasos realizados para conseguir los objetivos de investigación. Se determinaron tres etapas principales: planteamiento del problema, construcción del marco analítico y desarrollo del planeamiento estratégico. A continuación, se explicará cada uno de ellos.

3.1. Planteamiento del problema de investigación:

Para esta etapa se llevó a cabo una primera reunión con dos de los miembros del Comité Ejecutivo de AC: Yvette Muñoz, Coordinadora de Recursos e Imagen, y Pamela Vargas, Coordinadora General. Se obtuvo respaldo y se firmó el Acuerdo de Confidencialidad.

En este acercamiento inicial se conoció acerca de la gestión del programa, los problemas y los principales actores relacionados con Aprendo Contigo. Posterior a ello, se recurrió a distintas fuentes secundarias para entender el concepto de pedagogía hospitalaria y conocer acerca de los desafíos que afrontan las organizaciones sin fines de lucro.

3.2. Construcción del marco analítico:

El marco analítico se construyó con la finalidad de identificar las variables relevantes para el desarrollo del diagnóstico en organizaciones sin fines de lucro.

Para la construcción del marco analítico se recurrió a fuentes secundarias como libros, revistas académicas, publicaciones virtuales, entre otros. Adicionalmente, se concretaron tres entrevistas semiestructuradas con expertos en gestión social según la guía de preguntas propuestas (Ver Anexo H).

La primera entrevista se realizó el 27 de setiembre del 2017 con Martín Beaumont, cuyo libro denominado “Gestión Social: Estrategia y creación de valor social” fue empleado para determinar las variables internas e indicadores que se usarán para la investigación. En esta reunión se detalló con mayor profundidad el significado de cada variable al igual que los indicadores que se están proponiendo.

La segunda entrevista semiestructurada se realizó el 13 de octubre con Julio Gamero; ex Coordinador de la mención Gestión Social de la FGAD-PUCP. Esta reunión sirvió para validar

tanto las variables como los indicadores propuestos; además fue de gran utilidad puesto que sugirió replantear el enfoque de una de las variables de investigación.

Finalmente, se concretó una reunión con William Campbell; experto en gestión social, que permitió validar las variables relevantes que se emplearon para realizar el diagnóstico de la organización.

Tras haber concretado estas tres reuniones con expertos y haber recibido sus recomendaciones se elaboró el marco analítico.

3.3. *Desarrollo del planeamiento estratégico:*

El proceso de planificación estratégica se guió del modelo “El Ciclo de Cambio Estratégico” de Bryson (2004), debido a que se aplica específicamente para el análisis en todo tipo de organizaciones sin fines de lucro (Ver figura 13). Además, este modelo estructura la planificación estratégica de forma más detallada que las demás teorías presentadas en el marco teórico.

El autor propone diez pasos que finalizan con la implementación y evaluación de la estrategia formulada, sin embargo, para la investigación solo se abarcará ocho de ellos debido a que el tercer objetivo específico culmina con la generación de una propuesta estratégica. Asimismo, cabe resaltar, que el proceso de planeamiento estratégico no necesariamente comienza por los pasos establecidos, sino que el orden de los mismos dependerá de la situación de cada organización (Bryson, 2004).

Luego, de alinear las expectativas entre los investigadores y las líderes de Aprendo Contigo y concluir que la investigación generaría valor para la organización, se procedió al desarrollo del planeamiento estratégico.

Primero se realizó el análisis externo, para lo cual se revisaron fuentes secundarias y se realizaron entrevistas a profundidad.

Este proceso inició con la entrevista a uno de los principales donadores de la organización, Moisés Ackerman (Ver Anexo I). Posteriormente, se tuvo una reunión con Lily Trefogli (Ver Anexo J), Coordinadora de Servicios de Educación Básica Especial de la Dirección de Educación Básica Especial (DEBE) del Ministerio de Educación (MINEDU). Esta Dirección dirige el Plan Piloto Servicio Educativo Hospitalario en el Perú, por lo cual se pudo obtener información de las leyes que regulan actualmente el sector de la pedagogía hospitalaria.

Asimismo, se acordó una entrevista con William Campbell (Ver Anexo K), experto en captación de fondos en organizaciones sin fines de lucro. La información que se obtuvo fue respecto al mercado de donaciones en el Perú.

Por último, se entrevistó a Tomás Arredondo (Ver Anexo L), Coordinador de Escuelas y Aulas Hospitalarias del Ministerio de Educación de Chile y miembro de la REDLACEH. La entrevista tuvo la finalidad de conocer a profundidad el sector pedagogía hospitalaria a nivel latinoamericano y local.

Segundo, para el análisis interno, se revisó en primera instancia distintas fuentes primarias. Posterior a ello, se llevó a cabo una encuesta a todo el personal administrativo que conforma AC (Ver Anexo M). En total, fueron 11 miembros a los que se encuestó: 1 Tesorera, 2 Coordinadoras pedagógicas, 2 psicopedagogos, 2 Coordinadoras administrativas, 1 secretaria, 1 contadora y 1 auxiliar administrativa.

Luego se acordó tener cuatro entrevistas semiestructuradas (Ver Anexo N): dos a miembros del Consejo Directivo (dirige la marcha del programa) y dos a miembros del Comité Ejecutivo (supervisa y toma decisiones para el óptimo funcionamiento del programa). Las entrevistas iniciales se realizaron a Carla Cavassa y Marisol Labarthe de Stiglich, mientras que las dos restantes fueron hechas a la Coordinadora General, Pamela Vargas, y a la Coordinadora de Recursos e Imagen, Yvette Muñoz.

Posteriormente, se desarrollaron tres *focus group* con los voluntarios de ambos hospitales según una guía de preguntas (Ver Anexo O). Los dos primeros se llevaron a cabo en el Instituto Nacional del Niño (INSN) y el tercero en el Instituto de Enfermedades Neoplásicas (INEN). La participación promedio fue de 8 voluntarios por *focus*. Si bien el INEN y el INSN cuentan con una asistencia promedio anual de 130 y 120 voluntarios, respectivamente, la población del primero presenta un grado de permanencia mayor, 6 años, en comparación al segundo, 2 a 4 años (De la Iglesia, et al., 2014). Adicionalmente, el grupo de voluntarios del INSN es más variable, ya que en este hospital se concentran la mayoría de Asistentes Educativos que realizan prácticas pre profesionales o forman parte del voluntariado corporativo, los cuales presentan un grado de rotación mayor. Es por esta razón que se desarrolló un *focus group* adicional en el INSN que pudiera representar su variabilidad. Los dos *focus group* se llevaron a cabo en horarios y días distintos, pues se solicitó a la Coordinadora General que se brinde acceso a los turnos en los cuales los voluntarios tuvieran características heterogéneas.

Asimismo, se efectuaron dos nuevas entrevistas con las Coordinadoras del Comité Ejecutivo (Ver Anexo P). La primera dirigida a Pamela Vargas para obtener información sobre las operaciones de la organización; y otra a Yvette Muñoz sobre los recursos del programa.

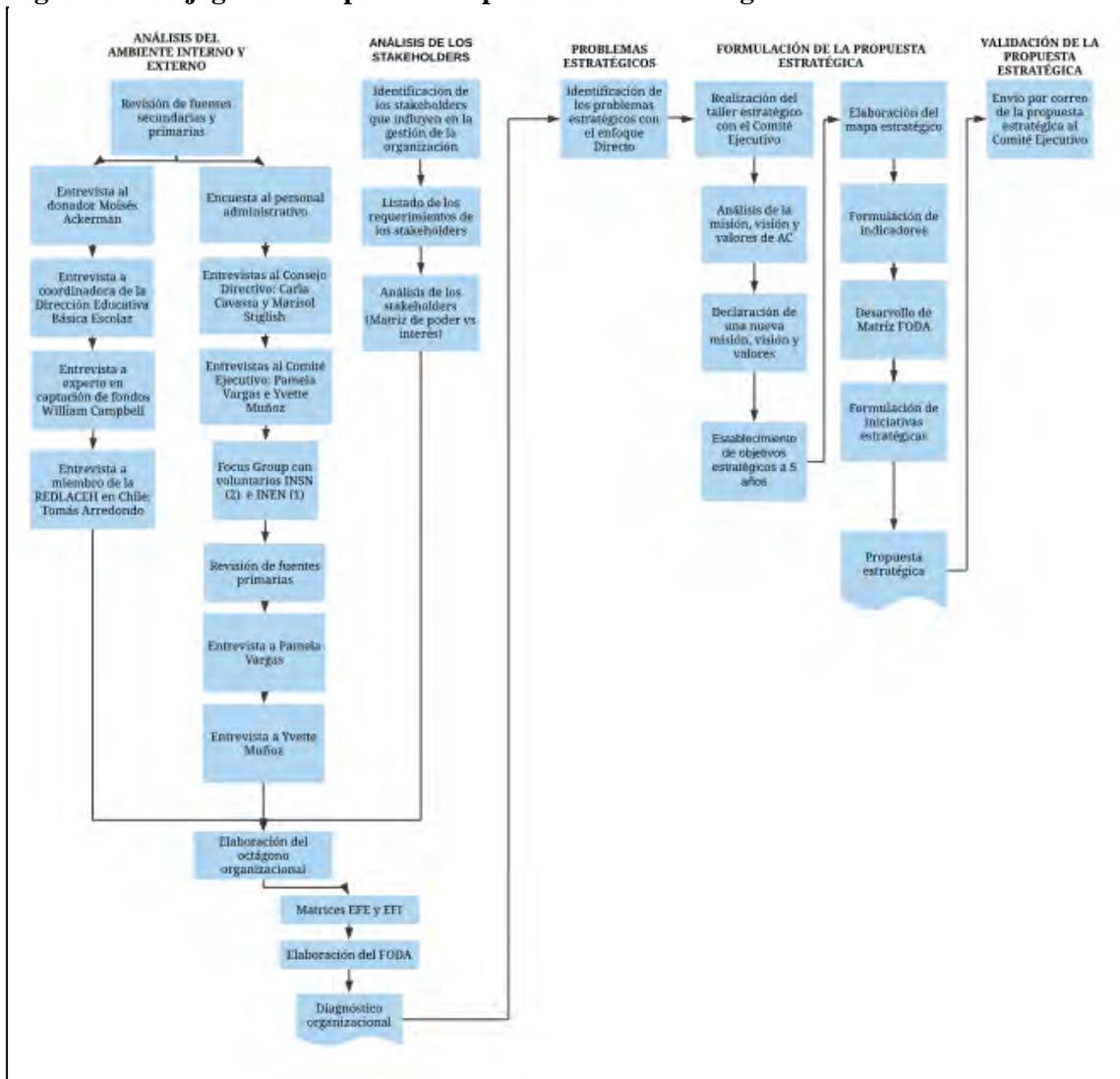
El tercer paso consistió en el análisis de los *stakeholders*, para lo cual, se elaboró un mapeo de los grupos de interés que influyen en el entorno de AC, clasificándolos como internos y externos. Luego, se recopilaron los mandatos y expectativas de cada grupo de interés; es decir, las restricciones, obligaciones legales y requerimientos a las que AC está sujeto. Se recurrió a información secundaria, tales como convenios institucionales, leyes y ordenanzas ministeriales que influyen directamente en la gestión de la organización. (Ver Anexo Q). Por último, se empleó la matriz de poder vs interés de Ackerman y Eden (2011) para identificar a los principales *stakeholders* que deben ser considerados en la toma de decisiones.

En el cuarto paso, para concluir el diagnóstico se utilizó el octágono organizacional, debido a que evalúa sistemáticamente las capacidades de una OSFL en función de cuatro aspectos: Base organizacional, Actividades, Capacidad y Relaciones (ASDI, 2003). Es importante señalar que las variables de investigación son abordadas por los indicadores de medición de esta herramienta. Los resultados del octágono fueron presentados en una tabla con los puntajes asignados del uno al siete y complementaron la elaboración de la matriz EFI. Por otro lado, para sintetizar el análisis externo se recurrió al uso de la matriz EFE. Finalmente, todo el diagnóstico organizacional de Aprendo Contigo fue presentado en un FODA.

En el quinto paso se procedió a identificar los problemas estratégicos a partir del análisis interno y externo de Aprendo Contigo. Bryson (2004) propone siete enfoques distintos para identificar los problemas estratégicos, de los cuales en la investigación se optó por usar el enfoque directo ya que se revisan los mandatos organizacionales, la misión y el análisis FODA. Además, es muy útil para organizaciones sociales que tienen dificultades para la elaboración de objetivos y/o no tienen una visión definida (Bryson, 2004) como es el caso de AC. Al final de este proceso se identificaron una serie de problemas estratégicos.

En el sexto paso se realizó un taller estratégico con los miembros del Comité Ejecutivo (Ver Anexo R). Este consistió en la presentación del diagnóstico organizacional mediante el FODA y el Octágono Organizacional. En el mismo taller, se reformularon los principios organizacionales (misión, visión y valores) y se desarrolló el mapa estratégico de AC con un horizonte temporal de 5 años. Esto último sirvió de insumo para la formulación de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas de cada uno. Finalmente, la propuesta estratégica fue presentada en el *Balanced Score Card*, la cual fue enviada por correo a todos los miembros del Comité Ejecutivo a fin de obtener retroalimentación y la aprobación de la misma.

Figura 13: Flujograma del proceso de planeamiento estratégico



4. Marco Analítico:

En esta sección, se presentará las variables externas e internas definidas para el diagnóstico de Aprendo Contigo (Ver Anexo S).

4.1. Variables externas

Para el análisis externo, se estudiaron las siguientes variables adaptadas de Jennifer Castañeda (2012): Marco normativo peruano y mercado de fondos de donaciones. Es importante conocer las leyes peruanas que afectan el desarrollo de una organización no lucrativa; así como las características del mercado de fondos de donaciones que permitan el financiamiento de las mismas. Durante la validación de las variables con Martín Beaumont, se consideró relevante incorporar una tercera variable, en la que se estudie el sector de la organización. Esta fue denominada “sector de la pedagogía hospitalaria” y permitió entender la oferta y demanda del

sector, así como la relación que existía entre las organizaciones que la conforman (Martín Beaumont, comunicación personal, 27 de setiembre del 2017).

El Marco Normativo, en general, hace referencia a las leyes que afectan las actividades de las organizaciones no lucrativas de un determinado sector, en este caso, las actividades de AC. En particular, se desea conocer la regulación existente por parte del Estado con todas aquellas organizaciones que conforman el sector de la pedagogía hospitalaria. Cabe señalar que no se consideran las políticas fiscales o que estén relacionadas con el financiamiento de las entidades.

En relación al mercado de fondos de donaciones en el Perú, es entendido como las fuentes de financiamiento disponibles en el entorno peruano para las OSFL. Se profundizará en aquellas leyes que regulan las donaciones en el Perú, las fuentes existentes para obtener fondos y las tendencias de las donaciones a nivel nacional e internacional.

Finalmente, se estudiará el sector de la pedagogía hospitalaria en el Perú con la finalidad de conocer las organizaciones que desarrollan esta disciplina y el crecimiento de la demanda del sector.

4.2. Variables internas

Las variables elegidas para el análisis interno son las capacidades de los pilares visión, recursos y operaciones del modelo de gestión estratégica de Martín Beaumont (2016). Se escogió trabajar con este modelo, porque el autor plantea que una OSFL alcanza la sostenibilidad a partir de una gestión estratégica exitosa (Beaumont, 2016). Asimismo, evalúa la organización desde un enfoque integral, en el cual el desempeño de cada pilar ejerce una influencia sobre los dos restantes. De esta manera, se genera un modelo que constantemente se retroalimenta.

4.2.1. Visión

Del pilar visión se estudiaron las siguientes capacidades en función de las características de AC: propuesta de valor, conocimiento de la realidad y gobernanza.

Propuesta de valor

Es importante conocer la propuesta de valor o la estrategia de la organización, ya que según D'Alessio (2013), pensar estratégicamente permite que esta sobreviva en el tiempo. Por un lado, la misión responde a la pregunta ¿qué hace la organización?, mientras que la visión se enfoca en lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro (D'Alessio, 2013). Asimismo, dentro de la propuesta de valor se encuentran los objetivos estratégicos; los cuales representan las metas a alcanzar para el cumplimiento de la misión y visión.

Para su medición se recurrieron a los siguientes indicadores: definición precisa de la misión y visión, existencia de una estrategia organizacional y características SMART de los objetivos estratégicos.

Conocimiento de la realidad

Respecto al conocimiento de la realidad en la que opera la organización, esta debe de contar con procesos establecidos para el diagnóstico interno y externo. De esta manera podrá aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece y mitigar las amenazas del mismo; mientras que consolida sus fortalezas y supera sus debilidades.

Para esta subvariable se plantean los siguientes indicadores: existencia de procesos para el análisis externo y existencia de un diagnóstico interno.

Gobernanza

La gobernanza se debe entender como los valores y la manera de cómo se maneja la política interna de la organización. Los valores “son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (Jones 2008, citado en D’Alessio 2013) y además “encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (D’Alessio, 2013, p. 61). La política interna responde a cómo se toman las decisiones en una organización y cómo se proyectan los valores del mismo.

Los indicadores que se utilizarán en esta sección son los siguientes: existencia de valores organizacionales; interiorización de la misión, visión y valores; y existencia de mecanismos para la elección idónea de líderes.

4.2.2. Recursos

Según las características de AC, se determinó estudiar las siguientes capacidades: capital social, movilización de recursos y comunicación estratégica.

Capital Social

El capital social de una organización se entiende como los recursos mínimos requeridos para que la organización funcione, así como sus relaciones e información que manejan (Beaumont, 2016). Es importante el desarrollo de redes de contactos que brinden el soporte mínimo al momento de la obtención de recursos.

Los indicadores que se plantean son existencia de alianzas estratégicas y el rendimiento de las mismas.

Movilización de recursos

La movilización de recursos refiere a la recaudación de fondos que realiza la organización de las donaciones de personas individuales, organizaciones públicas, empresas y otras organizaciones sin fines de lucro (Beaumont, 2016). Toda organización sin fines de lucro debe ser capaz de abastecerse de recursos para invertir en sus operaciones y alcanzar la visión que anhela.

Para esta sub variable se propone como único indicador existencia de estrategias efectivas para la captación de fondos.

Comunicación estratégica

La comunicación estratégica establece que la recaudación de fondos y la construcción del capital social deben apoyarse en herramientas de comunicación; es decir, la reputación de la organización se logrará a partir de los objetivos conseguidos con los fondos recaudados y la comunicación de los mismos a través de las TIC (Beaumont, 2016). La importancia de la comunicación radica en cómo la organización transmite sus principios, los resultados y logros obtenidos a su público objetivo y hacia el exterior.

En este sentido, los indicadores propuestos son la inversión en TIC, existencia de estrategias efectivas de comunicación y grado de transparencia en la rendición de cuentas.

4.2.3. Operaciones

Según las características de AC, se determinó estudiar las siguientes capacidades: gestión del talento, gestión financiera y gestión del conocimiento.

Gestión del talento

La gestión del talento tiene como función mantener y atraer al personal que les ayude a cumplir los objetivos de la organización a través del desarrollo de capacidades y evaluación del desempeño (Beaumont, 2016). Para una organización sin fines de lucro la atracción, reclutamiento y desarrollo de las capacidades de los voluntariados es clave para su funcionamiento, pues son ellos los que proporcionan el mayor apoyo en las actividades cotidianas.

Los indicadores planteados son los siguientes: existencia de estrategias efectivas para la atracción y retención del voluntariado, políticas de reclutamiento del personal y políticas para la gestión del desempeño.

Gestión financiera

La gestión financiera tiene como propósito central garantizar que el uso de los recursos recaudados se dirija al cumplimiento de los objetivos de la organización (Beaumont, 2016). Las

organizaciones no lucrativas, al contar con recursos escasos, deben gestionar y asegurar que los fondos se usen eficientemente.

Los indicadores planteados son los siguientes: existencia de procesos de planeación financiera y calidad en la gestión de control de gastos.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento “permite que la organización reconozca, sistematice y socialice aprendizajes que vienen de su propia práctica apoyado en sistemas de evaluación y monitoreo” (Beaumont, 2016). Esta variable evaluará los procesos del aprendizaje organizacional.

Los indicadores para la medición de esta variable son los siguientes: la existencia de indicadores de resultados, la comunicación clara y oportuna de los resultados y la efectividad en los procesos de sistematización de información.



CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se desarrollarán los pasos mencionados en la secuencia metodológica correspondiente al proceso de diagnóstico para Aprendo Contigo. Esta sección finalizará con la presentación de los problemas estratégicos que afectan la sostenibilidad de la organización.

1. Análisis externo

1.1. Marco Normativo del sector pedagogía hospitalaria

En el Perú, aún no se ha institucionalizado la pedagogía hospitalaria. Sin embargo, existen avances importantes en este ámbito en el año 2017: el Plan Piloto Servicio Educativo Hospitalario y la emisión de la Resolución Ministerial N 241-2017, Modelo de Servicio Educativo Hospitalario.

El Plan Piloto, el cual surgió por iniciativa del Gobierno Regional de Tacna (Lily Trefogli, comunicación personal, 13 de noviembre del 2017), se rige por un marco normativo internacional y nacional. A nivel internacional, se guía por la Convención sobre los Derechos del Niño (1989) y la mencionada Ley Marco de Pedagogía Hospitalario en América Latina y el Caribe.

A nivel nacional, se rige por las siguientes leyes:

- Proyecto Educativo Nacional al 2021, que tiene como primer objetivo estratégico brindar “oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos”, lo que incluye ampliar el acceso a la educación básica a los sectores desatendidos (MINEDU, 2007, p. 14)
- Ley General de Educación (Ley N 28044) establece, en su capítulo V, que el MINEDU tiene como función “organizar programas especiales de apoyo al servicio educativo que sirvan para compensar las desigualdades y lograr equidad en el acceso, procesos y resultados educativos” (MINEDU, 2003, p.
- Ley de la Persona con Discapacidad (Ley N 29973)
- Ley que aprueba el nuevo código de los niños y adolescentes (Ley N 27337)
- Resolución Ministerial 627 N 2016: Según Lily Trefogli, Coordinadora de Servicios de Educación Básica Especial, la RM exhorta a que todo niño y adolescente que reciba educación en un ámbito hospitalario, pueda convalidarlo en su centro educativo de origen.

Así,

La atención educativa en el ámbito hospitalario se fundamenta, en un enfoque de derechos, en la Ley N.º 28044 Ley General de Educación y el Proyecto Educativo

Nacional para el 2021, cuya finalidad es contribuir a la permanencia en el sistema educativo de los estudiantes en situación de hospitalización y/o tratamiento ambulatorio mediante el acompañamiento de los procesos de aprendizajes, garantizando la igualdad de oportunidades y el respeto al derecho a la educación (MINEDU, 2017).

La Resolución Ministerial N 241-2017 MINEDU: Modelo de Servicio Educativo Hospitalario se emitió el día 17 de abril del 2017 con la finalidad de “contribuir a que los estudiantes pacientes en situación de hospitalización y/o tratamiento ambulatorio permanezcan en el sistema educativo, mediante el desarrollo de actividades pedagógicas garantizando sus aprendizajes, la igualdad de oportunidades y el respeto al derecho de la educación” (R.M. 241, 2017, p. 6).

Se proyecta que se brinden más servicios educativos hospitalarios no solo en Tacna, sino en todo el Perú. Sin embargo, es importante resaltar que quienes autorizan la implementación de estos servicios son los Gobiernos Regionales como indica la Resolución Ministerial N 241-2017 MINEDU: “El Ministerio de Educación considera conveniente autorizar en coordinación con los gobiernos regionales la creación del Modelo de Servicio Educativo Hospitalario (MSE-H), el cual se implementará en hospitales e instituciones de salud pública, previa coordinación y aceptación de las autoridades de salud correspondiente” (R.M. 241, 2017, p. 3).

Al respecto, Lily Trefogli menciona que la Dirección General de Servicios Educativos Especializados, específicamente la Dirección de Educación Básica Especial (DEBE), está trabajando la propuesta del modelo educativo. Luego de ello, se establece la Norma Técnica para la implementación, que asegure todas las disposiciones y medidas necesarias para que este modelo educativo se ejecute con la misma calidad en diferentes lugares. Asimismo, indica que uno de los principales desafíos es la búsqueda de pedagogos especialistas en esta nueva metodología (Lily Trefogli, comunicación personal, 13 de noviembre de 2017).

Por otro lado, la Resolución Ministerial destaca la labor de las organizaciones de la sociedad civil como Fundación Telefónica, Aprendo Contigo y La Compañía por atender y reflejar la falta de atención de un público desatendido que no tiene acceso a la educación: los niños y adolescentes hospitalizados. Sin embargo, sus enfoques pedagógicos no están alineados a la normativa curricular nacional y no existe un proceso formal de acreditación del servicio educativo recibido para que puedan reincorporarse a su centro de estudios (R.M., 2017, p. 9).

Lily Trefogli afirma que cuando el Ministerio establece un modelo y una norma técnica, lo que hacen las otras instituciones es adecuarse a las disposiciones que establece el Ministerio. Lo que se empieza es un proceso de adecuación que implica saber cuáles son aquellos aspectos que tienen que cambiar, cuáles son los aspectos que tiene que fortalecer y cuáles son los aspectos

que se mantienen. Sin embargo, a nivel formal, es deseable establecer un convenio de cooperación interinstitucional. En la medida que el Ministerio le otorgue la asistencia técnica necesaria para que los adecuen su modelo de gestión de servicio a las normas que establece el Ministerio, estas organizaciones deben compartir su experiencia para fortalecer los servicios educativos a nivel nacional (Lily Trefogli, comunicación personal, 13 de noviembre de 2017).

Actualmente, se ha implementado el plan piloto en Tacna, sin embargo, se limita a un solo hospital. Por otro lado, aun no se ha aprobado la norma técnica del Modelo Educativo Hospitalario que permitiría la extensión del servicio a nivel nacional. Además, ello implica que aún no se alineen las organizaciones que atienden esta necesidad según el modelo establecido por el MINEDU.

1.2. Mercado de fondos de donaciones

1.2.1. Leyes que regulan el mercado de donaciones en el Perú

Las leyes que regulan el mercado de fondos de donaciones debe entenderse desde dos perspectivas: el donante y el donatario.

Según William Campbell, las empresas y los individuos de tercera, cuarta y quinta categoría que efectúan una donación tienen una disminución del impuesto a la renta de hasta 10% según lo establecido por la Ley de Impuesto a la Renta (William Campbell, comunicación personal, 14 de noviembre del 2017). Además, la ley establece que “solo podrán deducir la donación si las entidades beneficiarias se encuentran calificadas previamente por la SUNAT como entidades receptoras de donaciones” (SUNAT, 2017). Las organizaciones que pueden optar por esta calificación son las siguientes:

- Entidades y dependencias del Sector Público Nacional, excepto empresas.
- Entidades sin fines de lucro cuyo objeto social comprenda uno o varios de los siguientes fines: (i) beneficencia; (ii) asistencia o bienestar social; (iii) educación; (iv) culturales; (v) científicas; (vi) artísticas; (vii) literarias; (viii) deportivas; (ix) salud; (x) patrimonio histórico cultural indígena; y otras de fines semejantes (Alva, 2011)

Las organizaciones sin fines de lucro reciben esa calificación del Ministerio de Economía y Finanzas:

Las entidades deberán encontrarse inscritas en el RUC, Registro de entidades inafectas del Impuesto a la Renta o en el Registro de entidades exoneradas del Impuesto a la Renta y cumplir con los demás requisitos que se establezcan mediante Resolución Ministerial. La calificación otorgada tendrá una validez de tres (3) años, pudiendo ser renovada por igual plazo. (Alva, 2011)

Adicional a ello, si una organización no lucrativa desea recibir donaciones internacionales, estas deben “estar inscritas en el registro correspondiente que tiene a su cargo la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) del Ministerio de Relaciones Exteriores” (SUNAT, 2017). En el caso de las organizaciones de carácter asistencial o educacional deben estar registradas en el IPREDA (APCI, 2017)

Si bien existe una estructura legal que favorecen las donaciones en el Perú, William Campbell indica que muchas veces el desconocimiento de la normativa vigente cohibe a las personas naturales o jurídicas a realizar donaciones (conversación personal, 14 de noviembre del 2017).

1.2.2. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento por donaciones pueden provenir de entidades públicas o privadas. Según Vernis et al. (2004), las necesidades de financiamiento pueden cubrirse por fondos procedentes de particulares, administraciones públicas, empresas y otras organizaciones sin fines de lucro. De igual manera, Armani (2008 citado en Beaumont 2016) menciona que las cuatro estrategias convencionales de recaudación de fondos son: la búsqueda de apoyos individuales, de empresas, de fondos estatales y a través de la venta de bienes o servicios en el mercado.

William Campbell profundiza cada una de ellas en el contexto peruano. El primer sector que describe es de agencias y de cooperación multilateral⁷ que financian intervenciones de desarrollo. Los fondos que son captados por organizaciones de la sociedad civil son cada vez menores, pues vienen disminuyendo desde hace 15 años. El año 2016, ingresaron 450 millones de dólares; sin embargo, solo el 1.7% del total se da como primer desembolso a las organizaciones no lucrativas. Asimismo, los fondos totales captados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han disminuido en 200 millones aproximadamente. Estos fondos se están destinando a Ministerios, organismos multilaterales, organismos bilaterales que se están ocupando de tener proyectos de financiación directamente con organizaciones del Estado. Entonces, las estrategias de captación de fondos por parte de las organizaciones sociales deben estar dirigidas a buscar los fondos que proveen estas instituciones públicas que administran fondos de la cooperación internacional (William Campbell, comunicación personal, 14 de noviembre del 2017).

El segundo sector corresponde a las empresas que quieren fortalecer su situación de responsabilidad social. En el Perú, ha habido un incremento del número de empresas socialmente

⁷ La cooperación multilateral se entiende como “cooperación a través de agencias, instituciones, organizaciones u organismos multilaterales autónomos” (APCI, 2017).

responsables acreditadas por el sello que entrega la Universidad de Monterrey en el marco de Perú 2021: han aumentado de 21 a 70. Asimismo, a mediados del 2017, 58 empresas fueron valoradas con el Distintivo Empresa Socialmente Responsable, que es un premio otorgado por la organización Perú 2021. Este premio ha reconocido a 99 empresas desde su creación el año 2011 (El Comercio, 2017). Sin embargo, aunque existe una mayor sensibilidad social por parte de las empresas, no es muy rentable generar valor social y valor económico a la vez, por lo que no se generan las intervenciones sociales que se esperaría. Por esta razón, la mayoría de donaciones de este sector son en bienes.

El tercer sector corresponde a los individuos, que puede ser de dos tipos: recursos recurrentes y no recurrentes. Las primeras son donaciones semanales, mensuales o anuales establecidas según acuerdo con la entidad perceptora de la donación. Las segundas son donaciones que se generan de manera espontánea, ya que se aplican sin ninguna restricción monetaria o de tiempo por parte de la organización donataria. Además de donaciones en bienes o monetarias, están las donaciones de tiempo que corresponden a los voluntariados que, también, son recurrentes o no recurrentes. Para atraer este tipo de donaciones, la organización debe tener una visión de mercado y establecer un perfil del donante; es decir, primero pensar dónde las personas donarían su tiempo si tuvieran posibilidad de dar, para luego atraerlos y fidelizarlos (Willian Campbell, comunicación personal, 14 de noviembre del 2017).

El cuarto sector se entiende como los eventos que las organizaciones sociales realizan con los individuos. Cuando se lleve a cabo un evento de recaudación, es importante que la institución social invierta lo menos posible sin sacrificar la calidad del espectáculo. Esta modalidad está siendo cada vez más utilizada en el Perú, por ejemplo, en forma de conciertos, de los cuales la organización genera ingresos por venta de entradas.

Adicional a los 4 sectores mencionados, está el *crowdfunding* que es una herramienta muy utilizada por el desarrollo de las tecnologías de la información (TIC's) y que favorece la cooperación colectiva para fines sociales. Si bien los avances tecnológicos deben ser aprovechados para la recaudación de fondos, la Superintendencia de Banca y Seguros prohíbe la intermediación financiera por medio de estas plataformas de *crowdfunding* (Willian Campbell, comunicación personal, 14 de noviembre del 2017).

Por último, las organizaciones no lucrativas deben tener conocimiento de las tendencias actuales de donaciones internacionales y nacionales.

1.2.3. Tendencia en las donaciones

Charity Aid Foundation (CAF) establece causas por las cuales las personas donan dinero. Los primeros lugares son temas vinculados al cáncer, temas vinculados a infancia; luego, están

los temas relacionados al ambiente y defensa de los animales, saneamiento, derecho de las mujeres, violencia y temas de derechos humanos. En el Perú, las tendencias cambian anualmente, por ejemplo, en los últimos años los individuos se preocupan más por temas ambientales. Sin embargo, cuando se hacen eventos relacionados a la infancia, suelen ser temas que causan bastante empatía como la protección del niño. (William Campbell, comunicación personal, 14 de noviembre del 2017).

En general, según *Charity Aid Foundation* un promedio de 22% de personas dona o ha donado en los últimos 6 meses en el 2016. La encuesta se realizó en la costa del Perú, por lo que si existen alrededor de 17, 602,141 de habitantes (INEI, 2016), aproximadamente 3, 872,741 personas han hecho una donación en los últimos 6 meses. Ese mismo año, el Perú fue reconocido por haber mejorado un 6% respecto al 2015. A pesar de una disminución de 5% para el año 2017, se tiene un promedio de donación individual de 19.5% desde el año 2014 (CAF, 2014, 2015, 2016, 2017).

Por otro lado, William Campbell sugiere que las organizaciones sociales cambien su visión de trabajo sobre los fondos tradicionales; ya que, en la actualidad, no es prioridad entregar donaciones a una sola organización, sino dar un aporte mayor a una institución pública u organismo multilateral. Entonces la clave es que las instituciones sociales busquen generar alianzas con organismos multilaterales. En el Perú, esto está obligando a las organizaciones que están interesadas en captar este tipo de recursos a que cambien sus estrategias de captación y ya no ir a buscar al donante principal. (William Campbell, comunicación personal, 14 de noviembre del 2017).

Luego de revisar cada uno de los sectores, se puede mencionar que se debe tender a generar alianzas con organismos multilaterales que financien iniciativas de los organismos sin fines de lucro. Por otro lado, las organizaciones no lucrativas deben realizar una mayor cantidad de actividades con individuos, que les permitan obtener recursos monetarios o humanos suficientes para el desarrollo de sus operaciones.

Al mismo tiempo, sin importar de la entidad que provenga las donaciones, es importante que la organización actúe con transparencia, prudencia y rigor. El primero refiere a la necesidad de rendir cuentas y tener a disposición su información organizacional para la generación de confianza con los grupos de interés. La segunda consiste en que los fondos recaudados deben ser administrados eficientemente para evitar el riesgo de insolvencia. La tercera indica que los gastos e ingresos se reflejen en los estados financieros (Vernis, et al. 2004).

1.3. Sector de la pedagogía hospitalaria

En esta sección, se explicará la demanda y oferta del sector pedagogía hospitalaria en el Perú con la finalidad de conocer la cobertura total.

1.3.1. Demanda del sector

La información de los niños y adolescentes hospitalizados en edad escolar (entre 3 y 17-20 años) con riesgo de deserción es de difícil acceso en el Perú, pues esta se deriva de otras fuentes de información.

En el caso específico del Plan Piloto de Servicio Educativo Hospitalario en el Hospital Hipólito Unanue de Tacna, se recogió información de los niños y adolescentes que serían atendidos por el servicio a partir de la información del 2016. Según el diario El Correo (2017), durante el 2016, se atendieron 439 niños y adolescentes en etapa escolar en el Hospital Unanue, de los que 252 tenían 3 y 11 años, y 187 tenían entre 12 y 17 años.

Según información que agrupa los 24 departamentos del país recogida por el diario El Peruano:

Un informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) revela que el 7.7% de estudiantes, de entre 6 y 11 años, se encuentra fuera del servicio educativo por padecer una enfermedad crónica. El Ministerio de Educación (MINEDU) calcula que cerca de 200,000 estudiantes, de entre 3 y 20 años, son hospitalizados y dejan de asistir a sus escuelas por semanas e incluso meses (El Peruano, 2017).

Sin embargo, los datos estadísticos presentados por el MINEDU y el INEI no reflejan cuál es el tiempo específico que permanecen hospitalizados.

Los responsables del Modelo de Servicio Educativo Hospitalario realizaron un estudio de su público objetivo con información proporcionada por el Ministerio de Salud:

De acuerdo al análisis del Compendio Estadístico de Egresos Hospitalarios en el año 2012 y de la información brindada por el Ministerio de Salud, respecto del total de pacientes hospitalizados, se observó que el promedio anual de 841 mil pacientes, de los cuales el 23% (197 mil) corresponde a pacientes en edad escolar (MINEDU, 2017, p.6)

Si bien presenta una información más precisa, está es de hace 5 años, por lo que sería importante tener una data más actualizada.

Por último, según Lily Trefogli, el MINSA informó al MINEDU que existían 172 mil niños hospitalizados en el país, pero no todos estaban en peligro de perder el año escolar. Además,

existe una tendencia a que los niños permanezcan el menor tiempo posible en los hospitales (Lily Trefogli, comunicación personal, 13 de noviembre del 2017).

Como se observa, no existe información precisa sobre esta población, sobre todo del tiempo de estancia de los niños y adolescentes de entre 3 y 20 años para determinar el riesgo de deserción escolar de los alumnos hospitalizados.

1.3.2. Oferta del sector

La demanda de niños y adolescentes hospitalizados en edad escolar es cubierta, por un lado, por las organizaciones Aula Fundación Telefónica, Aprendo Contigo y la Compañía; y por el Ministerio de Educación mediante el Plan Piloto de Servicio Educativo Hospitalario.

Respecto a las primeras, el estudio realizado por el Modelo de Servicio Educativo Hospitalario presenta en un cuadro información por cada organización, que presenta lo siguiente: número de aulas hospitalarias, personal, actividades y herramientas pedagógicas, modalidades y niveles educativos e información complementaria (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Resumen del estudio del Modelo de Servicio Educativo Hospitalario

	Fundación Telefónica	Aprendo Contigo	La Compañía
Aulas	Presente en 11 hospitales a nivel nacional	Presente en dos hospitales en Lima Metropolitana	Presente en un hospital en Lima Metropolitana
Docentes	Docentes contratados de diferentes especialidades	Voluntarios	Voluntarios
Actividades y/o herramientas pedagógicas	Sesiones temáticas por módulos. Uso de TIC's, trabajos grupales	Actividades educativas con fichas por materia, trabajos grupales y actividades lúdicas	Actividades educativas con fichas por materia, trabajos grupales y actividades lúdicas
Modalidades y servicios educativos	Educación básica regular: Inicial, primaria, secundaria y estimulación temprana	Educación básica regular: Inicial, primaria y secundaria	Educación básica regular: Inicial, primaria y secundaria
Información complementaria	Gran interés de los niños y adolescentes por utilizar el material tecnológico	Actividades educativas con fichas por materia	Las actividades promueven el desarrollo de habilidades

Adaptado de: MINEDU (2017)

“De acuerdo a los datos proporcionados por dichas organizaciones, actualmente se tiene una cobertura de 20,000 atenciones educativas anuales en promedio, lo que corresponde al 10% del total de hospitalizaciones de niños, niñas y adolescentes en edad de escolaridad” (MINEDU, 2017, p.3). Se puede observar que solo Fundación Telefónica cuenta con docentes contratados y está presente en una mayor cantidad de hospitales a nivel nacional. Las tres organizaciones abarcan los tres niveles de Educación Básica Regular: Inicial, Primaria y Secundaria.

Por otro lado, el Plan Piloto está dirigido a los 439 estudiantes hospitalizados en el Hospital Hipólito Unanue según información del año 2016 (Diario El Correo 2017); es decir, el 0.22 % del total del público meta.

Sin embargo, el Modelo de Servicio Educativo Hospitalario viene desarrollando la definición de su público objetivo de la siguiente manera: “Está constituida por aquellos estudiantes pacientes que se encuentran en situación de hospitalización prolongada, definida como aquella que tiene una duración mayor a un mes” (MINEDU, 2017, p.6). Según Lily Trefogli, esta información será dirigida a los niños y adolescentes que tienen una hospitalización prolongada del total de 172 mil; sin embargo, esa data no ha sido brindada por el MINSA (Lily Trefogli, comunicación personal, 13 de noviembre de 2017).

2. Análisis interno

2.1. Visión

En esta sección se estudiará la capacidad que tiene Aprendo Contigo para llevar a cabo su visión. Para ello se describirán y analizarán las siguientes variables: propuesta de valor, conocimiento de la realidad y gobernanza.

2.1.1. Propuesta de valor

a. Misión y visión

Aprendo Contigo define su misión como:

Desarrollar e implementar servicios educativos y recreativos especializados en diversos hospitales del Perú, promoviendo el derecho a la educación de los niños y jóvenes con necesidades médicas, hospitalizados o en tratamiento ambulatorio. Asimismo, promover el desarrollo de servicios pedagógicos hospitalarios especializados (Aprendo Contigo, 2017, p. 4).

La misión es precisa y refleja adecuadamente lo que la organización realiza actualmente; además cumple con las características que Bryson señala: “la misión proporciona la justificación más importante para la existencia organizacional y señala la creación de valor” (2004, p. 37). Sin embargo, a partir de la segunda oración es redundante, ya que indica nuevamente que AC busca promover el servicio de pedagogía hospitalaria. Según los miembros del Comité Ejecutivo, la misión siempre ha sido la misma y no ha sufrido ningún cambio a pesar de que las operaciones se han ido complejizando.

Por otro lado, la visión declarada de Aprendo Contigo es "Contar con más voluntarios de diferentes profesiones, nacionalidades y edades que tienen un compromiso con los niños: Sonreírle a la vida! Y así.... “Juntos haremos del tiempo de espera.....un tiempo de esperanza”

(Aprendo Contigo, 2017, p.4). Esta no cumple con las características que Bryson y Alston establecen; es decir, “la declaración de visión debería describir cómo luce una organización una vez implementada exitosamente sus estrategias y alcanzado su máximo potencial” (Bryson & Alston, 2005, p. 54). Además, no es clara ni precisa en su definición; ya que no refleja el verdadero valor social que la organización pretende alcanzar en su público beneficiario en un futuro.

b. Estrategia organizacional

Aprendo Contigo no cuenta con una estrategia organizacional ni con un plan estratégico. Sin embargo, si cuenta con un Plan Operativo Anual (POA), que se desarrolla a partir del año 2014. Este documento indica y detalla el alcance de las atenciones brindadas a los niños hospitalizados, las capacitaciones a los voluntarios, las actividades de recaudación de fondos, los objetivos organizacionales, entre otros temas.

El POA es realizado por el Comité Ejecutivo de forma anual y es aprobado por el Consejo Directivo. Si existe alguna observación que debe corregirse, el Comité Ejecutivo es el encargado de hacerlo.

El POA si bien es un documento que detalla información operativa, no contiene información sobre alguna estrategia organizacional que AC deba seguir, es decir, es estrictamente operativa y no estratégica.

c. Objetivos organizacionales

Aprendo Contigo presenta sus objetivos en el Plan Operativo Anual (POA) que desarrolla desde el 2014. Los siete objetivos presentados son los mismos desde el año 2015 hasta la actualidad (Ver Anexo T):

Como se observa, estos objetivos se limitan a ser una declaración o enunciado que la organización quisiera lograr en la mayoría de casos. En ninguna sección del POA se detalla sobre los indicadores ni las metas de cada uno. En conclusión, los siete objetivos presentados correspondientes al 2017 no cuentan con la característica SMART.

2.1.2. Conocimiento de la realidad

a. Procesos para el análisis externo

Aprendo Contigo no cuenta con procesos establecidos para el análisis externo y esto se evidencia cuando el 75% de los entrevistados del Consejo Directivo reconoció que no realizan este diagnóstico externo; solamente Carla Cavassa precisó que AC se guía por las leyes dictadas por parte del MINEDU y las recomendaciones por parte de la REDLACEH, máximo organismo de la pedagogía hospitalaria a nivel latinoamericano (Carla Cavassa, comunicación personal, 30 de octubre del 2017). Asimismo, la Coordinadora de Imagen y Recursos, Yvette Muñoz, indicó

que AC no está en las posibilidades de contratar a un profesional que realice el análisis del entorno y así maximizar las oportunidades y mitigar las amenazas que afecten al programa (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre del 2017).

Entonces, el proceso de diagnóstico externo y los sub procesos que este involucra no están definidos ni establecidos. La forma de aprovechar las oportunidades del entorno se realiza cuando algún miembro de la organización, sin importar el puesto que ejerza, identifica y comenta esta oportunidad a su Coordinadora de Turno, quien posteriormente, lo transmite al Comité Ejecutivo.

b. Procesos para el diagnóstico interno

Situación similar ocurre con el análisis interno donde no existe ningún proceso para su diagnóstico. El único antecedente que existe sobre el análisis interno de AC lo realizó la Universidad de las Islas Baleares de España en el año 2014. Este informe analizó las oportunidades, amenazas, y fortalezas y debilidades de la organización a partir de encuestas a los voluntarios, entrevistas con las Coordinadoras de Aula y Consejo Directivo, e información a través de la observación participante. Sin embargo, no se ha realizado un estudio similar luego de este informe.

Entonces, la organización no cuenta con procesos establecidos ni área responsable encargada del análisis interno.

2.1.3. Gobernanza

a. Interiorización de la misión, visión y valores

En base a las entrevistas que se realizaron a los miembros del Consejo Directivo y Comité Ejecutivo, se observa que todos los entrevistados describen con exactitud la misión de AC. Situación similar se presenta en el caso del personal administrativo, a quienes se les realizó una encuesta y contó con la participación de 10 personas. El total de ellos describió, adecuadamente, la misión de AC. Siete personas indicaron que están totalmente de acuerdo con la misión, dos respondieron que estaban de acuerdo y solo una persona contestó que está totalmente en desacuerdo (Ver Anexo U).

Durante los *focus group*, los voluntarios del INEN e INSN respondieron de manera similar al referirse a la misión de AC. Entonces, la misión es reconocida y aceptada por la mayoría de los miembros de Aprendo Contigo.

Respecto a la visión, si bien los miembros del Consejo Directivo no tuvieron respuestas homogéneas, sí se puede afirmar que hay dos mensajes claros que tienen acerca del fin máximo de AC. El más importante de ellos es el deseo de llevar la pedagogía hospitalaria a más hospitales

en el Perú y ser un referente de esta disciplina. El segundo apunta a que se institucionalice la pedagogía hospitalaria en el país.

Los mismos resultados se obtuvieron en la encuesta al personal administrativo y en las entrevistas con los voluntarios. Sin embargo, ambos grupos muestran menor claridad al enunciar la visión.

La principal causa de este escenario es que la visión no refleja el impacto social que AC busca alcanzar, a ello se le suma que no se difunde adecuadamente en todos los niveles de la organización.

Por último, AC no tiene establecidos ni declarados sus valores organizacionales; sin embargo, tanto el Consejo Directivo, Comité Ejecutivo como el personal administrativo y los voluntarios coincidieron en los tres principales valores que se detallaron anteriormente: compromiso, la empatía y la solidaridad

En conclusión, la misión y los valores organizacionales sí se encuentran interiorizados en el personal de AC, mientras que la visión, al no estar consolidada por los líderes de organización, no es asimilada de la misma forma por todos los miembros de la asociación.

b. Elección de líderes

Aprendo Contigo no cuenta con procesos formales y establecidos para la elección de líderes de área.

La elección de los miembros del Comité Ejecutivo está a cargo del Consejo Directivo. Carla Cavasa señaló que los requisitos que toman en cuenta para esta elección son los siguientes: tener cinco años como mínimo dentro de AC, haber desempeñado sus funciones como Coordinadora de Turno y tener espíritu de liderazgo (Carla Cavassa, comunicación personal, 30 de octubre de 2017). Sin embargo, en la práctica la elección de líderes se realiza en base a una serie de requisitos que se enfocan más en la experiencia de la persona en AC que en las competencias necesarias del puesto.

Por otro lado, las Coordinadoras de Turno son elegidas por la Coordinadora de Aula. Para este caso se debe cumplir con el siguiente perfil: tener cualidades de líder, llevar una buena relación con su grupo de voluntarios y reflejar los valores de AC (Pamela Vargas, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017).

Como se observa no hay procesos establecidos para la elección de líderes. El principal factor es el tiempo de permanencia en el programa.

2.2. Recursos

En esta parte se estudiará la capacidad que tiene la organización para asegurar los recursos necesarios y cumplir con su visión. Para ello se describirán y analizarán las siguientes variables: capital social, movilización de recursos y comunicación estratégica.

2.2.1. Capital social

a. Alianzas estratégicas

Aprendo Contigo cuenta con diferentes alianzas estratégicas que se enfocan desde la captación de voluntarios hasta la entrega de materiales educativos según el Informe Anual 2016 (Aprendo Contigo, 2016).

La principal alianza que tiene AC es con la REDLACEH (Red Latinoamericana y del Caribe), la cual es una organización social que busca promover y desarrollar la pedagogía hospitalaria en América Latina y el Caribe (REDLACEH, 2017). Gracias a ello, la asociación recibe información sobre las principales tendencias, metodologías y experiencias en pedagogía hospitalaria en los distintos países de Latinoamérica. La membresía anual tiene un costo de S/. 672.60.

La Coordinadora de Recursos e Imagen, expresó que el principal criterio que tiene AC para establecer una nueva alianza organizacional es la necesidad de contar con más voluntarios o material educativo (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017).

Para la captación de nuevos voluntarios, AC tiene alianzas con la Universidad de las Islas Baleares de Barcelona, International Studies Abroad (ISA), Universidad de Harvard y universidades a nivel local.

Con la Universidad de las Islas Baleares han ejecutado exitosamente dos proyectos de pedagogía hospitalaria en beneficio de la organización y los niños hospitalizados. En la siguiente sección se explicarán cada una de ellos.

En este sentido, Aprendo Contigo se encuentra asociado con International Studies Abroad (ISA). Esta alianza permite que aquellos estudiantes del extranjero que están realizando algún intercambio estudiantil en el Perú, tengan la posibilidad de integrarse a Aprendo Contigo en caso deseen participar del voluntariado. De igual forma, Carla Cavassa señaló que el programa recibe a dos o tres universitarios de la Universidad de Harvard para que participen en el equipo de voluntarios (Carla Cavassa, comunicación personal, 30 de octubre de 2017).

Respecto a las universidades peruanas, AC mantiene acuerdos con la Universidad Champagnat, Universidad Católica Sede Sapientiae, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y el Instituto Pedagógico Nacional. Pamela Vargas menciona que estas alianzas permiten que los

estudiantes puedan realizar sus prácticas pre-profesionales en la asociación, en la cual laboran como voluntarios. Al finalizar el convenio, se le entrega un certificado al universitario por su trabajo en AC (Pamela Vargas, comunicación personal, 27 de noviembre de 2017).

Asimismo, Yvette Muñoz menciona que se tienen alianzas con colegios particulares de primaria y secundaria de Lima como el colegio Salcantay, Carmelitas, Pimpinelo y Leonardo Da Vinci. Los estudiantes de estos colegios, por lo general, envían manualidades o útiles escolares (plumones, cartulinas, hojas, etc.) para que los pacientes pediátricos del programa puedan realizar sus actividades de aprendizaje y juego (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017).

b. Rendimiento de las alianzas estratégicas

Según Yvette Muñoz, las alianzas estratégicas de AC han funcionado correctamente y han generado el valor necesario para sus operaciones (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017). En el caso de la alianza con la REDLACEH, Aprendo Contigo ha podido enriquecer y mejorar su metodología a partir de las experiencias sobre el proceso de la institucionalización de la pedagogía hospitalaria en Chile y de los eventos internacionales relacionados a la pedagogía hospitalaria donde ha participado.

Por otro lado, Aprendo Contigo ha desarrollado conjuntamente con la Universidad de las Islas Baleares de España dos proyectos exitosos. En el 2014, realizaron el documento denominado “Asociación Aprendo Contigo: Informe de Evaluación Global”. Este documento de diagnóstico institucional fue el primer estudio que mostró las fortalezas y debilidades de la organización. Actualmente, la universidad brinda una plataforma virtual en la que se pueda colgar y compartir información valiosa con el voluntariado, como por ejemplo, los temas de la capacitación mensual. El voluntario que no pudo asistir a las capacitaciones puede acceder a esta plataforma a través de un usuario y contraseña para visualizar e interactuar en tiempo real el desarrollo de la capacitación (Aprendo Contigo, 2017).

Respecto a la alianza con ISA, Pamela Vargas menciona que AC recibe 20 dólares por cada estudiante de intercambio que se inscribe como voluntario. Sin embargo, ISA suele realizar aportes mayores, porque valoran la labor que AC viene realizando en Perú (Pamela Vargas, comunicación personal, 27 de noviembre de 2017).

En cuanto a las universidades peruanas, los estudiantes realizan sus prácticas pre profesionales durante un periodo determinado y luego las convalidan en sus respectivas facultades. Una gran parte de estos estudiantes que ingresan se retiran de la organización al cumplir el periodo de prácticas; ello ha generado que el nivel de rotación se incremente y los

grupos no estén cohesionados. No obstante, AC brinda la opción de cambiar de turno si algún estudiante universitario desea continuar como voluntario.

Finalmente, los colegios particulares mencionados anteriormente, donan una significativa cantidad de útiles escolares o manualidades que se encuentran en buen estado. De esta forma, AC puede ahorrar en la compra de los materiales que requieren los niños y adolescentes para su aprendizaje.

2.2.2. Movilización de recursos

Aprendo Contigo cuenta con cuatro formas de captar fondos: donaciones individuales, donaciones de empresas, recaudación por eventos y recaudación por venta de productos.

Las donaciones individuales pueden ser recurrentes si provienen del programa de afiliación “Amigos de Aprendo Contigo”, como menciona Marisol Stiglich, este consiste en el recargo de 20 nuevos soles a la tarjeta de crédito de la persona que se afilie bajo esta modalidad (Marisol Stiglich, comunicación personal, 31 de octubre de 2017). Asimismo, algunas donaciones de familias peruanas y de fundaciones pueden sumarse a esta categoría, pues realizan un aporte anual. Por otro lado, las donaciones individuales no recurrentes son los aportes monetarios eventuales que se realizan mediante la página web de AC.

Las donaciones de empresas son contribuciones ocasionales en formas de bienes como impresoras, papel, útiles escolares, prendas de vestir, y aportes económicos o prestación de servicios en forma gratuita. Las empresas que suelen realizar donaciones en bienes son Contiplast, Ola y Montaña, Costa del Sol, Hamsa, entre otras; mientras que aquellas que realizan aportes monetarios o prestación de servicios son Crawford Perú SA y PwC, respectivamente (Aprendo Contigo, 2016).

Además de las donaciones por individuos y empresas, AC realiza actividades para la recaudación de fondos en diferentes meses del año. El primer “Paseo a las Dunas” se realiza en el mes de marzo, el cual consiste en llevar a niños del INEN al Hotel Resort Las Dunas para que realicen actividades de recreación. Para llevar a cabo este evento, Pamela Vargas menciona que requiere de padrinos que donen como mínimo 100 nuevos soles para la compra de ropas de baño, shorts, útiles de aseo, entre otros. El excedente producto de la donación de los padrinos es invertido en las futuras actividades del programa (Pamela Vargas, comunicación personal, 27 de noviembre de 2017).

En el mes de mayo, se lleva a cabo la “Obra de Teatro”. El Club Regatas realiza una función de teatro en beneficio de la asociación. La venta de las entradas es donada en su totalidad a AC. Asimismo, en setiembre de cada año se efectúa la “Función de Cine” con el apoyo de la

cadena de cines UVK, que dona lo recaudado por la venta de entradas de una determinada función. Los padrinos compran entradas para el cine con el objetivo de que un niño asista a la función elegida por la empresa. Finalmente, en el mes de octubre, se organiza el “Torneo de Golf Copa Aprendo Contigo” en el Country de Villa o en el Golf de la Planicie y el Té de Juego” en el Swissotel. Lo recaudado por la venta de entradas de ambos eventos es donado a la organización (Aprendo Contigo, 2016).

La organización de estos eventos de recaudación está a cargo de la Coordinadora General y la Coordinadora de Recursos e Imagen. Sin embargo, existen personas que apoyan en el desarrollo de alguna actividad determinada. Por ejemplo, Pilar Díaz, voluntaria de AC, se encarga de la gestión de las canchas de golf para el evento del Torneo de Golf. Marisol Stiglich, miembro del Consejo Directivo, es quien coordina con Swissotel la provisión de una sala propicia para el evento (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017).

Respecto a la recaudación por venta de artículos, existe un catálogo virtual en la página web de la organización. En esta se describen las características y el precio del producto que, algunas veces, son realizados por los niños hospitalizados. Por ejemplo, cuando se realiza la campaña navideña, se vende regalos, papeles navideños y artículos diseñados por los niños.

2.2.3. Comunicación estratégica

a. Inversión en TIC's

La principal inversión que realizó AC este año, en términos de tecnología, fue la renovación de su página web. Según Yvette Muñoz, la organización logró proyectar una imagen más profesional con la última actualización. En la página web se muestran nuevas fotos, videos y/o información relevante para el navegante web o voluntario, como por ejemplo, los “Avances Pipo” que son boletines mensuales del programa y la opción de realizar una contribución monetaria a la organización. Por ello, se reforzó el sistema de seguridad, el cual garantiza que el donador no sufra algún intento de fraude virtual (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017).

Asimismo, AC cuenta con un sistema intranet denominado, Sistema de administración de control de actividades de AC (SACAAC), desde el año 2001. Este permite registrar las incidencias por niño en cada hospital y el progreso en su aprendizaje de cada uno; así como el desenvolvimiento de los voluntarios (Aprendo Contigo, 2016, p.15).

b. Estrategias para la comunicación

Aprendo Contigo suele comunicar sus resultados y actividades mediante distintas vías: el Facebook institucional, el informe anual y el boletín mensual.

El Facebook institucional es el medio, en el cual en el que se muestran los avances, noticias y/o hechos más relevantes de ambos hospitales semanalmente. La información publicada es seleccionada por las Coordinadoras Pedagógicas del programa. Por otro lado, este año se compartió un vídeo institucional en las redes sociales de la labor realizada por la organización hace 17 años, el cual motivó un reportaje en el programa del periodista Beto Ortiz.

El “Informe Anual” es un documento que resume la gestión anual del programa en función de la cantidad de niños y adolescentes atendidos, los logros y avances obtenidos, e información financiera. Este informe es enviado a todas las personas que realizaron alguna donación y los directores del INSN y del INEN.

“Avances Pipo” es el boletín mensual que detalla los principales avances en el INSN y el INEN, y lo realizado en las capacitaciones. Además, incluye testimonios de los niños atendidos por el programa y se narra la experiencia del voluntariado (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017). El boletín se encuentra disponible en la página web y se envía por correo a todos los voluntarios y donadores.

Por último, los miembros entrevistados del Consejo Directivo y del Comité Ejecutivo mencionaron que en los 17 años de operación, la comunicación del programa no ha sido prioridad, debido a decisiones de los anteriores líderes. Esto no ha beneficiado a la organización, pues sus actividades institucionales no tienen presencia en los principales medios de comunicación, a pesar de ser el máximo exponente de la pedagogía hospitalaria del Perú.

c. Transparencia en la rendición de cuentas

Aprendo Contigo rinde cuentas hacia sus donadores y los directores de ambos hospitales mediante el “Informe Anual” que se detalló anteriormente.

La contadora de la organización es la persona encargada de realizar el registro ingresos y egresos diarios. Asimismo, la información financiera es auditada por la empresa "Price Waterhouse Copper", quien gratuitamente realiza esta actividad de manera anual.

En el año 2017, la SUNAT realizó una auditoria general a la organización, en la cual no se evidenció ninguna inconsistencia respecto a los ingresos y egresos de AC. La información compartida en el Informe Anual y el resultado emitido por la SUNAT son coherentes con la imagen de transparencia que la organización desea proyectar hacia los voluntarios, donadores, directores de hospitales y la sociedad (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017).

2.3. Operaciones

En esta sección se estudiará la capacidad que tiene Aprendo Contigo para convertir los recursos en operaciones y llevar a cabo el servicio de pedagogía hospitalaria. Para ello se describirán y analizarán las siguientes variables: gestión de talento, gestión financiera y gestión del conocimiento.

2.3.1. Gestión del talento

Aprendo Contigo cuenta el apoyo de 250 voluntarios aproximadamente. El crecimiento de esta población no ha sido significativo en comparación con años anteriores, a pesar que la organización desea incrementar su presencia en el INSN (Ver Anexo V).

La asociación tiene dos tipos de voluntarios: voluntarios permanentes, denominados “Asistentes Educativos”, y voluntarios temporales, que están conformados por voluntarios corporativos, estudiantes y extranjeros (Aprendo Contigo, 2017). (Ver Anexo W).

Los voluntarios corporativos son empleados de empresas privadas que participan del programa por un determinado periodo. Las empresas que suelen participar de esta modalidad son Austral, Belcorp, PwC, entre otras. Por otro lado, los estudiantes son los voluntarios que realizan sus prácticas pre profesionales. Ello significa que están por un periodo de tiempo determinado hasta convalidar sus prácticas en sus respectivas facultades. Finalmente, los extranjeros son voluntarios que provienen de otras universidades fuera del país y permanecen en el programa hasta que tengan que retornar a su país de origen.

Finalmente, el personal administrativo, se puede clasificar en dos tipos de acuerdo a sus funciones: personal de oficina y de hospital. Los primeros brindan soporte directo al Comité Ejecutivo en las tareas administrativas; mientras que los segundos están a cargo del correcto funcionamiento del programa en cada hospital. Es necesario mencionar que la Coordinadora General expresó que existe una sobrecarga en las responsabilidades en el Comité Ejecutivo que debería ser cubierto por mayor personal administrativo (Pamela Vargas, comunicación personal, 27 de noviembre del 2017).

a. Atracción del voluntariado

Aprendo Contigo no cuenta con los recursos económicos suficientes para invertir en campañas de atracción del talento. Sin embargo, se organizan actividades enfocadas a conseguir nuevos voluntarios. Estas actividades se realizan a través de medios virtuales o la colaboración de los voluntarios. Por ejemplo, este año se necesitaba voluntarios en el INSN, por lo que un grupo de voluntarios, en el centro comercial "La Rambla" ubicada en la Av. Brasil-Cercado de

Lima, durante cuatro fines de semana consecutivos repartieron volantes, a la vez que explicaban a los transeúntes sobre la importancia del programa. Los resultados de esta campaña no fueron positivos, ya que no se logró inscribir a ningún voluntario nuevo (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017).

Posterior a ello, se decidió imprimir unos afiches, que indicaba la labor que AC realiza en el INSN y la necesidad de contar con nuevos voluntarios. Estos fueron pegados en parroquias y colegios cercanos al hospital. Sin embargo, los resultados de esta campaña de reclutamiento tampoco fueron positivos y no se cubrió el vacío de voluntarios que existía en el INSN.

Además de las actividades mencionadas, AC realiza publicaciones en su Facebook institucional cuyo mensaje está orientado a conseguir nuevos voluntarios (Ver Anexo X). Sin embargo, la organización cuenta con 20 mil seguidores en sus redes sociales, por lo que sus publicaciones no tienen el impacto esperado.

Un caso excepcional ocurrió con el video institucional elaborado a mediados del 2017. Este video fue compartido por el periodista Beto Ortiz en sus redes sociales, quien posteriormente elaboró un reportaje sobre el programa. Marisol Stiglish señala que esto permitió que más personas conozcan la labor de Aprendo Contigo, por lo que el número de postulantes para voluntarios se incrementó tanto en el INSN y el INEN. De esta manera, se cubrió el déficit de voluntarios en los turnos del INSN. Cabe mencionar que el objetivo de este video institucional era dar a conocer la labor que realiza AC; sin embargo, permitió que se capten nuevos voluntarios (Marisol Stiglish, comunicación personal, 31 de octubre de 2017).

Yvette Muñoz menciona que la estrategia más efectiva de la organización para captar nuevos voluntarios es el denominado "boca a boca". Este método consiste en que un miembro de AC deba persuadir a sus amigos, familia o conocidos para que se inscriban en el programa.

b. Políticas para el reclutamiento del personal

Aprendo Contigo establece procesos para el reclutamiento de los psicólogos y psicopedagogos, y los voluntarios.

Los dos primeros son puestos que requieren mayor especialización. Para estos cargos la Coordinadora General establece el perfil y las competencias necesarias del postulante. Posterior a ello, se evalúa las hojas de vida de cada candidato; se realizan pruebas psicológicas y de conocimiento; y finalmente se determina al postulante más idóneo. Es decir, el proceso de reclutamiento para estos puestos se realiza de forma similar a una empresa privada.

Por otro lado, para el proceso de reclutamiento de los voluntarios no se establece un perfil determinado, sino que cada Coordinadora de Turno tiene la libertad de elegir al postulante que considere encaje mejor en el horario que lidera. Este proceso inicia cuando se registra su postulación por la página web (Ver Anexo Y).

En esta sección, el postulante completa un formulario, en el cual indica sus datos personales, y el horario y hospital al que le gustaría pertenecer. Una vez que finaliza el registro, la solicitud de inscripción llega a la Coordinadora Administrativa, quien la deriva a la Coordinadora de Turno, la cual acepta o rechaza la solicitud de acuerdo a las vacantes disponibles del horario. De ser admitido, el psicólogo envía por correo un *test* que tiene como objetivo determinar el perfil de la persona; y pacta una reunión para la realización de la prueba socioemocional. Finalmente, el postulante se entrevista con la Coordinadora de Turno, quien le indica si será aceptado en el programa.

Los nuevos voluntarios pasarán por un periodo de prueba de tres meses, en el que serán evaluados por el psicólogo y la Coordinadora de Turno. Además, tendrán sus primeros acercamientos a las aulas hospitalarias acompañados por un voluntario con mayor experiencia. Al término de los tres meses, el nuevo miembro deberá conocer la metodología de enseñanza que imparte AC (Carla Cavassa, comunicación personal, 30 de octubre de 2017).

c. Políticas para la retención del voluntariado

La Coordinadora General asegura que un aspecto fundamental de la organización debe ser retener el talento de los voluntarios (Pamela Vargas, comunicación personal, 27 de noviembre del 2017). Por ello, se les brinda capacitaciones mensuales que se realizan entre abril y noviembre. Las temáticas abarcan desde la habilidad de trabajar en grupo hasta las secuelas del cáncer en el aspecto cognitivo del niño. Además, se realiza una capacitación general cada año en la que el voluntario tiene que asistir obligatoriamente. Este es un espacio para la interacción entre los líderes de la organización y el voluntariado del INEN y del INSN.

En general, los voluntarios indicaron estar satisfechos con las capacitaciones que se les brinda y consideraron que estas les permiten desarrollar habilidades que mejoran su desempeño al momento de atender a los pacientes. Sin embargo, para los voluntarios del INSN algunas capacitaciones no han cumplido sus expectativas y sienten que se orientan más a los desafíos del INEN en cuanto a la temática. Recomendaron que las futuras capacitaciones sean más prácticas que teóricas.

La Coordinadora de cada turno determina qué actividades llevará a cabo actividades individuales para fortalecer la unión en el grupo. Estas pueden ser desde salidas al cine hasta almuerzos grupales que son financiadas con sus propios recursos.

d. Políticas para la gestión del desempeño

A nivel organizacional Aprendo Contigo no cuenta con ninguna política para la evaluación de desempeño del voluntariado y personal administrativo.

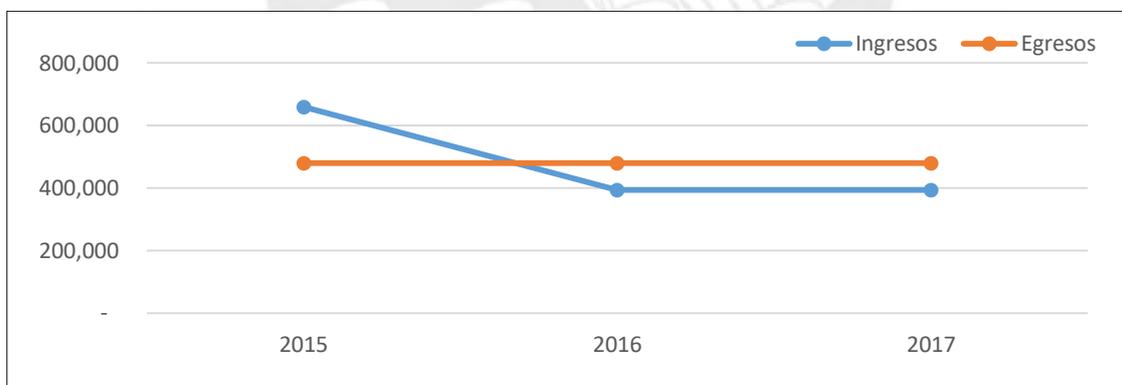
Sin embargo, la organización si tiene diseñado para la gestión del voluntariado las aperturas y cierres en cada turno. Estos son espacios de diálogo entre la Coordinadora de Turno y su grupo, donde se comparten experiencias del día y se brinda retroalimentación de la actividad que realiza cada voluntario.

2.3.2. Gestión financiera

Los ingresos de Aprendo Contigo muestran una tendencia decreciente desde el año 2015. Para el 2016, el total recaudado por donaciones y venta de los artículos disminuyeron en 40% respecto al año anterior. En el 2017, la meta propuesta era igualar los ingresos obtenidos en el 2016; sin embargo, según lo expresado por la Coordinadora General, los eventos acontecidos por el Fenómeno del Niño afectaron la recaudación de fondos para la organización. (Pamela Vargas, comunicación personal, 27 de noviembre del 2017).

Por otra parte, el monto total de gastos se han mantenido constante a lo largo de estos tres años. Sin embargo, si bien en el periodo 2015 representaban solo el 73% de los ingresos, para los siguientes años, este porcentaje se incrementó a más del 100% (Ver Figura 14).

Figura 14: Ingresos y egresos de Aprendo Contigo



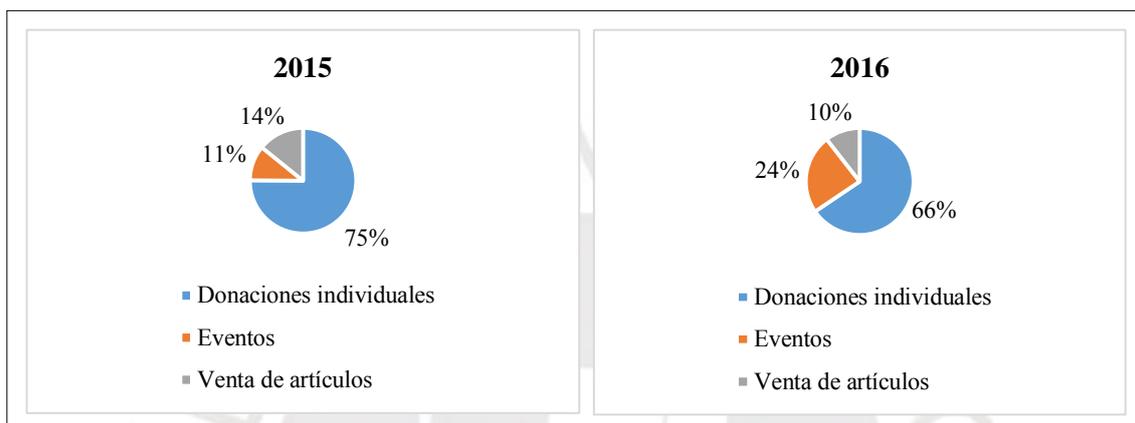
Tal como se mencionó anteriormente, los ingresos de la organización provienen de tres fuentes principales: donaciones de empresas e individuos, recaudación por evento y venta de artículos (Ver Figura 15).

El primero de ellos representó en el año 2015 un 75% del total de ingresos, mientras que para el 2016, disminuyó a un 66%. En ambos casos, los mayores montos fueron donados por la Fundación Suiza y la familia Arce.

La recaudación por eventos aumentó de un 11% a un 24% para el 2016. En el 2015 las actividades que generaron mayores ingresos fueron “Dunas” y “Carpetas vacías – Jockey Plaza”. Un año después, el primer evento mencionado continuó sumando la mayor cantidad; sin embargo, a este le seguiría la actividad “Te juego” con un monto similar.

Finalmente, la venta de artículos se redujo de un 14% del total de ingresos en el 2015 a un 10% en el 2016.

Figura 15: Diversificación de ingresos de Aprendo Contigo entre el 2015 y 2016



Es importante adicionar, que en algunas ocasiones las coordinadoras del Comité Ejecutivo tuvieron que donar sus propios recursos por la falta de financiamiento. Estas situaciones son más frecuentes en los meses de verano y en el tercer semestre del año. Cabe mencionar que las partidas de los ingresos y egresos del 2017 aún no se han elaborado. Sin embargo, según la Coordinadora General indicó que es muy probable que se repita la tendencia del año 2016 (Pamela Vargas, comunicación personal, 27 de noviembre del 2017).

a. Procesos de planeación financiera

Cada año, como parte del proceso de elaboración del Plan Operativo, el Comité Ejecutivo realiza un estimado del total de ingresos y egresos correspondientes al periodo anual. Este presupuesto se basa solo en un crecimiento histórico y no se desglosa a un nivel mayor de detalle. Asimismo, según lo expresado por la Coordinadora General, el presupuesto es dejado de lado y no es una guía para la toma de decisiones (Pamela Vargas, comunicación personal, 27 de noviembre del 2017).

Respecto a la contabilidad, Aprendo Contigo cuenta con una contadora a tiempo completo que no solo registra los ingresos y egresos, y elabora los estados financieros; sino que también colabora en el proceso de control de gastos. Asimismo, la empresa Price Waterhouse Cooper apoya sin ningún costo en la auditoría de las cuentas financieras.

b. Gestión de control de gastos

Actualmente, la organización no tiene procesos declarados para el control de los gastos. Pamela Vargas e Yvette Muñoz son las únicas encargadas de administrar el dinero recaudado. A ello se le suma el aporte de la contadora de oficina, Ysela Palacios, quien emite una alerta cuando los gastos se desvían considerablemente de lo que se tenía previsto invertir.

2.3.3. Gestión del conocimiento

Los principales documentos institucionales que contienen información sobre el programa son los siguientes:

- Informe Anual: Contiene los resultados anuales obtenidos, la gestión del voluntariado e información del financiamiento.
- Plan Operativo Anual: Es un documento que muestra los objetivos organizacionales, principios del programa, presupuestos de ingresos y gastos, actividades de recaudación, y metas anuales.

a. Indicadores de resultado

Aprendo Contigo tiene indicadores anuales declarados dentro de una sección de sus Planes Operativos (Ver Anexo Z). Estas metas están en función de los objetivos generales previamente establecidos por la organización y cuenta con personas responsables de cada actividad programada.

Sin embargo, las personas responsables no hacen el seguimiento respectivo a las metas e indicadores, por lo que al finalizar el año no se cuenta con información precisa respecto a cada actividad.

Entonces, los indicadores de resultado más importantes para el Comité Ejecutivo y Consejo Directivo son los “niños atendidos” o “atenciones” realizadas. Estos son los únicos indicadores para medir el desempeño organizacional.

b. Comunicación de resultados

Las metas y resultados son comunicadas del Comité Ejecutivo al Consejo Directivo, pero no se informa de estas a los voluntarios. Sin embargo, en la capacitación anual existe un espacio, en el cual la Coordinadora General muestra los resultados del año anterior enfocándose en las atenciones brindadas a los niños por cada hospital. Esto se realiza con la finalidad de mostrar al voluntariado el valor que genera la organización en los niños y adolescentes atendidos.

c. Sistematización de la información

La organización únicamente sistematiza la información de niños y adolescentes atendidos diariamente en el Sistema de Administración de Control de Actividades de AC (SACAAC). En este sistema, se encuentra el historial de cada niño y las atenciones que recibe desde que entró al programa hasta que es dado de alta.

El proceso inicia cuando el voluntario completa un formato, en el que detalla si el niño culminó con la tarea asignada, su avance académico y su estado de ánimo. Posteriormente, estas fichas son derivadas a las Coordinadoras de Turno, quienes ingresan la información en el SACAAC para la generación del reporte diario, el cual es enviado al Comité Ejecutivo, las Coordinadoras de Aula y las Coordinadoras de Turno.

El acceso al sistema está restringido a la Coordinadora y Sub Coordinadora de Turno. Sin embargo, cuando el voluntario requiere información del niño atendido recurren a los reportes diarios anteriores o se lo solicitan a su respectiva Coordinadora.

En general, los voluntarios están de acuerdo con este proceso, ya que les ayuda en las atenciones que realizan. Por ejemplo, los voluntarios del día miércoles reciben el reporte del día martes para conocer el estado anímico y avance académico del paciente pediátrico atendido. De esta manera, es más fácil tener el acercamiento con el niño y lograr que el proceso de aprendizaje sea más efectivo.

Es importante señalar que para la recopilación de información por parte de los investigadores, se presentaron dificultades para acceder a información organizacional debido a que esta no estaba organizada ni ordenada dentro de la oficina y en el sistema.

3. Análisis de stakeholders

La selección de las personas o grupos de interés que serían considerados en el proceso estratégico se basó en la importancia que tenían para Aprendo Contigo. Para ello, se elaboró un mapa con los principales *stakeholders* externos e internos de la organización, de acuerdo al entorno que los rodea.

El principal beneficiario del programa son los niños y adolescentes que se encuentran hospitalizados en el INEN y el INSN. Estos son acompañados por sus padres⁸ durante su estancia hospitalaria, quienes velan por la pronta recuperación de sus hijos. Por otro lado, las organizaciones afines, Aula Fundación Telefónica y La Compañía, desempeñan sus labores en los mismos centros médicos de Aprendo Contigo.

⁸ Se hace referencia a los padres de familia, parientes o tutores que acompañen al niño o adolescente durante su estancia en el centro médico.

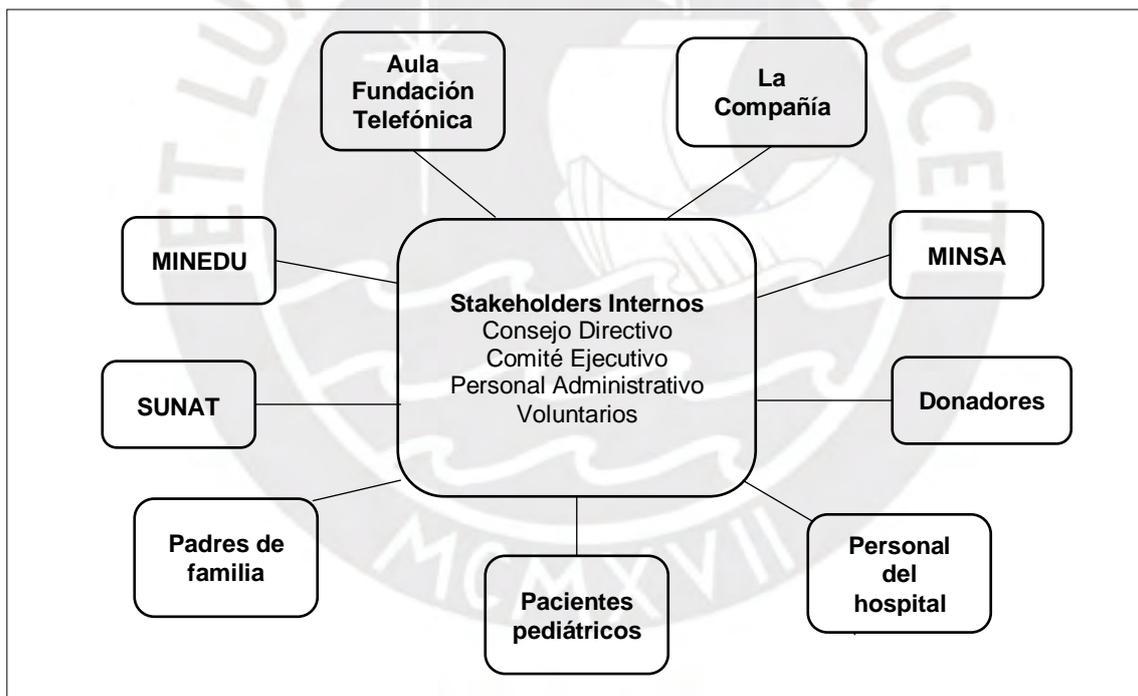
La organización lleva a cabo su principal actividad en un contexto hospitalario con el apoyo de voluntarios, en el cual conviven con los directores, doctores y enfermeras, y están sujetos a las legislaciones del MINEDU y el MINSa. Respecto al ambiente interno, la gestión de AC es dirigida por las coordinadoras del Comité Ejecutivo con el apoyo del personal administrativo. Ambos están bajo la supervisión del Consejo Directivo.

Aprendo Contigo, al ser una organización sin fines de lucro, depende económicamente de las donaciones que pueda recibir de individuales, empresas o actividades de apoyo. Estos ingresos deben reportarse a la SUNAT al cierre de cada periodo.

Por último, Aprendo Contigo colabora y comparte buenas prácticas con la REDLACEH que busca desarrollar y promocionar la pedagogía hospitalaria a nivel de Latinoamérica.

En base a este escenario, la división de los grupos de interés se presenta de la siguiente manera (Ver Figura 16).

Figura 16: Mapeo general de stakeholders



3.1. Identificar los mandatos de stakeholders

A continuación, se presentan las obligaciones, restricciones y expectativas de Aprendo Contigo (Ver Tabla 7).

Tabla 7: Obligaciones y restricciones de Aprendo Contigo

Mandato	Fuente (carta, política, reglas, leyes, normas)	Requerimientos clave	Efectos en la organización	Qué hace la organización actualmente
"Las organizaciones sin fines de lucro donatarias deberán estar calificadas como entidades perceptoras de donaciones"	Capítulo IV de la Ley de Impuesto a la Renta	Las entidades deberán encontrarse inscritas en el RUC, Registro de entidades inafectas del Impuesto a la Renta o en el Registro de entidades exoneradas del Impuesto a la Renta y cumplir con los demás requisitos que se establezcan mediante Resolución Ministerial. La calificación otorgada tendrá una validez de tres (3) años, pudiendo ser renovada por igual plazo. (Alva 2011)	La organización solo puede recibir donaciones si está acorde a la ley	"Aprendo Contigo está calificada como entidad perceptora de donaciones por el Ministerio de Economía y Finanzas con Resolución Ministerial N 493-2010-EF/15" (Aprendo Contigo, 2017) (Ver Anexo AA)
Las organizaciones de carácter asistencial o educacional deben estar registrados en el IPREDA para recibir donaciones del exterior	Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI	Las organizaciones sociales de ese sector deben estar inscritas en el IPREDA para recibir donaciones provenientes del extranjero.	La organización solo puede recibir donaciones si está acorde a la ley	"Aprendo Contigo está calificada como entidad receptora de donaciones(con resolución directoral N 666-2016/ APCI-DOC) en el IPREDA" (Aprendo Contigo, 2017) (Ver Anexo AB)
"Respetar las normas de salud, educación y conducta establecidas por la Institución hospitalaria"	Convenio de cooperación institucional entre el INEN/INSN y la Asociación Aprendo Contigo	Respetar las normas de convivencia de la institución	La organización solo llevará a cabo su programa si respeta las normas establecidas por la entidad hospitalaria	La organización respeta lo establecido en los convenios, por lo cual se mantiene vigente en ambos hospitales
"Toda organización que ejerza voluntariado debe estar inscrita en el Registro de Voluntariado"	Ley General del voluntariado	El voluntariado debe estar registrado en el Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables (MIMP)	La entidad solo podrá ejercer el voluntariado si está inscrito el Registro de Voluntariado	"Aprendo Contigo está inscrito en el Registro de Voluntarios del Perú como persona jurídica con código R06JT14" (Aprendo Contigo, 2017)

Por otro lado, las expectativas que afronta la organización se manifiestan, principalmente, desde los niños y adolescentes hospitalizados, y los padres de los mismos (Ver Tabla 8).

Tabla 8: Expectativas de actores de Aprendo Contigo

Actor	Expectativa
Niños y adolescentes hospitalizados	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir educación desde una perspectiva recreativa que genere un contexto distinto al hospitalario, en el cual se aprenda y socialice con sus pares.
Padres de los pacientes pediátricos	<ul style="list-style-type: none"> • La recuperación física a partir del tratamiento médico y recuperación emocional mediante la educación impartida por Aprendo Contigo.
Donadores	<ul style="list-style-type: none"> • La rendición de cuentas de Aprendo Contigo para la generación de confianza.

Luego de analizar los mandatos de AC, se puede determinar que es una organización que funciona acorde a la legislación vigente para recibir donaciones nacionales e internacionales. Por otro lado, cumple con los requerimientos de ambos hospitales en los que trabaja y está autorizado para realizar voluntariado por el Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables.

3.2. Matriz de Poder vs Interés

En esta sección, se realizó un análisis de *stakeholders* que permitió conocer la relación que tienen con Aprendo Contigo y la relevancia de cada uno de ellos.

En base al mapeo de actores realizado anteriormente, se describe la relación existente con cada uno de ellos. Luego, se realiza un análisis de *stakeholders* en base a la matriz Interés/Poder propuesta por Ackerman y Eden (2011) para determinar la relevancia de cada uno de ellos en relación a Aprendo Contigo.

a. Stakeholders externos:

- Pacientes pediátricos y padres de familia: Los pacientes pediátricos son los niños y adolescentes hospitalizados que reciben el servicio educativo de Aprendo Contigo; es decir, son el principal beneficiario de la organización. Este grupo tiene una identificación arraigada con el programa, pues las clases son adaptadas al contexto hospitalario y presentan distintas actividades recreativas. El 100% de los voluntarios entrevistados indicaron que los padres de familia reconocen el progreso educativo y emocional de sus hijos, por lo cual están muy agradecidos con el servicio brindado.
- Doctores y enfermeras del INSN y el INEN: La principal regla que siguen los voluntarios es de respetar incondicionalmente el cuidado médico que reciben los niños y adolescentes

hospitalizados en la sala de atenciones. AC respeta estas disposiciones, por lo cual mantiene una relación cordial y de mutuo respeto con el personal del INSN y el INEN.

- Directores de los hospitales del INSN y del INEN: Aprendo Contigo y los directores de ambos hospitales firmaron el “Convenio de Cooperación Institucional” el 2008 en el INSN y el 2000 en el INEN. Este convenio establece responsables, compromisos entre las partes y duración del documento. Sin embargo, la relación de AC con ambos hospitales es diferente. En el caso del INEN, Aprendo Contigo ha logrado establecer una relación sólida con los altos cargos del hospital; tal es así que disponen de todo el séptimo piso del pabellón de pediatría desde el 07 de agosto de 2000. Sin embargo, según Pamela Vargas, en el caso del INSN, la organización no mantiene una buena relación con el Jefe de Comunicaciones (alto directivo del hospital), debido a la influencia de una ex integrante que fue despedida en el año 2013. Es por ello, que AC tiene problemas para acceder a un espacio propio dentro del hospital (Pamela Vargas, comunicación personal, 09 de noviembre de 2017).
- REDLACEH: Aprendo Contigo pertenece a esta organización sin fines de lucro desde abril del 2008. La buena relación entre ambas organizaciones permitió la realización del “Primer Congreso de Pedagogía Hospitalaria en el Perú” el 2015. Asimismo, en el 2016, AC participó en el “Tercer Congreso de Pedagogía Hospitalaria de Santiago de Chile”. Actualmente, Carla Cavassa, fundadora de AC, pertenece a la directiva de REDLACEH.
- MINEDU: Este organismo público reconoció a Aprendo Contigo, mediante Resolución Ministerial N 1032-2003-ED, como una asociación civil sin fines de lucro dedicada a brindar servicios educativos y recreativos que promuevan el desarrollo de capacidades físicas, intelectuales y recreativas a niños con enfermedades o discapacidades (Aprendo Contigo, 2017). Por otro lado, en junio de 2016 AC recibió un oficio en la que el MINEDU solicitaba documentación respecto a su modelo pedagógico y de gestión (Aprendo Contigo, 2016); La asociación brindó dicha información para la formulación del “Plan Piloto” del MINEDU. Actualmente, la organización desempeña un rol de apoyo en el proceso de institucionalización de la pedagogía hospitalaria.
- Aula Fundación Telefónica: Aprendo Contigo participó en el “Concurso Iniciativas Solidarias Fundación Telefónica”, en la que obtuvieron el primer puesto entre 101 instituciones a nivel nacional en diciembre de 2008 (Aprendo Contigo, 2017). A partir de ello, Fundación Telefónica realizó una donación de un aula móvil y ocho *tablets*. Sin embargo, no existe una alianza estratégica entre ambas organizaciones y la relación que mantienen es de mutuo respeto.

- La compañía: Es la asociación dedicada a la pedagogía hospitalaria más reciente en Perú. Aprendo Contigo no mantiene una relación cercana ni cordial con dicha organización, debido a que su actual líder fue separada del programa el año 2013. Este suceso causó una división en la organización puesto que consiguió que varios voluntarios de AC formen parte de la nueva iniciativa. Debido a ello, AC estuvo cerca de finalizar sus labores en el INSN producto de la falta de voluntarios y a los conflictos generados por la exintegrante.
- MINSA: Aprendo Contigo no mantiene relación directa con el MINSA, ya que trata con los directores del INEN e INSN. Sin embargo, en el 2016, AC recibió un diploma de reconocimiento “por la valiosa contribución al bienestar integral y calidad de vida de los pacientes con cáncer, sus familiares y la comunidad en general” (Aprendo Contigo, 2016, p. 11).
- Donadores: Aprendo Contigo cuenta con dos tipos de donadores: Recurrentes, que se afiliaron al programa mediante el cargo mensual a su tarjeta de crédito por un monto específico, y los no recurrentes, que son donaciones eventuales realizada por empresas o individuos. Aprendo Contigo ha podido fortalecer la relación con algunos de sus benefactores, siendo un ejemplo de ello, el señor Moisés Ackerman, quien afirmó estar sumamente agradecido con la organización por su labor social (Moisés Ackerman, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017). El apoyo que él brinda a AC no solo es económico sino también se encuentra dispuesto a colaborar en todo tipo de problemas que pueda estar afrontando internamente. La relación que se observa con el señor Ackerman se replica con otros donadores como son la Fundación Suiza y la Familia Arce. Asimismo, Yvette Muñoz, Coordinadora de Imagen y Recursos, precisó que AC está presto a recibir todo tipo de sugerencias o dudas por parte de los donadores y que cuentan con toda la predisposición de absolver dichas consultas (Yvette Muñoz, comunicación personal, 28 de noviembre de 2017). A pesar de la buena relación y transparencia por parte de la organización, muchos donadores recurrentes decidieron no continuar con su apoyo hacia AC, como tal es el caso de la familia De Osma, VSI Industrial S.A.C. y la familia Stiglish,
- SUNAT: Esta entidad no tiene relación directa con AC; sin embargo, supervisa las obligaciones tributarias y la transparencia de la financiera por parte del programa.

b. Stakeholders internos:

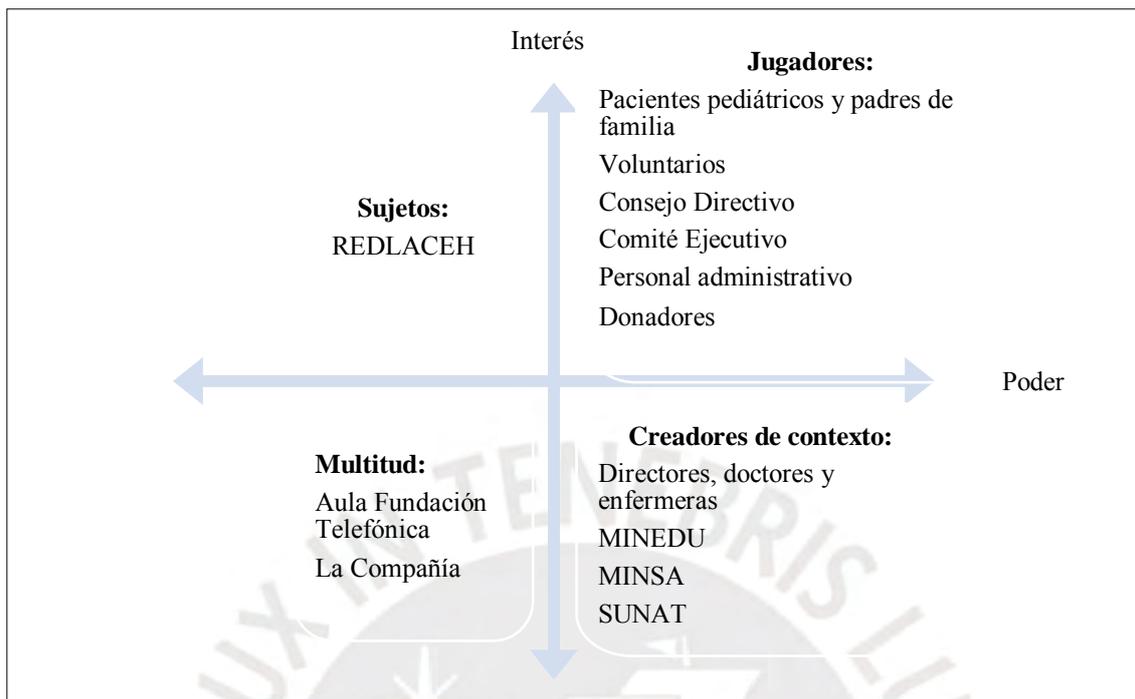
- Comité Ejecutivo: Es el órgano encargado de tomar las principales decisiones organizacionales de Aprendo Contigo. Sus representantes actuales son la Coordinadora

General, Pamela Vargas, y la Coordinadora de Recursos e Imagen, Yvette Muñoz, quienes realizan sus labores en la oficina administrativa. Adicionalmente, lo conforman la Coordinadora Pedagógica, Carmen Esquivel; la Tesorera, Marife Chocano; y la Coordinadora del Área Socio Emocional, Diana García. Todos los miembros se encuentran comprometidos con la labor de la organización y se reúnen de manera mensual para evaluar el avance del programa.

- Consejo Directivo: Es el órgano encargado de supervisar y aprobar las decisiones tomadas por el Comité Ejecutivo. Está conformado por 13 miembros, que incluye a los 5 miembros del Comité Ejecutivo y a las fundadoras Carla Cavassa y Marisol Labarthe de Stiglish. Todos los miembros están comprometidos con la labor de AC. Se reúnen de manera trimestral en la oficina administrativa, en la cual se revisa el avance de la organización, se toman acciones correctivas y se identifican oportunidades de mejora.
- Personal Administrativo: Está conformado por el personal de oficina: auxiliar administrativa, secretaria y contadora; y personal de los centros médicos: (2) Coordinadora de Aula, (2) Coordinadora Administrativa, (2) Coordinadora Pedagógica y (2) Psicopedagogo. A pesar de recibir una remuneración inferior al mercado, su principal motivación es el generar valor en los niños y adolescentes hospitalizados.
- Voluntarios: En la actualidad, lo conforman 250 miembros aproximadamente. Este grupo está compuesto por las Coordinadoras de Aula, las Coordinadoras de Turno y los asistentes educativos. Las primeras son aquellas que dirigen las aulas hospitalarias tanto en el INEN como en el INSN. El segundo grupo lo conforman los voluntarios encargados de la dirección de un turno en la mañana o en la tarde. El último grupo son aquellos que enseñan a los pacientes pediátricos en las salas o aulas hospitalarias; es decir, son aquellos que tienen un contacto directo con el principal beneficiario de la organización. Tras realizar los *focus group*, se puede concluir que los voluntarios valoran el trabajo que la organización viene llevando a cabo con una población desatendida. Además de aprobar la labor de sus superiores, recomendaron tener más espacios de interacción con el Comité Ejecutivo.

A partir de la matriz Interés/Poder presentada por Ackerman y Eden (2011) se obtiene lo siguiente (Ver Figura 17).

Figura 17: Matriz Interés/Poder de Aprendo Contigo



Se puede determinar que los grupos de interés más importantes son los *stakeholders* internos y los donadores de la organización, pues influyen directamente en el funcionamiento del programa. El MINSA, el MINEDU y la SUNAT, así como el personal del hospital influyen en la gestión de AC, pues son ellos los que dictan las normas o leyes que influyen en contexto de la organización. Sin embargo, es importante que estos actores se involucren más con la labor de la organización para desarrollar alianzas estratégicas. Por otro lado, las organizaciones afines no tienen influencia en el quehacer diario de la organización, ni tienen un interés considerable, pues si bien las tres organizaciones trabajan en beneficio del niño, no existen planes conjuntos de desarrollo. Por último, la REDLACEH tiene un gran interés en el desarrollo de la pedagogía hospitalaria en Latinoamérica, pero al ser una organización internacional no influye directamente en la gestión de Aprendo Contigo.

4. Conclusiones del diagnóstico organizacional

4.1. Octágono organizacional

Luego de haber presentado los hallazgos de cada variable de investigación se empleó el Octágono Organizacional como herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades de Aprendo Contigo (ASDI, 2003). Al finalizar esta sección, se presentará una tabla con la puntuación asignada a cada variable y una ilustración gráfica que resume la situación actual de Aprendo Contigo.

4.1.1. Identidad y principios básicos

a. Visión y misión

La visión al estar mal definida y estructurada no se encuentra interiorizada. No existe un consenso sobre su definición y no refleja el verdadero impacto social que la organización desea alcanzar. Además, los líderes de AC no han realizado ningún esfuerzo por corregirla. Por otro lado, la misión sí esta interiorizada en todos los niveles de la organización, pero necesita ser expresado de la misma forma en los documentos institucionales.

Tanto la visión como la misión no han sido modificadas desde que fueron establecidas por las dos fundadoras de Aprendo Contigo y no han sido comunicadas eficazmente.

El puntaje obtenido es de 4 (aceptable).

b. Estrategias consecuentes con la visión

Aprendo Contigo al no contar con procesos de planeamiento estratégico no cuenta con objetivos estratégicos. A su vez tampoco ejecuta un diagnostico interno y externo de la organización. Sin embargo, sí desarrolla un Plan Operativo Anual que establece metas en niños atendidos, cantidad de atenciones y nivel de ingresos y egresos de la organización.

Debido a que la actual visión de Aprendo Contigo no es clara, no se puede determinar con precisión si existen estrategias consecuentes con la visión. Todas las acciones, planes y actividades que realiza la organización se enfocan en cumplir la misión a corto plazo.

El puntaje obtenido es de 2 (muy débil).

4.1.2. Estructura y organización de trabajo

a. Distribución de tareas y responsabilidades

El organigrama de Aprendo Contigo establece adecuadamente los tareas y responsabilidades de todos los puestos y refleja el trabajo coordinado de las áreas. Sin embargo, la actual distribución de labor administrativa genera una sobrecarga de funciones para el escaso personal con el que cuentan. En la práctica desde los altos cargos hasta los voluntarios, conocen sus funciones, tareas y responsabilidades.

El puntaje obtenido es de 6 (muy bueno).

b. Reglas democráticas

Aprendo Contigo es una organización que funciona con reglas democráticas. Las principales decisiones son tomadas con previa aprobación del Consejo Directivo. Sin embargo, no existen mecanismos de medición de desempeño de quienes toman las decisiones. Además, la elección de los miembros del Comité Ejecutivo se basa más en la experiencia de la persona en

AC que en las competencias necesarias del puesto. Los requisitos del puesto no están declarados oficialmente en ningún documento institucional.

El puntaje obtenido es de 3 (débil).

4.1.3. Producción de Actividades

a. Planificación de actividades

Aprendo Contigo cuenta con planes operativos, pero no abarcan todo el accionar de la organización. El POA detalla las actividades que van a realizarse, de las cuales solo tres de estas tienen metas específicas. De esta manera, solo puede remitirse a lo planificado los resultados de la recaudación, atenciones anuales y número de niños y adolescentes atendidos.

El puntaje obtenido es de 5 (bueno).

b. Seguimiento de actividades y aprendizaje

Los detalles de las diferentes actividades realizadas se documentan en el Informe Anual, pero no el análisis ni aprendizaje de las mismas. Estas son comentadas y debatidas por los líderes de la organización cada tres meses, pero no son registradas.

El puntaje obtenido es de 3 (débil).

4.1.4. Relevancia

a. Contenido de las actividades consecuente con la visión

Todas las actividades que realiza AC responden a la misión y necesidades de corto plazo. Es decir, estas tienen el objetivo de mejorar el servicio de pedagogía que ofrecen a los niños y adolescentes hospitalizados. No obstante, no se han desarrollado procesos de planificación, por lo que no es posible determinar si las actividades son consecuentes con una visión, ya que esta no está definida correctamente.

El puntaje obtenido es 4 (aceptable)

b. Metodología de trabajo consecuente con la visión

La metodología del programa de Aprendo Contigo se evalúa en función de los aprendizajes logrados por los alumnos hospitalizados. Esta se guía de los objetivos de la organización que se han mantenido constante durante 17 años. Por otro lado, no es posible determinar con exactitud si la metodología de trabajo es consecuente con la visión, ya que está se encuentra mal definida por la organización.

El puntaje obtenido es 4 (aceptable)

4.1.5. Competencia adecuada a las actividades

a. Competencia del personal y colaboradores

La mayoría del personal voluntario no es docente de profesión; sin embargo, mediante las capacitaciones van adquiriendo las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para brindar el servicio esperado. Respecto al Comité Ejecutivo, sus integrantes no cuentan con la formación académica que el cargo amerita; no obstante, producto de la experiencia conocen ampliamente el funcionamiento general de la organización.

Es posible determinar que la mayoría del personal es competente en sus funciones según el criterio subjetivo de sus líderes. Empero, la organización no tiene procesos formales para la evaluación de desempeño del personal en general.

El puntaje obtenido es 5 (bueno).

b. Competencia de la dirección

El Comité Ejecutivo conoce a profundidad el trabajo operativo que realizan los voluntarios. Asimismo, se preocupa por desarrollar las competencias de este grupo mediante las capacitaciones mensuales. No obstante, la principal falencia que presentan es el mínimo contacto que mantienen con el personal voluntario. A pesar de ello, los voluntarios legitiman y aceptan la labor del Comité Ejecutivo.

El puntaje obtenido es 5 (bueno).

4.1.6. Sistema y finanzas

a. Economía

Aprendo Contigo tiene fuentes de financiamiento diversificadas, pero los ingresos que recauda son menores a los gastos de la organización y presentan una tendencia decreciente. Esto se debe a que la organización no tiene establecidos procesos para la planeación financiera, solo puede financiar proyectos a corto plazo. Por otro lado, la organización cuenta con una contadora y la empresa Price Waterhouse Coopers colabora de forma gratuita en la auditoria de los estados financiero. Sin embargo, no se toman acciones frente a la situación económica actual.

El puntaje obtenido es 3 (débil)

b. Administración

Aprendo Contigo tiene un sistema adecuado en el manejo de la información relacionado al servicio educativo. El progreso en el proceso de aprendizaje de cada niño es registrado diariamente en el sistema SACAAC. No obstante, la información organizacional únicamente está registrada en el Informe Anual y POA. Por otro lado, acceder a ella es complicado porque la

documentación no está registrada en el sistema y no está al alcance de todos los miembros de la organización.

El puntaje obtenido es 4 (aceptable)

4.1.7. Beneficiarios

a. Inserción en los grupos beneficiarios

Los principales beneficiarios de Aprendo Contigo son los niños hospitalizados. Producto del servicio brindado, se crea un vínculo cercano entre el paciente pediátrico y la organización. Es decir, los primeros encuentran en el programa un espacio de socialización y recreación, que genera una identificación con AC. Además, los padres de familia reconocen la mejora a nivel emocional y educativo de sus hijos tras recibir el servicio de la organización.

El puntaje obtenido es 7 (excelente)

b. Diálogo con los grupos beneficiarios

Al ser el público beneficiario los niños y adolescentes hospitalizados, la organización no puede establecer un diálogo fuera de los hospitales para conocer su opinión respecto al programa. A pesar de ello, sí consideran sus necesidades físicas y emocionales en la elaboración de sus actividades educativas y recreativas. Asimismo, los voluntarios reciben constantemente *feedback* de los padres de familia sobre las atenciones que reciben sus hijos.

El puntaje obtenido es 5 (bueno)

4.1.8. Entorno

a. Legitimidad de la acción

La organización no ha desarrollado una estrategia de comunicación efectiva, debido a que no cuentan con los recursos económicos para invertir en esto. Actualmente, aún tiene un alcance limitado en sus redes sociales y página web a pesar de las recientes mejoras. Asimismo, no cuenta con presencia en los medios de comunicación principales, pese a los reconocimientos dentro del sector de pedagogía hospitalaria en los 17 años de operación

Por otro lado, los donadores y los altos cargos del INEN reconocen y apoyan la labor que realiza la organización. Sin embargo, la relación con el Jefe de Comunicaciones del INSN es distante, lo que impide que la asociación cuente con un espacio propio dentro del hospital.

El puntaje obtenido es 3 (débil)

b. Participación en redes

La participación de Aprendo Contigo es continua con las organizaciones que le brindan voluntarios y la REDLACEH. Sin embargo, son pocas las redes en las que participa.

Por otro lado, no existe una relación de cooperación con las organizaciones afines (Aula Fundación Telefónica y La Compañía) a pesar que sus labores coinciden en el INSN.

El puntaje obtenido es 5 (bueno).

4.1.9. Tabla de resultados:

A continuación, a cada categoría presentada se le asignará un puntaje que varía entre 1, que significa inexistente, y 7, que significa excelente. Esta puntuación permitirá conocer aquellos aspectos que son fortalezas o debilidades para Aprendo Contigo (Ver Tabla 9).



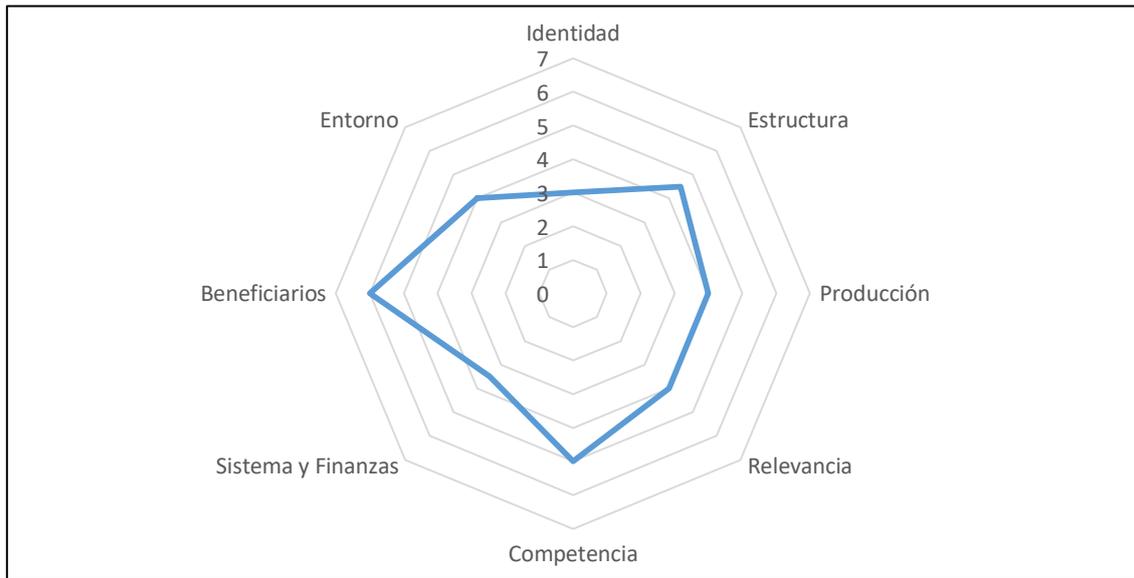
Tabla 9: Puntuación de Aprendo Contigo

		7 Excelente	6 Muy bueno	5 Bueno	4 Aceptable	3 Débil	2 Muy débil	1 Inexistent e	Nota Promedio
1. Identidad y principios básicos de la organización	A. Misión y visión				X				3
	B. Estrategias consecuentes con la visión						X		
2. Estructura y organización de trabajo	A. Distribución de tareas y responsabilidades		X						4.5
	B. Reglas democráticas					X			
3. Producción	A. Planificación de actividades			X					4
	B. Seguimiento de actividades y aprendizaje					X			
4. Relevancia	A. Contenido de las actividades consecuente con la visión				X				4
	B. Metodología de trabajo consecuente con la visión				X				
5. Competencia adecuada a las actividades de la organización	A. Competencia del personal y colaboradores			X					5
	B. Competencia de la dirección			X					
6. Sistema y finanzas	A. Economía					X			3.5
	B. Administración				X				
7. Beneficiarios	A. Inserción en los grupos beneficiarios	X							6
	B. Diálogo con los grupos beneficiarios			X					
8. Entorno	A. Legitimidad de la acción					X			4
	B. Participación en redes			X					

Este cuadro de puntuación también puede representarse gráficamente de la siguiente

Figura 18: Octágono Organizacional de Aprendo Contigo

manera (Ver Figura 18).



Como se observa en la ilustración, la principal fortaleza se relaciona con los beneficiarios; es decir, con los niños. Todos los esfuerzos de Aprendo Contigo han estado orientados a atender a este público, por lo que han logrado gran aceptación y valoración tanto en los niños como en sus padre de familia. Por otro lado, la principal debilidad de la organización se asocia con el aspecto de la identidad debido a que Aprendo Contigo no cuenta con una visión clara y no realiza un proceso de planeamiento estratégico.

4.2. Matriz EFI

En esta sección se presentarán las principales fortalezas y debilidades de Aprendo Contigo, a las cuales se les asignará una valoración, un peso y un puntaje ponderado. La valoración otorgada a cada una responde a las acciones que realiza la organización frente a estas; mientras que el peso significa cuán beneficioso o perjudicial es para la organización (Ver Tabla 10).

Tabla 10: MEFI de Aprendo Contigo

		PESO	PUNTUACIÓN	PONDERADO
Fortalezas				
1	Aprendo Contigo cuenta con reconocimientos nacionales e internacionales dentro del sector de pedagogía hospitalaria debido a su modelo pedagógico de enseñanza.	0.07	4	0.28
2	Las operaciones del programa para llevar a cabo las atenciones son eficientes y ordenadas.	0.07	3	0.21
3	La relación que mantiene Aprendo Contigo es óptima con los donadores, personal médico y directores del INEN e INSN.	0.07	3	0.21
4	La relación que tiene Aprendo Contigo con los niños es directa, por lo que se crea un vínculo entre el niño y organización. Además, se cuenta con el reconocimiento de los padres de los pacientes pediátricos atendidos.	0.07	4	0.28
5	La misión se encuentra interiorizada y es aceptada por la mayoría de los miembros de la organización.	0.06	4	0.24
6	Aprendo Contigo es una organización transparente y confiable en el manejo de recursos financieros y en la rendición de cuentas.	0.05	3	0.15
7	Los voluntarios van adquiriendo las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para brindar el servicio esperado mediante las capacitaciones constantes.	0.04	3	0.12
8	Aprendo Contigo cuenta con diversificadas alianzas estratégicas para la captación de voluntarios y apoyo en determinadas donaciones para ciertos periodos del año.	0.04	3	0.12
9	Aprendo Contigo pertenece a la principal red de pedagogía hospitalaria a nivel de Latinoamérica y el Caribe: REDLACEH, con quienes realizan proyectos de forma continua para el fortalecimiento de la pedagogía hospitalaria en el país.	0.02	4	0.08
10	El Comité Ejecutivo está conformado por voluntarios con más de cinco años de experiencia, por lo que conocen y entiende ampliamente el trabajo en todos los niveles organizacionales.	0.02	3	0.06
Debilidades				
1	Aprendo Contigo no tiene procesos de planeamiento estratégico. A su vez tampoco ejecuta un diagnóstico interno ni externo	0.07	1	0.07
2	A pesar de diversificar sus fuentes de financiamiento, los ingresos recaudados de Aprendo Contigo son menores que los gastos de la organización. Los primeros muestran una tendencia decreciente	0.07	2	0.14
3	Falta desarrollar competencias claves en determinados puestos de gestión.	0.07	2	0.14
4	Aprendo Contigo tiene poca presencia en los medios de comunicación principales, debido a que no ha desarrollado una estrategia de comunicación efectiva.	0.07	2	0.14
5	Aprendo Contigo tiene una mala relación con los altos cargos del INSN. Esto conlleva a que tengan dificultades en la asignación de un espacio propio	0.06	2	0.12
6	Los voluntarios no tienen formación docente profesional y no se les realiza evaluaciones de desempeño.	0.06	2	0.12
7	Aprendo Contigo no tiene procesos establecidos para el aprendizaje organizacional.	0.05	2	0.1
8	Los miembros de la organización no tienen interiorizada la visión ya que está no es clara ni precisa y no refleja el verdadero impacto social que genera.	0.04	2	0.08
		1		2.66

Aprendo Contigo obtuvo una puntuación ponderada de 2.66. Sus principales fortalezas radican en el arduo trabajo que realiza la organización para generar valor social en su público objetivo. Ello repercute en las buenas relaciones que tiene con sus principales *stakeholders* y en la metodología que aplican para la pedagogía hospitalaria. Sin embargo, la falta de planeamiento estratégico ha ocasionado que las actividades de recaudación y de comunicación no hayan tenido el desempeño esperado, afectando directamente la sostenibilidad.

4.3. Matriz EFE

El objetivo de esta matriz es determinar las principales oportunidades y amenazas que pueden influenciar directamente en Aprendo Contigo. A continuación, se presentarán una lista de factores internos a los que se les asignará un peso y puntaje para luego obtener un puntaje ponderado (Ver Tabla 11).

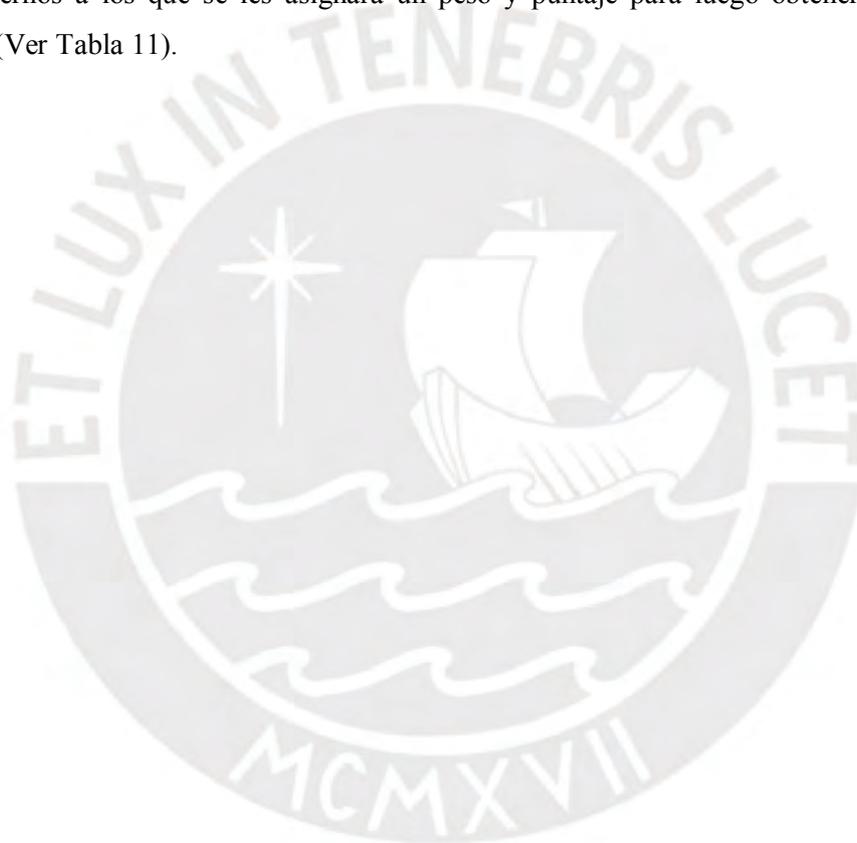


Tabla 11: MEFE de Aprendo Contigo

		PESO	PUNTUACIÓN	PONDERADO
Oportunidad				
1	Si se logra institucionalizar la pedagogía hospitalaria, las organizaciones sociales podrían favorecerse de la captación de fondos mediante organismos multilaterales.	0.14	1	0.14
2	Los principales temas que atraen a un mayor público donador son los relacionados con el cáncer, la infancia y el ambiente.	0.14	2	0.28
3	En las empresas privadas existe una mayor tendencia hacia la Responsabilidad Social Empresarial	0.10	3	0.30
4	Potencial de mayor donación en la población urbana costeña del Perú debido a que el 22% de habitantes ha realizado alguna donación durante los últimos seis meses	0.09	2	0.18
5	Si se logra institucionalizar la pedagogía hospitalaria, el MINEDU cuenta con la predisposición de firmar el Convenio de Cooperación Interinstitucional con Aprendo Contigo. Este convenio permitirá compartir experiencias y aprendizajes que favorezcan el intercambio de conocimiento mutuo.	0.09	3	0.27
6	El canal de recaudación de fondos mediante la realización de eventos con individuos está generando altos ingresos para las organizaciones sociales en el Perú.	0.06	3	0.18
7	Demanda no cubierta de la población. Las organizaciones que se dedican a la pedagogía hospitalaria solo atienden al 10% de la población objetiva.	0.05	1	0.05
Amenaza				
1	La creación de la norma técnica del modelo de servicio educativo hospitalario implica que las organizaciones tendrán que alinearse a lo dispuesto por el MINEDU incluyendo cambiar su modelo de gestión	0.13	1	0.13
2	La tendencia actual muestra que los organismos de cooperación internacional no tienen prioridad de entregar donaciones a una sola organización, sino destinar sus fondos a instituciones públicas u organismo multilaterales.	0.10	1	0.10
3	Por parte de las empresas privadas existe una tendencia por realizar donaciones a través de bienes y no mediante aportes económicos, ya que les dificulta generar valor social y valor económico en paralelo.	0.06	3	0.18
4	Dificultad en el ingreso de las plataformas virtuales para la recaudación de fondos (<i>crowdfunding</i>) por legislación de la SBS.	0.04	1	0.04
		1		1.80

El puntaje ponderado que obtuvo Aprendo Contigo fue de 1.92; es decir, estuvo por debajo del promedio. Ello es señal de que la organización al no contar con estrategias definidas no está aprovechando las oportunidades que el entorno le presenta ni está minimizando el potencial efecto de las amenazas sobre Aprendo Contigo.

4.4. FODA

La matriz FODA permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Asimismo, permite sintetizar el análisis interno y externo (Ver Tabla 12).



Tabla 12: FODA de Aprendo Contigo

Fortalezas	Debilidades
<p>1. Aprendo Contigo cuenta con reconocimientos nacionales e internacionales dentro del sector de pedagogía hospitalaria debido a su modelo pedagógico de enseñanza.</p> <p>2. Las operaciones del programa para llevar a cabo las atenciones son eficientes y ordenadas.</p> <p>3. La relación que mantiene Aprendo Contigo es óptima con los donadores, personal médico y directores del INEN e INSN.</p> <p>4. La relación que tiene Aprendo Contigo con los niños es directa, por lo que se crea un vínculo entre el niño y organización. Además, se cuenta con el reconocimiento de los padres de los pacientes pediátricos atendidos.</p> <p>5. La misión se encuentra interiorizada y es aceptada por la mayoría de los miembros de la organización.</p> <p>6. Aprendo Contigo es una organización transparente y confiable en el manejo de recursos financieros y en la rendición de cuentas.</p> <p>7. Los voluntarios van adquiriendo las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para brindar el servicio esperado mediante las capacitaciones constantes.</p> <p>8. Aprendo Contigo cuenta con diversificadas alianzas estratégicas para la captación de voluntarios y apoyo en determinadas donaciones para ciertos periodos del año.</p> <p>9. Aprendo Contigo pertenece a la principal red de pedagogía hospitalaria a nivel de Latinoamérica y el Caribe: REDLACEH, con quienes realizan proyectos de forma continua para el fortalecimiento de la pedagogía hospitalaria en el país.</p> <p>10. El Comité Ejecutivo está conformado por voluntarios con más de cinco años de experiencia, por lo que conocen y entiende ampliamente el trabajo en todos los niveles organizacionales.</p>	<p>1. Aprendo Contigo no tiene procesos de planeamiento estratégico. A su vez tampoco ejecuta un diagnóstico interno ni externo.</p> <p>2. A pesar de diversificar sus fuentes de financiamiento, los ingresos recaudados de Aprendo Contigo son menores que los gastos de la organización. Los primeros muestran una tendencia decreciente.</p> <p>3. Falta desarrollar competencias claves en determinados puestos de gestión.</p> <p>4. Aprendo Contigo tiene poca presencia en los medios de comunicación principales, debido a que no ha desarrollado una estrategia de comunicación efectiva.</p> <p>5. Aprendo Contigo tiene una mala relación con los altos cargos del INSN. Esto conlleva a que tengan dificultades en la asignación de un espacio propio</p> <p>6. Los voluntarios no tienen formación docente profesional y no se les realiza evaluaciones de desempeño.</p> <p>7. Aprendo Contigo no tiene procesos establecidos para el aprendizaje organizacional.</p> <p>8. Los miembros de la organización no tienen interiorizada la visión ya que está no es clara ni precisa y no refleja el verdadero impacto social que genera.</p>

Tabla 12: FODA de Aprendo Contigo (continuación)

Oportunidad	Amenaza
<p>1. Si se logra institucionalizar la pedagogía hospitalaria, las organizaciones sociales podrían favorecerse de la captación de fondos mediante organismos multilaterales.</p> <p>2. Los principales temas que atraen a un mayor público donador son los relacionados con el cáncer, la infancia y el ambiente.</p> <p>3. En las empresas privadas existe una mayor tendencia hacia la Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>4. Potencial de mayor donación en la población urbana costeña del Perú debido a que el 22% de habitantes ha realizado alguna donación durante los últimos seis meses.</p> <p>5. Si se logra institucionalizar la pedagogía hospitalaria, el MINEDU cuenta con la predisposición de firmar el Convenio de Cooperación Interinstitucional con Aprendo Contigo. Este convenio permitirá compartir experiencias y aprendizajes que favorezcan el intercambio de conocimiento mutuo.</p> <p>6. El canal de recaudación de fondos mediante la realización de eventos con individuos está generando altos ingresos para las organizaciones sociales en el Perú.</p> <p>7. Demanda no cubierta de la población. Las organizaciones que se dedican a la PH solo cubren el 10% de la población objetivo.</p>	<p>1. La creación de la norma técnica del modelo de servicio educativo hospitalario implica que las organizaciones tendrán que alinearse a lo dispuesto por el MINEDU incluyendo cambiar su modelo de gestión.</p> <p>2. La tendencia actual muestra que los organismos de cooperación internacional no tienen prioridad de entregar donaciones a una sola organización, sino destinar sus fondos a instituciones públicas u organismo multilaterales.</p> <p>3. Por parte de las empresas privadas existe una tendencia por realizar donaciones a través de bienes y no mediante aportes económicos, ya que les dificulta generar valor social y valor económico en paralelo.</p> <p>4. Dificultad en el ingreso de las plataformas virtuales para la recaudación de fondos (crowdfunding) por legislación de la SBS.</p>

4.5. Problemas estratégicos

Aprendo Contigo cumple con las tres situaciones que plantea el autor Bryson (2004) para utilizar el enfoque Directo como método en la identificación de los problemas estratégicos. En primer lugar, AC tiene objetivos declarados en su plan operativo; sin embargo, no provienen de un proceso de planificación estratégica; por ello se enfocan principalmente en alcanzar los resultados de años anteriores y no son considerados durante la toma de decisiones del año. En segundo lugar, producto de la falta de una planificación a largo plazo, no se tiene una visión consolidada del futuro de la organización. Ello ha generado que los planes de acción sean producto de las operaciones diarias. Tercero, Aprendo Contigo sí cuenta con una estructura y jerarquía declarada; sin embargo, las coordinadoras del Comité Ejecutivo presentan sobrecarga de responsabilidades. Finalmente, en cuarto lugar, el actual proceso de institucionalización de la pedagogía hospitalaria, así como los eventos del cambio climático han generado un ambiente de inestabilidad para la organización que afecta la visión y la recaudación de ingresos por pérdida de donantes. Es debido a ello que el enfoque Directo para determinar los problemas estratégicos resulta ser el más conveniente en el caso de Aprendo Contigo.

La organización tiene interiorizado que la misión de Aprendo Contigo es continuar con el proceso de aprendizaje del niño y adolescente hospitalizado; y, a pesar de no tener valores declarados, los miembros de AC se rigen por el compromiso, la solidaridad y la empatía. Asimismo, el diagnóstico concluye que la principal fortaleza de Aprendo Contigo se fundamenta en su metodología de enseñanza que considera a cabalidad las necesidades de su beneficiario. Tal es así que se logra establecer un vínculo cercano entre los niños y adolescentes, sus padres y la organización. Otro factor que se desprende de lo anterior son las capacidades que se desarrollan en los voluntarios, quienes en su mayoría, sin haber recibido una formación profesional de docente, desempeñan un buen rol como profesores de los pacientes. Sin embargo, Aprendo Contigo carece de una planificación a largo plazo lo cual viene afectando la gestión financiera y la creación de estrategias de comunicación eficaz. Ello es producto, en parte, de la falta de competencias claves en puestos de gestión de la organización.

A partir de lo explicado, se determinan los siguientes problemas estratégicos:

- ¿Qué puede hacer Aprendo Contigo para reducir el número de niños que ven interrumpido su proceso de aprendizaje por estar hospitalizados? El actual alcance que tiene la organización cubre solo el 1.2% del total de la población objetivo.
- ¿Cómo puede Aprendo Contigo asegurar sus recursos económicos en el largo plazo? En los últimos dos años, la organización presenta un déficit en ingresos para cubrir el total

de sus gastos. Esto ha generado que se presenten problemas en la gestión por falta de recursos.

- ¿Qué puede hacer Aprendo Contigo para orientar su gestión al largo plazo? Aprendo Contigo no ha desarrollado un proceso de planeamiento estratégico; por ello la toma de decisiones está enfocada en solucionar los problemas y necesidades de corto plazo.
- ¿Cómo puede Aprendo Contigo desarrollar un modelo de gestión orientado a resultados? La organización no cuenta con un adecuado sistema de información que promueva el aprendizaje organizacional.
- ¿Cómo puede Aprendo Contigo difundir mejor su imagen en los principales medios locales? Si bien la organización tiene reconocimiento y prestigio dentro del sector de pedagogía hospitalaria, no es conocida en la población; lo que le impide llegar a más donadores y/o voluntarios.
- ¿Qué debería hacer Aprendo Contigo para contar con un personal competente? La mayoría de las voluntarias de Aprendo Contigo no tienen formación de docente; asimismo, los puestos claves de gestión están cubiertos por voluntarias que no necesariamente cuentan con las competencias claves.
- ¿Qué puede hacer Aprendo Contigo para adaptar el programa educativo y su modelo de gestión a los estándares de la Norma Técnica que se promulgará? Con la institucionalización de la pedagogía hospitalaria, las organizacionales sociales que quieran formar parte del programa tendrán que adaptar su modelo de gestión para cumplir con los estándares de la norma.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA ESTRATÉGICA

En este capítulo se presentará la propuesta estratégica que inicia con la reformulación de los principios organizacionales, luego se elabora un mapa estratégico con el desarrollo de sus respectivos indicadores y finalmente, se muestran las iniciativas estratégicas en base a los objetivos planteados.

1. Reformulación de los principios organizacionales

En base al análisis de la misión, visión y valores de la organización, se determinó que era necesario replantear los enunciados. Por ello se optó por realizar un taller estratégico con los miembros del Comité Ejecutivo donde se propusieran ideas para elaborar una nueva misión y visión.

El taller consistió en la presentación del diagnóstico interno y externo de Aprendo Contigo y su validación; asimismo, se llevó a cabo una lluvia de ideas para elaborar la nueva misión y visión de la organización. Finalmente se desarrolló un mapa estratégico preliminar que consistió en la propuesta de diferentes objetivos en función de 3 niveles de resultados: finales, intermedios y capacidades. Se decidió utilizar esta metodología para facilitar la comprensión del taller por parte de los miembros del Comité Ejecutivo.

1.1. Misión

Como se mostró anteriormente la misión actual era redundante a partir del segundo párrafo, por lo que en el taller se reformuló este concepto.

Tras la dinámica se propuso que la nueva misión de Aprendo Contigo tendría que ser la siguiente: “Promover el derecho a la educación del niño y adolescente hospitalizado”

Esta nueva misión es precisa en el sentido de que cuando se menciona “promover el derecho a la educación” implica que la organización, por un lado, continúe brindando el servicio de pedagogía hospitalaria con los recursos que cuenta y, por otro lado, trabajando conjuntamente con las autoridades estatales para lograr que una política pública atienda a la mayor cantidad de niños y adolescentes que se encuentran en esta situación.

Respecto a la sección de “niños y adolescentes hospitalizados”, Aprendo Contigo personaliza las atenciones que brinda a cada niño y adolescente según su estado de salud y nivel de aprendizaje. De esta manera se espera que el niño tenga un desarrollo óptimo en el aspecto educativo, emocional y físico.

1.2. Visión

La visión que Aprendo Contigo tenía establecida no estaba correctamente formulada y los miembros del Comité Ejecutivo aceptaron ello. Establecer una visión organizacional fue uno de los procesos más complicados en el desarrollo del taller debido a que no existía un consenso sobre cómo se visualizaba a la organización en el futuro, sin embargo, se propuso la siguiente: “Lograr que todos los niños y adolescentes hospitalizados del Perú tengan acceso a una educación de calidad en sus centros hospitalarios”.

La máxima aspiración de Aprendo Contigo es lograr que todos los niños y adolescentes que se encuentran hospitalizados reciban educación de calidad y no vean afectado negativamente su proceso de aprendizaje; es decir, que se logren reinsertar correctamente en sus centros de educativos. La cobertura de las atenciones se espera que sea a nivel nacional, ya que el derecho a la educación debería ser igual para los niños hospitalizados como los niños en situación regular. Esta nueva visión es ambiciosa y de largo plazo; es decir, es la meta máxima a la que AC pretende alcanzar en los sucesivos años.

1.3. Valores

Los valores que se identificaron y los miembros del Comité Ejecutivo validaron son los siguientes: compromiso, empatía y solidaridad. El primero hace referencia al acuerdo contraído de manera voluntaria por parte de todos los miembros de la organización con la mejora académica de todos los niños y adolescentes hospitalizados; es el valor fundamental que da soporte a todas las actividades del programa. Respecto a la empatía, todo miembro de Aprendo Contigo debe ser capaz de comprender el conjunto de sentimientos que su público objetivo puede estar atravesando producto del tratamiento médico o su estadía en el hospital lejos de su vida normal. Finalmente, el valor de solidaridad hace referencia al esfuerzo y tiempo que donan los voluntarios para contribuir a la educación de los niños y adolescentes hospitalizados.

Estos valores organizacionales son los cimientos clave para cumplir con la misión y visión de Aprendo Contigo, ya que desde los voluntarios hasta los miembros del Comité Ejecutivo los deberían tener interiorizados. Por ello, se debe buscar que todo nuevo integrante de la organización incorpore en sus acciones el compromiso con su labor, así como la empatía y solidaridad con los pacientes pediátricos.

Es fundamental que los líderes de Aprendo Contigo incluyan estos tres valores en los documentos institucionales internos, memorias anuales, página web y en todo tipo de comunicación interna y externa.

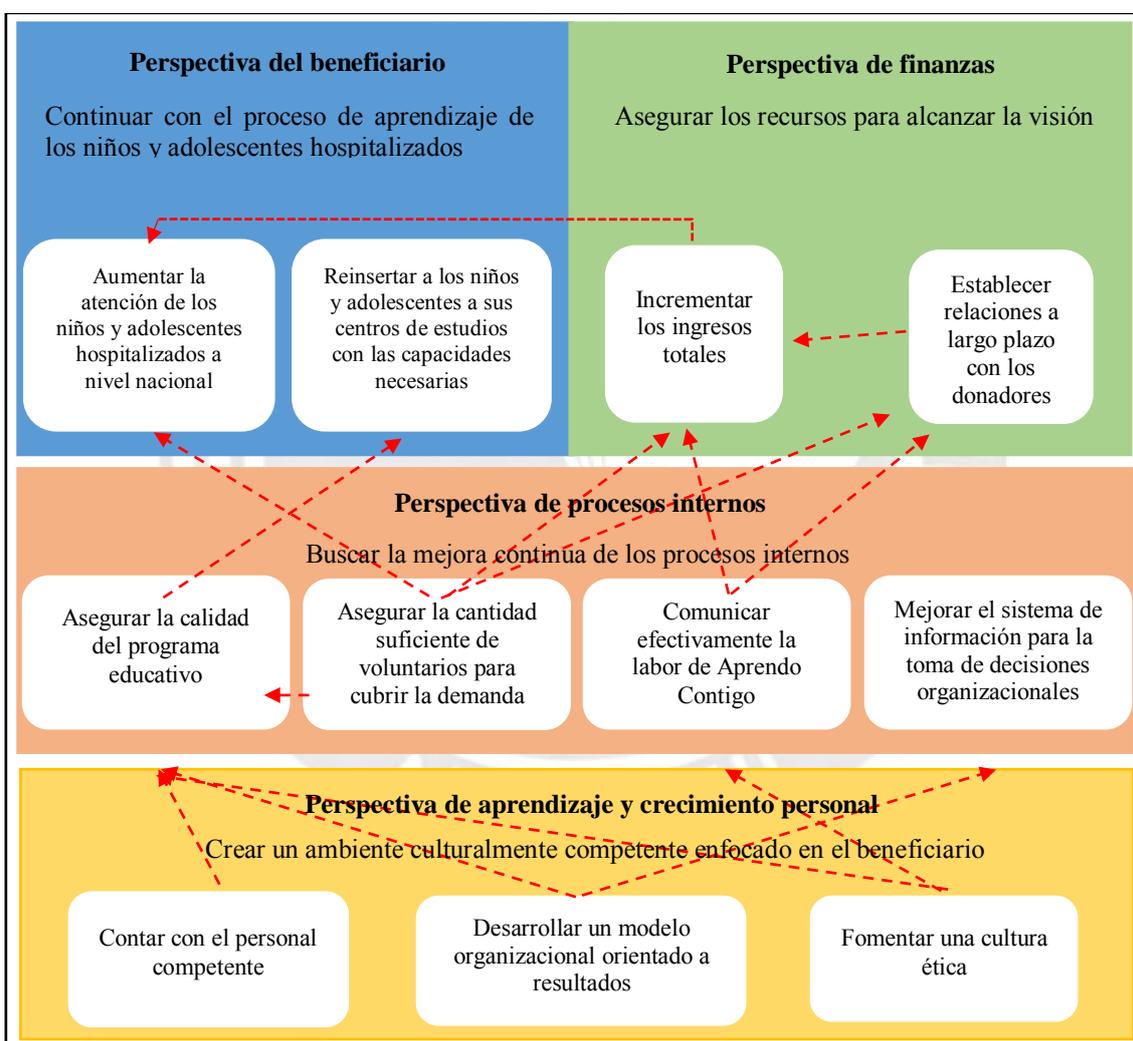
2. Formulación de la propuesta estratégica

A partir de los resultados del taller estratégico se procedió a elaborar el mapa estratégico para Aprendo Contigo. Se utilizaron como base los objetivos propuestos por las coordinadoras del Comité Ejecutivo.

2.1. Mapa estratégico

El desarrollo del mapa estratégico con los miembros del Comité Ejecutivo y el desarrollo del FODA fueron los insumos necesarios para plantear este mapa estratégico final, el cual muestra la coherencia existente entre los objetivos estratégicos planteados (Ver Figura 19).

Figura 19: Mapa Estratégico de Aprendo Contigo



Se determinó que la perspectiva del beneficiario y financiera estén al mismo nivel debido a que ambas son complementarias; es decir, se necesitará aumentar los ingresos totales para aumentar las atenciones al público objetivo de AC, y esto a su vez permitirá establecer relaciones

a largo plazo con los donadores, ya que observarán que sus contribuciones están generando valor en los niños y adolescentes hospitalizados.

Por otro lado, es fundamental que AC busque la mejora continua de sus procesos internos para llegar a ser una organización más efectiva en su labor. En tal sentido, se requiere que la sistematización y establecimiento de metas e indicadores de los procesos claves sea una prioridad en el corto plazo para el Comité Ejecutivo, quien en lo sucesivo deberá controlar y monitorear constantemente estos aspectos de la organización.

Finalmente, para alcanzar todos estos objetivos trazados será necesario que AC cuente con personal competente en todos los niveles organizacionales; es decir, que tanto los voluntarios tengan las competencias deseadas para impartir efectivamente las clases a los niños y adolescentes hospitalizados; así como las Coordinadoras de Turno y líderes de toda la organización cuenten con las capacidades de orientar y motivar al grupo que guían. Asimismo, es trabajo del Comité Ejecutivo desarrollar el talento en los diferentes niveles organizacionales mediante la creación de un ambiente orientado en el beneficiario.

2.2.Indicadores

Los indicadores propuestos tienen la finalidad de medir el avance de los objetivos en espacio de tiempo de 5 años. Primero, se explicó el significado y alcance de cada indicador, de manera que se evalúe con mayor precisión la situación futura deseada. Segundo, se determinó la línea base, la cual será comparada con la situación deseada a cinco años. De esta manera, se organizará mejor la información obtenida y será beneficioso para Aprendo Contigo al momento de evaluar sus objetivos (Ver Tabla 13).

Tabla 13: Indicadores y metas

	Objetivo estratégico	Indicadores	Descripción del indicador	Línea base (2017)	Meta 2022	
Continuar con el proceso de aprendizaje del niño hospitalizado						
Beneficiario	B1	Aumentar la cobertura de atención de los niños hospitalizados a nivel nacional	% de cobertura a nivel nacional	# de niños y adolescentes hospitalizados atendidos por AC / # de niños y adolescentes hospitalizados a nivel nacional que no pueden continuar con su aprendizaje escolar	1.2%	5%
	B2	Reinsertar a los niños a sus centros de estudios con las capacidades necesarias	% de niños que se reinsertaron correctamente	# de niños y adolescentes atendidos por AC que se reinsertaron correctamente en sus centros de estudios / # de niños y adolescentes atendidos por AC Un niño o adolescente se reinsertará correctamente cuando sea capaz de continuar el ritmo escolar y, además, no exista un desfase académico pronunciado respecto a sus compañeros de aula.	No determinado	60%
Asegurar los recursos para alcanzar la visión						
FINANZAS	F1	Incrementar los ingresos totales	Cantidad de ingresos en soles	Monto total de ingresos recaudados en soles	S/393,364.50	S/1,800,000
	F2	Establecer relaciones a largo plazo con los donadores	Tiempo promedio de permanencia de donadores	Periodo en el que un donador contribuye con Aprendo Contigo	1 año	3 años
% de donadores con tiempo de permanencia mayor o igual a 3 años			Número de donadores con tres o más años de permanencia / donadores totales	10%	50%	
Buscar la mejora continua de los procesos internos						
PROCESOS	P1	Asegurar la calidad del programa educativo	% de niños que completaron las lecciones programadas	# de niños que completaron las lecciones programadas / # total de niños atendidos	No determinado	80%
			% de padres de familia que aprueban la metodología de enseñanza	# de padres que aprueban el programa / # de padres cuyos hijos fueron atendidos por el programa	No determinado	95%
	P2	Asegurar la cantidad suficiente de voluntarios para cubrir la demanda	Cantidad de voluntarios que atiendan a niños y jóvenes hospitalizados	El número total de voluntarios que se necesita para atender a los niños y adolescentes hospitalizados en ambos hospitales.	250 aproximadamente	1033
	P3	Comunicar efectivamente la labor de Aprendo Contigo	Cantidad de noticias publicadas sobre AC en los medios de comunicación tradicional	El número de noticias, en las cuales se da a conocer el programa	No determinado	4 noticias por año

		Cantidad de seguidores en las redes sociales	Número de seguidores en el Facebook institucional	20,000	100,000	
		Nivel de conocimiento sobre Aprendo Contigo	<p>Las personas encuestas deben responder eligiendo una de las siguientes opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conozco bien la organización • Conozco un poco sobre la organización • He escuchado sobre la organización • Nunca he oído de ella 	No determinado	Más del 60% de las personas encuestadas deben responder que conocen un poco sobre la organización	
P4	Mejorar el sistema de información para la toma de decisiones organizacionales	% de procesos claves con indicadores y metas	# de procesos claves con indicadores y metas / total de procesos claves	No determinado: solo se cuenta con indicadores y metas para las atenciones, niños atendidos y recaudación de fondos de tres actividades	100%	
		% de procesos claves con información sistematizada	# de procesos claves con información sistematizada / total de procesos claves *Por sistematización se entiende que la información este estructurada y ordenada	No determinado: solo se sistematiza el avance académico y emocional de los niños atendidos. <i>Ambos son no determinados debido a que no existe un mapeo general de los procesos</i>	100%	
Crear un ambiente culturalmente competente enfocado en el beneficiario						
APRENDIZAJE	A1	Contar con personal competente	# de voluntarios docentes por turno	# de voluntarios docentes / # de voluntarios totales	No determinado	1 voluntario docente por turno
			Tasa de rotación de personal	# de personas que dejaron el programa en el mes / # total de colaboradores en el mes	No determinado	2 personas por mes
			% de capacitaciones dirigidas al personal administrativo	# de capacitaciones al personal administrativo / # total de capacitaciones	No determinado	60%
	A2	Desarrollar un modelo organizacional orientado a resultados	% de metas anuales alcanzadas	# de metas alcanzadas / # de metas totales propuestas	No determinado	100%
A3	Fomentar una cultura ética	# número de campañas en el año para fomentar la cultura ética	Las campañas constarán de acciones para difundir y sensibilizar sobre la cultura ética.	No determinado	2	

		Nivel de percepción de la cultura ética	Se evaluará mediante una encuesta donde se responderá eligiendo una de las siguientes alternativas: Cultura ética fuerte Cultura ética regular Cultura ética débil	Regular	Cultura ética fuerte
--	--	---	---	---------	----------------------

2.3. Iniciativas estratégicas

La última fase de la formulación de la propuesta estratégica consiste en la elaboración de iniciativas para el cumplimiento de cada objetivo estratégico.

Se ha decidido emplear la Matriz FODA (Ver tabla 14) para determinar las iniciativas estratégicas.

Las iniciativas estratégicas serán aquellas acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos del beneficiario, financieros, gestión interna y aprendizaje. Cada una de estas secciones presenta entre 2 y 4 iniciativas que están ordenadas en orden de importancia y ocurrencia. Asimismo, se pone principal énfasis en las áreas poco desarrolladas o acciones que la organización debe realizar por primera vez (Ver tabla 15). Es importante resaltar que los objetivos del beneficiario no tienen iniciativas estratégicas, debido a que son el resultado final de los demás objetivos planteados.

Finalmente, en esta sección se presentará la propuesta estratégica a Aprendo Contigo.

Tabla 14: Matriz FODA

FO Explotar	DO Busque
<p>F1-F2-O1-O3: Comunicar efectivamente la trayectoria de Aprendo Contigo para aprovechar la exposición de la Pedagogía Hospitalaria.</p> <p>F2-O5: Documentar, diagramar, sistematizar y compartir la eficiencia en las operaciones de atenciones con el MINEDU.</p> <p>F6-O3: Fortalecer y difundir las buenas prácticas organizacionales y la transparencia financiera.</p> <p>F4-O1-O2: Enfatizar el vínculo entre la organización y los niños con cáncer en las campañas de comunicación (sensibilización).</p> <p>F3-F8-O3: Incrementar la cuota de voluntarios corporativos.</p>	<p>D1-O7: Insertar procesos de planeación estratégica con el objetivo de cubrir una mayor demanda.</p> <p>D5-O1-O2: Enfatizar las atenciones a los niños con cáncer en las campañas de comunicación (sensibilización).</p> <p>D2-O3: Formular estrategias de recaudación de fondos dirigidas a empresas con mayor interés en la RSE.</p> <p>D1-D4-O7: Incluir las expectativas de los altos cargos del INSN dentro del planeamiento estratégico.</p> <p>D2-D3-O6: Crear eventos emblemáticos que difundan la labor de Aprendo Contigo y permitan recaudar fondos.</p>
FA Confronte	DA Evite
<p>F2-A1: Adaptar procesos a los estándares de la futura Norma Técnica del MINEDU.</p> <p>F1-F6-A2: Participar en proyectos de organismos multilaterales.</p> <p>F6-A3: Divulgar el proceso de rendición de cuentas para generar más confianza en el sector privado.</p> <p>F5-A4: Elaborar estrategias de recaudación de fondos con intervención del voluntariado</p>	<p>D1-A1: Replantear el modelo de gestión de Aprendo Contigo en caso se promulgue la Norma Técnica del MINEDU.</p> <p>D5-A2: Desarrollar estrategias de recaudación a organismos multilaterales en instituciones públicas.</p>

En base a esta matriz, se han planteado las iniciativas estratégicas para cada objetivo propuesto:

Tabla 15: Iniciativas estratégicas

		Objetivo estratégico	Iniciativas
		Continuar con el proceso de aprendizaje del niño hospitalizado	
Beneficiario	B1	Aumentar la cobertura de atención de los niños hospitalizados a nivel nacional	
	B2	Reinsertar a los niños a sus centros de estudios con las capacidades necesarias	
		Asegurar los recursos para alcanzar la visión	
FINANZAS	F1	Incrementar los ingresos totales	<ul style="list-style-type: none"> - Postular a proyectos de organismos multilaterales. - Organizar eventos de recaudación de fondos con un mayor alcance en la población.
	F2	Establecer relaciones a largo plazo con los donadores	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar presentes a los donadores en épocas festivas que recuerden al programa. - Realizar una mesa de trabajo anualmente con los donadores. - Incluir las expectativas y sugerencias de los donadores en la toma de decisión. - Reconocer públicamente a los donadores que cumplieron 3 años con la organización.
		Buscar la mejora continua de los procesos internos	
PROCESOS	P1	Asegurar la calidad del programa educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Generar encuestas breves dirigidas a cada padre al finalizar el tratamiento de su hijo - Evaluar el desempeño de los voluntarios como docentes hospitalarios.
	P2	Asegurar la cantidad suficiente de voluntarios para cubrir la demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de videos institucionales breves en las redes sociales. - Realizar dinámicas grupales con mayor frecuencia entre todos los voluntarios.
	P3	Comunicar efectivamente la labor de Aprendo Contigo	<ul style="list-style-type: none"> - Tener campañas de comunicación segmentadas. - Las campañas de comunicación deben enfocarse en mostrar más al público atendido. - Participar más activamente en redes sociales
	P4	Mejorar el sistema de información para la toma de decisiones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Definir cuáles son los procesos claves de la organización. - Designar a un responsable para la sistematización de la información.
		Crear un ambiente culturalmente competente enfocado en el beneficiario	
APRENDIZAJE	A1	Contar con personal competente	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo una evaluación de competencias para todo el personal de Aprendo Contigo. - Formar alianzas con las facultades de Educación en otras universidades para contar con más practicantes pedagogos. - Formar alianzas con empresas para obtener capacitaciones en temas de gestión
	A2	Desarrollar un modelo organizacional orientado a resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el liderazgo orientado a los resultados en todos los niveles de la organización. - Reconocer y premiar al personal por sus resultados.
	A3	Fomentar una cultura ética	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un código de ética de la organización - Difundir los principios de la organización en todos los niveles.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones de la investigación

A partir del caso de estudio desarrollado se puede concluir que Aprendo Contigo es una organización que orienta su gestión hacia los beneficiarios: niños y adolescentes hospitalizados. La asociación ha desarrollado un programa educativo adaptado al ambiente hospitalario y ha estandarizado los niveles de aprendizaje a partir del conocimiento académico del alumno hospitalizado.

De esta manera, la organización ha beneficiado a aproximadamente 40 mil niños y adolescentes hospitalizados tanto a nivel académico como emocional a lo largo de sus 17 años de existencia. Por esta razón, es el máximo exponente de pedagogía hospitalaria en el Perú. A pesar de ello, Aprendo Contigo atiende al 1.2% de niños y adolescentes hospitalizados a nivel nacional.

A partir de un diagnóstico organizacional, se determinó lo siguiente.

Respecto al análisis externo, Aprendo Contigo está alineado dentro del marco legal peruano y se ha caracterizado por ser una organización transparente en su rendición de cuentas con sus diferentes grupos de interés. Por otro lado, Aprendo Contigo desconoce otras fuentes de financiamiento que actualmente tiene el mercado, las cuales podrían brindarle mayores beneficios y recursos. Finalmente, la relación que tiene Aprendo Contigo con las demás organizaciones del sector se basa únicamente en el desarrollo de la pedagogía hospitalaria, careciendo de alianzas estratégicas entre ellas. Sin embargo, es importante mencionar, que el Ministerio de Educación desea implementar la pedagogía hospitalaria a nivel nacional, lo cual podría impactar en el modelo de gestión de Aprendo Contigo.

Respecto a la evaluación interna, se analizaron los principios de la organización, la gestión de recursos y las operaciones. Primero, los miembros de Aprendo Contigo tienen interiorizada la misión y se encuentra muy comprometidos con la enseñanza al público objetivo. Sin embargo, no hay un consenso respecto a la visión de la organización, ya que esta no expresa el verdadero impacto social que se pretende alcanzar; y al no contar con procesos de planeamiento estratégico, Aprendo Contigo no tiene establecida una dirección que guíe sus esfuerzos.

Por otro lado, la organización presenta un déficit de recursos económicos. Si bien diversifica sus fuentes de financiamiento, los recursos obtenidos no son suficientes para cubrir los gastos del programa. Asimismo, Aprendo Contigo, no cuenta con la cantidad necesaria de voluntarios para incrementar su alcance y presencia en ambos hospitales.

Por último, Aprendo Contigo presenta una estructura organizacional que establece los puestos y funciones de cada miembro de forma clara y ordenada. Esto permite, en general, que la organización funcione correctamente a nivel de voluntariado y administrativo. Los voluntarios, al no contar con una formación profesional como docente, son constantemente capacitados para garantizar el aprendizaje de los pacientes pediátricos. Sin embargo, se evidencia que falta desarrollar competencias claves en determinados puestos de gestión, lo que se traduce en sobrecarga laboral para determinados procesos.

Una vez evaluada y comprendida la situación organizacional de Aprendo Contigo, se desarrolló una propuesta estratégica que consta en la reformulación de los principios organizacionales y el establecimiento de objetivos que guíen sus esfuerzos en los próximos 5 años.

Se determinó como principal objetivo continuar con el proceso de aprendizaje de niños y adolescentes hospitalizados. Esto se logrará aumentando el número de atenciones; a la vez que se les desarrollará las competencias claves para su reinserción exitosa al sistema educativo. Para ello, primero, Aprendo Contigo debe tener los recursos económicos necesarios para la expansión del programa, así como generar nuevas alianzas estratégicas y fomentar relaciones a largo plazo con los donadores. Segundo, se debe contar la cantidad idónea de voluntarios para satisfacer la demanda y, principalmente, asegurar la calidad del programa educativo. Por último, se debe contar con un personal competente y desarrollar un modelo orientado a resultados.

2. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos se recomienda que Aprendo Contigo se enfoque en el desarrollo de planes de implementación y evaluación de la propuesta estratégica, ya que le permitirá mejorar la gestión y los resultados obtenidos por el programa. Asimismo, la gestión estratégica entendida como la formulación, implementación y control; deben incorporarse en los procesos organizacionales.

Es importante que Aprendo Contigo mantenga el nivel de transparencia al momento de rendir cuentas con sus principales grupos de interés. Sin embargo, se recomienda que la organización involucre más a sus *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones y rendición de cuentas.

Se debe lograr que Aprendo Contigo tenga una mayor exposición en los principales medios de comunicación, que garantice que más personas tengan conocimiento de la labor que realizan. Esto impulsará no solo potenciales donadores, sino voluntarios dispuestos a ayudar con la tarea que desempeñan.

Es importante que Aprendo Contigo considere la aprobación de la norma técnica del servicio educativo hospitalario y esté pendiente de su implementación, pues esta podría modificar su modelo de gestión actual. Por otro lado, es importante que la asociación trabaje de manera conjunta con La Compañía y Aula Fundación Telefónica, de manera que exista un apoyo mutuo que promueva el desarrollo de más aulas hospitalarias en el Perú.

Finalmente, desde el punto de vista de los investigadores, en general el Comité Ejecutivo es un grupo cohesionado de líderes, prestos a recibir sugerencias de cambio que impulsen la actividad del programa. Fue una experiencia enriquecedora para ambas partes y se espera que Aprendo Contigo continúe generando valor en los niños y adolescentes hospitalizados de tal forma que “juntos haremos del tiempo de espera, un tiempo de esperanza.”



REFERENCIAS

- Ackerman, F. & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44, 179-196. Recuperado de <http://www.hadjarian.com/esterategic/tarjomeh/2-90/khamesi.pdf>
- Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal [AFSEDF]. (2009). *Apuntes de Pedagogía Hospitalaria*. Recuperado de <http://www.redlaceh.org/DocumentosWeb/idCarp-6--0769a737c8549610ebfac5bac0c656b8.pdf>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI] (2017). Conceptos. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/index.php/cooperacion-internacional>
- Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el desarrollo (ASDI) (2003). Instrumento para evaluar fortalezas y debilidades de las ONGs. Recuperado de https://www.sida.se/contentassets/08a9388a2b5c483badd3375fb9d10bfd/el-oct225gono_1745.pdf
- Allison, M. & Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic*. San Francisco: Wiley Imprint.
- Alonso, L., García, D., Romero, K. (2006). Una experiencia de pedagogía hospitalaria con niños en edad escolar. La revista venezolana de Educación (Educere), 10, 455-462. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/356/35603408.pdf>
- Alva, M. (2011) ¿CÓMO EFECTUAR DONACIONES Y NO TENER CONTINGENCIAS EN LA DEDUCCIÓN DEL GASTO? 15 de diciembre, Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2011/01/14/como-efectuar-donaciones-y-no-tener-contingencias-en-la-deducción-del-gasto/>
- Álvarez, J (2014). Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia Educación de Fundación Minera Escondida (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116383/Alvarez%20Miranda%20Jorssy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aprendo Contigo. (2015). *Informe Anual 2016*. Lima.
- Aprendo Contigo (2016). *Informe Anual 2016*. Lima.
- Aprendo Contigo (2017a). Aprendo Contigo. Recuperado de: <http://www.aprendocontigo.org/>
- Aprendo Contigo (2017b). *Plan Operativo Anual 2017*. Lima.
- Aulas Fundación Telefónica en hospitales [AFTH] (2015). *Aulas Fundación Telefónica en Hospitales*. España: Editorial Ariel S.A. y Fundación Telefónica.
- Aulas Fundación Telefónica en hospitales [AFTH] (2017) *Fundación Telefónica*. Recuperado de <http://www.fundaciontelefonica.com.pe/educacion/aulas-en-hospitales/>

- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.
- Bell, J.; Masaoka, J. & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. San Francisco: Wiley Imprint.
- Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Bilbao: Hegoa.
- Fernandez, M. (2000). La pedagogía hospitalaria y el pedagogo hospitalario. *Tabanque: revista pedagógica*, (15), 139-150
- Bryson, J. (2004). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bryson, J. (2012). *The SAGE Handbook of Public Administration*. Los Angeles: SAGE.
Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ISMICwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA50&dq=strategic+planning+in+nonprofit+organizations&ots=2kh47am9xc&sig=61WOz3ny85D__vfwy8zXjkM-ccQ#v=onepage&q=strategic%20planning%20in%20nonprofit%20organizations&f=false
- Bryson, J. & Alston, F. (2005). *Creating your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Brown, W. & Iverson, J. (2004). Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (3), 377-400
- Cárdenas, R. & López, F. (2005). Hacia la construcción de un modelo social de la pedagogía hospitalaria. *Pedagogía Social, Revista Interuniversitaria*, (12-13), 59-70
- Cardone, P. & Monsalve, C. (2010). *Pedagogía Hospitalaria / Una propuesta educativa*. Caracas: Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Castañeda, J. (2012). *La sostenibilidad financiera del tercer sector de Yucatán*. México: Universidad Anahuac Mayab. Recuperado de
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/08CA201501.pdf>
- Certo, S. & Peter, J. (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill College.
- Chaves, M. (2012). La pedagogía hospitalaria como alternativa formativa.
- Charities Aid Foundation [CAF] (2014). CAF World Giving Index 2014. United Kingdom
- Charities Aid Foundation [CAF] (2015). CAF World Giving Index 2015. United Kingdom
- Charities Aid Foundation [CAF] (2016). CAF World Giving Index 2016. United Kingdom
- Charities Aid Foundation [CAF] (2017). CAF World Giving Index 2017. United Kingdom

- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Segunda Edición. México: Pearson
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- De la Iglesia, B., Forteza, D. & Verger, S. (2014). *Asociación Aprendo Contigo Informe de evaluación global (datos cualitativos y cuantitativos)*. Islas Baleares: Universitat de les Illes Balears.
- De Gregorio, A. (2003). *Introducción a la Gestión Estratégica*. Barcelona: Universitat De Barcelona. Recuperado de <http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- El Comercio (16 de junio de 2017). Estas empresas lograron el Distintivo ESR de responsabilidad social. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/empresas-lograron-distintivo-esr-responsabilidad-social-435198>
- El Correo (21 de febrero de 2017) Minedu lanzará desde Tacna el primer servicio educativo hospitalario. *El Correo*. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/ciudad/minedu-lanzara-desde-tacna-el-primer-servicio-educativo-hospitalario-732767/>
- El Peruano (19 de abril de 2017). Minedu crea el Servicio Educativo Hospitalario. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-minedu-crea-servicio-educativo-hospitalario-54080.aspx>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos*, 31-42
- Fernández, M. (2000). La pedagogía hospitalaria y el pedagogo hospitalario. *Tabanque: revista pedagógica*, (15), 139-150
- Foster, L., Kim, P. & Christiansen, B. (2009). *Ten Nonprofit Funding Models*. Recuperado de https://ssir.org/articles/entry/ten_nonprofit_funding_models
- Garzón, D., Amaya, C. & Castellanos, O. (2004). Modelo conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial. *INNOVAR: revista de ciencias administrativas y sociales*, 82-92
- Generación (28 de octubre del 2015) Ministro de Educación anunció que se institucionalizará la pedagogía hospitalaria en el Perú. *Generación*. Recuperado de <http://www.generacion.com/noticia/205072/ministro-educacion-anuncio-que-se-institucionalizara-pedagogia-hospitalaria-peru>
- Gomes, R. & Knowles, P. (1999). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: Rethinking the Strategic Market Analysis Sections. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(4), 3-22
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Education.

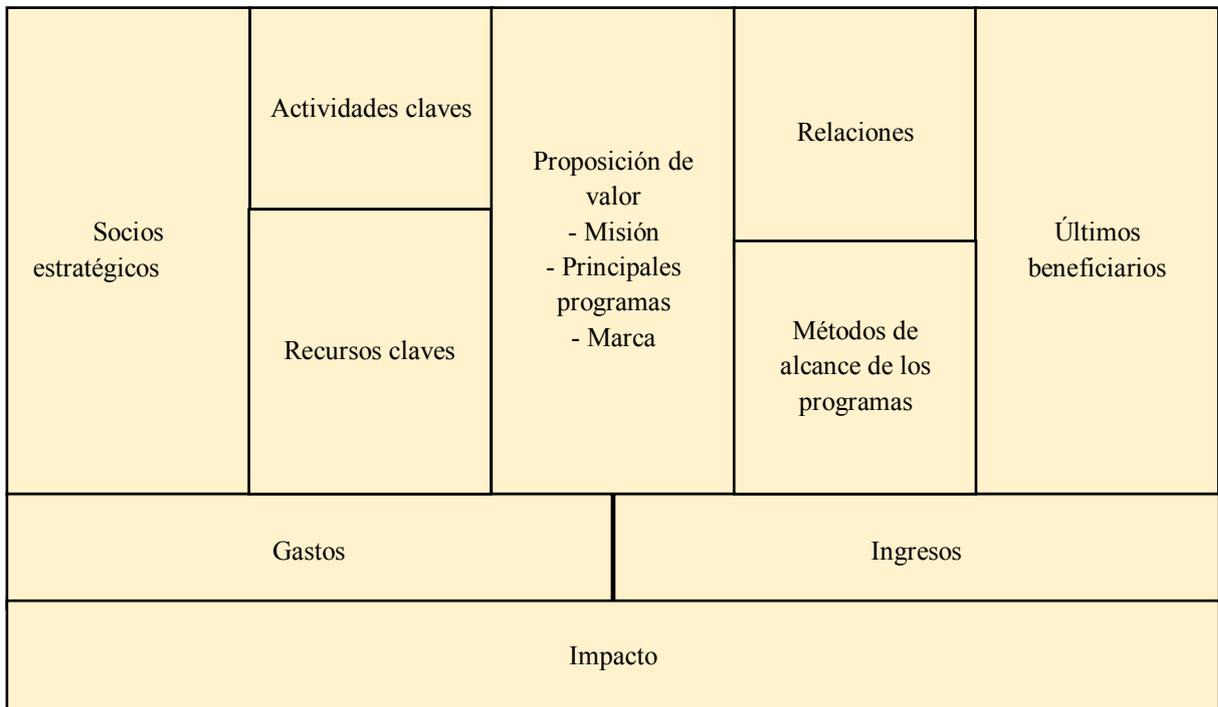
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). INEI. Recuperado de:
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Kaplan R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000
- Kuhlman, F. & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? Sustainability, volumen 2, pp. 3436-3448. Recuperado de <http://www.mdpi.com/2071-1050/2/11/3436/htm>
- La Compañía (2015). *Propuesta educativa*. Recuperado de <https://abrazartelacompania.wordpress.com/>
- Ley Nro. 27337. Ley que aprueba el nuevo código de los niños y adolescentes. Congreso de la República del Perú (2004). Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dga/nuevo-codigo-ninos-adolescentes.pdf>
- Ley Nro. 28044. Ley General De Educación. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- MINEDU (2007) Proyecto Educativo Nacional al 2021. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/PEN-2021.pdf>
- MINEDU (2017) *Servicio Educativo Hospitalario*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/servicio-educativo-hospitalario/>
- MINEDU (2016) Minedu alista proyecto para brindar asistencia pedagógica a escolares hospitalizados. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=40401>
- MINSa (2016) *Informe para la Transferencia de Gestión del Ministerio de Salud. Periodo 2011-2016*. Recuperado de ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2016/transferencia_gestion_minsa_2016.pdf
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=p-vyaItvGiYC&oi=fnd&pg=PP1&dq=balanced+scorecard+niven&ots=JbgW0KYBZZ&sig=XZw1QRtc-h1nDo8Wy0E3qa5jL5o&redir_esc=y#v=onepage&q=balanced%20scorecard%20niven&f=false
- Ochoa, B. & Lizasoáin, O. (2003). *Intervención psicopedagógica en el desajuste del niño enfermo y hospitalizado*. Pamplona: Eunsa
- Ochoa, B. & Polaino-Lorente, A. (1999). El estrés de los padres como consecuencia de la hospitalización de sus hijos: una revisión. *Estudios de Psicología*, 20(63), pp. 147-161.
- Ogonji, M. (2014). Strategic Planning in Nonprofit Organizations: A Content Analysis of Best Practices (Tesis de Maestría, Trinity Washington University, Washington, USA). Recuperado de <http://www.trinitydc.edu/bgs/files/2014/07/Ogonji-Michael-Final-Publication-Copy.pdf>

- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2017). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de: <http://www.who.int/es/>
- Ortega, J. (1990). Un primer acercamiento al concepto de medicina social. *Revista Biomédica*, 1(1), 42-45. Recuperado de <http://www.revbiomed.uady.mx/pdf/rb90117.pdf>
- Oster, S. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.
- Palomares, A., Sanchez, B. & Garrote, D. (2015). Educación inclusiva en contextos inéditos: La implementación de la Pedagogía Hospitalaria. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14 (2), 1507-1522. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v14n2/v14n2a43.pdf>
- Parlamento Latino. (2014). *Proyecto de ley Marco: Propuesta para el Estudio de Armonización Legislativa sobre Derecho a la Educación de Niños, Niñas y Jóvenes hospitalizados o en situación de enfermedad en América Latina y el Caribe*. 18 de mayo, de Comisión de Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología y Comunicación. Recuperado de: http://www.parlatino.org/pdf/leyes_marcos/leyes/proyecto-propuesta-estudio-armonizacion-dic-2014.pdf
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Polaino-Lorente, A. & Lizasoain, O. (1992). La pedagogía hospitalaria en Europa: La historia reciente de un movimiento pedagógico innovado. *Revista en línea Psicothema*, 4(1), 49-67. Recuperado de <https://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/7101/6965>
- Red Latinoamericana y del Caribe por el derecho a la educación de niños, niñas y jóvenes hospitalizados o en situación de enfermedad [REDLACEH] (2017) Qué es la red Redlaceh. Recuperado de: <http://www.redlaceh.org/que-es-la-red.php>
- Resolución Ministerial N 241-2017. Modelo de Servicio Educativo Hospitalario. MINEDU (2017).
- Retolaza, J., Torres, J. & San-José, L. (2012). El Cuadro de Mando Integral en entidades no lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, volumen 14, 89-106. Recuperado de: http://www.accid.org/revista/documents/El_cuadro_de_mando_integral_en_las_Entidad_es_No_Lucrativas.pdf
- Sanderse, J. (2014). The business model canvas of NGOs (Tesis de maestría, Open Universiteit, Países Bajos). Recuperado de <https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/5433/1/Sanders%20J%20scriptie%20def.pdf>
- Serradas, M. (2003). La pedagogía hospitalaria y el niño enfermo: Un aspecto más en la intervención socio-familiar. *Revista de Pedagogía*, 24 (71), 447-468
- Serradas, M. (2015). *Ley Marco de Pedagogía Hospitalaria para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://marianserradas2.blogspot.pe/2015/05/ley-marco-de-pedagogia-hospitalaria.html>

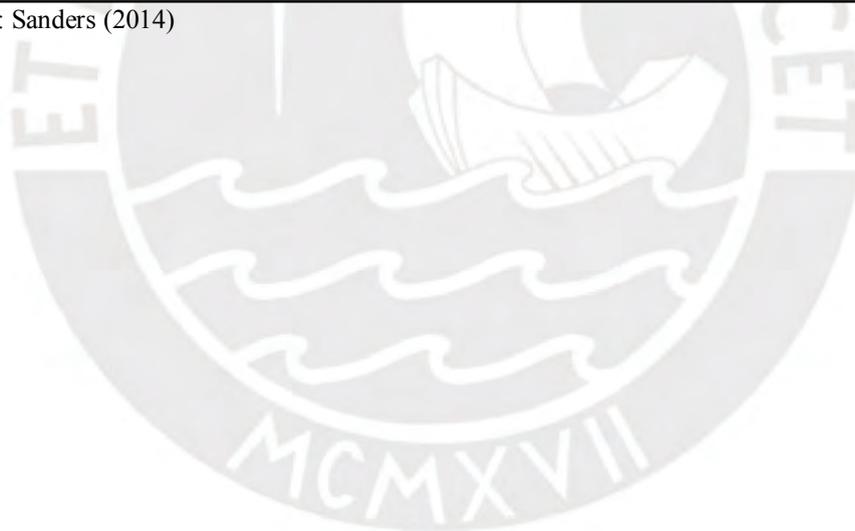
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sontag-Padilla, L., Staplefoote, L. & Gonzalez, K. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2017). *Cartilla Informativa: Régimen tributario de las donaciones*. Recuperado de http://orientacion.sunat.gob.pe/images/Renta2016/cartilla_donaciones_trib_ultimo.pdf
- Teijeiro, Y. (2008). La Pedagogía hospitalaria como pedagogía social: una aproximación a la intervención socioeducativa en el contexto hospitalario. *Revista de Estudios e Experiencias Educativas*, (21), 65-100. Recuperado de http://aplicaciones02.fod.ac.cr/igccire/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=80&lang=es
- Tshirhart, M., & Bielfeld, W. (2012). *Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Velásquez, L. (2014). *Niños hospitalizados: Guía de intervención psicológica en pacientes infantiles*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/338232/10/Ninos+hospitalizados+-+1er+cap.pdf>
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernos, Urgell & Vidal (2004). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto.
- York, P. (2010). *The Sustainability Formula: How Nonprofit Organizations can thrive in the emerging economy*. Recuperado de: <http://www.tccgrp.com/pdfs/SustainabilityFormula.pdf>
- Zimmerman, S. y Bell, J. (2014). *The Matrix Map: A Powerful Tool for Mission-Focused Nonprofits*. Recuperado de <https://nonprofitquarterly.org/2014/04/01/the-matrix-map-a-powerful-tool-for-mission-focused-nonprofits/>

ANEXO A: Modelo CANVAS de Sanders

Figura A1: Modelo CANVAS de Sanders

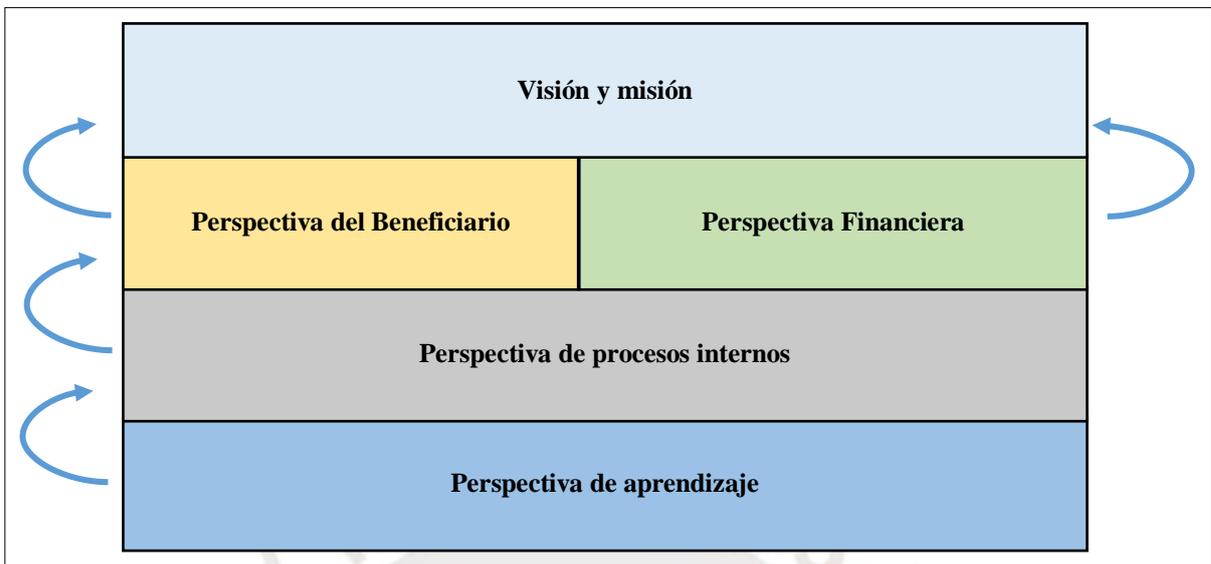


Adaptado de: Sanders (2014)

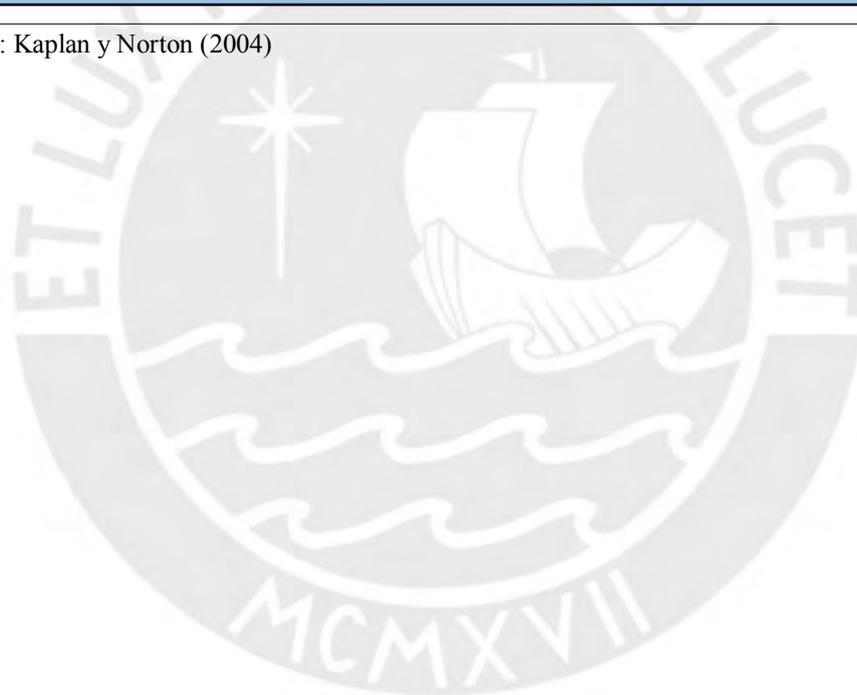


ANEXO B: MAPA ESTRATÉGICO

Figura B1: Mapa estratégico

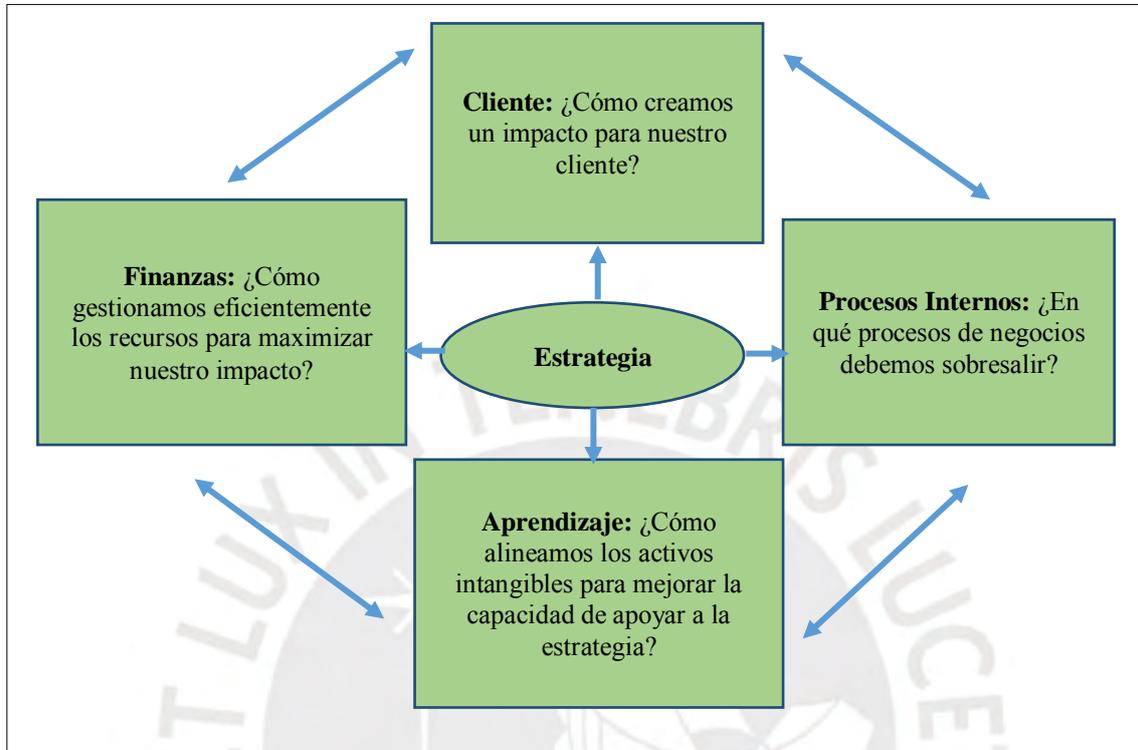


Adaptado de: Kaplan y Norton (2004)



ANEXO C: Cuadro de Mando Integral en OSFL

Figura C1: Cuadro de Mando Integral en OSFL



Adaptado de: Niven (2008)

ANEXO D: Matriz EFE

Tabla D1: Matriz EFE

Oportunidades		PESO	PUNTUACIÓN	PONDERADO
1				
2				
3				
4				
Amenazas				
1				
2				
3				
4				

Fuente: D'Alessio (2013)

ANEXO E: Matriz EFI

Tabla E1: Matriz EFI

Fortalezas		PESO	PUNTUACIÓN	PONDERADO
1				
2				
3				
4				
Debilidades				
1				
2				
3				
4				

Fuente: D'Alessio (2013)

ANEXO F: Ley Marco de Pedagogía Hospitalaria en América Latina y el Caribe

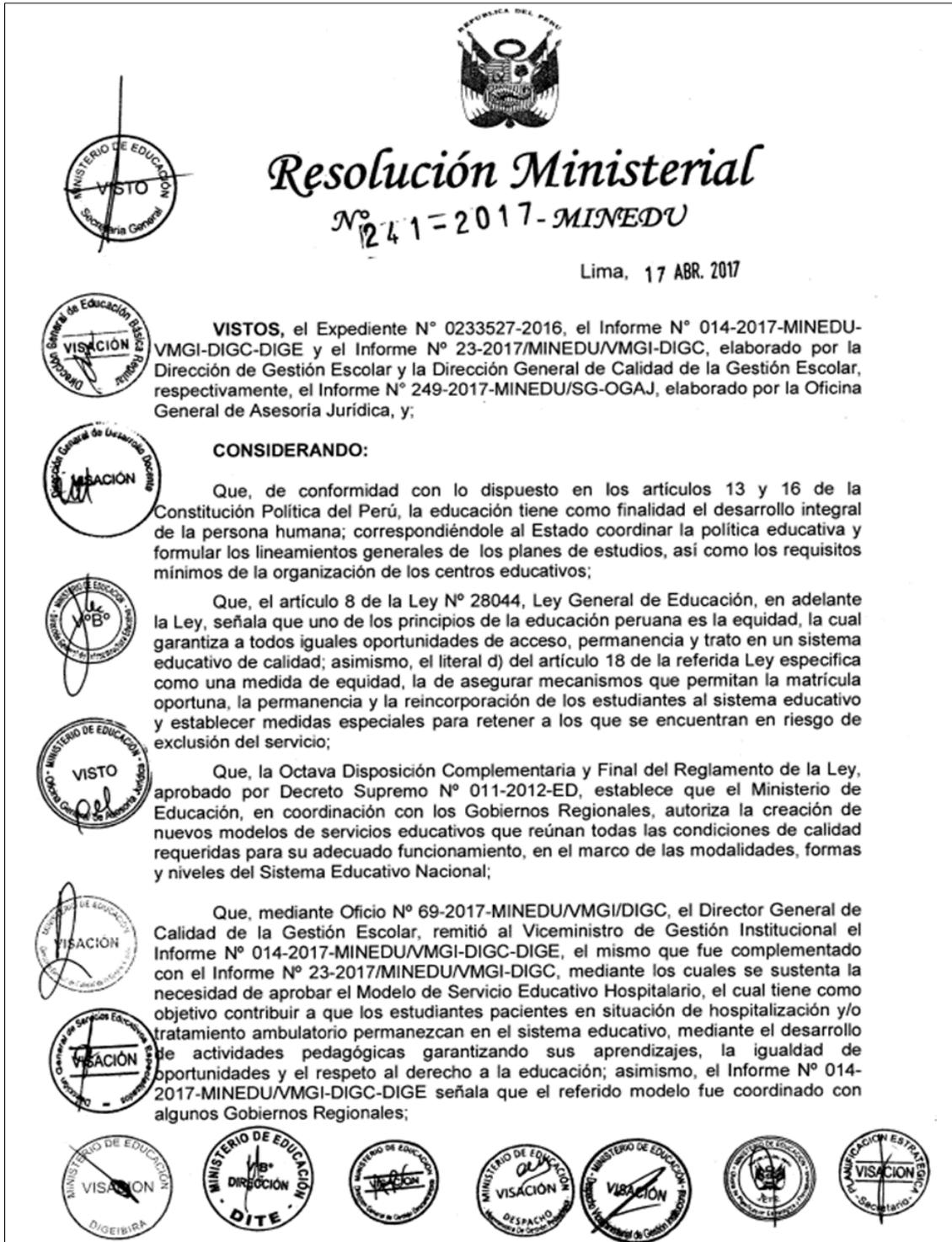
Tabla F1: Ley Marco de Pedagogía Hospitalaria en América Latina y el Caribe

LEY MARCO SOBRE EL DERECHO A LA EDUCACIÓN DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y JOVENES HOSPITALIZADOS O EN SITUACIÓN DE ENFERMEDAD EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE	
Artículo 1	A los alumnos del sistema educacional de enseñanza preescolar, básica o primaria, secundaria o media y de la educación especial o diferencial, que presenten patologías o condiciones médico-funcionales que requieran permanecer internados en centros especializados de salud o en lugar que el médico tratante determine o que están en tratamiento médico ambulatorio, los Estados respectivos les proporcionarán la correspondiente atención escolar en el lugar que por prescripción médica deban permanecer, la que será reconocida para efectos de continuación de estudios y certificación de acuerdo con las normas que establezca cada Ministerio de Educación o Secretaria de Educación, según sea el caso.
Artículo 2	Los niños, niñas y jóvenes, que presenten patologías o condiciones médico-funcionales que requieran permanecer internados en centros especializados de salud o en lugar que el médico tratante determine o que están en tratamiento médico ambulatorio y que no se encuentran escolarizados y/o marginados del sistema educativo, deberán ser escolarizados por el respectivo Ministerio de Educación o Secretaria de Educación, mediante el establecimiento educacional hospitalario o aula hospitalaria.
Artículo 3	Los recintos hospitalarios y/o centros especializados de salud, destinados a la rehabilitación y/o atención de niños, niñas y jóvenes que presenten patologías o condiciones médico-funcionales que requieran permanecer internados, deberán implementar un recinto escolar que tendrá como único propósito favorecer la continuidad de estudios o escolarización de enseñanza preescolar, básica o primaria, secundaria o media y de la educación especial o diferencial de los respectivos procesos escolares de este colectivo (niñas, niños y jóvenes). Cada sistema educativo respetará la confidencialidad respecto a los diagnósticos médicos.
Artículo 4	El funcionamiento de los establecimientos educacionales hospitalarios y/o aulas hospitalarias, deberá ser financiado o subsidiado en su totalidad por cada Estado en función de su modelo de financiamiento escolar, sin que este signifique costo económico para su familia y el/la estudiante en situación de enfermedad.

Adaptado de: REDLACEH (2017)

ANEXO G: Resolución Ministerial N° 241-2017 MINEDU del Modelo de Servicio Educativo Hospitalario

Figura G1: Resolución Ministerial N 241-2017 MINEDU del modelo de servicio educativo hospitalario



Fuente: MINEDU (2017)

ANEXO H: Guía de entrevista para experto en gestión social

Figura H1: Guía de entrevista para experto en gestión social

Guía de entrevista a experto en gestión social	
Nombre del entrevistado:	
PRESENTACIÓN:	
Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su tiempo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.	
Preguntas generales:	
1. ¿Qué entendería por sostenibilidad en organizaciones sin fines de lucro? ¿Qué debería hacer una organización sin fines de lucro para ser sostenible?	
• Variables externas:	
1. Marco Normativo para organizaciones sin fines de lucro:	
1.1. ¿Cómo pueden afectar las políticas públicas a una organización no lucrativa?	
1.2. ¿Conoce algunas políticas que afecten a organizaciones sociales del sector pedagogía hospitalaria?	
2. Mercado de fondos de donaciones:	
2.1. ¿Qué variables se debe tener en cuenta al momento de terminar el crecimiento del mercado de donaciones?	
2.2. ¿Cómo definiría la competencia para captar fondos de mercados de donaciones?	
• ¿Qué otros factores externos se consideran importantes al estudiar una organización no lucrativa?	
• Variables internas:	
1. Visión:	
1.1. Propuesta de valor: ¿Cuáles considera que son los principales desafíos de las organizaciones sociales al momento de elaborar su estrategia general?	
1.2. Conocimiento de la realidad: ¿Qué herramientas emplean estas organizaciones para el diagnóstico interno y externo?	
1.3. Gobernanza: ¿Cómo una organización no lucrativa logra que se reflejen sus valores y principios en su desenvolvimiento diario y gestión?	
2. Recursos:	
2.1. Capital social: ¿Cuáles son los principales factores que deben considerarse al momento de formar alianzas estratégicas? ¿Cómo debería gestionarse las alianzas estratégicas para que contribuyan a la generación de recursos?	
2.2. Mobilización de recursos: ¿Cuáles son las principales estrategias que utilizan las organizaciones no lucrativas para captar recursos económicos? ¿Cómo deberían estar diversificados los recursos obtenidos?	
2.3. Comunicación estratégica: ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas por las organizaciones no lucrativas para comunicar su misión y resultados? ¿Se suele invertir en TICs? ¿Con qué frecuencia se deben rendir cuentas a los donadores?	
3. Operaciones:	
3.1. Gestión del talento: ¿Qué herramientas utilizan las organizaciones no lucrativas para atraer y retener talento? ¿Con qué frecuencia son necesarias las capacitaciones a los voluntarios o personal administrativo?	
3.2. Gestión financiera: ¿Cuáles son los principales desafíos que afrontan las organizaciones no lucrativas al momento de gestionar los recursos obtenidos? ¿Qué herramientas de planeamiento financiero se utilizan con frecuencia?	
3.3. Gestión del conocimiento: ¿Cómo se gestiona el aprendizaje dentro de una organización no lucrativa?	
¿Qué otros factores internos debe tenerse en cuenta al momento de realizar un análisis interno de una organización no lucrativa?	

Figura H2: Guía de entrevista para experto en gestión social (continuación)

Guía de entrevista a miembros del Consejo Directivo de Aprendo Contigo

Nombre del entrevistado:

PRESENTACIÓN:

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis de una propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

Propuesta de valor

1. ¿Cuál es la visión de AC?
2. ¿Hubo algún cambio en la visión de AC a lo largo de los 17 años de operación? ¿Qué criterios emplearon para hacer este cambio?
3. ¿Cuál es la misión de AC?
4. ¿Hubo algún cambio en la misión de AC a lo largo de los 17 años de operación? ¿Qué criterios emplearon para hacer este cambio?
5. ¿Cuáles fueron los criterios que usó el Consejo Directivo para proponer la misión y visión de AC?
6. ¿Cómo transmiten la misión y visión al personal de Aprendo Contigo?
7. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de AC para el 2017?
8. ¿Cómo es el proceso de elaboración de los objetivos?
9. ¿Quiénes participaron en la formulación de los objetivos?
10. ¿Cómo verifican que la misión y visión estén alineados con los objetivos estratégicos de AC?

Conocimiento de la realidad

11. ¿Existen procesos para el diagnóstico externo o el reconocimiento de oportunidades y/o tendencias?
12. ¿Desarrollan algún análisis de los principales grupos de interés? ¿Cómo reconocerían a un potencial donador?
13. ¿Realizan evaluaciones internas que les permita reconocer debilidades o fortalezas de la organización?
14. ¿Consideran las expectativas de los stakeholders para formular los objetivos estratégicos?

Gobernanza

15. ¿Cuáles son los valores que representan a la organización?
16. Desde el punto de vista del Consejo Directivo ¿cuán interiorizados están la misión, visión y valores en el grupo de voluntarios de AC?
17. ¿Cómo transmiten los valores al personal de Aprendo Contigo?
18. ¿Qué mecanismos tiene AC para determinar a sus líderes o responsables de cada área? ¿qué perfil debería tener el líder de área?
19. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?
20. ¿Qué relación mantiene AC con sus principales grupos de interés?

ANEXO I: Guía de preguntas para donadores

Figura I1: Guía de preguntas para donadores

Guía de entrevista a Moisés Ackerman, donador de Aprendo Contigo

Nombre del entrevistado:

PRESENTACIÓN:

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis de una propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

Capital Social:

¿Podría describirnos la relación que tiene con Aprendo Contigo? ¿Qué significa Aprendo Contigo para usted?

1. ¿Desde cuándo dona a Aprendo Contigo? ¿Qué tipo de donación realiza?
2. ¿Considera importante la labor que realiza AC con los niños hospitalizados?
3. ¿Cuál es la razón principal por la que dona a AC?
4. ¿Considera seguir donando a AC durante un largo periodo? ¿Qué debería seguir haciendo AC para que continúe donando a la organización?
5. ¿Conoce a alguna organización que realice una labor social parecida a la de AC?
6. ¿Qué otras consideraciones toma en cuenta al momento de donar a una organización sin fines de lucro?
¿Qué sabe acerca de los beneficios tributarios que traen consigo las donaciones?

Comunicación estratégica:

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de Aprendo Contigo? ¿Quién fue su contacto en la organización?
2. ¿Cuál cree que es el mensaje que Aprendo Contigo transmite o busca difundir?
3. ¿Cómo es la comunicación de Aprendo Contigo con su organización? ¿Considera que la información que brinda AC es transparente, confiable y fluida?
4. ¿Qué podría mejorar o sugerir para que la comunicación sea más fluida y confiable?
5. ¿Considera que AC le rinde cuentas sobre las donaciones que realizó? ¿Considera esta rendición de cuentas como un mecanismo transparente y fiable? ¿Si tiene alguna duda sobre el destino de fondos ¿suele comunicarse con AC?
6. ¿Con qué frecuencia lo realiza? ¿Es una comunicación formal o informal? ¿Este archivo, exposición o documento que envía AC es amigable y entendible o qué podría mejorar?
7. ¿Qué acciones que realiza AC usted considera que la hacen una organización con buena reputación?

Algo más que desea agregar a todo lo dicho durante la entrevista

ANEXO J: Guía de entrevista para el MINEDU

Tabla J1: Guía de entrevista para el MINEDU

<p style="text-align: center;">Guía de entrevista a Lily Trefogli, Coordinadora de Servicios de Educación Básica Especial de la Dirección de Educación Básica Especial (DEBE) del Ministerio de Educación (MINEDU).</p> <p>Nombre del entrevistado: PRESENTACIÓN:</p> <p>Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su tiempo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.</p> <p><u>Marco normativo:</u></p> <p>¿Podría comentarnos sobre el plan piloto de Servicio Educativo Hospitalario?</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Por qué se seleccionó Lima y Tacna?2. ¿Es posible cubrir el 100% de atención a los alumnos hospitalizados en los mencionados departamentos?3. ¿El Plan es propio del sector educación o existe alguna coordinación con el MINSA?4. ¿Sería posible determinar una cantidad de la demanda?5. Anteriormente a este proyecto, ¿había alguna ley que atendiera esta necesidad?6. ¿Existe actualmente un marco normativo sobre la pedagogía hospitalaria? En todo caso, ¿hay planes a futuro para establecer políticas?7. Respecto a los profesores, ¿en un futuro podría darse la posibilidad de crear la especialidad en pedagogía hospitalaria para las facultades de Educación?8. Y sobre las organizaciones que actualmente desempeñan esta función, ¿existirá alguna regulación sobre sus actividades? <p><u>Conocimiento y apoyo a organizaciones dedicadas a pedagogía hospitalaria:</u></p> <ol style="list-style-type: none">9. ¿Se tiene conocimiento de las organizaciones sin fines de lucro que se dedican a la pedagogía hospitalaria?10. ¿A parte de apoyo estatal para poner en marcha el Plan Piloto, recibieron recomendaciones o apoyo de las OSFL dedicadas a la pedagogía hospitalaria?11. ¿Cuál es su relación con la organización Aprendo Contigo? ¿Se podría hablar de un trabajo conjunto? ¿Cuáles son las expectativas que tienen de esta organización a futuro?12. ¿Cuál es la relación que tienen con la organización Aulas Fundación Telefónica? <p>Desea agregar algo más a lo mencionado en la entrevista</p>
--

ANEXO K: Guía de entrevista para experto en captación de fondos

Tabla K1: Guía de entrevista para experto en captación de fondos

<p style="text-align: center;">Guía de entrevista a William Campbell, experto en captación de fondos</p> <p>Nombre del entrevistado:</p> <p>PRESENTACIÓN:</p> <p>Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis de una propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.</p> <p>Pregunta general:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué entiende por mercado de fondos para donaciones? <p>Tamaño del mercado</p> <ol style="list-style-type: none">2. ¿Qué tipo de donaciones realizan los peruanos?3. ¿Cuáles las principales instituciones u organizaciones a las que donan?4. ¿Cuál ha sido el crecimiento en los últimos años de las donaciones dirigidas a organizaciones sin fines de lucro?5. ¿Cuál es el perfil del público que dona más a organizaciones sin fines de lucro y del sector educación?6. ¿Cuál sería el nivel de confianza que tienen las personas u organizaciones al donar?7. ¿Cuáles serían las principales razones por las que las personas no donan?8. ¿Cuáles son las necesidades más atendidas por las donaciones? Es decir, ¿a qué tipo de OSFL, los peruanos suelen donar con mayor frecuencia?9. ¿Qué otras variables podrían influir en la decisión de donar? <p>Canales o fuentes de financiamiento</p> <ol style="list-style-type: none">10. ¿Cuáles son los canales a los que puede recurrir una OSFL para obtener financiamiento?11. ¿Cómo se pueden clasificar las fuentes de financiamiento? Es decir, ¿quiénes realizan donaciones u otorgan financiamiento a las OSFL?12. ¿Qué canal o fuente es más accesible para una organización? ¿Cuál la fuente más accesible en el Perú?13. ¿Cuáles son las estrategias más rentables de captación de fondos? ¿Cuál es la más rentable en el Perú?14. ¿Qué variables debe considerar la organización al momento de elaborar una estrategia de captación de fondos?15. ¿La estrategia de captación de fondos debe variar cada año o cuándo debe modificarse? <p>Estímulos fiscales</p> <p>¿Existen incentivos fiscales por parte del Estado peruano para que las organizaciones privadas realicen donaciones a las OSFL?</p>

ANEXO L: Guía de entrevista para miembro de la REDLACEH

Tabla L1: Guía de entrevista para miembro de la REDLACEH

Guía de entrevista a Tomás Arredondo, Coordinador de Escuelas y Aulas Hospitalarias del Ministerio de Educación de Chile

Nombre del entrevistado:

PRESENTACIÓN:

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis de una propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

Sector Pedagogía hospitalaria:

1. ¿Qué es la REDLACEH? ¿En qué contexto surgió?
2. ¿Cuáles son sus principales objetivos?
3. ¿Cuál ha sido el desarrollo de la pedagogía hospitalaria con la creación de la Redlaceh? ¿Cómo se gestó la creación de la LEY MARCO SOBRE EL DERECHO A LA EDUCACIÓN DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y JOVENES HOSPITALIZADOS O EN SITUACIÓN DE ENFERMEDAD EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE?
4. A nivel Latinoamericano ¿cuáles son los países que más han desarrollado la pedagogía hospitalaria y son los referentes de la región (a nivel de leyes y organizaciones sin fines de lucro)?
5. ¿Cómo fue el proceso de institucionalización de la pedagogía hospitalaria en Chile? ¿Cuáles fueron los principales retos y desafíos en este proceso?
6. ¿Qué papel deberían cumplir las organizaciones no lucrativas dedicadas a la pedagogía hospitalaria una vez que se institucionalice?
7. Desde su punto de vista, ¿cómo describiría el desarrollo de la pedagogía hospitalaria en el Perú a nivel de legislación?
8. ¿Cómo describiría el desarrollo de organizaciones sin fines de lucro que velen por la pedagogía hospitalaria en el Perú?
9. ¿Qué oportunidades de mejora identifica para lograr la institucionalización de la pedagogía hospitalaria en Perú?

Capital social:

1. ¿Cómo acceden las organizaciones dedicadas a la pedagogía hospitalaria a la Redlaceh? ¿Qué requisitos deben cumplir para acceder a ella?
2. ¿Qué tipo de apoyo se le brinda a las organizaciones pertenecientes? ¿Cada cuánto tiempo las organizaciones pertenecientes a la Redlaceh se reúnen o realizan actividades?
3. ¿Qué organizaciones peruanas participan en los eventos organizados por la Redlaceh?
4. ¿Cuál espera que sea la retribución por el lado de Aprendo Contigo?

ANEXO M: Cuestionario de encuesta a personal administrativo de Aprendo Contigo

Figura M1: Cuestionario de encuesta a personal administrativo de Aprendo Contigo

PRESENTACIÓN:

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis de una propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

1. ¿Conoces la misión de Aprendo Contigo?
2. Si respondió sí, ¿cuál es la misión de Aprendo Contigo?
3. Del 1 al 5 (donde 1 es nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo). ¿Cuán de acuerdo estás en que la misión expresa con exactitud y claridad el propósito de Aprendo Contigo?
4. ¿Conoces la visión de Aprendo Contigo? Si responde sí, pase a la pregunta 5, si respondió No, pase a la pregunta 8.
5. ¿Cuál es la visión de Aprendo Contigo?
6. Del 1 al 5 (donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo). ¿Crees que Aprendo Contigo logre alcanzar su visión?
7. Del 1 al 5 (donde 1 es muy poco y 5 bastante) ¿Qué tan inspiradora es la visión de Aprendo Contigo?
8. ¿Conoces los objetivos de Aprendo Contigo? Si la respuesta es sí, continúe a la siguiente pregunta; si la respuesta es no, pase a la pregunta 10.
9. Si la respuesta es sí, ¿Consideras que son realistas? (donde 1 es nada realista y 4 fácil de alcanzar)
10. ¿Cuáles son los valores principales de Aprendo Contigo?
11. ¿Con qué valores te sientes más identificados?

Del 1 al 5 (donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo). ¿Crees que Aprendo Contigo transmite eficazmente la misión, visión y valores?

ANEXO N: Guía de entrevista para el Consejo Directivo

Figura N1: Guía de entrevista para el Consejo Directivo

<p style="text-align: center;">Guía de entrevista a miembros del Consejo Directivo de Aprendo Contigo</p> <p>Nombre del entrevistado:</p> <p>PRESENTACIÓN:</p> <p>Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis de una propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.</p> <p>Propuesta de valor</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es la visión de AC?2. ¿Hubo algún cambio en la visión de AC a lo largo de los 17 años de operación? ¿Qué criterios emplearon para hacer este cambio?3. ¿Cuál es la misión de AC?4. ¿Hubo algún cambio en la misión de AC a lo largo de los 17 años de operación? ¿Qué criterios emplearon para hacer este cambio?5. ¿Cuáles fueron los criterios que usó el Consejo Directivo para proponer la misión y visión de AC?6. ¿Cómo transmiten la misión y visión al personal de Aprendo Contigo?7. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de AC para el 2017?8. ¿Cómo es el proceso de elaboración de los objetivos?9. ¿Quiénes participaron en la formulación de los objetivos?10. ¿Cómo verifican que la misión y visión estén alineados con los objetivos estratégicos de AC? <p>Conocimiento de la realidad</p> <ol style="list-style-type: none">11. ¿Existen procesos para el diagnóstico externo o el reconocimiento de oportunidades y/o tendencias?12. ¿Desarrollan algún análisis de los principales grupos de interés? ¿Cómo reconocerían a un potencial donador?13. ¿Realizan evaluaciones internas que les permita reconocer debilidades o fortalezas de la organización?14. ¿Consideran las expectativas de los stakeholders para formular los objetivos estratégicos? <p>Gobernanza</p> <ol style="list-style-type: none">15. ¿Cuáles son los valores que representan a la organización?16. Desde el punto de vista del Consejo Directivo ¿cuán interiorizados están la misión, visión y valores en el grupo de voluntarios de AC?17. ¿Cómo transmiten los valores al personal de Aprendo Contigo?18. ¿Qué mecanismos tiene AC para determinar a sus líderes o responsables de cada área? ¿qué perfil debería tener el líder de área?19. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?20. ¿Qué relación mantiene AC con sus principales grupos de interés?
--

ANEXO O: Guía de preguntas para focus group

Figura O1: Guía de preguntas para focus group

PRESENTACIÓN:

Buenos días, antes que todo gracias por haber aceptado nuestra invitación al focus group, mi nombre es.....

Nosotros somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección y nos encontramos realizando una investigación para el desarrollo de nuestra tesis que tiene como objetivo elaborar una propuesta estratégica para Aprendo Contigo.

La reunión tendrá una duración aproximada de 45 minutos y será grabada con fines de recopilación de información. Por lo anterior, no se preocupen ya que dicho audio sólo será utilizado por el equipo y lo que ustedes opinen dentro de esta sala no será transmitido a terceros.

Todo lo que ustedes digan es importante. Díganlo cuando quieran, Las opiniones más sencillas, que quizá consideren demasiado simples o poco interesantes, a veces suelen ser las más importantes. No se guarden nada y respetemos las opiniones que den los demás.

Siéntanse en la libertad de discutir y defender sus ideas con confianza. No hay respuestas buenas, ni respuestas malas, sólo hay respuestas francas.

Antes que nada vamos a realizar un ejercicio para conocernos, la mecánica será la siguiente: Nos vamos a presentar cada uno de forma breve, empezando con el nombre, a qué se dedica, qué edad tiene, dónde vive, y por qué se encuentra en Aprendo Contigo.

Visión:

1. Me podrían decir a qué se dedica Aprendo Contigo? ¿Ustedes conocen cuál es la misión de Aprendo Contigo? ¿Qué busca la organización con esto y para qué lo hace?
2. Mirando al futuro, ustedes saben a qué aspira llegar la organización? Creen que es posible? Cómo creen ustedes que será AC de aquí a algunos años.
3. ¿Cuáles son los objetivos que tienen según su posición?

Gobernanza:

4. ¿Cuáles son los principales valores de AC?
5. ¿Consideran que estos valores son reflejados en las acciones de los integrantes de AC? ¿Por qué? Y si en alguna oportunidad, las personas actuaron en contra de los valores, ¿qué hicieron?
6. ¿Qué elementos visibles ven en su área de trabajo que refleje lo que significa Aprendo Contigo o sus principios?
7. ¿Consideran que son escuchados por los líderes de la organización?
8. ¿Podrían comentarnos cómo se eligen a los líderes? Están de acuerdo que los procesos de selección se lleven a cabo de esa forma?

Comunicación estratégica:

9. ¿Consideras clara y oportuna la forma que tiene AC al momento de transmitir lo que espera de cada uno de ustedes?
10. Siempre que se toma una decisión con gran impacto en la organización ¿cómo son comunicados o cómo se enteran de esta?
11. Cómo describirían el acceso que tienen a la información de la organización? Fácil acceso - complicado - nada de acceso

Gestión del talento:

12. ¿Consideras importante las capacitaciones mensuales que brinda AC? ¿En qué te ayuda esas capacitaciones como voluntario?
13. ¿Qué otras actividades o temas nuevos propondrían para que las capacitaciones mensuales sean más efectivas?
14. ¿Consideran que existe un clima de liderazgo y de buenas prácticas en su aula hospitalaria? ¿Cómo lo describirías?

Gestión del conocimiento:

16. ¿Cuentan con indicadores de logros? ¿Cómo creen que es el resultado global de la organización respecto a sus indicadores de logros?
17. ¿Si no tienen metas, cómo saben que están haciéndolo bien o tienen que mejorar?
18. ¿Qué hacen cuando no llegan a lo que tenían planteado?
19. ¿Reciben retroalimentación?

ANEXO P: Guía de entrevista de la gestión de recursos y operaciones

Figura P1: Guía de entrevista de la gestión de recursos

Guía de entrevista a Yvette Muñoz, Coordinadora de Imagen y Recursos de Aprendo Contigo

Nombre del entrevistado:

PRESENTACIÓN:

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis de una propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

Capital social:

1. Actualmente AC, ¿con qué alianzas estratégicas cuenta? ¿cuáles son los criterios para establecer una nueva alianza estratégica?
2. ¿Han funcionado correctamente estas alianzas? ¿Cuánto tiempo suele durar una alianza estratégica? ¿Cómo miden la efectividad de las alianzas estratégicas?
3. ¿Cómo consideran que es la relación que tiene AC con cada stakeholders?

Movilización de recursos:

Económicos:

4. ¿Qué actividades realiza AC para captar recursos económicos o activos físicos?
5. ¿Cómo suelen gestionar estas actividades de recaudación?
6. ¿Cuán efectivas consideras que son estas actividades?

Voluntarios:

7. ¿Qué actividades realiza AC para atraer a nuevos voluntarios? ¿Cuánto invierten en estas campañas?
8. ¿Con qué frecuencia suelen realizar estas actividades? ¿Las estrategias de atracción de voluntarios les ha funcionado o que se podría cambiar o mejorar para que sean muy efectivas?
9. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección?
10. ¿Cuál es el perfil del voluntario?

Comunicación estratégica:

11. ¿Qué actividades realizan para comunicar la labor social que realizan?
12. ¿Cuáles son los canales que utilizan para difundir su labor?
13. ¿Qué mensaje buscan transmitir?
14. ¿Qué información dan a conocer en las campañas de difusión?
15. ¿Alguna vez han realizado alguna investigación sobre la imagen que tiene Aprendo Contigo?*
16. ¿Cuánto invierten en las campañas para difundir a Aprendo Contigo?
17. ¿Cuántos fondos suelen destinar a las mejoras en las tecnologías que usan?
18. ¿La rendición de cuentas con qué frecuencia se realiza? Por cada que reciben una donación fuerte, por evento o a fin de año
19. ¿Qué mecanismos, informes, presentaciones suelen emplear para rendir cuentas a sus grupos de interés? ¿Lo hacen de manera presencial o virtual?

Figura P2: Guía de entrevista de la gestión de operaciones

Guía de entrevista a Pamela Vargas, Coordinadora General de Aprendo Contigo

Nombre del entrevistado:

PRESENTACIÓN:

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos elaborando nuestra tesis de una propuesta estratégica para la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

Gestión del talento

1. ¿Cuáles son los principales motivos por los que el número de voluntarios se incrementa o disminuye?
2. ¿Cómo es el proceso de inducción de un nuevo voluntario?
3. ¿Qué actividades realiza AC para desarrollar y potenciar el liderazgo y buenas prácticas en los voluntarios y coordinadores? ¿Suelen brindar capacitaciones y con qué frecuencia?
4. ¿Cómo generan o incentivan un buen clima laboral tanto en la terna administrativa como en los voluntarios?
5. ¿Cuáles son los materiales que debe tener el voluntario para ejercer correctamente sus funciones?
6. ¿Cómo se mide el óptimo desempeño de los voluntarios? ¿Quién es la persona encargada de realizar este seguimiento? ¿Suelen brindar feedback a los voluntarios y con qué frecuencia?
7. ¿Cómo separan a las personas que no van acorde a lo esperado por la organización?
8. ¿Existe alguna acreditación que reciban los voluntarios tras su experiencia en Aprendo Contigo?
9. ¿Cómo generan lealtad en sus voluntarios?

Gestión financiera

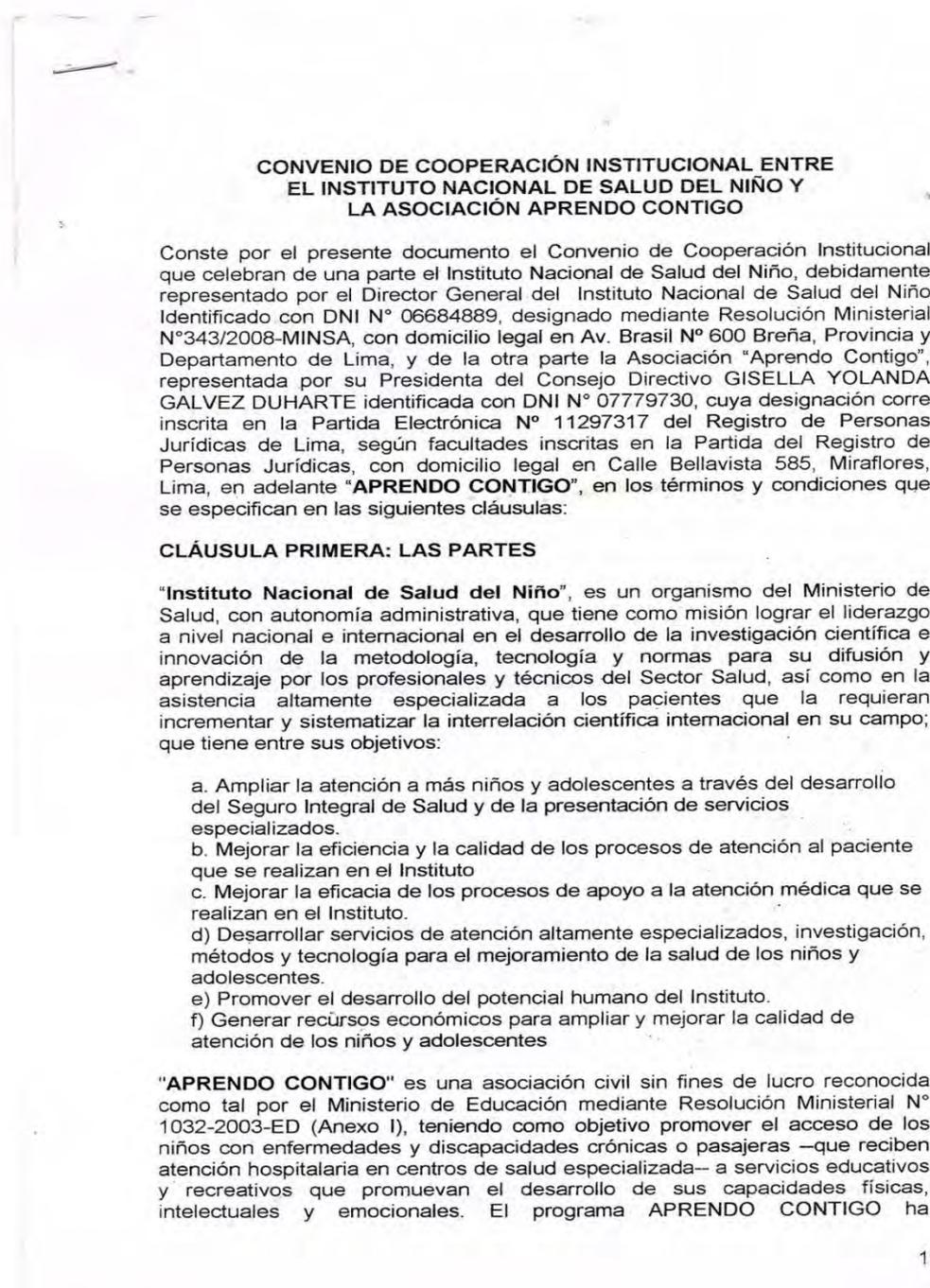
10. ¿Tienen procesos de planificación financiera? Nos referimos a las actividades de presupuesto, control de gastos, elección de fuentes de financiamiento, entre otras.
11. ¿Con qué frecuencia realizan los procesos de planificación financiera?
12. ¿Cómo controlan el flujo de ingresos y egresos?
13. ¿Hay momentos de escasez de recursos? ¿Cada cuánto se dan?
14. ¿Quiénes son los responsables de administrar los recursos económicos?
15. ¿Quiénes deciden hacia dónde se distribuyen los ingresos?
16. ¿En qué momento del año se obtienen mayor cantidad de ingresos económicos?
17. ¿Existen objetivos financieros por año?
18. ¿Cuáles son las actividades que requieren de mayor inversión?
19. ¿De dónde provienen los ingresos más fuertes? *De los eventos, de las donaciones individuales o de los premios, etc*
20. Tiempo de permanencia promedio de los donadores
21. ¿Cuáles son las actividades que requieren de mayor inversión en la organización?

Gestión del conocimiento

22. ¿AC tiene indicadores para medir la efectividad de sus diferentes acciones?
 23. ¿Suelen cumplir estos indicadores de gestión? ¿Quién es la persona responsable de hacer seguimiento a estos indicadores? ¿Quién establece los indicadores para cada área?
 24. ¿Con qué frecuencia establecen estos indicadores?
 25. ¿En qué documento de la organización se registra o documenta las buenas prácticas y lecciones aprendidas durante un determinado periodo?
 26. Este registro ¿suelen compartirlo con todo el personal o cómo es el proceso de comunicación de resultados?
- ¿Qué mecanismos tiene AC para sistematizar la información sensible de cada área? ¿Cómo facilita el aprendizaje de los nuevos integrantes?**

ANEXO Q: Convenio de Cooperación Institucional entre el INEN/INSN y la Asociación Aprendo Contigo

Figura Q1: Convenio de Cooperación Institucional entre el INEN/INSN y la Asociación Aprendo Contigo



Fuente: Aprendo Contigo (2017)

ANEXO R: Guía del taller estratégico

Tabla R1: Guía del taller estratégico

PRESENTACIÓN:

Buenos días, gracias por haber aceptado nuestra invitación al taller estratégico, mi nombre es.....

Nosotros somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección y nos encontramos realizando una investigación para el desarrollo de nuestra tesis que tiene como objetivo elaborar una propuesta estratégica para Aprendo Contigo.

La reunión tendrá una duración aproximada de 4 horas y será grabada con fines de recopilación de información. Por lo anterior, no se preocupen ya que dicho audio sólo será utilizado por el equipo y lo que ustedes opinen dentro de esta sala no será transmitido a terceros.

Todo lo que ustedes digan es importante. Díganlo cuando quieran, Las opiniones más sencillas, que quizá consideren demasiado simples o poco interesantes, a veces suelen ser las más importantes. No se guarden nada y respetemos las opiniones que de los demás.

Antes que nada vamos a realizar un ejercicio para conocernos, la mecánica será la siguiente: Nos vamos a presentar cada uno de forma breve, empezando con el nombre, a qué se dedica y por qué se encuentra en Aprendo Contigo.

Programa del Taller:

1. Presentación general del programa
2. Presentación del análisis del entorno de Aprendo Contigo
 - 2.1. Oportunidades
 - 2.2. Amenazas
 - 2.3. Retroalimentación de los hallazgos
3. Presentación del análisis interno de Aprendo Contigo
 - 3.1. Fortalezas
 - 3.2. Debilidades
 - 3.3. Retroalimentación de los hallazgos
4. Análisis de los principios organizacionales
 - 4.1. Reformulación de la Misión
 - 4.2. Reformulación de la Visión
 - 4.3. Reformulación de los Valores
5. Realización de un Mapa Estratégico
6. Cierre

Figura R1: Fotos del desarrollo del taller - Desarrollo del Mapa Estratégico

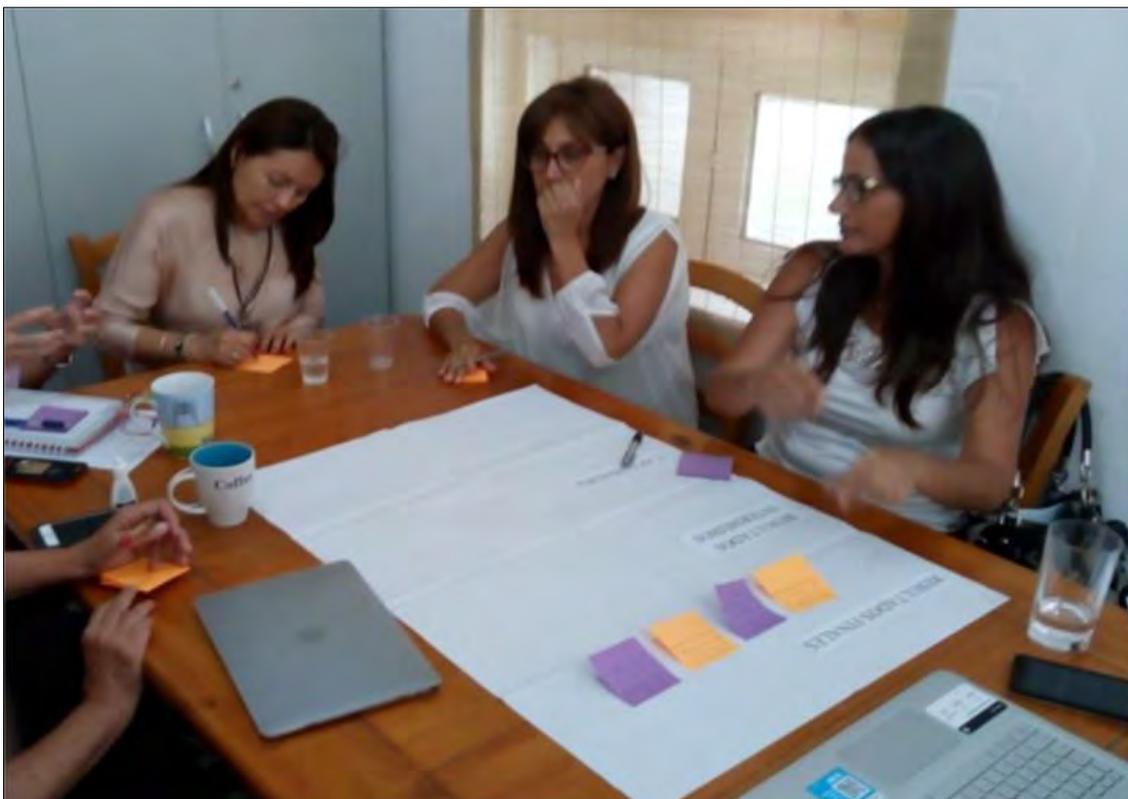


Figura R2: Fotos del desarrollo del taller - Mapa Estratégico final



ANEXO S: Matriz de consistencia

Tabla S1: Matriz de consistencia

Objetivos	Variables	Subvariables	Indicadores
Desarrollar un marco analítico que permita realizar el análisis estratégico en la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo.			
Identificar los problemas estratégicos que afectan la sostenibilidad de la organización Aprendo Contigo	Marco Normativo	-	
	Mercado de fondos de donaciones	Leyes que regulan el mercado de donaciones en el Perú	
		Fuentes de financiamiento	
		Tendencia en las donaciones	
	Sector de la pedagogía hospitalaria	Oferta	
		Demanda	
	Visión	Propuesta de valor	Definición precisa de la misión y visión
			Existencia de una estrategia organizacional
		Conocimiento de la realidad	Características SMART de los objetivo estratégicos
			Existencia de procesos para el análisis externo
			Existencia de un diagnóstico interno
	Gobernanza	Existencia de valores organizacionales	
		Interiorización de la misión, visión y valores	
		Existencia de mecanismos para la elección de líderes	
	Recursos	Capital Social	Existencia de alianzas estratégicas
		Movilización de recursos	Rendimiento de las alianzas estratégicas
			Existencia de estrategias efectivas de captación de fondos
		Comunicación estratégica	Inversión en TICS
	Gestión operacional	Gestión del talento	Existencia de estrategias efectivas para la atracción del voluntariado
			Existencia de políticas de reclutamiento del personal
Existencia de políticas para la retención del voluntariado			
Existencia de políticas para la gestión del desempeño			
Gestión financiera		Existencia de procesos de planeación financiera	
		Calidad en la gestión de control de gastos	
Gestión del conocimiento		Existencia de indicadores de resultados	
		Comunicación clara y oportuna de los resultados	
		Existencia de procesos de sistematización de información	
		Efectividad en los procesos de sistematización de información	
Desarrollar una propuesta estratégica en función del análisis previo que influya en la sostenibilidad de AC	Validación de la propuesta estratégica	-	

ANEXO T: Objetivos organizacionales de Aprendo Contigo

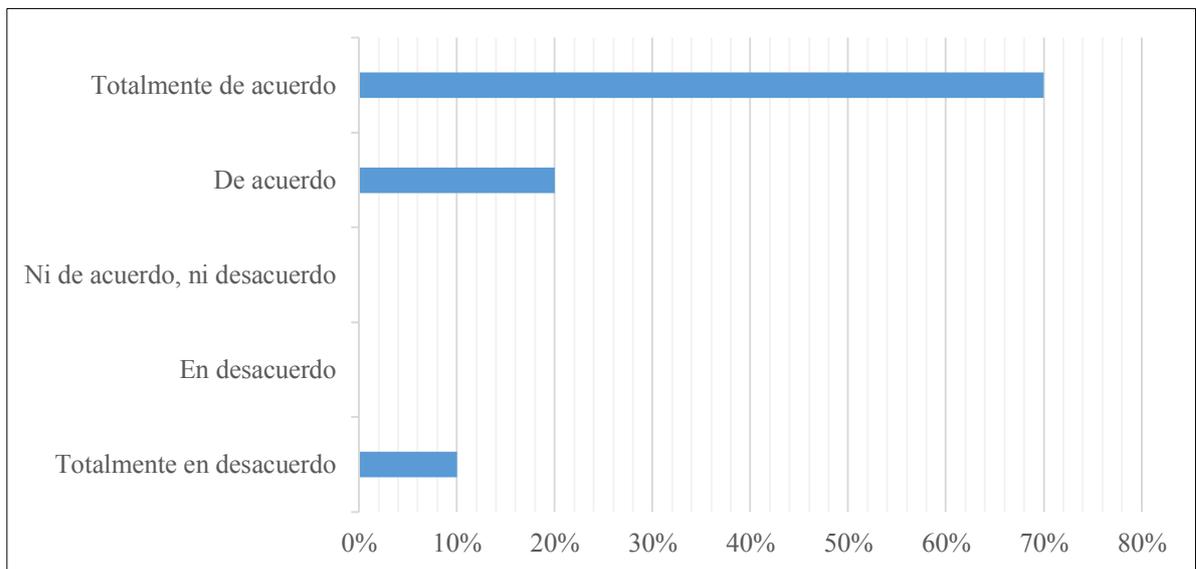
Tabla T1: Objetivos organizacionales de Aprendo Contigo

Objetivos de Aprendo Contigo		
Objetivos 2015	Objetivos 2016	Objetivos 2017
Promover el derecho a la educación de niños y jóvenes hospitalizados y/o en tratamiento ambulatorio.	Promover el derecho a la educación de niños y jóvenes hospitalizados y/o en tratamiento ambulatorio.	Promover el derecho a la educación de niños y jóvenes hospitalizados y/o en tratamiento ambulatorio.
Implementar programas educativos de acuerdo a las necesidades de la población objetivo del hospital	Implementar programas educativos de acuerdo a las necesidades de la población objetivo del hospital	Implementar programas educativos de acuerdo a las necesidades de la población objetivo del hospital
Promocionar actividades con los padres de familia con el fin de crear ambientes propicios para el bienestar de los niños y los padres	Promocionar actividades con los padres de familia con el fin de crear ambientes propicios para el bienestar de los niños y los padres	Promocionar actividades con los padres de familia con el fin de crear ambientes propicios para el bienestar de los niños y los padres
Desarrollar las capacidades físicas, intelectuales y emocionales de los niños hospitalizados a través de nuestro programa de pedagogía hospitalaria.	Desarrollar las capacidades físicas, intelectuales y emocionales de los niños hospitalizados a través de nuestro programa de pedagogía hospitalaria.	Desarrollar las capacidades físicas, intelectuales y emocionales de los niños hospitalizados a través de nuestro programa de pedagogía hospitalaria.
Reinsertar al niño a su centro de estudios al finalizar su tratamiento mediante un certificado de asistencia.	Reinsertar al niño a su centro de estudios al finalizar su tratamiento mediante un certificado de asistencia.	Reinsertar al niño a su centro de estudios al finalizar su tratamiento mediante un certificado de asistencia.
Desde el punto de vista emocional, no hacemos de la enfermedad el centro de sus vidas.	Desde el punto de vista emocional, no hacemos de la enfermedad el centro de sus vidas.	Desde el punto de vista emocional, no hacemos de la enfermedad el centro de sus vidas.
Establecer un programa formativo estable, adaptado a nuestras necesidades y con posibilidades de continuidad a largo plazo.	Establecer un programa formativo estable, adaptado a nuestras necesidades y con posibilidades de continuidad a largo plazo.	Establecer un programa formativo estable, adaptado a nuestras necesidades y con posibilidades de continuidad a largo plazo.
Realizar un documental sobre nuestro trabajo para darnos a conocer tanto en nuestro entorno como el exterior y, al mismo tiempo, aumentar las posibilidades de conseguir financiación		
Analizar la incidencia de nuestro trabajo desde la perspectiva sanitaria		

Fuente: Aprendo Contigo (2015, 2016, 2017b)

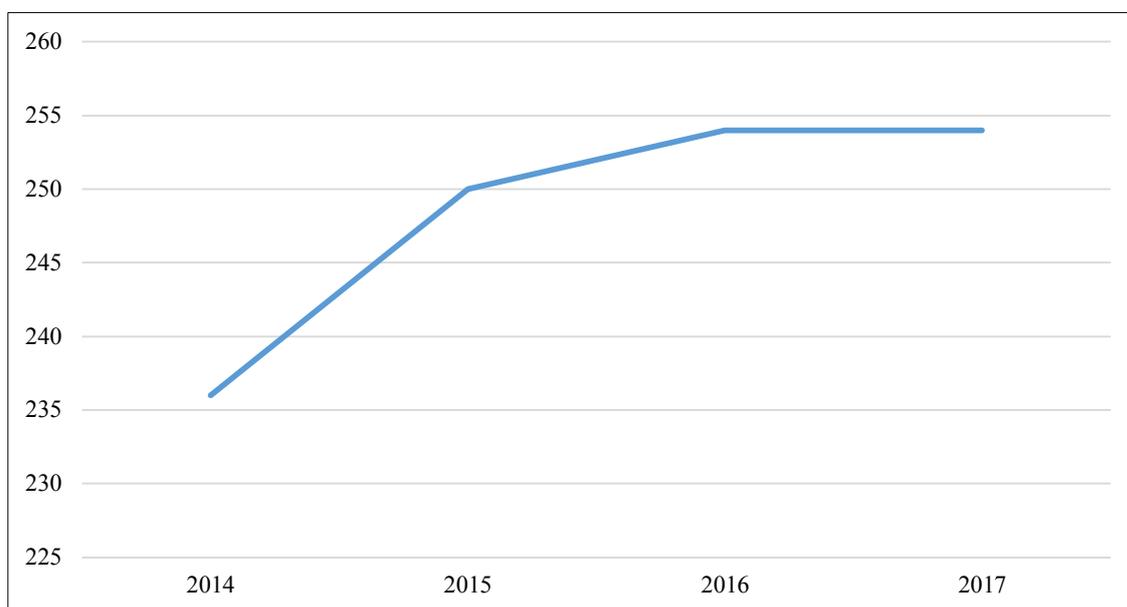
ANEXO U: Resultados de la encuesta

Tabla U1: Resultados de la encuesta



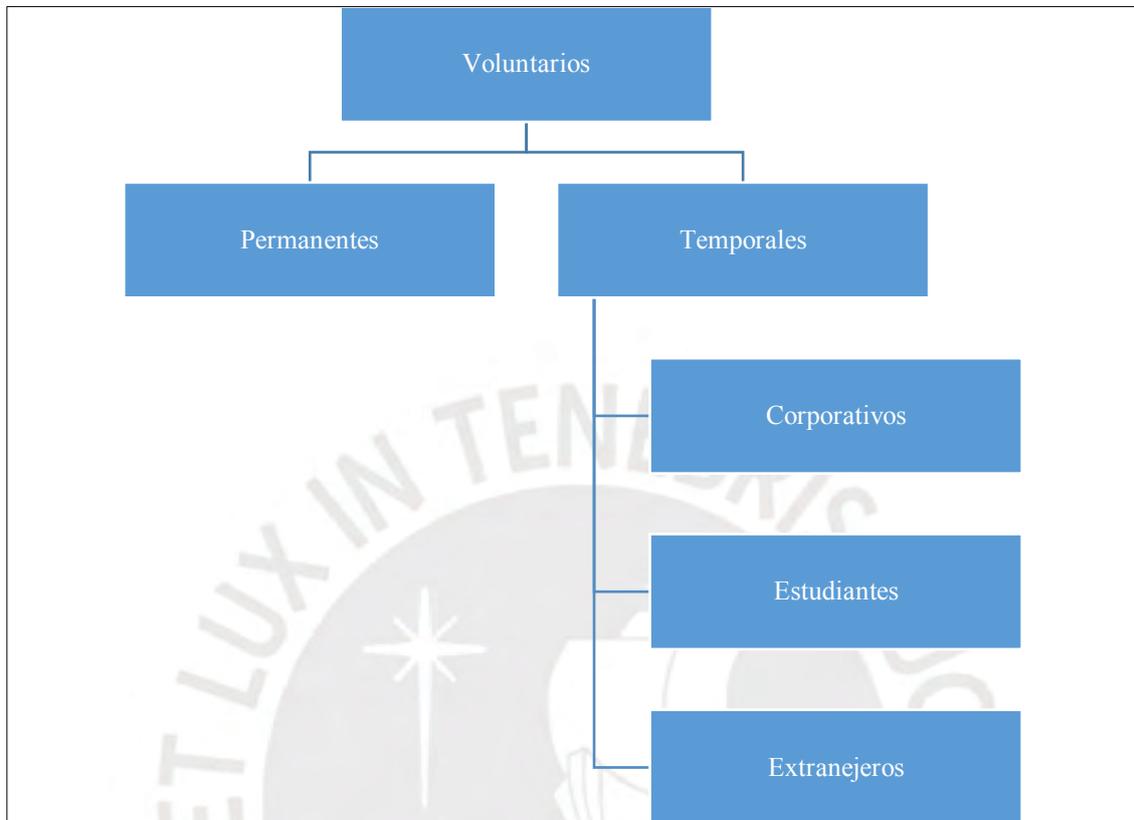
ANEXO V: Crecimiento de voluntarios de Aprendo Contigo

Tabla V: Crecimiento de voluntarios de Aprendo Contigo



ANEXO W: Clasificación de voluntarios

Figura W1: Clasificación de voluntarios



ANEXO X: Publicación de Aprendo Contigo

Figura X1: Publicación de Aprendo Contigo



¿QUÉ HACES TÚ PARA CAMBIAR EL MUNDO?

¡Soy voluntario! 😊

Aprendo Contigo
Te gusta esta página · 26 de septiembre de 2017 ·

Recientes estudios afirman que quienes utilizan parte de su tiempo para hacer voluntariado tienen: menos propensión a padecer depresión, una mayor habilidad funcional, y mejor autoestima que quienes no lo hacen. Puede incluso brindar más beneficios que hacer ejercicio físico o gozar de una buena alimentación. Tienen un mejor estado de salud y son más longevos. Animate a ser voluntario!!!, necesitamos ayuda para el INSN (ex hospital del niño). Inscríbete en: www.aprendocontigo.org

Me gusta · Comentar · Compartir

302 · Comentarios relevantes ▾

Se ha compartido 147 veces · 41 comentarios

Aprendo Contigo https://youtu.be/kANv7_TAz7w

Fuente: Aprendo Contigo (2017)

ANEXO Y: Registro de voluntarios en la página web

Figura Y1: Registro de voluntarios en la página web

The image shows a screenshot of the 'Aprendo Contigo' website. The top navigation bar includes links for 'Inicio', 'Nuestro trabajo', 'Metodología', 'Tienda', 'Voluntariado', 'Contactarnos', and 'Idioma' with a Spanish flag icon. A blue button labeled 'DONAR AHORA!' is in the top right corner. The main content is split into two columns. The left column has a heading '¿QUÉ ES EL VOLUNTARIADO DE APRENDO CONTIGO?' followed by three paragraphs explaining the service. Below this is another heading '¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE VOLUNTARIADO?' with two sub-sections: 'Asistentes Educativos regulares' and 'Asistentes educativos estudiantes'. The right column features a heading 'REGÍSTRATE COMO VOLUNTARIO' and a registration form with the following fields: 'Nombres y apellidos', 'Teléfono', 'Email', 'Dirección', '¿Por qué quieres participar como voluntario?', '¿Actualmente trabajas?', 'Profesión', 'Ocupación', 'Edad' (with a dropdown arrow), 'Hospital' (with a dropdown arrow), and 'Día de voluntariado' (with a dropdown arrow showing 'Lunes').

Fuente: Aprendo Contigo (2017)

ANEXO Z: INDICADORES DEL POA 2017

Tabla Z1: Indicadores del POA 2017

OBJETIVO GENERAL	META FISICA OPERATIVA								REQUERIMIENTO FINANCIERO				RESPONSABLES	
	ACTIVIDADES	ACCIONES OPERATIVAS	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMACION TRIMESTRAL				PROPIO	MINSA	OTROS	TOTAL			
				META ANUAL	I	II	III					IV		
1. Proveer servicios educativos a la población de niños de los hospitales atendidos por Aprendo Contigo de acuerdo a sus necesidades	ACTIVIDADES DIRIGIDAS A NIÑOS DE 0 MESES-2.11 AÑOS	ESTIMULACIÓN TEMPRANA - (RECREACIÓN)	ATENCIONES	1197		101		1783					COORDINADORAS DE AULA / ASISTENTES EDUCATIVOS	
	ACTIVIDADES DIRIGIDAS A NIÑOS CON ATENCIÓN AMBULATORIA	RECREACIÓN	ATENCIONES	18,837		9327		9510					COORDINADORAS DE AULA / ASISTENTES EDUCATIVOS	
2. Promover la estimulación continua de los niños mediante el juego individual y grupal, como medio de recreación y desarrollo de sus capacidades	ACTIVIDADES DIRIGIDAS A NIVEL (3 AÑOS-5.11 AÑOS)	SESIONES	NIÑOS ATENDIDOS	629		636		1276					COORDINADORAS DE AULA / ASISTENTES EDUCATIVOS	
		TEMAS MOTIVADORES					915							
		PROYECTOS				94		362						
	ACTIVIDADES DIRIGIDAS A NIVEL PRIMARIA	SESIONES			1260		1137		2435					
		TEMAS MOTIVADORES							595					
		PROYECTOS				140		986						
ACTIVIDADES DIRIGIDAS A NIVEL SECUNDARIA	SESIONES		369		12		602							
	TEMAS MOTIVADORES						510							
	PROYECTOS			6		210								
3. Desarrollar actividades con los padres de familia, que contribuyan a crear ambientes propicios para el bienestar de los niños	ACTIVIDADES DE RECAUDACION DE FONDOS POBLACION TOTAL 250 NIÑOS DIARIOS	TE JUEGO	TICKETS	431					26585				COMITÉ EJECUTIVO	
		TEATRO	TICKETS	276					3205					
		CINE	TICKETS	378					7340					
	CAPACITACIONES	VOLUNTARIOS	540					3148						

Fuente: Aprendo Contigo (2017)

ANEXO AA: Resolución de Intendencia

Figura AA1: Resolución de Intendencia



SUNAT
Intendencia Lima
Resolución de Intendencia
N° 0230050163486

Lima, 27 de octubre de 2016

Vista la solicitud presentada mediante Expediente N° 000-T0092-2016-067563-6 de fecha 23 de setiembre de 2016, por el contribuyente denominado **ASOCIACION APRENDO CONTIGO** con Registro Único de Contribuyente N° 20502536941, representado por Pamela Romina Marina Vargas Chena y con domicilio fiscal en Calle San Martín N° 606, Dpto. A - Miraflores, sobre **renovación de calificación como entidad receptora de donaciones**.

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo a lo establecido en los literales a) del artículo 37° y b) del artículo 49° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo N° 179-2004-EF, y modificado por los artículos 11° y 14° del Decreto Legislativo N° 1112, se deducen los gastos por concepto de donaciones otorgadas a favor de entidades y dependencias del Sector Público Nacional, excepto empresas, y de entidades sin fines de lucro cuyo objeto social comprenda uno o varios de los siguientes fines: (i) beneficencia; (ii) asistencia o bienestar social; (iii) educación; (iv) culturales; (v) científicos; (vi) artísticos; (vii) literarios; (viii) deportivos; (ix) salud; (x) patrimonio histórico cultural indígena; y otros de fines similares, siempre que dichas entidades y dependencias cuenten con la calificación previa por parte de la SUNAT.

Que, el numeral 2.1 del literal a) del artículo 21° del Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo N° 122-94-EF y normas modificatorias, señala que, los donatarios deberán estar calificados como entidades receptoras de donaciones.

Que, el acápite (i) del referido numeral señala que las entidades y dependencias del Sector Público Nacional, excepto empresas, comprendidas en el inciso a) del artículo 18° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, se encuentran calificadas como entidades receptoras de donaciones, con carácter permanente, no requiriéndose su inscripción en el Registro de entidades receptoras de donaciones a cargo de la SUNAT.

Que, por su parte, el acápite ii) del mismo numeral indica que las demás entidades beneficiarias deben estar calificadas como receptoras de donaciones por SUNAT, para cuyo efecto las entidades deben encontrarse inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, Registro de entidades exoneradas del Impuesto a la Renta o en el Registro de entidades exoneradas del Impuesto a la Renta y cumplir con los demás requisitos que se establezcan mediante Resolución de Superintendencia, siendo que la calificación otorgada tendrá una validez de tres (3) años, pudiendo ser renovada por igual plazo.

Que, mediante Resolución Ministerial N° 767-2008-EF/15, se incorporó nuevos requisitos para calificación y renovación de calificación a entidades sin fines de lucro, como receptoras de donaciones;

Que, la Resolución de Superintendencia N° 164-2012/SUNAT aprobó disposiciones referentes a la calificación de las entidades receptoras de donaciones, recogiendo las disposiciones de las normas citadas en los párrafos precedentes, preceptuando que documentos se deben presentar a la SUNAT.

Que, conforme a lo regulado en el numeral 2.2 del inciso b) del artículo 6° del Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, la inscripción en el registro de entidades exoneradas del Impuesto a la Renta de la SUNAT deberá ser actualizada cada vez que las fundaciones afectas y asociaciones sin fines de lucro, así como partidos políticos modifiquen los estatutos en lo referente a fines de la entidad, destino de los rentas y destino del patrimonio en caso de disolución.

Que, en el Procedimiento N° 42 del Texto Único de Procedimientos Administrativos de SUNAT - TUPA, aprobado mediante Resolución de Superintendencia N° 192-2015-EF¹, se señalan los requisitos para solicitar la renovación de calificación como entidad receptora de donaciones.

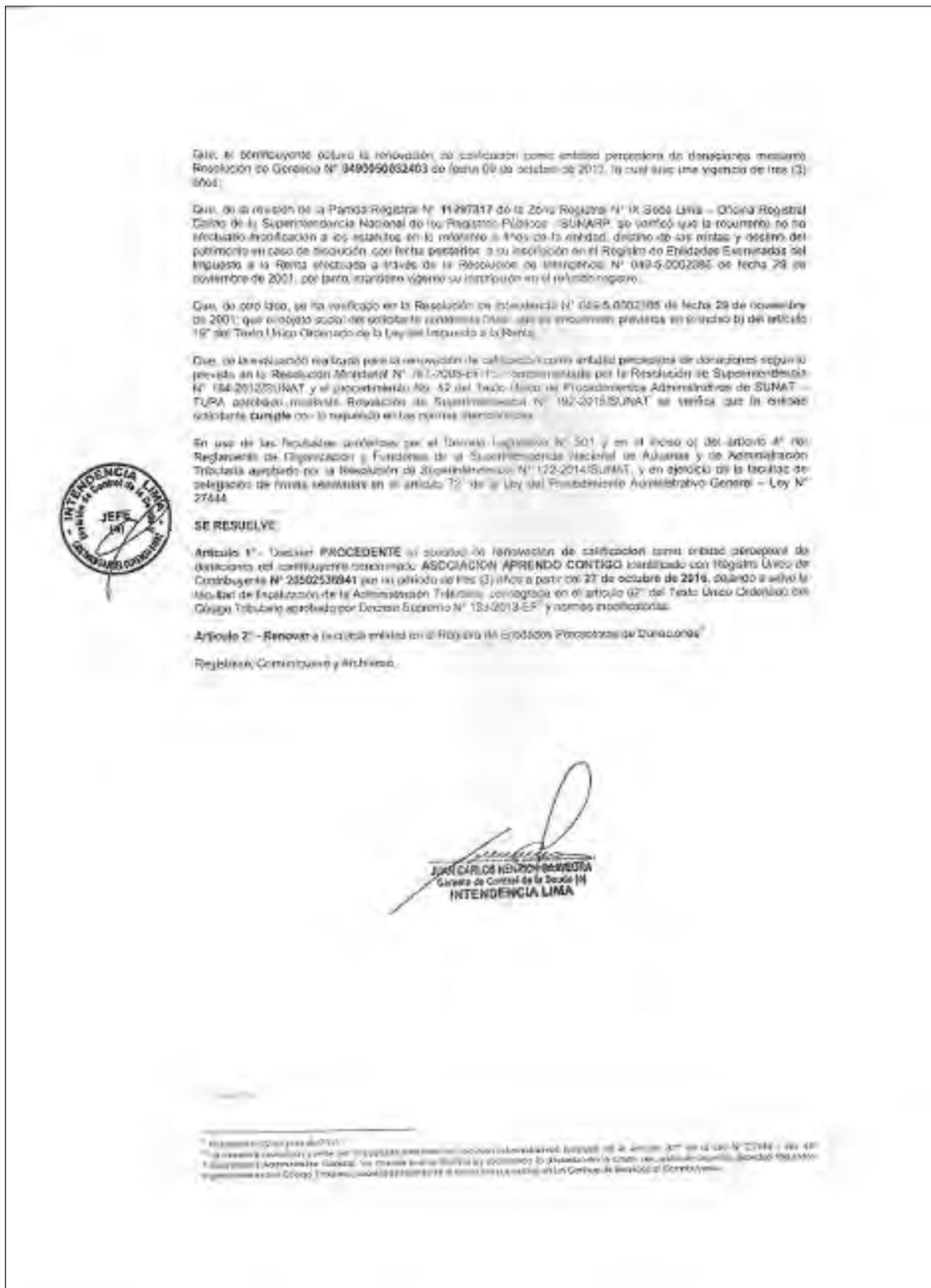
Que, mediante Resolución de Intendencia N° 049-5-0302386 de fecha 29 de noviembre de 2001, la Administración Tributaria declaró procedente la solicitud de inscripción en el Registro de Entidades Exoneradas del Impuesto a la Renta, de conformidad con lo establecido en el inciso b) del artículo 18° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta;

¹ Publicado el 17 de julio de 2015.




150

Figura AA2: Resolución de Intendencia (continuación)



Fuente: Aprendo Contigo (2017)

ANEXO AB: Resolución Directoral APCI

Figura AB1: Resolución Directoral APCI

AGENCIA PERUANA DE COOPERACION
INTERNACIONAL - APCI
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

Joaquina Navarrete Garcia
JOAQUINA NAVARRETE GARCIA
FEBOTARIA



Resolución Directoral N° 666 -2016/APCI-DOC

Lima, 08 NOV 2016

Visto, los expedientes N° 201616233 y 201617247, de fechas 11 de octubre y 03 de noviembre de 2016, respectivamente, mediante los cuales, la asociación denominada **ASOCIACION APRENDO CONTIGO**, solicita la renovación de vigencia en el Registro de Instituciones Privadas sin fines de Lucro Receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educativo provenientes del Exterior (IPREDA); y,

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el literal m) del artículo 4° de la Ley N° 27692, Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), y su modificatoria, esta Agencia tiene la facultad de conducir y actualizar, entre otros, el Registro de Instituciones Privadas sin fines de Lucro Receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educativo provenientes del Exterior (IPREDA);

Que, mediante Resolución Directoral N° 569-2014/APCI-DOC de fecha 03 de noviembre de 2014, se renovó la vigencia de la mencionada asociación en el registro de IPREDA;

Que, la Directiva N° 001-2010/APCI-DOC, Directiva que establece los procedimientos para la Inscripción, Renovación de Vigencia, Cambio de Denominación Social y Baja en el Registro de Instituciones Privadas sin fines de Lucro Receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educativo Provenientes del Exterior (IPREDA), que conduce la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), aprobada por la Resolución Directoral Ejecutiva N° 028-2010/APCI-DE y su modificatoria, señalan los requisitos para la renovación de vigencia, que las asociaciones y/o fundaciones sin fines de lucro, inscritas en el Registro de IPREDA, deben presentar para dicho efecto;

Que, luego de evaluar la documentación presentada por la referida asociación, se ha verificado que ésta cumple con lo requerido en la normativa mencionada en el párrafo precedente;



Figura AB2: Resolución Directoral APCI (continuación)



Fuente: Aprendo Contigo (2017)

Figura C1: Acuerdo de Confidencialidad

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

Conste por el presente documento el **Acuerdo de Confidencialidad y No Divulgación de Información "ACUERDO"** que celebran las siguientes partes:

Asociación Aprendo Contigo, con R.U.C. N° 20502536941, con domicilio legal en la Calle San Martín N° 602-606, departamento A, Miraflores, provincia y departamento de Lima, debidamente, representada por la señora Pamela Romina Martina Vargas Gherzi, identificada con D.N.I. N° 09139137, facultada según poderes que constan inscritos en la Partida Registral N° 11297317 del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quién en adelante se le denominará "APRENDO CONTIGO".

José Jesús Díaz Cobeña, con D.N.I. N° 72144802, con 63 años de edad, con domicilio en Av. Escobedo 751 San Miguel a la cual en adelante se le denominará "EL RECEPTOR".

El ACUERDO se extiende en los términos siguientes:

PRIMERO: APRENDO CONTIGO es una asociación que tiene como objetivo principal la ejecución de su iniciativa denominada "Aprendo Contigo" la cual consiste en un programa educativo y recreativo para los niños que se vean impedidos de realizar su escolarización por motivos de salud. APRENDO CONTIGO cuenta a la fecha con más de quince (15) años de exitosa experiencia en la modalidad de aulas hospitalarias.

SEGUNDO: EL RECEPTOR es una estudiante la Pontificia Universidad Católica del Perú, con el Código Universitario 20110285 que ha solicitado a APRENDO CONTIGO se le permita obtener información acerca del programa "Aprendo Contigo" con el fin único de desarrollar una propuesta estratégica como parte del proyecto de su tesis universitaria. EL RECEPTOR ha sido presentada por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

TERCERO: APRENDO CONTIGO proporcionará a EL RECEPTOR aquella información, fruto de su experiencia en manejo de aulas hospitalarias, que la primera considere pertinente y útil para que el segundo pueda desarrollar su tesis universitaria. Toda esta información será considerada confidencial y mantenida en reserva por EL RECEPTOR.

CUARTO: EL RECEPTOR utilizará la información facilitada por APRENDO CONTIGO para el propósito referido en la Cláusula Segunda únicamente, comprometiéndose a mantener la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, advirtiendo de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus asesores y a cualquier persona que, por su relación con el proyecto, deba tener acceso a dichos datos.

Asimismo, EL RECEPTOR no podrá reproducir, modificar, hacer pública o divulgar a terceros la información objeto del presente ACUERDO sin previa autorización escrita y expresa de APRENDO CONTIGO.

EL RECEPTOR se obliga a devolver a APRENDO CONTIGO toda el material que le hubiese facilitado APRENDO CONTIGO sea cualquiera la base física en que se encuentre.

Figura C1: Acuerdo de Confidencialidad (continuación)

QUINTO: Queda aclarado que el presente ACUERDO no implica un convenio de prácticas ni obligación de desarrollar ninguna actividad por parte de EL RECEPTOR, si no que se trata sólo de una transmisión de información para los fines de la tesis universitaria.

SEXTO: APRENDO CONTIGO determinará las oportunidades, lugares y modo en el cual transmitirá la información, aclarando que EL RECEPTOR habrá de adecuarse a las facilidades que APRENDO CONTIGO le otorgue.

SEPTIMO: Queda entendido que la información será transmitida de tiempo en tiempo, de manera esporádica y que el compromiso de APRENDO CONTIGO al respecto se extenderá por un plazo de 1 año, contado a partir de la fecha de este ACUERDO, al cabo del cual se extinguirá automáticamente.

Sin embargo APRENDO CONTIGO se reserva el derecho de dar por terminado su compromiso de facilitar información en cualquier momento si a su solo criterio estima que EL RECEPTOR ha perdido interés o no cumple los requerimientos a que se refiere la Cláusula Sexta o con la obligación de mantener en secreto la información transmitida.

OCTAVO: Las obligaciones del RECEPTOR contenidas en la Cláusula Cuarta de este documento se mantendrán vigentes, por consideraciones éticas y legales, aún después de terminado el presente ACUERDO.

NOVENO: EL RECEPTOR se compromete a poner en conocimiento de APRENDO CONTIGO la propuesta estratégica que desarrolle en su tesis universitaria autorizándola para que pueda utilizar dicha propuesta en todo o en parte en su programa de aulas hospitalarias, si APRENDO CONTIGO lo tuviese a bien.

Suscrito en dos (2) ejemplares del mismo tenor, uno para cada parte, en Lima a los ____ de mayo de 2017.



José Jesús Díaz Cobefia



Asociación Aprendo Contigo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



José Díaz
20110285



Jesús Godí
20114348



Sahri Araujo
20121427

Yo Julio Gamero experto en gestión social autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Julio Gamero
Experto en gestión social
DNI: 0727911

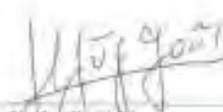
CONSENTIMIENTO INFORMADO

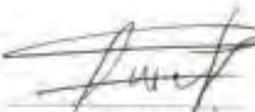
La presente investigación, "Desarrollo de una estrategia que impulse el crecimiento sostenible de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo es desarrollar un marco de referencia que permita realizar el análisis estratégico en organizaciones sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

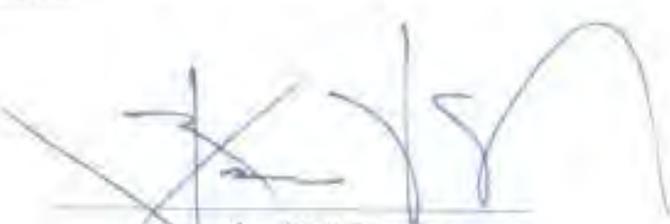

Sahori Araujo López
20121427


Jesús Góñi Vega
20114348


José Díaz Cobena
20110285

Yo Juan Martín Beaumont, especialista en el sector de gestión social autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Desarrollo de una estrategia que impulse el crecimiento sostenible de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Juan Martín Beaumont
Especialista en Gestión Social
DNI: 07833445

CONSENTIMIENTO INFORMADO

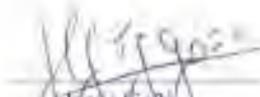
La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Gobi
20114348


Sahori Aratijo
20121427

Yo Lily Trefogli miembro de la Dirección de Educación Básica Especial (DEBE) del Ministerio de Educación autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Lily Trefogli
Miembro de la Dirección de Educación
Básica Especial (DEBE)
DNI: 44362345

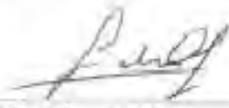
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Suhori Araujo López
20121427


Jesús Goñi Vega
20114348


José Díaz Cobena
20110285

Yo, Tomás Arredondo Vallejos, Profesional Coordinador de Escuelas y Aulas Hospitalarias del Ministerio de Educación de Chile, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Afirmadamente:


Tomás Arredondo Vallejos
CI: 6.416.454-6

CONSENTIMIENTO INFORMADO

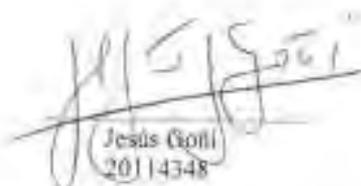
La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Goffi
20114348


Salvo Araujo
20121427

Yo, Moises Ackerman, donador de la Asociación Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Donador de la Asociación Aprendo Contigo
DNI: 08239392

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

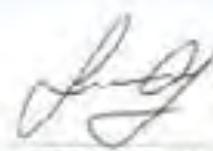
Agradecemos su apoyo.



José Díaz
20110285



Jesús Guzmán
20114348



Sahori Arzujo
20121427

Yo, William Campbell experto en captación de fondos, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



William Campbell
DNI: 10302581

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo



José Díaz
20110285



Jesús Goñi
20114348



Sahorí Araujo
20121427

Yo Carlo Cavassa miembro del Consejo Directivo de Aprendo Contigo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Firma 07819630
Miembro del Consejo Directivo
DNI:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bríde

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

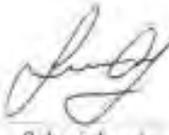
Agradecemos su apoyo.



José Díaz
20110285



Jesús González
20114348



Sabori Araujo
20121427

Yo, Pamela Vargas, Coordinadora General de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Pamela Vargas
Miembro del Consejo Directivo
DNI

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

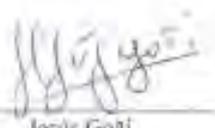
El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



José Díaz
20110285



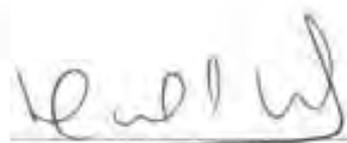
Jesús Gullí
20114348



Sahori Araujo
20121427

Yo Marisol Stiglich miembro del Consejo Directivo de Aprendo Contigo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente.



Marisol Stiglich
Miembro del Consejo Directivo
DNI: 08140084
Patricia Lebarth de Stiglich

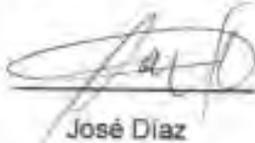
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su conocimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



José Díaz

20110285



Jesús Gofí

20114348

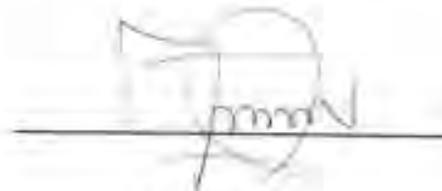


Sahorí Araujo

20121427

Yo Ivette Muñoz, Coordinadora de Recursos e Imagen autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Ivette Muñoz

Coordinadora de Recursos e Imagen

DNI 10812665

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

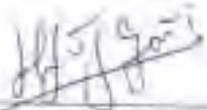
El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



José Díaz
20110285



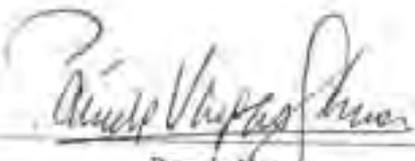
Jesús Goñi
20114348



Sabori Araujo
20121427

Yo Pamela Vargas, Presidenta del Consejo Directivo de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Pamela Vargas
Presidenta del Consejo Directivo
DNI:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

José Díaz
20110285

Jesús Golli
20114348

Sahori Araujo
20121427

Yo, Verónica Frumento Voluntaria de Aprendo Contigo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

DNI: CE 000748503

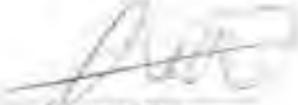
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Goñi
20114348


Sahorí Araujo
20121427

Yo, Carmen Isabel Saldana Voluntaria de Aprendo Contigo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Firma
DNI 10792444

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo



José Díaz
20110285



Jesús Goñi
20114348



Sahori Araujo
20121427

Yo Patricia del Busto Voluntaria de Aprendo Contigo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Firma
DNI: 07283494

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Jose Diaz
20110285



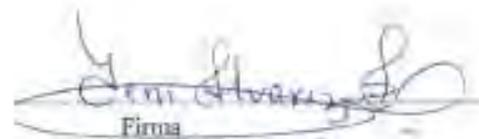
Jesus Goñi
20114348



Sahori Araujo
20121427

Yo Yenni Alvarez Alc Voluntaria de Aprendo Contigo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Firma
DNI 06693219

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Ditz
20110285


Jesús Goñi
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo, Elisa Mejía Voluntaria de Aprendo Contigo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Firma
DNI: 08244474

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo:



José Díaz
20110285



Jesús Goñi
20114348



Sahori Araujo
20121427

Yo, Glady González Voluntaria de Aprendo Contigo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Alientamente:



Firma
DNI: 08198028

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

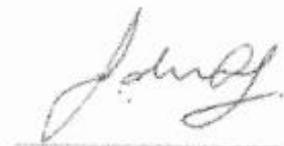
El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

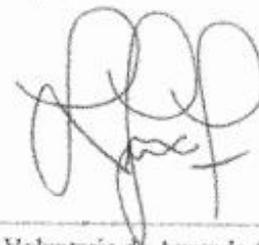

José Díaz
20110285


Jesús Goffi
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo Alejandra Latorre..... Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 73669465

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel McBride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Goñi
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo Karina Duxte Aliaga Voluntaria de Aprendo Contigo autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Firma
DNI: 43039380

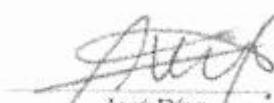
CONSENTIMIENTO INFORMADO

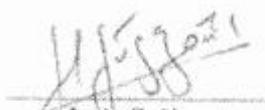
La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

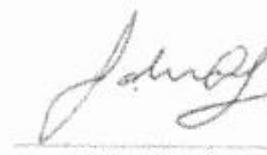
El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Goffi
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo Karla Rodriguez..... Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente;



Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 75818706

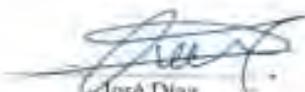
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Gofí
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo, Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Lucía Muñoz-Najar Pacheco
Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 29312626

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

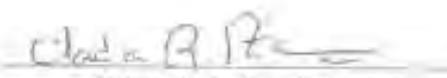

José Díaz
20110285


Jesús Goñi
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 02871001

Claudia Ramos de Pazdemón

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

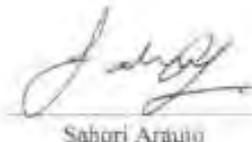
El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Guñi
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo Liliana Pizarro Fajalla Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 88255877

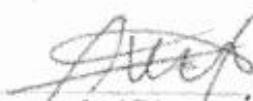
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

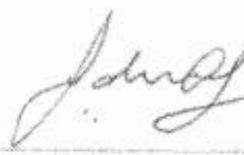
El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Goñi
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo Vanessa Melo..... Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 72196314

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Me Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo



José Díaz
20110285



Jesús Goñi
20114348



Sabori Araujo
20121427

Yo Amendra Panto Paán Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 70474649

CONSENTIMIENTO INFORMADO

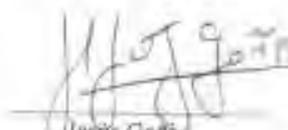
La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Me Briede.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Gorri
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



María Elena Rosas
Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 07831876

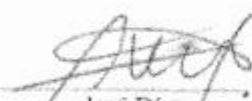
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

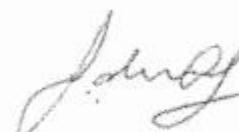
El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Goñi
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo Elizabeth Huambachau Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 72297055

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


José Díaz
20110285


Jesús Goñi
20114348


Sabori Araujo
20121427

Yo, Valery Salazar, Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 40000205
11521613

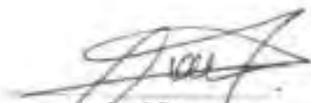
CONSENTIMIENTO INFORMADO

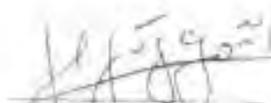
La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

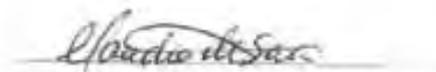

José Díaz
20110285


Jesús Goñi
20114348


Sahori Araujo
20121427

Yo Gloria Roeder Ramsey de Seo Voluntario de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Voluntario de Aprendo Contigo
DNI: 07872948

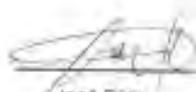
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Daniel Mc Bride.

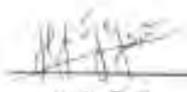
El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en los factores de éxito para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

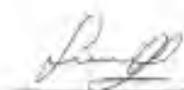
Agradecemos su apoyo.



José Díaz
20110285



Jesús Gorri
20114348



Saharí Areujo
20121427

Yo Yvette Muñoz identificada con DNI 10812666, miembro del Consejo Directivo de Aprendo Contigo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación, "Propuesta estratégica que influya en la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Aprendo Contigo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Yvette Muñoz