

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



El rol de la comunicación en el desarrollo y fortalecimiento del *engagement* social: caso ONG Minkando

Tesis para optar el Título de Licenciada en Comunicación para el Desarrollo que presenta la Bachiller:

CLAUDIA ARÉSTEGUI BUSCAGLIA

NOMBRE DEL ASESOR: Gabriel Raúl Calderón Chuquitaype

Lima, 4 de diciembre de 2015

Tabla de contenido

Introducción	i
CAPÍTULO I: El problema de investigación	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Hipótesis	8
1.3. Objetivos	9
1.4. Justificación	10
CAPÍTULO II: Marco teórico	15
2.1. Desigualdad	15
2.1.1. Desigualdad en el Perú	15
2.1.2. Desigualdad, pobreza y voluntariado	17
2.1.3. Caracterización del segmento medio alto-alto	19
2.1.4. Caracterización del segmento marginal	21
2.2. Comunicación para el desarrollo y <i>engagement</i> social	23
2.2.1. La comunicación para el desarrollo y la comunicación para el cambio social	23
2.2.2. El <i>engagement</i> en marketing	25
2.2.3. El <i>engagement</i> ligado al desarrollo: el <i>engagement</i> social	28
2.3. El voluntariado y la responsabilidad social ciudadana	30
2.3.1. Institución del voluntariado	30
2.3.2. El voluntariado obligatorio: un caso de estudio	34
2.3.3. Minkando y el crédito de trabajo social comunitario de la Universidad del Pacífico	36
2.3.4. Ciudadanía y responsabilidad social ciudadana	39
CAPÍTULO III: Marco metodológico	46
3.1. Tipo de investigación	46
3.2. Método de investigación	46
3.3. Unidad de análisis y unidad de observación	47
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación	47

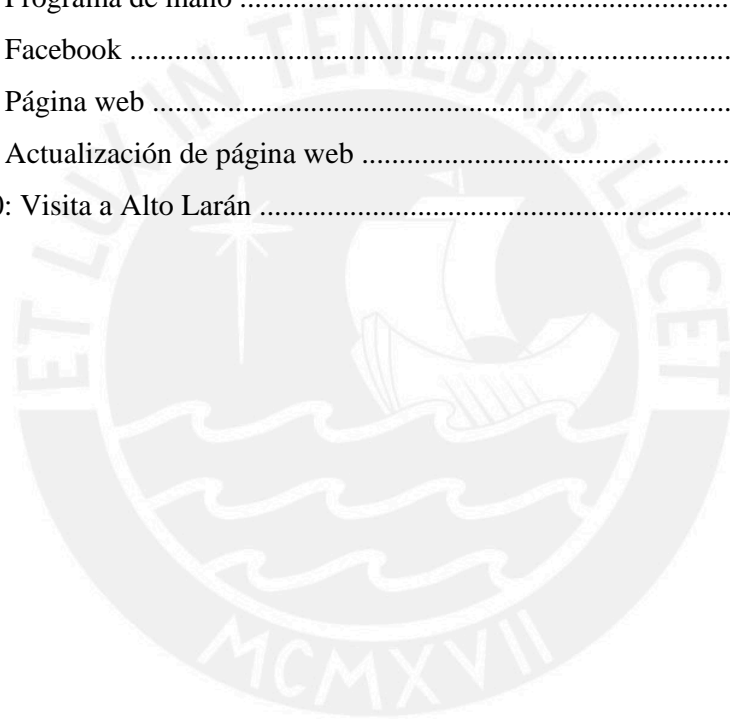
3.5. Procesamiento de datos	50
CAPÍTULO IV: Análisis de resultados	51
4.1. Análisis de recursos comunicacionales	51
4.1.1. Abriendo canales de comunicación: el correo electrónico	51
4.1.2. Apoyando el encuentro cara a cara: PPT y video en las reuniones de capacitación	56
4.1.3. Un elemento impreso como apoyo al trabajo de campo: el programa	58
4.1.4. Uso de las redes sociales: el Facebook	60
4.1.5. Recurso valioso desactualizado: la página web	63
4.1.6. Dos recursos abandonados: Twitter e Instagram	67
4.1.7. Espacio de camaradería: las fiestas profundos	68
4.2. Entrevistas	68
4.3. Encuestas	77
4.4. Observación no participante	78
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1. Conclusiones	90
5.1.1. El planteamiento estratégico comunicacional que utiliza la ONG Minkando para propiciar el <i>engagement</i> social entre los voluntarios	90
5.1.2. Los recursos comunicacionales que utiliza la ONG Minkando en el proceso de inducción de los voluntarios en el proyecto Minka Ica	92
5.1.3. El cambio en el entendimiento de la realidad y la acción social que genera la ONG Minkando en el voluntario	97
5.1.4. Objetivo general: El rol que cumple el proceso comunicativo de la ONG Minkando como propiciador del <i>engagement</i> social en jóvenes limeños del segmento	

alto y medio alto	102
5.2. Recomendaciones	105
Anexos	136
Referencias bibliográficas	160



Índice de tablas e imágenes

Imagen 1: Proceso comunicativo del voluntariado de la ONG Minkando	8
Tabla 1: Hipótesis, variables e indicadores	11
Imagen 2: Formas de <i>engagement</i> basado en el consumidor	27
Imagen 3: Organigrama del Consejo Directivo de la ONG Minkando	37
Imagen 4: Niveles de <i>engagement</i> social	44
Imagen 5: Gráfico de la primera reunión de capacitación	56
Imagen 6: Programa de mano	58
Imagen 7: Facebook	61
Imagen 8: Página web	63
Imagen 9: Actualización de página web	66
Imagen 10: Visita a Alto Larán	87



Introducción

El voluntariado es una práctica cada vez más común en el Perú. Según el Registro Nacional de Voluntarios (RENAVOL), hacia el 2011 existían más de 100 organizaciones que contaban con un total de 4533 voluntarios entre sus filas (INABIF, 2015). Este número toma en cuenta únicamente las organizaciones registradas en el INABIF y no aquellas iniciativas informales organizadas por grupos de civiles que actúan en casos de emergencia, cuando el Estado no llega con la prisa o la eficacia suficientes, por lo que se estima que la cantidad de voluntarios en el Perú debe ser bastante mayor a la citada.

Si bien el amplio número de voluntarios y la variedad de organizaciones de voluntariado llevan a pensar en una gran diversidad de personas que lo practican, esta tesis se centra en un fenómeno del cual no existe mucha información quizás por su poca popularidad: el voluntariado universitario obligatorio. Hablar de “voluntariado obligatorio” es claramente un oxímoron, pero también es una realidad. Es a partir de este contexto que se decide trabajar con un grupo de estudiantes de la Universidad del Pacífico que tenían poca o nula experiencia en el trabajo social, pero quienes se vieron “obligados” a participar de una de estas experiencias porque la universidad en la que estudian lo pide como requisito para graduarse.

Al tener una experiencia en voluntariado, los sujetos de este estudio conocieron una nueva realidad del Perú que no sabían que existía o a la que no le habían prestado la debida atención o importancia. A raíz de esto, tomaron la decisión de seguir trabajando como voluntarios. La presente tesis profundiza en los cambios de pensamientos y actitudes que influyeron en ese cambio en sus prácticas y se centra en el proceso comunicativo de la ONG en la que tuvieron la experiencia para analizar los recursos desplegados y saber si estos tuvieron que ver con el cambio actitudinal de los voluntarios.

El interés por este tema nace a partir de la experiencia personal de la investigadora, quien participó como voluntaria por tres años en la ONG en cuestión y vio cómo había jóvenes que llegaban sin ningún conocimiento sobre las necesidades de los niños de

dicha organización o de la problemática educativa nacional en quienes el impacto de la experiencia era tal, que optaron por permanecer como voluntarios activos de la ONG.

Se parte de la idea de que el trabajo social –sea o no sea voluntario- impacta tanto a quien lo practica como al beneficiado. Así como la comunicación, el proceso del voluntariado es uno de doble vía, en donde hay constante retroalimentación y cambio de roles. Concebir al trabajo social como una ayuda vertical y unidireccional se aleja de la visión de esta tesis. En la presente investigación se resalta la bidireccionalidad del voluntariado y del constante aprendizaje, impacto y crecimiento de los que ambas partes son protagonistas.

Este trabajo de investigación cualitativa utiliza como herramientas principales la observación no participante, las entrevistas a profundidad y el análisis de recursos comunicacionales para conocer cómo el proceso comunicativo desplegado por la ONG afecta o no el cambio en las concepciones de los jóvenes en cuestión. Además, en el marco teórico se revisan aspectos como el voluntariado, la comunicación para el desarrollo, ciudadanía, pobreza y dos términos que resultan esenciales para la tesis, de los cuales no se ha discutido anteriormente: el *engagement* social y la responsabilidad social ciudadana.

CAPÍTULO I: El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

El Perú está pasando por un período de bonanza económica que se refleja no solo en los bienes y servicios que los segmentos altos y medio-altos consumen (desde lujosos automóviles hasta casas de campo o de playa fuera de Lima), sino también en las cifras: según la web del Banco Mundial, después de casi 30 años de estancamiento, en la última década el ingreso per cápita ha crecido más del 50%; el PBI aumentó en 6.2% entre los años 2002 y 2012 y el crecimiento fue de 5% solo en el 2013, con una inflación del 2.9%.

Surge así una especie de «yuppie del boom económico», un grupo de jóvenes de las clases altas cuyo poder adquisitivo –ya sea por sus propios medios o por el de sus padres- ha crecido también junto con el *boom* económico que vivimos. Cada vez se puede ver a más jóvenes que van en su auto propio a la universidad, que gastan grandes cantidades de dinero durante los fines de semana en discotecas y cines y que alquilan casas de playa y vacacionan en Europa o Estados Unidos con sus amigos.¹ Este cada vez más amplio grupo de personas, conforma un «Perú paralelo» que goza del buen clima económico por el que estamos atravesando.

Se habla de «Perú paralelo» pues, citando aún al Banco Mundial, existe todavía un 23.9% de peruanos que vive en situación de pobreza. A pesar de que ha mejorado durante los últimos años, el coeficiente de GINI en nuestro país es de 0.45; esto quiere decir que la inequidad en el país sigue alta, y esto sucede sobre todo entre las áreas rurales y urbanas. El 19.7% de la población rural vive por debajo de la línea de pobreza, mientras que el 1.4% de la población urbana vive en esta situación.

Es así que no se puede construir democracia o una ciudadanía homologante, pues las dos mitades de peruanos están escindidas la una de la otra. Existe todavía una sociedad

¹ Según el diario Gestión, el 30% de usuarios de tarjetas de crédito son jóvenes menores de 25 años, quienes usan el dinero plástico en “restaurantes, bares, establecimientos de comida rápida, estaciones de servicio y tiendas por departamentos”, además de en entradas a conciertos (<http://gestion.pe/noticia/748371/30-consumo-tarjetas-jovenes>).

tipo “Un mundo para Julius”² que, aunque difícil de creer, aún se niega a desaparecer. No olvidar, por ejemplo, el escándalo protagonizado por un grupo de jóvenes que, tras manejar ebrios y chocar su camioneta, insultaron al camarógrafo de un canal nacional con expresiones como “cholo de mierda”, “me llega al pincho tu filtro” y hasta “me llega al pincho tu casa” (diversos videos del incidente pueden encontrarse en el portal de videos YouTube). Algunos recordarán también los muchos casos de discriminación en las discotecas,³ y no hace muchos años, en un conocido cine miraflorentino.⁴ La discriminación en nuestro país no se queda únicamente en el plano étnico, sino también abarca las dimensiones sociales y regionales. La sociedad vive una especie de «centralismo mental» en donde, a pesar de los avances económicos, Lima sigue siendo el Perú.

Sin embargo, hay mecanismos que tratan de revertir esta situación mediante el trabajo social en zonas con poblaciones en situación de pobreza. Mediante el voluntariado, las ONGs y empresas privadas buscan aportar al desarrollo de ciertos grupos en materia de educación, educación cívica, salud, medio ambiente, etcétera. A través de estos medios, las organizaciones logran no solo el desarrollo de las comunidades en cuestión, sino también que los sectores más privilegiados de la sociedad tengan acceso a otras realidades sociales y puedan aprender del *otro*, logrando también ellos su propio desarrollo humano.

La institución del voluntariado se remonta a la Edad Media, cuando tenía un carácter religioso. Se puede seguir su historia a través de los siglos, durante los cuales se transforma tomando diferentes carices (esto se verá más detalladamente en el próximo capítulo) para llegar a ver su transformación en un tema más político, hasta ser lo que se conoce hoy en día, cuando personas de todas partes del mundo prestan servicios voluntarios en temas deportivos, médicos, educativos, de ciudadanía, etcétera.

² Una sociedad oligárquica en la que el apellido, el dinero y el color de la piel son características de supremacía. Una sociedad en la que las personas se separan entre “ricos” y “pobres”, “amos” y “sirvientes” y en donde los jóvenes creen que son superiores e intocables.

³ Sasaki y Calderón (1999), en su artículo “Pitucos y pacharacos: Una aproximación a la exclusión social en las discotecas de Lima” hacen un profundo análisis sobre la discriminación en discotecas de Miraflores a finales del siglo pasado.

⁴ El caso del joven cusqueño Ricardo quien en diciembre del 2011 fue impedido de reingresar a la sala de cine luego de ir al baño, aparentemente por su vestimenta y su apariencia física. (La información es de la versión *online* del diario Perú.21).

La actividad voluntaria es, según la ley del voluntariado, una actividad “(...) realizada sin fines de lucro, en forma gratuita y sin vínculos ni responsabilidad contractual. El Voluntariado comprende actividades de interés general para la población, (...) tendientes al bien común” (Ley N°29094 Diario El Peruano, Lima, Perú 28 de setiembre de 2007).

En un artículo publicado en el portal del Inabif (s.f.), se cita una investigación de la Universidad del Pacífico, la cual indica que el 34% de peruanos realizó trabajo voluntario en alguna organización durante el año 2000. Además, el estudio del Centro de Investigaciones de esta universidad indica que el 43% de dichos voluntarios son miembros activos de organizaciones e invierten en promedio 195 horas anuales al trabajo voluntario.

Dentro de este contexto de contrastes entre «ricos y pobres», «preocupados e indiferentes» y «ciudadanos activos y pasivos», surgen en el interior de los sectores más beneficiados, organizaciones no gubernamentales que tienen como finalidad dar espacios de desarrollo a aquellos con más necesidades. ONGs como Techo, Crea+, Ruwasunchis y Minkando son algunos ejemplos de organizaciones lideradas por jóvenes que tuvieron la oportunidad de conocer la realidad de su país y decidieron trabajar desde la base para eliminar esas brechas sociales, económicas y educativas que el Estado no ha podido eliminar. Estas asociaciones tienen al voluntariado como pilar del trabajo que realizan con niños y adolescentes en diferentes zonas vulnerables de Lima y provincias.

El voluntariado se erige así como un puente que fomenta espacios de encuentro, de mutuo conocimiento y de aporte a una nueva mentalidad para ambos extremos de la escala social. La ONG Minkando, organización sin fines de lucro fundada en el año 2004 por Abraham Abramovitz, tiene como objetivo fomentar espacios de desarrollo alternativo en niños de comunidades en situación de pobreza. Desde hace once años, Minkando trabaja con jóvenes voluntarios –en su mayoría estudiantes de las universidades de Lima y Pacífico- logrando no solo el objetivo que se proponen con los niños, sino también acercando la realidad peruana a personas que tal vez nunca han tenido la oportunidad de conocerla. De esta manera, la ONG y su programa de

voluntariado aportan a cerrar estas brechas y fomentar espacios de comunicación entre dos realidades históricamente separadas.

En la siguiente tesis se trabajará con voluntarios de los proyectos de Minka Ica. Este proyecto, junto con los proyectos de Ayacucho y Lima, tiene un convenio con la Universidad del Pacífico, la cual pide como requisito para graduarse a sus alumnos el «crédito de trabajo social comunitario» (TSC). Este consta de una determinada cantidad de horas de trabajo social que los alumnos deben cumplir. Dos visitas a una localidad de Minkando (un trabajo en total de cuatro días) corresponden a un crédito TSC. En algunas oportunidades, el porcentaje de alumnos de la Universidad del Pacífico que va a las visitas llega a ser del 70% (Minkando: 2014). Muchos de ellos se están acercando por primera vez a una experiencia de voluntariado en contextos de pobreza como los que interviene la ONG.

Es así que el voluntariado se prefigura como elemento de un proceso de comunicación orientado al fortalecimiento del *engagement* social: dentro del universo de mensajes que se emiten desde que el voluntario es captado por la ONG o la universidad hasta que finalmente va a la localidad y vive la experiencia del voluntario, pasando por el contacto (coordinación, capacitación) que la ONG tiene con él, todo movimiento y proceso apunta afianzar el compromiso social de los jóvenes para con el desarrollo de su país.

Esta tesis busca conocer cómo el voluntariado de la ONG Minkando sirve como elemento en el proceso de comunicación orientado al fortalecimiento del *engagement* social entre los jóvenes voluntarios de la Universidad del Pacífico provenientes de los sectores socioeconómicos altos y medio-altos en Lima. *Engagement* es un término de marketing que se refiere al nivel de compromiso del usuario con determinada marca. Esto se traduce, según el portal “¿Qué es el engagement?” en las interacciones de un usuario con la marca. A mayor compromiso del usuario con la marca, dice, mayor probabilidad de que aquel se convierta en “embajador” de esta. Existe el caso, por ejemplo, de Apple. Sus usuarios tienen tanto “amor” por la marca, que ellos mismos se encargan de hablar de sus bondades y beneficios, convenciendo a otros usuarios de adquirir uno de sus productos.

En este trabajo se utilizará el término *engagement* pero desde una perspectiva social. Se tomará al país como una marca sujeto de «amor» por parte de sus usuarios: los ciudadanos. Así como en el proceso del *engagement* a una marca, esta tiene que buscar que sus usuarios se interesen en ella primero, luego busquen información para poder amarla y ser «embajadores» de la misma; en el ámbito social el camino es el mismo: no se puede esperar que un ciudadano ame y quiera trabajar por su país si no conoce todas las realidades –las fáciles y las duras- que conviven en él.

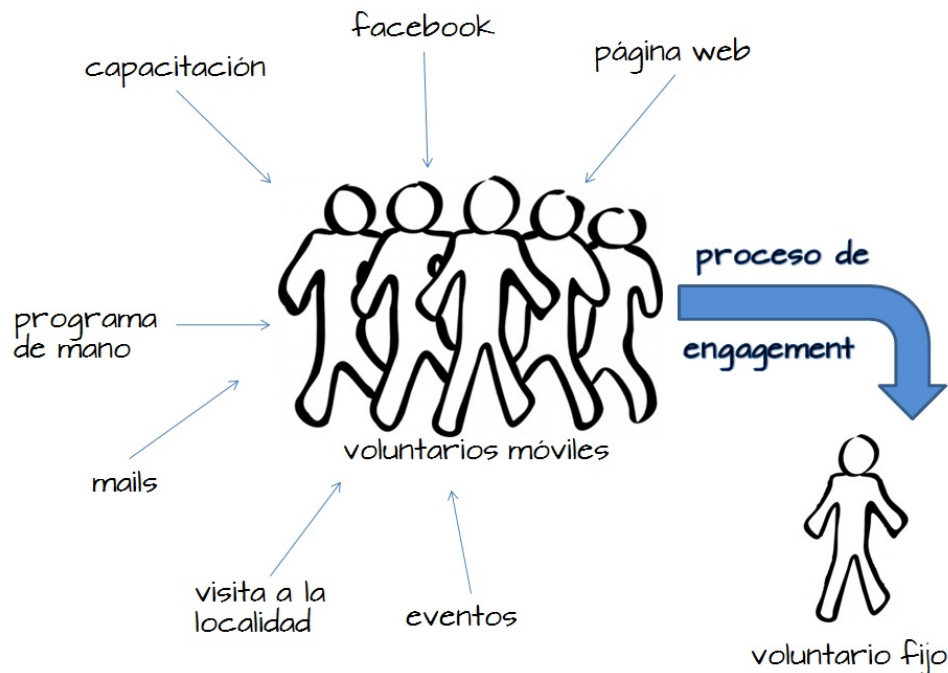
Para alcanzar el propósito, se pondrá el foco en el proceso de comunicación entre la ONG y los jóvenes voluntarios, desde el momento en que ellos se enteran de la existencia de dicho voluntariado, hasta que se contactan con la organización, participan de las capacitaciones y, finalmente del voluntariado en sí. Esta investigación se centrará en estudiar la eficiencia comunicacional para el logro de los objetivos de la ONG para con los voluntarios que pasan por el trabajo social.

De esta manera, la pregunta general que se busca responder es: ¿Cuál es el rol de la comunicación en el desarrollo y fortalecimiento del *engagement* social? Para responder a dicha pregunta, se analizará el caso concreto de la ONG Minkando y se trabajará con las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cuál es el planteamiento estratégico comunicacional que utiliza la ONG Minkando para propiciar el *engagement* social entre los voluntarios?
2. ¿Cómo son los recursos comunicacionales que utiliza la ONG Minkando en el proceso de inducción de los voluntarios en el proyecto Minka Ica?
3. ¿Cómo la ONG Minkando genera un cambio en el entendimiento de la realidad y la acción social en el voluntario?

La imagen #1 esquematiza el fenómeno a estudiar:

Imagen 1: Proceso comunicativo del voluntariado de la ONG Minkando



Fuente: Elaboración propia

1.2. Hipótesis

El proceso comunicativo del voluntariado de la ONG Minkando genera un *engagement* social entre los voluntarios de las clases altas de Lima. Al dar a conocer, mediante la modalidad del voluntariado, una realidad del Perú hasta entonces ajena a ellos, se genera en los voluntarios de la Universidad del Pacífico de segmentos altos y medio-altos, un compromiso social con su país y un sentimiento de ciudadanía que se traduce en acciones de trabajo social posterior, ya sea permaneciendo en la ONG o buscando otros espacios para hacer trabajo social.

Se trabajará con las siguientes hipótesis específicas:

1. La ONG Minkando tiene entre sus objetivos estratégicos generar el *engagement* social entre los voluntarios del segmento alto y medio alto de Lima. Si bien no cuentan con un plan de comunicaciones que apunte a generar vínculos con los voluntarios, busca atraerlos posicionándose como una alternativa que llame la

- atención de los jóvenes por su trabajo con niños para que luego, en un espacio de camaradería entre los voluntarios durante el trabajo de campo, logre que los jóvenes voluntarios se interesen por continuar colaborando con la ONG.
2. Los voluntarios reciben una serie de capacitaciones acerca de la metodología de la ONG, sus reglas, sus valores y sus implicancias, y busca comunicación constante con el voluntario y el voluntario potencial. Esto sirve para lograr la sostenibilidad del proyecto en cuanto a recursos humanos. En estos procesos de comunicación, la ONG no despliega recursos comunicacionales pensados estratégicamente para captar voluntarios a futuro. Utilizan recursos tradicionales y poco innovadores, que se contradicen con la metodología que utilizan en el trabajo de campo.
 3. A partir de la experiencia en Minkando, los jóvenes del segmento alto y medio alto de Lima, tienen un acercamiento a la realidad social del Perú y se sienten interesados en seguir trabajando de forma voluntaria por el desarrollo del país. Existe una porción de voluntarios de la universidad del Pacífico que decide quedarse como parte del equipo de la ONG. Su participación como voluntarios en Minkando genera en ellos un cambio en sus pensamientos, actitudes y prácticas con respecto a la realidad social peruana, creando así un cierto nivel de *engagement* social.

1.3. Objetivos

El objetivo general de la presente tesis será analizar el rol que cumple el proceso comunicativo de la ONG Minkando como propiciador del *engagement* social en jóvenes limeños del segmento alto y medio alto.

Los objetivos específicos son los que siguen:

1. Conocer el planteamiento estratégico comunicacional que utiliza la ONG Minkando para propiciar el *engagement* social entre los voluntarios.
2. Describir los recursos comunicacionales que utiliza la ONG Minkando en el proceso de inducción de los voluntarios en el proyecto Minka Ica.

3. Estudiar el cambio en el entendimiento de la realidad y la acción social que genera la ONG Minkando en el voluntario.

1.4. Justificación

El interés por elaborar un trabajo de investigación sobre el voluntariado tiene su origen en la observación de tres realidades. La primera es que el trabajo voluntario ha ido en aumento en los últimos años. Diferentes organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas (básicas y superiores) y empresas brindan servicios de voluntariado en diferentes ámbitos, como se mencionó líneas arriba. Sin importar su edad, cada vez más gente se involucra en una actividad social ya sea por el hecho de que lo hace sentirse bien consigo mismo, por altruismo o solidaridad. Es decir, hay más oportunidades.

El segundo punto es que el trabajo voluntario es cada vez más popular y más común, se habla más de él como algo que se debería experimentar. Paralelamente al crecimiento del voluntariado, existe un sector de la sociedad limeña que nunca ha tenido la oportunidad de conocer la realidad de su país, de ese «Perú profundo» del que tanto se ha hablado. Si bien siempre se ha tenido conocimiento y consciencia de este «Perú paralelo», hoy en día y gracias al avance de la tecnología, ese acercamiento es aun mayor.

La tercera realidad que originó este trabajo es aquella en la que los jóvenes de este «Perú paralelo» se involucran en algún trabajo social voluntario, ya sea por obligación – como es el caso de los alumnos de la UP- o por curiosidad y voluntad propia. Es en esta realidad en la que suceden algunos cambios en las mentalidades de estos jóvenes, quienes terminan siendo parte de la maquinaria que busca mejorar la calidad de vida de más peruanos.

En ese sentido, surge la pregunta de qué hacen estas organizaciones para captar voluntarios de sectores altos, bien preparados y con herramientas para mejorar la calidad de los servicios voluntarios y despertar el interés en ellos por el trabajo social. Así se genera la pregunta de investigación de esta tesis, sus objetivos y consecuentes

hipótesis para, al responder estas preguntas, poder generar un nuevo aporte acerca del voluntariado a las ciencias de la comunicación en general y a la comunicación para el desarrollo en particular.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de esta tesis sentarán un punto importante para diferentes organizaciones de trabajo voluntario, para replicar experiencias exitosas y evitar errores. Además, aportará al campo de estudio del voluntariado, que ha sido muy poco estudiado el país.

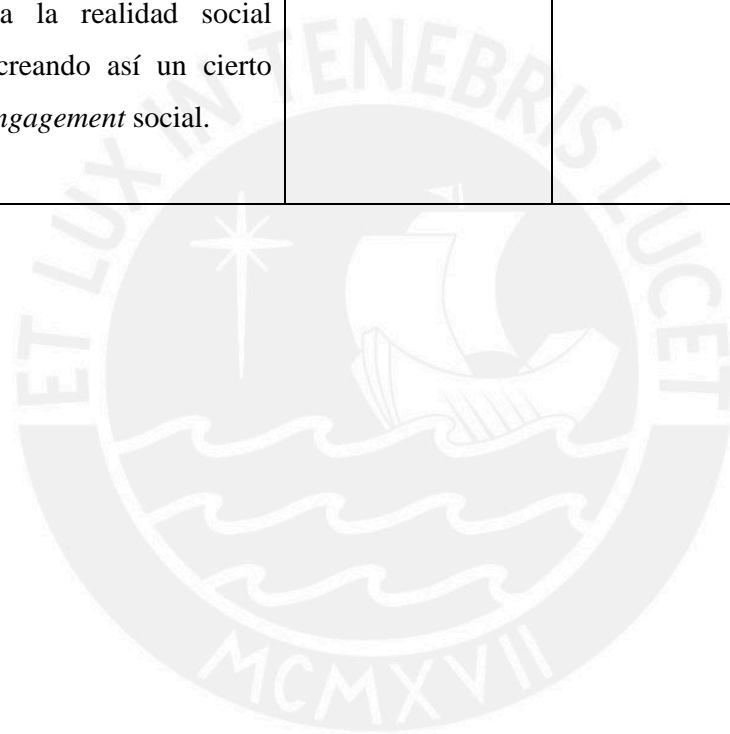
Tabla 1

Hipótesis	Variables	Indicadores
El proceso comunicativo del voluntariado de la ONG Minkando genera un <i>engagement</i> social entre los voluntarios de las clases altas de Lima. Al dar a conocer, mediante la modalidad del voluntariado, una realidad del Perú hasta entonces ajena a ellos, se genera en los voluntarios de la Universidad del Pacífico de segmentos altos y medio-altos, un compromiso social con su país y un sentimiento de ciudadanía que se traduce en acciones de trabajo social posterior, ya sea permaneciendo en la ONG o buscando otros espacios para hacer trabajo social.	<i>Engagement</i> social	Número de voluntarios que permanecen en la ONG.
		Número de voluntarios que reconocen que el país tiene la necesidad del trabajo voluntario para su desarrollo.
		Número de voluntarios que muestra interés por continuar trabajando como voluntario.
	Objetivos estratégicos de la ONG Minkando	Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
	Recursos comunicacionales de la ONG Minkando	Número de mails a voluntarios del mes.
		Número de asistentes a la reunión de capacitación con voluntarios
		Nivel de participación de los voluntarios en la reunión de capacitación.
Número de voluntarios que revisa el programa de la visita que		

		reciben.
		Número de visitas mensuales a Facebook.
		Número de interacciones en Facebook con posibles voluntarios.
		Número de visitas a la página web.
		Número de comunicaciones surgidas por la página web.
		Cantidad de participantes en eventos externos de la ONG
	Experiencia de campo con la ONG Minkando	Nivel de satisfacción con experiencia de campo
		Número de voluntarios que repite la experiencia
La ONG Minkando tiene entre sus objetivos estratégicos generar el <i>engagement</i> social entre los voluntarios del segmento alto y medio alto de Lima para asegurar la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo. Si bien no cuentan con un plan de comunicaciones que apunte a generar vínculos con los voluntarios, busca atraerlos posicionándose como una alternativa que llame la atención de los jóvenes por su trabajo con niños para que luego, en un	<i>Engagement</i> social	Factores que generan el <i>engagement</i> social según la ONG
		Objetivos estratégicos que apuntan a la creación de <i>engagement</i>
	Sostenibilidad del proyecto	Número histórico de voluntarios UP que ha permanecido en la ONG
Antigüedad de la ONG		

<p>espacio de camaradería entre los voluntarios durante el trabajo de campo, logre que los jóvenes voluntarios se interesen por continuar colaborando con la ONG.</p>		
<p>Los voluntarios reciben una serie de capacitaciones acerca de la metodología de la ONG, sus reglas, sus valores y sus implicancias, y busca comunicación constante con el voluntario y el voluntario potencial. En estos procesos de comunicación, la ONG no despliega recursos comunicacionales pensados estratégicamente para captar voluntarios a futuro. Utilizan recursos tradicionales y poco innovadores, que se contradicen con la metodología que utilizan en el trabajo de campo</p>	<p>Fidelización en el voluntariado</p>	<p>Número de voluntarios que afirman querer seguir haciendo voluntariado</p>
	<p>Experiencia en Minkando</p>	<p>Grado de satisfacción con la experiencia</p>
	<p>Paquete informativo de la ONG</p>	<p>Nivel de recordación de recursos desplegados</p>
	<p>Experiencia de campo con la ONG Minkando</p>	<p>Uso de recursos por parte de los voluntarios Nivel de satisfacción con experiencia de campo</p>
<p>A partir de la experiencia en Minkando, los jóvenes del segmento alto y medio alto de Lima, tienen un acercamiento a la realidad social del Perú y se sienten interesados en seguir trabajando de forma voluntaria por el desarrollo del país. Existe</p>		<p>Número de voluntarios que repite la experiencia</p>

<p>una porción de voluntarios de la universidad del Pacífico que decide quedarse como parte del equipo de la ONG. Su participación como voluntarios en Minkando genera en ellos un cambio en sus pensamientos, actitudes y prácticas con respecto a la realidad social peruana, creando así un cierto nivel de <i>engagement</i> social.</p>		
--	--	--



CAPÍTULO II: Marco teórico

2.1. Desigualdad

2.1.1. Desigualdad en el Perú

En el texto “Orígenes históricos de la desigualdad en el Perú”, los autores –como queda claro en el título- buscan responder a la pregunta de cuándo se originó la desigualdad, desde una perspectiva histórica. Ellos apuntan que en muchas de las sociedades modernas que empezaron como colonias existen altos grados de desigualdad. “El peso del pasado parece ocupar un lugar importante entre las causas de la desigualdad” (Contreras, et. al. 2012: 1). Según los autores, en las sociedades coloniales sudamericanas, se instauró un modelo económico basado en las industrias y en la explotación de materias primas, cuando los nativos estaban acostumbrados a trabajar sobre economías agrícolas de autoconsumo y trueque. De esta manera, se conformó un “mundo bipolar” (Contreras, et. al. 2012: 1) en el que los niveles de riqueza y bienestar, así como las capacidades y derechos eran no solo desiguales sino muchas veces opuestas entre colonos y nativos. Además, el «uso» de nativos como mano de obra o de esclavos traídos de Asia y África generó que estas desigualdades se mantuvieran a lo largo del tiempo.

Se puede imaginar que existe una traba en sociedades desiguales para lograr el crecimiento económico. “Las sociedades altamente desiguales se vuelven así conflictivas, difícilmente predecibles y muy inestables” (Contreras, et. al. 2012: 2), lo cual podría generar un obstáculo en su crecimiento al hacer más difícil la erradicación de la pobreza (por la falta de oportunidades y capacidades, por ejemplo). Sin embargo, continúa el texto citando a Kuznetz (1955) “el fenómeno del crecimiento [aumenta] la desigualdad en una sociedad durante una primera fase, pero la [reduce] en una segunda” (Contreras, et. al. 2012: 2). Esto quiere decir que aunque se podría pensar que el crecimiento económico en sociedades desiguales podría aumentar dichas desigualdades al generar mayores brechas en cuanto a percepción de ingresos, una segunda fase equilibradora las reduciría.

Para los autores, la desigualdad es un concepto “que mide la cantidad de personas que están por debajo de cierto estándar de bienestar” (Contreras, et. al. 2012: 1). Esto,

mencionan, indica que en un mismo territorio conviven niveles de riqueza y pobreza. Ahí el origen de la desigualdad. Las causas de la desigualdad y la pobreza no son siempre las mismas; sin embargo, cuando existe desigualdad significa que existe pobreza.

Se puede entender entonces, que la desigualdad se mide de diferentes maneras en diferentes culturas, pues ese “estándar de bienestar” del que hablan los autores, variará según el contexto. Escobal, Saavedra y Vakis (2012) en el libro “¿Está el piso parejo para los niños en el Perú? Medición y comprensión de la evaluación de las oportunidades” mencionan que, “debido a razones culturales o históricas, países que tienen niveles similares de desarrollo económico pueden presentar un acuerdo social diferente sobre lo que constituye el conjunto de oportunidades básicas” (Escobal, et. al. 2012: 62). Una persona de Haití no considerará como oportunidad básica lo mismo que una persona de Estados Unidos, por ejemplo. Servicios como la educación, agua potable y saneamiento serán considerados indispensables en la mayor parte del mundo. Sin embargo, otros servicios que para países desarrollados son básicos (Internet o telefonía) no serán indispensables en países subdesarrollados.

El Perú es un país en vías de desarrollo en el que, a pesar de que la desigualdad y la pobreza se han reducido considerablemente, estas siguen siendo muy altas. Además, la pobreza en nuestro país es heterogénea en tanto las condiciones de vida de los pobres extremos lo es y multidimensional en cuanto a las carencias de estos grupos humanos (Aramburú, C., Figueroa, C.: 1999).

Escobal, Saavedra y Vakis se plantean la siguiente pregunta: “¿Por qué una niña que nace en una aldea andina y es hija de padres indígenas pobres tiene menor probabilidad de culminar la primaria que un niño que nace en Lima en un hogar de padres universitarios de clase media?” (Escobal, et. al. 2012: 13). En el Perú, existen muchos factores ajenos a las personas (educación de los padres, lugar de nacimiento, grupo étnico, etcétera) que tienen la capacidad de determinar su capacidad de acceso a oportunidades, ya sean de servicios básicos como educación, salud y justicia, como a oportunidades laborales, entre otras.

En comparación a otros países de América Latina, indican, “Perú muestra ser más desigual en términos de la distribución espacial de las oportunidades” (Escobal, et. al. 2012: 21). Sin embargo, en cuanto a desigualdad de ingresos, el país se encuentra en el promedio de la región. Es decir, existe un contraste en cuanto a distribución de ingresos. Si bien lo que ganaba una familia del percentil más rico en el 2010 era 21 veces más de lo que ganaba una del percentil más pobre –lo cual ya es decir bastante-, esto se agudiza más si se pone en términos de regiones: una familia pobre de la selva tendrá mucho menos acceso a oportunidades que una familia pobre de la costa.

Uno de los mecanismos para medir la desigualdad es el coeficiente de Gini, el cual, según el portal del Banco Mundial, compara la distribución de ingresos entre individuos o familias y mide hasta qué punto esta “se aleja de una distribución perfectamente equitativa”. El índice de Gini será un número entre 0 y 1, donde el 0 representa una perfecta igualdad en la distribución de los ingresos. Para el período 2004-2010, “el coeficiente de Gini del Perú, (...) disminuyó de 0,48 a 0,45, lo que revela un cambio pequeño pero estadísticamente significativo” (Escobal et. al., 2012: 12).

Si bien el país se encuentra en la mitad más cercana a la igualdad, todavía queda un largo camino por recorrer para vivir en un escenario ideal. Sobre todo, tomando en cuenta la heterogeneidad y la pluriculturalidad del Perú, lo cual hace que las necesidades de los peruanos sean a su vez heterogéneas y multidimensionales, como se comentó líneas arriba. Esto, sumado a la existencia de factores ajenos a las personas que hacen que tengan mayor dificultad en el acceso a oportunidades básicas, aumenta la dificultad para llegar a un coeficiente Gini más cercano a 0.

2.1.2. Desigualdad, pobreza y voluntariado

¿El voluntariado puede ayudar a eliminar la desigualdad en países en vías de desarrollo? Según Bernardo Kliksberg existe una relación entre la institución del voluntariado y la producción de capital social y de bienes y servicios sociales. En su artículo “Siete tesis sobre el voluntariado”, las dos primeras tesis que postula el autor son acerca de esta relación.

Kliksberg cita un estudio de la universidad Johns Hopkins en el cual se hace una comparación entre la sociedad civil y el voluntariado en 35 países desarrollados, en vías

de desarrollo y en transición, encontrando a Perú en el segundo grupo. Este estudio concluye que:

Las ONGs apoyadas en una enorme fuerza voluntaria de 190 millones de personas, que significan el 20% de la población adulta de los países analizados, generan anualmente el 5% del Producto Bruto total. Si se sumara todo lo que producen las ONGs de estos 35 países juntas ellas serían la séptima economía del mundo. El producto Bruto que generan combinados sólo es superado por los de USA, Japón, China, Alemania, Inglaterra y Francia. Es mayor que el de Italia, Rusia, España y Canadá. (2009: 5)

Por otro lado, se hace énfasis en la capacidad de respuesta y llegada de las ONGs a lugares en situación de emergencia. Lugares a los que muchas veces el Estado no puede llegar con tal rapidez o eficiencia. Esto no significa que las ONGs o grupos de civiles que hacen voluntariado busquen reemplazar al Estado ni mucho menos que este pueda desligarse de sus responsabilidades. Por el contrario, las ONGs suponen un apoyo a la labor estatal, la cual debe estar apoyada en la de las organizaciones civiles, formando alianzas y coaliciones que beneficien a la población.

El autor hace un paralelo entre el capital social y el voluntariado, apuntando que ambos aumentan con su uso y puesta en práctica. El compromiso con el voluntariado aumenta conforme se tiene más experiencias de ese tipo. Eso, claro, dependerá de que se tenga una experiencia exitosa con esta práctica, lo cual genera, además del compromiso con la «causa» por la que se trabaja, una especie de curiosidad y empuje por seguir trabajando en beneficio de la sociedad al ver el verdadero impacto que puede llegar a tener la práctica social.

Incluso se cita los estudios de Schverish y Hodgkinson (1995) según los cuales los niños y jóvenes que participan en actividades de voluntariado o, en su defecto, provienen de familias con progenitores que hacen este tipo de actividades, tienen más probabilidades de ser adultos responsables socialmente. El voluntariado, concluye Kliksberg, es un “conductor neto de capital social” (2009: 8). Esta frase resume todo lo dicho en la segunda tesis que plantea, pues afirma que el voluntariado es un gran aporte a generar ciudadanía responsable, ya sea a corto, mediano o largo plazo en las

generaciones presentes y futuras. Esto asegura la sostenibilidad de la responsabilidad cívica que fomenta, pues los hijos de adultos responsables serán adultos responsables también, y así sucesivamente, en un círculo virtuoso de civismo.

La relación entre pobreza y voluntariado es clara. Si bien la práctica del voluntariado no se limita al trabajo por eliminar la pobreza, en nuestra era, este es impulsado por la necesidad de actuar en situaciones extremas o de carencias a las que el Estado o los organismos responsables no pueden hacer frente. En el Perú, es común que las organizaciones no gubernamentales tengan como fin último la eliminación de la pobreza al trabajar en ámbitos como la educación, capacitación legal y empresarial, construcción de viviendas, etcétera, los cuales buscan mejorar la calidad de vida de las personas beneficiadas lo cual, al final de la jornada, deriva en acceso a mejores oportunidades para salir de esta situación.

2.1.3. Caracterización del segmento medio alto-alto

De acuerdo al estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) acerca de los niveles socioeconómicos (2013), el 5.2% de hogares de Lima Metropolitana pertenece al NSE A (también llamado medio alto-alto). Este estudio tiene en cuenta, entre otras variables, el grado de instrucción y ocupación actual del jefe de familia, las comodidades con las que cuenta el hogar en cuestión, las características de la vivienda y el acceso a servicios de salud.

Los individuos pertenecientes a este NSE comparten una serie de características comunes. Las de mayor relevancia para este estudio son las siguientes (APEIM, 2005):

- La mayoría vive en los distritos de San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y La Molina.
- El 100% de jefes de familia y el 85% de amas de casa de este sector cuentan con educación universitaria completa. Otro porcentaje (35% de los jefes de familia y 8% de amas de casa) cuenta con estudios de postgrado.
- La mayoría de jefes de familia trabaja de manera independiente en el sector formal, mientras que los dependientes se desempeñan –en su mayoría– como medios y altos mandos.

- El ingreso promedio para el NSE A es de entre S/.7000 y S/.14000 mensuales.

Por otro lado, según la descripción de los “estilos de vida” de Javier Arellano (en línea) las personas de las que estaríamos hablando en este segmento son los “sofisticados”. A pesar de no pertenecer exclusivamente al NSE A, los sofisticados comparten muchas características con los sujetos del presente estudio, como su nivel de ingresos (ya sea propio o de sus padres, en este caso), son modernos y valoran la imagen personal, así como las nuevas tendencias y su status social. Son prácticos y están al tanto de las últimas tendencias tecnológicas y de moda.

Dentro de esta categoría entran también los llamados –muchas veces despectivamente– “pitucos”. Los “pitucos” han sido a menudo representados en nuestra sociedad de maneras caricaturescas o exageradas. Desde “Un mundo para Julius” (novela que se mencionó en el primer capítulo de este estudio) hasta la película “Dioses”⁵ pasando por una sátira más explícita como “La China Tudela”⁶ del autor Rafo León, el estereotipo de “pituco” ha ayudado a reforzar las diferencias sociales, generando cierta animadversión hacia las personas con dinero, de la misma manera que el “choleo” ha reforzado conceptos erróneos frente a las personas de condición humilde y/o de raza indígena o mestiza.

La carga negativa que existe en el término “pituco” no siempre es generalizada ni generalizable a todos los jóvenes con dinero. Para el artículo “Pitucos y Pacharacos. Una aproximación a la exclusión social en las discotecas de Lima” de Naomi Sasaki y Gabriel Calderón, los autores llevaron a cabo una serie de entrevistas a diferentes jóvenes limeños, a raíz de las constantes discriminaciones que los jóvenes de raza indígena o mestiza sufrían en aquellos años en discotecas exclusivas de Lima. El “pituco” para ellos es:

una persona que se siente mejor que los demás, alguien que tiene dinero y que le gusta mostrarlo; generalmente son blancos. (Ricardo, Miraflores)

es sobrado, es el que se viste bien con ropa cara, el que tiene plata (Martín, San Isidro)

⁵ Josué Méndez (2008). Película peruana que tiene como tema central la vida de una familia rica de Lima y en la que se muestran sus estilos de vida, cargados de lujos y secretos.

⁶ Personaje satírico de más de 30 años de creación que recoge todos los estereotipos de las mujeres de las clases altas limeñas: *snoobs*, intolerantes, ingenuas, ligeras.

Es alguien que se cree mucho, menosprecia a los demás por que no tienen (Diego, Jesús María)

Es la gente de plata, gente exclusiva, blanquito, de ojos claros, gringuitos (Rodrigo, Cercado). (1999: 310)

Es importante enfatizar los términos “exclusivo”, “mejor que los demás”, “que se cree mucho”. Estos refuerzan la carga negativa y peyorativa en el término pituco y la relación dicotómica entre el pituco y el que no lo es, la cual genera cierta fricción entre las partes. Al ser exclusivo, dicen los autores, el pituco también es excluyente. Entonces, tiene un universo muy propio en el que es muy difícil entrar si no se tiene las características que tiene el pituco por defecto: el dinero, la raza blanca y el acceso a lugares exclusivos (ya sea clubes, discotecas, universidades, etcétera).

Al verlos de manera superficial, los sujetos de este estudio *podrían verse* como el estereotipo del pituco, pues provienen de una de las universidades más caras de Lima, tienen un alto poder adquisitivo y en su mayoría son de tez blanca. Sin embargo, se verá con el avance del análisis –aunque no es parte del objetivo de la tesis- que muchas veces las apariencias engañan.

2.1.4. Caracterización del segmento marginal

Sobre la base de los mismos estudios citados en el apartado anterior, las características del NSE E o marginal se resumen en lo siguiente:

- La mayoría de jefes del hogar son mujeres.
- El 25.9% de jefes de familia tienen estudios de secundaria completa, mientras que las amas de casa, en su mayoría, solo han logrado terminar la primaria o tienen la secundaria incompleta.
- La mayoría de jefes de familia se desempeña en el sector independiente en actividades informales y de servicio.
- El ingreso promedio para este sector es de S/.420 a S/.840 mensuales.

Según Arellano, se podría tipificar a estas familias dentro de los “austeros”. Ellos son el grupo con mayor porcentaje de inmigrantes y de personas de origen indígena. Además,

sus ocupaciones son normalmente dentro del sector informal, valoran mucho el ahorro y no se cierran a la posibilidad de tener trabajos extra con tal de poder llevar un poco más de dinero a la casa. Según el autor del estudio, este segmento vive “resignado a su suerte”.

Los lugares de impacto de la ONG Minkando (Carabayllo en Lima, Alto Larán en Chincha, Vinchos en Ayacucho y Alto Cayma en Arequipa) se caracterizan por sus necesidades económicas, lo cual conlleva a una serie de necesidades y carencias más, como educación, salud, recreación, etcétera. Como se ha mencionado anteriormente, este estudio se centra en el proyecto Minka Ica, el cual se desarrolla en el poblado de Alto Larán.

Alto Larán, distrito de la provincia de Chincha en el departamento de Ica tiene una población estimada de 7387 personas (INEI, 2015). El grupo La Calera tiene como centro de operaciones dicho distrito, dentro del cual se desarrollan sus empresas dedicadas a la venta local y exportación de huevos, productos agrícolas y su negocio inmobiliario. Además, La Calera tiene una fuerte responsabilidad social en su comunidad. Con las ONGs Pro Larán y Fundación La Calera, dedica diferentes esfuerzos a educar a los niños y niñas de Alto Larán en una cultura de convivencia armoniosa con el medio ambiente. Además, busca que diferentes empresas privadas inviertan en la infancia lareña.

De esta manera, en Alto Larán convive un 5.6% de la población en situación de pobreza con otro porcentaje de habitantes con un nivel socioeconómico más acomodado, ya sean los trabajadores de La Calera u otros pobladores del distrito. En más de tres asentamientos humanos, los habitantes en calidad de pobreza de Alto Larán sufren de un 9.3% de desnutrición crónica. El proyecto Minka Ica de la ONG Minkando trabaja con los niños de estos asentamientos, promoviendo espacios alternativos de desarrollo.

La población en la que Minka Ica busca impactar –conformada por los niños- se caracteriza, en primer lugar, por provenir de familias disfuncionales. Gran parte de los niños con los que trabaja el proyecto viven solo con la madre y sus hermanos, muchas veces con una nueva pareja o con los abuelos y tíos. Por otro lado, existe una importante porción de los niños que van todos los meses a Minkando, que vive en invasiones, en

casas de esteras o triplay, con pisos de tierra y sin agua corriente. Algunos de los niños van a los colegios públicos de Alto Larán (Virgen de Fátima para primaria y Ciro Alegría para secundaria) y otros acuden a colegios particulares en Chincha. Esto –el que vayan a colegios particulares- no quiere decir que tengan un mejor nivel educativo, pues este tipo de escuelas tampoco brinda una educación de calidad.

En su mayoría, los niños son inquietos, juguetones y necesitados de muestras de afecto. Sobre todo a partir de los seis años aproximadamente, empiezan a mostrar actitudes agresivas hacia sus compañeros, lo cual puede ser consecuencia de los ambientes en los que viven. Algunos de ellos suelen decir mentiras –desde mentiras blancas hasta historias complejas-, y la mayoría tiene el hábito de agarrar los materiales de la ONG sin permiso, arrancharse las cosas y pelear cuando quieren algo. Se notan en ellos carencias formativas que provienen de los ambientes en los que se desenvuelven.

2.2. Comunicación para el desarrollo y *engagement* social

2.2.1. La comunicación para el desarrollo y la comunicación para el cambio social

El concepto de comunicación para el desarrollo tiene ya varias décadas de discusión. En líneas generales, la comunicación para el desarrollo supone que muchas de las carencias que se tiene como sociedad, provienen de la falta de comunicación e información, y plantea el uso de las herramientas de la comunicación para la identificación de necesidades en determinado aspecto de la sociedad y posterior planteamiento de alternativas y estrategias de solución.

Alfonso Gumucio-Dagron (2011) busca separar los conceptos de comunicación para el desarrollo y comunicación para el cambio social, pues el primero hace referencia a lo planteado durante los años 70, lo cual remite más a lo trabajado por las agencias de cooperación y hace énfasis en el uso correcto de la tecnología (sin dejar de lado el intercambio de conocimiento y el valor que se le da a lo local, así como el contexto en el que se incide), mientras que el segundo término resalta el proceso comunicativo que se da para lograr el desarrollo, producto que no está determinado desde un inicio de la intervención, sino que las propuestas de acción salen del proceso comunicativo.

Al hablar de comunicación y desarrollo, términos como participación, respeto, cambio, transformación, proceso, comunidad, educación, entre otros salen a la luz. Raquel Martínez-Gómez y Pinar Agudiez indican que “la comunicación para el desarrollo busca el intercambio equitativo” (2012: 85). Este diálogo equitativo propone intercambios de información e ideas que lleven a procesos de desarrollo inclusivos, en donde el interventor tenga tanto que aportar como el intervenido. Además, todas las opiniones y voces son respetadas por igual. El desarrollo será, como dice Sen (2000, citado por las autoras mencionadas) un medio para obtener una mejor calidad de vida. Esta definición se relaciona directamente con la comunicación para el cambio social de Gumucio, según la cual el proceso comunicativo y participativo tiene como fin último el desarrollo de las personas o grupos de personas.

Dada la confluencia en los conceptos, en este trabajo de investigación se utilizarán los términos «comunicación para el desarrollo», «comunicación para el desarrollo humano» y «comunicación para el cambio social» de manera indistinta, partiendo de la idea de que cualquier cambio social impulsado por la comunicación será en búsqueda de una mejor calidad de vida, es decir, del desarrollo humano. Además, se plantean la comunicación y el desarrollo como dos procesos de naturaleza cambiante y adaptativa.

Las autoras del trabajo anteriormente comentado, citan la definición que Alfonso Gumucio-Dagron hace de la comunicación para el cambio social al ser muy cercana a lo que buscan plantear como comunicación para el desarrollo: “una comunicación ética, es decir, de la identidad y de la afirmación de valores; amplifica las voces ocultas o negadas, y busca potenciar su presencia en la esfera pública. Recupera el diálogo y la participación como ejes centrales”. (Gumucio, 2004. Citado en Martínez-Gómez y Agudiez, 2012: 92).

La comunicación para el cambio social, entonces, es aquella centrada en los procesos y a su vez centrada en los individuos. Respetará los imaginarios, las tradiciones y las culturas de los grupos en los que busca incidir y, a partir de ello, generará las herramientas de desarrollo acordes a las necesidades y particularidades de las personas con las que trabaja. Esto parte de la idea de que sin comunicación no hay desarrollo real –tal vez avances tecnológicos o una idea ilusoria de desarrollo– pues el proceso comunicativo, por su misma naturaleza bidireccional, toma en cuenta las ideas y

opiniones de ambas partes y genera procesos de cambio participativos. Durante el proceso, los sujetos de cambio estarán empoderados y el proceso de desarrollo continuará una vez que el agente externo de desarrollo se retire.

2.2.2. El *engagement* en marketing

La actual es una sociedad cambiante. Debido a los constantes avances tecnológicos, sociales, culturales, etcétera, las formas de ver la vida van mutando junto con la manera en que el mundo funciona. Así como el mundo y la gente cambian, las formas de consumo también sufren variaciones que dependen de las nuevas costumbres de los consumidores.

Hasta hace unos diez o quince años, hablar de marketing era enfocarse en las ventas y en el producto o servicio más que en la relación con el cliente. Para muchos, el término marketing era sinónimo de ventas. Los expertos en el área dirán que esto no es estrictamente cierto. Pues hoy en día, no quedará duda de que ya no es así. Dadas las nuevas tecnologías y las nuevas necesidades de los consumidores, hoy se habla de un marketing de relación, uno basado en el cliente y en crear un vínculo con él.

El término en inglés es *engagement marketing* y se habla de un *social brand engagement* (un compromiso con la marca que incluye la socialización con otros consumidores) y de un *consumer brand engagement* (un compromiso del consumidor en solitario con la marca). Sea como sea, hoy se busca que el consumidor se relacione de tal manera con determinada marca, que se cree amor por ella y que se comparta la filosofía de la misma. El objetivo es implicar al consumidor con la idea de la marca. Además, ya no se habla de un consumidor que escucha y recibe, sino que tiene voz y propuestas para mejorar la marca, la cual está presta a escucharlo (Muñoz y Martí, 2006).

Según los autores, hoy se busca “convertir a la marca en proveedora de experiencias para sus consumidores”. Esta debe buscar estar en constante contacto con los clientes usuales y potenciales. La construcción del producto o servicio se irá haciendo en conjunto con el público. Esto puede lograrse mediante las redes sociales, un espacio de

interacción que acerca a las marcas a su público, las hace accesibles y genera una relación horizontal entre ambos.

La evolución del marketing tradicional hacia uno de compromiso se da no solo por los cambios en las formas de consumo, sino porque, a mediados de los 2000 se llegó a la conclusión de que el hecho de que el público conociera determinada marca o la lealtad que pudiera tener hacia ella no eran suficientes y se necesitaba conseguir un compromiso emocional y amor ellas (Kozinets, 2014). El autor ha definido el *brand engagement* como “el estado psicológico mental de un individuo sobre sus experiencias físicas, emocionales y de acción con una marca” (Kozinets, 2014: 2).⁷ Pero el marketing de compromiso va más allá de la interacción del consumidor con la marca. Este nuevo tipo de marketing supone, además, la interacción con otros consumidores, constante diálogo, participación y hasta cocreación, así como el compartir contenidos y valores relacionados con la marca (Kozinets, 2014).

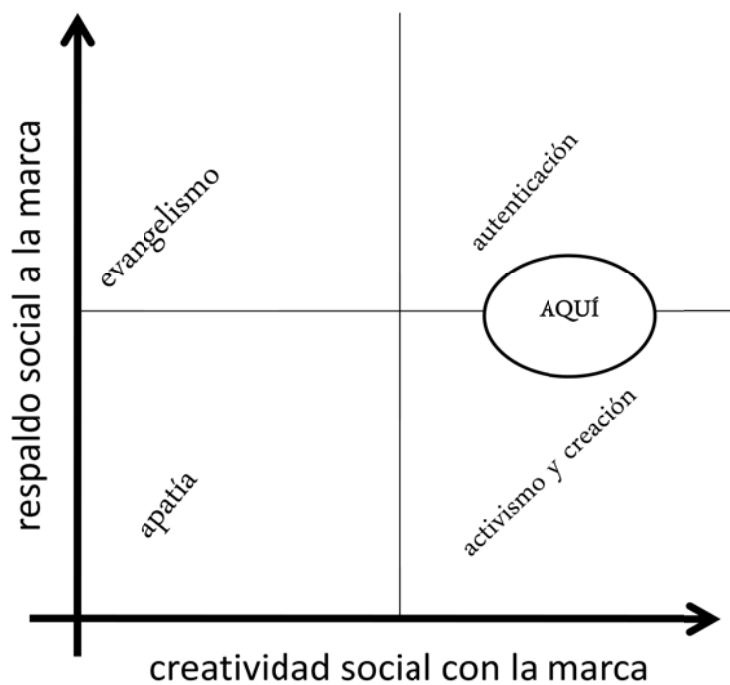
Para Gambetti y Graffigna (2014), el *engagement* supone una cuestión de actitudes hacia la marca, pues involucra los procesos mentales activos cuando se entra en contacto con esta; las emociones que se activan durante el procesamiento de un anuncio publicitario; y las manifestaciones conductuales hacia ella más allá del hecho de adquirir el producto o servicio. Es decir, el haber logrado el compromiso (ya sea consumidor-marca o consumidor-consumidor-marca) envuelve mucho más que la expresión de «amor» o «cariño» que una persona pueda verbalizar hacia una marca, pues supone una serie de procesos que empiezan en la mente y se manifiestan en la acción.

Bowden (2009) citado en Gambetti y Graffigna dice que el *engagement* consumidor-marca es “básicamente un proceso psicológico durante el cual los consumidores se vuelven cada vez más leales a una marca” (2014: 661). Los términos lealtad y proceso psicológico resaltan, pues ya no es una cuestión de preferencias –las cuales pueden variar con facilidad debido al contexto-, sino que se trata de algo intrínseco a la persona, pues ya se ha logrado una relación de amor hacia la marca, en la cual el consumidor puede convertirse en parte de ella, al darle respaldo auténtico, manifestado en su consumo y propuestas.

⁷ La traducción es propia.

En el texto citado anteriormente, Kozinets plantea un cuadro de doble entrada en el que cataloga las formas de compromiso colectivo con una marca según el nivel de creatividad y respaldo de los consumidores. A continuación se presenta una réplica del cuadro con traducción propia:

Imagen 2: Formas de *engagement* basado en el consumidor



Fuente: Kozinets 2014: 11. Traducción propia.

Dependiendo del nivel de respaldo a la marca y creatividad de los consumidores, uno puede toparse con un grupo de apáticos, quienes son aquellos que no la apoyan ni producen contenidos sobre ella; luego, están los evangelistas, quienes respaldan a la marca, pero no tienen la capacidad o la voluntad para crear nuevo material; por otro lado, están los que le dan poco respaldo a un determinado producto o servicio, con alto nivel de activismo y creación, este tipo de consumidor puede elegir ir con o contra la marca e inclusive puede elegir generar la suya propia ofreciendo productos similares; finalmente, existen los consumidores que apoyan fielmente a una marca y son creativos

y productivos. Este tipo de público es el que se debe apuntar a crear, generando un “respaldo creíble, auténtico y motivacional, marcado por la expresión creativa y uso de la marca” (2014: 10).

En conclusión, el *engagement*, ya sea que se desarrolle en solitario o en interacción con otros consumidores, implica emociones y activación inmediata de procesos psicológicos que devienen en acciones ligadas a crear experiencias totales con el consumidor. En el Perú, un ejemplo de *engagement* con una marca puede ser el de las experiencias que propone Bombos, la cadena de comida rápida cuyo producto bandera son las hamburguesas. Todos los años, el restaurante lanza el concurso “Crea tu Bombos”, en el cual los clientes regulares pueden proponer sus propias recetas de hamburguesas y se escoge a un ganador, cuya hamburguesa es puesta a la venta a nivel nacional. Si bien esta no es una participación espontánea del público, se busca generar esta relación cercana con el consumidor, quien lleva cierto tiempo consumiendo los platos de Bombos y puede sentirse parte importante de la marca al, en primer lugar, tiene la posibilidad de proponer una nueva hamburguesa y, en un segundo lugar un cliente más afortunado podrá ver su propia receta entre las opciones del restaurante.

2.2.3. El *engagement* ligado al desarrollo: el *engagement* social

Al hablar de *engagement* en marketing se resalta la idea de que es un compromiso ligado a la acción y a la creación conjunta de contenidos en pro de una determinada marca o producto. Para esta tesis, se está utilizando el término acuñado en el marketing moderno, pero referido al compromiso de un ciudadano para con su comunidad o país, es por ello que se le llama *engagement* social. Se usa el término en inglés y no la palabra “compromiso” porque aquel envuelve más el significado “marketero” del término, mientras que este será utilizado en el sentido estricto de su significado.

El *engagement* llevado al plano social no significa que el país o la comunidad estén siendo usados como una marca o destino para ser visitados. *Engagement* social tiene que ver con los procesos psicológicos que se generan en los ciudadanos al estar en contacto con su comunidad. Este contacto, si el *engagement* es real y auténtico, será en todo momento, pues una persona realmente comprometida con algo, vive todo el tiempo en función de su causa: habla, trabaja y proyecta este compromiso en todo momento. De

esta manera, los procesos internos llevarán a la acción: un accionar pensando en el desarrollo de la comunidad.

Al igual que el *consumer – brand engagement*, el social es también una cuestión de actitudes hacia un determinado fenómeno (en este caso, el fenómeno está compuesto por las necesidades u oportunidades de crecimiento de una comunidad), que implican los tres componentes de estas. Un primer componente es el cognoscitivo, que tiene que ver con los procesos mentales, conocimientos o ideas sobre una situación. El segundo es el emocional, compuesto por las opiniones y sentimientos ligados al fenómeno en cuestión. Finalmente, el componente conativo tiene que ver con los comportamientos que se manifiestan hacia el fenómeno más allá de actividades aisladas (una actividad aislada sería por ejemplo, ir a una chocolatada en Navidad o donar ropa y víveres para los damnificados de un huayco).

El componente actitudinal es clave en el *engagement* social, pues supone un conocimiento de la realidad a partir del cual se toma una posición que deriva en una práctica. Esta práctica estará caracterizada por ser periódica, organizada y con objetivos claros. La periodicidad del trabajo voluntario asegurará que la labor no sea aislada – como una vez al año o en caso de emergencias- sino que buscará un trabajo sostenible en la comunidad a impactar. La organización del voluntariado –o del compromiso social- con objetivos claros supone que la intervención en el aspecto que se busca mejorar se haga de manera ordenada y que el impacto pueda ser medido. Esto impedirá que se realicen actividades sin sentido que al final no llevan a nada.

De esta manera, una persona que de verdad tiene *engagement* frente a una comunidad o frente a una situación, conocerá la realidad y el contexto, tendrá sentimientos hacia ello, ya sea cariño a los pobladores o un vínculo con el lugar en cuestión, etcétera y tendrá la determinación de actuar para mejorar las condiciones de las personas y del lugar. Un joven con *engagement* social, será aquel que participa en actividades de voluntariado formales⁸, es activo en términos de ciudadanía, busca comprometer a sus pares a que trabajen por el desarrollo del país y/o propone iniciativas de mejora, ya sea creando ONGs o movilizándolo a la sociedad para cumplir algún objetivo de desarrollo. Como se

⁸ Entiéndase por «actividades de voluntariado formales» aquellas que están dirigidas al logro de un objetivo, por lo que cuentan con una planificación rigurosa y un grupo de voluntarios haciendo seguimiento al logro de dichos objetivos.

ha visto en el punto 2.1.2., Kliksberg hace énfasis en el aporte del voluntariado a la creación de ciudadanía responsable; en este caso, se podría decir que la práctica de trabajo voluntario está estrechamente vinculada con la generación del *engagement* social, el cual será cada vez mayor cuanto más experiencias de este tipo se tengan.

El *engagement* social significará entonces, amar al país, buscar retribuir a la sociedad todo lo que esta le ha dado al individuo, lo cual va más allá de compartir los documentales de Marca Perú o colaborar en la Teletón una vez al año. El *engagement* social significa conocer las limitaciones y necesidades del país y aún así sentir este compromiso, de tal manera que este lleve a la acción y, en un nivel ideal, a la propuesta creativa por la satisfacción de aquellas necesidades.

2.3. El voluntariado y la responsabilidad social ciudadana

2.3.1. Institución del voluntariado

En el texto “Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo” (2008), las autoras Antonia Sajardo e Inmaculada Sierra citan la definición de voluntariado que el Sistema de Naciones Unidas hiciera en el año 2001, la cual dice que el voluntariado es una actividad que se realiza de manera libre, sin ser coaccionados, buscando razones diferentes que el beneficio económico y que se realiza tanto en beneficio de la comunidad como del voluntario mismo. Sin estos tres componentes, no se puede hablar de voluntariado, pues este debe cumplir con los tres criterios.

En el Perú, la Ley del Voluntariado (Ley N°29094 Diario El Peruano, Lima, Perú 28 de setiembre de 2007), dice que este se trata de una actividad que cumple con tres características básicas: se realiza sin ánimos de lucro, no se recibe ninguna retribución económica por ella y no existe un vínculo contractual entre el voluntario y la entidad que promueve el voluntariado. Además, las actividades que promueve, son en pos del bien común, no del beneficio individual.

En el texto citado anteriormente, Sajardo y Sierra indican que “el voluntariado en sí mismo es un ejercicio de responsabilidad cívica de la sociedad para consigo misma (...). Significa en la práctica un compromiso ciudadano cotidiano con los temas más urgentes de la sociedad, especialmente de aquellos sectores más desprotegidos” (2008: 197). Resaltan aquí las palabras compromiso y desprotegidos. El voluntariado llega a donde el Estado no puede llegar. Con el sentido de urgencia que estos sectores requieren, como se ha mencionado en el apartado “Desigualdad, pobreza y voluntariado”. Además, existe una preocupación sincera por el desarrollo de la sociedad que se traduce en el compromiso que los voluntarios tienen para con sus instituciones.

De acuerdo a Alfredo Rodríguez Sedano, el voluntariado busca “construir una sociedad más humana y, por consiguiente, más justa” (2002: 1), que tenga repercusión tanto en el voluntario como en el sujeto de la acción del voluntariado. Asimismo, el autor recuerda que el 2001 fue declarado por la Asamblea General de las Naciones Unidas como el Año Internacional del Voluntariado y que el acento que la ONU puso en el evento fue el de “construir un mundo más generoso y alegre” (2002: 1).

Hablar del voluntariado significa remontarse hasta la Edad Media, cuando la caridad era una práctica generalizada y fuertemente difundida por el cristianismo. El amor al prójimo guiaba el comportamiento de individuos de diferentes religiones y esto los llevaba a practicar la caridad con sus similares. Con el correr de los siglos, la práctica del voluntariado cobró un cariz de “beneficencia” hasta volverse un tema más político, centralizado y hasta una cuestión de Estado. Hacia la segunda mitad del siglo XIX, el suizo Henry Durant junto a cinco ciudadanos europeos más, funda lo que hoy se conoce como la “Cruz Roja” una asociación de voluntarios que presta servicios médicos en tiempos extremos o de guerra. Es también en ese siglo, que gracias a los voluntarios pueden llevarse a cabo los primeros juegos olímpicos en la ciudad de Atenas. El voluntariado como se conoce actualmente empieza a gestarse después de la segunda guerra mundial, momento en el cual muchos países de Europa estaban destruidos y necesitaban del trabajo solidario para reconstruirse social y económicamente. Hoy en día, el voluntariado ha dejado atrás el tenor de “beneficencia” para convertirse en una práctica institucionalizada casi en su totalidad, en la que las diferentes organizaciones no gubernamentales trabajan en aspectos de diferente índole (salud, cultura, educación,

religión, tecnología, ciudadanía, etcétera) con perfiles ideales de voluntarios, requisitos para la postulación y grupos de impacto bien delimitados (Scribd, 2015).

En su artículo “Situación y perspectivas del movimiento voluntario”, Joaquín García Roca señala capacidad de adaptación del voluntariado en tanto es una “institución social con capacidad de respuesta a las nuevas necesidades y de metamorfosis en formas radicalmente plurales” (1994: 27). Según el autor, el voluntariado cuenta con una serie de oportunidades salidas de la coyuntura, entre las que encontramos que, al existir más tiempo libre que años atrás, este no se usa ya únicamente para descansar, sino que permite elegir personalmente nuevas actividades y acceder a ellas; al voluntariado, por ejemplo. Además, se vive tiempos en los que la participación ciudadana se ha convertido en un “pilar básico de la convivencia” (1994: 35). La participación, dice el autor, es un fin en sí mismo cuyo “éxito consiste en la participación misma” (1994: 35), más que en el logro de los objetivos. Finalmente, el voluntariado hoy aprovecha el contexto en el que “ayudar a que te ayudes” (1994: 36) está más arraigado que el asistencialismo o recibir ayuda. Esto, según García Roca, genera “autonomía e independencia en la determinación del bienestar personal” (1994: 36), así como “nuevas formas de solidaridad que se practican a través de la presencia directa y cercana” (1994: 36) de los sujetos. Esto tiene como consecuencia directa, la libertad de los individuos implicados en el proceso de voluntariado.

En el texto citado anteriormente, Rodríguez indica que, durante la acción del voluntariado, ambos sujetos (quien realiza la acción del voluntariado y sobre quien recae dicha acción) se ven beneficiados, logrando un mutuo perfeccionamiento. Lo relevante de este proceso bilateral, es que, al recibir el “don” del voluntariado, este sujeto aporta lo nuevo que ha recibido al crecimiento de la sociedad. He ahí el valor del voluntariado que, al llevarse a cabo no contribuye únicamente en el perfeccionamiento de los sujetos protagonistas, sino de la sociedad en su conjunto, al ser ellos parte de la comunidad.

Rodríguez resalta también el carácter dialógico del voluntariado el cual, al ser un proceso de doble vía en el que una parte «ofrece» algo a una segunda parte que lo «acepta», necesita del diálogo e intercambio para subsistir. El diálogo aporta en el proceso del voluntariado al suponer un componente democrático, en donde todas las

voces, ideas y opiniones son escuchadas, aceptadas y valoradas. De esta manera, se busca enriquecer la práctica con los aportes de los voluntarios y también de los sujetos intervenidos, de la misma manera que propone la comunicación para el cambio social.

El valor principal del voluntariado, dice García Roca, reside en el capital humano. “ni los medios económicos ni el poder político constituyen su principal poder ni su fuente de legitimación” (1994: 47). Es el factor humano el que da la verdadera riqueza a la institución. Dado el carácter cambiante de la sociedad y de sus necesidades, la organización voluntaria se ve obligada al constante cambio, innovación y creatividad. Conforme se van planteando nuevas iniciativas, el voluntariado se hace más y más fuerte; además, su carácter comunicacional y la promoción de la “acción comunicativa” –dice el autor citando a Habermas- hacen que el voluntariado fomente la convivencia y la comprensión, sosteniéndose en tres factores básicos: la información veraz y objetiva, el carácter formador y sensibilizador de la comunicación y finalmente, una relación de confianza mutua y reciprocidad. Por último, García Roca menciona que el carácter público –lo que le demanda y a su vez le presta autonomía, auto-organización y articulación- compone una fortaleza más del voluntariado. Estas características, trabajando en concordancia y no interponiéndose, serán las que hagan de la institución del voluntariado un proceso sólido y duradero, beneficioso para la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, en su artículo “Acercamiento a la experiencia subjetiva del voluntariado social en organizaciones juveniles”, David Tarazona parafraseando a Venturo (2001) explica cómo “las motivaciones de los jóvenes por participar en organizaciones juveniles de barrios populares de Lima Metropolitana corresponderían a tres categorías: la constitución de su identidad psico-social, el desarrollo de habilidades intelectuales y conductuales, y el servicio a la comunidad” (2004: 3). En ese sentido, los jóvenes que participan de actividades de voluntariado estarían alcanzando estos niveles de desarrollo personal, al ser parte de organizaciones con personas que piensan de manera similar a ellos y llevando a cabo actividades que benefician a la comunidad. Todo esto en conjunto, aportará al crecimiento personal de los jóvenes, incidiendo a su vez en el compromiso social a largo plazo, es decir, en su *engagement*.

El mismo autor cita a Bernbaum (2000), quien resalta los efectos destacados por los voluntarios, entre los que encuentran la oportunidad para aprender, de educar, de contribuir a una buena causa y el encuentro de un espacio confiable para canalizar la participación social, además de la oportunidad para conocer nuevos amigos.

2.3.2. El voluntariado obligatorio: un caso de estudio

El primer capítulo del libro “Roots of civic identity. International perspectives on community service and activism in youth” (Yates y Youniss 1999), titulado “Community service and political-moral discussions among adolescents: a study of a mandatory school-based program in the United States” es un estudio acerca de un programa de voluntariado obligatorio en una escuela secundaria de Washington DC. El estudio tiene como objetivo principal “mostrar cómo la experiencia de servicio puede servir como vehículo para comprometer a los jóvenes en asuntos políticos y morales, así como animarlos a reflexionar sobre su propio rol en promulgar el cambio” (1999: 21).⁹

Yates, autora del estudio, hace una pequeña reseña histórica en la que señala cómo los presidentes Bush y Clinton en su momento promulgaron leyes que aumentarían las oportunidades de servicio para jóvenes. Asimismo, el estado de Maryland decretó como requisito para graduarse de la secundaria el cumplimiento de ciertas horas de servicio. Por otro lado, Yates resalta la experiencia de un grupo de ahora adultos que en los años 60, como adolescentes, participó del Movimiento por los derechos civiles de Estados Unidos y explica cómo aumentaron su conciencia sobre la problemática social; su participación en el movimiento les dio la oportunidad de aliviar dichos problemas y los ayudó a formar conexiones con organizaciones e individuos con sus mismas preocupaciones y de su rango de edad. Es decir, esta fue una forma de probar que la práctica voluntaria, como adolescente, incide en la manera en que uno ve a la sociedad; los individuos consideran que su participación en el movimiento fue un factor crítico y definitivo en su sentido de identidad durante la adolescencia y adultez.

El estudio en cuestión se llevó a cabo con un grupo de estudiantes de 11° grado de una secundaria en un barrio de clase media y media baja de Washington DC. Esta escuela estaba asociada a una Iglesia Católica de la zona y la gran mayoría de participantes

⁹ Traducción propia.

(91%) era de raza negra, mientras que el 1% era de raza blanca y el 4% de otras minorías. Dichos estudiantes debían ir al menos cuatro veces durante el año a servir sopa en un comedor popular. La metodología de estudio fue cualitativa y cuantitativa, siendo las herramientas principales los grupos focales, entrevistas y entradas de diarios.

En los grupos focales, los estudiantes respondieron a diferentes preguntas que conducían a conocer cómo veían ellos al «otro» y cuál era su rol como miembros de la sociedad para aliviar los diferentes problemas de esta, así como el rol de otros actores públicos y privados. Entre otros resultados, la investigación concluye que los jóvenes que participaron de la experiencia reevaluaron sus ideas sobre los indigentes, «a menudo comparando sus propias vidas con la de un indigente» (1999: 23). Asimismo, dentro de esas reflexiones, encontraron los constantes prejuicios raciales que existían al tratar con los indigentes, pues entre los demás voluntarios del comedor popular –ajenos a la secundaria- era constante que dieran por sentado que los afroamericanos fueran indigentes, mas no las personas blancas. Una de las estudiantes manifestó: «Creo que mucha gente no se da cuenta de que la indigencia no es una situación de color. Es una situación que tiene que ser tratada» (199: 25). Durante el debate se llegó incluso a conversar sobre el deber del Estado frente al problema de los «sin techo». Los adolescentes se preguntaban qué debía hacer el Estado frente a esta situación y si solo era él quien debía actuar. Muchos jóvenes dijeron que cualquier persona desde su condición de ciudadano de a pie debía actuar al respecto según sus capacidades. Esto se puede interpretar como que los jóvenes desarrollaron un primer nivel de *engagement*, pues identificaron sus propias responsabilidades para con la sociedad. Es decir, los participantes del estudio se dieron cuenta de que el Estado no es el único responsable en la lucha contra la pobreza, sino que todos los ciudadanos, sobre todo los más beneficiados, los que tienen acceso a mejores oportunidades, son los que deben trabajar para eliminar las brechas.

El trabajo de investigación sobre el voluntariado obligatorio en la secundaria de Washington es una clara evidencia de cómo este tipo de servicio genera una fuerte capacidad de reflexión entre quienes lo practican y también les da la oportunidad de actuar frente a los problemas que encuentran. Según los autores, los adultos entrevistados declararon que «la conciencia y el involucramiento que la experiencia (del

voluntariado) inspiró había sido crucial al guiar sus acciones y definir el sentido de quiénes eran ellos como adultos” (1999: 27) Al final, lo que logra el proyecto de voluntariado es que los jóvenes se involucren en un “proyecto común” que los lleva a reflexionar sobre el contexto social en el que viven.

A pesar de que, como en el caso de la Universidad del Pacífico, el programa de voluntariado se llevaba a cabo de manera obligatoria –un oxímoron “voluntariado obligatorio”- este sí tuvo impacto en los voluntarios de manera que pudieron reconocer sus propias responsabilidades frente a la lucha contra la pobreza, así como fueron capaces de verse a sí mismos reflejados en “el otro”. Asimismo, el estudio comprobó que el compromiso social que se logró durante el programa de voluntariado duró en el tiempo, pues los adultos que habían cumplido con ese programa seguían involucrados socialmente. A raíz de este estudio, se puede llegar a conclusiones preliminares sobre lo que sucede con los voluntarios de la Universidad del Pacífico.

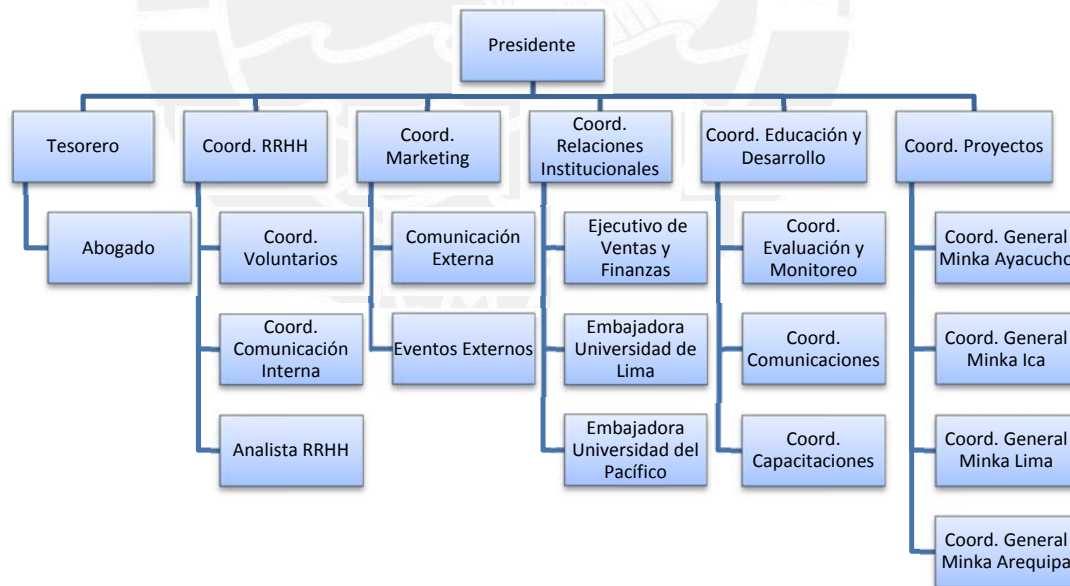
2.3.3. Minkando y el crédito de trabajo social comunitario de la Universidad del Pacífico

Minkando es una ONG fundada el año 2004 por Abraham Abramovitz, un estudiante de medicina quien, al viajar a la provincia de Vinchos en Ayacucho, notó las carencias que los niños de ahí tenían en el aspecto de visión de futuro y en la capacidad de vivir su niñez a plenitud. Es así como Abramovitz decide crear una ONG que se especializara en llenar estos vacíos a través del juego, el arte y la reflexión, haciendo uso de la metodología de educación no tradicional.

Actualmente, luego de once años de trabajo voluntario, Minkando cuenta con más de 50 voluntarios de diferentes carreras y profesiones que “trabajan en el día a día por mantener, difundir y crecer la cultura minkera” ” (Minkando 2015). Además, mensualmente y durante nueve meses al año, diversos voluntarios van los fines de semana a llevar a cabo diversas actividades y talleres en sus cuatro localidades: Carabayllo (Lima), Vinchos (Ayacucho), Alto Larán (Ica) y Alto Cayma (Arequipa). De esa manera, han pasado por el voluntariado de Minkando más de 3000 jóvenes que, con su trabajo, han colaborado con los objetivos de la ONG.

La organización de Minkando está compuesta por dos áreas principales: el consejo directivo y los cuatro proyectos. Cada localidad en la que la ONG impacta supone un proyecto con un equipo conformado por nueve coordinadores para cada uno de los siguientes cargos: coordinador general, quien lidera el equipo y forma a su vez parte del consejo directivo; coordinador de voluntarios, quien se encarga de la organización de los voluntarios para cada visita; coordinador de comunicaciones, encargado de la comunicación con la localidad; coordinador de logística, quien se encarga de que cada visita se cuente con un lugar para dormir, comida, transporte y materiales y cuatro coordinadores de desarrollo, quienes supervisan que los talleres y actividades que producen los voluntarios tengan relación con los objetivos, y lideran los grupos etarios en las visitas. El consejo directivo está formado por los puestos que se detallan en la imagen a continuación:

Imagen 3: Organigrama del Consejo Directivo ONG Minkando



Fuente: ONG Minkando 2015

Para efectos de esta tesis, se ahondará únicamente en las funciones del coordinador de recursos humanos, por su relación con los voluntarios; del coordinador de educación y desarrollo, pues es un puesto clave en la ONG y del coordinador de marketing, un

puesto sui géneris en una ONG, la cual no comercializa productos ni servicios, sino busca captar personas que trabajen voluntariamente por un fin específico. El coordinador de recursos humanos tiene como objetivo principal “atraer, mantener y desarrollar al capital humano de la ONG” (Minkando 2015). Algunas de sus funciones es mantener un clima positivo dentro de la organización, realiza estrategias de recursos humanos, comunicación y voluntariado y ejecutar la comunicación interna. Este trabaja junto al analista de recursos humanos, el coordinador de voluntarios y el encargado de comunicación interna y eventos. El coordinador de voluntarios se encarga de “gestionar la inscripción de voluntarios en las visitas” (Minkando 2015). Esto significa que la gestión de voluntarios está centrada en una sola persona y este delega a los coordinadores de voluntarios de otros proyectos las demás necesidades en cuanto al manejo de voluntarios. Así, la coordinación de recursos humanos tendrá que ver con el clima interno, en tanto se encarga de los voluntarios activos, pero también del externo, pues gestiona voluntarios que llegan a la ONG por primera vez.

Por otro lado, el área de marketing tiene como objetivo principal “mejorar el posicionamiento de Minkando en la mente de los *stakeholders* externos” (Minkando 2015). En esta área se encargan de realizar eventos externos profundos y también de comunicar al público acerca de las fechas de visitas y animar a los voluntarios potenciales a participar.

La coordinación de educación y desarrollo se encarga de supervisar que se lleve a cabo un plan educativo anual y que las coordinaciones de desarrollo de cada proyecto estén funcionando correctamente. Además, de aquí se desprende también la coordinación de comunicación con las comunidades y de capacitaciones para los voluntarios activos. Por un lado, se busca que haya comunicación constante con los grupos de impacto para conocer sus necesidades y opiniones y, por otro lado, la ONG trata de mantener a sus voluntarios constantemente capacitados en la metodología, pues el nivel de rotación de miembros activos es alto.

El voluntariado de Minkando cuenta con un gran flujo de alumnos de la Universidad del Pacífico quienes, como se ha mencionado anteriormente, necesitan cumplir con una serie de créditos paraacadémicos antes de graduarse de cualquiera de las carreras que dicha casa de estudios ofrece. En resumen, estos son nueve créditos: tres de arte, deporte, cultura e investigación; dos de prácticas preprofesionales; dos de

fortalecimiento de competencias y dos de trabajo social comunitario (Universidad del Pacífico 2015). En la alianza entre la ONG Minkando y la Universidad del Pacífico, dos visitas a dos comunidades minkeras diferentes, suponen un crédito de trabajo social comunitario.

Según el folleto “Paraacadémicos. Guía Fácil” de la Universidad del Pacífico, los estudiantes deben “participar del taller de habilidades de Trabajo Social Comunitario (TSC) correspondiente al crédito que deseas convalidar: Taller 1, para el primer crédito. Taller 2, para el segundo crédito” y “responder a las preguntas del Blackboard (las 3 etapas)”.

Estas etapas son obligatorias para recibir el o los créditos en cuestión. Si un estudiante se matricula en alguna actividad pero no la cumple o no asiste al taller preparatorio, se le cobra una multa. Es importante resaltar que los alumnos ya pagan por los dos créditos (lo que tengan que pagar según la pensión universitaria) y, en el caso de Minkando, tienen que abonar S/.90.00 por cada visita a la que asistan.

Los talleres de TSC son, según algunos de los exalumnos de la universidad, “inservibles” pues son poco vivenciales y no les brindan una perspectiva real de la realidad social peruana o de lo que van a experimentar en las actividades de voluntariado. Si bien la intención es que estos sirvan como preparación al trabajo social, no cumplen realmente con su tarea.

2.3.4. Ciudadanía y responsabilidad social ciudadana

Hablar de ciudadanía remitirá a más de uno a un concepto que engloba participación ciudadana y responsabilidad social cívica. Sin embargo, a fines del siglo pasado, Thomas Marshall (García y Lukes 1999; Freijeiro 2005) elaboró un exhaustivo ensayo en el cual estudiaba la evolución de la ciudadanía, un proceso que tomó alrededor de 300 años y que supone la consecución de la ciudadanía civil, política y social. Para el autor, la ciudadanía es “aquél estatus que se concede a los miembros de pleno derecho de una comunidad. Sus beneficiarios son iguales en cuanto a los derechos y obligaciones que implica” (Aragón 2012). Es decir, un ciudadano es aquel que vive dentro de un límite geográfico determinado por la nación (o estado) y es un estado concedido a dicha persona. Al existir ciudadanos sujetos de derechos y deberes, existen

también aquellos que no lo son. Por tanto, el hablar de ciudadanía y ciudadano automáticamente remite a la idea de exclusión, pues conviven en una comunidad aquellos ciudadanos incluidos vs. los excluidos (García y Lukes 1999).

Existe una doble dimensión del concepto de ciudadanía según García y Lukes: la “ciudadanía como concesión de derechos y ciudadanía como base de sentimientos de identificación con una comunidad determinada” (1999: 99). En ese sentido, el ciudadano tendrá, además de los deberes y derechos que derivan de su condición ciudadana, un vínculo sentimental de pertenencia a una comunidad y con otros ciudadanos. La ciudadanía social de la que habla Marshall está asegurada por medio del sistema educativo y servicios sociales (Freijeiro 2005). Esto quiere decir que solo aquellos miembros de una sociedad que tienen pleno y efectivo acceso a dichos servicios podrán haber alcanzado la ciudadanía social. Esto refuerza la idea presentada en el párrafo anterior que dice que, al existir ciudadanos –aquellos que tienen acceso a los servicios comentados- existen también los no ciudadanos y estos conviven dentro de un mismo país, así como conviven personas ricas, de clase media y aquellos en situación de pobreza. Aquellos que son ciudadanos tienen la responsabilidad de trabajar para la eliminación de las brechas sociales, pues son los “beneficiados” que deben retribuir a la sociedad lo que esta les dio.

Según Baltazar Caravedo, adquirir una ciudadanía es “asumir un compromiso con la sociedad de la que se es parte y una responsabilidad por las cosas que uno hace” (2011: 21). Este sentido de pertenencia del que hablan los autores más el alcance pleno de la ciudadanía social y el compromiso citado por Caravedo, podrán constituir el vehículo para generar el *engagement* social del que se habla líneas arriba. Al reconocerse como miembros de una comunidad o sociedad, al reconocer sus derechos y deberes, al reconocer la responsabilidad que, como ciudadanos privilegiados tienen para con su comunidad, podrá crecer en ellos el interés por ser “embajadores” del desarrollo del lugar que les concedió el estado de ciudadanos.

La pobreza, entonces, será “un obstáculo permanente para la consecución de la ciudadanía” (García y Lukes 1999: 20). En países en vías de desarrollo, la educación y los servicios sociales, si bien pueden estar concebidos como derechos para todos los miembros de una sociedad, no son universales, pues el alcance y la calidad de estos

muchas veces son limitados. Bajo el concepto que da Marshall de ciudadanía social, en Perú, por ejemplo, donde la calidad de los servicios públicos de educación es tan baja, los peruanos que viven en situación de pobreza no podrían ser considerados ciudadanos –no al menos en el plano social. El mayor problema se presenta cuando se toma en cuenta que la pobreza en este país casi siempre está relacionada a cuestiones ajenas al individuo –como se ha visto en el apartado acerca de la desigualdad e inequidad- lo que muchas veces la convierte en un círculo vicioso del cual es muy difícil salir. Así, García y Lukes dicen “el problema que ha impedido históricamente formalizar un estatus de ciudadano ha sido siempre el de reducir la desigualdad, sobre todo la pobreza, como cuestión social” (1999: 23). Mientras prevalezca la pobreza y mientras esta suponga, además de carencias económicas, la dificultad o imposibilidad de acceder a servicios básicos como salud, educación y justicia, la consecución de la ciudadanía para todos los peruanos será un objetivo casi imposible de cumplir.

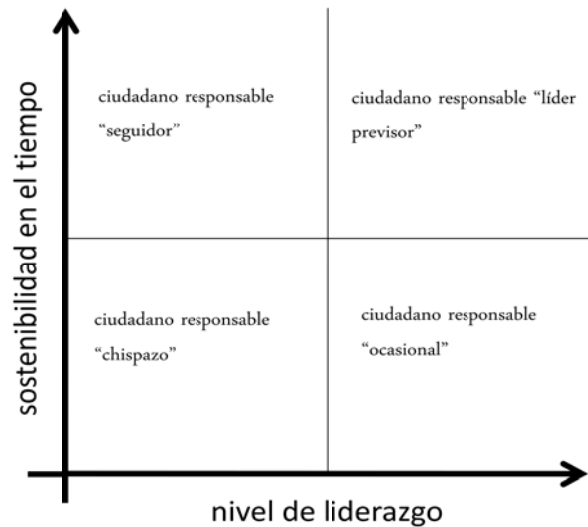
El concepto de responsabilidad social ha estado desde un comienzo asociado al trabajo que tienen las empresas con el entorno en el que impactan. De entrada, esto excluye a los ciudadanos comunes y corrientes de tener obligaciones para con su comunidad más allá de cumplir las leyes, votar en las elecciones, etcétera. Pero, ¿qué debería hacer el ciudadano de a pie para mejorar su comunidad? ¿Es que acaso debe proponer una serie de iniciativas –como las empresas- para el mejoramiento de su entorno o esto solo debe salir de un pequeño porcentaje de personas muy comprometidas socialmente? El concepto de ciudadanía que se ha repasado, menciona los deberes ciudadanos, pero hace más incidencia en los derechos de estos, pues no es sino cuando una persona puede acceder a ciertos derechos, que se generan los deberes producto de estos y no viceversa. Para efectos de este trabajo, se va a dejar de lado aquellos deberes «obvios» de los ciudadanos como los que se ha mencionado líneas arriba: respetar las leyes, votar en las elecciones, pagar impuestos, etcétera así como aquellos que son circunstanciales: colaborar en una colecta, donar ropa o víveres en casos de emergencia, ayudar a una persona en problemas, etcétera. Esta tesis abordará la «responsabilidad ciudadana» como una alternativa civil a la responsabilidad social empresarial; es decir, la capacidad de los individuos de proponer iniciativas a corto, mediano y/o largo plazo que ayuden a cubrir los vacíos dejados por el Estado. A continuación se profundizará más en ello.

Dejando de lado la severa y claramente grave crisis de valores que se vive hoy en día, es útil para este estudio hablar acerca de lo sobredimensionados que están los derechos hoy en día. Y que no se entienda con esto que no se le debería dar importancia a los derechos ciudadanos: todo lo contrario. Precisamente al vivir esta crisis de valores –en el ámbito civil, político, empresarial, de las fuerzas armadas- es de suma importancia que cada ciudadano conozca y sea capaz de reclamar sus derechos (incluso aquellos que aún no se habían considerado). Sin embargo, una vez que la defensa de los derechos se queda únicamente en el reclamo, esto puede significar un problema para la sociedad en su conjunto, pues un reclamo sin propuesta corre el riesgo de hacer más daño que bien por las consecuencias que podría tener.

La responsabilidad social cívica o la responsabilidad social ciudadana supone dos posibilidades: por un lado, la “iniciativa” y, por otro, la de “adherencia”. El ciudadano responsable socialmente es capaz de hacer propuestas que satisfagan las necesidades de una comunidad. Es decir, identifica necesidades y propone una alternativa de solución. Este es el caso, por ejemplo, de Abraham Abramovitz, fundador de Minkando, quien al viajar a Vinchos (Ayacucho) se dio cuenta de las necesidades de los niños en la localidad y decidió fundar la ONG. Ahora bien, la iniciativa tiene también dos posibilidades: que sea sostenible en el tiempo, es decir, ese ciudadano mantiene sus acciones hasta ver que las necesidades han sido cubiertas. Esto se puede dar, como en el caso de Minkando, al crear una nueva ONG o proyecto o al presentar un proyecto a alguna empresa, por ejemplo. La característica de la responsabilidad social cívica por iniciativa y que es sostenible, es que se mantiene en el tiempo, se busca resultados y evalúa los procesos. Por el contrario, se puede dar una iniciativa aislada. Por ejemplo, en caso de desastre (un terremoto, un huayco, un friaje), un ciudadano responsable tiene la iniciativa de juntar a un grupo de amigos para recolectar víveres, ropa o dinero y llevarlo a una organización que lo repartirá luego. En este tipo de responsabilidad social ciudadana –sea una actividad sostenible en el tiempo o una acción aislada- es clave el liderazgo del ciudadano. Es él quien organiza a un grupo de personas para llevar a cabo la actividad propuesta. Otro punto que es clave, es que no lo hace solo y su acción no pasa desapercibida, sino en cambio, comparte con los demás la oportunidad de ser responsables, es decir, el ciudadano responsable por iniciativa propia lidera y fomenta la actividad social.

Por otro lado, la responsabilidad social cívica por adherencia es aquella en la que el ciudadano responsable se inscribe en un proyecto o se adhiere a una iniciativa que ya existe y en la cual participa sin ningún tipo de liderazgo. Al igual que en el caso anterior, esto puede darse de manera sostenible, aquel que en realidad se inscribe a una ONG o a un voluntariado –por ejemplo, el corporativo- y forma parte de él aportando por una cierta cantidad de tiempo. Es decir, existe un compromiso de su parte para con la comunidad impactada y también para con la organización misma. Nuevamente, la sostenibilidad se ve en el tiempo que se le dedica a la actividad. Y, nuevamente, este tipo de responsabilidad social cívica puede darse de manera aislada. Aquel ciudadano que tiene una suerte de “epifanía” en la que se da cuenta de que desde su rol y con sus capacidades puede hacer algo por el desarrollo de su comunidad, aquel que tiene la intención de hacer “algo” y en efecto lo hace, pero solo una vez o de forma muy aislada. Por ejemplo, algunos voluntarios que van a una construcción de la ONG Techo o aquellos que van a una visita de Minkando calzan en este tipo de responsabilidad social cívica. Tienen el interés y la preocupación por trabajar en la mejora de su país, pero el nivel de compromiso no es tan alto, pues no son capaces de darse el tiempo suficiente como para aportar a mayor escala.

Se hablará de ciudadanos responsables en los tres primeros casos, siendo los “ideales” aquellos que realizan actividades de manera sostenible. El siguiente cuadro ilustra los tipos de ciudadanos responsables.

Imagen 4: Niveles de *engagement* social


El ciudadano cívica y socialmente responsable «ideal» estará en los cuadrantes superiores, pues se busca que la responsabilidad social ciudadana se dé a lo largo del tiempo y no suponga hechos aislados o que aparezca simplemente en caso de emergencia. Si bien actualmente se vive una situación en la que «toda ayuda es bienvenida» –es decir, no se debe menospreciar estos hechos aislados, sino todo lo contrario- es menester de las organizaciones (empresas, instituciones educativas, Estado) fomentar la responsabilidad social cívica sostenible, ya sea por iniciativas propias de los individuos, o por adherencia a otras iniciativas.

Las cuatro características de un ciudadano plenamente responsable con la sociedad son, las siguientes:

- Tiene conocimiento de la realidad: el ciudadano plenamente responsable con la sociedad no es ajeno a la problemática nacional. Es decir, no es una persona que se adhiere a un proyecto porque este cuenta con un buen ambiente o porque sus amigos participan, sino que sabe qué está haciendo exactamente, qué problemas está atacando y cómo funciona la organización de la que es parte.
- Tiene capacidad de propuesta: desde sus conocimientos y su experiencia, es capaz de hacer propuestas para mejorar el trabajo que la organización a la que

pertenece y así ser más eficientes en la satisfacción de las necesidades del lugar de impacto. Está de más decir que estas propuestas son acertadas y, además de dar ideas, puede elaborar planes para ejecutarlas.

- Hace un vínculo entre su carrera y la responsabilidad social cívica: ya sea porque su profesión apunta al desarrollo del país o porque, además de tener una carrera y un trabajo, participa de algún tipo de actividad social o voluntaria, el ciudadano que es del todo responsable socialmente, vive su responsabilidad social en todo momento. Además, es capaz de aportar desde su línea de carrera para mejorar determinadas situaciones. (Por ejemplo, prestación de servicios legales de manera gratuita, participación de las campañas de salud a personas poco favorecidas, etcétera).
- El ciudadano responsable socialmente fomenta entre sus conocidos y allegados este tipo de vida. Si es voluntario en una ONG, invitará a que sus amigos también participen de esta y conozcan un poco más sobre su trabajo. Si está iniciando un proyecto, pedirá el apoyo de colegas y conocidos. Si lidera ya un grupo de trabajo, fomentará el aporte de sus colaboradores. El ciudadano responsable, si bien no para «vanagloriándose» de su accionar, no pasa desapercibido, porque busca que más gente trabaje con o como él.

CAPÍTULO III: Marco metodológico

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene un alcance principalmente correlacional. En ella, se buscará encontrar el grado de influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente. Es decir, el objetivo será comprobar cómo la experiencia del voluntario de la ONG Minkando impacta en él, creando o no el llamado *engagement* social. Se puede observar que un listado de factores –los objetivos estratégicos de la ONG, los recursos comunicacionales de la misma, la experiencia de campo del voluntario y los eventos de Minkando a los que asiste- tienen una incidencia sobre el universitario, de manera tal que dichos factores se prefiguran como determinantes para el desarrollo del compromiso social.

Para ello, se hará un nivel previo de descripción en el que se definirá a fondo el fenómeno en cuestión. De esta manera, se busca poder hacer un análisis detallado de cómo se genera el *engagement* social por medio del trabajo voluntario con dicha organización. Luego de este primer paso descriptivo en el que se conocerá todas las variables del trabajo, podrá hacerse la comparación propia del análisis correlacional.

3.2. Método de investigación

El método cualitativo, según Mendicoa es aquel que busca generar una “perspectiva del mundo holística, basada en la dinámica de las acciones sociales” (2003: 71). Es decir, se centra en las interacciones de individuos o grupos de individuos para poder describir los fenómenos en cuestión y “alcanzar hallazgos como resultado de la interpretación” (2003: 71) de dichas interacciones. Este método parte de lo particular y de la observación de la realidad para analizarla e interpretarla y así corroborar las hipótesis planteadas para lograr una “realidad simbólica” como menciona la autora.

La presente tesis parte de la observación del fenómeno del voluntariado –el caso concreto de la ONG Minkando y los voluntarios de la Universidad del Pacífico- y busca explicarse cómo este proceso de voluntariado genera en ellos determinada conciencia

social y una posterior acción reflejada en el *engagement* social que la experiencia del voluntariado fomenta en los jóvenes.

Se trabajará con una muestra pequeña pero representativa de sujetos para conocer sus percepciones y opiniones a profundidad. Asimismo, se busca no generalizar, sino conocer la lógica que subyace a la captación de voluntarios por parte de la ONG Minkando. A través del trabajo de campo y utilizando técnicas cualitativas como la observación no participante y las entrevistas a profundidad, se indagará en las ideas, opiniones y sensaciones que el voluntariado produce en ellos y que los lleva al seguir trabajando como voluntarios activos en la ONG. A pesar de ser un trabajo mayoritariamente cualitativo, se utilizará una técnica cuantitativa –la encuesta- para determinar ciertos aspectos. Esto será explicado líneas abajo. El uso de una herramienta cuantitativa no afecta el carácter cualitativo de la investigación.

3.3. Unidad de análisis y unidad de observación

La unidad de análisis con la que se trabajará está conformada por los procesos de comunicación en programas de voluntariado que generan *engagement* social y se tendrá como unidad de observación el grupo de voluntarios de los programas de la ONG Minkando, centrándose únicamente en los voluntarios del proyecto Minka Ica. Para ello, el trabajo se focalizará en todo el proceso de comunicación entre los voluntarios, la ONG y el ente que los «manda» a hacer el programa de voluntariado: la Universidad del Pacífico.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Como se mencionó líneas arriba, para la tesis en cuestión se hará uso de diferentes técnicas de tipo cualitativo, con excepción de una, la encuesta, que es una técnica cuantitativa. Esta servirá de apoyo para probar las hipótesis de las que se parte. Líneas abajo se encuentra una descripción y explicación de cada técnica en el marco de la investigación.

- a. Observación no participante. Esta técnica consiste en la observación ordenada y sistemática de un fenómeno que involucra la interacción de un grupo de personas. En este caso, se observará a tres grupos diferentes de voluntarios de la ONG Minkando. Como se ha mencionado en el planteamiento del problema, una porción de voluntarios de la organización va rotando cada mes –las visitas a la localidad de Alto Larán son mensuales-, llegando así nuevos estudiantes de la UP que necesitan su crédito social para graduarse, además de otros voluntarios. Las observaciones involucrarán no solo los dos días de trabajo de campo con los niños, sino también las dos reuniones previas de capacitación. Estas se realizarán los días 31 de marzo, 7, 11 y 12 de abril en la Casa del Estudiante UP y en Alto Larán. Las observaciones se llevarán a cabo teniendo en cuenta una guía de observación (ver Anexo 1), la cual orientará el trabajo de la investigadora para centrarse en las interacciones que se dan lugar durante todo el proceso del voluntariado. Estas interacciones tienen que ver primero con el interés de los voluntarios por el trabajo de campo y segundo, con las interacciones con los niños y entre ellos mismos.
- b. Entrevista. Se entrevistará a seis estudiantes (o exalumnos) de la Universidad del Pacífico que participaron del voluntariado de Minkando para obtener el crédito social que se les exige para su graduación y que decidieron quedarse como voluntarios fijos de la organización. Se buscará que sean jóvenes que nunca antes habían tenido una experiencia de trabajo social; es decir, se tratará de personas que no conocían la “otra” realidad del país. Para ello, se contará con una guía de entrevista (Anexo 2), la cual plantea una serie de temas y preguntas y es sujeta de modificación durante el diálogo, según este vaya desarrollándose. No se trabajará con jóvenes que ya habían tenido experiencias de voluntariado, trabajo social o acercamiento con la realidad social peruana, porque la idea es poder reconocer el impacto real que la experiencia singular de la ONG Minkando genera en estos jóvenes de sectores altos y medio-altos que nunca habían tenido la oportunidad de salir de su círculo social para adentrarse en el llamado «Perú profundo». Los objetivos de la entrevista serán conocer las percepciones de dichos jóvenes sobre la realidad del país, conocer los entornos

en los que se desenvuelven regularmente, su visión de “los otros” y el grado de impacto que generó en ellos la experiencia como voluntarios de Minkando.

Además, se busca conocer qué factores incidieron en ellos para querer formar parte fija de la ONG. Los entrevistados serán voluntarios que participaron de las visitas en los últimos cinco años y que luego pasaron a formar parte del equipo. Además, se conversará también con miembros del equipo –no necesariamente voluntarios de la UP- para conocer los objetivos estratégicos de la organización, así como otros aspectos que pueden tener incidencia en la captación y permanencia de voluntarios.

- c. Análisis de recursos comunicacionales. Con la finalidad de tener una visión amplia y profunda de cómo es que Minkando capta y mantiene a sus voluntarios, se hará un análisis de todos los recursos comunicacionales que la ONG emplea. No se trabajará únicamente con los recursos que utilizan para la comunicación con los voluntarios de cada visita mensual, sino también con aquellos recursos que se mantienen a lo largo del tiempo y se dirigen al público en general. Estos se dividirán en tres grupos descritos a continuación:
 - i. Recursos para voluntarios: son aquellos que se dirigen únicamente a los voluntarios que están inscritos en una visita.
 - Correos electrónicos: un miembro de la ONG se encarga de abrir la comunicación con los interesados en participar de una visita.
 - Reuniones de capacitación: son dos previas a la visita y sirven para capacitar a los voluntarios en el modelo de educación no tradicional que utiliza la ONG.
 - Programa: los voluntarios reciben una especie de boletín antes de llegar a la localidad para el trabajo de campo.
 - ii. Recursos para el público en general: son aquellos que se mantienen a lo largo del tiempo y tienen como objetivo dar a conocer el trabajo de la ONG, así como captar voluntarios.
 - Página web: el portal oficial de la ONG.
 - Facebook: mediante el cual se busca obtener interacciones con el público.
 - Twitter
 - iii. Recursos de captación de fondos

- Fiestas pro-fondos: suceden una o dos veces al año y su objetivo principal es la recaudación de fondos, no necesariamente de voluntarios.

Este análisis se realizará con el apoyo de una guía (Anexo 3).

- d. Encuesta (Anexo 4). Esta herramienta cuantitativa servirá de apoyo para poder hacer una comparación entre las ideas y expectativas de los voluntarios antes de ir a una visita de Minkando y sus ideas y sensaciones cuando finaliza la visita. Esto servirá de punto de partida para saber cómo es que se siente un voluntario que nunca ha tenido contacto con otras realidades del país antes de ser protagonista de una experiencia de este tipo.

Con la información levantada, se podrá hacer un contraste con las ideas de los entrevistados que son ahora parte fija de la ONG.

3.5. Procesamiento de datos

La presente tesis se realizó en dos grandes etapas. La primera se trató del levantamiento de información, durante el cual se realizó la observación no participante, las encuestas, el análisis de los recursos comunicacionales y las entrevistas a profundidad. La observación no participante constó de tres aproximaciones al campo: las dos primeras a las reuniones de capacitación y la tercera a la visita propiamente dicha, que duró dos días. Durante la primera reunión de capacitación se elaboró una serie de encuestas a los participantes. El análisis de recursos comunicacionales y las entrevistas se llevaron a cabo casi a la par.

Luego de tener toda la información completa, se elaboró el análisis de la data, con lo cual se llegó a contestar a las preguntas específicas para llegar a la respuesta de la pregunta general. Con las conclusiones y recomendaciones listas, se procedió a esquematizar una propuesta de estrategia comunicacional para la ONG, ligada a la creación de *engagement* social.

CAPÍTULO IV: Análisis de resultados

4.1. Análisis de recursos comunicacionales

4.1.1. Abriendo canales de comunicación: el correo electrónico

La ONG Minkando hace uso de este recurso para comunicarse con los voluntarios que acudirán a una visita. La comunicación se plantea desde que una persona se muestra interesada en participar del voluntariado. A partir de ese momento, el voluntario inscrito recibe seis correos en total. Cuatro de ellos (el primero, el segundo, el quinto y el sexto) son estandarizados a través de todas las visitas. Los otros dos varían según las coordinaciones que sean necesarias. Esto se verá líneas más abajo, cuando se analice estos textos. El proceso “ordinario” supone cuatro etapas: la primera, en la que se abre la comunicación con todos los interesados en asistir a una visita. Este correo sirve como filtro, pues los voluntarios tienen que cumplir con una serie de requisitos para poder participar de las actividades de la ONG. Una vez hecho el filtro, los voluntarios que han completado correctamente el proceso de inscripción reciben un correo de bienvenida, informando acerca de las fechas, horarios y lugar de las reuniones de capacitación. Después de eso, se entra a una etapa recordativa, compuesta por tres correos que repiten a los voluntarios las capacitaciones y los puntos conversados en las reuniones. Estos se envían antes de cada reunión de voluntarios y antes de la visita. Finalmente, se envía el correo de agradecimiento, al día siguiente de la visita. En el transcurso de esta comunicación, los voluntarios pueden recibir correos de cobranza, si es que no se hubiera cumplido con la obligación del pago de S/.90 que deben realizar.

A continuación se realizará el análisis de cada uno de esos correos, tomando en cuenta el tono comunicacional, el objetivo del mensaje y el lenguaje que se usa. De esa manera, se llegará a conclusiones acerca de cómo es llevado este tipo de comunicación con los voluntarios.

El primer correo sirve para abrir el canal de comunicación con los interesados en participar de una visita de Minkando. En el caso de Minka Ica, Micaela, la coordinadora de voluntarios, se comunica con dicha persona y le da una serie de indicaciones para

poder concluir el proceso de inscripción en la ONG. Este supone rellenar un formulario con los datos personales del voluntario y sus intereses (localidad a la que quiere visitar y mes), hacer un pago de S/.90 y responder el correo con unos datos más. Asimismo, la coordinadora brinda las fechas de reuniones de capacitación, indicando que estas reuniones son obligatorias e indispensables para participar de cualquier visita.

El primer correo tiene un tono comunicacional amistoso y cercano. A pesar de que la coordinadora está dando indicaciones obligatorias, el lenguaje coloquial y expresiones como “con todas las ganas”, “increíble experiencia” o “éxito” hacen que este correo sea ligero y cumpla con hacer que el primer contacto entre los voluntarios externos y la ONG sea agradable y acogedor. Además, este hace un uso dinámico de la tipografía: utiliza colores, negritas y mayúsculas para resaltar los puntos más importantes. A primera vista, quien lee se topa con un correo que, a pesar de ser medianamente extenso, no se siente pesado. Además de suponer un primer contacto con el voluntario, este correo cumple una función informativa y de filtro. Se le envía a más de veinticinco personas, todos aquellos quienes han mostrado interés por participar de la visita. Sin embargo, no todos responden ni se inscriben. El correo se envía doce días antes de la primera reunión de voluntarios. Esto con el fin de contactar nuevos voluntarios si se diera el caso de que no se inscribieran todos los interesados.

A los seis días de enviado dicho mensaje, la coordinadora abre nuevamente la comunicación recordando que la fecha límite de pago para la visita está cerca. La coordinadora escribe “Les recuerdo que, de no pagar hasta esa fecha, entregaremos las plazas a otros voluntarios”. El tono de este correo es diferente del primero. Desde el hecho de que este es un *mail* de cobranza, no utiliza colores (solo el uso de negrita para resaltar las obligaciones del voluntario y los datos de la cuenta de pago) ni tampoco palabras o frases positivas o «de aliento» como en el primer correo. Aún así, el lenguaje sigue siendo amable y cordial, pero esta vez, es algo más distante y serio. La finalidad de este segundo correo es únicamente la de hacer la cobranza obligatoria y recordar a quienes no puedan participar de la visita, que avisen con tiempo para poder buscar nuevos voluntarios. Si bien el mensaje “les recuerdo que, de no pagar hasta esa fecha, entregaremos las plazas a otros voluntarios” podría sonar como una amenaza, es probable que no tenga este efecto en los lectores, dado que en la comunicación anterior,

el lenguaje fue mucho más familiar y esto queda como un precedente de jovialidad y un ambiente relajado. Sin embargo, dada la intención del correo, no es posible llenar la pantalla de colores o de frases que indiquen «relajo», pues es un tema más serio.

Esta situación –el cobrar por adelantado y con tanta insistencia- se da porque, en el pasado, los miembros del equipo Minka Ica han tenido malas experiencias, pues voluntarios que ya estaban inscritos –incluso luego de haber asistido a las reuniones y habiéndoles comprado su pasaje a Chincha- han desistido de ir a la visita. Esto significaba no solo una pérdida económica para la ONG, sino también una pérdida en cuanto al recurso humano, que es lo más importante para ellos. Puede que los voluntarios se retiren de la actividad porque no sienten un compromiso real con la ONG. Sin contar a los que van para obtener su crédito social (voluntarios UP), los demás voluntarios van para «ayudar». Al verse ellos en esta posición, que «ayudan» y no reciben nada a cambio (en términos físicos o concretos, como una remuneración económica o un reconocimiento como una constancia que puedan incluir en su currículum, por ejemplo), puede que, al encontrar actividades más atractivas en su vida personal, opten por desligarse de la visita. Se puede suponer que no hay verdadero compromiso en este tipo de inscritos.

El tercer correo entre la coordinadora y los voluntarios se envía el mismo día de la primera reunión de voluntarios durante horas de la mañana. En este, vuelve el tono cordial y amable (uso de signos de exclamación, lenguaje más coloquial, comunicación directa, conversacional), aunque el uso de los colores ha desaparecido por completo. El correo es corto y en este se indica el horario y lugar de la reunión. Así como los anteriores, en este se incluye no solo a los voluntarios externos que participarán de la visita, sino también a los miembros del equipo. Lo que más llama la atención de este *mail* es, además del cambio de tono, el agradecimiento sincero que se les hace a los voluntarios en la primera oración: “quiero agradecerles por su compromiso”. Esto los diferencia de los demás, los que «no se comprometieron». El mensaje es claro: ustedes valen como voluntarios, los otros «no tanto». Esto realza y de alguna manera, felicita la opción que tomaron los inscritos vs. la que tomaron los no inscritos: el comprometerse. Esta distinción, además del “están 100% confirmados para la visita de Abril Minkando-Ica” ubica a los voluntarios externos como parte nueva de una organización, de un todo

representado por Minkando y los diferencia de los que no irán a la visita, los que no se comprometen y los que no tienen su voluntad. De esta manera, la coordinadora de voluntarios está armando un círculo de voluntarios, cerrando un conjunto que tiene como punto común el compromiso con los niños del Perú, logrando así un primer paso que busca hacer sentir a los voluntarios como en casa.

El lunes siguiente –un día antes de la segunda reunión de voluntarios- se envía un cuarto correo electrónico. Este correo es más corto que el anterior, pues los voluntarios ya cuentan con la información de hora y lugar de la reunión (es en el mismo punto que la semana anterior) y solo sirve para recordarles que tienen una cita con Minkando. Se vuelve a sentir un cambio en el tono, no tan abrupto como con el correo de la cobranza, pero sí algo menos alegre que el anterior. Sin embargo, esto no es relevante ni se siente mucha seriedad de parte de la coordinadora.

El día anterior a la visita, los voluntarios reciben un nuevo correo. Este tiene todos los datos sobre el lugar de partida –incluye un croquis- y algunas recomendaciones generales. Este correo sorprende por dos motivos. En primer lugar, nuevamente vuelve el tono conversacional de comunicaciones anteriores. El uso de signos de exclamación y expresiones que se usan más en el lenguaje oral que en el escrito hacen que se sienta de esta manera. Por otro lado, la coordinadora hace uso de jergas y lenguaje informal (“juergueen”, “no sería la voz”), algo nuevo en sus comunicaciones. Esto puede deberse a que ya existe una relación con los voluntarios, ya se conocen todos y este correo es casi como escribirles a unos amigos con quienes se va a viajar.

Este último *mail* previo a la visita, hace mucho énfasis en el hecho de que los voluntarios deben llevar su DNI (se repite cuatro veces durante el correo). Esto puede suceder porque ha habido casos de olvido de DNI, lo cual puede hacer que sea imposible viajar en bus. Las recomendaciones se separan del resto del texto mediante el uso de viñetas, la mayoría tiene que ver con cuestiones logísticas. Sin embargo, la penúltima “¡Vayan con ganas de jugar y divertirse! Lo más importante es que todos estemos dispuestos a pasar un rato increíble junto con los niños. Si tenemos la disposición, la visita será un éxito ☺” supone una recomendación anímica. El uso de un *emoticon* le añade informalidad al escrito, una informalidad que no es tal en el sentido

de quitarle seriedad a la actividad, sino relajar el ambiente y reforzar la relación entre los voluntarios del equipo minkero y los voluntarios externos.

El último correo electrónico que reciben los voluntarios de cada visita es después de esta. El lunes (al día siguiente de la visita), la coordinadora de voluntarios, a nombre de todo el equipo, envía un correo al grupo agradeciendo la visita. Ella hace hincapié en los aspectos positivos de esta. En este caso, resalta el éxito que tuvieron durante el fin de semana y los felicita por ser parte de ello. También agradece los aportes de los voluntarios, y dice que todas las sugerencias serán tomadas en cuenta. Micaela, en su correo, apela al lado sentimental, diciendo que los niños se llevan mucho de los voluntarios, y los invita a participar de futuras visitas: “cualquier cosa, escríbanme a este correo yo feliz de responder sus dudas o de incluirlos en una próxima visita”. Además, trae a colación el tema del que trata esta tesis: el compromiso con el país una vez que se conoce su realidad: “ahora tienen una visión más clara de como viven personas que están a menos de 3 horas de Lima. Tratemos de comprender y valorar nuestro país pluricultural y hagamos lo posible por mejorar la educación! (sic)”.

El lenguaje en este correo es, al igual que en los anteriores, amable, coloquial y conversacional. Incluso, utiliza un recurso humorístico al final, pues se despide prometiendo que este será el último correo que reciben los voluntarios. Anteriormente se ha bromeado con que la coordinadora de voluntarios envía demasiados correos.

En conclusión, se puede decir que los correos electrónicos apelan, en un principio, a generar un vínculo con el voluntario. Además de informar sobre las reuniones y sobre las obligaciones del voluntario, busca mostrar a la ONG tal como es: una organización joven, alegre, relajada y amiga. La personalidad de la ONG se trasluce por medio de estos correos que, a pesar de que informan y “mandan”, son ligeros, agradables y fáciles de leer. Más adelante, una vez que los voluntarios ya se conocen cara a cara, buscan recordar los deberes de cada voluntario y también mantener un vínculo entre reuniones y la visita. Finalmente, los correos tienen también el objetivo de agradecer y reconocer el trabajo de los voluntarios, así como recordarles el compromiso que ahora tienen con los niños, ya que ya conocieron su realidad.

4.1.2. Apoyando el encuentro cara a cara: PPT y video en las reuniones de capacitación

En las reuniones de capacitación se usa como recurso principal la presentación de Power Point (PPT). Para cada reunión se utiliza una presentación diferente según las necesidades de cada cita. Si bien ambas son informativas, la primera sirve para explicar qué es Minkando y cómo trabajan y la segunda aborda aspectos logísticos de la visita, además de incluir una breve capacitación sobre evaluación y monitoreo.

Ambos recursos tienen un tono comunicacional cercano y familiar. Esto se manifiesta en la tipografía que utilizan (“Kisten ITC”), un tipo de letra que podría parecer hecho a mano, desordenado, informal. Lo principal de estas presentaciones es que contienen poco texto y hacen uso de imágenes de las visitas y de los niños y gráficos resumen. Para la primera reunión, el PPT exige una interacción con el voluntario, pues este tiene que tratar de entender el gráfico que explica la metodología de la ONG.

Imagen 5: Gráfico de la primera reunión de capacitación



Fuente: ONG Minkando 2015

Sin embargo, esa es la mayor interacción que se genera a partir de este recurso. El resto del tiempo, el voluntario es un espectador pasivo y el coordinador general, el coordinador de desarrollo y el coordinador de evaluación y monitoreo son quienes llevan la exposición.

Las imágenes que utilizan, como se mencionó líneas arriba, son fotos de los niños y las visitas. Estas tienen como objetivo causar ternura y expectativas en los voluntarios. Inclusive, quien dirige la exposición hace mención a los niños que aparecen en las fotografías, diciendo que “es lindo”, “es terrible” o “es lo máximo”. Esto genera una idea previa y una expectativa sobre con quiénes se van a encontrar. Además de estas imágenes, en la primera reunión se expone un video con más fotos de las visitas, donde aparecen niños y voluntarios, precedidas de breves textos introductorios. El video tiene como fondo musical “El tamalito”, canción de Andrés Soto en una versión interpretada por Eva Ayllón. Los ritmos negros de la música transportan inmediatamente a Chincha, lugar de incidencia del proyecto.

El video tiene como objetivo presentar las etapas de la visita y también sensibilizar de alguna manera al voluntario, quien, luego de tener un primer acercamiento a los miembros del equipo, puede ver, aunque de lejos, a los niños con los que trabajará y hacerse una idea de cómo será su fin de semana en Alto Larán. La música alegre, el uso de un breve clip de video de una niña bailando música afroperuana y el uso de imágenes con niños y voluntarios felices y divirtiéndose, cumplen una clara función inspiradora y animadora. Además, muchos voluntarios UP reconocen a compañeros universitarios en la visita, lo que les da una idea de cómo podría ser el ambiente de esta, dado que amigos o compañeros suyos han ido previamente. Incluso, al ver que tienen conocidos que ya han pasado por la experiencia, pueden preguntarles su opinión, lo que los prepara más para el fin de semana.

En conclusión, los recursos utilizados en las reuniones de voluntarios (PPT y video) tienen como objetivo principal capacitar a los voluntarios en la metodología de educación no tradicional y en el trabajo de la ONG. Además, tiene como objetivo secundario sensibilizar y generar expectativas en los voluntarios, que puedan echar un vistazo a lo que vivirán durante la visita a Alto Larán. Los recursos son utilizados de manera eficiente, pues permiten que haya cierto nivel de interacción y respuesta con los

voluntarios. A pesar de este uso eficiente de los recursos, se nota un deslinde entre ellos y la metodología de educación no tradicional que tiene la organización. Los recursos funcionan bien, pero son más bien tradicionales pues, en su mayoría, suponen un apoyo a la comunicación unidireccional (salvo en el momento en el que se comparte el gráfico con la metodología de la ONG), mas no un recurso que valide la metodología con la que trabajan.

4.1.3. Un elemento impreso como apoyo al trabajo de campo: el programa

Este recurso es recibido por los voluntarios cuando llegan a Alto Larán. Si bien este documento es llamado “programa”, se trata del detalle de las actividades del fin de semana. Es una página impresa en ambas caras con un cuadro explicativo de las actividades y talleres que se llevarán a cabo durante la visita. Es elaborado por cada coordinador de desarrollo (nido, primaria y limbo) y resume lo programado durante las reuniones de capacitación y coordinación previas.

Imagen 6: Programa de mano

Taller: Mini gymkana 2	Materiales
<p>Rompe Hielos: Juego de las sillas pegando globos al piso en cuadrantes con tiza</p>	<p>4 Palos de 1 metro de largo cuadrados, 4 pelotas chicas (puedn ser de papel), Tizas, globos y un trapo.</p>
<p>Realización del taller: se divide a los chicos en grupos y tienen como objetivo levantar un palo entre todos (unos frente a los otros). Primero utilizando solo las llemas de dos dedos cada uno y luego un solo dedo. Esto busca que se comuniquen entre ellos para poder lograr levantar el palo sin que este se caiga. El segundo juego será un juego de estrategia por equipo. Un equipo tendrá una pelota chica y tiene que hacer un número determinado de pases. El resto de equipos debe determinar cada uno quien tiene la pelota al final de los pases.</p>	<p>Bolsa negra de basura. Inflador</p>
Actividad: Rally de preguntas	Materiales
<p>Se elaborara una hoja con preguntas de la comunidad para cada equipo. Por ejemplo. ¿Cuántos años tiene la señora Alicia?. El orden por equipo será distinto así no se cruzan. Gana el que mas respuestas correctas tenga. El objetivo de este juego es que los niños rompan la vergüenza de comunicarse con las demás personas de su comunican. Que identifiquen si les es difícil y como dentro del juego logran superarlo. En el cierre los niños deben de haber aprendido sobre las personas que los rodean y darse cuenta de lo sencillo y accesables que estas personas se encuentran en el día a día. (Que son parte de realidad y no solo se los contamos)</p>	<p>Hojas Bond y Lapiceros</p>

Fuente: ONG Minkando 2015

Cada grupo etario recibe únicamente sus actividades y tiene que guardar el documento durante los dos días de visita, pues este será su guía para desarrollar eficientemente sus actividades. Además del paso a paso de estas, indica los materiales que se necesitará, de manera tal que los voluntarios puedan seleccionarlos antes de ir a la plaza –lugar donde transcurren las actividades-, tener todo ordenado y utilizar los recursos de manera óptima.

Dado que este recurso no tiene intención de dar un mensaje ni compartir la personalidad de la ONG, sino en cambio, busca ser funcional, el lenguaje del documento no llama la atención por alguna particularidad. Es, a diferencia de los correos electrónicos, un lenguaje directo y conciso, sin recursos o adornos lingüísticos. En algunos casos, el relato de las actividades está enfocado en las acciones del voluntario. En otros, en los niños. Es decir, no es constante en cuanto a tipo de redacción ni en cuanto al foco del texto. Da la impresión de que no hay mucha revisión del documento pues no mantiene un hilo conductor en cuanto a los aspectos mencionados. Incluso, se comete errores ortográficos, lo cual da la idea de que se escribe de manera rápida y con poco interés, con el fin de anotar velozmente las ideas que salen en la reunión. Es importante también resaltar que algunos planes de las actividades son más desarrollados y contienen más detalle que otros. Esto varía según el coordinador de desarrollo que elabore el documento, lo cual indica que algunos se involucran más con su trabajo y tienen mayor responsabilidad y seriedad al momento de dedicarse a sus actividades.

Dado que el recurso se elabora una vez al mes, podría ponerse un poco más de esfuerzo en su correcto desarrollo, pues las faltas ortográficas y la poca precisión de los documentos, también dan un mensaje al voluntario. Este mensaje podría ser desfavorable. Si se pusiera un poco más de atención en los pequeños detalles, el voluntario podría valorar más el recurso y a la ONG en su totalidad. El hecho de que un voluntario reciba un documento con fallas puede ser sinónimo de que la ONG no presta la suficiente atención a pequeños detalles que también forman parte de la visita.

En años anteriores, el programa era un cuadernillo con información sobre la ONG, los voluntarios y la visita pero, al darse cuenta de que los voluntarios no lo utilizaban ni lo leían en ningún momento, se optó por reducirlo a una sola página, para ahorrar recursos. Sin embargo, durante la visita se vio que también este pequeño programa de actividades

era descuidado por los voluntarios. Entonces, la nueva opción de programa tampoco está funcionando. Para esto, Minkando debe evaluar la necesidad de entregar este recurso a los voluntarios, o ver la forma de, en su defecto, empoderarlos con el desarrollo de las actividades y nombrar a un solo encargado del programa. De esta manera, no se estará desperdiciando el recurso.

4.1.4. Uso de las redes sociales: el Facebook

La página de Facebook ONG Minkando existe desde el año 2010 y sirve básicamente para informar a voluntarios (presentes, antiguos y potenciales) y al público en general sobre las actividades de la organización. Además, tiene como objetivo captar voluntarios para las visitas del año, así como invitar al público a diferentes eventos de difusión y recaudación de fondos. Hacia el mes de mayo de 2015, la página contaba con 8917 “me gusta” y, para mediados de julio, con 9402. Las publicaciones de esta página no son periódicas y giran en torno a la capacidad de los adultos para influir en el futuro de los niños y niñas. La mayoría de publicaciones son imágenes con mensajes de grandes pensadores, políticos, literatos y artistas acerca de la educación o de la capacidad que tienen los adultos de formar niños felices. Las imágenes incluyen una foto del autor de la cita y el texto en letras de diferentes tipografías y colores, haciendo de estas algo dinámico y alegre. No suelen acompañar este tipo de imágenes con ninguna leyenda.

Además de este tipo de publicación, la ONG también comparte con su público invitaciones a eventos profundos, fotos de los eventos pasados y fotos de las visitas. Para ello, sí utilizan leyendas o acotaciones. Estas usan un lenguaje coloquial, conversacional y amistoso. Utilizan la palabra “minkeros” para referirse al público que los lee. Esto busca involucrar a todos los miembros de la página con la ONG; pareciera decir “todos somos parte de este grupo, todos podemos trabajar por la educación del país”. Además, en la mayoría de *posts* utilizan el *hashtag* #YoEstoyMinkando seguido de la pregunta ¿y tú? En sus textos, se hace mucho uso de signos de exclamación, llenando las entradas de alegría y entusiasmo, tal vez exagerado.

Al hacer seguimiento al *hashtag* mencionado, se encontró que las pocas personas que lo usan además de la página de la ONG, son los voluntarios de la misma. Ellos utilizan el

hashtag para promocionar eventos de la organización y para compartir sus experiencias en ella.

Imagen 7: Facebook



Fuente: www.facebook.com/ONG.MINKANDO 2015

Es raro que una entrada de la página de Facebook llame a la acción o la interacción con el público. A pesar de la etiqueta que usan, que termina con una pregunta, es más una pregunta retórica, no busca –o no consigue– ser contestada. La última entrada que se analizó para la realización de esta tesis, con fecha 20 de abril, indica los días de las próximas visitas y llama a que los interesados se inscriban mediante el llenado de un formulario. Esta cuenta con 37 «me gusta», trece personas lo han compartido y tiene cuatro comentarios que permanecen ocultos. Lo interesante de esta entrada, es que empieza diciendo “¡Nunca es tarde para ayudar!”. Al hacer el análisis del texto, automáticamente se ha marcado la diferencia entre «ayudar» y «comprometerse» o «trabajar». La ayuda es unidireccional, en donde un sujeto en mejores condiciones ayuda a uno en necesidad. Además, la ayuda puede darse una sola vez. El trabajo y el compromiso involucran que haya una verdadera preocupación, una obligación que cada uno se impone por mejorar una situación. Esto conlleva a un seguimiento de la acción para corroborar el éxito o fracaso de los objetivos. Además, un compromiso suele traer mutuos beneficios, no es unidireccional.

El dar un mensaje que dice que aún puedes «ayudar» se contradice con la idea de que ambos –voluntarios y niños- aprenden y se enriquecen con el trabajo que mes a mes llevan a cabo en las diferentes localidades. Surge la pregunta si Minkando es una especie de sociedad filantrópica, en la que los más beneficiados “dan” algo a los menos beneficiados o si busca en verdad el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

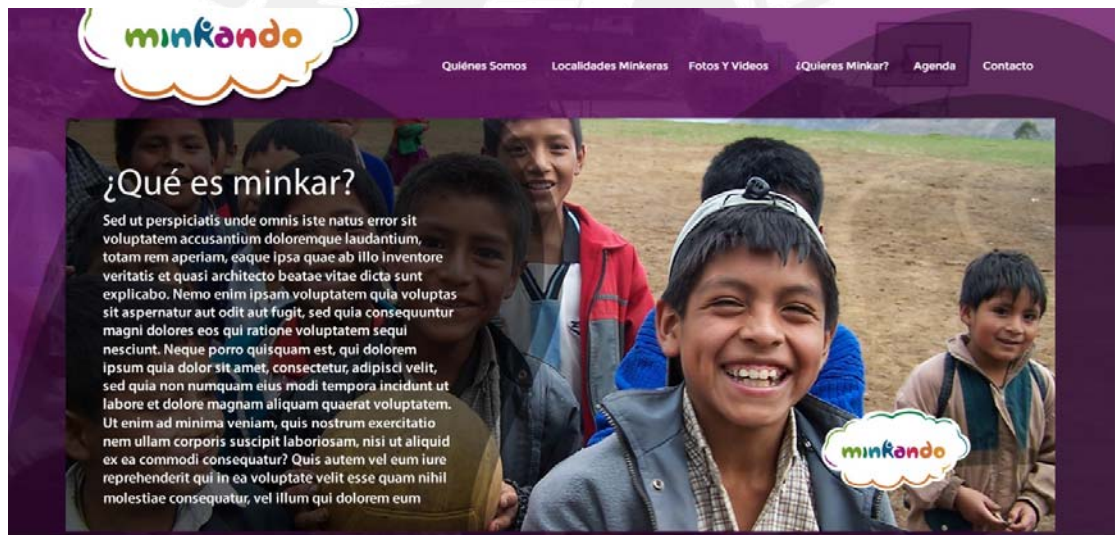
La última actualización de la página de Facebook (6 de julio de 2015) fue una foto compartida desde la página de Cabify (servicio de taxi seguro) en la que estos felicitaban a Minkando en el día del maestro: “(...) que con mucho esfuerzo y dedicación se encargan de guiar, orientar y compartir sus conocimientos con los niños de nuestro país, haciendo de ellos grandes personas” (facebook.com/CabifyPeru en Facebook.com/ONGMinkando, 2015). Ese mismo día la ONG había hecho una entrada propia también saludando a los maestros en su día utilizando la siguiente cita (sin fuente): "Educar no es enseñar algo que no se conocía, es hacer de la persona alguien que no existía" acompañada de un video en el que una voluntaria le pregunta a una niña en Alto Larán qué quiere ser de grande, a lo que ella responde que quiere ser profesora para enseñar. Otras entradas en la página han sido acerca de las fechas de visitas y formas de colaborar económicamente con Minkando.

En conclusión, el Facebook de Minkando tiene como objetivos dar mensajes a su público acerca del poder de los adultos para dar un espacio de desarrollo a los niños y niñas, así como informar acerca de las actividades (eventos de recaudación de fondos y visitas a las localidades) de la ONG. Estos mensajes no suelen entablar interacción con los usuarios de la página y en ocasiones no queda claro qué quiere comunicar la organización: si busca generar compromiso social (el *engagement*) o quiere simplemente buscar gente que eche una mano a la causa y su trabajo se quede en ese nivel. Se podría hacer un uso más impactante de esta herramienta si se publicaran testimonios de los sujetos impactados por el proyecto: voluntarios, niños y padres de familia. Los textos sobre la educación y las imágenes aisladas –o álbumes de foto sin mayor descripción- no generan una respuesta del público y la interacción con este es mínima, a pesar de que el Facebook es una herramienta que busca fomentar la interacción con los usuarios.

4.1.5. Recurso valioso desactualizado: la página web

La página web de la ONG Minkando (www.minkando.org) fue rediseñada el año 2014. Sin embargo, algo parece haber aparecido en el medio del camino al relanzamiento, pues esta aparece no solo desactualizada, sino con texto simulado en más de una sección (“lorem ipsum dolor sit amet...”). Además, utiliza fotografías que no parecen ser de ninguna localidad de Minkando (la imagen del “Evento 1” es una foto de Bola Roja, del festival de Belén, por ejemplo). A continuación se hará un análisis de cada sección de la página web, cuyos objetivos principales son dar a conocer un poco más la labor de la organización, así como captar a posibles donantes y voluntarios.

Imagen 8: Página web



Fuente: www.minkando.org. 2015

El inicio de la página contiene una especie de banner con tres anuncios o entradas: “¿Qué es minkar?”, “fechas de visitas” y “¿Cómo donar?”. La primera y la última están completadas con texto de relleno y acompañadas de fotos de niños. La segunda, tiene tres fechas de visita. Las tres dicen “Lima 3 de julio de 2014. 3:00pm – 6:00 pm”. La página de inicio de la web (cuya dirección aparece en la página de Facebook, que es el recurso que más utiliza la ONG) está desactualizada e incompleta. Cualquier interesado

en participar de las actividades de la organización o cualquier persona u entidad donante se encontraría con un gran obstáculo si buscara hacerlo por este medio.

En la parte inferior de la página, se puede encontrar seis botones que funcionan como hipervínculo a las redes sociales de la organización: Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, YouTube e Instagram. Sin embargo, cuando uno hace clic en cada uno de estos botones, llega a las redes de Skat Design. En LinkedIn, su extracto dice: “Premium WordPress themes that work seamlessly, tailored for every business. That's what I do”. Estos botones están presentes en todas las secciones de la página.

De las cinco pestañas que hay en la parte superior, la primera responde a “Quiénes somos”. Esta sección sí está actualizada con texto explicativo real, imágenes propias y un gráfico que explica la metodología de la ONG. Este gráfico es el mismo que aparece en la presentación de Power Point que se expone en la primera reunión de voluntarios. El único problema con esta página es que, en la parte inferior, aparece una hilera de fotografías de una misma persona. Esto puede significar que ahí deberían ir las fotos de los miembros de la ONG y tal vez funcionar como hipervínculo a un breve perfil de cada uno de ellos. Al hacer clic en cualquiera, esto llevó a la misma página y la misma sección.

La segunda sección es llamada “Localidades Minkeras” y presenta un resumen de cada localidad en la que la ONG opera. Al lado derecho hay un mapa del Perú con sus 24 regiones. El departamento de Lima está resaltado con verde y de él sale un globo de texto con una foto de la Plaza Mayor y un texto *dummie*. Áncash, Ica, Arequipa y Ayacucho están sombreados de gris oscuro, pero no sucede nada cuando se pasa el cursor sobre ellos.

La sección “Fotos Y Videos” tiene como subtítulo “A veces una imagen vale y dice más que mil palabras”. La primera mitad está titulada “Primera Galleria ‘Visita a San Geronimo’ (sic)”. En esta se puede encontrar fotografías de niños Lareños y de niños de la sierra, cuya procedencia resulta incierta para la investigadora. La segunda mitad de la página se titula “Videos ‘Visita a San Geronimo’ (sic)” y contiene videos aleatorios del portal YouTube. Estos no pertenecen a la ONG (se puede encontrar, por ejemplo, un clip de Jimmy Fallon y un *tráiler* de una película).

La pestaña “¿Quieres Minkar?” está vacía. Cualquier voluntario interesado en participar de las visitas (a pesar de la poca información de la página) no podrá hacerlo por esta vía, a pesar de que se ofrece la posibilidad.

La penúltima sección es la “Agenda”, la cual contiene dos eventos falsos: “Evento 1” y “Evento 2”. Ambas están complementadas por imágenes que no pertenecen a la ONG. Actualmente la organización no está planificando ningún evento, por lo que no sería necesario que apareciera ni siquiera el texto modelo. Sin embargo, lo que aparece engaña al usuario, quien podría pensar que sí se viene un evento, pero la información está incompleta. Incluso las imágenes confunden, pues la fotografía usada para el “Evento 1”, como se dijo líneas arriba, parece ser una foto perteneciente a la organización Bola Roja, tomada en uno de sus conocidos festivales en Belén (Iquitos).

Finalmente, en la sección de “Contacto” aparece la dirección de la oficina, la cual no es correcta, pues a comienzos de este año la ONG se mudó, lo cual hace que el teléfono que indican también está desactualizado, y un correo electrónico de un miembro de la organización que ya no pertenece a ella. Ese y un correo genérico más, utilizan el dominio @minkando.org, el cual no ha estado funcionando desde los últimos dos años. Al lado derecho, aparece la opción de enviar un mensaje vía la página web. Uno tiene que poner su nombre, correo electrónico y el mensaje, además de un código para poder enviar sus consultas. Una vez que se presiona el botón “enviar”, aparece este mensaje: “Su mensaje se ha enviado con éxito. Muchas gracias”. A partir de ahí, uno tiene que esperar a que le respondan.

La página web de Minkando utiliza colores vivos (morado y distintos tonos de verde) que transmiten jovialidad y alegría. Además, en todas las secciones uno puede ver imágenes relacionadas a la ONG en sello de agua, así como el isotipo de la organización en modo mosaico. Esto no distrae ni molesta, sino que pasa desapercibido, pero cumple una función de recordación por repetición. En términos de diseño, el portal cumple, pues utiliza correctamente los elementos gráficos: colores, organización de las imágenes y la información, tipografía, etcétera. Sin embargo, en términos comunicacionales y funcionales, se ha cometido un error al publicar la página sin tenerla lista. Cualquier persona u organización sería que llegue a esta página, puede desalentarse por encontrar algo a medias, que pareciera abandonado, sobre todo porque en la parte inferior

izquierda aparece el mensaje del Copyright, con fecha 2014. Esto indica que desde el año pasado se estaba trabajando en la página y se abandonó.

A diferencia del Facebook, que contiene mensajes genéricos, la página web plantea más información, más profundidad de los contenidos. Lamentablemente, no se ha hecho uso de este valioso recurso. Además, al tratarse de una página publicada, podrían estar incurriendo en delitos de derechos de autor, pues están utilizando imágenes y videos ajenos sin consignar la fuente. El uso a la ligera de todos estos elementos, podría significar graves problemas para la organización. Al preguntar a algunos miembros de la ONG sobre esta situación, ellos manifestaron que el año pasado tuvieron algunos problemas con el programador web, pero que esperan lanzar el portal este año.

En julio de 2015, para corroborar que la información siguiera siendo válida, se reingresó a la página web. Esta imagen fue lo que se encontró, probando que la ONG nuevamente está trabajando en su página web, lo cual significa que pronto estará habilitada y se podrá volver a visitar, para futuros análisis.

Imagen 9: actualización de página web



Fuente: www.minkando.org. 2015

4.1.6. Dos recursos abandonados: Twitter e Instagram

La última entrada de la ONG en el Twitter tiene como fecha 11 de marzo de 2014. Es decir, lleva más de un año sin uso. Así como esta, las entradas anteriores son *retweets* de otras cuentas (fechas de las últimas cinco: diciembre, julio y junio de 2013).

El *twit* propio más reciente tiene fecha 1° de mayo de 2013: “La visita @Minkando fue un éxito!! Gracias y felicidades a todos los #voluntarios!!! #YoEstoyMinkando”. Antes de eso, nuevamente se encuentra *retweets* de otras cuentas. Hacia marzo de 2013, hay más actividad propia, pero estas entradas son repeticiones de su actividad en Instagram, cuya fotografía más reciente es de agosto de 2013.

En junio de 2015, el Instagram de Minkando se puso nuevamente en actividad, con fotos y videos de las visitas y de agradecimiento. Las últimas tres imágenes publicadas coinciden con algunas publicaciones del Facebook (saludo por el día del maestro y fechas de próximas visitas y otras formas de colaborar con la ONG). Esto puede suponer que el encargado del manejo de redes sociales, poco a poco se va apoderando de los recursos comunicacionales que tiene, para poder llegar a más personas y de formas diferentes.

En conclusión, si bien ambos recursos son plataformas bastante populares –sobre todo el Instagram entre jóvenes- Minkando los ha “abandonado”. Puede que no cuenten con una persona que se dedique íntegramente al manejo de las redes sociales, por lo que la persona encargada de estas, solo le da atención a Facebook. Minkando es una ONG compuesta 100% por voluntarios, lo que significa que todos sus integrantes tienen otras obligaciones –trabajos, estudios- y ninguno de ellos puede dedicarse a tiempo completo a la ONG. La organización no contrata a nadie –salvo que sea estrictamente necesario, para algún trabajo concreto- para trabajar *full time*, por lo tanto, no cuentan con un *Community Manager* que pueda manejar sus redes. La persona encargada de las redes sociales es la coordinadora de Marketing, quien, como informaron miembros de la ONG, tiene intención de manejar todas las redes, pero lo está haciendo una por una.

4.1.7. Espacio de camaradería: las fiestas profundos

Las fiestas profundos son, como su nombre lo dice, eventos en donde se busca recaudar fondos para hacer sostenible el proyecto. Estas están dirigidas a gente joven (entre 18 y 25 años) y se llevan a cabo dos veces por año en discotecas exclusivas de Lima y Arequipa.

Además de buscar generar fondos, estos eventos buscan captar la atención de jóvenes en edad universitaria que podrían participar como voluntarios en el futuro. Al desarrollarse en un ambiente de juventud, camaradería y alegría, la ONG está enviando un mensaje que indica la personalidad de esta. Parece estar diciendo “somos un grupo de jóvenes que sabemos cómo divertirnos pero también sabemos cómo trabajar para el país, pues estas dos actividades no son mutuamente excluyentes”.

Las fiestas profundos son eventos que están dirigidos a un grupo reducido de personas. Por un lado, porque dependen del aforo de las discotecas y por otro, porque se llevan a cabo en discotecas exclusivas, como se dijo líneas arriba. Esto es un indicador de a qué público apunta la ONG: jóvenes de clases medias y altas, con capacidad adquisitiva. Además, busca a gente alegre, que sepa pasar un buen rato.

Si bien estos eventos no cumplen con una función informativa y no es un espacio formal de convocatoria, las fiestas constantemente envían mensajes que los potenciales voluntarios pueden tomar o ignorar. A raíz de estos eventos, pueden surgir voluntarios con el perfil que la ONG busca.

4.2. Entrevistas

Los sujetos entrevistados son miembros de la ONG Minkando que se desarrollan en diferentes puestos, ya sea dentro de los proyectos que mes a mes visitan las localidades de Alto Cayma (Arequipa), Carabayllo (Lima), Vinchos (Ayacucho) y Alto Larán (Chincha), o dentro del Consejo Directivo, que ve temas de marketing, relaciones institucionales, recursos humanos, etcétera. Por otro lado, son alumnos o exalumnos de la Universidad del Pacífico que tenían poca o nula experiencia previa haciendo trabajo social. Se conversó con tres sujetos que cumplían a cabalidad con el perfil. Si bien en

Minkando hay muchísimos voluntarios que llegaron ahí por su crédito social y decidieron quedarse, son pocos los que cumplen con la condición de “tener poca o nula experiencia previa en voluntariado”. Además, se conversó con el coordinador de Relaciones Institucionales, a quien se le hizo la misma entrevista que a los demás individuos y preguntas extra, para conocer la postura de la ONG sobre el voluntariado y sobre lo que buscan de los voluntarios que llegan a la organización. Las entrevistas se realizaron por Skype debido a que los entrevistados no contaban con mucha disponibilidad de tiempo, ya que la mayoría tiene horarios prolongados en el trabajo – sin tomar en cuenta los que además estudian- además de las responsabilidades que tienen con la ONG.

La entrevista a profundidad se desarrolló en torno a seis ejes principales: primero, los datos básicos del entrevistado, como lugar de nacimiento suyo y de sus padres, lugar de residencia y dónde trabaja. Estos datos sirven para elaborar un perfil general de los sujetos investigados y posteriormente compararlo con aquel desarrollado en el marco teórico (punto 2.1.3.), de manera tal que se pueda afirmar que los sujetos pertenecen al segmento alto de Lima. En segundo lugar, se buscó indagar sobre su experiencia personal en Minkando, como voluntarios UP primero y como voluntarios fijos, después. En esta parte de la entrevista, se les preguntó, además de sus expectativas previas y opiniones posteriores sobre el voluntariado “minkero”, sobre el impacto que ellos sienten que tiene la ONG y su trabajo en la sociedad. Luego de estas preguntas en las que se fue introduciendo el tema del voluntariado y el trabajo social, se tocó el aspecto del voluntariado como deber del ciudadano. En esta sección se quiso indagar sobre cómo los entrevistados ven el trabajo social: ¿es este un deber de todos los ciudadanos?, ¿debería ser obligatorio?, ¿en qué ámbitos se puede desarrollar el voluntariado? En cuarto lugar, se tocó un tema estrechamente enlazado con el anterior: el compromiso social. La idea era conocer las opiniones de los entrevistados sobre qué es lo que define a un ciudadano comprometido socialmente. Las respuestas fueron variadas. Los dos últimos ejes giraron en torno al concepto del “otro» y de la pobreza en el Perú y lo que esto significa. Se tocó estos temas para conocer si la experiencia en Minkando ha hecho que los entrevistados ganen experiencia y conocimiento de la realidad social en el Perú en general, y de qué manera esto los ha sensibilizado o impactado.

Los entrevistados viven en los distritos de San Isidro, Miraflores y La Molina y trabajan en diferentes empresas en su mayoría en puestos relacionados a las ventas. Entre los entrevistados también se encontraba el Presidente de la ONG, Diego, quien se desarrolla como jefe de Finanzas Corporativas en Los Portales. Si bien no todos los entrevistados llegaron a Minkando por su crédito social, sí tuvieron su primera experiencia en voluntariado con esta organización, a la que luego regresaron bien para obtener dicho crédito o por voluntad propia. Dos entrevistadas no tenían muchas expectativas sobre la visita. Micaela, por un lado, “no entendía qué era educación no tradicional”, pues ella veía la educación como la enseñanza de los cursos regulares del colegio, pero se dio cuenta de que “era mucho más importante el tipo de educación que enseñamos que es la parte de valores y actitudes”. Ella menciona que la formación que se da en Minkando tal vez sea mucho más impactante en la vida de los niños que las enseñanzas que se les da en el colegio. Por otro lado, Talía tampoco esperaba mucho de la visita, pues no le gustaban los niños. La experiencia le sirvió para descubrir que sí le gustan los niños y que tiene mucho para darles. A pesar de la diferencia en las expectativas de los entrevistados, todos admiten que la primera vez que fueron a Minkando fue una gran experiencia, pues aprendieron mucho y se asombraron de la realidad que conocieron, pero también del trabajo de la ONG que, admiten, genera gran impacto en las localidades intervenidas.

Las mismas entrevistadas que no tenían grandes expectativas sobre la experiencia, afirman que decidieron entrar a la ONG por el impacto que esta generó en ellas. Talía dice que estar en Minkando la ha ayudado a “ser una persona más completa” y tener la capacidad de empatía para con los demás. Por su lado, Micaela lo ve como un logro personal y profesional, pues dice que siempre estuvo preocupada por mejorar la educación del país, y con Minkando encontró una ventana para poder aportar. Por medio de lo que dicen los voluntarios, se puede ver que Minkando no solo es una experiencia por la que conocen a personas de su edad, se divierten y arman relaciones, sino que esta tiene un real impacto en cómo se ven ellos como personas, en lo personal y en lo profesional. Minkando los ayuda a crecer y a aprender más de la realidad en la que viven. Por otro lado, Juan Pablo, el coordinador de relaciones institucionales, dijo que Minkando le da la posibilidad de aportar su “grano de arena” en lugar de quejarse de los problemas del Perú.

Los entrevistados concuerdan con que Minkando impacta tanto a los niños como a los voluntarios que participan de la experiencia, pues esta les permite conocer otras realidades y saber “que hay algo más allá de lo que ven comúnmente” (Micaela). Minkando refuerza la educación que los niños deberían recibir en casa y esto hace que tengan una mejor visión del futuro pues, al conocer que existen posibilidades fuera de su localidad, abren los ojos para un futuro mejor. Por otro lado, los voluntarios también tienen la oportunidad de relacionarse con personas de diferente nivel socioeconómico y de otra realidad. Además de interactuar con los niños, los voluntarios deben también relacionarse con los padres de familia y otros actores de la comunidad. De esta manera, los jóvenes desarrollan la capacidad de relacionarse con personas con las que no lo harían normalmente y son capaces de conocerse a sí mismos, aprender sobre el respeto a todas las realidades y también se les da una oportunidad de trabajar por el desarrollo del país. Los entrevistados concuerdan con que la experiencia para el voluntario es tan o más enriquecedora que para el niño.

Los entrevistados coincidieron en que más universidades deberían fomentar el trabajo social entre sus alumnos. Si bien algunos afirman que “el crédito social” no es necesariamente la forma más óptima de alentar el trabajo voluntario, pues los alumnos “algunas veces pueden no ser tan empeñosos en las actividades” (Diego), afirman que “todo el mundo debería tener este tipo de experiencias porque enriquece muchísimo” (Micaela). La misma entrevistada propone que el trabajo social se fomente mediante cursos que enseñen la realidad social a los alumnos y que culmine con la experiencia de voluntariado. De esta manera, los estudiantes realizarán las actividades conociendo la situación del país y teniendo una especie de marco teórico que evitaría voluntarios que participan del voluntariado simplemente para obtener un crédito y que no realizan un buen trabajo. A su vez, Diego afirma que, si bien la experiencia del voluntariado es satisfactoria y que muchos –incluido él– llegaron a ser voluntarios gracias a que se les «obligó» en la universidad, el rol verdadero de las instituciones educativas debería ser “difundir la mayor cantidad posible de información de la mayor cantidad de ONGs o iniciativas, para que así gente interesada en hacerlo se entere, no por obligación sino por voluntad”. La palabra “voluntad” aquí es clave, pues cuando hablamos del voluntariado, el mismo nombre indica que es una actividad que se realiza de manera libre y sin

obligaciones. La voluntad conllevará una responsabilidad y un compromiso personal con la actividad, lo cual supondrá el éxito del proyecto.

En cuanto al fomento del voluntariado fuera de la universidad, los sujetos entrevistados dijeron que este debe realizarse desde el colegio, durante toda la vida académica hasta de adultos, con el voluntariado corporativo. Sin embargo, en este punto Micaela dudó de la eficacia del voluntariado corporativo, pues muchos podrían hacerlo “por quedar bien”, lo cual no estaría creando conciencia entre quienes lo practican, sino que sería una actividad aislada y sin mucho significado. En cambio, todos estuvieron de acuerdo en que la etapa escolar es básica para fomentar ciudadanos responsables, pues durante la adolescencia se puede moldear más las conciencias, generando un impacto que durará a mediano y largo plazo.

Según los entrevistados, el voluntariado puede hacerse en todo aspecto. “Salud, educación, medio ambiente, etcétera.” (Diego); “en todo debe haber voluntariado” (Talía). Micaela se centró únicamente en el ámbito infantil, y propuso el ejemplo de unas amigas que trabajan apoyando emocionalmente a niños con síndrome Down. Llama la atención que Diego, el presidente de la ONG, puso como ejemplo “proyectos que (...) regalen víveres o ropa”. Esto, al hablar de desarrollo, cae en el área de asistencialismo, pues al hablar de «regalos» no se toma en cuenta la parte formativa, el desarrollar habilidades en los sujetos impactados y empoderarlos de tal manera que puedan ser partícipes de su propio desarrollo. Sin embargo, el entrevistado también tocó aspectos sostenibles del voluntariado, como el plantado de árboles, educación de padres y niños, refugio de animales maltratados, etcétera.

El tema del voluntariado como deber del ciudadano terminó preguntando a los entrevistados sobre el impacto que tiene el voluntariado en el sujeto que lo practica. En este punto, dos voluntarios mencionaron el desarrollo de empatía como uno de los impactos en el voluntario. Además, también mencionaron cómo este “enriquece mucho tu punto de vista” (Micaela) y “te expande la mente” (Diego). Estos dos entrevistados también hicieron una relación de la experiencia del voluntariado la toma de decisiones en el futuro. Micaela habló de cómo los jóvenes que hacen voluntariado con Minkando, quienes provienen de una buena universidad y tienen buenos contactos, probablemente en el futuro tengan puestos altos en empresas importantes. Una vez que estén en estos

puestos, las decisiones que tomen estarán influenciadas por todas sus experiencias, incluidas las del voluntariado y lo que aprendieron. La sensibilidad que obtuvieron en esa experiencia influirá también en sus acciones. Por el mismo camino va Diego, quien dice que “hace que consideres nuevas variables al momento de tomar decisiones para con tu vida, sientes más la empatía porque has experimentado más sentimientos”. En fin, los entrevistados consideran que el voluntariado tiene un gran impacto en los sujetos que lo practican, pues influye en cómo ven la vida a partir de ese momento. El mayor impacto que puede llegar a tener se ve cuando las decisiones que uno toma, giran en torno a las nuevas capacidades de empatía que ha desarrollado. Este punto es muy importante, pues empieza a perfilar la idea del *engagement* social en los voluntarios UP. Este *engagement* se refleja en las decisiones que los voluntarios –y los exvoluntarios– empiezan a tomar en su vida, no solo en el ámbito personal sino también en el laboral.

Cuando se les preguntó a los entrevistados si se consideraban ciudadanos “socialmente responsables”, todos menos uno dijeron que sí, por diferentes motivos; por ejemplo, Diego se considera un ciudadano responsable porque “busco mediante mis actos y actitudes relacionarme de forma positiva con el resto de personas y, en la medida de lo posible, lograr que el país se desarrolle”. También mencionaron la actividad del voluntariado como prueba de que son ciudadanos responsables. Sin embargo, Micaela dijo que ella no se consideraba del todo una ciudadana comprometida, pues, a pesar de ser miembro de una ONG y hacer voluntariado, cree que “la conciencia social no se forma en una semana o un año (...) tienes que estar en contacto directo, tienes que estar haciendo voluntariado constantemente para formar una conciencia social sólida. No creo que la tenga”. Ella resalta que el trabajo tiene que ser mucho más sostenido y constante que “ir un fin de semana al mes a Ica”. Lo que ella espera de sí misma para poder llamarse una ciudadana comprometida es dar todo su tiempo al desarrollo del país, desde todas sus acciones. Una frase interesante que dijo la entrevistada fue: “cuando ya eres realmente consciente y tienes un compromiso con la sociedad, no buscas hacer trabajo social en el tiempo que te sobra (...), sino en el tiempo que te falta”. Es interesante esta perspectiva, pues ningún otro entrevistado mencionó algo parecido, mas Joaquín García Roca (1994) hace una descripción interesante sobre el “tiempo liberado”, un tiempo disponible para hacer actividades diferentes del ocio y del trabajo (tiempo libre y ocupado, respectivamente). Él dice lo siguiente: “El voluntariado

moderno nace con el tiempo liberado, (...) no nace del tiempo vacío, que se emplea en actividades de evasión, ni del tiempo parado, que posee la amargura de la impotencia, sino del tiempo disponible” (p. 31). Si bien Micaela menciona que el sujeto con conciencia social hace el trabajo social todo el tiempo, hasta en el que no tiene libre o disponible, García Roca dice que el trabajo voluntario hoy en día se hace en este tiempo que uno genera y lo vuelve disponible para el trabajo social. Es decir, ambos parten de la idea de que el trabajo social no se hace en el tiempo sobrante, en el que se “regala” porque no se necesita, sino que se destina tiempo personal a hacer este tipo de actividad. Talía, por otro lado, mencionó que ella sí se considera una ciudadana socialmente responsable no solo porque hace voluntariado, sino porque aporta con su trabajo a la maquinaria económica del país. Ser un ciudadano responsable es, además de hacer trabajo social, trabajar honesta y regularmente; esto supone un punto muy interesante, pues no suele escucharse un punto de vista similar y tiene mucho sentido.

Los entrevistados creen que hay dos maneras de aportar a mejorar la sociedad. Por un lado, siendo empáticos los unos con los otros. Pensar en el otro antes de actuar, hará que mejoremos como sociedad. Además, trabajando, aportando al desarrollo de la economía. Aquellos que tienen la oportunidad de estudiar en el extranjero, aquellos que tienen un alto puesto en una empresa importante en el país, aquellos que tienen la capacidad de crear un negocio propio, todos ellos pueden colaborar con el desarrollo de la comunidad o de la nación. Si bien, según los entrevistados, no todos tienen la habilidad o el interés para hacer voluntariado, todos pueden aportar, ya sea con dinero, con investigaciones que aporten al desarrollo o manteniendo la maquinaria económica en movimiento. En conclusión, desde donde se encuentren, todo individuo tiene la capacidad de aportar al desarrollo del país. Esto es en el día a día, con acciones pequeñas como ceder el paso al peatón, como con acciones mayores, como crear una ONG o aportar económicamente a una causa: “apoyas mediante tiempo, dinero, ropa o energía” (Diego).

Los dos últimos puntos de la entrevista giraron en torno a la idea del “otro» y la pobreza. Se les pidió a los entrevistados que fueran lo más sinceros posible a pesar de lo sensible de los temas. Se empezó hablando sobre el “círculo” de los entrevistados y quiénes lo conforman. Todos hablaron de sus familias, sus amigos del trabajo, del colegio y amigos en general. Talía y Micaela mencionaron que dentro de donde se

mueven hay personas que en situaciones normales no formarían parte de su círculo por diversos temas (la persona que la ha cuidado toda su vida, las compañeras del equipo de vóley a nivel profesional), pero que sí las consideran de su círculo porque comparten diferentes vivencias con ellos.

Al conversar sobre el concepto del «otro», las opiniones fueron, casi en un 100%, que el «otro» es aquel que piensa diferente y con el que no se comparte valores. El «otro» se diferencia de uno porque se relaciona con los demás de manera diferente: “ese que está muy preocupado por uno mismo” (Diego); el que miente, el que vive en una falta de valores. Micaela mencionó también el tema económico, que es un factor que muchas veces separa los círculos, pero resaltó también la diferencia en educación y mentalidad. Para ella es muy importante que las personas dentro de su círculo tengan sus mismos objetivos de superación. El «otro» sería aquel que no piensa en estudiar una carrera y una maestría, emprender quizás un negocio propio, crecer personal y profesionalmente. Es interesante esta postura pues, mientras los demás entrevistados fueron directo al tema de valores, ella hizo evidente la relación entre falta de recursos económicos y la mala educación y poca visión de futuro, una característica muy presente entre aquellos que viven en situación de pobreza en el Perú. Una conclusión parcial podría ser que es muy difícil que, en un país como el nuestro, los diferentes estratos socioculturales se junten y conformen nuevos círculos. La escuela o la universidad suponen espacios de encuentro y conformación de nuevos círculos; sin embargo, dado que existe una grave diferencia entre la educación pública y privada en nuestro país, los círculos se reducen a personas de situaciones socioeconómicas similares, impidiendo así que nos «mezclemos».

Para los entrevistados, ser pobre en el Perú va más allá del tema económico y entra al mismo aspecto que se ha revisado anteriormente: la falta de oportunidades para satisfacer necesidades básicas. La educación de calidad es un aporte básico en la lucha para salir de la pobreza, pues una adecuada educación brinda las armas necesarias para acceder a oportunidades laborales y a círculos a los que uno no podría acceder de otra manera. Los aspectos más tocados en cuanto a la falta de oportunidades fueron educación salud y empleo.

Es interesante que, al preguntarles “¿Si el «pobre» fuera una persona, cómo sería?” dos de los entrevistados contestaron que viviría en un “cono”. Esto refleja que la visión

centralista del Perú perdura incluso en personas que están en contacto con otras realidades fuera de Lima. A pesar de existir lugares en el interior del país que viven una situación de pobreza mucho más profunda que cualquier lugar de Lima, la primera idea que viene a la cabeza de muchos es que la pobreza está en Lima, pero no donde uno transita diariamente, sino «a las afueras, en los conos». A pesar de vivir un claro proceso de *engagement*, la visión de los entrevistados aún no se amplía en tanto no son capaces de pensar en una pobreza fuera de su círculo amplio. El hecho de que personifiquen a una persona en situación de pobreza como alguien que vive en la capital pero lejos de donde ellos viven, lleva a pensar que el *engagement* social es un proceso que se da de manera paulatina.

En cuanto a la responsabilidad civil para la eliminación de la pobreza, las respuestas fueron diversas. Por un lado, se contestó que la responsabilidad que tiene cada individuo es “practicar la reciprocidad, educar, construir, donar, etcétera.” (Diego). Es decir, se reconoce que cada ciudadano tiene la posibilidad de aportar en la lucha contra la pobreza, desde actitudes como ser solidario, hasta acciones concretas como hacer donaciones y trabajo social. Sin embargo, Micaela reconoció que el mayor aporte que puede hacer la sociedad para eliminar la pobreza, es “monetario”: si bien la gente joven que no tiene mucho poder de decisión ahora no podría tener tanto impacto, sí en un futuro (o los líderes de empresas ahora) “pueden influir en las grandes empresas que tienen bastantes influencias, bastante llegada a capitales o que puedan pedir bastantes inversiones, yo creo que tienen mucho más llegada que el Estado”. Es decir, para ella, la sociedad civil con poder económico –representada por las empresas- tiene mucho más capacidad de eliminar la pobreza que el Estado mismo.

Finalmente, al hablar sobre el rol del Estado en la eliminación de la pobreza, además de hablar de la necesidad de mejorar el sistema educativo, se tocó un tema interesante: la integración social. “Igualar la oportunidad de la gente que tiene menos recursos y la de más recursos” (Micaela). El tema de la mejora en educación giró en torno no solo a elevar la calidad educativa, sino también sobre mejorar la infraestructura –incluido el sector salud- y formar ciudadanos que estén listos para vivir en un mundo globalizado: “que todo el mundo aprenda inglés de una manera elemental, por lo menos matemática,

que todo el mundo aprenda a multiplicar en primaria, que tenga más oportunidades” (Micaela).

En conclusión, de la entrevistas se ha llegado a dos hallazgos importantes. En primer lugar, la mayoría de voluntarios UP que deciden mantenerse como voluntarios fijos en Minkando, han tenido experiencia previa en voluntariado. El impacto en aquellos que nunca han tenido experiencia en este tipo de trabajos es bajo, lo que se ve reflejado en la poca cantidad de este tipo de voluntarios en la ONG. Esto lleva a pensar que es de vital importancia que se haga voluntariado y ser una persona sensible socialmente desde chico, pues los jóvenes que recién tienen esta experiencia, si bien se sienten atraídos al trabajo voluntario, no se comprometen del todo con él. En segundo lugar, los jóvenes que han contraído el compromiso social en edad universitaria, tienen una visión un tanto sesgada del problema de la pobreza en el Perú. Si bien se ve su compromiso y sus ganas de trabajar por el desarrollo del país a mediano y largo plazo, en algunas de sus respuestas se nota que aún les queda camino por recorrer. Esto no tiene nada de negativo, pues la intención por conocer más de su país y ampliar sus posibilidades por mejorar las situaciones que reconocen como negativas está claramente presente en ellos; y no solo la intención, sino que ya han empezado a trabajar al respecto.

4.3. Encuestas

Durante la primera reunión de voluntarios de la ONG Minkando, se encuestó a todos los participantes. La encuesta se respondió de manera anónima y tuvo como objetivo conocer el perfil de los voluntarios del proyecto Minka Ica, así como sus expectativas sobre la experiencia que vivirían en Alto Larán. Se encuestó a un total de 17 voluntarios, cuyo promedio de edad es de 22 años y las tres cuartas partes de los mismos son hombres. El 58% de los voluntarios vive entre Miraflores y San Isidro y el 30%, entre Surco y La Molina. 10 de los encuestados provienen de la Universidad del Pacífico (8 de los cuales participaban para obtener el crédito social) y todos los encuestados han tenido experiencia en voluntariado.

Los encuestados afirmaron que la primera capacitación les fue de utilidad y que su participación en ella fue activa (salvo uno que respondió que fue regular). Además,

entre las expectativas que tienen, 9 de los participantes quieren generar impacto, ya sea entre los niños y en ellos mismos, así como aprender de la visita. Es interesante que tres de los sujetos buscan, además de impactar, divertirse. Al realizarse la visita durante un fin de semana, los jóvenes participantes como voluntarios buscan pasar un buen rato con los niños y los demás miembros de la ONG. Esto podría interpretarse como que no quieren «desperdiciar» su fin de semana trabajando, sino también relajándose y divirtiéndose.

Como se mencionó líneas arriba, todos los encuestados informaron haber realizado actividades de voluntariado anteriormente. Al realizar la observación, se encontró que 6 de los encuestados pertenecían a la ONG, lo que completa casi la mitad de voluntarios con experiencia. El resto dijo que había participado de voluntariado en organizaciones como Techo, Enseña Perú y Westfalia, así como en iniciativas impulsadas por sus colegios.

En conclusión, más de la mitad de participantes en la visita de Minka Ica está ahí para obtener el crédito de responsabilidad social que la Universidad del Pacífico exige para egresar de cualquier carrera, pero todos habían participado antes de alguna iniciativa de voluntariado. Esto quiere decir que, a pesar de que los voluntarios están presentes –en su mayoría– por una cuestión de voluntariado obligatorio, no son nuevos al trabajo social. Esto no significa que tengan real conocimiento de la realidad social peruana, lo cual se investigará más a fondo mediante entrevistas a profundidad. Por otro lado, la gran mayoría de participantes buscan dejar un impacto y también crecer profesionalmente y como personas, pues buscan aprender de los niños tanto como dejarles un aprendizaje a ellos también.

4.4. Observación no participante

Informe de observación no participante

Fecha: martes 31 de marzo y martes 7 de abril de 2015

Situación: Primera y segunda reunión de voluntarios

Antes de ir al trabajo de campo con la ONG Minkando, los voluntarios deben pasar por dos reuniones de capacitación obligatorias en las que los nuevos participantes conocen

más del proyecto y juntos –voluntarios nuevos y antiguos- crean los talleres y actividades que llevarán a cabo durante el fin de semana de la visita.

Las reuniones de voluntarios de Minka Ica tienen lugar en la casa del estudiante de la Universidad del Pacífico, en la calle Inca Rípac #297, a espaldas de la UP. A los alrededores, además de la sede central de la UP, se encuentra un local de la UPC y el centro comercial Real Plaza Salaverry. Además, queda a dos cuadras de la Av. Salaverry y a una cuadra de la Av. Sánchez Cerro. Los asistentes a la reunión pueden llegar en diferentes tipos de transporte público o en carro particular. Si bien el local solo cuenta con cuatro estacionamientos destinados a los profesores de la universidad, en la calle hay espacio para estacionar y existe guardianía de vehículos, prestada por el mismo personal de seguridad de la universidad. Por otro lado, los que son estudiantes de la UP suelen ir a la reunión después de clases, por lo que dejan su carro estacionado en el parqueo de la universidad.

Por fuera, la Casa del Estudiante UP luce como una casa normal, pues no tiene carteles que indiquen de qué se trata. Se encuentra en una esquina, por lo que se puede entender que es un local amplio. La puerta de entrada es una puerta pequeña resguardada por un guardián. Si bien se les indica a los voluntarios en un correo electrónico que deben presentar su DNI al ingresar al local, el guardián que trabajaba el día de la presente observación no pidió ninguna identificación a la investigadora; únicamente le preguntó a dónde iba y le indicó cuál era el aula de la reunión.

La Casa del Estudiante tiene un patio mediano en el que hay una palestra donde los estudiantes entrenan, mesas de fulbito, una máquina expendedora –en el día de la observación esta estaba vacía, a excepción de un chocolate- y un bidón de agua. Los estudiantes están entrenando o sentados en las escaleras conversando. Además, cuenta con una sala de descanso y otros salones de música, arte, gimnasio, sala de audiovisuales, entre otros. En total, tiene tres pisos y un sótano.

La reunión de voluntarios se llevó a cabo en dos salones: el salón de arte y otro salón más tradicional, por decirlo de alguna manera. El primero era un aula de aproximadamente 28 m² de forma rectangular. Este cuenta con tres ventiladores, mesas y sillas de plástico, luces fluorescentes y un espejo que cubre a lo largo una de las

paredes del salón. En la pared del frente hay un estante con material de arte y con trabajos elaborados por los alumnos. Las sillas para esta reunión estaban dispuestas en forma de círculo y las mesas habían sido arrimadas a los lados, dejando libre el centro del aula. El segundo salón, más tradicional cuenta con carpetas y sillas clásicas, un proyector, un *ecran*, una computadora y una pizarra de tiza y tres ventiladores.

La reunión está pactada para empezar a las ocho de la noche y dura alrededor de dos horas (según lo que explica la coordinadora de voluntarios en el correo electrónico que se les envía a todos los asistentes). Antes de las 8pm, los voluntarios ya habían llegado al punto de reunión. Varios de ellos, alumnos de la UP, iban a la reunión directamente de la universidad. Según se observó, el grupo de voluntarios era de 19 personas, 16 hombres y tres mujeres. El promedio de edad es de 22 años. Nueve de los voluntarios eran miembros fijos del equipo y el resto estaba compuesto por voluntarios eventuales, siete de los cuales iba a una visita de Minkando por primera vez; precisamente los alumnos de la Universidad del Pacífico (VUP). El foco de esta observación estuvo en estos voluntarios. Los voluntarios UP para la visita del 11-12 de abril, son todos hombres. Cuatro de ellos estaban vestidos con ropa de trabajo (camisa, pantalón, zapatos) y los otros tres con ropa casual (jean o short, polo, zapatillas). Todos tienen pelo corto, usan ropa de marca o fina en apariencia y son de tez blanca y ojos claros en su mayoría. Antes de empezar la reunión, los voluntarios UP están sentados en una media luna en las sillas del salón conversando entre ellos de trabajo, de temas académicos y otros y los voluntarios Minkando están al otro lado del salón, en grupos separados también conversando entre ellos. Cabe resaltar que entre los voluntarios Minkando hay varios alumnos y exalumnos UP, por lo que estos tienen alguna relación con los voluntarios UP.

A las 8:10pm el coordinador de Minka Ica da inicio a la reunión. Esta consta de tres partes: una presentación de los asistentes, la presentación de la ONG y la dinámica de la visita y una última parte en la que los voluntarios se dividen en grupos de trabajo. La primera parte está a cargo del coordinador general (CG) y del coordinador de desarrollo (CD). Empieza el CG, Mauricio, presentándose a sí mismo. Dice su nombre, su ocupación, su cargo en la ONG y sus expectativas para la visita. Así, cada uno de los presentes hace lo mismo. Una vez presentados todos, el CD, Alex, dirige una pequeña

dinámica rompehielos que tiene como objetivo no solo que los voluntarios se “suelten”, sino que vayan empezando a entender la lógica de la metodología que utiliza la ONG en su trabajo con los niños: la educación no formal. Cada voluntario recibe una hoja y un lápiz para dibujar una máscara de expresiones. Alex menciona un caso y los voluntarios tienen que dibujar la primera expresión que harían si estuvieran en esta situación. Se hace el juego dos veces y las situaciones son las siguientes: 1) Tu mejor amigo te dice que se va a vivir a Europa y 2) Te encuentras una billetera llena de plata en la calle. Luego de cada parte, Alex pide a algunos de los asistentes que expliquen la expresión que habían hecho y por qué. Luego, explica lo que acaba de suceder y cómo esto se relaciona con la metodología de la ONG.

Una vez terminada la dinámica, Mauricio pide a los asistentes que pasen al otro salón donde recibirán una explicación de la ONG y del trabajo que harán. Cuando todos entran al salón, la explicación se demora un poco porque los equipos no están listos. Mientras que Mauricio pone todo en orden, los voluntarios toman asiento y algunos conversan entre ellos –de la experiencia en Minkando, del fin de semana- mientras otros miran su celular. Cuando todo está listo, se proyecta un video de cinco minutos con fotos de las visitas para que los voluntarios vayan conociendo cómo es el lugar que impactarán en la visita. Varios voluntarios siguen viendo sus celulares, por lo que Mauricio les pide que por favor los dejen de lado durante la explicación. Después de ver el video, Alex explica la metodología que utiliza la ONG. Para ello, se presenta un gráfico resumen y se les pide a los asistentes que lo observen y discutan entre ellos qué entienden con la imagen. Luego, cada grupo dice qué entendió y se va armando la definición de la educación no tradicional o no formal, que luego Alex complementa con más información. Es interesante cómo Alex utiliza un registro al momento de hacer la dinámica rompehielos –lenguaje informal, lisuras, jergas- y otro totalmente distinto al momento de explicar la metodología –lenguaje formal, académico. Nadie comenta al respecto, es como si este cambio de lenguaje y de actitud fuera totalmente natural, o pasara desapercibido.

Después de que los voluntarios conocen más sobre la ONG, se hace la repartición de grupos. Cada uno escoge con qué grupo de edad quiere trabajar –puede escoger entre nido (2 a 5 años), primaria (6 a 10 años) y limbo (11 a 13). Antes de eso, los voluntarios

Minkando explican cómo es cada grupo etario y qué tipo de voluntarios se requiere para cada uno.

Cada grupo elige un ambiente diferente para trabajar. Primaria opta por el salón de arte, mientras nido y limbo salen al patio a trabajar sentados en el piso. Ahí cada responsable de grupo etario dirige la lluvia de ideas para formular los talleres y actividades que se llevarán a cabo durante la visita. Doménica está encargada del grupo de limbo, Alex del de primaria y Micaela P. de nido. Micaela P. no es en realidad la coordinadora de nido, es la Coordinadora de educación de la ONG, pero la coordinadora de nido de Ica no pudo ir a la reunión. Por otro lado, Doménica, a pesar de ser la coordinadora de limbo no se desarrolló como tal, y Daniel –coordinador de limbo de Lima- y Micaela M. – coordinadora de voluntarios de Ica- fueron los que tuvieron más presencia durante el trabajo. Los grupos están formados por 6 personas en el caso de nido, 6 en el caso de primaria y siete para limbo.

A las diez de la noche, los voluntarios empezaron a retirarse, excepto por el grupo de nido que se demoró un poco más de diez minutos pasada la hora de salida. Para ese momento, ya no quedaban alumnos UP en el local y el personal de limpieza estaba cerrando las aulas.

La segunda reunión de voluntarios contó con el mismo número de personas, además de Silvana, la coordinadora de nido. Esta reunión sirve para discutir temas logísticos de la visita (horarios, reglas de la visita, etcétera) y además dan las últimas revisiones a las actividades.

Las reuniones de voluntarios tienen como objetivos conocer a los voluntarios, que ellos se conozcan entre sí y que conozcan el modelo de la ONG, recibiendo una pequeña capacitación. El desarrollo de esta tiene elementos de la educación no tradicional y con esto se logra que los participantes tengan una idea de cómo lucen las actividades que siguen esta metodología. Sin embargo, hay muchas partes de la reunión, como la presentación de las diapositivas, que tiende a ser más tradicional. Esto puede causar que los voluntarios se aburran y se distraigan, pues se observó que varios de ellos prestaban más atención a sus celulares que a la exposición de los coordinadores. La ONG debe plantear una capacitación a sus voluntarios que sea 100% no tradicional, para que esta

metodología cale más en ellos. Además, tomando en cuenta los horarios de las reuniones –de 8 a 10pm- la organización debería buscar plantear actividades más dinámicas y divertidas, para evitar que el cansancio arrastrado durante el día de trabajo y estudios gane a los voluntarios.

Informe de observación no participante

Fecha: sábado 11 y domingo 12 de abril de 2015

Situación: Visita a Alto Larán

Alto Larán es un pueblo a 20 minutos de la ciudad de Chincha, en el departamento de Ica. Uno puede llegar desde Lima por la Panamericana sur en vehículos privados o en el servicio Soyuz, cuyos servicios regular y Express hacen una parada en el terminal de Chincha. Luego de eso, hay que tomar un servicio de taxi o colectivo para llegar al pueblo. En este caso, la investigadora viajó con el grupo de voluntarios en el servicio Soyuz Express, el cual partió a las 7:50 am del día sábado 11 de abril de 2015 y llegó a su destino a las 10:50 de la mañana. Ahí un bus de la empresa La Calera recogió al grupo y los llevó al fundo Santa Rosa, en donde los voluntarios duermen todas las visitas. Ese mismo bus es el que traslada a los voluntarios durante el fin de semana. El clima en Alto Larán es soleado y seco. El lugar tiene mucho polvo y el cielo está despejado, por lo que el sol quema muy fuerte.

Las actividades de Minkando se llevan a cabo en la plaza del pueblo. Esta es una plaza cuadrada de tamaño mediano, con una pérgola central y jardines cercados a los lados y varias bancas de cemento. Alrededor de la plaza se encuentran las iglesias Católica y Pentecostal, la Municipalidad y la Comisaría. Cerca de ella también se puede encontrar diversos negocios como bodegas y restaurantes y los colegios de primaria y secundaria. La plaza funciona también como paradero inicial de los colectivos que llevan a Chincha. Siendo el lugar una plaza pública, cualquiera puede ir. Por eso, durante el tiempo de las actividades se puede ver a otras personas ajenas a Minkando que están ahí pasando la tarde o la mañana.

Durante los dos días de actividades de Minkando, el clima fue bastante soleado. Dado que la plaza es un lugar abierto, se sentía mucho calor y los mosquitos “atacaban” a

todos los voluntarios provenientes de Lima, quienes no están acostumbrados a ello. Para las actividades de la ONG los voluntarios se dividen en grupos etarios y cada grupo está encargado de un número de niños que varía según la asistencia. Los grupos etarios, como se mencionó anteriormente son nido (2 a 5 años), primaria (6 a 9 años) y limbo (10 a 13 años). Cada grupo etario contó con 6 voluntarios; para nido hubo tres voluntarios de la universidad del Pacífico, para primaria, dos y para limbo, tres. Cabe recalcar que los ocho voluntarios eran hombres. Cada grupo se ubicó en una arista de la plaza, por lo que estaban medianamente separados, pero aún se podían ver los grupos entre ellos.

El foco de esta observación estuvo en los ocho VUP, pero sin dejar de lado al resto de voluntarios, al ser estos también parte de la experiencia. Se ha observado las interacciones de los VUP con los niños y también con el resto de voluntarios. Los voluntarios están vestidos con ropa cómoda (buzos, jeans o pantalones cortos, zapatillas) y un polo de Minkando que les brinda la ONG. Este les sirve para los dos días, por lo que para el segundo está bastante sucio porque las actividades demandan de ellos que se tiren al piso, que corran, etcétera. Los niños están en un rango de edad entre 2 y 13 años aproximadamente. La mayoría de ellos llega a la visita (ya sea el sábado en la tarde como el domingo en la mañana) con ropas viejas y sucias, con zapatos rotos y se les ve sucios y despeinados. Esto se debe a que la mayoría vive en invasiones sin agua corriente en sus casas, y no se bañan todos los días. Muchos niños tienen los dientes picados y el pelo descolorido, quizás sufran de desnutrición.

La dinámica de la visita es la siguiente:

El sábado, los voluntarios llegan a Chincha alrededor de las 11 am. Un bus los recoge y los lleva al fundo Santa Ana, en donde están aproximadamente una hora. En este tiempo, se acomodan en los cuartos en los que dormirán y se reúnen por grupo etario para ultimar detalles sobre sus actividades. A la 1 pm. van al restaurante de la Sra. Alicia y almuerzan. A las 2 pm parten en el mismo bus y pasan por varios asentamientos humanos de Alto Larán y recogen a los niños. Los voluntarios decoran el bus (esta vez fue con motivos selváticos) y hacen bulla mientras pasan por las calles del pueblo, para que los niños salgan de sus casas y se suban al bus. Este hace dos o tres paradas largas, en las que los voluntarios bajan y van de casa en casa llamando a los

niños. Un voluntario se queda en el vehículo para tomar lista y pone etiquetas con nombres a los niños. A las 3 pm. el ómnibus vuelve a la plaza y empiezan las actividades. Cuando los niños llegan, se bajan corriendo y gritando de emoción y se juntan en un lado de la plaza, donde hacen una pequeña dinámica rompehielos y luego se separan por grupos etarios. Estas actividades van hasta las 6 pm. A esa hora, los voluntarios parten de nuevo con los niños y los dejan en sus casas. La ruta es básicamente la misma y no deja a los niños casa por casa, sino que estos se van bajando en el camino. Luego, el bus vuelve al restaurante de la Sra. Alicia, donde los voluntarios comen y luego regresan al fundo. Ahí hacen una evaluación del día, primero individual, luego por grupo etario y finalmente general. Después de eso, se quedan conversando y realizando dinámicas de integración. Algunos se van a dormir temprano. El domingo es básicamente igual. El bus recoge a los voluntarios a las 7:45 am. Desayunan en el mismo restaurante y a las 9 salen a convocar a los niños. Esta vez, las actividades van de 10 am. a 12 m. A la 1 pm. se almuerza mientras realizan la misma dinámica de evaluación de la noche anterior y parten a la estación de Soyuz. El bus sale de Chinchá a las 2:30 pm.

En cuanto a las interacciones entre los sujetos, estas se centran en dos tipos, como se mencionó antes: las relaciones entre los VUP y los demás voluntarios y las que se plantean entre los VUP y los niños. Se empezará por las primeras. Durante el primer día, se ve de manera muy marcada cómo los VUP se mantienen juntos, salvo por uno de ellos, quien ya conocía a los voluntarios de Minkando. Se ve claro que hay dos amigos (Nicholas y Diego) que incluso forman parte del mismo grupo etario y se mantienen siempre juntos. La interacción con los demás voluntarios, si bien no es mínima, tampoco es grande. Durante el almuerzo, cuatro de las cinco mujeres voluntarias se sientan juntas y también se sientan juntos los VUP menos uno, quien se sienta al otro extremo de la mesa. Durante las convocatorias a los niños, también puede observarse una tendencia a que los VUP estén juntos y los voluntarios de Minkando formen otro pequeño grupo.

Aunque durante las actividades los voluntarios están divididos según sus grupos etarios, Nicholas y Diego se mantienen juntos en limbo. El resto de voluntarios se compenetra con sus compañeros de grupo y con los niños, pero llama la atención cómo estos dos

voluntarios se mantienen juntos, comentan lo que ven, se ríen juntos y hasta «descansan» juntos. Si bien la tendencia es que los VUP se integren con el resto de voluntarios, los voluntarios mencionados resaltan porque es raro que se separen o que se relacionen por su cuenta con los demás voluntarios.

Durante las actividades de integración de la noche, los voluntarios se mezclan, porque se realiza un juego en dos equipos, los cuales son formados al azar. Sin embargo, esta relación es meramente utilitaria, pues cuando termina el juego, los voluntarios se van a dormir y no se llega a otro nivel de involucramiento o interacción. Casualmente, Nicholas y Diego caen en el mismo equipo.

Durante el desayuno y el almuerzo del domingo, las relaciones se van estrechando y los voluntarios se reubican en la mesa. Ahora hay un mayor nivel de mezcla entre la totalidad de participantes de la actividad. Incluso el grupo formado por las cuatro mujeres se separa, y estas se integran con los demás voluntarios. Hasta este momento se puede decir que las relaciones entre los voluntarios evolucionan durante los dos días de visita, pues han sido momentos de actividad intensa en los que se ha compartido experiencias importantes para todos. Esto genera un vínculo entre los participantes y se pasa de hablar sobre temas banales o para romper el hielo, a compartir intereses e ideas y opiniones.

En cuanto a las relaciones con los niños, se prestó especial atención a cómo se comportaban los VUP con los niños de sus grupos etarios. El primer día, la mayoría de voluntarios va a convocar a los niños en el ómnibus. Se ve cómo todos los jóvenes bajan del bus y buscan a los niños, corren con ellos, los toman de las manos o los cargan y se ríen con ellos. Incluso, el voluntario Nicholas genera un vínculo con los niños al hacerles trucos de magia, los cuales llaman muchísimo la atención de estos. Lo que más resalta durante el primer día es que, si bien se ve involucramiento de los VUP con los niños, este no necesariamente supone un involucramiento con el cumplimiento de las actividades y los objetivos. Los VUP juegan, corren y conversan con los niños, pero la mayoría de veces esto involucra que se desatienda las actividades, generando cierto desorden.

Por otro lado, cuando los voluntarios están participando de las actividades, esta participación es a medias, pues se les ve más como observadores o hasta como supervisores de las actividades (ven que los niños participen, buscan generar orden) pero no como participantes. Es raro verlos tirarse al piso como a los niños (o a los voluntarios del equipo), correr o jugar como a ellos. Entonces queda la duda de qué nivel de participación o involucramiento tienen los VUP con los niños y la actividad en cuestión. Es en este momento en el que la observadora plantea estos dos niveles de involucramiento y compromiso: con los niños y con las actividades. El primero se desarrolla de manera óptima, pero el segundo no.

Imagen 10: Visita a Alto Larán



Fuente: Imagen propia

En la noche del sábado, los grupos etarios hacen reflexiones grupales sobre las actividades del día. Se ve que un cierto nivel de autocrítica y los voluntarios hablan en plural y primera persona, es decir, hablan de un «nosotros». Con esto se puede entender que los voluntarios han logrado identificarse con la organización. Saben que representan a la ONG y que las acciones que lleven a cabo individualmente la afectarán positiva o negativamente. Durante el fin de semana, ellos son Minkando, por lo que hablan en primera persona y plural. Cuando los voluntarios recuentan sus experiencias del día, se puede ver que han asimilado bien lo que se les dijo en las charlas de capacitación, el ser

ejemplo para los niños, el corregir con suavidad y sin castigo, el dar a los niños visión de futuro, etcétera. Una conclusión parcial de esto es que las reuniones de capacitación cumplen su función en cuanto a dar a los voluntarios las herramientas para comportarse como parte de la ONG.

Durante la evaluación del día se nota más compromiso de parte de los voluntarios y se les nota con muchas ganas de mejorar al día siguiente. Esto puede tener dos explicaciones. Por un lado, ser capaces de cumplir con los objetivos del día y con las expectativas que ellos mismos se plantearon como voluntarios antes de llegar a Chincha (aprender de los niños, impactar en ellos) y, por otro lado, tener un día menos tenso que el anterior (cumplir con la expectativa «divertirse»), al trabajar con niños más «manejables». El segundo día los voluntarios tienen más herramientas para lidiar con los niños más problemáticos, por lo que las actividades pueden salir mejor que el día anterior.

En conclusión, la experiencia del fin de semana del 11 y 12 de abril en Minkando abarca tres niveles: (1) el compromiso con los niños, que se ve reflejado en el vínculo que los voluntarios crean con ellos y se puede medir según cuánto y cómo se relacionan con ellos (si hacen lo mismo que ellos, cómo reaccionan ante el mal comportamiento, si se interesan por ellos); (2) la relación con los demás voluntarios, lo cual se puede observar cuando se arman pequeños grupos o si los voluntarios pasan el tiempo con los voluntarios que ya conocen o si hacen nuevas amistades, etcétera y, finalmente (3) el nivel de compromiso con las actividades, lo cual se evidencia cuando están metidos en la actividad, siguiendo las reglas, participando como el resto, llamando la atención de los niños que no están cumpliendo con ellas, etcétera. Los voluntarios de la visita observada, en su mayoría, cumplieron con estos tres niveles de respuesta.

En la visita que se observó, se pudo notar que la mayoría de los VUP cumple con los tres niveles de la experiencia, a excepción de dos voluntarios, a quienes se les vio no tan comprometidos con los niveles 2 y 3, pues pasaban tiempo entre ellos, se les vio sin participar de las actividades y poco integrados con el resto del equipo de voluntarios.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.1.1. El planteamiento estratégico comunicacional que utiliza la ONG Minkando para propiciar el *engagement* social entre los voluntarios

Según el análisis de los recursos comunicacionales y de todo el proceso de captación de voluntarios, la ONG Minkando no cuenta con un planeamiento estratégico comunicacional que genere el *engagement* social entre los participantes. Si bien esto sí llega a lograrse entre los sujetos de estudio, no necesariamente sucede por las estrategias desplegadas por la organización. Los recursos que despliegan para captar voluntarios y mantener a sus públicos actualizados, como se ha visto no están ligados a la metodología y al concepto de modernidad que implica la educación no tradicional; al contrario, la mayoría de estos son tradicionales y no necesariamente dirigidos a generar *engagement* social, sino simplemente darse a conocer. Se podría decir, entonces, que la ONG es capaz de generar el *engagement* social entre sus participantes, pero no siguiendo sus objetivos, sino por otros motivos.

Este año, Minkando cumple once como ONG. Esto es un indicador claro de que sí se ha vuelto una organización sostenible en el tiempo. En promedio, los participantes activos de Minkando permanecen en ella alrededor de tres años, y siempre se está recibiendo gente nueva que, luego de pasar por ciertas etapas, adquiere nuevas responsabilidades y rangos dentro del organigrama. A pesar de que la movilidad es alta –algunos voluntarios duran solo un año en la ONG, otros no llegan a completar un ciclo anual–, la organización ha logrado mantenerse vigente en el tiempo, pues siempre ha contado con un grupo de voluntarios altamente comprometidos con ella. Este compromiso puede deberse al *engagement* social que genera la ONG o a que los voluntarios que llegan encuentran un lugar agradable y de camaradería, donde pueden “ayudar” o aportar al desarrollo de la sociedad. En efecto, Minkando logra su objetivo de “liderar la gestión de voluntarios, desde la selección, capacitación y motivación”, al tener participantes que son escogidos mediante una serie de entrevistas, realizar capacitaciones con ellos al menos una vez al año y mantener un grupo unido por lazos de amistad.

Si bien no existe un documento formal que resuma los objetivos estratégicos de Minkando, según el presidente de la ONG cada área tiene un objetivo específico. La mayoría de ellos tiene que ver con mejorar prácticas de gestión, educación, relaciones institucionales, entre otras; pero el área de Recursos Humanos se ha planteado “liderar la gestión de voluntarios, desde la selección, capacitación y motivación” (Entrevista a Diego). Es decir, si bien no existe un manual que diga cómo se hará, sí hay una intención de tener más y mejores voluntarios. La parte de «motivación» indica que la ONG busca que los voluntarios –ya sean activos o eventuales- tengan consciencia de lo que están haciendo y que lo hagan con cierto nivel de entrega e interés, motivados para seguir trabajando en beneficio del país y de la organización.

A pesar de que cada área cuenta con un objetivo específico, no se ha encontrado que existan estrategias para cumplir estas metas –al menos no que se haya informado a la investigadora. De esa manera, no se puede hablar de objetivos estratégicos porque apuntan a cumplir con una sola meta por área, sin tomar en cuenta cómo se lograrán ni para qué. Si todos estos objetivos estuvieran planificados con miras a lograr una gran meta –de la cual todos estos se desprendieran- se podría hablar de objetivos estratégicos. Es decir, a pesar de que tienen cierta visión de futuro, esta es insuficiente si están pensando en «sobrevivir» como organización en el tiempo.

Cada proyecto (Ica, Lima, Ayacucho y Arequipa) tiene un objetivo educativo anual con nueve sub objetivos –uno por visita. Estos responden a las necesidades detectadas durante el diagnóstico que se hace a comienzo de año en cada comunidad, el cual está liderado por el equipo de desarrollo, quien también supervisa el planteamiento de los objetivos. Las metas educativas varían de proyecto en proyecto, pues no todas las localidades tienen los mismos vacíos y las estrategias se manifiestan en las actividades que se formulan con los voluntarios durante la primera y segunda reunión de cada visita. Hasta lo que se había visto para esta investigación, no existían indicadores de medición de logro de estos objetivos anuales y mensuales; es decir, las actividades se desarrollaban en función a estos objetivos, pero no se medía el nivel de logro. Las mediciones en la evolución de los niños se dan de manera no sistemática ni ordenada, pues provienen de las percepciones de los voluntarios regulares, quienes conocen a los niños y van viendo en qué cambian y/o mejoran con el pasar del tiempo. El logro de los

objetivos mensuales se mide cuando se les pregunta a los voluntarios si creen que se logró el objetivo y por qué creen eso, durante la reflexión de evaluación del día durante las visitas, pero no hay una guía que estandarice esta reflexión ni que consigne la información para sistematizarla y medir objetivamente el logro de objetivos. Tampoco cuentan con indicadores que aseguren dichos logros.

De esta manera, la ONG podría estar fallando en el planeamiento estratégico educativo, pues está dejando que las actividades sean diseñadas por un grueso de voluntarios que no tiene mucha experiencia, que no conoce a los niños con los que trabajará ni las realidades. En el proceso creativo de las actividades, los coordinadores de grupo etario tienen un papel muy importante, pues deben asegurarse de que aquellas estén acorde con el objetivo y la metodología y que sean posibles de cumplirse. Así y todo, no es raro que el primer día de la visita los voluntarios se enfrenten a problemas y situaciones difíciles de controlar; situaciones que se ajustan durante la reflexión de la noche y se mejoran para el día siguiente. Sin embargo, si las actividades fueran realizadas partiendo de estrategias y teniendo indicadores de logro claros, quizás no tendrían problemas como estos y la visita podría tener un mayor impacto. Otra falla en el planeamiento estratégico reside en la inexistencia de indicadores, algo básico en cualquier proceso educativo y de desarrollo. Los indicadores de logro de objetivos ayudarán a evaluar no solo a los niños, sino también toda la maquinaria del proyecto, pues ayudará a dilucidar si es que hay que hacer algún tipo de ajuste en las estrategias. Sin indicadores ni estrategias claras, esto es simplemente imposible.

Este objetivo específico partió de la hipótesis de que la ONG Minkando tiene entre sus objetivos estratégicos generar el *engagement* social entre los voluntarios del segmento alto y medio alto de Lima para asegurar la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo. Si bien no cuentan con un plan de comunicaciones que apunte a generar vínculos con los voluntarios, busca atraerlos posicionándose como una alternativa que llame la atención de los jóvenes por su trabajo con niños para que luego, en un espacio de camaradería entre los voluntarios durante el trabajo de campo, logre que los jóvenes voluntarios se interesen por continuar colaborando con la ONG. Esta hipótesis es parcialmente correcta, pues no existe un plan de comunicaciones que apunte a este objetivo, pero sí se busca gestionar correctamente la selección, capacitación y

motivación de los voluntarios, lo que lleva a pensar que la ONG sí busca contar con jóvenes comprometidos socialmente, aunque no lo mencionen de manera directa entre sus metas. Además, se ha visto que sí se busca ofrecer al voluntario un ambiente agradable y llamativo para que realicen las labores de voluntariado, no solo durante el trabajo de campo, sino durante todo el proceso de reuniones de capacitación y durante las actividades extra.

En conclusión, el voluntariado de la ONG Minkando sí genera *engagement social* – en un nivel bajo- entre los voluntarios de la Universidad del Pacífico con poca o nula experiencia previa en trabajo social, pero los procesos de *engagement* entre los participantes del voluntariado no necesariamente son propuestos de manera consciente por la ONG, sino que suceden por factores secundarios, como la imagen de la organización y el grupo humano, además de por la reflexión que los voluntarios hacen acerca de esta práctica. Además, no se cuenta con un planteamiento estratégico comunicacional que busque generar *engagement* y tampoco se cuenta con un plan de objetivos estratégicos, solo metas puntuales por área, las cuales no generan estrategias ni instrumentos de evaluación de logro.

5.1.2. Los recursos comunicacionales que utiliza la ONG Minkando en el proceso de inducción de los voluntarios en el proyecto Minka Ica.

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, los recursos comunicacionales que la ONG Minkando utiliza están divididos en dos tipos: aquellos centrados en el voluntario y los que se centran en el público en general. En la primera clase se encuentran el correo electrónico, medios audiovisuales y gráficos durante las reuniones de capacitación y el programa de actividades con el que los voluntarios cuentan durante la visita a la localidad. Los recursos centrados en el público en general son las redes sociales, la página web y las fiestas profundas. Según la hipótesis de esta tesis, los recursos comunicacionales que utiliza la organización en cuestión son de tipo tradicional y poco atractivos para los voluntarios. Además, este tipo de recursos desdice de la metodología que la ONG utiliza en sus intervenciones en las localidades a las que impacta, una metodología activa y no tradicional. Ya se ha analizado cada uno de los recursos y cómo se utilizan, a continuación se hará el análisis según cómo se usan en el proceso de *engagement social*.

Durante las capacitaciones, el equipo de Minkando Ica utiliza principalmente dos recursos comunicacionales: una presentación de Power Point que apoya la exposición de los coordinadores y un video que funciona como suerte de presentación-resumen de una típica visita a Alto Larán. Como se descubrió en el análisis de recursos comunicacionales presentado en el capítulo IV, aquellos que se usan en la reunión de voluntarios, si bien son usados de manera eficiente, son tradicionales, entrando en contradicción con la metodología de la ONG y con la imagen que quieren dar, de ser una organización joven y activa.

Si bien hay partes de la reunión de capacitación en las que se observa una metodología activa y participativa, por ejemplo en la primera dinámica rompehielos (que no usa ningún recurso de apoyo) o en la primera parte de la exposición, en la que se les pide a los voluntarios que interpreten un esquema sobre la metodología «minkera», en líneas generales se puede decir que la reunión tiende más a utilizar un método tradicional y pasivo. Esto se traduce en voluntarios aburridos, que optan por prestarle más atención a su teléfono móvil que a lo que se está conversando en la charla. Como consecuencia, se corre el riesgo de que estos voluntarios que no logran un “enganche” no se desenvuelvan de manera óptima durante la visita.

Durante las dos reuniones, en efecto, Minkando explica no solo su metodología, sino también las reglas y valores por los que se rigen. De esta manera, el voluntario tiene la oportunidad de llegar a la visita sabiendo exactamente cómo debe comportarse y qué se espera de él. Sin embargo, si se cuenta con voluntarios poco motivados durante las reuniones de capacitación debido a lo –quizás- aburrido de los recursos, podría perderse información importante, teniendo como resultado, voluntarios poco comprometidos y cuyo comportamiento se aleja de lo ideal.

La comunicación constante con los voluntarios tiene diferentes objetivos, que se dividen según sus públicos objetivos. Por un lado, los voluntarios actuales, aquellos que han mostrado interés en acudir a una visita y, posteriormente, los que se han inscrito en ella; y, por otro, los voluntarios y donantes potenciales. Para el primer grupo, se cuenta exclusivamente con el correo electrónico y el programa de la visita, mientras que para el segundo –sin excluir a los voluntarios actuales- se utilizan las redes sociales, la página web y las fiestas profundos.

Si bien todos estos recursos son modernos, no necesariamente se usan de una manera inspiradora o generadora de *engagement*, a excepción, quizás de algunos correos electrónicos. La ONG no se diferencia de otras organizaciones en el uso de sus recursos, sino que más bien sigue por una vía tradicional. El único recurso que podría decirse que se separa un poco –sin necesariamente alejarse del todo- de lo tradicional, es el correo electrónico. Este, por su tono jovial y conversacional, resalta del resto, que tiene un cariz un tanto más formal. La comunicación vía correo electrónico destaca de entre los demás por ser lo más personalizado que tiene la ONG en cuanto a recursos comunicacionales. Si bien se cuenta con una serie de correos “base” (sujetos a una plantilla que casi no varía de visita a visita), en su mayoría son comunicaciones dirigidas a un particular grupo de voluntarios que cambia cada mes y cuyas necesidades de información más o menos cambian también según el grupo.

Durante el análisis de recursos comunicacionales, se descubrió que el correo tiene como objetivo principal generar el vínculo con los voluntarios de determinada visita. Este vínculo no se traduce únicamente en el hacerse presente como organización, sino también para dar a entender cuál es la personalidad de la ONG (alegre, relajada, jovial). Sus objetivos específicos son informativos en tanto se –valga la redundancia- informa a los voluntarios de los datos de las reuniones y las visitas y de sus obligaciones para con Minkando. El tono comunicacional es la clave para que estos correos generen real vínculo con los voluntarios nuevos, quienes van conociendo a la organización y quizás pensando en formar parte de ella. Esta comunicación virtual, sumada a los encuentros reales, tienen la posibilidad de iniciar el proceso de *engagement* en los voluntarios. A pesar de que aún no han tenido la experiencia de campo y no se han acercado a la realidad a impactar, ya tienen un primer acercamiento a una organización de la que podrían formar parte.

Si el correo electrónico tiene el poder de generar el vínculo con el voluntario, el programa de la visita podría generar lo contrario. Este recurso, como se ha visto en el capítulo IV, tiene inconsistencias en el plano formal, pues presenta faltas ortográficas y poca precisión en la descripción de las actividades. En realidad, los coordinadores de cada grupo etario son los que más hacen uso del programa, pues los voluntarios no tienen esa costumbre dado que para muchos es la primera vez que están ahí y se

preocupan más por otros aspectos de su performance. La dejadez en la producción de este recurso puede dar la impresión de que los miembros de la ONG no ponen el suficiente empeño o seriedad en la elaboración de sus recursos. Es decir, este recurso no podría ser capaz de generar *engagement*, por un lado porque es meramente funcional y, por otro, porque se le da poca importancia, al punto que se ha visto reducido a una página a lo largo del tiempo.

En cuanto al uso del Facebook, se ha encontrado que no queda claro si quieren abrir la posibilidad de generar *engagement* o si es una herramienta meramente informativa y de vitrina. Si bien queda claro que buscan despertar interés en los seguidores de la página y hacer conocida a la ONG, queda la duda de una intención posterior. Además, como se ha visto, los mensajes que comparte la organización son frases de educadores o pensadores y artistas famosos acerca de la educación, cuando se podría aprovechar el espacio para compartir testimonios de los participantes (voluntarios, niños y padres de familia). Esto podría lograr que los seguidores de la ONG conozcan un poco más acerca de su trabajo, de manera tal que, si se inscribieran en una de las visitas, llegaran a ella con más conocimiento de lo que podrían lograr con los niños y las familias y no lo vean como que «van a ayudar». Como se dijo antes, este trabajo ve la «ayuda» como algo vertical y unidireccional, mientras que la experiencia de la educación es bidireccional y horizontal. En suma, el Facebook podría –y debería– ser el primer eslabón en la cadena del proceso comunicacional para crear *engagement* social pero falla en esto, porque no explota todo el recurso y se queda en un plano informativo; además, este nivel informativo no es del todo claro, de manera tal que posicionan a la ONG como una organización que te da la posibilidad de «ayudar».

La página web busca tener una función informativa y de contacto, sin embargo esto no sucede porque no está terminada. Está llena de textos de prueba, imágenes ajenas a la organización y videos de cualquier naturaleza. Así como el programa puede dar un mensaje equivocado a los voluntarios, esta página publicada sin terminar, corre el riesgo de también dar una mala impresión a quienes la visitan. Un vínculo a la página aparece en el Facebook, eso quiere decir que hay una intención de que sea visitada, pero uno se da con una pared cuando entra a la página. De esto se desprende la idea de que no se le presta tanta atención a sus recursos, si mantienen un vínculo a un espacio que todavía

no está listo para ser visitado. En cuanto al diseño y la estructura de la página web, se puede pensar que está hecha de acuerdo a la personalidad de la ONG, pues predominan los colores vivos, las secciones de fotos y videos y los textos breves y directos. Esto quiere decir que la organización busca que el usuario interactúe con su página y pueda adentrarse un poco en su mundo.

La hipótesis, que dice que “los voluntarios reciben una serie de capacitaciones acerca de la metodología de la ONG, sus reglas, sus valores y sus implicancias, y busca comunicación constante con el voluntario y el voluntario potencial. En estos procesos de comunicación, la ONG no despliega recursos comunicacionales pensados estratégicamente para captar voluntarios a futuro. Utilizan recursos tradicionales y poco innovadores, que se contradicen con la metodología que utilizan en el trabajo de campo” se ha confirmado con el análisis de estos recursos.

En resumen, los recursos comunicacionales directos de la ONG Minkando en el proceso de inducción de los voluntarios son tres: los correos electrónicos, el programa y los medios audiovisuales y gráficos de la reunión de voluntarios. Sin embargo, en el camino (antes del acercamiento del voluntario al proyecto, durante y después) hay otros dos recursos que influyen en la percepción de los voluntarios: el Facebook y la página web. De los cinco, el que tendría más capacidad de generar el *engagement* al ser el más cercano, es el correo electrónico. Aunque el *engagement* es un proceso que pasa por diferentes etapas, desde la primera de conocimiento, toma de conciencia hasta la acción inicial y la sostenida, en el caso de la ONG Minkando este se puede generar desde el primer contacto con la organización, la cual está formada por un grupo de personas no solo interesadas por el bienestar del país, sino que también generan un espacio de camaradería y amistad inclusive cuando no están inmersos en sus labores de voluntariado. El resto de recursos, si bien pueden cumplir con su función, no necesariamente transmiten el verdadero mensaje de la ONG, lo cual puede llegar a malentendidos entre el público que los sigue. Se puede decir que los recursos comunicacionales que utiliza la organización no están pensados estratégicamente pues, en su mayoría, difieren de la metodología de educación no tradicional y muchas veces se alejan del mensaje de jovialidad y responsabilidad social que busca promover Minkando, quedándose solo en el plano de la «ayuda social», cuando en realidad se trata

de un grupo de jóvenes realmente comprometido con el bienestar de los grupos a los que impactan.

En conclusión, los recursos comunicacionales de la ONG no van acorde con la metodología no tradicional que utilizan en sus actividades. Minkando despliega recursos tradicionales, que no logran dar el 100% del mensaje a su público, el cual muchas veces confunde trabajo social con “ayuda”, una idea bastante más vertical y jerarquizada que el concepto de compromiso o trabajo social.

5.1.3. El cambio en el entendimiento de la realidad y la acción social que genera la ONG Minkando en el voluntario.

El voluntariado de Minkando sí genera un cambio en el entendimiento de la realidad entre los jóvenes de la Universidad del Pacífico pues, aquellos que no han tenido experiencia en este tipo de actividades o que no conocen la realidad social del Perú tienen con Minkando una oportunidad para acercarse a otras realidades y conocer un poco más de ellas. Por más de que no se opte por permanecer en la ONG, el simple hecho de participar de una de las actividades de voluntariado ya supone un impacto –por mínimo que sea- en el voluntario. Esto no significa que ese cambio en el entendimiento de la realidad social, genere un cambio en la acción social, pues esto no se ve a gran escala entre los voluntarios de la Universidad del Pacífico que hacen trabajo social por primera vez.

Al iniciar esta tesis, se partió de la idea de que un significativo número de voluntarios que llegaban a Minkando por el crédito social que la Universidad del Pacífico decidían quedarse como voluntarios fijos en la ONG. De los más de 50 voluntarios que son parte de la organización y tomando en cuenta que este año ha habido una renovación de miembros, se calculó que al menos una sexta parte cumpliría con el perfil de trabajo para la investigación: alumno o exalumno de la Universidad del Pacífico, que hubiera llegado a Minkando por su crédito social y que tuviera poca o nula experiencia previa en voluntariado y trabajo social. Sin embargo, al iniciar el contacto con los miembros de la organización, la realidad fue otra: solo cuatro de los actuales voluntarios fijos cumplen con este perfil.

Con esta información, se descarta una parte de la hipótesis que dice que “A partir de la experiencia en Minkando, los jóvenes del segmento alto y medio alto de Lima, tienen un acercamiento a la realidad social del Perú y se sienten interesados en seguir trabajando de forma voluntaria por el desarrollo del país” pues se estaría generalizando esta noción. Sin embargo, queda claro que el voluntariado en Minkando sí tiene un cierto impacto en una porción de los voluntarios UP que participan de la experiencia. De esta manera, se puede afirmar que Minkando sí estaría generando cierto engagement social, pero quizás el alcance podría ser mayor si el proceso fuera más impactante. A continuación se analizará el nivel de cambio en el entendimiento de la realidad y la acción social que genera la ONG Minkando en el voluntario de la Universidad del Pacífico que decidió quedarse en la organización como voluntario fijo. Este análisis utilizará como insumo las entrevistas que se hizo a los sujetos, así como las encuestas realizadas a voluntarios de una determinada visita y la información levantada durante la observación participante.

Aunque esta tesis ahonda solo en aquellos voluntarios que no tenían conocimiento de la realidad social, la experiencia en la ONG también ayuda a afianzar el vínculo que otros voluntarios ya tienen, pues encuentran en Minkando un espacio para seguir aportando a la sociedad. Si bien se habla en este caso de ciudadanos responsables «seguidores» (como se vio en el capítulo II, sección 2.3.3.), la organización también abre ventanas para que estos se conviertan en el ideal del ciudadano responsable «líder previsor». Como se mencionó, este objetivo se centrará en los voluntarios UP con poca o nula experiencia que se quedaron como voluntarios fijos en la ONG.

El programa de voluntariado de Minkando aporta al engagement social en diferentes aspectos y niveles. En primer lugar, en el nivel de impacto que la experiencia tiene en el voluntario y en «el otro», en aquel niño o familia a quien las actividades de la ONG están dirigidas. El voluntario que participa de la experiencia en Minkando se da cuenta de que, por un lado, puede hacer algo por la sociedad y, por otro, que existen organizaciones que tienen una metodología y una serie de objetivos que funcionan.

En segundo lugar, el aporte se observa en tanto al voluntario se le amplía el horizonte con respecto al rol ciudadano en el desarrollo del país. El participante de la ONG adopta una nueva perspectiva acerca de su responsabilidad y los alcances del voluntariado y el

trabajo social. Por último, el aporte de Minkando al engagement social se ve en que el voluntario encuentra un vínculo entre la pobreza y el nivel de educación y acceso a oportunidades de sus compatriotas. En ese caso, se dan cuenta de lo afortunados que son y se crea este compromiso con los menos afortunados, un compromiso que, en algunos casos, llega a verse como un deber ineludible, lo cual aporta más ímpetu a su trabajo diario. A continuación se discutirá estos tres aspectos en el marco de la información levantada en el trabajo de campo.

En cuanto al acercamiento a la realidad social que tienen los voluntarios UP, se puede decir que esto sí sucede y no en un plano únicamente físico y literal, sino también en un aspecto más profundo, en el momento en que, parafraseando a una de las entrevistadas, la experiencia les abre los ojos. Esto quiere decir que no solo conocen que existen diferentes realidades en su país, sino además que pueden hacer algo al respecto. En la observación participante se notó cómo los voluntarios sienten la necesidad en todo momento de entretener a los niños, hacerlos sonreír, sacarlos del mundo en el que viven y hacerlos sentir más queridos e importantes. En el capítulo anterior se apunta que algunos de los voluntarios participan de forma pasiva en las actividades, pero de una u otra manera se involucran hasta cierto punto con los niños. A pesar de ello, y aunque esto no signifique que se ha logrado el engagement, al socializar con los niños, algo de su mundo y algo de la experiencia queda en el voluntario.

Por eso, cabe decir que el voluntariado de la ONG Minkando tiene la capacidad de acercar a los jóvenes del segmento alto y medio alto de Lima a la realidad social del Perú. Esta noción puede generalizarse, pues con el simple hecho de ir a una visita de la organización, los jóvenes ya están teniendo este acercamiento. Que esto genere una preocupación o la sensación del deber de trabajar por el desarrollo del Perú dependerá de otros factores externos e internos al voluntario. El engagement dependerá de, en primer lugar, el éxito o fracaso de la visita. Si el voluntario va a una visita que no generó el impacto deseado, al ser su primera experiencia en voluntariado probablemente pensará que esta práctica no tiene mucho resultado ni sentido. En cambio, si el voluntario se enfrenta a una visita de dos días en la que ve los resultados en los niños, encontrará una forma de involucrarse en el desarrollo del país.

Por otro lado, el engagement tendrá que ver también con la evaluación de su propia participación en la experiencia. Como comenta una de las entrevistadas, existen personas que no están hechas para ese tipo de trabajo y prefieren aportar a la sociedad desde otros ámbitos, el económico, por ejemplo. Una persona que no tiene el carácter ni las habilidades para trabajar en campo, rodeada de gente nueva, gente diferente y en condiciones no necesariamente óptimas, no obtendrá los mismos resultados que una persona que sí tiene la capacidad de hacerlo. Entonces, un voluntario UP de segmentos altos de Lima, que nunca ha tenido experiencia en trabajo social, se enfrentará a una experiencia nueva, para la que no sabe si está preparado. Durante la práctica puede darse cuenta de que no está hecho para eso, de que no le gusta ese tipo de trabajo o de que simplemente no tiene la habilidad. Si esto sucede, el voluntario optará por no volver más al programa. Ahora bien: si es que, después de conocer la realidad de los sectores menos favorecidos del Perú y darse cuenta de que no está hecho para el trabajo voluntario, el sujeto decide actuar por el desarrollo pero desde otro ámbito, sí podría hablarse de cierto nivel de engagement social.

Además, para que un voluntario opte por quedarse en Minkando, este considerará también el factor humano. Por un lado, el haber creado un vínculo con los niños de la localidad. Muchos voluntarios se encariñan con los niños que participan de las actividades de la ONG y por eso optan por quedarse trabajando como voluntarios fijos en la organización. Por otro lado, el voluntario que quiere convertirse en minkero tendrá también en cuenta a los demás voluntarios que forman parte de Minkando. La química con ellos –pues, al entrar a la ONG uno forma parte de diferentes actividades, desde el voluntariado hasta capacitaciones de un día entero y eventos de camaradería- será también un factor importante en la toma de decisión del voluntario.

Una vez miembros activos de la organización, los voluntarios, gracias a la experiencia que la ONG les brinda, viven un cambio en sus pensamientos, actitudes y prácticas con respecto a la realidad social peruana, creando así, el engagement social del que se viene hablando. Los cambios de pensamiento se evidencian cuando los voluntarios son capaces de reconocer que existe una necesidad de desarrollo en el país. Los sujetos entrevistados hablaron sobre las necesidades del país y reconocieron que la educación y la falta de oportunidades son dos causas estructurales de la pobreza en el Perú. Al ser

ellos capaces de reconocer los vacíos en estos aspectos, se puede decir que hay ya un cambio en su pensamiento, pues empiezan a preocuparse por temas que quizás antes no conocían o, de haberlos conocido, no les daban tanta importancia en sus vidas.

El cambio actitudinal se da en el momento en el que los voluntarios son capaces de reconocer su responsabilidad y su capacidad en el cambio que esperan. Cuando los sujetos se reconocen como factores de cambio y de desarrollo en su país, cuando se dan cuenta de que hay que hacer algo con respecto a la pobreza y los vacíos del Estado, se está frente a un cambio en sus actitudes, pues ya existe una intención por seguir en ese camino. Finalmente, las prácticas se manifestarán cuando el voluntario decide seguir con ese tipo de actividades o trabajo social, ya sea dentro de Minkando, en otra organización o por medio de una iniciativa propia.

Todo esto supondrá el engagement social en el voluntario. Como se ve, no es algo que suceda de un día para otro, pues es parte de un proceso paulatino, en el que se debe pasar por varias etapas. El engagement no se dará de manera automática ni impuesta; este tiene que ver con cierto grado de introspección y reflexión que debe tener el voluntario. Muchas veces, esto se dará de manera implícita a la evaluación de la experiencia. Otras, el voluntario tomará un tiempo para descubrir su “vocación”.

De los 52 voluntarios activos en la ONG Minkando, once son alumnos o exalumnos de la Universidad del Pacífico, los cuales conocieron a la organización por temas relacionados a la universidad (el crédito social o recomendaciones de amigos). Si el promedio de participantes UP en cada visita es más del 50%, cada visita cuenta con veinte voluntarios como máximo y hay nueve visitas al año, solo el proyecto de Ica podría incorporar a su proyecto alrededor de 90 voluntarios UP que podrían quedarse como miembros activos de la ONG o voluntarios recurrentes. Siendo pesimistas con los números, el número podría ser de 45. Ahora, si se descuenta a los interesados que sí lograron un cierto nivel de engagement, pero para quienes no existe un puesto en la ONG o la organización no considera como listos para ser parte de ella, el número podría ascender fácilmente a veinte miembros activos o recurrentes de Minkando que son o han sido alumnos de la UP. ¿Qué está sucediendo entonces? ¿Qué pasó con los voluntarios que no se adhirieron a la ONG?

Estos números dan a entender que quizás el proceso de engagement social de la organización no está cumpliendo su labor a cabalidad. ¿Qué debe hacer Minkando para generar más ciudadanos socialmente responsables, ya sea «seguidores» o «líderes previsores»? Está claro, según lo que se ha analizado en los apartados anteriores, que el proceso de comunicación tiene algunos vacíos en cuanto a creación de engagement social respecta. De esto se discutirá más a profundidad en la siguiente sección.

La hipótesis “a partir de la experiencia en Minkando, los jóvenes del segmento alto y medio alto de Lima, tienen un acercamiento a la realidad social del Perú y se sienten interesados en seguir trabajando de forma voluntaria por el desarrollo del país. Existe una porción de voluntarios de la universidad del Pacífico que decide quedarse como parte del equipo de la ONG. Su participación como voluntarios en Minkando genera en ellos un cambio en sus pensamientos, actitudes y prácticas con respecto a la realidad social peruana, creando así un cierto nivel de engagement social” se confirma con el análisis previo.

En conclusión, el voluntariado de Minkando sí genera un cambio en el entendimiento de la realidad social por parte de los voluntarios de la Universidad del Pacífico, aunque no necesariamente esto supone un cambio en su accionar. Existe un gran número de VUP que pasan por Minkando pero no permanecen ni como voluntarios recurrentes ni como voluntarios activos en la ONG y esto puede deberse a que la organización no está utilizando sus recursos comunicacionales de manera óptima para generar el engagement social. A pesar de eso, sí hay un pequeño grupo de VUP que decide permanecer en la ONG y su accionar e imaginario cambia radicalmente al ser parte de la experiencia.

5.1.4. Objetivo general: El rol que cumple el proceso comunicativo de la ONG Minkando como propiciador del *engagement* social en jóvenes limeños del segmento alto y medio alto.

Los sujetos con los que se trabajó fueron alumnos o exalumnos de la Universidad del Pacífico que fueran parte activa de la ONG Minkando y que hubieran tenido poca o nula experiencia en voluntariado y trabajo social antes de llegar a la organización. A lo largo de esta tesis se ha estudiado el proceso comunicativo –en función de los recursos

desplegados- por el que atraviesan dichos sujetos antes de tomar la decisión de formar parte fija de la ONG, además de las razones que los llevaron a permanecer en ella. Mediante entrevistas, análisis de recursos comunicacionales, encuestas y de la observación participante, se pudo analizar cómo existen jóvenes con ganas de trabajar por el desarrollo del país que deciden adherirse a Minkando para llevar a cabo esta misión.

Para responder la pregunta principal, se partió de la hipótesis de que la ONG Minkando sí genera un *engagement* social en los jóvenes de sectores socioeconómicos altos de Lima, pues les muestra una cara de la realidad peruana que ellos no conocían hasta ese momento. Así, estos jóvenes descubren una faceta escondida en ellos: el interés social. Si bien el proceso comunicativo que conlleva el *engagement* social supone elementos fuera de Minkando (sus propios procesos, los talleres de habilidades de trabajo social comunitario que dicta la UP), la tesis se ha concentrado en analizar la parte de la ONG; sin embargo, no es posible dejar de lado estos otros procesos para tratar de entender cómo se da el *engagement* en los jóvenes en cuestión.

Luego del estudio detallado del proceso, se puede decir que el proceso comunicativo durante el programa de voluntariado de Minkando genera un nivel bajo de *engagement* en los jóvenes pero no necesariamente por las estrategias comunicacionales desplegadas. En primer lugar, este *engagement* no se da en todos ni en la gran mayoría de participantes del voluntariado que provienen de la UP. Solo una pequeña porción opta por quedarse en la ONG, de los cuales son muy pocos los que tenían poco o ningún conocimiento y experiencia, previos a la visita, de la realidad social peruana. De los voluntarios que permanecen en la organización, alrededor de la mitad ya tenía cierta conciencia social, cierto nivel de *engagement*. Por ende, no es acertado afirmar al 100% que el proceso de voluntariado de Minkando y sus recursos comunicativos generan este lazo entre los participantes –sino, como se afirma líneas arriba, es solo un *cierto* nivel de *engagement*-, pues la gran mayoría de VUP no opta por seguir formando parte de las actividades de voluntariado.

En segundo lugar, no es un proceso que se lleve a cabo de manera consciente. Si bien, como menciona el presidente de la ONG, se busca voluntarios comprometidos, con “la voluntad de tirarte al piso a jugar y volverte un niño nuevamente” y en todo momento

existe la intención de motivarlos y capacitarlos, no hay un discurso de parte del Consejo Directivo (CD) que indique la preocupación por desarrollar ciudadanos comprometidos con el desarrollo social del Perú –idea directamente ligada al concepto de *engagement* social que se presenta en este trabajo. A partir del análisis se podría afirmar que lo que Minkando busca, en primer lugar, es contar con voluntarios comprometidos con la causa de la organización, ignorando la preocupación social general. Esto, nuevamente, no se haría de manera consciente ni con la idea de perjudicar otras causas, sino que la ONG podría estar dirigida en esa dirección. Claro está que, al conocer los voluntarios la realidad de su país y darse cuenta de las necesidades que este tiene, se generan estos procesos que vinculan sus vidas con la problemática nacional.

Siendo el grupo humano de Minkando un equipo más bien homogéneo en cuanto edades, gustos, preferencias sociales y niveles socioeconómicos, podría suceder también que una parte de la motivación por permanecer en la ONG se deba a que los voluntarios encuentran, como se ha mencionado antes, un espacio de amistad y camaradería, en donde trabajar por el desarrollo del Perú tiene sus retribuciones en el aspecto humano, personal y social. Esto supondría una buena estrategia de parte de la organización, pues estaría contando con personas que, por un lado, tienen la capacidad económica de afrontar un pago mensual, como mínimo, de S/.90 para acudir a una localidad cada cuatro fines de semana y, por otro lado, participarán de los eventos profundos en discotecas exclusivas dentro y fuera de Lima y podrán convocar más gente que participe, consuma dentro de estos locales y aporte a la sostenibilidad de la ONG.

En suma, los procesos comunicativos en el programa de voluntariado de la ONG Minkando sí generan un *engagement* social –aunque en un nivel bajo- en los voluntarios de las clases altas de Lima, pero este no forma parte necesariamente de un proceso de comunicación orientado al fortalecimiento de dicho *engagement*, sino que sucede de manera inconsciente. Existe una cierta parte de voluntarios que descubren su “vocación” de voluntarios y encuentran en Minkando un espacio agradable para llevar a cabo este trabajo, además de que conocen una organización que sí tiene impacto en y compromiso con las comunidades con las que trabaja.

5.2. Recomendaciones

Las recomendaciones para la ONG Minkando van en torno a tres aspectos. En primer lugar, en la mejora de todo el proceso de inducción de los voluntarios, pasando por la inscripción en la organización, capacitaciones y experiencia en la localidad escogida. En segundo lugar, el manejo de la comunicación por parte de la ONG. Esto implica el uso de redes y el tono comunicacional en todo recurso que utilicen. Finalmente, la creación de objetivos y planes estratégicos para la organización, así como el desarrollo de un diagnóstico situacional y plan de educación y desarrollo riguroso y minucioso. A continuación se desarrollará cada uno de estos puntos.

i. La ONG debe buscar reforzar los procesos de inducción de los voluntarios que tienen una primera experiencia con la organización. La comunicación con ellos debe buscar, por un lado, hacerlos sentir parte de la organización (cosa que hasta ahora se ha venido haciendo), pero también comprometerlos más con el problema de la educación peruana. Esto se puede lograr dándoles a los voluntarios información acerca de la realidad social peruana y de cómo el impacto que ellos llegan a tener cada fin de semana en una comunidad puede ser muy grande. Usar cifras, indicadores de logro y proyecciones a futuro durante las capacitaciones puede suponer un “enganche” mayor del voluntario. Por otro lado, para asegurar más compromiso de parte de los voluntarios y mayor continuidad en el logro de los objetivos anuales y mensuales de la ONG, el programa de voluntariado –sobre todo con la Universidad del Pacífico- debería incluir, por lo menos, tres visitas seguidas en las que los voluntarios trabajen con el mismo grupo etario. Al saber con quiénes están trabajando, sus necesidades y habilidades, las actividades estarán desarrolladas con mayor precisión y se podrán aprovechar al máximo los dos días mensuales de visita. Esto generará, además, continuidad en el logro de objetivos y mayor vínculo entre los voluntarios y la comunidad impactada, lo que aportará al *engagement* social.

A continuación se presenta una breve descripción del proceso de inducción de los voluntarios nuevos (incluidos, además de los estudiantes UP, todos aquellos voluntarios que lleguen por primera vez a Minkando) con sugerencias acerca de cómo se debería llevar dicho proceso. Para fines del estudio, se ha dividido el mismo en cuatro etapas: inscripción, capacitación, campo y seguimiento, las cuales se detallan en las siguientes

líneas. Para este proceso sugerido, se ha partido del proceso real de la ONG, tomando en cuenta cómo funciona, pero también incluyendo nuevos pasos o dinámicas.

i.i. Etapa de inscripción: es la etapa inicial y está conformada por los primeros acercamientos entre el voluntario y la ONG. Como se ha visto en el capítulo IV, durante este tiempo, la comunicación con el voluntario se hace íntegramente por correo electrónico –a menos que se utilice, en casos muy raros, el teléfono- por lo que la comunicación escrita debe contener toda la personalidad de la organización. Esta primera etapa consta de tres procesos:

- a. El pedido del voluntario: el voluntario abre la comunicación pidiendo información y diciendo al coordinador de voluntarios que está interesado en asistir a una visita. Esto puede darse vía Facebook, en cuyo caso se comunicarán con el coordinador general de voluntarios, quien los derivaría a cada proyecto; o puede pasar directamente con el coordinador de voluntarios de cada localidad.
- b. Correo electrónico informativo: el coordinador de voluntarios de cada proyecto escribe a los interesados en acudir a cada visita con información acerca de las fechas de trabajo de campo y de reuniones de capacitación, costos, cuenta de pago, etc. Este correo tiene una función depurativa, pues no todos los interesados en un primer momento completan su inscripción.
- c. Correo de bienvenida: se les envía solo a aquellos que completaron el proceso de inscripción y supone un recibimiento a la ONG, pues aquellos inscritos en una visita a la localidad escogida son ya parte de la organización. Se resalta el valor de los voluntarios en el trabajo por la mejora de la educación y el desarrollo del país.

Estas tres primeras sub-etapas del proceso de inscripción deben cumplir con las siguientes características:

- Logo de la ONG: este debe estar presente en toda comunicación entre miembros del equipo y voluntarios externos. El logo de la organización identifica a aquellos que son parte activa de esta, resaltándolos entre quienes no lo son y

vinculándolos con Minkando en todo momento. Esto dará el mensaje de que «soy minkero siempre». Esta sugerencia se mantiene a lo largo de las cuatro etapas.

- En el correo de bienvenida, incluir algunas cifras relacionadas al problema de la educación o a los logros de Minkando en general o en cada localidad. De esta manera, los voluntarios que recién llegan a la ONG podrán ir conociendo, poco a poco, el nivel de impacto que tienen en los lugares a donde han llegado. Las cifras también pueden relacionarse al nivel de *engagement* que se ha logrado entre voluntarios.
- Resaltar la importancia del voluntario y de su compromiso, felicitarlo, demostrarle su valor como actor involucrado en el desarrollo del país. Es fundamental que el voluntario sienta –sin exagerar– que, cualquiera que sea la razón que lo ha llevado a ser parte de Minkando, su decisión y su compromiso son valorados por la organización, pero sobre todo, por los niños a quienes va a impactar con su trabajo. Dejar de lado términos como “ayuda” que dan la idea de asistencialismo.
- Si se desea, se puede optar por incluir en los correos un breve video o imagen con el testimonio de un voluntario o un niño. Esto ayudará a que los voluntarios se familiaricen con el impacto que puede tener la ONG a manera individual.

i.ii. Etapa de capacitación: comprende las reuniones de capacitación y la constante comunicación entre miembros del equipo y voluntarios. Durante esta etapa, los voluntarios tienen un primer acercamiento físico a la ONG, aprenden acerca de su metodología y también elaboran, junto con el equipo de Minkando, los talleres y actividades que desarrollarán durante la visita a la localidad. Además, la comunicación con los voluntarios debe ser constante para recordar de los compromisos, así como para mantener la presencia del trabajo y conciencia social durante las dos semanas previas a la visita. Los dos procesos que se llevan a cabo durante esta etapa son:

- a. Comunicación sobre obligaciones y cobros: el coordinador de voluntarios mantiene la comunicación abierta para recordar a los voluntarios acerca del pago que deben hacer a la ONG (en caso no lo hubieran hecho) y acerca de las dos reuniones de capacitación a las que deben asistir de manera obligatoria.

b. Capacitaciones: conformada por las dos reuniones de capacitación previas a la visita. En ellas, los voluntarios aprenden sobre la metodología de educación no tradicional (o no formal), del trabajo de la ONG y elaboran los talleres y actividades para la visita a la localidad.

El proceso de capacitación, así como el de inscripción, debe resaltar el sentido de pertenencia a la organización y de responsabilidad para con su comunidad. Algunas sugerencias son las siguientes:

- Cobro en privado: los correos de cobranza deberán ser individuales y personalizados. El tratamiento del voluntario debe ser individualizado. Si bien habrá correos “masivos”, para todos los inscritos en la visita, un tema delicado como la cobranza deberá hacerse de manera privada, usando el nombre del voluntario y hablándole a él, no a todo el grupo.
- Incluir datos de cómo van los avances para la visita del mes. Por ejemplo, en los correos recordatorios, se puede usar una línea que mida el porcentaje con lo avanzado hasta el momento, felicitando a los equipos de trabajo y también indicando a grandes rasgos qué tipo de actividades están proponiendo. Esto ayudará a que los grupos se identifiquen más como tales y también que se vean a sí mismos como parte de una totalidad.
- Asimismo, en los correos electrónicos se puede incluir tareas particulares para cada miembro del equipo, para que, durante la semana que pasa entre las dos capacitaciones, mantengan parte de su atención en la problemática que plantea la visita. La idea es que su experiencia no se trate de dos reuniones y dos días de visita, sino de un proceso de fomento de *engagement* que dure, por lo menos, dos semanas.
- Durante las reuniones de capacitación, incluir más información acerca de los logros de la ONG, así como testimonios más extensos de otros voluntarios. Se puede utilizar material audiovisual o gráfico que explique la metodología de Minkando pero desde la perspectiva de un niño y/o un voluntario. La idea es acercar lo más posible al voluntario a la experiencia real, de manera tal que, una vez en la localidad, ya está preparado para enfrentar lo que encontrará.

- Para la elaboración de las actividades, contemplar una lista de indicadores mínimos que las mismas deben cumplir para considerarse actividades “eficientes”.

i.iii. Etapa de trabajo de campo: es el momento del «acercamiento real» a la problemática que enfrenta Minkando. Los voluntarios finalmente hacen el trabajo de campo de dos días en la localidad en la que se inscribieron. Esta etapa está cercada por dos correos electrónicos, uno recordatorio y otro de agradecimiento.

a. Correo recordatorio: en el cual la coordinadora de voluntarios recuerda al grupo la dirección de la estación de buses, lo que deben llevar a la visita y algunos puntos que se coordinó durante las reuniones.

b. Trabajo de campo: una visita de dos días a la localidad (Carabayllo, Alto Larán, Vinchos o Alto Cayma). Durante estos días, los voluntarios comparten la experiencia de trabajo social –para muchos la primera- pero también se vive un ambiente de camaradería entre los participantes.

c. Correo de agradecimiento: el coordinador general escribe, a nombre del equipo de Minkando, un correo agradeciendo al grupo. En este resalta las fortalezas y dificultades de la visita y el trabajo arduo de los voluntarios y los invita a formar parte de futuras actividades.

Así como en las etapas anteriores, la «personalidad» de Minkando debe ir presente en toda comunicación que se entable con los voluntarios. Además, se sugiere lo siguiente:

- Dinámicas: durante la visita, empezar con una dinámica integradora que mentalice a los voluntarios en las actividades que van a realizar pero también que los una como grupo, intentando que no se formen grupos de amigos y que puedan interactuar con todos los voluntarios. Estas dinámicas, si son en grupo, pueden hacerse con grupos diferentes a los de trabajo. También se puede hacer juegos para que los voluntarios se conozcan entre sí. Trabajar temas transversales como confianza, sentido de responsabilidad, compromiso y otros valores que se quiera desarrollar en el voluntario ayudarán a la creación de *engagement*.

- Momentos de reflexión: así como la metodología no tradicional plantea aprender mediante la reflexión, Minkando debe llevar a sus voluntarios a la reflexión constante. Se debe buscar promover estos espacios antes y después de las actividades (los dos días), de manera tal que el voluntario pueda hacer una introspección que lo lleve a evaluar su participación presente y futura en trabajos de voluntariado y su nivel de compromiso con el desarrollo del Perú.

4. Etapa de seguimiento: en la cual se presta atención a las reacciones de los voluntarios, buscando conocer sus aspiraciones en torno al trabajo social. Durante esta etapa, la comunicación debe ser más sutil, pero debe buscar también involucrar al voluntario.

- a. Encuesta: al finalizar la visita, se envía una pequeña encuesta para evaluar el trabajo del fin de semana. Las preguntas se refieren a la calidad de la visita y también a la calidad de la participación del individuo que las contesta, además del impacto personal y en los niños y la intención de regresar a Minkando.

Se recomienda lo siguiente:

- Incluir en la encuesta preguntas abiertas de opinión, así como una parte que pida sugerencias a los voluntarios. Además, es en esta encuesta donde se podría levantar testimonios escritos de los participantes, para usarlos en las redes sociales, en los correos y en las capacitaciones.
- Desde el final de la visita hasta una semana después, se puede buscar testimonios (para grabar en video o registrar por escrito) de los voluntarios y recomendaciones para invitar a otras personas como ellos a ser parte de Minkando. El testimonio será algo más genérico que contará su experiencia en general, pero la recomendación será un recurso más íntimo, directo y personal.
- Entregar un certificado de participación. De esta manera, el voluntario comprenderá el valor que tuvo su participación, experiencia que tiene un impacto real en su formación personal y profesional.

Lo que sigue a estas líneas son modelos sugeridos para cumplir con las recomendaciones descritas líneas arriba. Se puede encontrar plantillas de correos electrónicos para los voluntarios, esquemas de las reuniones de capacitación, sugerencias para la creación de *engagement* durante las visitas, entre otras herramientas. Todos los prototipos que siguen, hasta antes del inicio del punto ii, supone recomendaciones flexibles y se sugiere que se adecuen a las necesidades específicas de cada proyecto.

A continuación se presenta una serie de correos “modelo” para entablar comunicación con los voluntarios potenciales e inscritos a Minkando. Son cinco situaciones según las etapas propuestas líneas arriba con las correspondientes plantillas de correo. Se presentan a sangre y con tipo y tamaño de letra distintos al cuerpo de texto de la tesis para facilitar la distinción con el resto del trabajo. Luego, se incluye un esquema de la secuencia de las reuniones de capacitación, así como algunos lineamientos para trabajar dinámicas y momentos de reflexión durante el trabajo de campo.

1. *Correo de respuesta a interesados*. Es una comunicación corta e informativa que deriva a los potenciales voluntarios al proyecto en el que están interesados. Lo puede responder el coordinador general de voluntarios (si la comunicación se abrió vía Facebook o página web) o cualquier miembro activo de la ONG que reciba un correo de este tipo.

¡Hola Rodrigo! Gracias por tu interés en Minkando; desde ya, te damos la bienvenida a la ONG. Para formar parte de alguna de las visitas a cualquiera de nuestras cinco localidades, te pedimos que completes una ficha de inscripción dando clic [aquí](#). En cuanto hayas completado ese proceso, un coordinador de voluntarios se pondrá en contacto contigo para darte más información sobre las fechas, horarios y lugar de las reuniones de capacitación.

¡Felicitamos tu interés por colaborar con los niños del Perú!

Marco Saldaña
Coordinador General de voluntarios
966543210



2. *Correo de bienvenida a quienes llenaron la ficha de inscripción.* Este correo es enviado por el coordinador de voluntarios de cada proyecto. Se resalta el compromiso que ya están interesados en asumir y se busca que los potenciales voluntarios completen el proceso añadiendo unos cuantos datos acerca de educación, infancia y pobreza en el Perú. De esta manera, se pretende vincular los objetivos de Minkando con la problemática nacional, evitando aislarla de la realidad peruana.

¡BIENVENIDO A MINKANDO!

Somos una organización conformada por jóvenes 100% voluntarios comprometidos con el desarrollo de los niños y niñas de nuestro país.

¿Sabías que en el Perú solo el 51.1% de los niños en situación de pobreza tienen acceso a la educación inicial? ¿Sabías que, de los niños que empiezan el colegio, solo el 59% termina la secundaria en edad normativa? ¿Sabías que existen dos millones de niños trabajadores entre los 6 y 17 años en el país?

Tú puedes hacer algo al respecto. Ahora, ya eres parte de esos más de 4000 voluntarios que han pasado por Minkando, impactando en más de 15 mil niños en 10 años de trabajo en Lima, Ayacucho, Ica y Arequipa.

Como sabes, este 14 y 15 de noviembre tenemos nuestra octava visita del año a Alto Larán, Chíncha. El objetivo de esta visita es que los niños desarrollen confianza en los actores de su comunidad, y reconozcan los diferentes canales comunicativos que pueden usar para expresarse dentro de la comunidad. Para profundizar en este y otros temas, tendremos dos reuniones previas de capacitación los días martes 3 y 10 de noviembre a las 8:00 p.m. en la Casa del Estudiante de la Universidad del Pacífico (calle Inca Rípac #123, Jesús María). Estas dos reuniones tienen una duración de dos horas cada una y son OBLIGATORIAS e INDISPENSABLES para poder ir a la visita.

El martes 3, en nuestra primera reunión, conocerás de qué trata Minkando, nuestra metodología y cómo son los niños de Alto Larán. Además, elaboraremos juntos las actividades que desarrollaremos durante la visita. Es importantísimo que llegues temprano y con todas las ganas de aportar ideas y entusiasmo a tu equipo, pues estas dos reuniones son puntos clave para el éxito de la visita. Sabemos que podemos contar contigo.

Para completar el proceso de inscripción, te agradeceré depositar la cantidad de S/. 90 en nuestra cuenta corriente en el BCP: 123-1234567-0-98. Envíame el voucher o la constancia de pago a este correo una vez que hayas hecho el depósito. Este monto cubre los gastos de transporte, alimentación, alojamiento y materiales para la visita.

Una vez efectuado el pago, este no es reembolsable por ningún motivo

La visita es de cupo limitado, así que los 25 primeros que completen el pago y confirmación serán inscritos y podrán acompañarnos a esta gran experiencia minkera. ¡No te quedes fuera!

¡Gracias por ser parte de Minkando!

Micaela Montalbetti
Coordinadora de Voluntarios
Minka – Ica
950547540



3. *Correos informativos durante las dos semanas de capacitación.* Sirven para estar en contacto con los voluntarios durante las dos semanas y recordarles de su compromiso.

a. Recordatorio de la primera reunión de capacitación:

¡Hola Minkeros!

Como saben, mañana martes 3 de noviembre tenemos nuestra primera reunión de capacitación. En ella, conoceremos más sobre la ONG, sobre nuestra labor como voluntarios y juntos, elaboraremos las actividades para la visita.

Esta reunión es obligatoria; ¡contamos con ustedes para hacer que la visita sea un éxito! Los esperamos en la Casa del Estudiante de la Universidad del Pacífico (Calle Inca Rípac #123, Jesús María) a las 8:00 p.m.

Adjunto un pequeño video con testimonios de niños y voluntarios de Minkando para que vayan cargando energías y mentalizándose sobre la increíble experiencia que viviremos el próximo fin de semana.

¡Vengan con todas las ganas de aprender y aportar!

Micaela Montalbetti
Coordinadora de Voluntarios
Minka – Ica
950547540



b. Resumen de la primera reunión de capacitación:

¡Hola Minkeros!

En nombre del equipo de Minkando – Ica, quiero agradecerles y felicitarlos por el compromiso y entrega que demostraron ayer en nuestra primera reunión de capacitación. Las actividades están quedando excelentes y sabemos que la visita del próximo fin de semana será un éxito gracias a su trabajo y dedicación. Felicitamos al equipo de Nido, que ya tiene un 90% de avance en sus actividades; a Primaria, quienes han logrado completar el 87% de estas; y a Limbo, que ya casi termina sus actividades, con un 95% de avance. ¡Que tales equipos!

Como saben, Minkando es una ONG formada por 100% jóvenes voluntarios, por lo que necesitamos de ustedes para lograr los objetivos que tenemos como organización. Parte de este trabajo se ve en las reuniones como las de ayer.

Adjunto encontrarán la lista de grupos de trabajo, así como las actividades que han desarrollado según grupo etario para el objetivo de esta visita: que los niños desarrollen confianza en los actores de su comunidad, y reconozcan los diferentes canales comunicativos que pueden usar para expresarse dentro de la comunidad.

¡Nos vemos el próximo martes para terminar el proceso de capacitación!

Micaela Montalbetti
Coordinadora de Voluntarios
Minka – Ica
950547540



c. Recordatorio de la segunda reunión de capacitación:

¡Hola Minkeros!

Recuerden que mañana martes 10 tenemos nuestra segunda y última reunión de voluntarios antes de partir a Alto Larán. Así como la primera, esta reunión es obligatoria, pues recibirán capacitación sobre el proceso de evaluación y monitoreo, veremos los temas logísticos de la visita y terminaremos de afinar las actividades que planteamos la semana pasada.

¡Los esperamos a la misma hora, en el mismo lugar y con la misma energía para seguir minkando!

Micaela Montalbetti
Coordinadora de Voluntarios
Minka – Ica
950547540



d. Resumen de la segunda reunión de capacitación e información sobre el viaje:

¡Hola Minkeros!

¡Felicitaciones! Hemos terminado el proceso de capacitación previo a la visita de este fin de semana. Sin el compromiso que han demostrado estas dos semanas, nada de lo que hacemos sería posible, así que queremos felicitarlos nuevamente.

Como les dijimos el martes, los esperamos este sábado 14 en la estación de Soyuz (Av. México 123, La Victoria) a las 7:20 a.m. para repartir los pasajes y guardar las cosas en el bus con tranquilidad. Ya saben que el bus se va con o sin nosotros, así que debemos estar temprano.

Les repito algunas cositas que conversamos el martes en la reunión:

-Recuerden que no nos bañamos durante la visita, así que lleven colonia y pañitos húmedos.

-El número de camas es limitado, así que lleven sleeping y, si tienen, colchón inflable o mat, porque puede que les toque dormir en el piso.

-Lleven solo lo necesario. Nosotros vamos a darles un polo de Minkando para que todos puedan identificarlos como voluntarios. Lleven algo de abrigo para la noche, pero también prevean que puede que haga calor durante el día.

-¡Duerman temprano el viernes! La visita es súper demandante y tenemos que estar bien descansados para poder dar el 100% a los chicos que esperan todo un mes para estar con nosotros.

-Recuerden llevar medicinas (las que necesiten), repelente y bloqueador. La farmacia de Alto Larán no es muy surtida.

-El pago que han hecho cubre transporte, alimentación y estadía, así que no es necesario que lleven más (¡a menos que quieran comprarse unas tejas en la estación de Chincha!)

-¡Lleven material reciclado! Si tienen botellas, tetrapacks, jvas de huevo, periódico, rollos de papel higiénico, etc. ¡serán bienvenidos! Un gran número de las actividades que hacemos requieren de material reciclado, así que toda colaboración es bienvenida.

-Si han quedado en algo con su grupo etario (llevar algo especial que Logística no puede conseguir, por ejemplo) no se olviden de prepararlo con anticipación para que no tengan problemas durante la visita.

-¡Vayan con ganas de jugar y divertirse! Lo más importante es que todos estemos dispuestos a pasar un rato increíble junto con los niños. Si tenemos la disposición, la visita será un éxito. 😊

¡Los esperamos con todas las ganas! En el equipo estamos súper emocionados porque contamos con un grupazo de voluntarios y eso nos motiva mucho.

La dirección de Soyuz es Av. México 333 La Victoria. Estoy adjuntando un croquis. Soyuz tiene dos terminales, una frente a otra. Es la que está más hacia el centro de Lima (terminal de salidas). También estoy adjuntando las actividades que han elaborado junto a los coordinadores de los grupos etarios para que las revisen y terminen de coordinar cualquier detalle que hubiera quedado suelto.

¡Nos vemos el sábado! ¡A minkar!

Micaela Montalbetti
Coordinadora de Voluntarios
Minka – Ica
950547540



4. *Correos de cobranza.* Solo se envían a aquellos que no hayan completado el pago indicado en el primer correo informativo. Son correos individuales y personalizados, con tono amable pero firme. Siempre se recuerda y felicita el compromiso del voluntario y se ofrece alternativas en caso no pueda acudir a la visita programada.

¡Hola Fabrizio!

Te recuerdo que tienes hasta este viernes 30 de octubre para realizar el pago de los S/.90 a la cuenta de Minkando. Este monto cubrirá los costos de transporte, alimentación, alojamiento y materiales para la visita.

Si no realizas el pago hasta la fecha indicada, tu cupo se entregará a otro voluntario interesado. Recuerda que contamos con tu compromiso para que la visita sea un éxito.

Te repito la información de la cuenta para que no tengas problemas en realizar el depósito. Por favor, si crees que no podrás ser parte de esta visita, escríbeme para reprogramar. ¡No te pierdas la experiencia minkera!

Cuenta corriente BCP: 123-1234567-0-98

¡Espero tu respuesta!

Micaela Montalbetti
Coordinadora de Voluntarios
Minka – Ica
950547540



5. *Correo de agradecimiento después de la visita.* Este correo es enviado por el coordinador general del proyecto (en el caso del ejemplo, lo envía el coordinador de Minka – Ica). Esto, para aportar formalidad y cierre a la visita, sin concluir el aporte del voluntario, a quien se le invita a ser parte de nuevas experiencias con la ONG. Este correo tendrá variaciones según el desarrollo de cada visita, los comentarios serán diferentes cada vez, pues cada salida a campo es distinta. Es importante que se incluya anécdotas o situaciones peculiares de la visita, para que se dé un sentido personalizado a la comunicación y no se sienta como algo estandarizado para todos. Este correo de agradecimiento debe ser lo más personalizado posible, pues es una de las últimas oportunidades de los miembros del proyecto para aportar al fortalecimiento del *engagement* en los voluntarios. Se puede incluir cifras que indiquen el porcentaje de logro de los objetivos.

¡Hola Minkeros!

En nombre de todo el equipo, quiero darles las gracias y felicitarlos una vez más por el excelente trabajo que hicieron este fin de semana en Alto Larán. La verdad es que, después de observarlos en la cancha y escuchar sus aportes y reflexiones, puedo decir que la visita fue realmente un éxito: al finalizar el segundo día, los niños y niñas lareños fueron capaces de identificar a los actores de su comunidad y reconocer los niveles de confianza que pueden desarrollar con ellos mediante el uso adecuado de los distintos canales de comunicación que estos ofrecen. Sin el trabajo de cada uno de ustedes, nada de esto habría sido posible.

Como en toda visita, nos encontramos con algunos imprevistos, pero en equipo supimos resolver los contratiempos y seguir con lo programado. Los niños se divirtieron, aprendieron, reflexionaron y se motivaron gracias a ustedes. Estoy seguro de que ustedes también lo hicieron y se llevan muchos aprendizajes de esta experiencia.

Las puertas de Minkando Carabaylo, Santa Eulalia, Ayacucho, Arequipa e Ica están siempre abiertas para ustedes; los minkeros recurrentes suponen un gran aporte para la ONG. Adjunto el calendario con las próximas visitas por cada localidad para que se apunten a la que quieran.

¡Esperamos que, después de esta gran experiencia, empiecen la semana tan animados y con tanta energía como nosotros! Felicitaciones una vez más por ser agentes de cambio en nuestro país. Si más gente se uniera a la causa voluntaria, ¡imagínense todo lo que lograríamos!

¡Esperamos verlos pronto!

Mauricio Gómez de la Torre
Coordinador general
Minka - Ica
998021123



A continuación se presenta un esquema sugerido para las reuniones de capacitación. En él se indica algunas sugerencias de materiales gráficos y audiovisuales, así como dinámicas y actividades para enseñar la metodología de Minkando. El esquema se presenta a sangre y con un tipo y tamaño de letra diferentes para facilitar la lectura y diferenciarlo del cuerpo de texto de la tesis.

1. *Guion de primera reunión de capacitación de voluntarios.*

Momento	Descripción	Encargado	Recursos	Tiempo
Rompehielos	Se lleva a cabo una dinámica en la que el grupo se presenta y se conoce entre sí. Escoger uno de los rompehielos sugeridos en el anexo 5. <i>Ejemplo: El arca de Noé (anexo 5.1.).</i>	Coordinador de desarrollo	Los que requiera la dinámica escogida.	5 min.
Disparador/apertura	Es una actividad breve que tiene como objetivo conectar a los voluntarios con el tema que se tratará. La idea es sumergir a los voluntarios en el objetivo de la visita, para que tengan ese objetivo en mente mientras escuchan la exposición sobre la metodología y creación de actividades. <i>Ejemplo: Tema de la visita: trabajo en equipo. En grupos, los voluntarios tienen que crear una máquina con el material reciclado que reciben. Se les entrega una serie de materiales (papel, cartón, cintas, telas, goma, tijeras, cinta de embalaje, etc.) pero a cada grupo no se le da una herramienta necesaria (como tijeras, pegamento, cartón). La consigna es que el primer grupo en terminar la máquina gana, pero si algún grupo no logra terminar la máquina, todos pierden. Así, se fomenta el trabajo organizado de los equipos, pero también el trabajo solidario entre grupos.</i>	Coordinador de desarrollo	<i>Para el ejemplo: material reciclado, colores, plumones, telas, hojas de colores, goma, cinta de embalaje, tijeras.</i>	10 min.
Exposición	El coordinador general explica la metodología de Minkando usando como recurso de apoyo una presentación de Power Point. Esta incluye un video de la localidad, un esquema de educación no tradicional, el esquema de la visita y un listado de las características de una	Coordinador general Coordinador de desarrollo	Archivo PPT (anexo 7) PC Parlantes Proyector	40 min.

	<p>actividad. También se muestra ejemplos de actividades para que los voluntarios tengan ideas de cómo se elaboran y qué indicadores deben cumplir. Se busca participación de los voluntarios.</p> <p>El coordinador de desarrollo divide a los voluntarios en grupos etarios según las necesidades de cada grupo y las habilidades de los voluntarios.</p>			
Elaboración de actividades	<p>Con la lista de cotejo (anexo 9), los coordinadores de grupo etario dirigen la creación de actividades y talleres. Estos deben quedar terminados a un 90%. Los coordinadores completan el formato de actividades (anexo 10) al detalle y verifican que cumplan con las características mencionadas durante la reunión.</p>	Coordinadores de grupo etario	Lista de cotejo Formato de actividades	45 min.
Cierre	<p>El coordinador general hace un cierre de la reunión, resumiendo lo que se ha visto durante la exposición. Además, fomenta una plenaria en la que invita a los voluntarios a compartir las actividades que han creado en sus respectivos grupos etarios. Felicita y agradece su participación.</p> <p>Tomar una <i>selfie</i> para compartirla en las redes sociales de la ONG.</p>	Coordinador general		10 min.

2. Guion de segunda reunión de capacitación de voluntarios.

Momento	Descripción	Encargado	Recursos	Tiempo
Rompehielos	El coordinador de desarrollo dirige un rompehielos orientado al re-conocimiento del	Coordinador de desarrollo	Los que requiera la dinámica escogida.	5 min.

	<p>equipo. Como ya se conocieron en la reunión anterior, se busca que se recuerden entre sí (recordar nombres, por ejemplo). Se puede elegir uno de la lista del anexo 6.</p>			
Exposición	<p>El coordinador general explica a los voluntarios las reglas de la visita, lo que se espera de ellos y cómo deben comportarse (cuál es el perfil del voluntario de Minkando). Hace énfasis en que todos los presentes ya son “minkeros” y deben representar a la ONG en todo momento. En el anexo 8 se encuentra una presentación sugerida para esta reunión. Se sugiere elaborar un video centrado en cómo son los voluntarios.</p> <p>Luego, el coordinador de evaluación y monitoreo capacita a los voluntarios sobre el proceso de evaluación durante la visita. Se hace un pequeño ejercicio en el que los voluntarios aplican la evaluación a una serie de niños sugeridos por los coordinadores de grupos etarios (se entrega una hoja con la descripción del niño).</p>	<p>Coordinador general Coordinador de evaluación y monitoreo Apoyo: coordinadores de grupos etarios</p>	<p>Archivo PPT PC Parlantes Proyector Descripción de niños para evaluación</p>	50 min.
Revisión de actividades	<p>Los voluntarios se juntan en grupos etarios y revisan sus actividades. Estas deben quedar listas al 100%. Se vuelve a cotejar con la lista de indicadores.</p> <p>El coordinador de grupo etario reparte roles y responsabilidades dentro del equipo.</p>	<p>Coordinadores de grupos etarios</p>	<p>Lista de cotejo Formato de actividades</p>	30 min.
Cierre	<p>El coordinador general junta a todos los voluntarios y hace una síntesis de lo que se vio en la reunión. Para ello, pide la participación de los voluntarios.</p>	<p>Coordinador general</p>		15 min.

	<p>Para terminar, hace una pequeña dinámica de resumen: cada uno de los voluntarios, en una palabra, resume la experiencia “minkera” hasta el momento. Agradece y felicita el trabajo de los voluntarios y les expresa su entusiasmo por verlos “en la cancha”. Tomar una <i>selfie</i> para compartirla en las redes sociales de la ONG.</p>			
--	---	--	--	--

El siguiente es un esquema de las actividades integradoras y de reflexión en cada visita. No se ha contemplado una secuencia de actividades desde la llegada a la localidad hasta la partida porque todas son diferentes, pero se propone seis momentos de dinámicas y reflexión (esto es para visitas que duran dos días). El esquema se presenta a sangre y con tamaño y tipo de letra diferentes al resto del cuerpo de texto del trabajo.

Momento	Desarrollo	Responsable	Materiales	Tiempo
Llegando a la localidad	Luego de que los voluntarios ya dejaron su equipaje y se acomodaron en la casa, el coordinador los invita a una dinámica integradora para entrar en el clima de la visita. Se puede escoger una dinámica del anexo 6.	Coordinador de voluntarios		15 min
Antes de empezar las actividades día 1	<p>El coordinador de desarrollo guía a que los voluntarios, separados según grupo etario, desarrollen una pequeña actividad ligada al objetivo de la visita.</p> <p><i>Ejemplo: si el tema de la visita es “trabajo en equipo”, indicar a los voluntarios que representen una máquina con sus cuerpos, en la que cada uno cumpla una función específica sin la cual la máquina no funcionaría.</i></p> <p><i>Al terminar, el coordinador guía una reflexión sobre cómo cada parte del</i></p>	Coordinador de desarrollo		10 min.

	<i>equipo es vital para el funcionamiento del todo, y que eso se espera de ellos en ese día para que los niños también puedan entenderlo. Todos participan en la reflexión.</i>			
Antes de empezar las actividades día 2	La lógica es igual que en el día uno. Esta vez, se puede hacer una actividad más compleja, que lleve a un nivel de reflexión mayor. De preferencia, el equipo de desarrollo la plantea durante la noche anterior en función de las necesidades y potencialidades que se identificó en el día 1.	Coordinador de desarrollo		10 min.
Previo a la evaluación día 1	El coordinador de E&M pide a los voluntarios que se separen en grupos etarios y reflexionen acerca de su performance durante el día guiándose de las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se logró el objetivo del día? - ¿Qué hice yo para que se alcanzara el objetivo? - ¿Qué hice yo que pudo impedir el logro del objetivo? - ¿A qué me comprometo para mañana? El grupo comparte sus respuestas y luego se comparten en plenaria. Además, primero en grupos etarios y luego entre todo el equipo de voluntarios, evalúan el día de trabajo según logro de objetivos, accionar de cada voluntario y casos llamativos de los niños.	Coordinador de evaluación y monitoreo Coordinadores de grupos etarios		20 min.
Previo a la evaluación día 2	Al igual que durante el día 1, los voluntarios se separan según grupo etario y reflexionan individualmente con las siguientes preguntas guía: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué aprendizajes me llevo de la visita? - ¿Cómo podría 	Coordinador de evaluación y monitoreo Coordinadores de grupos etarios		25 min.

	<p>aplicar lo aprendido para el desarrollo del país?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué manera puedo seguir trabajando por el desarrollo del país? - ¿Qué responsabilidades tengo para con el desarrollo del país? <p>Se hace una plenaria con los compromisos y aprendizajes identificados y se evalúa el trabajo de la visita igual que la noche anterior.</p>			
--	--	--	--	--

ii. Minkando debe mejorar el uso de los canales y recursos de comunicación para poder generar mayor *engagement* social entre las personas con poca experiencia en trabajo social que llegan a hacer voluntariado con ellos. Para despertar el interés de más gente, la información que dan de su trabajo debe estar ligada a las experiencias que Minkando brinda a los niños, padres y voluntarios y no solo a la idea de lo que se puede lograr por medio de la educación.

Por otro lado, el uso de las redes sociales debe ser más personal. Estas deben ser más cercanas al público y suponer una ventana en donde aquellos que no forman parte de la ONG pueden saber cómo es ser un voluntario de Minkando. A continuación se detalla algunas recomendaciones sobre el uso de las redes, con el objetivo de generar *engagement* social entre los participantes nuevos del voluntariado de la ONG Minkando.

Asimismo, se pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Generar conocimiento, a través del voluntariado de la ONG Minkando, de las necesidades educativas del Perú entre los participantes nuevos que tengan poco o ningún conocimiento de dicha realidad.

- Fomentar el interés por el trabajo voluntario en miras al desarrollo de los vacíos de educación del Perú entre los participantes nuevos del voluntariado de la ONG Minkando.
- Captar voluntarios recurrentes y/o activos de la ONG Minkando entre los participantes nuevos del voluntariado de la organización.

Estas recomendaciones estarán enfocadas en, además de generar *engagement* social, mantener la presencia de la organización entre su público externo e interno, este último conformado por los participantes activos de la ONG, así como por los voluntarios eventuales. Entre el público externo, aquel que sigue a la organización en redes sociales o participa de sus eventos profundos, se buscará generar el interés por el trabajo voluntario, de manera tal que tengan un primer acercamiento real con la ONG. Con los voluntarios eventuales se quiere fomentar que regresen y formen parte fija (ya sea como voluntarios recurrentes o parte activa de la ONG) de la organización. De esta manera, se fomentará el *engagement* social por parte de los usuarios de Minkando, de manera tal que esta cuente con un amplio grupo de personas que compartan la misma visión del voluntariado, conozcan a los niños con los que trabajan y sean capaces de producir actividades y talleres mejor desarrolladas y apuntadas a la consecución de los objetivos de desarrollo de la ONG. Con esto, las visitas mensuales se harán más eficientes y el impacto de la organización será mayor.

El proyecto de plan de comunicaciones abordará los diferentes recursos que la organización ya utiliza y se propondrá algunos nuevos. Estos están divididos según a quién van dirigidos: el público en general (externo, interno y “eventual”) y aquellos dirigidos exclusivamente al público interno y de voluntarios eventuales. A continuación se hará una breve descripción de ambos públicos, para luego describir el uso de cada recurso.

- Público en general: está conformado por todas aquellas personas que tienen conocimiento de la existencia de la ONG. Se trata de jóvenes que tienen interés por participar de las actividades de voluntariado y también de personas de toda edad que saben de la existencia de Minkando por conocidos y no tienen interés en participar de sus actividades (voluntariado y/o fiestas profundos) pero sí de colaborar de alguna manera con la organización. También forman parte de este

grupo aquellos voluntarios que participaron de alguna visita (puede ser más de una) pero ya no volvieron a ser parte de ninguna actividad.

- Público interno: lo conforman todos los voluntarios activos de la ONG. Es decir, aquellos que tienen un puesto fijo dentro de la organización, ya sea dentro de los proyectos o del consejo directivo. Además, los voluntarios eventuales –es decir, los que participan de una visita- forman parte del público interno mientras dure su participación en la visita (incluyendo reuniones de capacitación). Si es que no vuelven a la ONG o no llegan a formar parte activa de esta, pasan nuevamente al público externo. Los exvoluntarios activos también forman parte del público interno, pues mantienen un vínculo con la ONG. Muchos de ellos son voluntarios recurrentes con amplio conocimiento de la metodología que utiliza la organización, así como “embajadores” de la misma: van a los eventos externos e internos, comparten información de Minkando con sus conocidos y funcionan como vínculo entre la ONG y los potenciales voluntarios.

ii.i. Recursos dirigidos al público en general:

- Facebook: busca dar a conocer las actividades de la ONG, así como buscar interacción con los usuarios. La página de Facebook deberá seguir las siguientes pautas dirigidas a fomentar la participación de sus seguidores, así como generar interés por las actividades de la organización:
 - Actualización diaria o semidiaria. Esto generará presencia de la ONG entre los usuarios de Facebook. De esta manera, el nivel de recordación será cada vez mayor y podrán pasar dos cosas: finalmente generar interés en participar de las actividades de voluntariado o colaborar de alguna manera; o los usuarios pensarán primero en Minkando cuando sientan interés por hacer trabajo social.
 - Noticias sobre las visitas. Se trata de mantener a la comunidad actualizada constantemente sobre las visitas que se harán (incluir invitaciones al evento de la visita de Facebook) y sobre las que ya se llevaron a cabo. En el primer caso, se buscará informar a la mayor cantidad posible de personas sobre las visitas que tendrán lugar durante ese mes. Para ello, se puede usar testimonios de niños y exvoluntarios o

incluso videos de los niños invitando a las personas a formar parte del voluntariado. En el segundo caso, se colgará álbumes de fotos de cada visita, mencionando el objetivo de la visita y con leyendas en cada foto, explicando qué se hizo. Además, se puede agregar un vínculo a la crónica de la visita publicada en la página web (esto se explicará más adelante). También se puede incluir fotos de las reuniones de capacitación para que el público conozca un poco más sobre el proceso de inducción de Minkando.

- Publicar imágenes de los niños y los voluntarios con testimonios de los mismos. El Facebook debe reflejar qué se hace en Minkando, pues es una especie de ventana desde la cual “el mundo exterior” tiene la oportunidad de ver lo que sucede dentro de la organización. Esto apelará al lado emocional del usuario. Es importante resaltar que debe evitarse publicar las fotos llamadas “de postal” o posadas y priorizar las fotografías “naturales”, en la que se vea a los niños y voluntarios en acción.
- Información racional. Además de buscar sensibilizar a la población, el usuario debe tener también información estadística del impacto de Minkando. Incluir información real sobre pobreza y educación en el Perú, así como data relacionada al alcance y logros de Minkando (número de voluntarios, número de niños impactados, logro de objetivos, etcétera).
- Generar interacción con usuarios. Además de funcionar como ventana, el Facebook deberá también generar vínculo con los diferentes públicos. Haciendo preguntas, pidiendo al usuario que colabore con opiniones y experiencias, se logrará un acercamiento a nuevos públicos. Por un lado, aquellos sin experiencia en el voluntariado verán cómo hay “gente real” que comparte sus vivencias con Minkando y generará el interés en los públicos nuevos. Por otro, apelará al recuerdo de voluntarios antiguos, despertando nuevamente en ellos las ganas de participar. Por otro lado, se puede hacer sorteos de “kits minkeros” que pueden incluir polos, bolsos y visitas de voluntariado. Así se genera interacción con los

- usuarios y estos reciben una recompensa que, a fin de cuentas, enriquece a todos.
- Publicación de videos. En ellos, se mostrará cómo lo pasan los voluntarios y niños en Minkando. Estos se usarán para invitar a nuevos voluntarios a formar parte del voluntariado, pero también como resumen de las visitas, por ejemplo.
 - Evitar palabras que apelen al asistencialismo o a la filantropía. Minkando busca generar consciencia social en los voluntarios, por lo que se deberá invitar a la gente a “minkar” con la palabra “ayuda”, por ejemplo. Esto, como se ha visto en el desarrollo de la tesis, se vincula a una relación vertical, en donde uno que tiene y puede, “salva” al que no tiene ni puede. Para generar *engagement* se puede utilizar palabras y frases como impacto, aprendizaje, poner de tu parte, crecimiento, etcétera.
- Twitter: esta red social, por su inmediatez, prácticamente obliga a los usuarios a hacer publicaciones en periodos más breves de tiempo. La ONG deberá actualizar su Twitter muy seguido para permanecer en “vitrina”.
 - En primer lugar, hay que ligar la página de Facebook e Instagram al Twitter, cosa que cualquier publicación de las primeras aparece en la segunda.
 - Este es el lugar para publicar frases célebres ligadas a la educación y a la infancia, reflexiones sobre el voluntariado e imágenes “en tiempo real” de las actividades minkeras.
 - Desde el Twitter, se puede interactuar con otros usuarios vinculados al mismo ámbito. Retwitear, marcar como favorito y mencionar a otros usuarios deberá ser práctica constante de la ONG para tener mucha presencia en la red.
 - Instagram: la red de fotografía sirve para mostrar a los seguidores de la cuenta estilos de vida, preferencias, recuerdos y fotos de la vida diaria. Con esto, Minkando se asegurará de que todos conozcan cómo se vive en la ONG, cómo se vive el voluntariado y todas las actividades pasadas y venideras.

- Fotos actuales. Mínimo cuatro veces por semana, Minkando deberá publicar una foto sobre las actividades de la semana, ya sean reuniones de equipo, capacitaciones de voluntarios o visitas a las diferentes localidades. La idea es mostrar una ONG activa.
 - Utilizar los “hashtags” #TBT y #FBF (*Throwback Thursday* y *Flashback Friday*, respectivamente), que tienen como objetivo publicar imágenes pasadas –de un pasado cercano, el primero y de un pasado lejano, el segundo-, de manera tal que los nuevos seguidores conocen un poco acerca de las actividades que ya viene haciendo la ONG y, entre los seguidores antiguos, se crea nuevamente el sentimiento de nostalgia.
 - Se puede incluir también actividades de los voluntarios activos relacionadas al trabajo social –no necesariamente con Minkando, sino también iniciativas propias.
 - La idea es que los seguidores del Instagram de Minkando estén constantemente informados acerca de todo lo que hace la ONG. Para ello, se puede dar la cuenta a un voluntario por semana, sobre todo en una semana previa a la visita, para que cuelgue fotos de su propia experiencia: fotos en la reunión de voluntarios, en el bus, en la localidad con los niños y con los demás voluntarios. De esa manera, el contacto con el seguidor es más personal.
- Boletín mensual: su intención es resumir los eventos importantes del mes y mantener informada a toda la comunidad minkera, sean o no sean voluntarios. El boletín mensual dará a conocer –o ayudará a recordar- todo lo que sucedió en determinado mes y también incluirá información relacionada a las siguientes visitas a localidades u otros eventos.
 - Visitas del mes. El boletín incluirá noticias acerca de las visitas que sucedieron en el mes y llevará un vínculo a la página web para leer la crónica de la visita.
 - Invitación a futuras visitas. También se incluirá información sobre las visitas a localidades durante el mes por venir, vinculando esto a los “eventos” de Facebook.

- La información sobre visitas irá apoyada con imágenes y testimonios de voluntarios y niños.
 - Se publicará información estadística sobre los logros del mes.
 - Su publicación será mediante redes sociales y correos electrónicos a las bases de datos.
- Página web: además de las secciones que ya están incluidas en la página web, se agregará una tipo *Blog*, para dar más información de cómo es Minkando y cómo es minkar.
 - *Blog*. En él se hará crónicas de las visitas pasadas. Será una especie de diario de Minkando, en donde el usuario podrá imaginarse cómo es ir a una visita de Minkando y, de decidirse a asistir a una de ellas, no irá “a ciegas”. Estas crónicas irán vinculadas a los álbumes de fotos de Facebook y al boletín mensual. Para que esta responsabilidad no caiga en una sola persona, se puede rotar entre los voluntarios de cada proyecto. Así, cada proyecto se encargará de actualizar el Blog por un período de dos meses antes de que pase a manos de otro equipo.
 - Eventos externos: como se ha venido haciendo, serán mínimo dos veces al año y tendrán como objetivo principal levantar fondos para solventar los proyectos; además, se debe realizar al menos un evento anual que tenga como objetivo crear relaciones con potenciales *stakeholders*. Como objetivo secundario se planteará darse a conocer como ONG y levantar información sobre posibles voluntarios.
 - Armar bases de datos. Tratar de recaudar la mayor cantidad de nombres y correos electrónicos para ampliar la base de datos. De esta manera, cada vez más gente recibirá el boletín mensual para conocer más acerca de la organización e ir vinculándola más a su trabajo.
 - Generar interacción. Tomar fotos a los participantes con el logo de Minkando o dentro de marcos de fotos, invitar a que escriban algo en un mural para la ONG, etcétera. Esto puede cambiar en cada evento según la temática de este.

- Hacer sorteos. Al igual que en el Facebook, se puede sortear polos, bolsos, invitaciones gratuitas a visitas, etcétera. Inclusive, se puede hacer sorteos de entradas al evento vía Facebook.

ii.ii. Recursos dirigidos a voluntarios internos/externos:

- Correo electrónico: la forma de comunicación más común y recurrente se usa principalmente con los voluntarios interesados y/o inscritos en una visita.
 - Usar una plantilla que estandarice la información y el tono comunicacional (ver punto i en las sugerencias). Según el análisis, se ha encontrado estos seis tipos de correos con diferentes objetivos:
 - Mail a interesados en una visita: con informativo.
 - Mail a voluntarios inscritos: con fin informativo.
 - Mail de cobranza: con fin conativo, para suavizar las obligaciones se puede utilizar imágenes.
 - Mails recordatorios de reuniones: con fines informativos y conativos, dada la obligatoriedad de la asistencia.
 - Mails con información de visita: con fin informativo.
 - Mail de agradecimiento: con fines de valoración y “de dejar huella”.
 - Tono comunicacional: en todos los correos, el tono a mantener debe ir acorde con la personalidad de la ONG: joven, relajada, alegre, pero comprometida con el desarrollo del país.
 - Utilizar el logo de Minkando: el logo de la ONG debe estar presente en toda comunicación que se establezca con el público, así como los vínculos a las diferentes redes sociales y a la página web.
- Grupo de Facebook (interno): este grupo actualmente funciona bien, tiene mucha actualización y se genera un buen nivel de interacción entre los usuarios. Todos los participantes de este grupo son “minkeros” activos o exminkeros que utilizan este espacio para mantener el contacto entre ellos e incluir a toda la

comunidad en las diferentes actividades que llevan a cabo. No se propone cambiar nada de este grupo, el cual es un espacio de interacción libre y no formal.

- Certificado de participación: este servirá como agradecimiento y reconocimiento por la participación de los voluntarios de cada visita. Si bien se trata de un voluntariado en el cual no se recibe remuneración monetaria, el certificado busca resaltar el compromiso demostrado por el voluntario durante la visita. Esto servirá de alguna manera como enganche, pues el participante verá que su trabajo es reconocido, lo cual puede invitarlo a volver a la organización.

Se presenta una sugerencia de certificado de participación para entregar a los voluntarios que hayan cumplido satisfactoriamente sus funciones durante las actividades en la localidad. Al igual que en los casos anteriores, se presenta a sangre y con un tipo y tamaño de letras diferentes para diferenciarlo del resto del trabajo de investigación.

The logo for 'minkando' features the word in a lowercase, rounded, multi-colored font. The letters are: 'm' (green), 'i' (blue), 'n' (purple), 'k' (orange), 'a' (yellow), 'n' (red), 'd' (orange), 'o' (yellow).

Certificado de participación

Mediante la presente se certifica que

_____ ha participado satisfactoriamente de las actividades de Minkando en la localidad de _____. Con ello, se suma oficialmente a los más de 4000 voluntarios que han trabajado con Minkando.

Felicitamos tu compromiso y dedicación.

Diego Alfageme D'onadio

Presidente de ONG Minkando

iii. Para dar una imagen de organización seria, sostenible en el tiempo y que tiene claro a dónde quiere llegar, Minkando debe elaborar un diagnóstico general de sus comunidades, pensando en un plazo de cinco años. A partir de este, se elabora los planes anuales, con objetivos de educación claros y validados por educadores o expertos en el tema y con sus respectivos indicadores de logro. Esta mecánica de objetivos e indicadores será básica para saber de manera objetiva cuál es el impacto real de Minkando en las localidades, y dejar de basarse en aspectos subjetivos.

Se sugiere trabajar con los siguientes lineamientos para la elaboración del diagnóstico educativo. Se hace hincapié en que esto supone solo una sugerencia para iniciar el trabajo diagnóstico y es flexible según las necesidades que el equipo de educación identifique. Asimismo, es pertinente resaltar que se trata de lineamientos generales, no un plan diagnóstico elaborado a profundidad, pues el tema de esta tesis reside en el aspecto comunicacional, no educativo.

Lineamientos para el diagnóstico situacional en las localidades impactadas por ONG Minkando

Objetivo general:

- Conocer las necesidades educativas de la localidad

Objetivos específicos:

- Conocer la situación emocional-psicológica de los niños de la localidad.
- Identificar las carencias educativas que los padres de familia de la localidad reconocen en los niños.
- Conocer las brechas educativas identificadas por los profesores y directivos de los colegios de la localidad.

Para ello, se trabajará con las siguientes técnicas y herramientas:

- Encuesta: Se aplicará una encuesta a los padres de familia de la localidad. Ella tendrá como objetivo conocer las necesidades educativas que los encuestados

reconocen en sus hijos. Este cuestionario deberá aplicarse únicamente a los padres de las zonas donde viven niños que van a Minkando. Si se quiere ampliar el espectro, ampliar también el rango de encuestados. La técnica se aplicará puerta a puerta, procurando abarcar la mayor cantidad de familias.

- Test psicológico a niños: Esta prueba tendrá el objetivo de reconocer las necesidades emocionales de los niños y se llevará a cabo a la par que las encuestas. Para ello, se necesitará que dos voluntarios acudan a cada casa, mientras uno encuesta al padre, el otro aplicará la prueba al niño. El test será proporcionado y revisado por un psicólogo.
- Grupo focal: Este tendrá como objetivo ampliar en el reconocimiento de las necesidades educativas identificadas por los padres. Se llevará a cabo como mínimo dos grupos focales con padre de la localidad. En estos se profundizará en las necesidades identificadas, orientándolas a la oferta de la ONG en el tema. Además de ampliar el tema en cuestión, se busca abrir espacios comunicativos y de difusión de la labor de la ONG.
- Entrevista a profundidad: Esta técnica será aplicada a los docentes y directivos de los colegios de la localidad. En ella se buscará conocer más sobre las brechas educativas que existen en la comunidad y que el colegio falla en cubrir. La idea es, además conocer sobre el tema, entablar un espacio de comunicación entre la organización y los colegios.

Las herramientas deberán ser elaboradas por el equipo de educación de la ONG, incluyendo a los coordinadores de desarrollo de cada localidad. Asimismo, se sugiere contar con la siguiente información básica sobre las comunidades:

- Nombre completo:
- Alcalde o dirigente:
- Año de formación:
- Información demográfica:
 - Número total de pobladores:
 - Número total de niños:
 - Número total de niñas:
 - Número total de adolescentes:
- Sub-grupos:
- Colegios:
- Líderes de opinión:
- Organizaciones civiles que operan en la localidad:

Por otro lado, cada localidad, según sus objetivos anuales y mensuales, debe contar con una especie de Marco Teórico que todos los involucrados manejen, de manera que cualquier concepto o noción que podría ser ambigua, tenga un solo significado común a todos los miembros del equipo. Así, el planteamiento de las actividades, según los objetivos mensuales, será más preciso.

Se recomienda a la ONG, además, contar con un manual de marca, en el que se indique cómo usar sus colores, logo, tono comunicacional, etc. Hacia julio de 2015, se estaba desarrollando un *brief* para una campaña que diera a conocer la ONG, su trabajo en el Perú y a qué se dedica específicamente, pues mucha gente la relaciona con el juego pero no saben a ciencia cierta cómo trabajan. Se recomienda que se acelere el proceso de la campaña y que se incluya también la creación de *engagement* social entre los diferentes públicos. Como se ha visto, el compromiso social puede darse no solo mediante el trabajo voluntario o social, sino desde cada aspecto del ciudadano, desde sus capacidades, habilidades y posibilidades. La campaña de Minkando debería buscar involucrar a la mayor cantidad de gente posible con la ONG, ya sea como voluntarios, donantes, embajadores, etc.

ANEXOS

Anexo 1

Guía de observación

Reunión de voluntarios

- I. El espacio
 1. ¿Dónde se lleva a cabo la reunión de voluntarios?
 2. ¿Dónde queda?
 3. ¿Cómo se llega al lugar?
 4. ¿Cómo luce por fuera?
 5. ¿Qué tipo de filtros de entrada tiene?
 6. ¿Qué establecimientos hay a los alrededores?
 7. ¿Cómo es por dentro?
 8. ¿Qué tipo de infraestructura tiene?
 9. ¿Cómo está dispuesto el mobiliario?
 10. ¿Cuál es el aforo?
 11. ¿Qué se ofrece a los voluntarios?
- II. Los sujetos
 12. ¿Cuántos voluntarios hay en total?
 13. ¿Cuántos son hombres y cuántos son mujeres?
 14. ¿Cuál es el promedio de edad?
 15. ¿Cuántos de los voluntarios son parte del equipo?
 16. ¿Cuántos voluntarios son “eventuales”?
 17. ¿Cuántos voluntarios han ido a más de una visita?
 18. ¿Cuántos van por primera vez?
 - Sobre los voluntarios UP:
 19. ¿Cuántos son?
 20. ¿Cuántos hombres y mujeres hay?
 21. ¿Cuál es el promedio de edad?
 22. ¿Cómo llegan al lugar?

23. ¿Cómo están vestidos?
 24. ¿Cómo se ven físicamente?
- III. Las interacciones
25. ¿Entre quiénes conversan?
 26. ¿Qué tipo de “sub grupos” se forman?
 27. ¿Cómo es el trato de los VF con los demás voluntarios?
 28. ¿Cómo se llaman entre ellos?
 29. ¿De qué conversan antes de que empiece la reunión?
 30. ¿A qué hora comienza la charla?
 31. ¿Cómo se desarrolla la capacitación?
 32. ¿Qué información se da?
 33. ¿Qué tipo de preguntas hacen los voluntarios?
 34. ¿Qué hacen los voluntarios antes de que empiece la reunión?
 35. ¿Qué hacen los voluntarios UP durante la charla?
 36. ¿Qué hacen los voluntarios durante cada parte de la capacitación?
 37. ¿Cuál es el nivel de participación de los voluntarios / voluntarios UP al armar las actividades?
 38. ¿Hasta qué hora se quedan los voluntarios?
 39. ¿Cómo se van?
 40. ¿Qué dicen al irse?
 41. ¿Qué trabajo tienen listo al irse?
 42. ¿Qué actividades realizan?

Visita a Alto Larán

- I. El espacio
 1. ¿Cómo es?
 2. ¿Cómo se llega?
 3. ¿Cómo es el clima?
 4. ¿Dónde se realizan las actividades?

5. ¿Cómo se llega?
6. ¿Cómo es este espacio concreto?
7. ¿Qué límites tiene?
8. ¿Qué filtros de acceso existen?
9. ¿Cómo son las condiciones del lugar?
10. ¿Cómo es la infraestructura?
11. ¿Con qué materiales cuentan?
12. ¿Cómo se separan los grupos?

II. Los sujetos

13. ¿Cómo lucen?
14. ¿Cómo lucen los niños?
15. ¿Cuántos voluntarios fijos y eventuales hay?
16. ¿Cuántos voluntarios son de la UP?
17. ¿Bajo qué criterios están divididos?
18. ¿Cómo se comportan los VUP con los niños?
19. ¿Cómo se comportan los VUP con los demás voluntarios?
20. ¿Qué hacen los VUP durante el tiempo de actividades?
21. ¿Cómo se dirigen a los niños?
22. ¿Cómo los tratan?
23. ¿Qué vocabulario usan?
24. ¿Cómo cambia su comportamiento del día 1 al día 2?
25. ¿Cómo se comportan frente a incidentes imprevistos o adversidades?
26. ¿Cuál es su nivel de participación durante toda la jornada?
27. ¿Qué hacen al finalizar las actividades?
28. ¿En qué medida colaboran con temas extraordinarios?
29. ¿Cómo se relacionan los voluntarios entre ellos?
30. ¿Cómo es la participación de los VUP durante la evaluación?
31. ¿Qué tipo de propuestas hacen?
32. ¿Cuál es el nivel de crítica y autocrítica?
33. ¿Cómo se refieren a los niños?
34. ¿Cómo evalúan su participación y la experiencia en Minkando?

Anexo 2

Guía de entrevista

Dirigida a: Voluntarios de Minkando que participaron de una visita por el crédito social UP y se quedaron trabajando en la ONG y que habían tenido poca o nula experiencia previa en trabajo social o voluntariado.

1. Datos demográficos
 - a. ¿Dónde naciste?
 - b. ¿Dónde vives?
 - c. ¿De dónde son tus padres?
 - d. ¿Qué estudias/estudiaste? ¿Dónde?
 - e. ¿En qué trabajas?
2. Razones por las que llegó a Minkando
3. Expectativas / opinión de la experiencia
4. Razones por las que entró a la ONG
5. Rol en Minkando
6. Impacto
 - a. ¿Qué aportas a la sociedad desde tu rol en Minkando?
 - b. ¿Qué aporta Minkando a la sociedad?
 - c. ¿A quiénes impacta específicamente?
 - d. ¿Y en aspectos generales?
 - e. ¿Con qué poblaciones trabajas tú?
7. Voluntariado como deber del ciudadano
 - a. ¿Crees que más universidades deberían tener el “crédito social”?
 - b. ¿Por qué?
 - c. ¿Cómo podríamos fomentar que más gente haga voluntariado?
 - d. ¿De qué manera impacta positiva o negativamente el voluntariado a la sociedad?
 - e. ¿Quiénes deberían hacer voluntariado?
 - f. ¿En qué aspectos se puede hacer este tipo de trabajo?

- g. ¿Cómo el voluntariado impacta en el individuo que lo practica?
8. El compromiso social
- ¿Podrías decir que eres un ciudadano “comprometido socialmente”? ¿Por qué?
 - ¿Cómo podemos aportar para mejorar la sociedad?
 - ¿Qué responsabilidades tenemos como ciudadanos para contribuir al desarrollo de la comunidad?
 - ¿Qué alcances tiene mi responsabilidad?
 - La responsabilidad ciudadana / el compromiso social, ¿es un deber?
 - ¿Quiénes deben cumplir con este compromiso?
9. El otro
- ¿Quiénes conforman tu “círculo”?
 - ¿En qué espacios físicos se mueve tu “círculo”?
 - ¿Quién es “el otro”?
 - ¿Cómo me diferencio yo de “el otro”?
 - ¿Hasta qué punto nos “mezclamos”?
 - ¿Qué tipos de persona conviven en el país?
 - ¿Estos diferentes círculos podrían juntarse?
 - ¿En qué circunstancias?
10. La pobreza
- ¿Qué es ser pobre en Perú?
 - ¿Quiénes son “los pobres”?
 - ¿Qué oportunidades tiene una persona pobre?
 - ¿En qué se diferencia un pobre de un no pobre?
 - Si el “pobre” fuera una persona ¿cómo se vería?
 - ¿Dónde viviría?
 - ¿Qué alcances tenemos nosotros para terminar con la pobreza?
 - ¿Qué rol cumple el Estado en la eliminación de la pobreza?
 - ¿Qué debería hacer?

Dirigida a Presidente de Minkando

11. Objetivos estratégicos de Minkando
12. Público objetivo de Minkando
13. Convenio UP y otras universidades
14. Qué buscan de / con /para voluntarios
15. Qué ofrecen
16. Cómo usan los recursos



Anexo 3

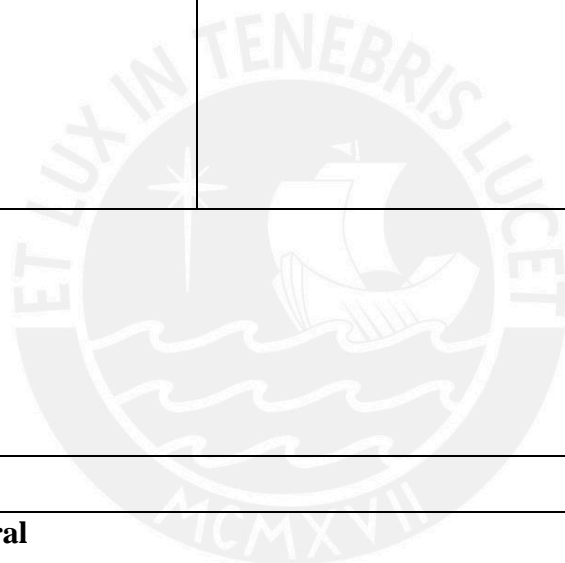
Análisis de recursos comunicacionales

Criterios	Recursos		
	Para voluntarios		
	Correos electrónicos	Reuniones de capacitación	Programa
Tono comunicacional <i>Amistoso, cercano, distante, impersonal.</i>			
Lenguaje <i>Formal, informal, coloquial.</i>			
Frecuencia de envío/realización <i>Diario, semanal, quincenal,</i>			

<i>mensual</i>			
Uso de imágenes: tipo / fuente /aspecto <i>Referenciales, de experiencias / banco, archivo / blanco y negro, coloridas, con texto</i>			
Interacción con el público objetivo <i>Preguntas y respuestas, consultas, experiencias</i>			
Dirección <i>Coordinador, CM, presidente, aleatorio</i>			

Información <i>Datos de visitas, datos de la ONG, logística</i>			
Público objetivo <i>Voluntarios del mes, público en general, jóvenes</i>			
Número de vistas / likes / visitas / participantes			
Objetivos			
Organización de			

la información			
Herramientas			



Criterios	Recursos			
	Para el público en general			De captación de fondos
	Página web	Facebook	Twitter	Fiestas pro-fondos
Tono comunicacional <i>Amistoso, cercano,</i>				

<i>distante, impersonal.</i>				
Lenguaje <i>Formal, informal, coloquial.</i>				
Frecuencia de envío/realización <i>Diario, semanal, quincenal, mensual</i>				
Uso de imágenes: tipo / fuente /aspecto <i>Referenciales, de experiencias / banco, archivo / blanco y negro, coloridas, con texto</i>				
Interacción con				

el público objetivo <i>Preguntas y respuestas, consultas, experiencias</i>				
Dirección <i>Coordinador, CM, presidente, aleatorio</i>				
Información <i>Datos de visitas, datos de la ONG, logística</i>				
Público objetivo <i>Voluntarios del mes, público en general, jóvenes</i>				
Número de vistas / likes / visitas /				

participantes				
Objetivos				
Organización de la información				
Herramientas				

Anexo 4

Encuesta

¡Hola! Soy Claudia Aréstegui y actualmente estoy haciendo mi tesis para licenciarme como comunicadora para el desarrollo en la PUCP. Esta tiene como tema central el voluntariado y los jóvenes. Te agradecería si pudieras llenar esta pequeña encuesta totalmente anónima y con fines meramente académicos. ¡Gracias!

I. Datos demográficos

- a. Edad: _____
- b. Sexo: _____
- c. Distrito donde vives: _____
- d. Ocupación: _____
- e. ¿Dónde estudias? _____

II. Voluntariado

- a. ¿Has hecho trabajo social antes? _____ Sí _____ No
- b. Si la respuesta es sí, ¿en dónde? _____
- c. ¿Cuántas veces has ido a Minkando? _____

III. Minkando

- a. ¿Qué expectativas tienes para esta visita?

- a. ¿Te sirvió la capacitación? _____ Sí _____ No
- b. ¿Cómo calificarías tu participación en esta reunión?
- c. _____ Activa _____ Regular _____ Pasiva

Anexo 5

Sugerencias de rompehielos para conocerse

5.1. El arca de Noé: El coordinador reparte un papel con el nombre de un animal a cada voluntario (habrá dos papales de cada animal). Al recibir la indicación, los voluntarios deberán buscar a su pareja haciendo el sonido de cada animal. Una vez que se encuentran, se presentan y comentan qué estudian, en qué trabajan, si han hecho voluntariado antes y cuáles son sus expectativas para la visita. Terminado el tiempo, cada voluntario presenta a su pareja con la información que le contó.

5.2. El bingo minkero: Cada voluntario recibe una hoja dividida como un cartón de Bingo, pero en vez de tener las letras B-I-N-G-O, las columnas tienen las letras M-I-N-K-A y cada cuadro, el nombre de un voluntario. El coordinador va sacando los nombres de los voluntarios y, conforme lo va saliendo su nombre, cada uno se presenta. Si alguien completa el cartón antes de que se terminen todos los nombres, siguen sacando más para que todos se presenten.

5.3. La canasta de frutas: Los voluntarios se sientan en sillas puestas en fila o en círculo (según la forma y tamaño del espacio) y uno queda de pie. El coordinador indica que, cuando diga “manzanas” los hombres tienen que cambiar de lugar y, cuando diga “peras”, las mujeres. En ese momento, la persona que está parada tiene que buscar sentarse. El que se queda de pie se presenta y dice qué estudia, en qué trabaja y cuáles son sus expectativas para la visita, sale del juego y se elimina una silla. Un voluntario se queda de pie para repetir. Se termina el juego cuando todos se presentaron.

5.4. ¿Quién lo hizo?: Los voluntarios reciben una lista con situaciones diversas (hombre que haya viajado a la sierra este año; mujer que terminó su carrera el año pasado; hombre que tiene hermanos menores; hombre menor de 22 años; mujer que haya hecho voluntariado antes; mujer que haya ido a Minkando antes; etc.) y tienen que preguntar entre el grupo quién cumple con esas características. Gana el que llena la lista primero. Se termina cotejando y presentando a cada uno del grupo.

5.5. Caos: Los voluntarios se sientan en círculo y dicen sus nombres. Cuando terminan, un miembro del equipo dice un nombre (por ejemplo: Andrea) y le tira un objeto a Andrea. Ella tiene que recibirlo, y tirárselo a otro voluntario, y así sucesivamente. Después de un rato, un voluntario introduce un nuevo objeto (diferente) y sigue los mismos pasos, hasta llegar a cuatro objetos a la vez. El que deja caer un objeto, tiene que presentarse y sale del grupo hasta que todos se hayan presentado.

5.6. Nombre y número: Todos los voluntarios dicen su nombre. Luego, se les asigna un número a cada uno y una lista con el número de voluntarios total. Cada uno debe llenar esa lista haciendo coincidir el número del voluntario con su nombre. Al final se coteja y se presenta cada uno.

5.7. La telaraña: Los voluntarios se sientan en círculo. El coordinador se presenta y dice una cualidad suya, tomando un pabito. Le pasa el rollo a otro voluntario, que repite lo que dijo el anterior y dice su nombre y una cualidad, luego pasa el pabito a otro voluntario y así sucesivamente hasta que todos se presenten.

5.8. Departamentos e inquilinos: En parejas, los voluntarios se colocan frente a frente y agarrados de las manos. En medio de ellos se coloca un tercero. Cuando el coordinador dice “inquilinos” los voluntarios del medio deben correr y buscar una nueva pareja. Cuando dice “departamentos”, la pareja debe separarse y buscar a otro par y otro inquilino. Cada vez que se forman los nuevos grupos, estos deben presentarse. El juego se repite cinco veces y luego se colocan todos en círculo y presentan a otro voluntario.

5.9. Hago un viaje: Todo el equipo se coloca en un círculo y el coordinador empieza diciendo: “hago un viaje y llevo...” (ejemplo: “hago un viaje y llevo un libro”). El voluntario del costado debe decir “hago un viaje con (nombre del voluntario anterior) y llevo el libro (o lo que dijo el anterior) y...(añade algo que él llevaría, ejemplo: un iPod). El tercero repite lo que dijo el anterior (hago un viaje con (nombres de los anteriores) y llevo el libro, el iPod y (añade algo más). Así sucesivamente hasta que terminan todos los voluntarios.

5.10. Encontrando la otra mitad: El coordinador reparte la mitad de una imagen a cada voluntario (pueden ser paisajes, caras, objetos, etc.). Da determinado tiempo para que cada

uno se encuentre con el voluntario que tiene la mitad que le falta. En parejas, se presentan (nombre, qué estudian, en qué trabajan, si han hecho voluntariado antes, expectativas, etc.). Luego, se ponen en círculo y cada uno presenta a su pareja.



Anexo 6

Sugerencias de rompehielos para re-conocerse

6.1. Campeonato de yan-kem-po: Los voluntarios buscan una pareja y juegan yan-kem-po una vez. El que pierde debe ponerse detrás del que gana para hacerle barra. Este busca a otra persona para jugar y así sucesivamente hasta que quede un ganador. El juego se repite tres veces.

6.2. La evolución del voluntario: Es un juego de yan-kem-po en el que el que gana, “evoluciona”. La cadena evolutiva es la siguiente: ameba, cangrejo, conejo, mono. Una vez que el voluntario “evoluciona”, debe jugar yan-kem-po con alguien de su mismo nivel evolutivo; el que gana sigue evolucionando y, el que pierde, regresa a ser ameba y tiene que buscar evolucionar. Van saliendo los que llegan a mono y pierde el que no logra evolucionar.

6.3. La isla: Los voluntarios se dividen en dos equipos y reciben dos hojas de papel periódico grande (El Comercio). Ponen las hojas en el piso y se colocan encima de ellas. Luego, reciben la indicación de sacar una de las hojas y acomodarse todos solo en una. Luego, deben doblar esa hoja por la mitad y acomodarse en el espacio que tienen. Esa mitad se vuelve a doblar y tienen que ver la manera de que nadie se caiga de la “isla”. El juego termina cuando uno de los equipos ya no entra en su isla.

6.4. Lazarillos dibujantes: Se forman parejas y se colocan espalda con espalda. Un voluntario de cada pareja deberá estar mirando al ecran y el otro de espaldas a él. Se proyecta una imagen (puede ser varias formas geométricas dispuestas en el espacio) y el voluntario que está frente a la pantalla debe describirla al que está de espaldas. Se les da dos minutos para completar la imagen. Luego se reflexiona sobre las estrategias que aplicaron y dificultades que tuvieron y cotejan su imagen con la de la pantalla.

6.5. El hula-hula: Todos los participantes se paran formando un círculo y agarrados de las manos. La dinámica se trata de que tienen que pasar un hula-hula de un lado al otro del círculo sin soltarse de las manos. El coordinador toma el tiempo de la actividad y les

propone que la hagan en menos tiempo. Para ello, el grupo debe conversar y proponer estrategias para facilitar el trabajo. Repiten la actividad tres veces.

6.6. Amarrados: Los voluntarios se sientan en parejas, dándose la espalda y con los brazos entrelazados. Tienen que ponerse de pie los dos a la misma vez. Cuando lo consiguen, buscan a otra pareja que ya se haya puesto de pie, y se entrelazan los cuatro. Se repite la actividad hasta que todo el grupo esté de pie y se pare junto.

6.7. Killer: Es como el juego de cartas, pero en este caso el coordinador elige al asesino. Los voluntarios caminan por el espacio y el asesino “mata” guiñando el ojo. El voluntario al que le guiñaron el ojo grita ¡Muerto! y sale del juego, no sin antes decir qué recuerda de la reunión anterior. El asesino sigue matando hasta que mata a todos o alguien adivina quién es. Pueden repetir el juego dos o tres veces.

6.8. Rompecabezas: Los voluntarios se separan en equipos. Cada equipo recibe un grupo de imágenes de una parte del cuerpo: uno voluntario recibe solo cabezas, otro solo brazos, otro solo piernas, etc. Los equipos tienen que armar el cuerpo buscando las imágenes que correspondan a una misma persona. Gana el que primero lo logra.

6.9. Teléfono malogrado mudo: Los voluntarios se ponen en fila. El coordinador da al primero de la fila una palabra larga y difícil y este debe pasarla al siguiente voluntario solo moviendo los labios y sin hacer ningún sonido ni mímica. El voluntario lee los labios y pasa la palabra al siguiente. El último de la fila dice la palabra que entendió. Pueden repetir la actividad dos o tres veces.

6.10. La papa caliente: Los voluntarios se sientan en círculo y el coordinador empieza a pasar una pelota, gritando ¡Papa caliente! ¡Papa caliente! hasta que grita ¡Se quemó! El que se quedó con la pelota debe decir qué recuerda de lo que se habló en la reunión anterior.

Anexo 7

Esquema de presentación de Power Point para la primera reunión de capacitación

#	Contenido	Desarrollo	Materiales adicionales
1	Carátula: Logo ONG Slogan Título: Primera reunión de voluntarios	Esto debe estar proyectado desde el comienzo de la reunión, mientras los voluntarios ingresan al aula.	
2	Rompehielos	El coordinador explica la dinámica rompehielos.	
3	Disparador	El coordinador explica la actividad.	
4	Video de la localidad	Se proyecta un video breve (menos de dos minutos) en el que se muestra cómo es una visita a la localidad.	
5	Esquema de la metodología	Con la ayuda de un esquema sencillo, se explica la metodología que usa Minkando. Se pide amplia intervención de los voluntarios.	
6	El tema del mes	El coordinador explica el tema del año y del mes.	
7	Objetivos	El coordinador explica detalladamente los objetivos generales y para cada grupo etario.	Material impreso con objetivos e indicadores de logro
8	Esquema de actividades y talleres	Se explica el paso a paso de la visita y en qué consiste cada parte.	
9	Lista de cotejo de actividades	El coordinador explica detalladamente qué características debe cumplir la actividad que elabore el equipo.	Material impreso (anexo 9)
10	Cierre	El coordinador hace un breve resumen de lo visto en la reunión. Pide participación de los voluntarios.	

Anexo 8

#	Contenido	Desarrollo	Materiales adicionales
1	Carátula: Logo ONG Slogan Título: Segunda reunión de voluntarios	Esto debe estar proyectado desde el comienzo de la reunión, mientras los voluntarios ingresan al aula.	
2	Rompehielos	El coordinador explica la dinámica rompehielos.	
3	Descripción del voluntario de Minkando	Para esta parte puede usarse un video en el que se vea la performance de un voluntario de Minkando o se puede utilizar un esquema. Para ambos, pedir participación de los voluntarios.	
4	Normas	Usar un esquema para explicar las normas de Minkando.	Reglas de Minkando por escrito.
5	Evaluación y Monitoreo	El coordinador explica cómo se lleva a cabo la evaluación durante la visita.	Encuestas por escrito. Se hace la actividad del juego de roles.
6	Cierre	El coordinador hace un breve resumen de lo visto en la reunión. Pide participación de los voluntarios.	

Anexo 9

Lista de cotejo de actividades

Criterio	Actividad 1		Actividad 2	
	Sí	No	Sí	No
La actividad guarda relación con el objetivo del grupo etario. <i>Mencionar de qué manera lo cumple.</i>				
La actividad usa el arte, juego o deporte en su desarrollo.				
La actividad contempla como mínimo un momento de reflexión acerca del objetivo. <i>Mencionar el o los momentos de reflexión. Elaborar las preguntas guía para estos momentos.</i>				
La actividad mantiene a los niños ocupados en todo momento.				
La actividad no tiene tiempos muertos. <i>Si se identifica tiempos muertos, proponer pequeñas actividades que los llenen.</i>				
La actividad contempla mínimo un responsable por cada etapa de su desarrollo.				
La planificación de la actividad toma en cuenta posibles imprevistos durante su desarrollo.				
Se cuenta con actividades de backup para minimizar posibles contratiempos.				
Se ha elaborado una lista detallada de los materiales necesarios para la actividad.				
Se ha calculado el tiempo que durará cada etapa de la actividad.				
La descripción de las actividades está centrada en lo que hará el niño y en cómo el voluntario guiará este proceso.				

Anexo 10

Formato de llenado de las actividades

Fase	Desarrollo	Responsable	Materiales	Tiempo
Rompehielos			<i>Indicar cantidad exacta</i>	
Disparador				
Actividad	<i>Contemplar lo siguiente:</i> 1. <i>Explicación de la actividad</i> 2. <i>Formación de grupos (de ser necesario)</i> 3. <i>Reparto de los materiales</i> 4. <i>Desarrollo de la actividad</i> 5. <i>Preguntas de reflexión</i> 6. <i>Momento de cierre</i>			
Taller				



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aramburú, C., Figueroa, C. (1999). El desafío de enfrentar la heterogeneidad de la pobreza extrema en el Perú. En *¿Cómo reducir la pobreza y la inequidad en América Latina?* (73-97). Lima: Universidad del Pacífico.

Bernal, A. (2002). *El voluntariado. Educación para la participación social*. Barcelona: Editorial Ariel.

Caravedo, B.. (2011). *RESPONSABILIDAD SOCIAL: Todos. Voces de la sociedad peruana por una Nueva Ética*. Lima: Universidad del Pacífico.

Colby, A., Damon, W. (1992). *Some do care*. Nueva York: The Free Press

Contreras, C., Gruber, S., Mazzeo, C. (2012). *Orígenes históricos de la desigualdad en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Engagement.esturisti.co Recuperado el 19 de noviembre de 2014
<http://engagement.esturisti.co/>

Escobal, J., Saavedra, J., Vakis, R.. (2012). *¿Está el piso parejo para los niños en el Perú?*. Lima: Banco Mundial: GRADE.

Fisfalen, Mario. (2012). *Aspectos a considerar en el programa de voluntariado universitario CIDAP para asegurar la permanencia de los voluntarios universitarios*. (Tesis magistral). Pontificia Universidad Católica del Perú

Gambetti, R. C. (2012). The grounded theory approach to consumer-brand engagement: The practitioner's standpoint. *International journal of market research : JMRS ; the journal of the Market Research Society*, 54(5), .Recuperado 2015, mayo, 14, de researchgate.net

Freijeiro, M.. (julio 2005). Ciudadanía, derechos y bienestar: un análisis del modelo de ciudadanía de T.H. Marshall. *Universitas: Revista de filosofía, derecho y política*, 2, 63-100 pp.

García, S., Lukes, S.. (1999). *Ciudadanía: justicia social, identidad y participación*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

García Roca, J. (1994). Situación y perspectivas del movimiento voluntario. En *Solidaridad y voluntariado* (280). Santander: Sal Terrae.

Gumucio-Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, Enero-Junio, 26-39.

Inabif.gob.pe Recuperado el 19 de noviembre de 2014

<http://www.inabif.gob.pe/portalweb/portal/portalwebugdifpv/index.php?servicio=3&val=1&id=atasW5kZXgyMy5waHA%3D#>

Kliksberg, B. (2009). Siete tesis sobre el voluntariado en América Latina. 15/05/2015, de Fundación Observatorio de Responsabilidad Social Sitio web: www.ors.org.ar

Kozinets, R. (2014). Social Brand Engagement: A New Idea. *GfK Marketing Intelligence Review*, 6(2), pp. 8-15. Recuperado 2015, mayo, 14, de doi:10.2478/gfkmir-2014-0091

Martínez-Gómez, R., & Agudíez, P. (2012). Comunicación para el Desarrollo Humano: buscando la transformación social. *CIC Cuadernos De Información Y Comunicación*, 17, 79-106. doi:10.5209/rev_CIYC.2012.v17.39259

Mendicoa, G.. (2003). Sobre tesis y tesisistas: lecciones de enseñanza-aprendizaje. Buenos Aires: Espacio.

Muñoz, P., Martí, J. (2006). Llega el marketing de compromiso. mayo 14, 2015, de marketingdirecto.com Sitio web: www.marketingdirecto.com

Peru21.pe Recuperado el 19 de noviembre de 2014

<http://peru21.pe/2011/12/09/reportuit/mi-amigo-ricardo-y-uvk-larcomar-tiene-personal-abusivo-que-discrimina-2002459>

Quezada, M.I. (1997). *Notas prácticas para la investigación en comunicación*. Santiago de Chile: Eds. Universidad Diego Portales.

Rodríguez, A. (2002) "El motivo del voluntariado: una propuesta posible" en Bernal A., El voluntariado. Educación para la participación social, Barcelona, Ariel, pp. 53-71.

Recuperado 2015, mayo, 14 de www.unav.es

Sajardo, A; Serra, I. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Sin mes, 191-225.

Sasaki, N., Calderón, G. (1999). Pitucos y pacharacos. Una aproximación a la exclusión social en las discotecas de Lima. *Diálogos de Antropología*. N°17. P. 301-353

Tarazona, C. (2004). Acercamiento a la experiencia subjetiva del voluntariado social en organizaciones juveniles. . mayo, 14, 2015, de disPerSión. Revista electrónica del Instituto Psicología y Desarrollo Sitio web: www.academia.org

UNICEF Recuperado el 2 de diciembre de 2014

http://www.unicef.org/spanish/cbsc/index_42329.html

Yates, M. (1999). Community Service and Political-Moral Discussions among Adolescents: A Study of a Mandatory School-Based Program in the United States. En *Roots of Civic Identity. International Perspectives on Community Service and Activism in Youth* (16-29 pp.). Nueva York: Cambridge University Press.

Worldbank.org Recuperado el 19 de noviembre de 2014.

<http://www.worldbank.org/en/country/peru/overview#1>

Youtube.com Recuperado el 19 de noviembre de 2014

<https://www.youtube.com/watch?v=7VyQsP7QEoI>

Historia del Voluntariado. Recuperado el 19 de noviembre de 2014

<http://es.scribd.com/doc/22445903/Historia-Del-Voluntariado>