

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL
VOLUNTARIADO EN ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL**

CASO: CREA

**Tesis presentada para obtener el Título Profesional
de Licenciada en Gestión Social**

por

Sandra Rubí Espinoza Olcay

20051048

Lima, 02 de Diciembre del 2011

Esta tesis

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO
EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.**

CASO: CREA

ha sido aprobada.

Paloma Martínez - Hague

Patricia Balbuena Palacios

Ángel Chávez Eslava

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

*Aunque suene protocolar, quiero agradecer en primer lugar a Dios,
por la vida y sus detalles, ¡Esta Tesis va dedicada a Él!
Gracias a mis padres, William Espinoza S. y Susana Olcay F.,
por inculcarme los valores de solidaridad y amor hacia los demás;
a Patricia y Jose Luis, por apoyarme y asesorarme;
a CREA, por creer en mí al abrirme sus puertas;
y a todos aquellos maravillosos voluntarios que trabajan con niños,
que tocan sus vidas con una palabra de esperanza
y una sonrisa de estímulo, ¡Gracias!*

Sandra Rubí Espinoza Olcay

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

*“Son cosas chiquitas.
No acaban con la pobreza, no nos sacan del subdesarrollo,
no socializan los medios de producción y de cambio,
no expropián las cuevas de Alí Babá.

Pero quizá desencadenen la alegría de hacer,
y la traduzcan en actos.
Y al fin y al cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla
aunque sea un poquito,
es la única manera de probar que la realidad es transformable.”*

Eduardo Galeano
(Escritor y Periodista)

ÍNDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo

Capítulo I: El Voluntariado y su relevancia

1.1 Introducción.....	1
1.2 Descripción del Problema de Investigación.....	3
1.3 Relevancia.....	6

Capítulo II: Teoría del Voluntariado y Metodología

2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Organizaciones de la Sociedad Civil 100% voluntarias.....	8
2.1.2 Recursos humanos en las ONG.....	9
2.1.2.1 Escuela de Relaciones Humanas y Modelos de Gestión de personas.....	9
2.1.2.2 Teoría de Movilización de Recursos.....	13
2.1.3 Definición, Historia, y Legislación del Voluntariado.....	15
2.1.4 La solidaridad: Motivación del Voluntariado.....	20
2.1.5 Definición de Herramientas y Conceptos básicos para la propuesta.....	23
2.1.5.1 Cultura Organizacional.....	24
2.1.5.2 Capital Social.....	25
2.1.5.3 Diagnóstico Organizacional.....	26
2.2 Diseño de la Investigación.....	28

Capítulo III: Percepción del Voluntariado y CREA

3.1 Percepción del Voluntariado.....	32
3.1.1 Resultados de la Encuesta aplicada a alumnos de la FGAD de la PUCP.....	33
3.2 Descripción de la Organización.....	41
3.2.1 Planeamiento Estratégico CREA.....	39
3.2.1.1 Historia.....	41
3.2.1.2 Misión de CREA.....	44
3.2.1.3 Visión de CREA.....	44
3.2.1.4 Valores de CREA.....	45
3.2.1.5 Objetivos Principales de CREA.....	45
3.2.1.6 Objetivos Secundarios de CREA hacia el 2012.....	45
3.2.1.7 Organigrama: Estructura de toma de decisiones.....	46
3.2.2 Red de relaciones con otras organizaciones o grupos sociales.....	47
3.2.3 Rendición de cuentas y Volumen de fondos que maneja.....	48

Capítulo IV: Diagnóstico de CREA

4.1 Diagnóstico Organizacional.....	50
4.1.1 Marco Institucional y Legal.....	52
4.1.2. Análisis del Entorno.....	53
4.1.3 Situación de los Recursos Humanos.....	58
4.1.4 Situación de los Recursos Financieros.....	62
4.1.5. Situación de los Recursos Funcionales.....	63
4.1.6. Capacidades Organizacionales.....	65
4.1.6.1 Cultura Organizacional de CREA.....	66
4.2 Justificación del Proyecto.....	69
4.3 Definición del Problema.....	70
4.4 Alternativa de Solución.....	71

Capítulo V: Descripción de la Propuesta

5.1 Objetivos del Proyecto.....	72
5.2 Elementos Clave.....	74
5.3 Ruta del Voluntariado.....	79
5.3.1 Convocatoria.....	80
5.3.2 Incorporación.....	84
5.3.3 Mantenimiento.....	86
5.3.4 Término del Compromiso.....	90
5.4 Estrategia de Cambio.....	92
5.5 Beneficios.....	93
5.6 Análisis de Riesgos.....	94
5.7 Supuestos y Análisis de Sostenibilidad.....	99

Capítulo VI: Análisis de Recursos Financieros

6.1 Presupuesto.....	101
6.2 Plan de Financiamiento y Movilización de Recursos.....	103

Conclusiones.....	106
-------------------	-----

Recomendaciones.....	109
----------------------	-----

Bibliografía.....	111
-------------------	-----

Anexos.....	114
-------------	-----

LISTA ANEXOS

Anexo 1:	
Formato de Encuesta sobre voluntariado.....	114
Anexo 2:	
Preguntas de Entrevista - Voluntarios CREA	118
Anexo 3:	
Fichas de Encuesta	119
Anexo 4:	
Ficha de Entrevistas.....	120
Anexo 5:	
Diagrama de Gantt – Actividades	121
Anexo 6:	
Marco Lógico.....	122

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centra en la Gestión del Voluntariado dentro de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo. Producto de esta investigación, se proponen ciertas mejoras en la Gestión del Voluntariado basadas en una Teoría de cambio a favor del desarrollo de programas adecuados de reclutamiento, inducción y mantenimiento del voluntariado, que aportará de manera positiva al fortalecimiento de la Gestión Social.

Esta propuesta se desarrolló a partir de la experiencia de CREA, una Asociación Civil fundada hace 8 años por dos jóvenes que decidieron seguir un proyecto inconcluso que para aquel entonces desarrollaba el Centro de Asesoría Pastoral Universitaria de la PUCP dentro del Asentamiento Humano “Juan Pablo II” en San Juan de Lurigancho. Actualmente, vienen trabajando un Proyecto en el “Cerro Candela” de San Martín de Porres, en el que 41 niños participan de las actividades de educación lúdica todos los sábados; sin embargo, presenta ciertos problemas en la retención y optimización de sus nuevos voluntarios. Por ello, luego de la revisión literaria y teórica de diversos autores, entrevistas a profundidad con los miembros de la Asociación, y encuestas a universitarios de la PUCP que han participado en esta u otras organizaciones similares, se pudo identificar las posibles causas de los problemas y a partir de ello se diseñó una propuesta de mejora, que les ofrece una posibilidad convertir a sus voluntarios en recursos generadores de capital social, tomando en cuenta las tendencias de profesionalismo, eficiencia funcional y racional, e interés creciente por el beneficio de la colectividad, resaltando el valor altruista y solidario del servicio brindado, como motor que guía el

impacto hacia los beneficiarios. La “Propuesta de mejora para la Gestión del Voluntariado en Organizaciones de la Sociedad Civil” tiene como objetivos específicos para CREA: la profesionalización de la gestión de sus voluntarios; y convertirlos en un ejemplo de voluntariado dentro de la comunidad universitaria y para otras asociaciones similares.

Para estos fines, se realizaron entrevistas a los miembros de CREA y expertos en voluntariado, así como observación participante dentro de las actividades los días sábados, y se aplicó una encuesta a 150 alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. De acuerdo a los resultados de esta encuesta, se han identificado elementos clave para la Gestión del Voluntariado en ONGs, como: motivación constante, identificación de cultura organizacional, comunicación permanente, capacitación, monitoreo, entre otros. Además, se sabe que la motivación inicial para hacer voluntariado es la solidaridad y una vez dentro, se motivan de acuerdo al desarrollo profesional que sientan experimentar; por otro lado, tres de las principales razones por las que se deja de practicar actividades voluntarias son: alta carga en los estudios, un empleo que les demande mayor tiempo, o la falta de incentivos en la organización que los motive a continuar. Éstos, unidos a los demás resultados obtenidos, son el aporte para lograr el éxito en las etapas de convocatoria, incorporación y mantenimiento de las y los voluntarios.

Propuesta de mejora para la Gestión del Voluntariado en Organizaciones de la Sociedad Civil

Caso: CREA

Capítulo I: El Voluntariado y su relevancia

1.1 Introducción.

El voluntariado es un trabajo comunitario que necesita ser gestionado eficazmente para que sus resultados estén acorde con las metas de la organización que lo promueve y se mantenga como una fuerza relevante y constructora de capital social (entiéndase por este concepto como la sociabilidad de un conjunto humano; aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración en las relaciones sociales)¹ en el largo plazo. Si bien en la última década mucho se ha hablado del voluntariado como una revolución que se adapta a las necesidades actuales y cuyos campos de acción son más amplios², es necesario que se establezcan las bases para su gestión, y así convertir al voluntariado en aliados clave de las metas y objetivos de los proyectos de desarrollo, para que a su vez puedan movilizar otros recursos a favor de las comunidades beneficiadas.

Personalmente, la elección de este tema responde al contexto en el que se encuentra el País y al incremento cuantitativo de las pequeñas organizaciones de desarrollo; tal como lo señalaría en enero del 2011 el Sr. Andrei Amabrov, Jefe de Sección de ONGs del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU: “*La*

¹ THE SOCIAL CAPITAL FOUNDATION. Esta organización define al “capital social” como la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano a partir de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. Consulta en línea: 12 Setiembre del 2010.

(<http://www.socialcapital-foundation.org/TSCF/TSCF%20publications.html>).

² BÉRNIZ PERANDREU, Enrique (2003) “*Voluntariado: Una revolución para el siglo XXI*” Revista Esfinge N° 40, Nov. 2003.

oficina ha experimentado un aumento de la carga del 200%”³ y esto debido al creciente número de ONGs interesadas en participar en todos los órganos subsidiarios del Consejo Económico y Social. Además, el Estado y su inadecuada gestión no presta la debida atención y recursos para manejar el tema del voluntariado como lo establece la ley, a pesar de ser manifestado como tema de suma relevancia⁴; por lo tanto, el voluntariado ha caído en un problema de débil apoyo y bajo compromiso que inicia desde los responsables de su promoción hasta los mismos voluntarios.

Por otro lado, el presente documento muestra la teoría pertinente en el tema de voluntariado y recursos humanos, además de un trabajo de campo adecuado para obtener resultados relevantes que han permitido presentar una propuesta de mejora de gestión de voluntariado adecuada para la organización estudiada. Por ello, se presenta también el planeamiento estratégico y la descripción de la Asociación Civil CREA, organización con la cual se ha realizado el trabajo conjunto.

En cuanto a la historia de CREA, ésta inició sus funciones hace 8 años de manera voluntaria, e incluso, actualmente todos sus miembros continúan trabajando de esta manera, lo que limita a la organización en aspectos como tiempo dedicado y compromiso prestado. Actualmente, CREA se encuentra en un momento de reestructuración y repotenciación de sus áreas, por lo que se ha tomado como primordial el área de voluntariado, ya que por ser una organización de sólo trabajo voluntario, éste representa su principal activo, y los cambios organizacionales pertinentes para cumplir con su

³ DAES – Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas(2011) “Número récord de ONGs buscan participación en la ONU”. Consulta: 31 de enero 2011 (<http://www.un.org/es/development/desa/news/ecosoc/record-number-of-ngos-seeking-participation-in-the-un.html>)

⁴ Tal como lo manifestó la Sra. Carmen Jordan (Miembro del Equipo de Promoción de Voluntariado del INABIF) durante la entrevista realizada el 02 de Noviembre del 2011.

misión y lograr su visión, sólo podrán ser llevados a cabo por un voluntariado óptimamente gestionado. A partir de la descripción de la organización y el diagnóstico realizado, se va a poder conocer más a fondo el contexto en el que se ubica CREA, el cual, a su vez va a dar respuesta a la justificación del proyecto y posteriormente a las mejorar propuestas y sus implicancias. Cabe resaltar que la información aquí presentada se ha recaudado con apoyo directo de los miembros de CREA, trabajando en un proceso dialogado y participativo, para poder así brindar una propuesta adecuada de acuerdo a lo que CREA aspira ser y lograr en el corto plazo.

1.2 Descripción del Problema de Investigación

El voluntariado es un trabajo comunitario que necesita ser gestionado debido a la relevancia que ha cobrado en los últimos años, más aún por implicar un trabajo altruista que en su mayoría es brindado por población joven, lo cual es claramente visible en las grandes convocatorias que realizan las Organizaciones Sociales, tal es el caso de “Un Techo para mi País”, organización que reúne más de 200,000 jóvenes voluntarios en 19 países de Latinoamérica, y de los cuales 14,500 son de Perú⁵. Esta población joven son los que tienen más interés en las actividades voluntarias, debido a la voluntad de servicio a la comunidad, mayor disponibilidad de tiempo, y menor necesidad de recibir remuneración, por aún pertenecer en su mayoría al seno familiar.

⁵ Un Techo para mi País. Cifras. Consulta en Línea: 06 de Enero del 2012. (<http://www.untechoparamipais.org/peru/index.php/cifras>)

En el 2007, la población de 10 a 24 años de edad representaba alrededor del 30% de la población total ⁶; se puede entonces estimar que si para el año 2011, se estimó una población total de 29 797 695 personas⁷, aproximadamente 8, 939, 310 de personas se encuentran en la edad de ser potenciales voluntarios; agregando a esto los resultados de un estudio promovido por la Universidad de Piura, Universidad de Navarra e Intermedia Consulting sobre los hábitos de vida de los adolescentes entre 13 y 18 años en abril del 2010, el 55% de los jóvenes habían participado alguna vez en actividades de voluntariado; por lo que se deduce un alto interés por los jóvenes en realizar voluntariado, y esto sin tomar en cuenta a los jóvenes mayores de 18 años, que al ingresar a estudios superiores tienen mayor acceso a información que los ayuda a reflexionar más sobre la justicia, equidad e igualdad, favoreciendo así al desarrollo de actividades altruistas.

Tomando en cuenta éste interés juvenil por el voluntariado, para efectos de la presente propuesta se ha delimitado a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, por estar atravesando periodos de cambio debido a las tendencias actuales de incremento en número de organizaciones civiles (lo que en un lenguaje empresarial se le podría denominar “competencia”), apoyo estatal insuficiente, y a la disminución de los fondos de la cooperación internacional debido a los estragos de la crisis financiera en las naciones cooperantes⁸, lo que lleva a requerir mayores recursos propios o locales, y aprender a gestionarlos de manera tal que sean perdurables en el tiempo y eficientes para cumplir los objetivos de desarrollo propuestos.

⁶ ONU (2007). Informe “*Invertir en la adolescencia y Juventud en el Perú: Oportunidades y Desafíos*”. Fondo de la Población de las Naciones Unidas.

⁷ INEI – Perú (2011) “*Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 – 2050*”. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

⁸ ALTMANN, Josette y ROJAS, Francisco (2009) “*Transformar la crisis global en oportunidad para la cooperación. El desafío de América Latina y el Caribe, y la Unión Europea*” FLACSO.

Desde estos puntos de partida, los jóvenes voluntarios aparecen como recurso clave para incentivar una cultura ciudadana que trabaje por el bien común, promoviendo valores y concientizando al resto de la sociedad en el principio de la solidaridad. Sin embargo, no se puede tomar al voluntariado sólo como mano de obra sin costo, sino que se deben tomar en cuenta sus necesidades y sus motivaciones; por ello, si las Organizaciones de la Sociedad Civil no desarrollan programas adecuados de reclutamiento, inducción, y desarrollo del voluntariado que los incentive y fortalezca su personalidad solidaria, se puede generar descontento, selección errónea y desmotivación de voluntarios, que finalmente llevaría a no cumplir con las metas de desarrollo de la organización. Además, actualmente las ONGs buscan recursos humanos con alto compromiso y voluntad de aprendizaje, profesionalizados y especializados, entendiendo por este concepto de “voluntariado profesionalizado” como aquellas capacidades y especializaciones que la mano voluntaria brinda a la organización y que representan un aporte significativo a la gestión y calidad del servicio; como lo diría en 1995 el redactor Serge Paugman de la Agencia Periodística Aceprensa en España: *“El deseo de ser reconocida como una institución creíble por parte de los poderes políticos y la sociedad civil, exige un cierto profesionalismo”*⁹, el cual va a ayudar a generar cambios palpables en los beneficiarios. Todo esto lleva a plantear el problema de investigación con una gran pregunta: ¿Cómo construir un voluntariado altamente generador de valor social que sea perdurable en el tiempo?¹⁰.

⁹ PAUGMAN, Serge. (1995) “El nuevo rostro de las ONG” *Aceprensa, España*. Consulta: 04 de Agosto del 2011 (<http://www.aceprensa.com/articulos/el-nuevo-rostro-de-las-ong/>)

¹⁰ BID (2006) “Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales” La *Social Enterprise Knowledge Network* define la creación de “valor social” como la capacidad para cambiar para bien la vida de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables; el valor social es entendido como una cualidad que orienta y da significado a la acción social en cuanto a justicia, equidad, desarrollo comunitario, bienestar, etc. Pag. 286

1.3 Relevancia

Los proyectos y programas de asistencia, promoción y desarrollo gestionados por las instituciones no lucrativas, se desarrollan gracias al voluntariado, aquella cadena de personas naturales que aportan parte de su tiempo, talento y/o bienes económicos de manera voluntaria y que forman la base humana de éstas organizaciones. Un claro ejemplo de la importancia del voluntariado en nuestro país, es el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, ya que es una institución que con insuficiente apoyo estatal y con un gran equipo de personas comprometidas, ha logrado solidificarse de manera que a diario ayudan a miles en situaciones de emergencia, lo que nos muestra que la relevancia radica en el papel de participación ciudadana que representa el voluntario.

En el Perú, el voluntariado se encuentra normado con la Ley General del Voluntariado N°28238, en la cual se declara de interés nacional la labor que realizan, siendo adscrito su registro al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social; sin embargo, el trabajo del INABIF (Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar) en la fomentación y organización del servicio voluntario, no ha sido debidamente gestionado ni priorizado¹¹, por lo que no se han visto frutos considerables en su gestión. Por otro lado, se encuentra también la CONVOL (Comisión Nacional del Voluntariado), la cual reúne a los representantes de las principales entidades que trabajan con voluntarios en el Perú; y la Mesa de Concertación sobre Voluntariado, la cual es una red de organizaciones públicas y privadas que se orientan a la construcción e implantación de políticas, planes y proyectos de Voluntariado en el Perú (la diferencia con la CONVOL es que incluye

¹¹ Conclusión a partir de las entrevistas realizadas a dos integrantes del Equipo de INABIF para la promoción de voluntariado. Fecha de entrevistas: 02 de Noviembre del 2011.

organizaciones mundiales tales como la ONU y está abierta a todas aquellas entidades que deseen formar también parte del movimiento); a pesar de esto, tampoco se encuentran grandes resultados de ambas organizaciones, por lo que se infiere que su relevancia ha sido también minimizada con otras prioridades. No obstante, no es sólo este descuido del Estado que el tema cobra aún más relevancia, sino que además, se presentan tres tendencias que justifican también la viabilidad del presente documento¹²:

- *Pasar de personas voluntarias sin formación específica, a un voluntariado más capacitado y con formaciones específicas.*
- *Tendencia de gestionar a los voluntarios con mayor eficiencia funcional y de manera más racional.*
- *Las personas ya no se hacen voluntarios por el simple hecho de “ayudar”, sino que actualmente les interesa participar en la solución de problemas que afectan a la colectividad.*

Es entonces pertinente plantear estrategias que formen adecuadamente al voluntariado como productores de bienes y servicios sociales de manera funcional y racional, ya que deben ser gestionados de manera tal que sean perdurables en el tiempo y eficientes para cumplir con los objetivos organizacionales.

Llevando todo esto al caso CREA, será relevante analizar los procesos de gestión de voluntariado que maneja la organización, y a partir de ello determinar los principios y estrategias que debe aplicar para generar un voluntariado más efectivo, llenando así aquel vacío de inconsistencia y falta de compromiso que ha existido en los últimos años. Por ello, se presentará el proceso de cambio en el que debe insertarse CREA, para el cual se han seleccionado herramientas de la Gestión empresarial de Recursos Humanos, y se han adecuado a los intereses de los jóvenes voluntarios que ingresan a la Asociación (a partir de la encuesta realizada a estudiantes de la PUCP), así como los miembros de CREA y otros expertos en el tema.

¹² AGUILAR, María Jo sé. (1992) “*Voluntariado y Acción Comunitaria*” Buenos Aires, Espacio. pág. 34.

Capítulo II: Teoría del Voluntariado y Metodología.

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Organizaciones de la Sociedad Civil 100% voluntarias.

Definir el concepto de Sociedad Civil constituye un riesgo, pues han existido diferentes momentos y autores que definen de diversas maneras este concepto, inclusive aún no se llega a un consenso sobre esta definición. Sin embargo, más allá del concepto y para efectos del presente documento, la sociedad civil en la práctica está conformada por aquellas redes de asociaciones civiles con intereses particulares que buscan llenar los vacíos de atención dejados por el Estado y el mercado; estas asociaciones civiles en su mayoría se inician por apoyo voluntario, el cual luego es organizado e institucionalizado; así representan una de las mejores formas de expresión de la sociedad civil.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil 100% Voluntarias se caracterizan por su carácter altruista, y favorecen la integración social y la consolidación de una sociedad pluralista, de acuerdo a lo expresado por William Beveridge¹³. Además, estas organizaciones suelen proveer bienes públicos, los cuales son financiados en su mayoría por una contribución económica derivada de sus propios integrantes o captaciones del sector privado (sin que esto último represente un ánimo de lucro).

La acción voluntaria en las organizaciones con estas características, ayuda a la consecución de los fines de una manera más rápida, pues no contienen la burocracia existente en la administración del Estado, y se conectan con ciertas clases de

¹³ MONTANGUT, Teresa (2001) *“Las organizaciones voluntarias: Desarrollo y función social”*. Revista de l'Associació promotora del Treball social. (En línea) Consulta: 10 de Noviembre del 2011 (<http://www.arrakis.es/~rambla12/>)

problemáticas específicas a las que el Estado no llega; sin embargo, también existen riesgos de ineficacia en este tipo de organizaciones 100% voluntarias, ya sea por errores de planificación o porque no cuentan con voluntarios especializados¹⁴. Todas estas características, más las particularidades encontradas en CREA, serán tomadas en cuenta al momento de presentar las propuestas de mejora.

2.1.2 Recursos Humanos en las ONG

2.1.2.1 Escuela de Relaciones Humanas y Modelos de Gestión de personas.

Toda la perspectiva humana dentro de la Gestión de Organizaciones parte de un proceso de cambio que inició con la administración científica de Frederick W. Taylor en la que el énfasis era puesto en la tarea; luego, pasó a la teoría clásica de Henry Fayol que se centró en la estructura de la organización, hasta que se dejó atrás lo técnico, para ir a lo psicológico y sociológico. Así, partió la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual fue desarrollada por Elton Mayo¹⁵ en la década de los treinta, teniendo dentro de sus premisas, tres principales: a) Las personas actúan en grupos sociales y por lo tanto el nivel de armonía y buen ambiente es un factor relevante para los niveles de producción de los empleados; b) Se deben evitar las actividades monótonas, ya que la rotación de actividades favorece a la creatividad; c) Se debe tener en cuenta las emociones de los empleados para entender mejor sus niveles de productividad. Así, la escuela de las relaciones humanas pone énfasis en las personas, enfocándose en la motivación,

¹⁴ *Ibidem.*

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F. McGraw-Hill Interamericana. P. 136

liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo; le da autonomía al colaborador, lo que genera un ambiente de confianza y apertura¹⁶; es por estas características que he elegido esta escuela como aplicable en las organizaciones que trabajan con voluntarios, pues al ser las personas el centro del voluntariado, los conceptos de motivación, confianza, comunicación, etc., son los que deben imperar en su gestión. Sin embargo, existen también nuevos autores que han desarrollado el tema, tal es el caso de Cabrera (2005), quien afirma que al ser las estructuras organizacionales cada vez más planas, se perfecciona la comunicación, igualmente el liderazgo, la motivación y la participación conjunta en la toma de decisiones. Además, señala que debido a la tecnología los cambios organizacionales son cada vez más continuos¹⁷. Es importante tener esto en cuenta ya que CREA es una organización horizontal, por lo que hay que aprovechar sus beneficios y tomar en cuenta las nuevas herramientas brindadas por la tecnología. Por otro lado, Capó (2004) también señala dentro de sus principios generales al *carácter educativo*, la *descentralización de funciones y atribuciones*, y la *participación de los trabajadores*; refiriéndose con estos tres principios a la formación integral del individuo, su desarrollo en todos los niveles institucionales, y su participación efectiva que favorezcan al óptimo clima organizacional¹⁸, lo cual es relevante en las organizaciones con voluntarios pues como se verá más adelante, la formación, desarrollo y participación, son los factores que más buscan los voluntarios al participar en una organización social.

Por todo ello, actualmente se consideran las necesidades de tipo social de las personas, relacionando estas necesidades con las propias de la organización, ya que el ser

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ CABRERA, J. A. (2005) *Sistema de Gestión de Recursos Humanos*. Material Didáctico. La Habana, Cuba. p. 1

¹⁸ CAPÓ, J.R. (2004) *Gestión de Recursos Humanos*. Maestría en Dirección UNAH. P.8

humano se ha convertido en la principal fuente de ventaja competitiva por los conocimientos que trae consigo, y en el caso de las ONGs, por el impacto social que son capaces de generar. Tomando en cuenta esta teoría, las propuestas aquí diseñadas se basarán en un modelo de gestión de personas participativo, descentralizado, y de confianza; Chiavenato (2009) explica: “...las organizaciones están conformadas por personas, y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones”¹⁹, por ello, en el caso de CREA, la gestión de su voluntariado es indispensable para poder optimizar toda la organización y sus deficiencias, ya que son los voluntarios los principales socios impulsores de la organización, capaces de dotarla de talento y profesionalismo.

En este sentido, Butteriss (2001) señala que aquellas áreas que trabajan con los recursos humanos, deben realizar ciertas tareas que también aportan a la gestión del voluntariado, entre las principales está: Crear, mantener y desarrollar colaboradores motivados, desarrollando condiciones que satisfagan y busquen alcanzar los objetivos individuales; y responder éticamente a los desafíos que presenta la sociedad en general.²⁰ Toda la bibliografía respecto a la gestión de los recursos humanos es bastante amplia, y cada teoría tiene puntos relevantes a tomar en cuenta; sin embargo, para las organizaciones de la sociedad civil, es importante poder adecuar esta teoría, por ello, el presente documento desarrolla una propuesta que refleja las particularidades de la organización con la que se ha trabajado, ajustada a su cultura organizacional y sus necesidades. Estas propuestas están influenciadas por el Modelo de Gestión de personas

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. México D.F.:McGraw Hill

²⁰ BUTTERISS, Margaret (2001) *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando roles para crear la organización de alto rendimiento*. Barcelona: Gestión.

que plantea Chiavenato, ya que para él, la gestión del talento humano se centra en 6 vertientes: 1. Admisión de personas (reclutamiento y selección); 2. Aplicación de personas (diseño y evaluación de desempeño); 3. Compensación laboral; 4. Desarrollo de personas; 5. Retención de personas (capacitación, etc.); y 6. Monitoreo.²¹ Estas seis vertientes son indispensables, salvo por la “Compensación laboral”, la cual será incluida dentro de Retención de Personas como parte de la motivación. Igualmente, K. M. Brown, historiadora americana de género y raza, propone en su libro “*Claves para realizar un programa de trabajo voluntario*”, ocho claves o herramientas a ser utilizadas por los guías de voluntarios²², que serán también tomadas en cuenta:

1. Buena planificación del trabajo.
2. Concienciación de los profesionales.
3. Buena planificación de la captación.
4. Cuidadosa recepción y selección.
5. Formación adecuada.
6. Una buena dirección.
7. Adecuada Supervisión de los programas.
8. Evaluación Sistemática.

Estas ocho claves son relevantes para el presente proyecto, ya que representan una guía base, y dan una idea del proceso de cambio a seguir; sin embargo, pueden requerir ciertas modificaciones, por lo que la propuesta de mejora debe utilizar criterios diferentes para adecuar las claves de la Dra. Brown a la actualidad de manera viable.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill

²² M. BROWN, Kathleen (1992) “Claves para realizar un programa de trabajo voluntario” En AGUILAR, Maria José. *Voluntariado y Acción Comunitaria*. Buenos aires: Espacio, pp. 62-108.

2.1.2.2 Teoría de Movilización de Recursos

Dentro de algunas de las Teorías relevantes enfocadas en la Escuela de Relaciones Humanas, se encuentra la Psicología de la Motivación de Adam Smith, la cual se basa en los comportamientos, y en aquello que provoca su iniciación y mantenimiento (efecto de activación), fijando su dirección y orientación; o generando un impulso más fuerte o más débil de acuerdo a los incentivos o desincentivos que se brinden como motivadores.

En el caso de los voluntarios no existe una retribución económica que premie su esfuerzo, pero sí se considera que el trabajo voluntario que realizan supone para ellos un incentivo de desarrollo personal, ya que despliegan sus conocimientos y capacidades en pro del desarrollo de la comunidad; es decir, el trabajo que realizan les brinda satisfacción e incluso les da sentido a sus acciones; su “voluntad” se basa en este principio de desarrollo y satisfacción personal, y no en una retribución económica.

Igual de importante es la “Teoría de las Necesidades” propuesta por Maslow²³, quien basó el comportamiento humano dentro de sus necesidades fisiológicas y psicológicas. Estas las divide en 5: Las fisiológicas, son las necesarias para la sobrevivencia y son dependientes entre sí e interdependientes con el resto de necesidades; de seguridad, básicamente protección frente a amenazas que vienen del entorno que rodea al individuo; pertenencia, se refiere a la necesidad de formar parte de una comunidad o grupo de personas, de ser aceptado y estar vinculado al resto de individuos que lo forman; de estimación, se refiere a la valoración del individuo, ya sea por “autovaloración” o por

²³ MASLOW, Abraham. (1991) “*Motivación y Personalidad*” Ediciones Diaz de Santos S.A España.

el reconocimiento de la personalidad por parte de los demás; y finalmente el de autorrealización, en la que el individuo consiga lo que se ha fijado como meta en su vida.

A partir de esto, se infiere que el valor agregado a utilizar para con el voluntariado se encuentra dentro de las primeras cuatro necesidades, las cuales además deben fijar un camino que lleve al voluntario a cubrir la quinta necesidad, ya sea dentro o fuera de la organización; para ello, los incentivos que brinde la gestión del voluntariado deben ser estimulantes (consientes o inconscientes) que satisfagan estas necesidades propuestas por Maslow y a su vez puedan brindar satisfacción a otros.

Una vez que la sociedad presta especial atención al voluntariado y se interesa en analizar los movimientos sociales, es que se hace pertinente la teoría de “Movilización de Recursos”²⁴, la cual tiende a privilegiar la dimensión colectiva antes que la individual, y también la dinámica social centrada en las estructuras y las acciones colectivas; es decir, se ocupa de la sociedad antes que del individuo. Alain Touraine²⁵ presenta una teoría centrada en las lógicas de la sociedad, en la que éstas pueden ser entendidas como resultantes finales de la acción individual, pero sin abarcar la intencionalidad de los actores, los sentidos asignados a las acciones, y las lógicas sociales que resultan a partir de ella; sobre el mismo punto, Martín Tanaka pone énfasis en la movilización de recursos como parte esencial del desarrollo de los movimientos sociales, que a la larga conllevan a la formación de ONGs²⁶, tomando en cuenta la diversidad de intereses de subgrupo e individuales, y las orientaciones divergentes que se esconden detrás de la aparente

²⁴ TANAKA GONDO, Martín (1995) “*Individualismo Metodológico, elección racional, movilización de recursos y movimientos sociales*” pp. 223, 239.

²⁵ Sociólogo francés nacido el 3 de Agosto de 1925. Presenta esta teoría debido al gran interés en estudiar los movimientos sociales, y la presenta en su libro “*Solidaridad: Análisis de un Movimiento Social*” de 1983.

²⁶ TANAKA GONDO, Martín (Loc. Cit)

colectividad. Aquí aparece el concepto de identidad colectiva²⁷, el cual une las identidades individuales entorno a un fin altruista y un deseo solidario; este compartir de formas de ver a la sociedad y al prójimo, es lo que genera (con un fuerte contenido emocional) la identidad colectiva del voluntariado, la cual es un estado de conciencia compartido, lo que expresa su pertenencia a un grupo y les lleva a movilizarse por un mismo fin.

Así también, hay que tener presente lo que señala Domingo Moratalla en su libro *“Ética y Voluntariado, una solidaridad sin fronteras”*, y es que para movilizar los recursos también debe existir compromiso por parte de ellos, y los voluntarios serán comprometidos en la medida que su participación no sea obligada (pero sí incentivada para generar mayor compromiso), y mantengan la potestad de elegir la forma y la duración de su tiempo dedicado, actuando siempre bajo un nivel adecuado de confianza en el grupo²⁸.

2.1.3 Definición, Historia, y Legislación del Voluntariado

A pesar de la escasa bibliografía peruana sobre el tema, se encuentra que de acuerdo a ley, el voluntariado está enmarcado jurídicamente con la Ley N°29094 “Ley General del Voluntariado” (modificada), la cual define al voluntariado como la *“Labor o actividad realizada sin fines de lucro, en forma gratuita y sin vínculos ni responsabilidad contractual.”*, y a la persona voluntaria como *“Persona natural o jurídica (Organización de*

27 LARAÑA, Enrique (1999) *“La construcción de los movimientos sociales”* en Revista Española de Investigaciones Sociológicas. Num° 89 pp. 357 - 363

28 MORATALLA, Domingo. (1997) *“Ética y voluntariado: Una sociedad sin fronteras”* Madrid. PPC. pág.91

Voluntarios) sin fines de lucro que realiza labores propias del voluntariado, en instituciones públicas o privadas, comunidades campesinas y nativas, y rondas campesinas, entre otras.”²⁹

Esta definición es bastante amplia, ya que el voluntariado implica mucho más que esto, sobre todo en una realidad social en la que nos encontramos actualmente; según un estudio realizado por la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España sobre desarrollo económico en el 2003, el 20% de los países más ricos posee una riqueza 150 veces superior al 20% de los países más pobres, y el promedio de ingreso de los 20 países más ricos es 37 veces mayor que el de los 20 más necesitados, brecha que se ha duplicado en los últimos 40 años³⁰; esta desigualdad que viene de muchos años atrás, llevó a que desde inicios del siglo XIX se desarrollase un fenómeno participativo por parte de la ciudadanía, en el que la sociedad civil desarrollaba sus actividades dentro de un campo en el que el Estado no había logrado acceder, y aún debía hacerlo con menos medios y de manera voluntaria³¹.

Es así que nació la primera ONG, la cual empezó a actuar aproximadamente en el año 1838, cuando se constituyó en Londres la Sociedad antiesclavista y pro derechos humanos³², pero recién por el año 1991 la ideología y la práctica del voluntariado se extendieron en Estados Unidos, año en el que aproximadamente 50% de los norteamericanos ofrecieron de su tiempo para realizar labores voluntarias; y ya para la década de los 90's se dio el fenómeno más relevante en España, con más de 2 millones de voluntarios y aproximadamente 200,000 organizaciones que trabajaban directamente con

²⁹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ. (2004) Ley 28238. *Ley General del Voluntariado*. 31 de Mayo

³⁰ CANO, Josué (2003) Crítica Global – Curso de Formación del Profesorado: “*Comprender la economía internacional*” (En línea) Consulta: 17 de Noviembre del 2010 (<http://www.uned.es/curso-desarrollo-economico/critica.pdf>)

³¹ MOSQUERA, Susana (2004) “La solidaridad y el voluntariado: Motores de las ONGs” *Mercurio Peruano*. Humanidades N° 517. pág.94

³² Idem. pág.96

ellos³³. Joaquín García Roca, en su libro “Solidaridad y Voluntariado” escrito en 1994, hizo un análisis típico de la gestión: El Análisis FODA, el cual presento a continuación para ayudar al lector a situarse en interesantes resultados obtenidos por dicho autor³⁴:

Oportunidades:

- Un nuevo modo de considerar el tiempo humano; es decir, no sólo tener tiempo libre, sino tiempo disponible y disposición para hacer con este tiempo actividades voluntarias.
- Se han creado condiciones objetivas para un salto cualitativo del voluntariado, con una dimensión popular y ya no estrictamente de las elites ociosas.
- Ejercicio de ciudadanía como pilar básico de la convivencia y como medio para elevar los niveles de desarrollo social y económico.
- Sociedad de riesgo cuya previsión resulta cada vez más difícil y en la que el voluntariado se muestra como imprescindible.
- La juventud representa el yacimiento y la reserva de un mañana mejor.

Amenazas:

- Aunque la crisis económica resulta en primera instancia propulsor de la acción voluntaria, luego produce un impacto negativo y lo reduce a ser un subproducto de la crisis.
- Vinculación del éxito del voluntariado al fracaso de Estado de Bienestar, limitándolo a que sólo se desarrolle allí donde el Estado no se encuentra.³⁵
- “Post-modernidad” que hace que los valores de justicia y libertad crezcan en un momento de auge social del individualismo, lo que produce en cierta manera una especie de “des-individualización”.
- “Hambruna de empleo” lo que le da al voluntariado una tendencia a ser remunerado.³⁶

Debilidades:

- Contagio con el Estado, cuyos primeros síntomas son: burocracia, obsesión por responder a instancias políticas, dependencia institucional.
- Contagio con el mercado, cuyos primeros síntomas son: clientelismo y competitividad.

³³ RIVAS, Ana María (2002) “*Voluntariado, Sociedad Civil y Militancia: un análisis crítico del voluntariado y las organizaciones no gubernamentales*” Salamanca: Acción Cultural Cristiana. pp. 19-20

³⁴ GARCÍA-ROCA, Joaquín (1994). “*Solidaridad y Voluntariado*” Santander: Sal Terrae. pp.28-58

³⁵ En el Perú, es evidente que no existe un Estado de Bienestar, por lo que el éxito del voluntariado si estaría ligado a su fracaso.

³⁶ García Roca se centra en el “Libro blanco sobre el Crecimiento, la Competitividad y el empleo”, elaborado por la Comisión de las Comunidades Europeas. Aunque cabe mencionarlo, en el Perú esta amenaza está aún lejos de hacerse realidad.

Fortalezas:

- Riqueza de humanidad, que es donde radica su fuerza personal³⁷.
- Iniciativa, vista como herramienta para promover la creatividad, fortalecer la sociedad civil e instaurar democracia más participativa.
- Compromiso ético, que le da potestad al voluntario de ser agente de cambio.
- Fuerza de voluntad, que lleva al voluntario a poner la voluntad en acción.

Y es sobre todo por estas fortalezas y oportunidades, que el rol del Estado para promover actividades voluntarias es imprescindible. Como ya se mencionó, la Ley del Voluntariado es la N°28238, la cual ha sido modificada con la N°29094, en la cual se presenta lo siguiente: *“Se declara de interés nacional la labor que realizan los voluntarios, definiendo dentro de qué campos se encuentran las actividades que comprende el voluntariado y la creación del registro de Voluntarios, donde se les reconoce como tales y pueden acogerse a ciertos beneficios de ley”*. Igualmente, dicha ley especifica la importancia de contar con seguridad dentro de la labor voluntaria, alimentación, infraestructura adecuada, y la no discriminación ante la prestación de servicios. El MIMDES, mediante el INABIF, es el órgano encargado de supervisar a los voluntarios, promocionando además asistencia técnica, programas formativos, apoyo en campañas de divulgación, facilitación para acceso a fuentes de ayuda, etc. Además, en cuanto a la capacitación, la ley dice que todo voluntario debe ser capacitado para desempeñar con eficiencia su labor, así como deberán recibir un certificado por los servicios prestados, los

³⁷ Es por esto que considero al capital humano como un recurso esencial en el desarrollo de la organización que trabaja con voluntarios, ya no sólo se debe poner énfasis en su crecimiento moral, sino también en cuestiones sobre utilidad y validez de su acción voluntaria, pues son éstos los que con sus capacidades e iniciativas pueden lograr el propósito de la organización; y lo que consecuentemente lleva a que sea tan importante su formación y gestión.

cuales deben ser tomados en cuenta para la hoja de vida de cada uno. A continuación, un cuadro con los documentos legales que desarrollan el tema del Voluntariado:

N° DISPOSITIVO	FECHA EMISIÓN	CONTENIDO
✓ Ley N° 28238	31-05-2004	Ley General del Voluntariado
✓ D.S. N° 008-2004	16-11-2004	Reglamento de la Ley General-MIMDES del Voluntariado.
✓ Ley N° 29094	07-09-2007	Modificatoria de la Ley General del Voluntariado.
✓ D.S. 011-2004 MIMDES.	07-01-2005	Reglamento de Organización y Funciones del MIMDES.
✓ Resolución de Dirección Ejecutiva N° 322-2005-INABIF.	15-12-2005	Lineamientos para la Organización Ejecución y Supervisión de la Labor Voluntaria.
✓ Resolución de Dirección Ejecutiva N° 323-2005-INABIF.	15-12-2005	Procedimientos para la Inscripción Personas Naturales y Jurídicas en Registro Nacional de Voluntarios.
✓ Resolución de Dirección Ejecutiva N° 324-2005-INABIF.	15-12-2005	Normas y Procedimientos para la Incorporación de personas naturales y jurídicas como voluntarios al INABIF
✓ Ley N° 29597	12-10-2010	Ley de Organización y Funciones del MIMDES.

Fuente: INABIF.

Por otro lado, se creó la Comisión Nacional de Voluntariado (CONVOL), cuyas funciones se establecen a partir del Art.13° de la Ley General de Voluntariado, la cual señala que su cargo es apoyar y fomentar el servicio de voluntariado a nivel nacional, así como los mecanismos de supervisión y otros. Dentro de los miembros de la Comisión se encuentran representantes del MIMDES, MINSA, MINEDU, Cruz Roja Peruana, INDECI, Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, y un representante de las Organizaciones de Voluntarios; dentro de sus objetivos se encuentra el promover el voluntariado a nivel nacional, contribuir con la mejorar de la calidad de estos servicios,

incentivar la solidaridad y responsabilidad social, fomentar la vocación de servicio social y unificar esfuerzos con las organizaciones de voluntarios.

Es entonces en este contexto sobre el que CREA va a desarrollarse al aplicar las mejoras propuestas, tomando siempre en cuenta que no todo lo que está escrito en la Ley efectivamente se ha realizado, tal como lo mencionaba la señora Carmen Jordan, entrevistada del INABIF para efectos del presente documento “*Todo lo de la Ley es puro papel, hay poca difusión, no contamos con los recursos para hacer monitoreo, ni nada*”³⁸, lo que nos deja claro cuál es el papel real del Estado y cómo no podemos ampararnos en lo descrito legalmente.

2.1.4 La solidaridad: Motivación del voluntariado.

Ante la pregunta: ¿Cuál es el corazón del voluntariado?, la bibliografía demuestra que el voluntariado es una ideología que nace desde un valor llevado a la práctica: la solidaridad.

De Sebastián define a la solidaridad como:

*“...el reconocimiento práctico de la obligación natural que tienen los individuos y los grupos humanos de contribuir al bienestar de los que tienen que ver con ellos, especialmente de los que tienen mayor necesidad...”*³⁹.

Esta definición demuestra que es un principio ligado al sentimiento de los individuos, y son éstos los mismos que forman las organizaciones sin fines de lucro, mostrando una

³⁸ Entrevista: Carmen Jordan – Promoción de voluntariado del INABIF. Fecha de entrevista: 2 de Noviembre del 2011.

³⁹ DE SEBASTIÁN, L. (1996) “*La solidaridad: Guardián de mi hermano*”. Barcelona. P.16

posibilidad ética de ayuda⁴⁰. Es por esto que el voluntariado es considerado como factor esencial para comprender el significado y relevancia de las ONGs en un país, pues representan un cambio para la sociedad; al respecto, la Dra. Mosquera cita a Fukuyama en su ensayo de Solidaridad y Voluntariado:

“La sociedad civil se presenta como un elemento útil para el sistema, crea un capital social en forma de recursos humanos, de redes de organización, de asociacionismo y de iniciativas basadas en la cooperación y en la confianza”⁴¹.

Esta cooperación y confianza nacen a partir de la solidaridad, la cual nace desde temprana edad junto con la formación moral y cívica en niños y jóvenes; ya que inculcar la justicia lleva al joven a relacionarse con su entorno y actuar para modificarlo; por esto, la virtud idónea aparece a partir de los 17 años, edad en la que se percibe de manera sensible un apetito racional por obrar justamente⁴². Ante esto, aparece la pregunta: ¿Se debe entonces dejar que los voluntarios manejen solos su motivación? No, es necesaria su gestión para lograr un mayor compromiso y satisfacción. Es por ello que varios autores abarcan también el tema de la motivación; el profesor Pérez López define a la motivación como *fuerza y energía para hacer*, con motivos particulares y elecciones que expresan su contenido⁴³. Él describe tres fuentes diferentes de motivación, las cuales serán vistas durante todo el documento:

- *Motivación extrínseca: Realiza la acción debido a las recompensas.*
- *Motivación Intrínseca: A causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción.*

⁴⁰ BERNAL, Aurora (2002) “*El voluntariado: educación para la participación social*”. Barcelona: Ariel, Capítulo I. pág. 40

⁴¹ MOSQUERA, Susana. (op.cit). pág. 100

⁴² Ídem, pp.150-151

⁴³ PÉREZ LÓPEZ, J. A. “Liderazgo”, Folio. En BERNAL, Aurora. *El voluntariado: educación para la participación*. (2002) Barcelona, pág. 63.

- *Motivación trascendente: Debido a la utilidad y consecuencias de sus acciones para otras personas.*

El voluntariado contiene un poco de estas tres motivaciones; aunque debería imperar la motivación trascendente, es importante fijarnos en las otras motivaciones existentes, ya que no deberían dejarse de lado al momento de trabajar con voluntarios.

García Roca, divide también las motivaciones en tres tipos⁴⁴:

- *Expresivas: Aluden a la realización personal (dar sentido a la vida).*
- *Instrumentales: Cuya referencia sigue siendo el mismo voluntario; es decir, porque la persona necesita crecer en experiencia.*
- *Altruismo: Se dirige a los otros con el fin de hacerse cargo de alguna necesidad, para mejorar su calidad de vida.*

Resumiéndolas en dos clases, serían: 1. Aquellas que intentan responder a exigencias propias del voluntario; 2. Aquellas que atienden a las exigencias de otros sujetos.

Algunos agentes motivadores son: la religión, el sentido de logro, el sentido de pertenencia, el reconocimiento etc. Desde el punto de vista de los propios voluntarios, citando a " The Independent Sector"⁴⁵ (1997) se identificaron ocho razones por las que la gente es voluntaria (sin un orden específico):

1. Hacer la diferencia
2. Usar un talento o habilidad
3. Ganar mayor experiencia y relacionarse
4. Expresar sus convicciones religiosas
5. Reunirse y trabajar con gente
6. Crecimiento personal y mayor autoestima
7. Una vida más balanceada
8. Sentirse en deuda con personas o instituciones

⁴⁴ GARCIA-ROCA, Joaquín (op.cit) pág 66.

⁴⁵ THE INDEPENDENT SECTOR. Publicación de 1997 sobre Voluntariado. Consulta: 31 de Octubre del 2011. (<http://www.independentsector.org/publications>)

Es por esta diversidad de razones, que las teorías de manejo de recursos humanos son pertinentes, pues a partir de ellas se puede analizar las funciones básicas a realizar, y así ayudar a convertir a los voluntarios en agentes de cambio, tomando en cuenta sus motivaciones personal y las que la organización les pueda brindar.

2.1.5 Definición de Herramientas y Conceptos básicos para la propuesta

Para efectos del presente análisis, existen algunos conceptos que deben ser explicados con mayor detalle para así entender la lógica de la propuesta; en primer lugar, uno de los puntos que será más tomados en cuenta, es el de la cultura organizacional de CREA, que si bien es un concepto bastante debatible, es importante recalcarlo, pues CREA actualmente busca perfeccionar su gestión sin perder su esencia, que en gran parte se define por el reducido número de integrantes y el limitado número de beneficiarios, así que identificar su cultura organizacional es identificar su identidad y por lo tanto poder presentar mejoras adecuadas a sus características. Igualmente, se presentará el concepto de Capital Social, el cual es clave ya que se busca que los voluntarios de CREA sean generadores de Capital Social; y el concepto de Diagnóstico Organizacional, que es la herramienta utilizada para conocer a CREA.

2.1.5.1 Cultura Organizacional

También es llamada cultura institucional o cultura corporativa, conceptos que hasta antes de 1980, eran poco estudiados; hasta aquella década, los autores miraban la cultura organizacional (a partir de ahora: CO) como un concepto algo relevante; sin embargo, ahora se sabe que la CO facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones. Robbins (1996) define el concepto como *“La percepción común que comparten los miembros de la organización como un sistema de significado compartido”*⁴⁶, esta percepción hace referencia al conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano⁴⁷. Estos valores desarrollan normas, guías y expectativas que determinan el comportamiento de los miembros de la organización, que además supone un sentido de identidad que facilita el compromiso y mejora la estabilidad del sistema que se mueve dentro de la organización⁴⁸. Schein (1985) señala:

“Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura”.⁴⁹

Otra de las características de la cultura organizacional es su carácter intangible, a pesar de presentar manifestaciones observables, muchas organizaciones se constituyen por

⁴⁶ ROBBINS, S. (1996) *“Comportamiento organizacional: teoría y práctica”*. 7ma Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.. Consulta: 15 de Noviembre del 2011. (http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/pablo_a_m/capitulo3.pdf)

⁴⁷ BRETONES, F. D. y MAÑAS, M. A. (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide. p. 69.

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ SCHEIN, Edgar. (2002) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo, una visión dinámica*. San Francisco, CA. Pp. 54-55

símbolos que se manifiestan dentro de las relaciones personales y sociales, hasta inclusive en las normas y formatos netamente administrativos.⁵⁰

Este intangible normalmente se alinea con los valores de los trabajadores, lo que genera que se cree un mayor compromiso del colaborador hacia la organización. Es por ello que la cultura es tan importante y uno de los factores que más se deben de tener en cuenta cuando se estudia una organización y se le propone algo, pues estas propuestas no deben estar alejadas de la CO, sino adaptarse a ella y a sus posibles cambios.

2.1.5.2 Capital Social

De acuerdo a Fukuyama, el Capital Social es la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano desde tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales⁵¹; por lo tanto, mide la sociabilidad del conjunto humano para realizar trabajos y llevar a cabo acción colectiva. El capital social no puede ser apropiado por alguien, sino que se encuentra inserto en las relaciones sociales, los cuales se hayan motivados para no romper con las normas y conductas consideradas apropiadas para el grupo⁵².

Los tres componentes del Capital social (confianza, redes y normatividad) sirven también como mecanismo para fortalecer la acción que realizan en conjunto, la ideología de la organización y fortalecer sus capacidades como grupo. Por un lado, el crear confianza y reciprocidad entre los ciudadanos, contribuye a formar una sociedad más unida, estable y

⁵⁰ HARZING, A. W. y SORGE, A. (2003). *The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives*. *Organizational Studies*, 24, p. 187

⁵¹ FUKUYAMA, Francis (2000) *La gran Ruptura*. Barcelona: Ediciones B.

⁵² DIAZ-ALBERTINI, Javier (2003) *Capital Social, organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad*. En: *Capital Social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. CEPAL pp.247-293

a la vez más próspera económicamente, es un espacio en el cual se generan sinergias dentro de un ambiente de confianza mutua y trabajo con objetivos que trascienden al bienestar personal en el corto plazo, es el lugar ideal donde los voluntarios pueden desarrollar y desarrollarse, esto brinda una motivación al voluntariado al establecer y mantener las relaciones de confianza en cuanto a las competencias individuales; igualmente, las normas son la base de las relaciones de confianza y cooperación ya que, aunque implícitas, promueven el desarrollo grupal del conjunto; al igual que las redes, las cuales pueden ayudar a fortalecer ideologías, facilitar la información y el conocimiento.⁵³ Esta es la definición que vamos a tomar en cuenta para efectos del presente documento, ya que la participación es clave para el buen gobierno y el desarrollo, y el voluntariado forma parte del desarrollo del capital social.

2.1.5.3 Diagnóstico Organizacional

Es importante efectuar un diagnóstico organizacional para poder tener clara la realidad sobre la que vamos a actuar, para ello, la teoría muestra diversos Modelos de Diagnósticos que se centran en distintos aspectos; existen cuatro modelos pertinentes para la presente propuesta. Uno es el Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch, el cual destaca la importancia que tiene la organización con su entorno y cómo este es capaz de variar las características propias de la misma organización⁵⁴. Existe también el modelo de Hax y Majluf, que plantea que las organizaciones surgen como consecuencia de las necesidades estratégicas de los sujetos que las incorporan, destacando la cultura, las

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ TALENTUS. El Talento más valioso de la Organización. Consulta: 05 de Noviembre del 2011. (<http://psicologiaorganizacional.wordpress.com/2006/12/08/%C2%BFque-modelo-de-diagnostico-organizacional-debemos-considerar-como-el-mejor/>)

normas y los valores que motivan y guían a la organización. Un tercer modelo interesante es el de John Jones, quien considera a la organización integrada por cuatro elementos dentro de un medio ambiente: valores (comprende las creencias, la misión y los propósitos organizacionales); objetivos (metas); estructura (dividida en: relaciones de autoridad, patrones de comunicación, procedimientos para la toma de decisiones, normas, sistemas contables y de recompensa); clima (confianza, estrés, moral, cohesión, optimismo, competencia, confrontación, tensión, etc.); medio ambiente (entorno).⁵⁵ Finalmente, el Modelo de Richard Beckhard, el cual se centra en: Misión, relaciones clave, manera de trabajar; cultura, e identidad. Este Modelo es clave para diagnósticos de organizaciones pequeñas centradas en la cultura⁵⁶.

En el caso de CREA, tomaremos en cuenta las premisas de estos modelos, ya que es importante analizar el entorno, resaltar la cultura y los valores motivantes de CREA, los objetivos que se ha planteado la directiva, la estructura actual de la organización, el clima existente entre los voluntarios y la misión aceptada por sus integrantes. Al tomar en cuenta estas premisas, se podrá entonces brindar propuestas de mejoras acorde al problema específico de CREA, el cual será desarrollado en el Capítulo IV y que también está ligado a la Teoría de cambio, entendida como el análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo⁵⁷, por la que debe pasar CREA y que será explicada más adelante. Tal como decía Albert Einstein “*Si buscas resultados diferentes, no sigas haciendo lo mismo*”, una afirmación muy conocida que en realidad sienta las bases del cambio cuando se buscan nuevos resultados.

⁵⁵ AUDIRAC, Carlos; DE LEON, Verónica. (2001) *ABC del Desarrollo organizacional*. México: Editorial Trillas.

⁵⁶ VIDAL, Rosario. Y SANCHEZ, Juan Pablo. (2009) *El diagnóstico y las organizaciones* En: Mercado tecnia global. Revista de mercados y negocios internacionales. Guadalajara.

⁵⁷ ORTIZ, Alfredo, RIVERO, Guillermo. (2007) *Desmitificando la Teoría del Cambio*. Building Capacity Worldwide. P.3

2.2 Diseño de la Investigación

Para poder obtener buenos resultados de la presente propuesta de mejora en la Gestión del Voluntariado, será necesario utilizar métodos de investigación cualitativa para enriquecer el análisis, por ello, se aplicarán encuestas, las cuales servirán para conocer sobre la perspectiva de los jóvenes, ya sean posibles voluntarios, voluntarios actuales o ex voluntarios; además, las entrevistas realizadas ayudarán a conocer más a profundidad los puntos clave a tomar en cuenta por los miembros de CREA y las experiencias en otras organizaciones.

A continuación un cuadro que resume la metodología a utilizar, la cual presenta mayores componentes descriptivos, y seguidamente, un segundo cuadro presentando las razones por las que fue elegida cada metodología y cómo es viable para responder las preguntas centrales de la investigación.

En el anexo n°1 y n°2 podrá encontrar el formato utilizado para cada uno de los instrumentos presentados.

Metodología Cualitativa	Técnicas de Campo
Estudio de Organización CREA Unidad de Análisis: Asociación Civil CREA Fuente: Datos internos de la organización.	La organización a analizar fue CREA, sobre la cual se tomó en cuenta la gestión de su voluntariado, y los datos se obtuvieron mediante observación participante y grabación de voz y fotos en el campo.

Metodología Cualitativa	Técnicas de Campo
<p>Entrevistas Planificadas</p> <p>Unidad de Análisis: Voluntarios de CREA</p> <p>Fuente: Primaria</p>	<p>Al ser una metodología cualitativa, los datos recogidos de las entrevistas fueron utilizados sin ningún tipo de manipulación ni sesgo para que sean relevantes a la investigación de acuerdo a las respuestas encontradas.</p>
<p>Entrevistas Planificadas</p> <p>Unidad de Análisis: Expertos en Voluntariado</p> <p>Fuente: Primaria</p>	<p>Se buscó conocer la experiencia de terceros para entender las tendencias en voluntariado. Además, se entrevistó a expertos que forman parte del Estado, para conocer la situación actual de la promoción del voluntariado en el Perú.</p>
<p>Encuestas⁵⁸</p> <p>Unidad de Análisis: Jóvenes universitarios con edades promedio entre 18 y 25 años.</p> <p>Fuente: Primaria</p>	<p>En esta sección, se utilizaron encuestas con la mayoría de preguntas cerradas que fueron tabuladas en formato sencillo Excel, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se presentan en el desarrollo del documento de manera aleatoria y precisa, lo que le dará al lector una visión más amplia sobre lo que realmente se necesita gestionar cuando se trabaja con voluntarios.</p>

⁵⁸ El Universo de la Encuesta con los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, por lo que la muestra es de 150 alumnos elegidos aleatoriamente por cada nivel (ciclo) y sin tomar relevancia a la mención a la que van.

Metodología Cualitativa	Técnicas de Campo
Talleres de Voluntariado	<p>Se asistió a Cursos brindados por la Asociación Trabajo Voluntario, dentro de su Programa de Profesionalización del Sector Social, estos fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Captación, motivación y retención de voluntarios. (15 de Abril del 2011) 2. Cómo convertir voluntarios en agentes de cambio. (12 de Agosto del 2011) 3. Cómo gerenciar programas de voluntariado. (25 de Noviembre del 2011) <p>Cursos sobre los cuales se guía el Modelo propuesto y los cuales han servido para comprender mejor la gestión propia del voluntariado. Asimismo, se asistió al:</p> <p>“Encuentro Internacional de Voluntariado: Aportes y Desafíos para el desarrollo y la solidaridad”</p> <p>(9, 9 y 10 de Junio del 2011)</p>

Instrumento recolección información	Objetivo	Ítems necesarios	Preguntas convenientes
Estudio de Caso Seguimiento	El estudio de un caso en específico es el método principal del presente proyecto, ya que va a ayudar a entender desde la realidad el tipo de gestión que se utiliza para gestionar a los voluntarios. De esta manera se pueden mejorar las técnicas utilizadas con los voluntarios y proponer nuevas que se adapten mejor al contexto de la organización. Específicamente, se busca determinar los principios, estrategias y líneas de trabajo que debe aplicar CREA para generar un voluntariado efectivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Historia de la Organización 2. Historia del Voluntariado dentro de la Org. 3. Objetivos y metas para con su voluntariado. 4. Principales problemas que encuentran del voluntariado. 5. Ideas y viabilidad de ellas. 	CREA.
Encuesta. Universo: 834 Muestra: 150 Fiabilidad: 95%	Conocer qué intereses y motivaciones tienen los jóvenes en cuanto al voluntariado para participar en una actividad de gestión social. Este instrumento se dividirá en 3 partes de acuerdo a la realidad del encuestado (si es ex voluntario, actual voluntario o si nunca ha hecho trabajo voluntario) ya que es muy probable que la perspectiva sobre la que ven el voluntariado sea diferente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos generales 2. Intereses para ser voluntarios. 3. Experiencia en Voluntariado. 4. (Des)Motivaciones recibidas. 5. Nivel de expectativas cumplidas 6. Posibles motivaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edad, sexo, mención 2. P3, P11 3. P2, P4, P5, P8, P9 4. P4, P5, P10 5. P6, P7 6. P6, P7, P12
Entrevista voluntarios de la asociación.	Conocer cómo son los procesos de convocatoria, selección, división del trabajo e incentivos que maneja CREA para atraer a sus voluntarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos personales 2. Sentimiento al ser parte de la organización 3. Proceso de reclutamiento 4. Proceso de selección 5. Proceso de inserción 6. Durante su estadía. 7. Conocer experiencia ajena de salida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. P1 2. P2, P8 3. P3 4. P4 5. P5 6. P6 7. P7

Capítulo III: Percepción del voluntariado y CREA

3.1 Percepción del Voluntariado

Es importante tener en claro qué es lo que piensan actualmente los jóvenes en cuanto al voluntariado, porque representan el grupo con el que CREA desea trabajar y se adecúa al perfil que necesitan; por lo tanto, es necesario conocer cuál es la percepción que ellos tienen sobre el trabajo voluntario y centrarlo dentro de la comunidad de alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, ya que son el público directo con el que CREA trabaja actualmente. Aunque esto pueda parecer poco ambicioso, es importante resaltar que a partir del diagnóstico realizado, se ha encontrado que CREA actualmente cuenta con la capacidad para expandirse dentro de la PUCP; pero no para extenderse de manera masiva fuera de ella, ya que esto podría generar una sobrecarga de voluntariado que actualmente no serían capaces de sobrellevar, hasta adquirir experiencia en la aplicación de la propuesta aquí presentada. La gran expansión del voluntariado se podrá dar cuando todos los elementos propuestos sean aplicados por la Directiva de CREA y se conviertan en un ejemplo de Gestión de Voluntariado en la PUCP.

Por lo tanto, la encuesta aplicada fue sólo en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP (834 alumnos en el ciclo 2011-I) debido a que los jóvenes formados bajo esta carrera, están capacitados para brindar las herramientas necesarias para una mejora en sus procesos, además, debido a la mayor accesibilidad y el tiempo limitado para realizar el trabajo de campo; con un nivel de fiabilidad de 95%, la muestra fue de 150 encuestados.⁵⁹

⁵⁹ En base a la fórmula estadística de una muestra aleatoria simple, se logró completar el 100% de la muestra. Ver anexo n°3 y n°4 para mayor información sobre el universo de la encuesta y sus detalles de aplicación.

3.1.1 Resultados de la Encuesta aplicada a alumnos de la FGAD de la PUCP

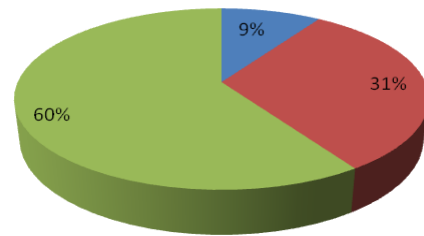
A continuación, se presentará mediante gráficos los resultados obtenidos por cada pregunta y sus comentarios pertinentes; estas preguntas están enumeradas, pero se han dividido en tres grupos para facilitar su entendimiento: a) Experiencia en Voluntariado, b) Sensaciones como Voluntario y c) Intereses encontrados.

a) Experiencia en voluntariado

Se puede apreciar que un 60% de los encuestados nunca ha participado en experiencias de voluntariado anteriormente, un gran 31% ya no son voluntarios y sólo el 9% se mantiene realizando esta actividad.

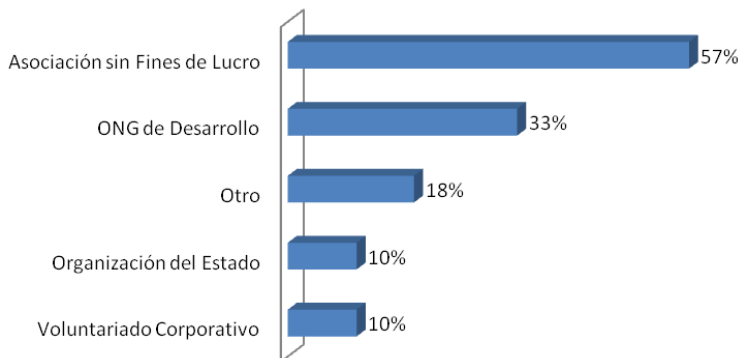
1. Experiencia de Voluntariado

■ Voluntarios Actuales ■ Ex Voluntarios ■ Nunca en voluntariado



Esto es interesante ya que brinda un alto porcentaje de posibles voluntarios a convocar; más adelante se podrán conocer las razones de esta baja presencia en actividades voluntarias.

3. ¿En qué tipo de voluntariado participaste?

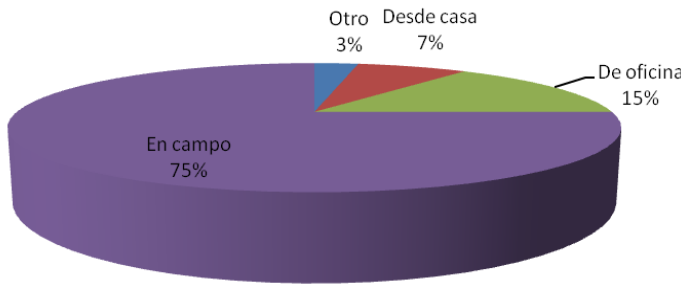


Por otro lado, es importante tener en cuenta que el 57% de los que voluntarios activos o ya no activos, han sido miembros de una Asociación sin Fines de Lucro, tal como CREA. Esto es relevante ya

que muestra una tendencia de participar en este tipo de organizaciones más que en otras.

Se puede apreciar también, que el 75% de los actuales o antiguos voluntarios desarrolla actividades en campo. Es necesario tener en cuenta este resultado, ya que indica que probablemente gran porcentaje de los nuevos voluntarios que integren CREA van a

4. ¿Qué tipo de labores desarrollaste?

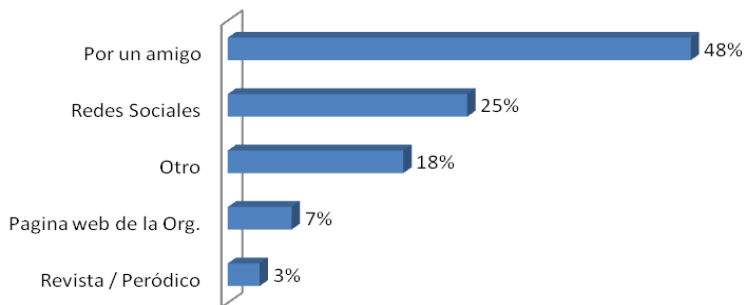


querer ser parte de las actividades en campo, por lo que es importante que los incentivos vayan dirigidos sobre todo a los intereses de este tipo de voluntariado.

Dentro de las actividades de convocatoria, una en las que se deberá poner mayor énfasis es la de “Boca a Boca” ya que como se observa en el gráfico de barras, el 48% de los voluntarios conocieron de la oportunidad de voluntariado mediante ésta actividad, es decir, por un amigo.

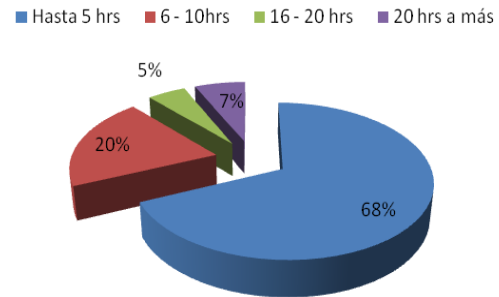
Igualmente, el facebook y twitter son ahora los mejores medios para comunicar las actividades a realizar y atraer nuevos amigos a unirse a las actividades voluntarias.

5. ¿Cómo te informaste de esa oportunidad para ser voluntario?

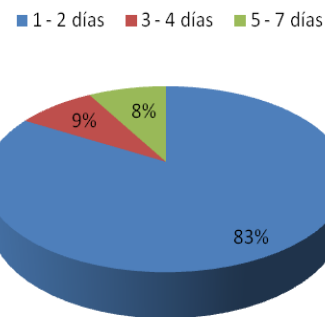


El tiempo dedicado a actividades altruistas es corto debido a la naturaleza voluntaria; el 68% de los encuestados dedican hasta 5 horas semanales, y el 83% dedica sus horas voluntarias entre 1 y 2 días a la semana. Es probable que sean las actividades sabatinas las que mejor se pueden amoldar al tiempo de un voluntario, por lo que el voluntariado en campo de CREA sí se encuentra dentro del rango de tiempo que un voluntario está dispuesto a brindar.

6.a. Tiempo de dedicación a labores voluntarias (En horas por semana)

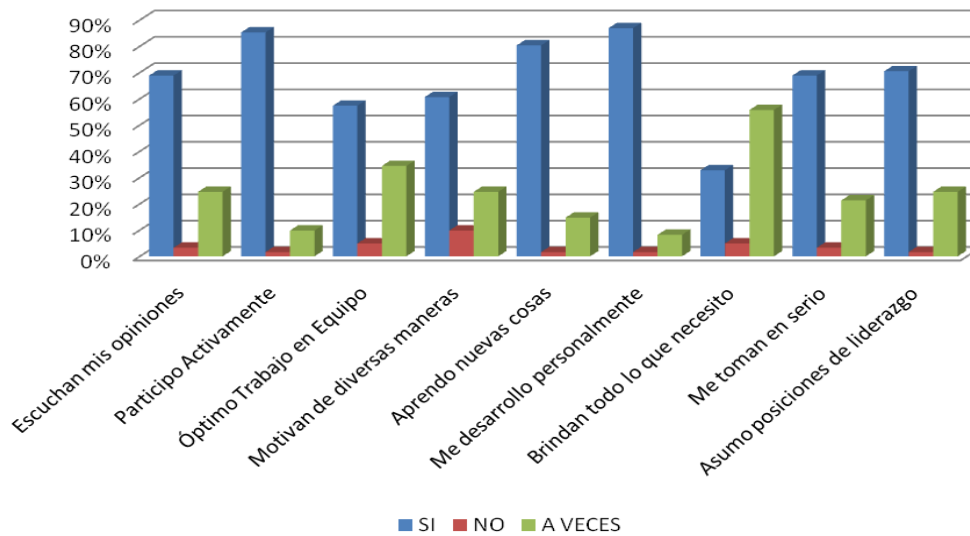


6.b. Tiempo de dedicación a labores voluntarias (En días a la semana)



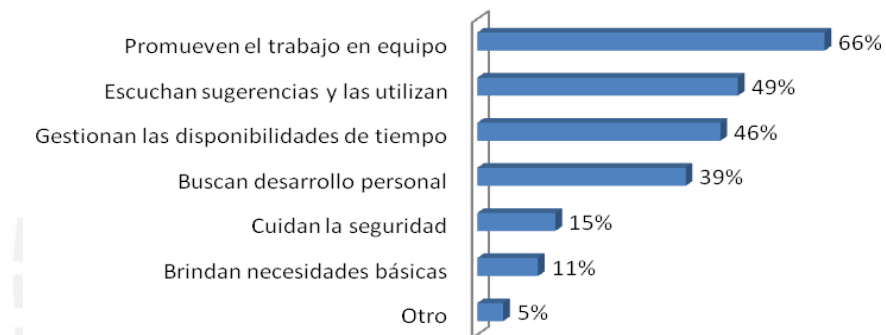
b) Sensaciones como Voluntario

7. Sensaciones del voluntario(a)



Si bien es cierto, las buenas características de las organizaciones que trabajan con voluntarios han tenido gran aprobación, cabe resaltar que hubo gran parte de los encuestados que respondió que “a veces” solamente se les brinda lo que necesitan, y el mayor “no” fue para la opción “Me motivan de diversas maneras”, por lo que hay que poner mayor énfasis en brindar al voluntario los materiales y herramientas necesarias para realizar sus labores, así como motivarlos de diferentes formas.

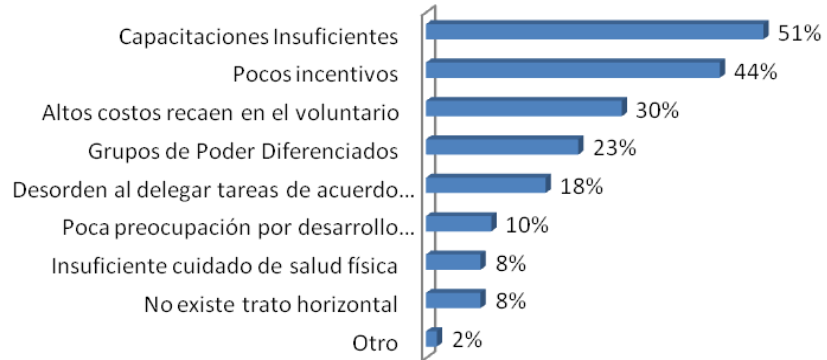
8. Aspectos positivos encontrados en las Organizaciones



Uno de los aspectos que los jóvenes buscaban al integrarse en trabajo voluntario, es el de trabajar en equipo; se puede apreciar que esto sí está siendo encontrado en las organizaciones, por lo que CREA debe mantener este aspecto como uno de los distintivos de la asociación. Igual de importante es mantener la comunicación que permita al voluntario ser escuchado y dar las facilidades en tiempo, pues son aspectos considerados como positivos para los voluntarios.

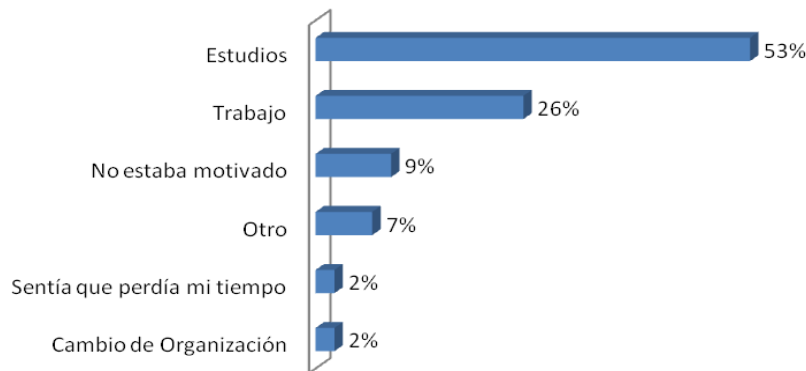
De igual manera, será importante incluir dentro de las propuestas de mejora para CREA a las capacitaciones, no sólo iniciales sino

9. Aspectos Negativos encontrados en las Organizaciones



también continuas durante toda la etapa de mantenimiento, ya que el 51% de los jóvenes considera que la falta de capacitaciones es el aspecto negativo más encontrado en las organizaciones civiles; además de los pocos incentivos y los altos costos monetarios en los que debe incurrir el voluntario.

10. Motivo por el que dejó de ser voluntario



Para que CREA pueda mantener a sus voluntarios por un tiempo determinado o por un proyecto en específico, es necesario que conozca los motivos

por los que un voluntario puede decidir salir de la organización. Como los resultados lo muestran, los “estudios” es el factor más determinante para el término del compromiso voluntario, seguido por el “trabajo”. Por lo tanto, CREA deberá enfocar mayores fuerzas en universitarios sin mayor carga estudiantil, posiblemente, hasta estudiantes de los primeros ciclos de Facultad.

c) *Intereses encontrados*

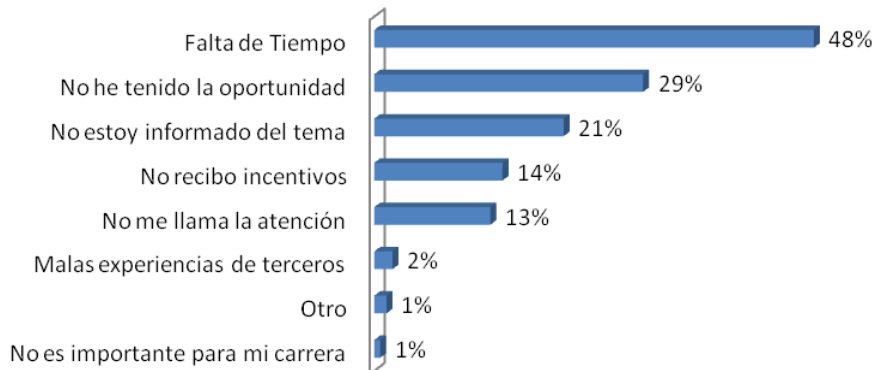
Se observa que dentro del 40% de encuestados que fue o sigue siendo voluntario, el 70% afirma que lo hizo por solidaridad, el 61% por desarrollar sus

valores y el 52% para conocer nuevas personas; esto nos da una idea de lo importante que es propiciar la motivación trascendente (aquella que se presenta cuando se piensa en el otro y no en uno mismo), resaltando el desarrollo de los valores y que se presenta al voluntariado como una tarea grupal en la que además se podrá conocer otras personas con los mismos ideales, para desarrollar juntos sus valores.

2. ¿Cuál fue tu motivación para ser voluntario?



11. ¿Cuáles son los motivos por los que NO has participado en grupos de voluntariado?



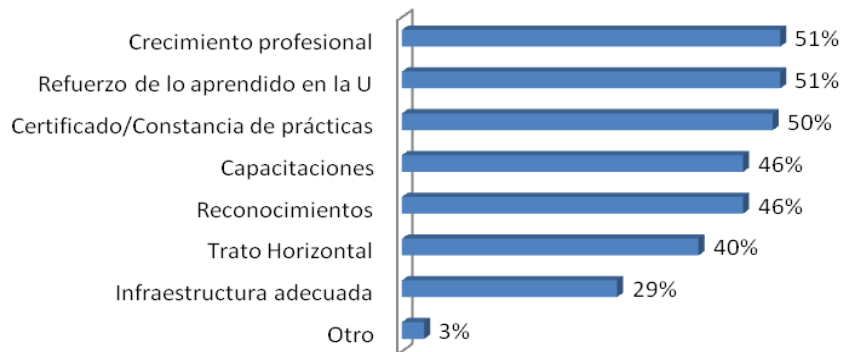
Tal como se vio en una de las preguntas anteriores, los estudios son los que lideran la lista de las razones por la que los

“ex - voluntarios” dejaron de serlo; y esta falta de tiempo también se encuentra dentro de los motivos por los que otros jóvenes nunca han sido voluntarios. Es asumible entonces, que el 42% que respondió con esta opción, no haya tenido tiempo para actividades voluntarias debido a estudios o trabajo.

Sin embargo, es importante notar que existe un 29% que responde no haber tenido la oportunidad y otro 21% que afirma no estar muy informado del tema, este es un porcentaje alto que se debe tener en cuenta, ya que es necesario generar la oportunidad en los jóvenes y ampliar los niveles de convocatoria con mayor información sobre lo que implica ser voluntario y sus beneficios, CREA no debe permitir que existan jóvenes dentro de la universidad y público objetivo, que no hayan escuchado la oportunidad de participar en CREA o que no tengan información a su alcance.

Para las mejoras de Gestión de Voluntariado propuestas, se deberá también tomar en cuenta el crecimiento profesional que se

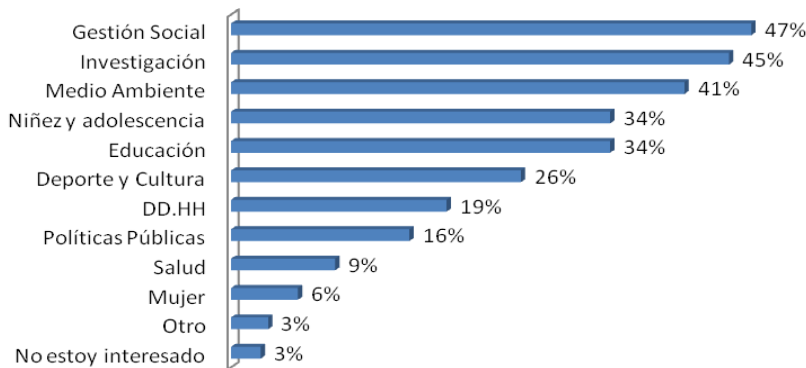
12. ¿Qué te gustaría encontrar en estas organizaciones para que llamen tu interés?



pueda brindar a los voluntarios; si bien es cierto, la Asociación aún no cuenta con estructuras de trabajo definidas, esto puede ser una oportunidad para que los voluntarios tengan libertad de desarrollar sus ideas y propuestas de acuerdo a cada una de sus

profesiones y así también reforzar lo aprendido en la universidad. Igualmente, una constancia de participación será importante, y como se mencionó anteriormente, capacitaciones continuas. De ser posible, inclusive se podría coordinar con algunos cursos de las facultades de Educación y Psicología, para poder negociar prácticas o incluir el apoyo como parte de ciertos cursos.

13. Áreas temáticas de voluntariado que generan más interés.



Finalmente, de los 150 alumnos encuestados, el 34% de ellos respondió estar más interesado en temas de niñez y adolescencia; por otro lado, el 34% respondió

interesarse en temas de educación. Cabe resaltar que por ser una pregunta con respuesta múltiple, no sólo representan el 34% si no que fueron 87 los que se mostraron interesados en al menos uno de los 2 temas; es decir, el 58% de los 150 encuestados. Este es un resultado a tener en cuenta ya que el campo de acción de CREA se encuentra entre ambos temas y se debe aprovechar el alto interés por parte del alumnado.

3.2 Descripción de la Organización

3.2.1 Planeamiento Estratégico CREA

3.2.1.1 Historia

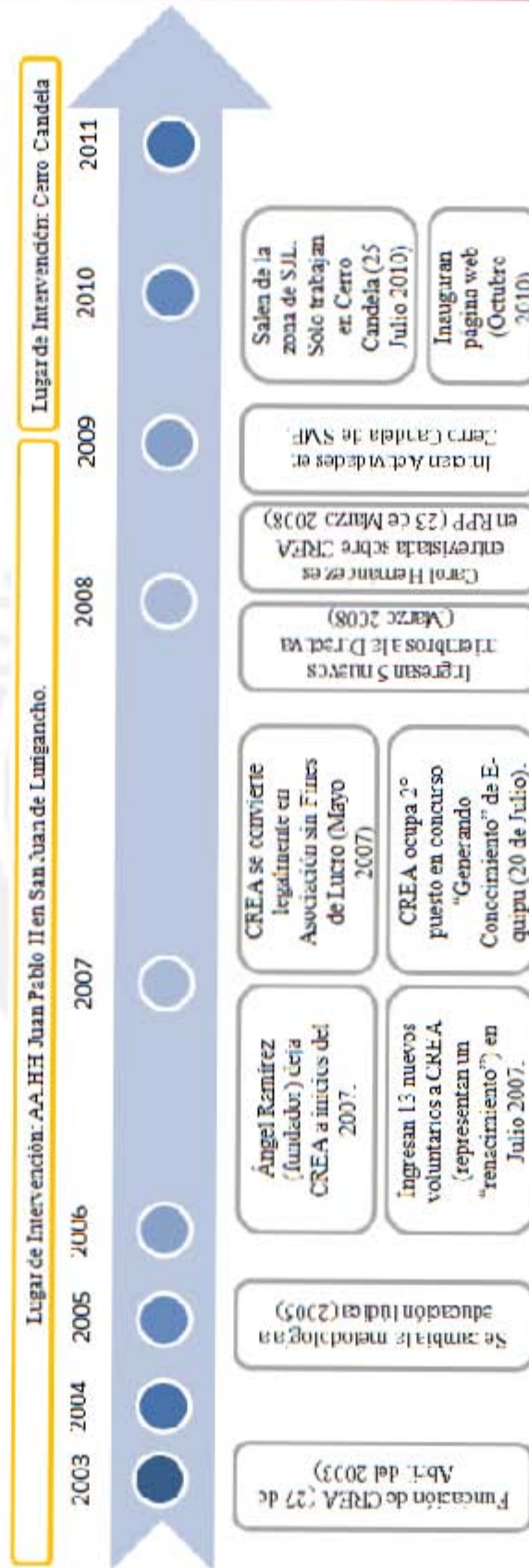
CREA fue fundada hace 8 años por dos jóvenes universitarios: Carol Hernández (quien continúa en CREA) y Luis Angel Ramirez (quien por propia voluntad decidió abandonar CREA 4 años después), ambos decidieron continuar un proyecto misionero inconcluso iniciado por el CAPU en San Juan de Lurigancho, y así poco a poco nuevas personas fueron uniéndose a la causa. Las actividades realizadas eran básicamente de nivelación escolar, ayudando a los niños en sus tareas y reforzando lo aprendido en clases (dejando el tema religioso con el que había iniciado el CAPU de lado); sin embargo, el enfoque de educación tomó otro rumbo durante el 2005, y se empezó a manejar la educación desde una perspectiva lúdica, en primer lugar porque “jugar es divertido”, pero luego se formó como la metodología central de CREA. Existió también un tiempo de crisis en el que muchos voluntarios salieron de la organización (incluido el fundador), y el trabajo se hizo más difícil para todos, en este momento, y prácticamente por obligación, cada integrante aprendió a manejar grandes grupos de niños y conocer un poco más el trabajo propio de un maestro en el campo, teniendo que “arreglárselas” para cumplir con los objetivos que como organización se habían trazado.

En el 2007, un grupo especial (por el entusiasmo y motivación particular con la que llegaron) de 13 nuevos voluntarios ingresaron a CREA, de los cuales hasta la actualidad se mantienen 6 de ellos y 5 ahora forman parte de la Directiva de la Asociación desde marzo del 2008.

Toda la directiva, incluidos “antiguos” y “nuevos” voluntarios, actualmente está trabajando en el Proyecto RECREA de Cerro Candela de San Martín de Porres, en este proyecto, la organización trabaja con 4 grupos de edades de acuerdo al nivel educativo; por ejemplo: inicial (6 niños participantes), 1° y 2° de primaria (6 niños también), 3° y 4° de primaria (14 niños), y 4° y 5° de primaria (15 niños), logrando un total aproximado para cada sábado de 41 niños beneficiados.

Con estos 41 niños, se realizan mini proyectos como: Mundo Marino, Ciencia Divertida, Dinosaurios, Astronautas, Viejo Oeste, Indios, El fin del mundo etc., los cuales buscan enseñar de manera divertida historias que desarrollen las habilidades de los niños de acuerdo a la edad en la que se encuentran. Estos proyectos de taller se brindan durante las dos etapas que integran un semestre: etapa intensiva (Una o dos semanas en las que los voluntarios se quedan a dormir en la zona) y de mantenimiento (talleres sabatinos); en la etapa intensiva se aplican usualmente 4 mini proyectos (uno por cada grupo de edad), y la cantidad de facilitadores por aula dependerá de la magnitud del taller, necesitando un promedio de tres voluntarios que actúen como facilitadores por cada 30 niños.

A continuación una línea de tiempo que dará al lector una idea más clara sobre la historia de CREA y los hitos que definen su cultura actual:



3.2.1.2 Misión de CREA

“Crea es una Asociación Civil que a través de Proyectos Lúdicos⁶⁰, busca que niños y jóvenes se desarrollen como ciudadanos creativos.”

Como se puede observar en la Misión de CREA, se define claramente quiénes son, quiénes son sus beneficiarios y a través de qué medios trabaja. Es concreta y clara, por lo que puedo afirmar que han desarrollado una buena misión que no sólo es comprensible para sus miembros internos sino también para los externos, además que sirve como guía para las actividades que realizan.

3.2.1.3 Visión de CREA

“Ser una Institución sólida, que gracias a su perspectiva pedagógica e innovadora, logre que niños y adolescentes generen soluciones creativas para su entorno.”

Al igual que la misión, la visión propuesta por CREA sí logra responder a la pregunta de qué quieren llegar a ser. Es una visión positiva y alineada a las actividades propias de la organización, comprensible para cualquier persona interna o externa y sobre todo realizable. Ambos conceptos son aprobados por los miembros de CREA, pues tal como se observó en las entrevistas realizadas, muestran conformidad al referirse a ellos.

⁶⁰ Esta perspectiva se basa en lo lúdico, centrándose en la necesidad del ser humano, de comunicarse, de sentir, expresarse y producir en los seres humanos una serie de emociones orientadas hacia el entretenimiento, la diversión y el esparcimiento. La Lúdica fomenta el desarrollo psico-social y la conformación de la personalidad. YTURRALDE, Ernesto “¿Qué es Lúdica?” (en línea) Consulta: 29 de Mayo del 2011 (www.ludica.org)

3.2.1.4 Valores de CREA

- Crear y Jugar son nuestros valores esenciales.
- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Específicos, oportunos y claros.
- Esfuerzo = Resultado.
- Convicción.
- Eficiencia.

Estos valores muestran las “reglas” existentes dentro de la organización, resaltando el compromiso en todos sus principios, lo que va a orientar las tareas a realizar y los cuales pueden variar de acuerdo a la cultura organizacional existente durante el proceso de crecimiento de CREA.

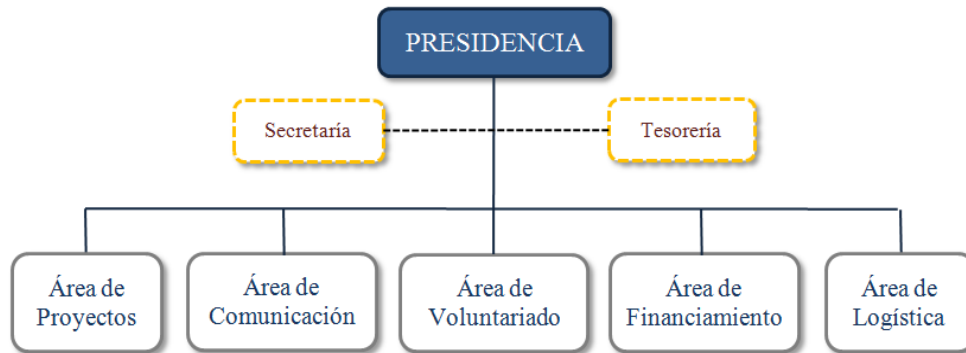
3.2.1.5 Objetivos principales de CREA:

- Generar espacios de interacción entre voluntarios, niños, niñas y adolescentes para el desarrollo de capacidades, habilidades y el despertar de intereses.
- Desarrollar un modelo pedagógico basado en el aprendizaje constructivo, la acción lúdica y la creatividad.

3.2.1.6 Objetivos secundarios de CREA hacia el 2012:

- Fortalecer la difusión y posicionamiento a nivel universitario.
- Desarrollar un sistema que permita atraer a mayor número de voluntarios.
- Ser sostenibles económicamente.

3.2.1.7 Organigrama: Estructura de toma de decisiones.



Este organigrama general muestra el esquema de CREA actual. Como se puede observar, existe la Presidencia, liderada por Mariafé Cornejo, la cual es elegida por votación anual y para permanecer por un periodo de 2 años. La presidencia trabaja con dos áreas administrativas (tesorería y secretaría), y por debajo las áreas de: Proyectos, Comunicación, Voluntarios, Financiamiento y Logística, las cuales cuentan con una persona encargada, salvo voluntariado y proyectos, por ser las que más apoyo necesitan. Entonces, existen sólo 2 niveles jerárquicos, con una relación sumamente horizontal, lo que también forma parte de la CO de CREA y uno de los puntos que no quieren cambiar.

La directiva está conformada por 9 personas (5 hombres y 4 mujeres, cuyos nombres y cargos se presentarán más adelante), los cuales son también voluntarios, y el grupo actual de voluntariado - que no pertenece a la Directiva - lo conforman un poco más de 6 personas que acuden con cierta frecuencia a las actividades de la asociación, de las cuales cinco son mujeres y son las más activas en cuanto a apoyo brindado e interés mostrado. En total son un poco más de 15 las personas que trabajan activamente en las actividades y proyectos de CREA.

3.2.2 Red de relaciones con otras organizaciones o grupos sociales.

CREA forma parte de Equipu-PUCP (Primer Sistema Organizacional de Equipos de interés⁶¹), red la cual impulsa y apoya las iniciativas y proyectos que nacen en la Universidad Católica⁶², ya sea por parte de los estudiantes, profesores, egresados, etc.

Ya son 5 años en los que CREA ha pasado de nivel Inicial a Junior dentro de E-quipu, lo que les demanda la responsabilidad de mandar un informe mensual sobre las reuniones realizadas y las decisiones tomadas por la directiva. Además, dentro de los principales beneficios se encuentra el poder participar de las ferias de voluntariado que se realizan dentro de la universidad, la facilidad para reservar salones en cualquier pabellón, y la oportunidad de aliarse con grupos que formen parte de la red de inscritos dentro de E-quipu; lamentablemente, por ahora no existe aún otra organización con las mismas características que CREA para poder generar alianzas o redes, pero de hacerlo, sería con grupos de educación, voluntariado o arte (para poner en práctica la pintura o la música dentro de sus actividades). Sin embargo, esto no es necesariamente malo, pues al ser la primera asociación universitaria en tratar el tema de educación lúdica, puede ser un referente dentro de la comunidad y el único receptor de voluntarios interesados en el tema.

⁶¹ Un equipo de interés es formado por un grupo de personas interesadas en un tema en particular, desde arte hasta tecnología, pasando por deportes y proyección social, entre otros.

⁶² PUCP (En línea) Consulta: 7 de Junio del 2011 (www.e-quipu.pe)

3.2.3 Rendición de cuentas y volumen de fondos que maneja.

Actualmente CREA no le rinde cuentas a ninguna otra institución, ni de actividades ni de gastos (salvo los informes presentados a E-quipu como se mencionó anteriormente), pero sí lo realiza cada área de manera interna en las reuniones organizativas. En un primer momento se rindió cuentas de los gastos al Club de Rotarios, pues eran quienes apoyaban económicamente a la organización, pero esto ya no ocurre desde inicios del 2010 debido a unos problemas de coordinación y desacuerdos entre ambas organizaciones. Actualmente, al ya no contar con el apoyo del Club de Rotarios, han asumido un autofinanciamiento en el que todos los miembros de la directiva de CREA deben pagar una cuota mensual, la cual varía de acuerdo a 3 escalas:

- S/.20 los egresados
- S/.10 los estudiantes con trabajo
- S/.5 los estudiantes que no trabajan

Asimismo, se han establecido una serie de multas por tardanza o incumplimiento de las tareas, para así lograr financiar las actividades que pertenecen a la Etapa de Mantenimiento. Sólo para la época navideña, se venden tarjetas con diseños de los dibujos hechos por los niños participantes de sus proyectos.

A continuación un resumen de los ingresos por voluntario que recibió CREA durante todo el año 2010 y los dos primeros meses del 2011:

Ingresos CREA
(en nuevos soles)

	1/10	2/10	3/10	4/10	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10	11/10	12/10	1/11	2/11
Carol	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Mafe	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Salva	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Juan	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10
Pepe	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10		
Jose	5	5	5	5	10	10	10	20	20	10	30	20	20	20
Vale	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Luis	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Paola	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5
TOTAL	90	90	90	90	105	110	110	120	125	115	135	125	110	110

Fuente: Archivos informativos CREA.

En el caso de la Etapa Intensiva, que dura de una a dos semanas y es tipo “internado”, los gastos en promedio son de S/.500 a S/.700, incluyendo los materiales utilizados, como fotocopias, refrigerios, etc. Para actividades específicas o algún evento o promoción eventual, los gastos son de S/.80 a S/.100, y ya que CREA no cuenta con RUC, manejan su contabilidad de gastos en cuadros Excel sin mayor detalle, y que son afinados sólo para el registro de comprobantes, que se recopilan en un flujo de gastos histórico y que sirve para proyectar costos cuando es necesario, como por ejemplo, ante la oportunidad de participar en algún concurso de financiamiento.

Capítulo IV: Diagnóstico de CREA

4.1 Diagnóstico Organizacional

Toda propuesta de cambio debe estar centrada en un conocimiento claro de la organización a la que se busca modificar, por lo que el diagnóstico organizacional no sólo resulta necesario sino que imprescindible, para además dar propuestas acorde con las características propias de la organización. Para esto, es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar las soluciones adecuadas.

Un modelo de diagnóstico busca estructurar el estudio de una organización; Rodríguez (2005), en su libro “Diagnóstico Organizacional”, propone que el diagnóstico sea creación propia, ya que así se puede adaptar a las necesidades especiales de la organización, pero siempre guiándose por: ambiente, cultura organizacional, estructura, comunicaciones, liderazgo, conflicto, desempeño, motivación, clima laboral, sindicatos, y toma de decisiones⁶³. En el caso de CREA, nos guiaremos por estos factores también, salvo por el de sindicatos.

Cabe recalcar que CREA actualmente no cuenta con indicadores que muestren la situación actual en la que se encuentra o que hayan monitoreado los avances de desarrollo en el transcurso de estos 8 años; sin embargo, a partir de la metodología utilizada y la

⁶³ RODRIGUEZ, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. México D.F.: Alfaomega. Consulta: 26 de Noviembre del 2011 (http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1799/1/Modelos_de_analisis.pdf)

observación realizada en las actividades de CREA, se puede llegar a una clara aproximación del momento actual por el que pasa la organización y las dificultades que sobrellevan. A partir de ello, se propone analizar siete factores claves dentro de CREA: marco institucional y legal, análisis del entorno, situación de los recursos humanos, situación de los recursos financieros, situación de los recursos funcionales, capacidades organizacionales, y cultura organizacional de CREA.

A continuación, se presentan las herramientas a utilizar a lo largo del Diagnóstico y la Propuesta, y posteriormente se desintegrará el análisis de acuerdo a los siete factores clave.

MATRIZ DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS	
Herramienta	
Cadena de Valor	Esta herramienta se diseñó en base a la Gestión Empresarial como una herramienta de análisis de la planificación estratégica; el objetivo de esta herramienta es el de generar valor para (en este caso) el beneficiario, e identificar aquellas actividades específicas en las que se deben aplicar mejores estrategias ⁶⁴ . Para efectos de la presente investigación, la Cadena de Valor ha sido modificada para que pueda adecuarse al contexto de la Asociación Civil CREA y así obtener interesantes resultados.
Árbol de Problemas	Es una herramienta visual de análisis que se ha utilizado para identificar con precisión al problema objeto de estudio, así como sus causas y efectos ⁶⁵ .
Diagrama de Gantt ⁶⁶	El Diagrama de Gantt será de suma utilidad para que CREA pueda planificar sus tareas y actividades guiada por la implementación de las propuestas de mejora en la Gestión de su Voluntariado. En el Diagrama podrán ver los grupos de tareas a realizar y su duración en una línea de tiempo, así como los responsables por cada una de ellas. (Ver anexo 5)
Análisis de Stakeholders	Con ella podremos identificar estrategias más adecuadas para menguar los riesgos de CREA, tomando en cuenta las expectativas de los distintos grupos y sus particularidades. Además, permite identificar los niveles de poder de cada uno de ellos sobre CREA.

⁶⁴ PORTER, Michael. (1998). *La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva*. CECSA. México. p. 51

⁶⁵ BOBADILLA, Percy (2006) PUCP. Diseño de Proyectos de Desarrollo. [Díapositivas] En línea. Consulta: 17 de Junio del 2011 (http://www.pucp.edu.pe/documento/diplomas/formulacion_diseno_proy_bobadilla.pdf)

⁶⁶ ZARZA, Adolfo. (2004) *Diseño y Gestión de Proyectos*. Fundación CIRDA, Asunción. p.33 En línea. Consulta: 12 de Septiembre del 2011 (<http://www.funlibre.org/documentos/diplomacyam/PROYECTOS.pdf>)

MATRIZ DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS	
Herramienta	
FODA	Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del entorno interno y externo de CREA. Nos permite reconocer la situación actual de la organización e identificar aquellos puntos críticos que podrían significar un riesgo para la implementación del proyecto ⁶⁷ .
Estrategia de Cambio	Se presenta un esquema de los cambios a realizar y cómo estos van a afectar otras causas del problema principal de manera positiva. Permitirá visualizar el camino de efectos que tomará el aplicar las recomendaciones dadas en el modelo y cómo llegará a su fin principal.
Marco Lógico ⁶⁸	Es una de las herramientas más significativas para todo proyecto, en este caso, de cambio organizacional. Y servirá para entender el proceso de cambio a seguir por CREA y cómo consecuentemente a partir de actividades es que se llega al fin propuesto.

4.1.1 Marco Institucional y legal⁶⁹

En el Perú, las personas jurídicas sin fines de lucro, como CREA (la cual ya está registrada en los Registros Públicos), se encuentran reguladas por el Código Civil, y son de tres tipos: asociaciones, fundaciones y comités; CREA es una Asociación, y de acuerdo al código civil, la definición de Asociación es la siguiente:

“Organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo”.

Artículo 80 del Código Civil

Tal como se menciona en la definición, CREA es una Asociación Civil creada bajo un fin no lucrativo, constituida por la unión voluntaria de sus miembros, con un fin común y de manera independiente, lo que la incluye como parte del denominado Tercer

⁶⁷ INFORMET (2002) *Manual de Capacitación: Planificación Estratégica*. Proyecto MUSA. p.20 – 23 En línea. Consulta: 26 de Julio del 2011. (<http://www.care.org.pe/pdfs/GIRH/MUSA/CD2%20Proyecto%20modelos%20urbanos%20de%20salud%20ambiental%20MUSA/055.pdf>)

⁶⁸ BOBADILLA, Percy. Loc. Cit.

⁶⁹ PARODI, María Beatriz. (2000) *Creación de un Marco Legal propio para ONGs* (En línea) The International Journal of Not for Profit Law. Vol. 3 Art. 1. Consulta: 6 de Marzo del 2011 (http://www.icnl.org/knowledge/ijnl/vol3iss1/art_7_sp.htm)

Sector⁷⁰ y la caracteriza por sus fines solidarios y de desarrollo, que contribuyen a su riqueza en sí misma, y la mantiene como sujeto de derecho con autonomía patrimonial; es decir, tiene derechos y obligaciones al realizar sus actividades, y en cuanto a su autonomía patrimonial, quiere decir que sus recursos pertenecen exclusivamente a la organización y no a sus miembros; manteniendo al Estado muy al margen de sus actividades, a diferencia de las ONG, las cuales están (o deberían) directamente observadas por el Estado.

Igualmente, cuenta con ciertas características de estructura; por ejemplo, CREA no cuenta con una Asamblea General de Asociados, pero sí con un Consejo Directivo, pues al ser una Asociación con un número pequeño de voluntarios, la creación de ambos grupos podría conllevar a una duplicidad de roles innecesaria. Además, cabe resaltar que debido a sus características, CREA no se encuentra inscrita en el APCI, por lo que no está habilitada para recibir donaciones por este medio y por lo tanto tampoco puede dar el beneficio a sus donantes de la reducción de pago de impuestos.

4.1.2 Análisis del Entorno

¿Deben las organizaciones no lucrativas pensar en la competencia? Esta probablemente es una de las preguntas de mayor debate dentro de las organizaciones civiles de desarrollo; y es que con el crecimiento en el número de organizaciones y la baja de los presupuestos, hoy existe la necesidad de replantearse el modelo de financiación así

⁷⁰ Según la definición de la Universidad de Hopkins de Baltimore, una institución del Tercer Sector debería poseer las siguientes características: 1. Estar organizada formalmente (tener una estructura interna, estabilidad de objetivos formales y distinción entre socios y no socios.); 2. Ser privada; 3. Ausencia de ánimo de lucro; 4. Capacidad de autocontrol institucional.

como el uso eficiente de los recursos disponibles. La captación de recursos, ya sean humanos o económicos, es básica en todas las organizaciones no lucrativas, y el voluntariado constituye uno de los activos más importantes y el principal motor de su desarrollo, por lo que es importante un campo en el que la profesionalización de la gestión de personas o las políticas de recursos humanos sea eficiente y poder así manejar la “competencia” que se ve en los últimos años⁷¹.

Personalmente, y a partir del conocimiento aprendido en pregrado sobre la gestión de éste tipo de organizaciones, puedo decir que siempre es necesario tener en cuenta el análisis de las organizaciones de nuestro entorno para así aprender de ellas y analizar de manera comparativa los resultados. Además, en el tema del voluntariado, es importante estudiar a organizaciones similares para así encontrar donde radica nuestra “ventaja competitiva” y dirigirla hacia la atracción de nuevos voluntarios.

En el caso de CREA, por sus características propias, no se ha realizado un análisis de programas educacionales grandes, tales como “Fomento Educativo” del BCP, “Leer es estar adelante” del BBVA, o con grandes asociaciones tales como “Empresarios por la Educación”, etc., pues no representan un referente para CREA. Estos programas se centran en educación matemática, deportiva, lectura, tecnologías de la información, etc., tópicos que en los que CREA no busca competir, debido a su perspectiva lúdica; además, tampoco representan una competencia en voluntariado, por ser iniciativas diferentes.

⁷¹ GALLIFA, Angela, y PIN, José. (2008) Fundación de Estudios Financieros. *ONG: La competencia por los recursos ha comenzado*. En línea. Consulta: 13 de Diciembre del 2011 (<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=910&ar=6&idioma=1>)

La “competencia” más directa de CREA es “Crea +” (crea más), ya que ambos se enfocan en captar el mismo perfil de voluntarios (universitarios jóvenes interesados en trabajar con niños los sábados, y cuya gran parte de voluntarios provienen de la Universidad del Pacífico y de la PUCP). CREA+ es también una asociación sin fines de lucro compuesta por jóvenes que se dedica a fortalecer el nivel educativo de los niños y niñas del país en el que se encuentra; busca formar capacidades y otorgar herramientas gracias a lo que denominan su principal activo: el voluntariado profesional. Esto lo logran mediante el apadrinamiento de centros educativos y cada sábado realizan programas de complemento educativo para el alumnado, así como paulatinamente realizan talleres para padres con el fin de apoyarlos en el manejo del hogar y en la relación con sus hijos.

Su visión es clara y retadora: “Seremos la principal institución sin fines de lucro de América Latina que logra la promoción social a través de la Educación”, y van camino a ello, actualmente trabajan con 400 niños del Colegio Fe y Alegría N° 34 y cuentan con 100 voluntarios en Perú, de los cuales 42 de ellos conforman el equipo administrativo, el cual está dividido en 6 direcciones (Dirección General y Relaciones Institucionales, Dirección de Gestión del Talento, Dirección de Finanzas, Dirección de Gestión de Colegios, Dirección de Pedagogía y Capacitaciones, y Dirección de Comunicación).

CREA+ está presente en tres países: Perú, Brasil y Chile, por lo que cuenta con mayor acceso a recursos económicos y humanos, los que a su vez les brinda mayores capacidades y herramientas que ayudan a tener procesos optimizados y les da mayor profesionalización, y con mayor capacidad de convocatoria de voluntarios.

Hasta aquí, podemos observar que CREA+ cuenta con un equipo administrativo mucho más amplio que la Directiva de CREA, contando inclusive con una Dirección de capacitaciones, aspecto que no ha sido tomado en cuenta como un elemento primordial dentro de CREA hasta entonces. Además, ciertos aspectos son relevantes y deberían ser tomados por CREA: su página web siempre está actualizada; sus voluntarios son llamados “creando”, con esto, forman en ellos un sentir de pertenencia que los identifica con la organización; están en campaña para conseguir “Amigos Crea+”, los cuales son actores que voluntariamente pueden brindar apoyo económico a sus actividades.

A continuación un cuadro que muestra en resumen el proceso por el que pasa el voluntario de “Crea +” y sus elementos claves:



Por otro lado, dentro de la PUCP (Entorno más directo de CREA), las diferentes organizaciones civiles conformadas por alumnos y que se encuentran también registradas

dentro de E-Quipu, representan en cierto grado una competencia en cuanto a captar voluntarios, ya que su público objetivo también son los alumnos del mismo centro de estudios. Partiendo de ello, son 140 los equipos que integran a E-quipu, de los cuales 61 están en la categoría de Responsabilidad Social al igual que CREA y 22 en la sub-categoría de Proyección Social y/o voluntariado. A partir de la información obtenida de estas 22 asociaciones, se pueden encontrar 4 (ConexiOn, Creando País, Red de Artistas voluntarios y Sockochallay Unidos) asociaciones cuyos objetivos se asemejan a los de CREA y cuyos voluntarios directos son alumnos de la PUCP. Por lo tanto, en su entorno cercano, CREA compite por voluntarios con 4 organizaciones.

En el caso de la competencia por fondos, CREA no compite con ninguna organización actualmente, ya que como se mencionó anteriormente, su financiamiento es interno, y por el momento no están enfocados en cambiar ello. En cierta forma, mucho de su cultura se basa en la naturaleza de pequeña organización de CREA.

En cuanto a la demanda existente en el entorno externo respecto a interés en actividades voluntarias, ésta es favorable, ya que existe una inclinación por parte de los estudiantes a entrar y donar parte de su tiempo en organizaciones que velen por los intereses de terceros, y muchos de estos están interesados en temas de niñez o educación, tal como se apreció en los resultados de la encuesta aplicada, en la que el 68% de los alumnos está interesado en participar como voluntarios en algún momento; además, el 60% de los alumnos encuestados nunca han sido voluntarios; el 29% de ellos responden que esto se debe a que no han tenido la oportunidad de participar y 21% de ellos responden no haber estado informados sobre el tema, lo que revela un alto nivel de desconocimiento sobre las actividades voluntarias, y es a este punto sobre el que CREA debe apuntar para poder

captar a potenciales voluntarios; es decir, brindar la oportunidad de una manera atrayente, e informar sobre los beneficios e implicancias positivas del trabajo voluntario.

En cuanto al otro 40% que sí participó en alguna actividad de voluntariado, es importante notar que el 57% afirmó haber sido voluntario en una Asociación sin Fines de Lucro, tal como CREA, lo que le deja una ventana abierta de mayores posibilidades y acceso para calar en los posibles voluntarios.

4.1.3 Situación de los Recursos Humanos

La gestión de los Recursos Humanos se inició a partir de la administración de las relaciones humanas postulada por Frederick Taylor, quien la basaba en el puesto o cargo del empleado, y por otro lado, Henri Fayol, quien fundamentaba su teoría en la estructura organizacional como forma de alcanzar la eficiencia⁷². Actualmente, ya no se pone énfasis en la estructura organizacional o en la delimitación de los puestos, sino en las personas que participan dentro de la organización, como recurso necesario para lograr las metas establecidas, pasando así de un aspecto técnico a uno más psicológico. Por ello, en CREA es necesario analizar el aspecto psicológico de los voluntarios actuales; como por ejemplo: cuáles son las limitaciones que tienen dentro de la organización, qué errores se han cometido en cuanto al manejo de este importante recurso, cuál es el sentir actual de ellos, etc.

A partir de esto, se ha encontrado que en CREA, los recursos humanos que forman la directiva de la organización realizan sus actividades sin percibir ningún sueldo, por lo

⁷² GARZA, Juan. (2000) *Administración Contemporánea*. Santafe de Bogota: McGraw-Hill. 2ª Edición, México. p.4

que deben considerarse no sólo por sus habilidades y actitudes, sino también por sus necesidades y anhelos individuales, ya que son el único factor generador de valor y elemento imprescindible para el desarrollo exitoso de los procesos de cambio en la niñez. Sus intereses y la lógica misma de solidaridad que los guía, significará el impacto que generen sus acciones; sin embargo, el hecho de contar con voluntarios dentro de la Directiva que debido a sus responsabilidades externas, no pueden otorgar mayor disponibilidad de tiempo a las actividades y ejercicios de CREA, dificulta el contar con mano de obra capaz de controlar la calidad de los procesos y productos trabajados y por lo tanto representa una de las grandes limitaciones en este aspecto.

En cuanto a los errores encontrados que se han venido cometiendo durante los ocho años de trabajo de CREA, se encuentra que durante los años previos al 2007, todos los voluntarios que llegaban a CREA recibían un trato muy especial y dedicado; es decir, se les quiso brindar todas las facilidades del caso “para que no se vayan”, generando en ellos una motivación intrínseca, que como se definió en el Marco Teórico, es una motivación existente a partir de los beneficios a recibir y no de los beneficios para el beneficiario; se volvían “engreídos”, no hacían más que ir a jugar con los niños, y tal como lo expresó Luis Rivas, el actual encargado de voluntariado, “*Carol Hernández era la mamá*”, lo que pudo ser una de las causas que generaron un inicio inapropiado para la captación de voluntarios realmente comprometidos. Además, la inducción que se ha venido utilizando en CREA ha sido muy rápida y directa en el campo, esto es afirmado por José del Castillo (respecto a su experiencia de reclutamiento): “*La verdad es que fue muy rápida y casi sin darme cuenta, en ese momento la asociación no contaba con muchos voluntarios y todos llegamos juntos. Fuimos a una intensiva, nos encantó y nos*

quedamos... al toque nos comprometieron con más responsabilidades... después de un par de días ya liderábamos grupos y ejecutábamos actividades solos”; esta etapa de rápida inducción llevó en su momento a que se alimentara la emoción de los voluntarios, que como es obvio, poco a poco se fue apagando, primando la razón, que en casos ha significado la salida de muchas personas que no encuentran un futuro en CREA más allá del actual.

Este inadecuado manejo del voluntariado se refleja ahora en el caso de los voluntarios más jóvenes, ya que de manera generalizada existe un grado de desmotivación que en parte se debe a que su verdadera motivación no fue propiciada ni bien guiada, y esto se infiere a partir de la información levantada en las entrevistas con los mismos voluntarios, los cuales ante la pregunta “¿Cuál es tu motivación actual para mantenerte como voluntario en CREA?” mostraron ese deterioro de su motivación que inicialmente no tenían.

Por otro lado, la organización no ha sido capaz de atraer o despertar el interés de mayor cantidad de gente que desee apoyar y que incentive a los actuales voluntarios a seguir participando, lo que ha llevado a que a pesar que todos en CREA creen en la causa de la organización y en los resultados que se obtienen, aquella pasión inicial con la que decidieron aceptar sus puestos dentro de la directiva, se viene desvaneciendo y queda ya más un sentimiento de responsabilidad.

Asimismo, los resultados encontrados en la entrevista ante la pregunta: “Si tuvieras que poner un número del 1 al 10 al nivel que CREA cumple tus expectativas en cuanto al voluntariado, ¿Qué número le pondrías?”, no fueron del todo positivos, dando

un 6 de promedio dentro de los miembros de la directiva; un número bajo para venir de parte de las cabezas de la organización, y muestra un vacío en cuanto a lo que CREA está brindando internamente a sus voluntarios. Este resultado fue un promedio claro entre los antiguos y nuevos miembros de CREA, ya que existe una división en cuanto a maneras de ver a la organización que separa a los miembros con mayor tiempo, de los jóvenes que recién tienen pocos años en la organización, e inclusive de los jóvenes que ya tienen cargos directivos. Por ejemplo, mientras que por un lado, Carol Hernández (fundadora) se imagina una “Casa CREA” donde los niños puedan ir a aprender, y ser una organización receptora de grandes fondos económicos dentro de sólo dos años; por otro lado, Paola Nureña, miembro de la Directiva, afirma: *“Espero que en dos años el proyecto que estamos ejecutando ya esté estable y con las mejoras realizadas... con un mejor desempeño por parte de todos. Habría que mejorar la organización, la distribución y ejecución de funciones; la comunicación con los voluntarios; las motivaciones; etc.”* Como se puede apreciar, dentro de los miembros que conocen más a fondo la historia de CREA, existe una clara confianza y optimismo sobre el trabajo realizado, con claras expectativas sobre los logros a corto plazo y con una motivación intrínseca que se mantiene a pesar del tiempo transcurrido, lo que no ocurre con los voluntarios que ingresaron después; esto puede demostrar dos cosas: 1. No se sienten lo suficientemente capaces para realizar grandes cambios; o 2. No logran ver oportunidades de mejora en las capacidades que tienen como equipo.

Todo este análisis ayudó no sólo a conocer el pensamiento de los voluntarios dentro de CREA y sus causas, sino que también para plantear mejoras que se adecúen a sus expectativas y se dirijan a desarrollar aquellos aspectos débiles encontrados.

4.1.4 Situación de los Recursos Financieros

CREA inició sus actividades con recursos propios de los mismos fundadores, inclusive, en la actualidad siguen trabajando de la misma manera, manteniéndose así en un proceso mínimo de profesionalización, ya que si bien es cierto, cuentan con la estructura ejecutiva mínima para poder llevar a cabo sus tareas, no están aplicando los procedimientos necesarios para tener un sistema de información orientado hacia la gestión, que priorice el tema de la documentación de su balance y estados financieros para lograr postular a nuevos medios de financiamiento.

Hasta inicios del 2010, por un periodo de un año, recibieron apoyo del Club de Rotarios; sin embargo, este fue cancelado debido a que CREA dejó de tener gastos fuertes al momento de cambiar de zona de intervención desde San Juan de Lurigancho hacia Cerro Candela, pues se centraron en el diagnóstico y entraron a una etapa que no implicaba gasto de materiales. Pero no fue sólo esto, sino que hubieron retrasos en la rendición de cuentas hacia el Club (entregas de boletas, facturas, etc.) lo que complicó un poco la relación entre ambas asociaciones y se tuvo que cancelar el apoyo. Ya sin apoyo externo, CREA actualmente sobrevive por apoyo únicamente interno; es decir, los miembros de la directiva de CREA deben pagar una cuota mensual para costear los gastos de materiales, además de una serie de multas por tardanza a las reuniones de Directiva, o incumplimiento de las tareas, lo que hace referencia al incumplimiento de funciones o de fechas de entrega de algún documento por parte del encargado de un área o demora al presentar alguna “tarea”. Este punto es un poco controversial dentro de CREA, ya que los antiguos miembros están contentos con este aporte, lo ven como parte de su voluntariado;

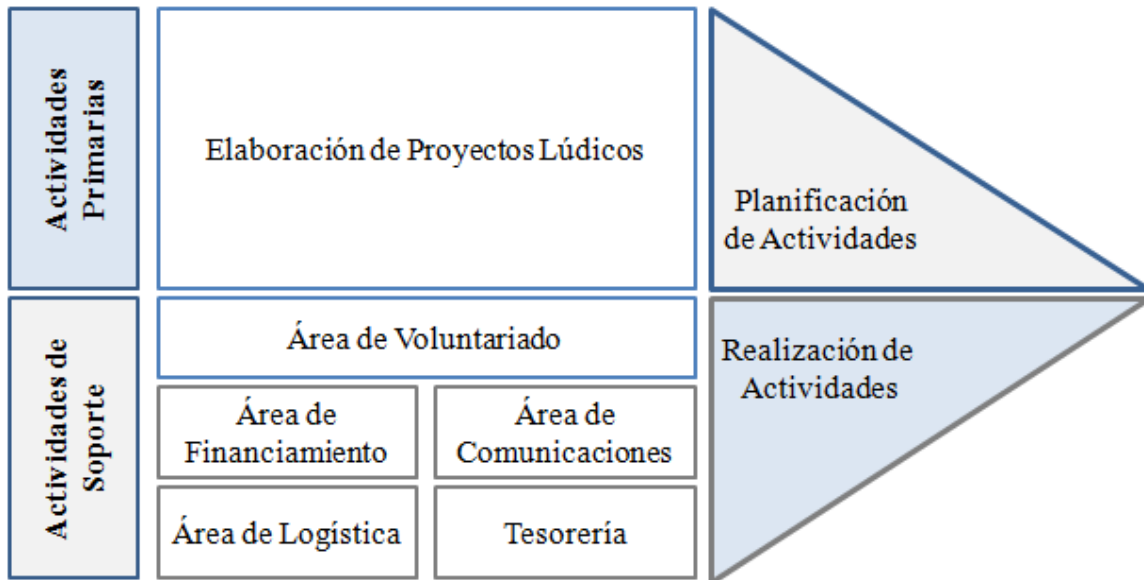
sin embargo, existe también una minoría que preferiría dejar de dar este monto, pero no promueven ninguna actividad que pueda ayudar a dejar de hacerlo. Por lo tanto, y por ser también parte de las características de CREA, se plantea dejar este punto con financiamiento interno, por el momento, y trabajar con los nuevos voluntarios este punto como un tema de compromiso con la causa, sin que esto signifique no buscar acceder a otro tipo de donaciones o apoyo.

4.1.5 Situación de los Recursos Funcionales

En cuanto a los recursos funcionales, CREA no ha documentado aún sus procedimientos ni elaborado sus procesos, probablemente porque no ha tenido aún la necesidad de hacerlo; sin embargo, si quieren ser una institución sólida como lo dicen en su visión, es sumamente importante que se tenga todo documentado y que se aplique, ya que de ello dependerá mucho el éxito de las actividades y la permanencia de los nuevos voluntarios. A partir de esta importancia de mantener las funciones claras y ordenadas, a continuación se presenta una propuesta para la Cadena de Valor de CREA, desarrollada tomando como base la propuesta de Porter, la cual busca identificar aquellas actividades específicas en las que se deben aplicar mejores estrategias⁷³ y generar valor para el beneficiario final:

⁷³ PORTER, Michael. óp. Cit. Pp. 51-57

Cadena de Valor de CREA



Fuente: CREA - Elaboración: Propia

Como se puede observar, la actividad primaria sobre la que CREA debe poner su mayor esfuerzo y utilizar sus recursos y capacidades es: Elaboración de Proyectos, para lo cual necesita de sus actividades de soporte que apoyen en la consecución de buenos resultados. En cuanto a sus actividades de soporte, se reconoce al voluntariado como parte importante y necesaria de priorizar para poder cumplir con una optima gestión organizacional, aportando a su vez al buen funcionamiento de actividades como el Financiamiento, la Logística, Tesorería y Comunicaciones; por lo que se deben generar estrategias, que en el presente documento están presentadas como propuestas de mejora, que generen valor a CREA. Así, CREA al centrarse en tener proyectos de calidad y un voluntariado eficazmente gestionado, estará generando una ventaja competitiva sobre otras asociaciones civiles, lo que a su vez atraerá a más voluntarios y podrán así generar un mayor impacto social.

4.1.6 Capacidades Organizacionales

Las principales capacidades de la organización aparecen a partir de sus Recursos Humanos y las profesiones que tienen sus miembros; a continuación un cuadro que muestra la especialidad en pregrado de cada integrante del equipo:

NOMBRE	CARGO	PROFESIÓN
Juan Safra	Área de Comunicación	Comunicador para el desarrollo (en curso)
Valeria Chávez	Área de Proyectos	Educadora - Inicial (en curso)
Luis Rivas	Área de Voluntarios	Comunicador para el desarrollo (en curso)
Leonardo Cabrera	Área de Voluntarios	Matemático (egresado)
Paola Nureña	Área de Proyectos/Secretaría	Educadora – Primaria (egresada)
Mariafé Cornejo	Área de Proyectos/Presidencia	Educadora – Inicial (egresada)
Salvador Caro	Tesorería	Ingeniero Industrial (egresado)
José Del Castillo	Área de Logística	Ingeniero Informático (egresado)
Carol Hernández	Área de financiamiento	Publicista (egresada)

Como se puede observar, más de la mitad de la directiva cuenta con especialización, ya sea en Educación o en Comunicación para el desarrollo, pero ambas carreras son las predominantes y de las que parten las principales capacidades de CREA para desarrollarse. Además, la mayoría también son egresados, lo que les brinda un plus para poder aportar a la organización mayores herramientas profesionales dentro de sus actividades e inclusive hasta el momento, mayor financiamiento y contactos.

Estas son las principales capacidades con las que cuenta CREA, y que han permitido su mantenimiento y crecimiento durante estos 8 años, desarrollando una cultura

organizacional muy particular (entendiéndola como el conjunto de experiencias y valores que los caracterizan), que se forma también por la historia que llevan detrás y las decisiones que tomaron en el pasado; todo unido, forman la cultura organizacional de CREA.

Analizando con mayor detalle las problemáticas existentes dentro de CREA, se observa que dentro de las especialidades de los miembros de la directiva, no hay ningún gestor que pueda aportar capacidades organizacionales para mejorar la gestión propia de la asociación; es por ello, que se aplicó la encuesta dentro de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, pues representan a los jóvenes que podrían aportar mayores capacidades organizacionales a CREA. Sin embargo, captar a este grupo no sería posible si la Directiva actual no se capacita en la gestión del reclutamiento y gestión del voluntariado, por lo que las propuestas aquí planteadas apuntan a solucionar este problema como primordial y punto de partida para poder luego con recursos humanos capacitados, realizar las mejoras correspondientes a la gestión organizacional. Cabe recalcar que el presente documento no descarta los problemas encontrados en CREA más allá de la gestión del voluntariado, sino que se central en éste aspecto por ser uno de los temas de mayor relevancia dentro de las ONG y significar el corazón de las capacidades en CREA.

4.1.6.1 Cultura Organizacional de CREA

Tal como se vio en la teoría del Capítulo II sobre este concepto, toda cultura es intangible, por lo que la observación del desenvolvimiento de los voluntarios dentro de su campo de acción y las entrevistas personales, representa la confirmación de lo que CREA ha desarrollado en su visión y que ahora se ve reflejado en su cultura:

“Ser una Institución sólida, que gracias a su perspectiva pedagógica e innovadora, logre que niños y adolescentes generen soluciones creativas para su entorno.”

Esta visión fue desarrollada por los propios integrantes de CREA, lo que confirma lo expresado por Robbins (1996) en cuanto a esa percepción común que comparten los miembros⁷⁴; en esta visión, se puede ver un interés por solidificar la asociación en base a la perspectiva lúdica que manejan, sin tener aún en su perspectiva actual el convertirse en una gran asociación con cientos de voluntarios o desarrollar diferentes alternativas educativas fuera de lo lúdico. Lo que a CREA le importa es seguir despertando la creatividad en sus beneficiarios y solidificarse. Para ello, es necesario empezar desde el voluntariado y no al revés, pues es el voluntariado el principal activo de la organización y a partir de ahí es que se van a solucionar los problemas organizacionales que aún pudieran mantener; por este motivo, es también arriesgado compararlo con grandes asociaciones que tienen una trayectoria e historia sobre las que descansa su voluntariado, aunque sí se pueden identificar modelos a seguir más similares a CREA que pueden ser una guía para el desarrollo de las presentes propuestas, tal como el Modelo de Gestión de Voluntariado de la organización “Crea +”, esto no quiere decir que CREA deba llegar a ser como “Crea +”, sólo significa aprender de la buena gestión que vienen realizando, manteniendo la esencia que forma parte de su identidad⁷⁵.

Se ha encontrado además, que sus miembros se identifican con la organización de una manera profunda por el cariño a la labor que realizan, así como el alto énfasis al trabajo en equipo, por lo que manejan una cultura de grupo y no individualista que les da una visión conjunta; García y Dolan, hacen la analogía de las características y formas de

⁷⁴ ROBBINS, S. Loc. Cit.

⁷⁵ BRETONES, F. D. y MAÑAS, M. A. Loc. Cit.

pensar de la empresa, con la equivalencia a la personalidad en la escala individual, y es por ello que la organización es vista como un solo cuerpo con un pensamiento compartido entre todos sus miembros⁷⁶. De la misma manera, su enfoque en cuanto a toma de decisiones va en función de los niños y niñas de su área de intervención, tomando en cuenta las repercusiones que tengan sobre sus pequeños beneficiarios.

Por otro lado, existen ciertas particularidades que podrían verse como inapropiadas u oportunidades de mejora, pero que también forman parte de la CO de CREA, por ejemplo: manejan una cultura de poco control sobre sus procesos o reglamentos, no existiendo una supervisión continua a las tareas designadas ni monitoreando avances en pro del desarrollo de la organización. Estos puntos se manejan en reuniones sin tener mayor presión grupal, metas claras, o resultados a corto plazo sobre el que todos los voluntarios se guíen, sino que es el día a día el que lleva a lograr o no los avances.

Específicamente en cuanto a los criterios de manejo de voluntarios, CREA no tiene una cultura de seguimiento o de recompensas que facilite la labor de los encargados de voluntariado, sino que se viene manejando de una manera muy amical y sin presiones; a partir de esto se puede resaltar la confianza existente, sin embargo, es un punto de mejora. Tomando en cuenta todo esto, se aclara lo que dice Stephens sobre la cultura débil, y es que CREA presenta aún una cultura organizacional débil, pues aunque sus valores centrales están difundidos, no necesariamente están influenciando en sus miembros y por ello se encuentra la alta rotación de voluntarios⁷⁷. El solidificar la cultura de CREA va a llevar a que los potenciales voluntarios tengan las metas claras y se identifiquen plenamente con ellas.

⁷⁶ GARCÍA S. y DOLAN S. (1997) *La Dirección por valores*. Ed. McGraw-Hill. P.33

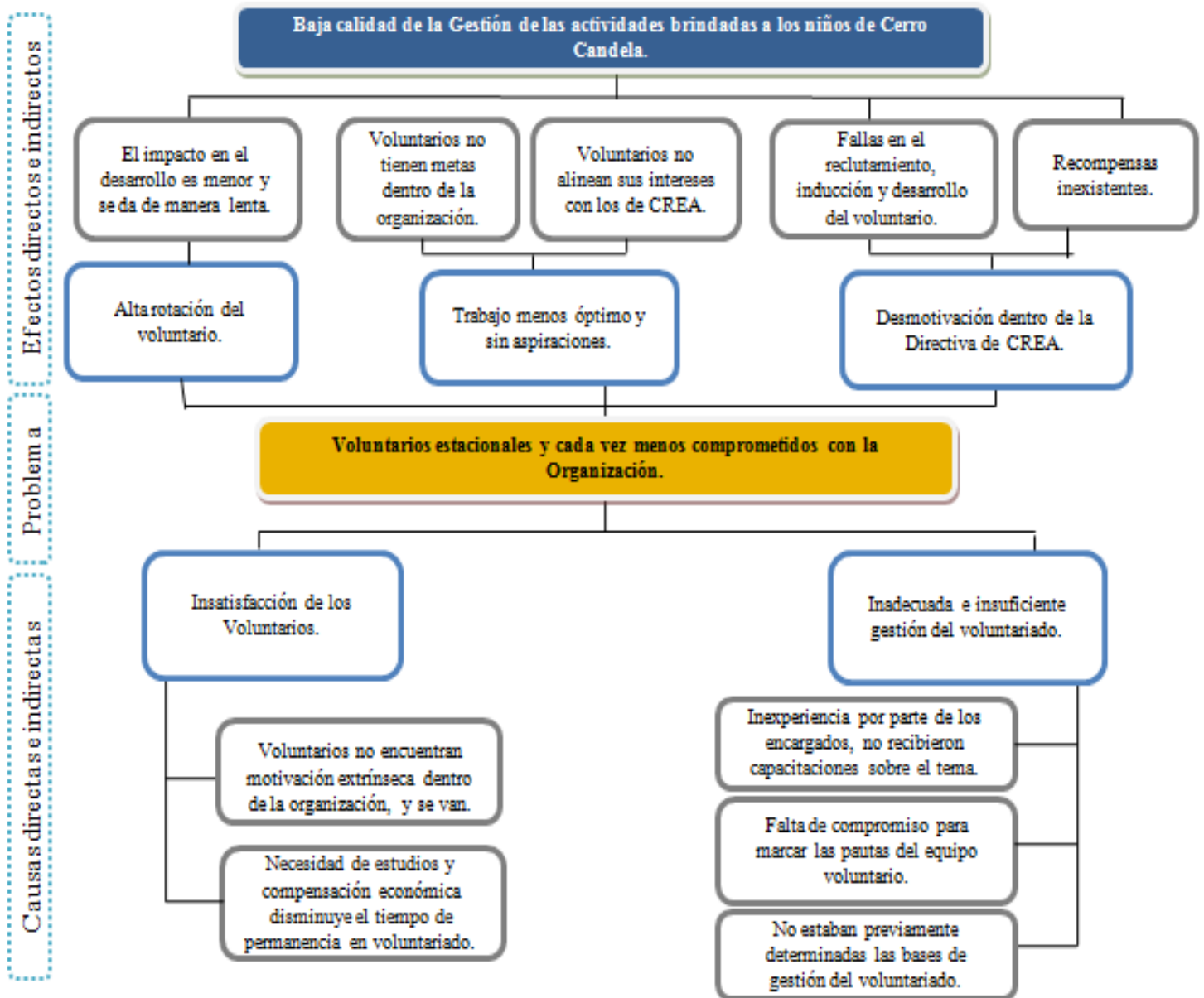
⁷⁷ ROBBINS, Stephen. (1998) *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall p.256

4.2 Justificación del Proyecto

Es sumamente necesario implementar la presente Propuesta de Mejora de la Gestión del Voluntariado en CREA, ya que por lo mencionado en párrafos anteriores, las personas son el principal recurso con el que cuentan las organizaciones civiles y a partir de ellas parte el incrementar los recursos financieros y las capacidades para lograr mayores metas. No quiero caer descuidadamente en la impresión de que el voluntariado es una mano de obra que sirve para lograr fines específicos (tal como en las empresas), sino resaltar que debido al valor social que significan y a la sensibilidad moral, juicio moral, motivación moral y carácter moral con los que cuentan – características propuestas por Aurora Bernal - representan un apoyo incomparable para las Organizaciones de Desarrollo y por lo tanto deben ser gestionados, más aún cuando el Estado que es el encargado de regularlo y promoverlo, en la práctica no le da la importancia debida.

En el caso CREA, al haber existido un descuido del equipo directivo con respecto a convocar voluntarios y poder trabajar mano a mano con ellos, muchas de las actividades se han realizado con insuficientes recursos humanos, o simplemente no se realizaban; es por ello que es importante incentivar a que CREA se preocupe por reclutar y mantener a los voluntarios que lleguen a la organización, preocupándose por convertirlos en recursos humanos generadores de valor social para que sus actos transformen realidades y beneficien a la comunidad.

4.3 Definición del Problema



Elaboración: Propia

Como se puede observar en este Árbol de Problemas, el problema principal encontrado en CREA es que los voluntarios son altamente estacionales y cada vez menos comprometidos con las actividades que se realizan. Esto se debe a dos causas principales; en primer lugar, y de acuerdo a las encuestas realizadas y por las entrevistas a los mismos

miembros de CREA, ha existido una insatisfacción por parte de los voluntarios, lo que generaba alta rotación, pues no se les brindaba una motivación extrínseca (recompensas) y no se reforzaba su motivación trascendente (cuya satisfacción se basa en el beneficio que recibe el otro); además de la falta de tiempo, ya que tal como se muestra en la encuesta realizada, el 79% de los “ex - voluntarios” cuenta que los estudios y el trabajo fueron una de sus tres principales razones por las que dejó de ser voluntario.

En segundo lugar, ha existido una insuficiente Gestión del Voluntariado en CREA, que va más allá de la percepción de los voluntarios, sino que se da a partir de las insuficientes acciones del anterior encargado del voluntariado, y que ahora con un nuevo responsable se desea eliminar. Si bien es cierto, CREA presenta también otro tipo de problemas más organizacionales, es en la Gestión del voluntariado – como se vio en la Cadena de Valor – donde inician las demás áreas de CREA y por lo tanto el inicio de donde deben partir los cambios.

4.4 Alternativas de Solución

Para definir las alternativas de solución, se deben atacar las dos causas principales que llevan al problema central, éstas son: Insatisfacción de los voluntarios y la insuficiente gestión del voluntariado; si bien la primera puede tomarse también como efecto de la segunda, se están separando ya que una hace referencia a la percepción del voluntario y la otra a las acciones que CREA aún puede modificar.

Por lo tanto, la segunda causa es sobre la que el presente Proyecto se enfoca, y que a su vez va a actuar sobre la primera de manera favorable. Se desea pues, que CREA

incremente la calidad de sus recursos humanos, y para ello, es necesario implementar ciertas mejoras en la gestión de su voluntariado que servirán como guía que finalmente aportará a la profesionalización de la organización.

Tal como se planteó desde un inicio, estas propuestas de mejora podrán ser aplicables a diferentes organizaciones que sean similares a CREA, contando así con las competencias básicas de recursos humanos y organizacionales necesarias para lograr aplicar la propuesta aquí diseñada. Dentro de esta alternativa de solución, será también importante que CREA pueda reducir costos para realizar actividades extras a las ya determinadas, aumentar eficiencia (monitoreo y evaluación), y aumentar la calidad del servicio que brindan a sus beneficiarios, pues en el campo se pudo apreciar ciertos vacíos inclusive en tareas ya coordinadas, como en los talleres, los cuales a pesar de existir ya un programa “definido”, en diversos momentos de la visita se tuvo que improvisar.

Capítulo V: Descripción de la Propuesta

5.1 Objetivos del Proyecto

La presente Propuesta de Mejora de Gestión del Voluntariado tiene como finalidad ser una guía para CREA y demás organizaciones interesadas en gestionar a los recursos humanos con los que cuentan. Se presentará paso a paso la ruta propuesta que deben seguir los voluntarios con los elementos clave que se deben mantener durante todo el proceso dentro de la organización, tomando en cuenta los resultados de la sección metodológica, los cursos asistidos sobre Gestión del Voluntariado, la entrevistas realizadas a expertos, y los resultados del diagnóstico de CREA.

El objetivo principal de la propuesta es: Convertir a los voluntarios de CREA en recursos generadores de capital social; entendiéndose por esto, de que los voluntarios se vuelvan altamente eficientes y eficaces en cuanto a su participación y acción colectiva dentro y fuera de la asociación civil. Los resultados del proyecto podrán ser evaluados al término de la primera etapa de seis meses como piloto (semana intensiva y meses de mantenimiento) y serán medidos de acuerdo al avance de los objetivos secundarios de la organización; es decir, estos indicadores de eficiencia que medirán los resultados de aplicar las presentes propuestas son:

- Nivel de recordación de CREA a nivel universitario.

Al tener una difusión más fortalecida, se espera que su reconocimiento dentro del campus universitario sea mayor, por lo que una encuesta general dentro de la universidad dará el nivel de posicionamiento de CREA en la PUCP.

- Número de nuevos voluntarios.

Aplicar las mejoras aquí brindadas será el sistema que va a permitir que nuevos voluntarios integren CREA. El número de voluntarios nuevos que se comprometan durante toda la etapa de 6 meses luego de haber aplicado las recomendaciones, dará un porcentaje de crecimiento que definirá el éxito de la presente propuesta.

- Economía Sostenible.

Por efecto de los dos objetivos anteriores, el mayor reconocimiento dentro de la universidad y el incremento de voluntarios, va a traer consigo un financiamiento mayor para CREA, lo que va a aliviar en cierta manera las necesidades económicas que pudieran estar atravesando.

Por lo tanto, tomando en cuenta estos tres puntos clave de medición, los objetivos específicos de la propuesta se resumen en:

- a. Profesionalizar la gestión del voluntariado en CREA.
- b. Convertir a CREA en un ejemplo de voluntariado dentro de la comunidad universitaria.

El logro de los objetivos dependerá de la visión de Cambio de la misma Organización, así como su disponibilidad para seguir la “Ruta de Cambio” que se formule a partir de la visión de éxito que tienen sobre su propia organización, y del desarrollo de las condiciones y elementos que se presentarán más adelante.

5.2 Elementos clave

En el capítulo anterior se mostró el diagnóstico organizacional realizado a CREA, esto ha sido sumamente importante ya que es el primer paso para definir qué mejoras específicas necesita la organización de acuerdo a sus particularidades. Ahora, es preciso definir que antes de iniciar a un posible interesado dentro de la Ruta del Voluntario, es necesario delegar a los responsables que llevarán a cabo cada uno de los pasos y determinar el tiempo requerido por cada una de esas tareas (ver anexo n°5 – Diseño de Diagrama de Gantt). Para todo esto se debe tomar en cuenta las necesidades reales de CREA, ya que no se busca llenarlos de personas y no tener la capacidad para trabajar con todos; sino contar con el recurso adecuado para impactar de manera positiva en Cerro Candela y sus futuros proyectos.

El encargado de aplicar las mejoras, deberá tomar en cuenta los elementos que presento a continuación, los cuales he inferido gracias a las entrevistas realizadas, al

análisis de la encuesta aplicada y al marco teórico estudiado para fines de la presente propuesta. Éstos se presentan a lo largo de la ruta por la que debe pasar el voluntario, y deberán ser considerados durante todo el proceso; hacen referencia a la cultura organizacional, las estrategias de mercadeo, las capacitaciones, el acompañamiento en cuanto a motivación y monitoreo de tareas, comunicación, y finalmente al cumplimiento de los derechos de ambas partes (organización y voluntarios). Estos elementos fueron también recalcados por la Srta. Estefanía Welsch de la Asociación Voluntades⁷⁸, la cual se encarga de realizar proyectos de voluntariado social promoviendo el liderazgo y la responsabilidad social en diferentes espacios, tanto como niños, ancianos, discapacitados, etc. Estafanía, con su amplia experiencia dentro de la organización y en su trabajo con jóvenes voluntarios, dio una visión amplia sobre estos elementos a presentarse a continuación, los cuales son los que le van a dar coherencia a la Ruta de Voluntariado, y por lo cual no deben considerarse como simples recomendaciones sino como elementos clave para el desarrollo óptimo de las mejoras propuestas.

- En cuanto a la cultura organizacional, si bien es cierto, CREA cuenta con una visión y misión bien definidas, es necesario que esto lo conviertan en parte tangible de su cultura, y así se pueda transmitir a los nuevos voluntarios. Al tener una **cultura definida**, podrán entonces replantear sus valores, y a partir de ello obtener el perfil de un o una joven CREA que posteriormente servirá al definir la estrategia de convocatoria.
- Otro de los elementos importantes es el **mercadeo**. Es necesario que se manejen durante toda la ruta del voluntario ciertas estrategias de marketing, en las que se

⁷⁸ Entrevista realizada el día 20 de Junio del 2011 a Estafanía Welsch, Encargada de Voluntariado en Voluntades. Página web: www.voluntades.org

- utilice la publicidad de manera que incremente el impacto generado en el joven una vez que la ha recibido, tomando en cuenta sus intereses y expectativas.
- Las **capacitaciones** son cruciales, por ser uno de los factores que los voluntarios más buscan y valoran dentro de una organización⁷⁹, y también porque favorecen al mejoramiento de las capacidades que se van a desarrollar dentro de CREA.
 - Probablemente, uno de los elementos más importantes es el de la **motivación**. En primer lugar es necesario que se maneje bien la motivación del voluntario CREA; es decir, que los miembros de la directiva vuelvan a tener su motivación inicial, esa altruista que nace del corazón y la solidaridad; y que recuerden continuamente la finalidad de lo que hacen, ya que no se podrán conseguir resultados positivos, si ellos mismos no se comprometen a realizarlos o si dejan de creer en la causa que va a guiar sus tareas. En segundo lugar, es clave estar consientes de que por no existir una retribución económica, hay que fortalecer aspectos que generen responsabilidad y desafíos, porque aunque el voluntario dona su trabajo, tiempo, capacidad, etc., implícitamente también busca cierta “remuneración emocional”. La especialista en el tema Joan Pynes, indica que se deben hacer notar las recompensas intrínsecas como las extrínsecas; las intrínsecas son las de satisfacción personal, y las extrínsecas son las recompensas concretas que dan las organizaciones (como polos, lapiceros, identificación, etc.)⁸⁰. Lo mismo afirman Villareal, Furge y Del Río: “la motivación

⁷⁹ De acuerdo a la encuesta realizada, el 51% respondió que las insuficientes capacitaciones son el aspecto más negativo de las organizaciones civiles, y el 46% respondió “Capacitaciones constantes” ante la pregunta de qué les gustaría encontrar en este tipo de organizaciones para que despierten su interés.

⁸⁰ PYNES, Joan. (2009) *Human Resources Management for public and nonprofit organizations*. Cap. 12: "Volunteers in the Public and Nonprofit Sectors" 3rd Edition. pp. 255-278.

no surge automáticamente, sino que es necesario planificarla, cuidarla y alimentarla»⁸¹.

Es necesario entonces seleccionar las estrategias necesarias para mantener la motivación del voluntario que está próximo a llegar; de acuerdo a los resultados de la encuesta y a las entrevistas realizadas, es importante darle importancia al trabajo en equipo, capacitaciones continuas, espacio para escuchar sus sugerencias y tomarlas en cuenta, reconocimientos, etc.

- En todos los niveles de voluntariado se debe realizar el **monitoreo**. La Presidenta deberá mantenerse evaluando la labor de los líderes de área; y los encargados de cada área evaluarán a los voluntarios que tienen a su cargo, delegándoles ciertas funciones y tareas, demostrando siempre que su aporte es importante y necesario.

Deben establecerse también algunos criterios a monitorear para facilitar su evaluación posterior y poder brindar feedbacks provechosos para mejora.

- La **comunicación** durante la permanencia del voluntario debe ser multidireccional, es decir, desde la directiva hacia los voluntarios, de los voluntarios hacia la directiva, y dentro del mismo rango de voluntariado, para así manejar toda la misma información y poder juntos llevar adelante las metas de CREA. Esta comunicación deberá ser de boca a boca en las reuniones que involucren a todos los miembros, así como dentro de las redes sociales para que llegue de manera más rápida a los interesados.
- Ambas partes, tanto CREA como los voluntarios, tienen ciertos **derechos y compromisos** que cumplir, los cuales se deben tener en cuenta como parte de la

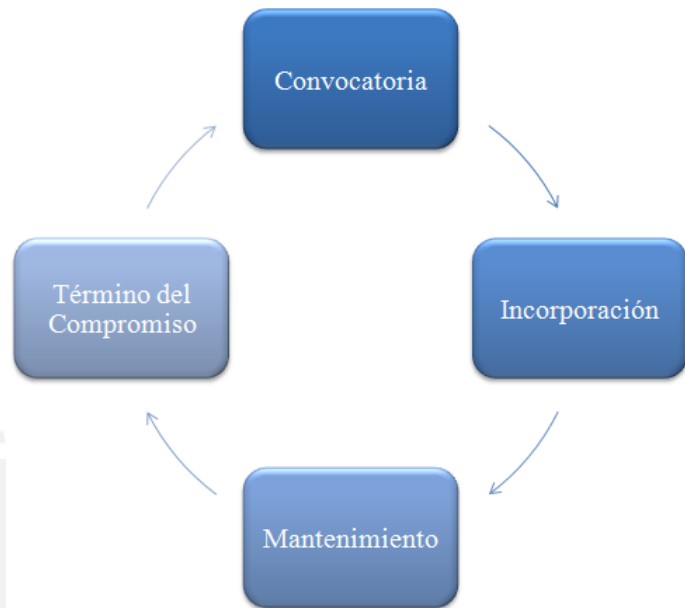
⁸¹ VILLAREAL, Mario; FURGE, Diana; DEL RIO, Graciela. (2004) *La importancia de un proceso integral de gestión del personal voluntario*. Consulta: 12 de Noviembre del 2011.
(http://www.gestionsocial.org/biblioteca_virtual/secciones_detalle.php?&cat=3&sec=2)

cultura de la organización y por lo tanto definirlos en el “Compromiso CREA”. Dentro de estos compromisos, para los voluntarios se propone como los más relevantes: respetar la integridad del niño por sobre todas las cosas, contribuir al desarrollo de la misión y visión de CREA, seguir las instrucciones que se indiquen tanto dentro como fuera del campo, cuidar los recursos materiales de CREA, y no utilizar el nombre de CREA para fines personales de los cuales la organización no esté enterada.

Y para CREA, se propone que debe cumplir con lo siguiente durante todo el proceso: orientar al voluntario en las tareas a desempeñar, apoyarlo en la medida de lo posible sobre cualquier inconveniente que implique una inasistencia, no discriminar por ningún motivo al voluntario, respetar y considerar las ideas dentro de la toma de decisiones, asegurar la seguridad del voluntario, y sobre todo, respetar y reconocer al voluntario por brindar de manera altruista su tiempo y dedicación.

5.3 Ruta del Voluntariado

Este gráfico muestra el proceso a seguir durante la gestión del voluntariado. Inicialmente, existe un momento de convocatoria, en el que se inicia la experiencia del voluntario dentro de la organización y desde la cual se debe tomar en cuenta el trato y atención brindada al posible voluntario.



Seguidamente, la etapa de incorporación, en la que el voluntario conoce más a fondo la organización; el mantenimiento, en el que desarrolla sus capacidades; y finalmente, luego de 6 meses, el término del “compromiso”, etapa en la que se debe reconocer que su experiencia no termina ahí, sino que aún fuera de la organización seguirá siendo una persona voluntaria.

A continuación se muestra a detalle cada una de las etapas, las cuales pertenecen a un proceso circular en el que sucesivamente se repite al abrir una nueva convocatoria. Estos pasos han sido contruidos en base a las características propias de organizaciones como CREA, y tomando en cuenta los cursos asistidos sobre Gestión del Voluntariado⁸²; cabe resaltar que estas mejoras deben ser aplicadas en forma participativa, formal y flexible (dependiendo de las características propias de cada organización).

⁸² Cursos ofrecidos por la Asociación Trabajo Voluntario en la Universidad del Pacífico. (15 de Abril, 12 de Agosto, y 25 de Noviembre del presente año).

5.3.1 Convocatoria

Para iniciar el proceso de convocatoria, se debe tener claro qué es lo que se desea transmitir a las personas sobre la organización, y cuáles son las particularidades y características del público al que nos dirigimos.

<p>¿Cuál es el mensaje que se quiere transmitir?</p>	<p>El mensaje debe ser atrayente y resaltar los puntos que de acuerdo a la encuesta realizada interesan encontrar en el voluntariado (crecimiento profesional, refuerzo de lo aprendido en la universidad, certificado/constancia, etc.)</p>
<p>¿A quién va dirigido el mensaje?</p>	<p>Pueden ser mujeres, profesores, etc. En el caso CREA, interesa atraer a Alumnos de la PUCP. Será indispensable tener un perfil del voluntario deseado.</p>
<p>Identificar cuáles son los espacios de difusión sobre los que se mueve el perfil de un joven CREA.</p>	<p>Se deben seleccionar los medios por los que se va a transmitir el mensaje y por el que se realizará la convocatoria, para ello, se debe conocer cuáles son los medios donde más se desenvuelven los potenciales voluntarios.</p>

De acuerdo a las entrevistas realizadas y a las necesidades encontradas en CREA, se plantea el siguiente perfil de voluntario que CREA debe buscar captar:

PERFIL DEL VOLUNTARIO		
Características Personales	Habilidades y Capacidades	Áreas de Interés Preferentes
1. Entusiasta	1. Organizativo	1. Niñez
2. Dinámico	2. Amor por los niños.	2. Educación
3. Alegre	3. Gusto por enseñar.	3. Desarrollo
4. Creativo	4. Trabajar en equipo	Disponibilidad
5. Puntual	5. Vocación de servicio	De 0 – 4 horas semanales.
6. Responsable	6. Buen desenvolvimiento con los niños.	Tiempo disponible los sábados por la mañana.
7. Optimista	7. Equidad en el trato a niños y niñas.	Compromiso por 6 meses.
Carreras Preferentes	Gestión y Alta Dirección, Comunicaciones, Educación, Psicología.	

Elaboración: Propia

Si bien es cierto, este es un perfil de un “Voluntario Modelo”, no es determinante para poder aceptar o negar la participación de un interesado en ingresar a CREA; las características mencionadas son algunas de las aptitudes que se espera encontrar en los voluntarios, pero no son excluyentes de aquellas personas quienes no calzan con lo mencionado.

Por otro lado, dentro de las opciones existentes para los medios de difusión, ya sea para convocatoria o de manera informativa, se encuentran los siguientes:

<p>Boca a Boca</p>	<p>Los voluntarios actuales deben “pasar la voz” de CREA a todos sus amigos y utilizando todos los medios posibles. Esto será realidad cuando los propios voluntarios estén convencidos de lo que CREA les brinda y estén satisfechos con esto.</p>
<p>Redes sociales (Facebook y Twitter).</p>	<p>Para lograr convocatorias sean masivas que no impliquen mayores costos. Igualmente, la convocatoria puede ser publicada en el blog de CREA, la web de CREA y toda página en la que CREA pueda acceder a colocar publicidad audiovisual.</p>
<p>Periódico de la universidad.</p>	<p>La sección de Responsabilidad Social del PuntoEdu de la PUCP es a donde deben apuntar los anuncios de CREA. Este periódico universitario será potencialmente leído por los aprox. 22,500 alumnos; además, tener una nota sobre el trabajo de CREA en el periódico universitario sería beneficioso para un mayor reconocimiento de la organización dentro del ámbito donde se mueven los potenciales voluntarios.</p>
<p>Ferias de Voluntariado</p>	<p>CREA ya viene participando, y hasta ahora es el método que mayor convocatoria de voluntarios ha brindado, justo por haberse desarrollado una semana antes de la Etapa intensiva.</p>
<p>Banners</p>	<p>Se podrían colocar en ambas puertas y dentro de la PUCP. La idea es mostrar en primera instancia el nombre y logo de CREA, para crear, valga la redundancia, un recuerdo de la “marca CREA” dentro de la PUCP. Luego, se pueden incluir banners con las actividades específicas a realizar y las charlas informativas.</p>
<p>Folletos</p>	<p>Podrían contener información más detallada, con textos directos y cortos, además de fotos y testimonios. La idea es que muestren el trabajo en sí de los voluntarios y que estos folletos sean entregados masivamente en la universidad en horarios clave, como las 8am y 2pm.</p>

De acuerdo a la encuesta realizada a 150 alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, tres son los aspectos más relevantes en cuanto a la motivación que recibe el joven para llegar a ser voluntario, éstos fueron: “Solidaridad”, “Desarrollo de valores” y “Trabajo en equipo y conocer nuevas personas”; por lo tanto, es necesario que la convocatoria base sus estrategias en estos tres factores y los resalte al momento de plantear las técnicas a utilizar durante la convocatoria, apelando así al lado emocional que maneja la solidaridad del joven, el lado ético que hace florecer los valores de la juventud actual y al lado social que muestra la riqueza en amistad que CREA ofrece a sus voluntarios.

La idea de esta primera etapa es hacer que el voluntario se sienta en la necesidad de participar en CREA, mostrándole todo lo que implica el compromiso y abriendo un poco de su cultura para que el propio voluntario evalúe su interés en participar. La convocatoria puede ser masiva, pues siempre el número final de interesados es mucho menor al convocado; en este caso, al ser la comunidad de pregrado de la PUCP 18,085 alumnos, se apunta a realizar una convocatoria por redes sociales, la cual podría llegar de manera efectiva a un aproximado de 2000 alumnos que accedan al link de la convocatoria, pues sólo con los “amigos de facebook” que tiene CREA en su cuenta, ya tienen acceso a los muros de 982 amigos. Se apunta a que de ellos, se interesen 100, y de los interesados 50 asistan a la charla, los cuales inclusive pueden participar de la intensiva unos 30 jóvenes; sin embargo, se tomará en cuenta unos 20 voluntarios nuevos que efectivamente cumplen su compromiso de 6 meses y se mantienen en la visión de CREA.

5.3.2 Incorporación

Para continuar con el proceso a seguir en la gestión del voluntariado, una vez despertado el interés del potencial voluntario, se debe brindar una acogida que lo haga confirmar su deseo por participar. Este es un paso importante, ya que incluye la presentación que se le da al voluntario sobre la organización, sus objetivos y el perfil del voluntario que se está buscando; se conoce al joven en cuanto a sus expectativas y las razones por las que quiere ingresar a CREA, y finalmente se le guía en el área más adecuada de acuerdo a sus capacidades e intereses, pues no sólo se les debe limitar a trabajar en campo con los niños, sino en el área en la que desarrollen sus capacidades aprendidas en la Universidad para que puedan reforzar sus conocimientos.

Para este paso, la base de datos debe estar completamente actualizada para poder ser manejada libremente y de manera eficaz, y a partir de ello, seguir con lo siguiente:

- a. Solicitar a las personas interesadas sus **Curriculum Vitae** para fines de conocerlas un poco más y definir un cronograma de fechas en las que realizarán las entrevistas. Dependiendo de la cantidad de jóvenes interesados, podrá ser personal o grupal.
- b. El momento de las **entrevistas** es en el cual deben despejar todas las dudas tanto CREA como el voluntario interesado. Sin embargo, no es un proceso de selección, ya que CREA no está en la capacidad de negar apoyo voluntario, por lo que sólo es para conocer más los intereses del futuro voluntario y tener la capacidad de aconsejarle un área conforme a sus expectativas.
- c. A continuación, se debe firmar el “**Compromiso CREA**”. Este concepto se ha diseñado ya que es necesario que CREA sea visto como una organización más formal, es el “contrato” donde se establecen el conjunto de expectativas compartidas entre el

futuro voluntario y su “contratante”. Este compromiso con validez interna, será por 6 meses de acuerdo al tiempo existente entre una intensiva y la siguiente, y se incluirán: datos principales del voluntario, área en la que se inicia, y tiempo de dedicación por semana. No se incluyen (por ahora) sus funciones, ya que al ser un proyecto que recién empieza, es necesario que en el camino se vayan delimitando las tareas a desarrollar. Por el momento, el voluntario será un apoyo para el Encargado del área en la que ingrese, y no tendrá responsabilidad alguna sobre los resultados de ésta.

d. El último paso del proceso de incorporación es llevar a cabo las **capacitaciones**; la primera será unida, parte del proceso de inducción, para que se conozcan a mayor detalle las actividades realizadas por CREA y su historia. En un segundo momento, se realizarán las capacitaciones por cada área (para esto, ya deberán tener documentados sus procesos y procedimientos) y dependerán del encargado de dicha área.

Este proceso de incorporación puede parecer tedioso; sin embargo, es importante ya que refuerza la imagen que los nuevos voluntarios perciben de CREA, brindando mayor profesionalismo a sus labores, lo que genera una imagen positiva que a su vez fomenta la colaboración y la motivación, animando a volcar sus conocimientos en pro de los intereses de los niños beneficiarios. Cabe resaltar, que gracias al interés de la Sra. María Paz Gutiérrez, Encargada de Voluntariado en World Vision International, *organización cristiana internacional de desarrollo y ayuda humanitaria dedicada a trabajar con los niños familias y comunidades para reducir la pobreza y la injusticia, presente en Perú hace más de 15 años, llega actualmente a cien mil niños en 660 comunidades del país en*

*Lima, Huancavelica, Cusco, Ayacucho, Ancash y La Libertad*⁸³, se ha aplicado este paso dentro del trabajo con el voluntariado universitario que maneja la organización y se ha validado su eficiencia.

Lo importante es mostrar al voluntario que sí pueden conseguir lo que desean dentro de la organización en cuanto a desarrollo de capacidades, como un “plus” a la satisfacción intrínseca con la que ingresan. Igualmente, podrá recibir una constancia de haber participado seis meses dentro de CREA, incluyendo en ella las capacitaciones por las que pasaron.

5.3.3 Mantenimiento

En esta etapa fue de gran apoyo el aporte del Encargado de Sostenibilidad de World Vision International⁸⁴, ya que el Sr. Ochoa tiene casi veinte años trabajando dentro de la organización cuyo socio principal es el voluntariado comunitario, y ya que sus programas de desarrollo tienen una duración de quince años, lo más importante es el mantenimiento del voluntariado por plazos largos. En el caso de World Vision, un voluntario perfecto es aquel que se mantiene durante los 15 años del programa; sin embargo, esta es una tarea difícil que se ha menguado por apoyos anuales gracias a la buena gestión del voluntariado comunitario.

A partir de esta entrevista, se rescató que es importante formar al voluntario, lo que implica capacitarlos y mantenerlos acorde con el avance de la organización. La meta es contar con un voluntariado capacitado y en una continua formación y desarrollo de

⁸³ Entrevista realizada a la Sra. María Paz Gutiérrez el 25 de Noviembre del 2011. Página Web: www.visionmundial.org.pe

⁸⁴ Entrevista realizada al Sr. José Luis Ochoa el día 13 de Junio del 2011. Página Web: www.visionmundial.org.pe

tareas, promoviendo su creatividad y su integración al equipo; para esto, el seguimiento que se le haga al voluntario es importante para poder brindar los reconocimientos respectivos. Cada responsable de área deberá reconocer a los voluntarios persistentes, con una continuidad de cada dos meses y por los medios que estén a su alcance (verbal, virtual, etc.)

Es necesario también que el voluntario se integre con los miembros de la directiva y demás voluntarios, por lo que se deben programar reuniones de integración, para conocerse y sociabilizar; esto se puede llevar a cabo en una casa, un almuerzo fuera, etc., pero deben ser salidas planificadas formalmente y tomando en cuenta la seguridad de los asistentes; dejando también espacio para los eventos propiciados de manera informal.

Se podría también brindar distintivos (debido a los costos, es factible una credencial o pin) que motiven su identificación con la organización; se propone que se pueda brindar cierto material de merchandising a los voluntarios, con una continuidad de cada 2 meses a los que logran mantenerse en la organización por estos periodos. A los dos meses se propone regalarles un lapicero con el nombre de CREA, a los 4 meses una gorra con el logo también, y al terminar los 6 meses un polo de la organización junto a su Constancia de participación.

Por otro lado, se deben desarrollar actividades de reconocimiento social, ya sean verbales o virtuales, y se le deberá brindar al voluntario una constancia por haber cumplido con los 6 meses definidos en su “Compromiso”, que incluya las tareas que realizaron y los logros que obtuvieron, para los fines que consideren necesarios.

Es durante el mantenimiento que el componente de monitoreo se va a aplicar en forma constante, por lo que es necesario establecer criterios de evaluación que van a ayudar a

los encargados de área a concentrarse en ciertos aspectos del voluntario que de otra forma no se hubieran tomado en cuenta, éstos podrían ser:

- Asistencia y puntualidad a las reuniones coordinadas con anticipación.
- Asistencia y puntualidad los sábados de mantenimiento.
- Cumplimiento de tareas.
- Interés mostrado durante los 6 meses (percibido por el representante de cada área).
- Capacidad para trabajar en equipo.

Todo esto debe ser evaluado por el encargado del voluntario (por área) y recopilado por la persona encargada del voluntariado en toda la organización, la cual, además deberá hacer una medición del nivel de motivación que tienen los voluntarios a mediados de la etapa de mantenimiento (ya sean nuevos o antiguos) para poder reconocer qué aspectos van mejorando y cuáles necesitan mayor soporte. Para ello, se propone que la encuesta sea pequeña, de un máximo de 10 preguntas y que permita conocer a grandes rasgos cómo es que va evolucionando la motivación dentro de CREA.

A continuación, una propuesta de encuesta para medir la motivación de los voluntarios:

ENCUESTA SOBRE NIVEL DE MOTIVACIÓN CREA			
Sexo:	Edad:		
Responda con la afirmación que más se asemeje a lo que siente en estos momentos:			
	SI	A VECES	NO
1) ¿Considera que CREA le brinda un espacio de desarrollo profesional?			
2) ¿Considera que la Directiva de CREA toma en cuenta sus ideas y sugerencias?			
3) ¿Considera que CREA fomenta el compañerismo y la unión entre los voluntarios?			
4) ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de la Directiva de CREA?			
5) ¿Considera que el ambiente de trabajo en CREA es propicio para desarrollar sus tareas encomendadas?			
Responda de acuerdo a su nivel de aceptación de las siguientes frases:			
	SI	A VECES	NO
6) Lo que más disfruto es estar con los niños de Cerro Candela.			
7) Se que siempre puedo contar con el apoyo de mis compañeros de CREA cuando encuentro algo complicado.			
8) Considero que estoy haciendo voluntariado en el puesto más adecuado para mi personalidad.			
9) Mis responsabilidades están claramente definidas.			
10) En CREA me siento motivado.			

5.3.4 Término del Compromiso

La “salida” de un voluntario es relativa, ya que los factores dependen básicamente del mismo voluntario; sin embargo, al aplicar un tiempo definido de 6 meses, el voluntario debe ser consciente que esos 6 meses son los necesarios para una buena intervención en el lugar de campo, y debe ser consciente también, que al terminar ese periodo recibirá una constancia de participación que le podría servir a futuro. Esta constancia no implica una despedida, sino una manera formal de agradecer el cumplimiento del compromiso inicial y a partir de ese momento dependerá entonces del voluntario mantenerse en la organización o no.

La idea, es que durante todo el proceso de mantenimiento, se haya convertido al voluntario en un agente para mantener sus valores y su aprendizaje fuera de CREA, por lo que si éste, por motivos externos decide no continuar participando en CREA, igual continuará siendo un vocero de sus actividades y podrá jalar a nuevos integrantes.

Estos lineamientos presentados ayudarán a la Directiva de CREA para aprender a gestionar su voluntariado, entendiendo que una buena planificación y gestión de sus recursos es vital para lograr los resultados esperados, profesionalizando así su gestión, y logrando una mayor convocatoria e interés de posibles voluntarios, así como su reconocimiento dentro de la universidad. Debajo encontrará un breve resumen de toda la propuesta de la Ruta que debe seguir el voluntariado, tomando en cuenta los elementos que se deben mantener durante todas las etapas de su gestión.

Acción Solidaria

Evaluación

Retroalimentación
Sentido de Pertenencia

Condiciones
Informarse sobre el marco normativo. Delegar responsabilidades. Definir tiempo requerido.



Cultura Organizacional y Motivación constante

Ruta del Voluntariado		
Convocatoria	Incorporación	Mantenimiento
Mensaje a transmitir. Espacios de difusión (Boca a boca, periódicos, banners, etc.)	Acogida del Voluntario. Presentación de la organización. (Solicitar CV, Entrevista, firma de "Compromiso CREA" y capacitación inicial.)	Formación (capacitaciones) Acompañamiento (monitoreo y reconocimientos continuos)



Término del Compromiso

Mercadeo

Derechos y Compromisos

Capacitaciones y Monitoreo

Mercadeo

Comunicación permanente

5.4 Estrategia de Cambio



Tal como se muestra en el gráfico, existe un proceso que nace a partir de una visión de éxito, que es a lo que se quiere lograr; es decir, el objetivo principal de la Propuesta. A partir de ello aparecen ciertas pre condiciones necesarias para el logro de la realidad deseada, y sobre las cuales existirán los supuestos que ya han sido mencionados anteriormente y cuyos indicadores de éxito son presentados en el Marco Lógico (ver anexo n°6). Todo esto compone la Teoría de Cambio en sí misma y como se puede apreciar, existe toda una estructura que representa la secuencia de resultados para finalmente alcanzar la eficiencia de la organización gracias al voluntariado capacitado.

5.5 Beneficios

Los beneficios directos de la intervención son para CREA y sus voluntarios:

1. Los voluntarios se van a sentir remunerados a pesar de no haber recibido contribución monetaria.
2. Se va a contar con un voluntariado más profesional, capacitado y sostenible en el tiempo.
3. El voluntariado aprenderá a desarrollarse en el área que más les gusta y tendrán así un respaldo para futuros puestos de trabajo.
4. Los nuevos voluntarios de CREA al estar motivados y comprometidos con la organización, atraerán más voluntarios, y así podrán formar grupos más grandes con nuevas capacidades y desarrollo de más proyectos de calidad.
5. Expansión del nombre de la organización. A mayor número de personas y organizaciones que conozcan CREA, se incrementan las posibilidades de recibir apoyo financiero.
6. Se optimizará el cumplimiento de las actividades, logrando mejores indicadores de impacto en la zona de trabajo y con los niños beneficiarios.

Estos beneficios serán medidos junto con el resultado de la encuesta de motivación que se va a aplicar a los nuevos voluntarios, ya que los resultados de esta encuesta darán una visión de aquellas cosas que han mejorado y cuáles necesitan aún refuerzo.

Por otro lado, dentro de los cambios inmediatos que se esperan encontrar en el grupo destinatario (Niños y niñas del Cerro Candela), se encuentra el que sean guiados por jóvenes con mayor capacitación y preparación para cada taller; además, que los niños y niñas tengan más posibilidades de sociabilizar con nuevas personas y de recibir mayor afecto, mejorando así sus capacidades de desarrollo interpersonal.

Se podrá también ampliar la intervención para mayor cantidad de alumnos, pues al ser sólo pocos voluntarios, se ha tenido que seleccionar ciertos niños y no se trabaja con todos los alumnos vigentes en primaria. Una mayor cantidad de voluntarios permitirá que se amplíe el público a intervenir y así más niños puedan vivir la experiencia de juego y aprendizaje que ofrece CREA. El porcentaje de crecimiento de voluntarios y de beneficiarios será el indicador que ayudará a evaluar estos beneficios.

5.6 Análisis de Riesgos

Para obtener una mejor visión sobre los riesgos con los que CREA se puede topar al momento de querer implantar las mejoras aquí presentadas, se identificó a los stakeholders de CREA, y se realizó un análisis de sus fortalezas,



Elaboración: Propia

oportunidades, debilidades y amenazas; para a partir de ello identificar dónde radican los peligros que pueden impedir el óptimo desarrollo de la presente propuesta.

Claramente se pueden diferenciar tres tipos de stakeholders para CREA, los internos, externos y los beneficiarios. Dentro de los internos, se encuentran los propios miembros de la organización (jóvenes voluntarios de Asociación Civil CREA); los externos: otras organizaciones con características similares que trabajen con niños (como “Crea +” por su lógica educativa, ya que en el mismo Cerro Candela no existe otra organización civil trabajando temas de educación) y la comunidad PUCP por ser el público interés de CREA; y finalmente los beneficiarios, en los que se incluye tanto a los niños y niñas de San Martín de Porres, como a sus familias.

El grupo humano que pertenece a los stakeholders internos, son los que tienen en sus manos el poder mejorar la gestión organizacional, tomando en cuenta las experiencias de otras asociaciones similares (CREA es influenciada por estas organizaciones) y las necesidades de los potenciales voluntarios de la Comunidad PUCP, para así de acuerdo a una serie de implementaciones, puedan generar mayor impacto en sus beneficiarios.

Por otro lado, se encuentra la herramienta del FODA, una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro y microambiente, los cuales permitirán a la organización hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias de su entorno⁸⁵. Estos resultados aparecieron a partir de las entrevistas directas realizadas a los miembros de CREA, a la teoría encontrada y detallada en el Marco Teórico, así como al análisis del entorno. Por lo tanto, con este análisis se puede

⁸⁵ INFORMET. Loc. Cit.

tener una idea de la situación actual y cómo es el punto de inicio para aplicar la propuesta dada, teniendo en cuenta las debilidades y Fortalezas de CREA sobre las que puede actuar profesionalizando la gestión de sus voluntarios, así como las amenazas que aunque están fuera de sus manos pueden menguar aprovechando las oportunidades del entorno.

A continuación el Análisis FODA de CREA:



Elaboración: Propia

Antes de juntar ambas herramientas, es importante resaltar una de las Fortalezas de CREA que probablemente sea una de las más importantes en toda organización, es el

tener “Compromiso con la Causa”, lo que le da a CREA el punto de partida básico para lograr las mejoras que se planteen; tener voluntarios que creen en lo que hacen y que están convencidos de que sus acciones repercuten en la vida de otros, les da un poder único para cambiar su realidad.

Igualmente, dentro de sus Oportunidades, la más relevante es la “Disposición de los alumnos para participar en actividades voluntarias”, eso abre las puertas a CREA para que puedan utilizar estrategias de captación indicadas que atrapen la atención de los alumnos aprovechando su ya actual interés.

Ahora, utilizando un poco de ambas herramientas, se puede observar que los riesgos, los cuáles los presento como retos de la implementación, se pueden dividir en tres grupos, por parte de los stakeholders internos, externos y los beneficiarios. A continuación el detalle:

- *Stakeholders Internos:*

El principal reto para llevar a cabo las actividades del Proyecto es el manejo del escaso tiempo que tienen los miembros para enfocarse en temas de gestión, así como la disminución de compromiso y motivación trascendente, los cuales se convierten en un factor de riesgo que podrían desembocar en actividades mal gestionadas y fracaso de implementación.

Además, el desarrollar una cultura organizacional fuerte que no sólo sea conocida sino también identificada dentro de los miembros, ayudará en la organización de

CREA y podrá generarse una identidad que identifique a un voluntario de CREA dentro de la Universidad.

Otro riesgo aparece en la necesidad de percibir mayores ingresos económicos por parte del voluntariado, pues esto puede llevar a que los voluntarios dejen CREA para dedicar mayor tiempo a trabajos remunerados, por lo que atraerlos con capacitaciones con las que ellos consideren que están creciendo profesionalmente o incrementando sus capacidades, es vital para que vean a su voluntariado como un tiempo que está generando en ellos una retroalimentación necesaria.

- *Stakeholders Externos:*

Es un reto sobrellevar que las otras organizaciones de E-Quipu similares a CREA inicien campañas intensivas de convocatoria y renueven sus aspectos motivacionales para atraer mayor gente dentro del campus; o en caso contrario, que la Comunidad PUCP no muestre interés en la convocatoria de CREA, lo que también pondría en riesgo el éxito de la implementación. Por esto es que será vital delegar un responsable adecuado con visión de marketing que pueda fortalecer la convocatoria de manera impactante.

Por otro lado, el financiamiento externo (desarrollado en el Capítulo VI) implica también un reto para CREA pues no sólo es conseguirlo, sino también mantenerlo para que se vuelva un vocero de la organización y se comprometa con la causa de ella.

El contacto con otras Facultades para poder tener alianzas en cuanto a prácticas pre profesionales, también es un reto para la Directiva pues no se ha realizado

anteriormente e implica convencer a las autoridades de que crean en el profesionalismo de la organización.

- *Stakeholders Beneficiarios:*

Dentro de los beneficiarios, no se encuentran riesgos que puedan impedir el éxito de la propuesta, salvo que no exista mayor interés por parte de las familias de los niños y niñas en seguir enviándolos a las actividades promovidas por CREA, lo que sería un reto para CREA en cuanto a sensibilización de la zona de intervención.

5.7 Supuestos y Análisis de Sostenibilidad

En cuanto al objetivo principal, se tiene como supuesto que no exista motivo para que alguno de los miembros de la directiva salga o se cambie de organización, dejando un vacío en capacidades, posiciones y actividades a medio terminar.

Dentro del primer objetivo específico, dependerá del nivel de empeño que ponga la directiva y del profesionalismo con el que lleven a cabo cada actividad, ya que “a mayor eficacia, mayor impacto” por lo que se tiene como supuesto un alto compromiso con desarrollar las actividades aquí propuestas. Finalmente, el segundo objetivo específico tiene como supuesto el mantenimiento de la motivación trascendente que llevan los mismos voluntarios, ya que esto es lo que más se valora, lo más buscado dentro de las personas interesadas en participar y lo que más va a impactar la vida de otros potenciales voluntarios.

En cuanto a la Sostenibilidad, el orden en sus procesos y actividades será clave para garantizar la continuidad del proyecto; así como la capacidad de gestión con la que desee contar la organización, para evitar problemas y poder actuar ante imprevistos durante su implementación. Igualmente, el compromiso de los nuevos voluntarios va a ser clave ya que de ellos depende su permanencia y sostenibilidad durante 6 meses, al igual que el de la directiva para mantener la motivación de los recursos humanos que tienen a su cargo.

Como parte de la experiencia de aprobación de la presente propuesta, y para evaluar su capacidad de ser sostenible en la aplicación en el campo, se utilizó la presente propuesta para iniciar a trabajar con voluntarios universitarios de World Vision International; es decir, las propuestas aquí presentadas fueron efectivamente aplicadas en el Modelo de Gestión de Voluntariado de una organización más grande que CREA y sus resultados han sido revisados y aprobados, ya que igualmente han participado en Ferias de Voluntariado, han utilizado las redes sociales y banners para atraer jóvenes, su fuerte cultura organizacional ha ayudado a que jóvenes con los mismos intereses logren ingresar al voluntariado y sobretodo el tema del “contrato” ha brindado a la organización un nivel de profesionalismo que los mismos voluntarios indican que es algo nuevo para ellos. Fue grata la experiencia de poder aplicar estas propuestas, y a su vez mostró la importancia de la recaudación de fondos, como uno de los factores que favorecerán a la permanencia del proyecto durante la “Ruta del Voluntario”. Si bien es cierto, CREA no está apuntando a conseguir grandes fondos o financiamiento actualmente, en la medida de se vayan viendo los resultados de gestionar bien al voluntariado, se va a tener que conseguir financiamiento nuevamente para que siga siendo sostenible, y será de suma importancia el cumplimiento de los compromisos pactados en las alianzas generadas.

Capítulo VI: Análisis de Recursos Financieros

6.1 Presupuesto

Tal como se observa a lo largo de la propuesta, el presupuesto requerido no va a ser un monto alto ya que las estrategias planteadas están tomando en cuenta los limitados recursos de la organización, por lo que representan un bajo costo.

A continuación el detalle por cada etapa de 6 meses (intensiva y mantenimiento):

Tabla de Presupuesto

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total	Observaciones
CONVOCATORIA				
Trabajo en Redes Sociales	-	-	-	Se realiza en Internet desde casa.
Periódico PUCP	-	-	-	Es gratis. Sólo hay que hacer seguimiento.
Banners	-	-	-	Para las Ferias. Ya cuentan con ellos.
Producción de Video	-	-	-	Lo puede realizar un miembro de la Directiva. No tiene que ser profesional.
INCORPORACIÓN				
Compromisos	-	-	-	Se envía por internet, el voluntario por presenta impreso y firmado.
PPT Capacitación Unida	-	-	-	Lo puede realizar un miembro de la Directiva.
Material Informativo - Capacitación Unida	30	0.2	6	Separatas con la información básica de CREA.*
RECONOCIMIENTO				
Lapiceros	30	0.56	16.8	Estos 3 reconocimientos se entregarán una sola vez y tomando en cuenta el estimado de 20 voluntarios.
Gorra	20	4.5	90	
Polo	25	5.5	137.5	
SALIDA				
Impresión Certificado	20	0.1	2	
Subtotal gastos	125	10.86	252.3	

Como se puede observar, en este presupuesto se están considerando costos que van a ser inversión semestral y con un promedio de 20 voluntarios con los que se va a trabajar en esta primera aplicación de la propuesta como piloto; asimismo, no se está tomando en cuenta la inversión que siempre ha salido por parte del voluntariado, como los pasajes, el tiempo en internet, la elaboración de presentaciones, etc., ya que son costos variables y que no representan grandes salidas de dinero de los mismos voluntarios. Aún así, el presupuesto total de gastos para los 6 meses y con un promedio de 20 nuevos voluntarios, ha salido S/. 252.3.

A continuación un cronograma de desembolsos de acuerdo a las actividades propuestas en el Diagrama de Gantt, tomando en cuenta los ingresos gracias al financiamiento interno de CREA.

Cronograma de Desembolsos por proyecto

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	SUMA
INGRESOS REGULARES	110	110	110	110	110	110	660
DESEMBOLSO MENSUAL ADICIONAL	0	16.8	6	90	0	139.5	252.3
TOTAL	110	126.8	116	200	110	249.5	912.3

Tal y como estaba previsto, los meses 4 y 6 son los que presentan mayor inversión, que escapa mucho más del presupuesto que normalmente ya es utilizado en materiales y otros recursos para la etapa de mantenimiento; por lo tanto, es pertinente hablar de una movilización de recursos y búsqueda de recaudación de fondos, para cubrir los S/.252.3 que implica toda la aplicación de las mejoras propuestas.

6.2 Plan de Financiamiento y Movilización de Recursos

Muchas organizaciones sin fines de lucro son financiadas por donaciones del estado, de alguna entidad internacional de apoyo, o de empresas (tal es el caso de “Un techo para mi país” o “Caritas”, las cuales reciben una alta cantidad de donaciones, debido su tamaño al reconocimiento que tienen en el País); sin embargo, este no es el caso de CREA, por lo que su plan de financiamiento debe estar acorde con su realidad, y por ello no puede usar como guía propuestas de financiamiento de otras organizaciones.

Es importante que se toque el tema de movilización de recursos financieros, y es que se necesita (a pesar que el caso específico de CREA implique pocos recursos) tener en cuenta la necesidad de cubrir el presupuesto básico de la presente propuesta, y de una u otra forma, guiar a que se pueda generar mayor financiamiento para actividades más grandes a futuro. La idea, es incluir dentro de nuestros aliados a aquellos que también creen en los fines de CREA y que no cuentan con el tiempo, pero sí con los recursos.

El reto CREA requiere de recursos financieros, pero se basa en la movilización de recursos humanos como el motor de la organización (tal como se vio en la cadena de valor presentada anteriormente). Tal como dijese Anne Firth Murray, fundadora de The Global Fund for Women en la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres en Beijing en 1995: *“Los recursos están ahí... Tenemos que empoderarnos a nosotros mismos para obtener el acceso a esos recursos para nuestras causas”*⁸⁶ o como Gandhi una vez dijo: *“Si la causa es justa, los recursos llegarán.”*⁸⁷

⁸⁶ GLOBAL FUND FOR WOMEN. (2007) En línea - *Movilización de Recursos para el Cambio Social: Guía Práctica para Organización de Derechos Humanos de las Mujeres*. California. Pag 3.

Es necesario además que CREA cuente con un plan de movilización, ya que la gestión de los recursos y las formas de financiamiento también requieren de ciertos pasos a seguir:

1. Determinar al miembro responsable de la recaudación de fondos, y su equipo. En el caso CREA, la persona a cargo sería Carol Hernández, quien actualmente dirige el área de financiamiento.
2. Identificar aquellas personas, empresas, o grupos que son potenciales donantes, y buscarlos, ya que hasta que CREA no logre un posicionamiento mayor y representativo de la PUCP, será necesario presentar a la organización antes de solicitar su apoyo.
3. Una vez identificados los grupos donantes, se deberá determinar cuáles son las estrategias para generar ingresos. La selección dependerá de las necesidades de financiamiento, así como de sus capacidades para manejarlos y sus limitantes. Cabe resaltar que mientras mayores sean las clases de financiamiento que tenga la organización, menos será la dependencia de una de éstas.

Opciones de estrategias:

- a. Cobro de membrecía. Esta opción es la que actualmente utiliza CREA (aunque sólo lo realizan con la Directiva) y es importante para el inicio de las actividades de toda asociación; sin embargo, cuando se plantean metas mayores, este ingreso puede ser muy pequeño a pesar que sea una fuente de ingresos segura.

(<http://www.globalfundforwomen.org/storage/images/stories/downloads/2009/FundraisingHandbook/FundraisingHandbook-Spanish.pdf>)

⁸⁷ Ibidem.

- b. Realizar eventos pro fondos. Puede que los fondos recaudados no sean los esperados, pero servirá para dar visibilidad de la organización dentro de su público objetivo y facilitar futuras relaciones; por ejemplo: Rifas, actividades deportivas, etc. Debido al poco posicionamiento de CREA y las pocas capacidades organizativas para llevar a cabo grandes eventos aún, podrían empezar con rifas y venta de productos de merchandising entre los amigos de los propios voluntarios.
 - c. Alianzas. Una vez identificados los potenciales donantes (ex miembros, organizaciones de la sociedad civil, empresas, amistades, etc.), se debe buscar generar alianzas de acuerdo a su interés en la causa. De no existir el interés, crearlo, mediante seguimiento y promoción de la “marca CREA”. Es necesario mostrarles el impacto que pueden causar con su apoyo monetario, o en todo caso educarlos en el tema e invitarlos siempre a promover en su entorno la causa de CREA, así se convence al donante que puede invertir, y que su rentabilidad se verá reflejada en las mejores capacidades de los niños y las niñas benefactores
4. Una vez definida la estrategia para captar fondos, se deberán realizar ciertas actividades que se modificarán de acuerdo al donante y a la estrategia elegida.
- a. Seguimiento. Este puede hacerse mediante correos electrónicos, invitándolos a visitar una actividad sabatina, etc.
 - b. Rendición de cuentas. Se deberán generar reportes de resultados con fotos y estadísticas que muestren al donante en qué está siendo utilizado su dinero, así como reconocimientos y agradecimientos continuos por invertir en la causa.

Conclusiones

Es clara la tendencia que hace cada vez más imprescindible la gestión del voluntariado para convertirlo en un trabajo generador de capital social en el Perú. Por ello, dentro de las tendencias más resaltantes, se encuentra que los universitarios son el grupo cuyas actividades se relacionan más estrechamente a labores voluntarias, y debido a su disponibilidad de tiempo y su menor necesidad de remuneración, son el público al que deben apuntar los esfuerzos de gestión de las organizaciones no gubernamentales; además, representan un voluntariado más capacitado, con formaciones específicas y cuyos intereses por participar van acorde al impacto positivo que genere en su colectividad, desarrollando así también la ciudadanía como pilar de convivencia y como medio para elevar los niveles de desarrollo social y económico. Todo esto, a su vez, refuerza la riqueza en humanidad desarrollada en los jóvenes, cuya fuerza radica en su iniciativa para lograr cambios y fortalecer la democracia participativa en la que se encuentran, con mayor compromiso ético e interés en desarrollarse como agentes de cambio. Sin embargo, aún existe una débil gestión del voluntariado en las organizaciones no lucrativas, a pesar de contar con modelos implementados por profesionales, y es que aún no se ha logrado comprender que la estrategia de captación y motivación difiere mucho de las comunes en Recursos Humanos, ya que implica una motivación propia que desemboca en un comportamiento moral que debe ser repotenciado por la organización.

Para entender mejor la visión de los jóvenes, y su comportamiento moral que según la teoría viene determinado por la sensibilidad moral, juicio moral, motivación moral y

carácter moral para lograr un cambio motivador, se aplicó la encuesta, la cual llevó a las siguientes conclusiones:

- Existe un 60% de potenciales voluntarios dentro de la universidad, a los cuales se deben dirigir las organizaciones como CREA.
- El tipo de organización más común para realizar actividades voluntarias son las Asociaciones Civiles sin fines de Lucro.
- El 75% de los interesados en voluntariado se inclinan por las actividades propias de campo más que el voluntariado en oficina.
- El 48% de los encuestados ha conocido sobre experiencias de voluntariado debido a un amigo cercano.
- El 68% de los voluntarios dedica un máximo de 5 horas a la semana, y el 83% las reparte entre uno o dos días por semana.
- El 51% de los jóvenes considera que la falta de capacitaciones es el aspecto negativo más encontrado en las organizaciones civiles.
- El 70% de actuales y ex voluntarios, afirma haberlo hecho por solidaridad, el 61% por desarrollar sus valores y el 52% para conocer nuevas personas.
- El motivo principal de un joven universitario para dejar las labores voluntarias son los estudios y el 42% de los jóvenes que nunca han participado en estas actividades, aluden que se debe a la falta de tiempo.

- Existe un 29% que afirma no haber tenido la oportunidad de participar en voluntariado, y otro 21% afirma no estar informado del tema.
- El 58% de los encuestados afirman estar más interesados en temas de niñez y adolescencia, y educación.

Estas son las principales conclusiones de la encuesta, las cuales enriquecieron a la propuesta de cambio organizacional, por lo que gestionar internamente al voluntario tomando en cuenta sus intereses es importante, sin dejar de lado el cumplir con: reducir costos, aumentar eficiencia y aumentar calidad, que son tres factores determinantes para profesionalizar la gestión del voluntariado y en general para mejorar la imagen que se brinda a los diversos grupos de interés.

Finalmente, se propuso la Ruta de Cambio: Convocatoria, Incorporación, Mantenimiento y Término del compromiso. Cuatro pasos que todo voluntario debe seguir para convertirse en un voluntario capacitado, formándose continuamente y desarrollándose óptimamente dentro de la organización en la que participa.

Recomendaciones

En relación a los resultados obtenidos en este trabajo y siendo premisa que CREA desea alcanzar un mejor posicionamiento en su gestión de voluntariado, es conveniente hacer las siguientes recomendaciones:

- Aplicar las mejoras de Gestión del Voluntariado aquí propuestas. El mismo dotará a CREA de una guía para la organización de los aspectos a mejorar, permitiendo el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar.
- Mejorar el orden en los procesos y actividades que realiza la organización.
- La Directiva debe disponer de mayor calidad de tiempo a las actividades propias de la gestión organizacional de CREA, aprovechando la disposición de los alumnos.
- Es aconsejable que CREA esté dispuesto a crear posibles alianzas con otras organizaciones a favor de la niñez, ya que debido a sus aún limitadas capacidades, sería favorable realizar eventos conjuntos. Inclusive, CREA puede buscar alianzas con algunas Facultades de la PUCP (como educación) para así brindar prácticas reconocidas o formar parte de cursos relevantes de la carrera.
- La recaudación de fondos es uno de los factores que favorecerán a la sostenibilidad del proyecto durante la ruta a seguir por el voluntariado, por lo que un plan de movilización adecuado al contexto de CREA favorecerá a un posicionamiento mayor y representativo, tanto dentro como fuera del campus universitario.

Para aquellos lectores que están interesados en aplicar estas recomendaciones dentro de sus actividades, se recomienda además:

- Tener siempre en cuenta los recursos con los que cuenta la organización para así poder adaptar las mejoras a su realidad particular. Sin que esto sea impedimento para poder ofrecer indumentaria sobre la organización que brinde al voluntariado un sentido de pertenencia al grupo (identidad colectiva).
- Mantener los espacios de interacción entre el voluntario y la población beneficiada, independientemente de la naturaleza de la labor voluntaria (campo u oficina).
- Definir claramente los objetivos de la organización y todo su planeamiento estratégico para poder ser transmitido a los voluntarios. En caso de no contar con un planeamiento estratégico definido, se recomienda dejar en pausa el desarrollo de la gestión del voluntariado hasta que se haya solucionado este punto.
- Recalcar la importancia de la formación permanente y continua.

A esto se agregan las herramientas señaladas por la historiadora americana Kathleen M., como claves a tomar en cuenta al gestionar a su voluntariado: planificación del trabajo, concienciación de los profesionales, planificación de la captación, cuidadosa recepción y selección, formación, dirección, supervisión de los programas, y evaluación sistemática. Si bien es cierto, estas herramientas son claves, es necesario agregar aquellos elementos ya definidos, como las capacitaciones, la motivación, el monitoreo, y la comunicación multidireccional, los cuales dependerán de las capacidades y procesos de cada organización para su adaptación particular. Recordar también que lo que transmita al voluntario será lo que éste transmita a su comunidad, y con la fuerza que motive al voluntario, será la fuerza que empuje el cambio en sus beneficiarios.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Maria José.
1992 “Voluntariado y Acción Comunitaria” Buenos Aires, Espacio.
- ALCÓCER, Pierre
2009 “Relaciones entre satisfacción laboral, satisfacción con la vida y personalidad en la calidad del servicio” PUCP, Facultad de Letras y Ciencias Humanas.
- ALTMANN, Josette y ROJAS, Francisco
2009 “Transformar la crisis global en oportunidad para la cooperación. El desafío de América Latina y el Caribe, y la Unión Europea” FLACSO.
- BERNAL, Aurora
2002 “El voluntariado: educación para la participación social”. Barcelona: Ariel, Capítulo I.
- BÉRNIZ, Enrique
2003 “Voluntariado: Una revolución para el siglo XXI” Revista Esfinge N° 40, Nov. 2003.
- CANO, Josué
2003 Crítica Global – Curso de Formación del Profesorado: “Comprender la economía internacional” (En línea)
Consulta: 17 de Noviembre del 2010 (<http://www.uned.es/curso-desarrollo-economico/critica.pdf>)
- CHIAVENATO, Idalberto
2002 “Gestión del Talento Humano” Bogotá: Mc. Graw-Hill (3ra Edición)
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ.
2004 Ley 28238. Ley General del Voluntariado publicada el 31 de Mayo de dicho año.

- DE SEBASTIÁN, L.
1996 “La solidaridad: Guardián de mi hermano”. Barcelona.
- FUKUYAMA, Francis
1994 “Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity” New York, en “Mercurio Peruano” de Humanidades N° 517.
- GARCÍA-ROCA, Joaquín
1994 “Solidaridad y Voluntariado” Santander: Sal Terrae. pp.28-58
- GLOBAL FUND FOR WOMEN
2007 Movilización de Recursos para el Cambio Social: Guía Práctica para Organización de Derechos Humanos de las Mujeres. California. (En línea)
(<http://www.globalfundforwomen.org/storage/images/stories/downloads/2009/FundraisingHandbook/FundraisingHandbook-Spanish.pdf>)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
2001 “Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 – 2050”. Boletín de Análisis Demográfico N° 36. Perú.
- MASLOW, Abraham.
1991 “Motivación y Personalidad” Ediciones Diaz de Santos S.A España.
- MC.DOUGALL, William
1908 “Introducción a la Psicología Social” Methuen, Londres.
- MORTALLA, Domingo.
1997 “Ética y voluntariado: Una sociedad sin fronteras” Madrid. PPC.
- MOSQUERA, Susana
2004 “La solidaridad y el voluntariado: Motores de las ONGs” Mercurio Peruano. Humanidades N° 517.

M. BROWN, Kathleen
1992 “Claves para realizar un programa de trabajo voluntario” En AGUILAR, Maria José. Voluntariado y Acción Comunitaria. Buenos aires: Espacio, pp. 62-108.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

2007 Informe “Invertir en la adolescencia y Juventud en el Perú: Oportunidades y Desafíos” Fondo de la Población de las Naciones Unidas.

PARODI, María Beatriz

2000 Creación de un Marco Legal propio para ONGs (En línea) The International Journal of Not for Profit Law. Vol. 3 Art. 1.
Consulta: 6 de Marzo del 2011
(http://www.icnl.org/knowledge/ijnl/vol3iss1/art_7_sp.htm)

PAUGMAN, Serge.

1995 “El nuevo rostro de las ONG” Aceprensa, España.
Consulta: 04 de Agosto del 2011
(<http://www.aceprensa.com/articles/el-nuevo-rostro-de-las-ong/>)

PÉREZ LÓPEZ, J. A.

2002 “Liderazgo”, Folio. En BERNAL, Aurora. El voluntariado: educación para la participación. Barcelona.

RIVAS, Ana María

2002 “Voluntariado, Sociedad Civil y Militancia: un análisis crítico del voluntariado y las organizaciones no gubernamentales” Salamanca: Acción Cultural Cristiana.

TANAKA GONDO, Martín

1995 “Individualismo Metodológico, elección racional, movilización de recursos y movimientos sociales” pp. 223, 239.

TAYLOR, Frederick

1911 “Principios de la Administración Científica” New York, Norton.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de Encuesta sobre voluntariado

El Voluntariado es el tema base de mi Trabajo de Titulación, por lo que te agradeceré respondas las siguientes preguntas de acuerdo a tu experiencia y expectativas sobre el voluntariado. Lee con detenimiento las instrucciones y responde todas las preguntas que se te indique (¡No te asustes! De acuerdo a tu experiencia, sólo responderás 13 preguntas como máximo).

Edad: _____

Sexo: _____

Mención: _____

Ciclo: _____

1.- Marca con un X tu situación actual.

a) Actualmente soy voluntario _____
(Continúa con la preg. 2)

b) He sido voluntario anteriormente _____
(Continúa con la preg. 2)

c) Nunca he sido voluntario _____
(Continúa con la preg. 14)

2.- ¿Cuál fue tu motivación para ser voluntario? Selecciona las 3 más importantes y clasifíquelas por importancia. (1 el más importante, 3 el menos importante)

Por solidaridad	
Desarrollar mis valores personales y sentirme bien conmigo mismo	
El trabajo en equipo y conocer nuevas personas	
Para contribuir al desarrollo del país	
Desarrollo Profesional	
Curiosidad	
Otro (Especificar):	

3.- ¿En qué tipo de voluntariado participas(te)? Marque todas las necesarias.

Voluntariado Corporativo (Dentro de la empresa en la que trabajé)	
En una ONG de Desarrollo	
En una Organización del Estado	
En una Asociación sin Fines de Lucro	
Otro:	

4.- ¿Qué tipo de labores desarrollas(te) como voluntario? Marque todas las necesarias.

Voluntariado de oficina	
Voluntario en campo	
Voluntario desde casa	
Otro:	

5.- ¿Cómo te informaste de esa oportunidad para ser voluntario?

Redes Sociales	
Página web de la organización	
Revista/Periódico	
Un amigo me pasó la voz	
Otro:	

6.- ¿Cuánto tiempo dedicas(te) a la semana para realizar tus labores voluntarias?

En horas:

Hasta 5 hrs	
6 – 10 hrs	
11 – 15 hrs	
16 – 20 hrs	
20 hrs a más	

En días:

1 – 2 días a la semana	
3 - 4 días a la semana	
5 – 7 días a la semana	

7.- En tu día a día como voluntario sientes/sentías que... (Marca con una X en todas las alternativas)

	SI	NO	A VECES
Se escuchan mis opiniones			
Participo activamente			
Óptimo trabajo en equipo			
Me motivan de diversas maneras			
Aprendo nuevas cosas			
Me desarrollo personalmente			
La Organización me apoya y brinda todo lo que necesito			
Me toman en serio			
Asumo posiciones de liderazgo formal/informal			

8.- ¿Qué aspectos son los más positivos de la organización en la que participa/participó? (Marca 3 como máximo)

Buscan el desarrollo personal del voluntariado	
Brindan las necesidades básicas al voluntario	
Cuidan la seguridad del voluntario	
Promueven el trabajo en equipo	
Escuchan las sugerencias de los voluntarios y las utilizan	
Gestionan adecuadamente las tareas de acuerdo al tiempo de los voluntarios	
Otro (Especificar):	

9.- ¿Qué aspectos negativos encuentra/encontró en esta organización? (Marque 3 como máximo)

No existe un trato horizontal	
Capacitaciones insuficientes al voluntariado	
Pocos incentivos al voluntario	
Existen grupos de poder diferenciados	
No se preocupan por el desarrollo personal del voluntario	
Insuficiente cuidado de la salud física del personal dentro de su tarea como voluntario	
Desorden al ordenar las tareas de acuerdo a los horarios disponibles del voluntario	
Costos económicos que recae en el voluntario son muy altos	
Otro (Especificar):	

10.- ¿De qué manera te motivan/motivaron?

11.- ¿Qué otros incentivos te gustaría/hubiese gustado recibir?

12.- A partir de tu experiencia, ¿Qué mejorarías sobre la manera como trabajó/trabaja la organización con los voluntarios?

**Los que actualmente son voluntarios, pasen a la pregunta N°16.
Los “ex - voluntarios” continúen con la siguiente pregunta N°13.**

13.- ¿Cuál fue el motivo determinante por el que dejó de ser voluntario? Marque 1 y especifique.

Falta de Tiempo (Por trabajo)	
Falta de Tiempo (Por estudios)	
Decidí buscar otra organización	
Estaba en desacuerdo con su manera de trabajar con voluntarios	
Me decepcioné de la organización	
Sentía que perdía mi tiempo	
No aprendí nada nuevo e importante para mi carrera	
No estaba motivado	

Pasa a la pregunta N°16.

14.- ¿Cuáles son los motivos por los que NO has participado en grupos de voluntariado? (Marcar máximo 3 de las 9 opciones)

Falta de Tiempo	
No se me ha presentado la oportunidad	
Mis padres no me dejarían ser voluntario	
No me llama la atención	
No es importante para mi carrera	
No tengo suficiente información sobre este tema	
No recibo ningún tipo de incentivo	
Malas experiencias de terceros	
Otro (Especificar):	

15.- ¿Qué te gustaría encontrar en estas organizaciones para que llamen tu interés? Marcar de 1 al 5 de acuerdo a orden de importancia (1 el más importante, 5 el menos importante)

Capacitaciones Constantes	
Reconocimientos	
Que refuercen lo aprendido en la universidad	
Infraestructura adecuada	
Posibilidad de Crecimiento “profesional” dentro de la organización	
Trato horizontal	
Recibir certificado o constancia de prácticas	
Otro (Especificar):	

16.- ¿En qué áreas temáticas estarías interesado en ser voluntario? (Marca como máximo 3)

Educación	
Medio Ambiente	
Investigación social y/o empresarial	
Derechos Humanos	
Mujer	
Niños, niñas y adolescentes	
Salud	
Gestión Social (Pobreza, discriminación, etc.)	
Deporte / Cultura	
Políticas Públicas	
Otro (Especificar):	
No estoy interesado en ser Voluntario	

Si deseas información para ser convocado a una experiencia de voluntariado, puedes dejarnos tu correo electrónico:

Muchas gracias por tu valiosa opinión ☺

Anexo 2: Preguntas de Entrevista – Voluntarios CREA

1. ¿Cuál fue tu motivación inicial para ser voluntario de CREA?
2. ¿Cuál es tu motivación actual para mantenerte como voluntario en CREA?
3. ¿De qué manera te motivan y qué otros incentivos te gustaría recibir?
4. ¿Qué aspectos positivos y negativos encuentras en las estrategias de CREA para reclutar, capacitar y organizar a los voluntarios?
5. ¿Qué tanto CREA cumple tus expectativas en cuanto al voluntariado? Si tuvieras que ponerle un número del 1 al 10.
6. ¿Cómo viviste tu experiencia de reclutamiento en CREA?
7. ¿Por qué proceso de selección pasaste para integrar CREA?
8. ¿Cómo fue tu inducción al equipo?
9. Durante tu tiempo en CREA ¿Qué aspectos consideras que te motivan más y desmotivan más como voluntario?
10. ¿Recuerdas a algún voluntario que haya sido separado de CREA por no cumplir con las normas establecidas por la asociación?
11. ¿Cuál sería el motivo por el que dejarías de ser voluntario de CREA?
12. ¿Cuál crees que ha sido tu principal aporte a esta organización?
13. ¿Qué opinan tus padres y amigos de tu voluntariado?
14. ¿Cómo te imaginas al voluntariado de CREA de aquí a dos años? ¿Qué habría que mejorar? ¿En cuanto al voluntariado?

Anexo 3: Fichas de Encuesta

Ficha de Encuesta			
Datos del Universo		Datos de la Muestra	
Universo	834	Muestra	150
Hombres	330	Hombres	70
Mujeres	504	Mujeres	80
Empresarial	358	Empresarial	127
Pública	27	Pública	11
Social	23	Social	12
Promedio de Edad	22	Promedio de Edad	22
Fórmula		Encuestados por ciclo	
$n = (t^2 \times p(1-p))/m^2$		5to	28
N	Tamaño de la muestra	6to	28
t = 95%	Nivel de fiabilidad	7mo	23
p = 50%	Nivel de heterogeneidad.	8vo	25
m = 7.3%	Margen de error	9no	29
		10mo	17

Fuente: Facultad de Gestión y Alta Dirección

Fechas de Aplicación de Encuestas		
Ciclo	Curso	Fecha de aplicación
Quinto	Métodos de Análisis Cualitativo y Cuantitativo	30 de Mayo 2011
Sexto	Organizaciones de la Sociedad Civil	31 de Mayo 2011
Séptimo	Taller 1	3 de Junio 2011
Octavo	Taller 2	31 de Mayo 2011
Noveno	Taller 3	31 de Mayo 2011
Décimo	Taller de Habilidades Gerenciales 3	7 de Junio 2011

Fuente: Propia.

Anexo 4: Ficha de Entrevistas

Fechas de Aplicación de Entrevistas		
Entrevistado	Cargo	Fecha de Entrevista
Carol Hernández	Encargado de Financiamiento de CREA	24 de Mayo 2011
Luis Rivas	Encargado de Voluntariado en CREA	27 de Mayo 2011
José Del Castillo	Encargado de Logística en CREA	27 de Mayo 2011
Salvador Caro	Tesorero de CREA	29 de Mayo 2011
Leonardo Cabrera	Encargado de Voluntariado en CREA	30 de Mayo 2011
Mariafé Cornejo	Presidenta de CREA	31 de Mayo 2011
Natalia Párraga	Voluntaria de CREA	31 de Mayo 2011
Allison Zurita	Voluntaria de CREA	1 de Junio 2011
Paola Nureña	Encargada de Proyectos de CREA	1 de Junio 2011
Jose Luis Ochoa	Director de Sostenibilidad de World Vision International	13 de Junio 2011
Estefanía Welsch	Encargada de Voluntariado de Voluntades	20 de Junio del 2011
Juan Pompeyo Enriquez Salas	Promoción de Voluntariado del INABIF	02 de Noviembre 2011
Carmen Janet Jordan Vela	Promoción de Voluntariado del INABIF	02 de Noviembre 2011
Maria Paz Gutierrez	Encargada de Voluntariado en World Vision International	25 de Noviembre 2011

Fuente: Propia.

N°	Actividades	Semanas																								
		Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
I	PRE REQUISITOS																									
1	Estudiar el Marco Normativa existente en el Perú sobre Voluntariado.	Directiva	■	■																						
2	Definir la Cultura de la Organización.	Directiva		■																						
II	DEFINIR LA NECESIDAD																									
1	Definir la Necesidad de Gestionar a los Voluntarios	Directiva			■																					
III	RUTA DEL VOLUNTARIADO																									
A	CONVOCATORIA																									
1	Definir el Mensaje a Transmitir.	Directiva			■																					
2	Definir a quién va dirigido el mensaje.	Directiva			■																					
3	Identificar los espacios de difusión adecuados.	Directiva			■	■																				
4	Hacer la Convocatoria Oficial.	Encargado de Voluntariado					■	■																		
B	INCORPORACIÓN																									
1	Solicitar el CV de las personas interesadas.	Encargado de Voluntariado							■	■																
2	Entrevistar a los posibles futuros voluntarios.	Encargado de Voluntariado							■	■																
3	Hacer firmar el Compromiso CREA a los que acepten el reto.	Encargado de Voluntariado							■	■																
4	Llevar a cabo la capacitación unida.	Directiva									■															
5	Llevar a cabo las capacitaciones por área.	Encargado de cada área										■														
C	MANTENIMIENTO																									
1	Capacitación constante.	Encargado de cada área											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Monitoreo mensual del voluntario.	Encargado de cada área												■					■				■			■
3	Reconocimiento virtual a mejores voluntarios por área.	Encargado de Voluntariado													■					■				■		■
4	Planificar salidas de compañerismo.	Encargado de Voluntariado														■					■			■		
5	Regalar lapiceros.	Encargado de Voluntariado															■									
6	Regalar gorras.	Encargado de Voluntariado																■								
7	Regalar polos.	Encargado de Voluntariado																								■
D	TÉRMINO DEL COMPROMISO																									
1	Entregar constancia de participación.	Encargado de Voluntariado																								■

Marco Lógico					
Jerarquía de Objetivos		Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Fin u Objetivo de Desarrollo	Contribuir a mejorar los niveles de educación de los niños y niñas beneficiados por el voluntariado de la Asociación Civil CREA.				
Propósito u Objetivo General	La Asociación Civil CREA logre desarrollar un voluntariado efectivo altamente generador de valor social, ofreciendo sus servicios con valor agregado en cuanto a tiempo y dinero.	El 90% de voluntarios asisten a las actividades sabatinas y participan activamente.	# de voluntarios asistentes	Registro de Asistencia al término del Proyecto	Que exista un espacio de desarrollo para los nuevos voluntarios.
		Para el término del proyecto, en seis meses hayan culminado su compromiso 20 jóvenes.	# de Voluntarios que cumplieron en el Compromiso CREA de 6 meses.	Resultados semestrales.	
Resultados u Objetivos Específicos	1. La asociación gestiona y planifica estratégicamente la organización de sus recursos humanos (voluntarios).	Todos los miembros de la Directiva habrán puesto en marcha sus habilidades de Gestión para guiar a los voluntarios de su área al inicio del seguimiento.	# de miembros de la Directiva que maneja voluntarios de manera exitosa.	Encuesta de Satisfacción	Que todos los miembros estén dispuestos y comprometidos en brindar de su tiempo para hacer seguimiento a nuevos voluntarios.
	2. Los voluntarios están satisfechos y comprometidos con la organización.	Al menos 20 de los jóvenes obtenidos en la 1era convocatoria logran firmar su Compromiso CREA.	# de Voluntarios que firmaron el Compromiso CREA de 6 meses.	Registro de voluntarios (Nuevos con Compromiso firmado)	Que existan voluntarios con tiempo disponible de acuerdo a sus propias áreas de interés.
		El 85% de los voluntarios están satisfechos.	% de satisfacción	Encuesta de Satisfacción	Las ideas propuestas efectivamente fueron motivantes para los voluntarios.
ACCIONES RESULTADO 1: “La asociación gestiona y planifica estratégicamente la organización de sus recursos humanos (voluntarios).”					
Actividades por Resultado	Capacitación de los miembros de la Directiva CREA en Temas de Gestión.	Cada Encargado de área presenta un Plan Estratégico de mejora de su área.	# de Miembros que presentan el Plan	Planes Estratégicos	La Directiva CREA asume mayor responsabilidad de sus áreas y elaboran propuestas de mejora.
	Establecer las bases de la gestión del voluntario.	Cada miembro de la Directiva presenta un informe sobre su investigación del Marco Normativo del Voluntariado en el Perú.	# de Miembros que presentan Informe	Registro de Documentos presentados en reunión de planificación	Los miembros de CREA disponen de tiempo para realizar su investigación.
		Cada miembro de la Directiva presenta una propuesta de la Cultura de CREA.	# de Miembros que presentan su propuesta	Registro de Documentos presentados en reunión de planificación	Miembros de CREA entienden la definición de Cultura.
		Cada responsable de área presenta propuestas para trabajar con sus voluntarios.	# de Miembros que presentan su propuesta	Registro de Documentos presentados en reunión de planificación	Miembros comprometidos con el cambio.
	Compromiso de la Directiva en seguir las acciones propuestas para marcar el trabajo del voluntario.	Se aplica la Ruta del Voluntariado de manera satisfactoria.	Nº de Pasos cumplidos satisfactoriamente	Resultados semestrales.	Directiva entiende la Ruta del Voluntario.
		El 100% de los Comprometidos terminan los 6 meses de voluntariado.	# voluntarios con Compromiso/ # voluntarios con Constancia	Registro de Voluntarios	No se presentan inconvenientes externos para los voluntarios durante los 6 meses de participación.
	ACCIONES RESULTADO 2: “Los voluntarios están satisfechos y comprometidos con la organización.”				
Brindar a los voluntarios motivación extrínseca que incentive su permanencia en CREA.	Realizar 1 capacitación unida y mínimo 2 por cada área durante el semestre.	Nº de Capacitaciones realizadas.	Registro de actividades realizadas.	La Directiva coordina las fechas de capacitación y las aplica.	
	Guiar y monitorear a los voluntarios durante su permanencia en CREA. Presentar 1 informe mensual durante los últimos 4 meses.	# de informes de monitoreo por los últimos 4 meses.	Resultados mensuales y documentos recibidos.	Los encargados de área disponen de tiempo para las capacitaciones; los horarios de los voluntarios encajan.	
	90% de satisfacción con los reconocimientos brindados.	% de satisfacción por reconocimientos	Encuesta de Satisfacción	Todos los voluntarios recibieron los reconocimientos de la propuesta.	