



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

“SISTEMATIZACIÓN DE DOS EXPERIENCIAS DE VOLUNTARIADO
CORPORATIVO DESARROLLADAS EN PERÚ ENTRE LOS AÑOS
2008 Y 2013”

Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social

AUTOR

Claudia del Carmen Gutiérrez Delgado
Ricardo Alfredo Miranda Rodríguez

ASESOR

Mg. Marfil Francke Ballbé

LIMA - PERÚ

2015

Contenido

Resumen ejecutivo.	6
Índice de figuras, gráficos y tablas.	8
Acrónimos y siglas.	10
Presentación.	11
Capítulo I: Introducción.	13
1.1 Problema de conocimiento: voluntariado corporativo.	13
1.2 El caso de estudio: Concurso de proyectos sociales para voluntarios corporativos.	18
1.3 Relevancia para la Gerencia Social.	20
Capítulo II: Diseño metodológico.	22
2.1 Objetivos.	22
2.2 Metodología de investigación.	22
2.3 Fuentes, técnicas e instrumentos de información.	25
Capítulo III: Marco teórico conceptual.	29
3.1 Capital Social.	29
3.2 Participación social.	33
3.3 Responsabilidad social empresarial.	37
3.4 Desarrollo de competencias.	39
3.5 Voluntariado.	42

3.6 Voluntariado corporativo.....	43
3.7 Pertinencia de los enfoques y conceptos considerados para la tesis.....	47
Capítulo IV: Casos de estudio.....	49
4.1. El Modelo de Madurez del Voluntariado.	49
4.2 El caso Ideas Voluntarias.	57
4.2.1 Antecedentes.	58
4.2.2 Objetivos y generalidades.....	58
4.2.3 Actores y sus roles.....	60
4.2.4 Enfoques y estrategias identificadas para la implementación.....	61
4.2.5 Resultados del CPS Ideas Voluntarias.....	64
4.3 El caso Gentes Brillantes.....	67
4.3.1 Antecedentes.....	68
4.3.2 Objetivos y generalidades.....	69
4.3.3 Actores y sus roles.....	71
4.3.4 Enfoques y estrategias identificadas para la implementación.....	71
4.3.5 Resultados del CPS Gentes Brillantes.	74
3.4 Diferencias y semejanzas entre Ideas Voluntarias y Gentes Brillantes. ...	78
Capítulo V: Hallazgos sobre los programas de voluntariado corporativo.....	80
5.1 Antecedentes.	80
5.2 Objetivos y generalidades.	82

5.3 Actores y sus roles.	83
5.3.1 Motivaciones de los voluntarios.	86
5.3.2 Motivaciones de la empresa.....	88
5.4 Enfoques y estrategias identificadas para la implementación.	90
5.4.1 Capital social.	91
5.4.2 Participación social.	97
5.4.3 Responsabilidad social empresarial.	102
5.4.4 Desarrollo de competencias.....	108
5.5 Resultados en relación a la participación de los empleados en los concursos de proyectos sociales.....	113
Capítulo VI: Conclusiones.....	125
6.1 Impacto de los CPS.	126
6.2 Principales enfoques y estrategias.....	128
6.3 Aciertos y limitaciones del modelo.	129
Capítulo VII: Recomendaciones.....	131
7.1. Generar conocimiento y medir el impacto para ser sostenibles.....	131
7.2. Rediseñar la convocatoria para incrementar la participación.	132
7.3. Ampliar las redes de contactos para mejorar los proyectos.	132
7.4. Visibilizar la experiencia para inspirar a la ciudadanía.	133
Bibliografía.....	134

Anexos.....	140
Anexo I: Instrumentos de investigación aplicados	140
Anexo II: Codificación de entrevistados.....	143
Anexo III: Matriz inicial de consistencia	144
Anexo IV: Histórico de Proyectos	146
Anexo V: Datos estadísticos.....	163



Resumen ejecutivo.

El capital social es un elemento importante para que las estrategias de desarrollo y lucha contra la pobreza alcancen sus objetivos. Una sociedad con altos niveles de desconfianza, sin un tejido social sólido y con baja participación de las personas en los temas públicos, presentará limitaciones en su crecimiento social y económico.

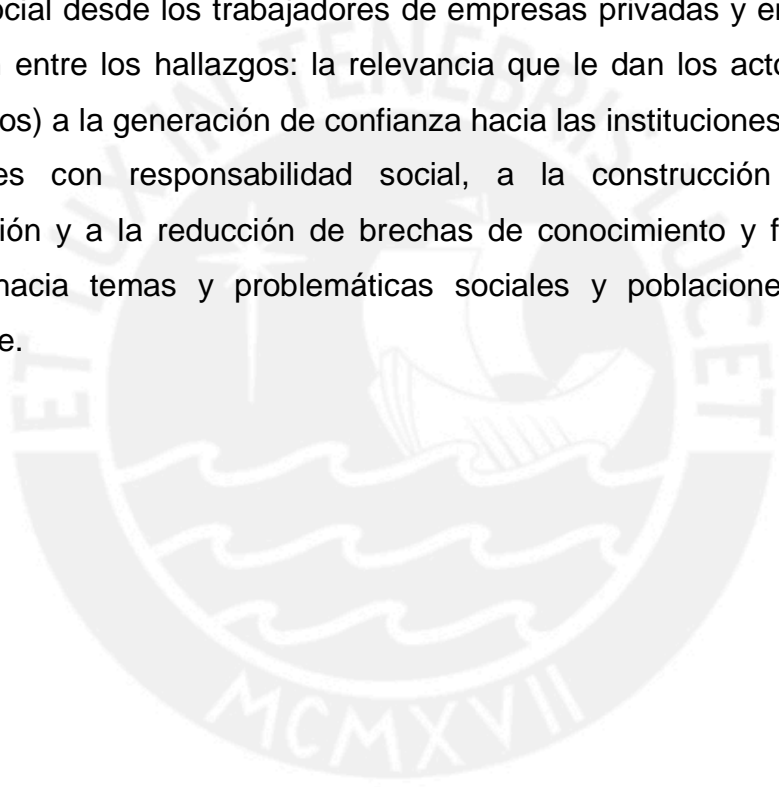
La creación de capital social no depende de un solo actor o sector, como tampoco de los roles que estos desempeñan. Se puede dar y promover desde el sector público (Estado, gobiernos y organismos públicos), desde el sector social (organismos no gubernamentales, organizaciones sociales de base, sociedad civil) y desde el sector corporativo (empresas privadas).

Esta tesis presenta la sistematización de dos experiencias que contribuyen con la creación de capital social mediante la participación en temas sociales por parte de trabajadores de empresas privadas. Estas experiencias han sido implementadas por dos empresas líderes del sector banca y telecomunicaciones entre 2008 y 2013, con el soporte de la Asociación Civil Trabajo Voluntario, quienes cuentan con un modelo de gestión del voluntariado corporativo.

En este sentido se investigaron los factores que posibilitan la implementación de los concursos de proyectos sociales en estas dos empresas, tomando en cuenta sus estrategias y enfoques, los actores y el contexto institucional. De acuerdo al marco teórico que se emplea, uno de los aspectos en los que se ha centrado la atención es el grado de participación social promovido y generado.

Para recoger la información, la investigación se desarrolló en forma de estudios de caso y se emplearon métodos cualitativos: entrevistas semi-estructuradas y revisión documental. Las personas que se entrevistaron fueron los gestores de voluntariado corporativo en ambas empresas, los trabajadores de las mismas que participaron como voluntarios en los CPS y expertos en el tema.

Consideramos que la presente sistematización ha generado conocimientos útiles que permitirán a los gerentes sociales promover la participación y crear capital social desde los trabajadores de empresas privadas y en estas últimas. Destacan entre los hallazgos: la relevancia que le dan los actores principales (voluntarios) a la generación de confianza hacia las instituciones, a la formación de líderes con responsabilidad social, a la construcción de redes de cooperación y a la reducción de brechas de conocimiento y físicas de estos actores hacia temas y problemáticas sociales y poblaciones en situación vulnerable.



Índice de figuras, gráficos y tablas.

FIGURAS:

Figura N° 1: Relación de las políticas sociales con cada NSE	14
Figura N° 2: Intereses y necesidades de cada actor que atiende el VC	17
Figura N° 3: Capital Social y Enfoques	29
Figura N° 4: Escalera de participación de Arnstein aplicada al VC	37
Figura N° 5: Impactos del VC en base al modelo de sistemas	46
Figura N° 6: Modelo de madurez del voluntariado	52
Figura N° 7: Etapas de un CPS	57
Figura N° 8: Evolución de la participación social.....	115

GRÁFICOS:

Gráfico N° 1: Temas de mayor interés en los proyectos presentados en el CPS Ideas Voluntarias	64
Gráfico N° 2: Distribución geográfica de la ejecución de proyectos del CPS Ideas Voluntarias.....	65
Gráfico N° 3: Número de beneficiarios de los proyectos del CPS Ideas Voluntarias.....	66
Gráfico N° 4: Temas de mayor interés en los proyectos presentados en el CPS Gentes Brillantes	75
Gráfico N° 5: Distribución geográfica de la ejecución de proyectos del CPS Gentes Brillantes	76
Gráfico N° 6: Número de beneficiarios de los proyectos del CPS Gentes Brillantes.....	77

TABLAS:

Tabla N° 1: Perfil de voluntarios entrevistados.....	26
Tabla N° 2: Expresiones de la participación	33
Tabla N° 3: Modalidades de participación	35
Tabla N° 4: Definiciones de Voluntariado Corporativo	44
Tabla N° 5: Impacto del VC en los actores	45
Tabla N° 6: Comparativo de Objetivos y generalidades del CPS	83
Tabla N° 7: Matriz de valoración de la presencia de enfoques en los CPS	90



Acrónimos y siglas.

ACTV	Asociación Civil Trabajo Voluntario
BCP	Banco de Crédito del Perú
CCL	Centre for Creative Leadership
CGBVP	Cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú
CMU	Colegios del Mundo Unido
CONVOL	Comisión Nacional de Voluntariado
CPS	Concurso de Proyectos Sociales
DERES	Responsabilidad Social Empresaria – Uruguay.
EIC	Educa. Impacta. Crece.
FT	Fundación Telefónica.
MMV	Modelo de Madurez del Voluntariado.
NSE	Nivel socioeconómico.
ONG	Organismo no gubernamental.
PRONOEI	Programas no escolarizados de educación inicial.
RRHH	Recursos Humanos.
RSE	Responsabilidad social empresarial.
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros
VC	Voluntariado corporativo

Presentación.

La presente tesis está organizada en siete capítulos. En el primero, la introducción, se desarrolla el tema de tesis que abarca el problema de conocimiento del voluntariado y su relación con el capital social; se presenta el caso de estudio y su relevancia para la gerencia social.

En el segundo capítulo se presenta la metodología empleada, dando cuenta de las técnicas de investigación que se han utilizado y las fuentes empleadas para recabar la información.

En el tercer capítulo, referido al marco teórico-conceptual, se presenta el debate sobre el capital social y el enfoque de participación que sustenta la investigación y se definen los principales enfoques y conceptos que se utilizan a lo largo del estudio.

En el cuarto capítulo se presentan los casos de estudio, describiendo el modelo de gestión propuesto por la Asociación Trabajo Voluntario para el Concurso de Proyectos Sociales, y una descripción de cómo se implementaron los mismos.

En el quinto capítulo se presentan los hallazgos de la investigación y resultados del análisis de la información recogida, tomando como referencia la estructura utilizada para el análisis de cada caso: antecedentes, objetivos y generalidades, actores y sus roles, enfoques y estrategias, y resultados.

Finalmente, en el sexto capítulo se exponen las conclusiones que emanan de la investigación y en el séptimo capítulo se presentan las recomendaciones que

buscan ser de utilidad para que, desde la gerencia social, se puedan aprovechar mejor las oportunidades que esta experiencia genera en trabajadores de empresas privadas, alineadas a la prioridad de creación de capital social.



Capítulo I: Introducción.

1.1 Problema de conocimiento: voluntariado corporativo.

Un importante estudio sobre trabajo voluntario en Perú arrojó que el 34% de la población adulta había realizado esta práctica, superando hasta en diez puntos porcentuales a otros países de la región (Portocarrero, Millán y Loveday 2004). Datos como estos evidencian la popularidad de esta práctica vinculada a expresiones filantrópicas y altruistas en la mayoría de casos, pero también vinculada a procesos de participación social e iniciativas innovadoras con resultados e impacto significativo.

Incrementar el interés y la participación de los peruanos en iniciativas sociales y/o políticas podría contribuir a fortalecer la democracia en el Perú. No solo por el hecho de generar vínculos con lo público sino también porque es una importante fuente para la creación de capital social. En nuestra opinión esta oportunidad no viene siendo capitalizada debidamente por el Estado y los gobiernos de turno, por ejemplo, con un rol promotor en iniciativas de vigilancia social¹ o en la identificación de oportunidades y promoción del voluntariado para labores complementarias a programas sociales.

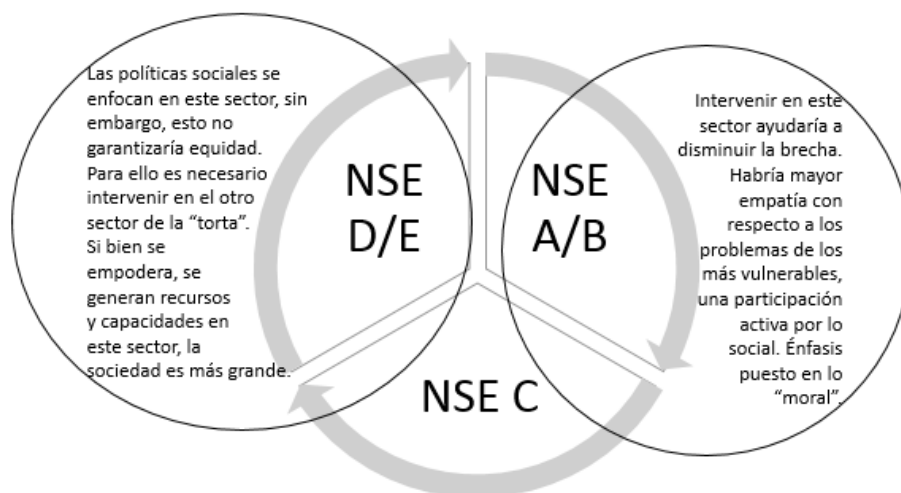
El trabajo voluntario es definido como una actividad no obligatoria y no remunerada que beneficia a otro; siendo este otro una persona, un grupo, la comunidad o sociedad en su conjunto (Dekker y Halman 2003). Es considerado como un elemento importante para la dinámica social porque genera cohesión

¹ Entendemos vigilancia social como el proceso por el cual una persona o la sociedad civil pone atención sobre la acción del Estado y cualquier espacio de ejercicio de poder. Algunos ejemplos típicos son la supervisión de los derechos laborales, el control de la contaminación ambiental, defensa de los derechos del consumidor; monitoreo al gasto público, etc. (DESCO – CAD, Vigilancia social, 2003).

social, estimula la auto-regulación social y fortalece el sistema político democrático. (Valenzuela, 2005).

En una sociedad con perfil democrático, es necesario contar con personas conscientes de las desigualdades y de las problemáticas sociales que afectan a los grupos más vulnerables. El voluntariado, entre otras, es una herramienta que ayuda a que las personas tomen conciencia y acción con respecto a los problemas de otros. Un mayor nivel de participación de las personas en temas sociales críticos como la educación o la seguridad, tendrá un impacto en toda la sociedad e influenciará en la priorización y urgencia con que se abordan estos temas desde el sector público. Esta participación fortalecerá a las instituciones porque las hará estar más cerca de la población y se generará un mayor control y confianza.

Figura N° 1: Relación de las políticas sociales con cada nivel socioeconómico (NSE).



Fuente: Elaboración propia, 2013

Nuestra opinión es que para alcanzar los niveles esperados de desarrollo, no solo es necesario invertir en programas sociales que impacten en las poblaciones con menos recursos y oportunidades; sino también es necesario contar con iniciativas que impacten en los sectores con mayores recursos o acceso a oportunidades para que sean conscientes de las necesidades y de la importancia de generar cambios a nivel macro y micro. La figura No1 refleja mejor esta idea.

Un estudio sobre vigilancia social realizado por el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (Desco) y Ciudadanos al Día (2003), señala la existencia de dos visiones sobre participación ciudadana. La primera, la presenta como valor; es decir, resalta la participación como un fin. La segunda, la presenta como un medio para lograr cambios a favor del desarrollo de la población, especialmente de los que acceden a menos oportunidades. En cierta forma, desde esta última perspectiva, también podemos entenderla como un medio que contribuye a fomentar la vigilancia de los programas sociales.

El Perú cuenta con la Ley N° 26300: Ley de los derechos de participación y control ciudadanos, la cual está focalizada en los procesos electorales. Además de esta normativa, existen experiencias de participación social promovidas gracias a alianzas público-privadas como el presupuesto participativo, o únicamente privadas como programas de organismos no gubernamentales (ONG) y programas de voluntariado corporativo.

Para Asociación Civil de Trabajo Voluntario, “el voluntariado corporativo es la práctica mediante la cual una empresa promueve, facilita y apoya el trabajo voluntario de sus empleados para contribuir con el desarrollo y bienestar de la sociedad”. (Manual de Voluntariado Corporativo, Fundación Compromiso, 2008). Para ACTV, esta práctica ha mostrado un gran crecimiento en cantidad

y calidad, desde el año 2000 en Perú. Por un lado, son cada vez más las empresas que promueven el voluntariado corporativo y por otro, las iniciativas de voluntariado corporativo han evolucionado y requieren de un mayor nivel de gestión si aspiran a generar un mayor impacto. Esto va de acuerdo a los principios del modelo de Voluntariado Corporativo Transformador de ACTV.

Las iniciativas de voluntariado corporativo que hemos podido conocer durante el proceso de recojo de información para esta tesis, varían desde actividades por un día que requieren un importante esfuerzo físico dado que los voluntarios siembran, pintan, reparan mobiliario, etc.; hasta el diseño y ejecución de proyectos sociales como los son los proyectos ganadores de los CPS.

En la Ley N° 28238: Ley General del Voluntariado, y la Ley N° 29094: Modificatoria de la Ley General del Voluntariado; se manifiesta el interés por promover la práctica del voluntariado a nivel nacional, se sugiere crear una base de datos y una comisión intersectorial que invite a participar a la sociedad civil pero no al sector corporativo privado.

Para gestionar un programa de voluntariado corporativo es necesario responder a los intereses de actores ubicados en esferas sociales distintas: la empresa, los voluntarios y la comunidad (Ver Figura N° 2). Si bien el principal objetivo de toda gestión es la movilización e involucramiento de más trabajadores, ésta responde a variables fuera de la esfera de control, de cualquier gestión de estos programas, como el tamaño de la empresa, las facilidades logísticas, operativas y laborales para la participación, entre otras.

Si bien, conocemos experiencias de voluntariado con impacto significativo como los programas de organizaciones como TECHO, Crea+, FOJUCC (Chile)

y otras; es necesario incluir, entre éstas, a los programas de voluntariado corporativo porque ayudan a acortar la brecha de conocimiento y cooperación entre las personas que trabajan en el sector empresarial, y las personas que viven en situación vulnerable. “El voluntariado corporativo contribuye a la sensibilización de los que lo practican y a su auto-reconocimiento como individuos con capacidad para participar y contribuir al bienestar y desarrollo”. (Entrevista Gestor de VC ACTV).

Figura N° 2: Intereses o necesidades de cada actor, atendidas por el VC.



Fuente: ACTV, 2013.

Por participación, podemos entender el grado de involucramiento en los asuntos cívicos y políticos, y al ejercicio de deberes y derechos en el marco de una democracia. Esta concepción política de la participación es mayormente conocida como participación ciudadana. Entendemos, desde una segunda concepción, que participación se refiere al trabajo individual y colectivo que tiene como objetivo mejorar las condiciones y bienestar del mismo colectivo. A

esta concepción le llamamos participación comunitaria. (Salcedo 2011). (Ver Tabla N°2)

Una tercera concepción, la misma que tomaremos para esta tesis, entiende la participación desde una perspectiva ética y más amplia que la participación ciudadana. Esta indica que la participación es un mecanismo de socialización e integración, que permite a las personas ser partícipes, junto a otros, de la solución de problemáticas. (Salcedo 2011).

El voluntariado y la participación social son expresiones y a su vez creadoras de Capital Social², y éste es relevante por la contribución que brinda al desarrollo humano, económico y social³

1.2 El caso de estudio: Concurso de proyectos sociales para voluntarios corporativos.

La presente tesis explora dos experiencias de voluntariado corporativo llamadas Concurso de Proyectos Sociales para Voluntarios Corporativos (CPS), cada una con seis años de ejecución. Esta investigación nos ha brindado interesantes hallazgos sobre el potencial de esta práctica para contribuir en la generación de *valor público*⁴, como por ejemplo, participación

² El Capital Social es el grado de confianza, asociatividad y cooperación que desarrollan las personas y grupos sociales.

³ En Capital Social y Cultura, Kliksberg (1999) menciona diversos estudios sobre variables que conforman el capital social y su impacto a nivel micro y macro económico.

⁴ Se suele asociar la creación de valor público a los resultados de las acciones del Estado a través de sus políticas y programas, con el objetivo de crear bienestar en las personas que conforman la sociedad. Ver <http://blog.pucp.edu.pe/item/149827/la-teoria-del-valor-publico-ii-sequimos-con-la-aproximacion>. Para fines de esta tesis nos valdremos de la propuesta de Moore (1998) quien señala que el Estado crea valor “a través del diálogo comunitario, la participación social y el respeto a los valores constitucionales y democráticos”; sin embargo, no nos ceñiremos únicamente al Estado como responsable sino también a los individuos en general y otros actores. Bajo esta lógica, valor público podría ser capital social, participación

social y capital social. Esperamos contribuir con aprendizajes que fortalezcan estas experiencias.

La investigación se orientó por la búsqueda de respuestas a tres preguntas acerca de los Concurso de Proyectos Sociales para Voluntarios Corporativos (CPS):

- a) ¿Cuál es el impacto que han generado estas experiencias en los actores que participan?
- b) ¿Cuáles son los principales enfoques y estrategias utilizadas en su diseño y para su gestión?
- c) ¿Existe una promoción efectiva de la participación social para la construcción de capital social en los CPS?

Se eligieron los únicos dos casos de empresas que implementan, en la actualidad y por más de cinco años, un Concurso de Proyectos Sociales como parte de sus programas de voluntariado corporativo. Ambas lo empezaron a implementar entre 2007 y 2008.

De este modo, la muestra se conformó por dos experiencias de voluntariado corporativo con sede central ubicada en la ciudad de Lima y con alcance a nivel nacional. Adicionalmente, ambas han recibido asistencia técnica por parte de ACTV. Se trata de:

- Concurso de proyectos sociales “Ideas Voluntarias” (2008 – 2013).
- Concurso de proyectos sociales “Gentes Brillantes” (2008 – 2013).

social, fortalecimiento de instituciones, responsabilidad social empresarial, etc. Todo esto en medida de que son impactos positivos sobre lo público.

ACTV ha desarrollado el CPS Semillas Voluntarias, similar a las dos analizadas, abierta a todas las empresas a nivel nacional. Por estar recién en su tercera edición, no la hemos incorporado en el análisis, pero esperamos que los resultados e impacto que logre sean positivos para que ayuden a argumentar su utilidad para el desarrollo social.

Cabe mencionar que las empresas Alicorp, Cementos Lima, Ferreyros, Prima, Rimac, Scotiabank y Yanacocha han implementado bajo la asesoría de ACTV, experiencias de voluntariado afines a los CPS. Sin embargo, éstas se han realizado en menor cantidad de ediciones y poseen un menor grado de madurez, haciendo que escojamos las dos antes señaladas como nuestros casos de estudio.

1.3 Relevancia para la Gerencia Social.

Para la gerencia social este tema cobra importancia por el creciente involucramiento del sector empresarial en los temas sociales; especialmente con el crecimiento que está teniendo la responsabilidad social empresarial. Este involucramiento, como en el caso del voluntariado corporativo, refleja una oportunidad para contribuir con el desarrollo social y necesita ser promovido y guiado articuladamente por diversos sectores como el Estado, la Sociedad Civil y la empresa privada.

Asimismo, significa una oportunidad para generar mayores espacios de reflexión que ayuden a incrementar el nivel de conciencia y sensibilización frente a los problemas sociales, fortalece en las personas y ciudadanos una actitud de mayor control y participación social que impacta positivamente en la relación Estado - Sociedad.

De igual forma, para promover la articulación entre los mismos ciudadanos para el desarrollo de relaciones de cooperación y confianza, propias del capital social, y para que tengan una participación activa en los procesos de transformación social.

Uno de los retos que tiene la Gerencia Social hoy en día es integrar a los distintos actores sociales en el desarrollo. Todos los actores sociales tienen un papel que cumplir en el desarrollo y el cambio educativo: gobiernos, sociedad civil, sector privado y agencias internacionales. (Rosa María Torres, 2002: 15). El voluntariado corporativo se convierte en un espacio de aprendizaje para los trabajadores de empresas privadas, pero también un espacio que les permita enseñar y reinventarse como personas, como actores sociales, con valores de inclusión y cohesión.

Otro reto que enfrenta la Gerencia Social es la gestión de redes para la promoción de las políticas sociales. Las organizaciones tienen distintos tipos de funcionamiento y estructuración, por ello la coordinación de redes es compleja, y se vuelve más compleja aun cuando se hace con organizaciones jerárquicas, tipo de organización más común en nuestra realidad.

Consideramos que el voluntariado corporativo contribuye a que se establezcan relaciones más horizontales, a generar espacios de diálogo e interacción entre el sector corporativo y social, y a generar mayor conciencia con respecto a las problemáticas sociales.

Capítulo II: Diseño metodológico.

2.1 Objetivos

Esta investigación se originó en la búsqueda de contribuir con el fortalecimiento del modelo propuesto por la Asociación Civil Trabajo Voluntario, utilizado para gestionar programas de voluntariado en empresas, en forma tal que generen valor privado, como desarrollo del talento y posicionamiento de marca; y valor público, como participación social.

Objetivo general.

Analizar el potencial del voluntariado corporativo a través de la experiencia “Concurso de Proyectos Sociales” (CPS), para la creación de capital social, entre los años 2008 y 2013.

Objetivos Específicos:

1. Conocer el impacto generado por los CPS en los actores involucrados (voluntarias/os y en la empresa).
2. Identificar los principales enfoques y estrategias empleadas para el diseño y gestión de los CPS.
3. Validar el modelo, en cuanto a aciertos y limitaciones, para la promoción de la participación social en trabajadores de empresas privadas.

2.2 Metodología de investigación.

Se optó por realizar una sistematización, con el fin de analizar los aprendizajes de las dos experiencias antes mencionadas. Se consideró ésta como la forma de investigación más apropiada ya que permitiría tener una visión crítica de la

experiencia, examinar sus bondades y deficiencias en el contexto empresarial y social del país.

Consideramos que esta metodología se ha venido dando, en la práctica, pero sin un patrón definido. Nos sumamos a lo señalado por el Taller Permanente de Sistematización: “entendemos a la sistematización como un proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social”. (Barnechea, Gonzales Morgan, 1994:2)

Como señalan Francke y Morgan (1995: 11) “la sistematización de experiencias de promoción es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida personalmente (o sobre determinados aspectos de ésta), mediante el cual interpretamos lo sucedido, para comprenderlo”. Para ellos nos basaremos tanto en los resultados como en la experiencia vivida propiamente dicha.

La metodología elegida permitirá generar conocimiento, pero también nuevas preguntas y oportunidades para la promoción de la participación social. “La sistematización busca sacar a la luz la teoría que está en la práctica” (Taller Permanente de Sistematización, 1998). Nos hemos propuesto revisar las experiencias y promover en los actores una mirada crítica sobre la misma. “La sistematización de experiencias, de la manera que se le haga, siempre tendrá que poner acento en la interpretación crítica del proceso vivido” ⁵. (Jara, 2001:8). “Se trata de mirar las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un

⁵ Presentación realizada en el mes de abril 2001, Cochabamba, Bolivia, en el Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperation.

contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual formamos parte” (Jara, 2001:2).

Los autores señalan que existen cuatro intereses principales para hacer sistematización: i) producir conocimientos sobre la práctica; ii) ordenar la práctica, de manera de estar en condiciones de dar cuenta de ella; iii) verificar la práctica, en el sentido de confirmar, mediante una sustentación, lo que en ella se aprendió; y iv) legitimar o validar una opción metodológica (Taller Permanente de Sistematización 1998). La presente tesis comparte el primero y el tercero de estos intereses.

El primero, porque pretendemos profundizar sobre la experiencia y encontrar lecciones que nos permitan proponer mejoras a esta práctica. Apelamos a obtener un “mejor hacer”, en palabras de Morgan (1996:6): “no proponemos un regreso a la práctica centrado en lo tecnológico o en un “saber-cómo” (“know-how”) mecánico y pragmático. Estamos convencidos que un mejor hacer sólo es posible mediante un mejor comprender, y este se refiere no sólo a aquello sobre lo cual se interviene directamente, sino también a los para qué de esa intervención (incluyendo los de largo plazo)”.

La tercera, porque a partir de esta sistematización pretendemos conocer cómo es que esta experiencia nutre la participación y el capital social; es decir, qué decisiones se tomaron, qué actores participaron, qué enfoques se utilizaron; y qué condiciones estuvieron presentes. Como señala Ana Bickel “cuando hablamos de experiencia, entendemos lo vivido, lo sentido, lo ocurrido, lo pensado, implica las acciones, las teorías, los sentimientos, el contexto político, histórico, cultural, no como partes separadas las unas de las otras, sino interrelacionadas unas con otras con cierta lógica que es la que le otorga sentido” (Bickel 2006: 6).

Finalmente, definimos el eje de sistematización. Este fue el de transmitir cómo se ha logrado promover la participación social en los voluntarios que provienen del sector corporativo a través de su involucramiento en estos concursos.

2.3 Fuentes, técnicas e instrumentos de información.




Los actores representaron una de las fuentes principales de obtención de información en esta investigación. Las entrevistas realizadas a los voluntarios se enfocaron en experiencias de la vida personal en cuanto a voluntariado se refiera, motivaciones para participar en un CPS y los impactos a nivel personal. En cuanto a gestores las entrevistas fueron enfocadas en cuanto a la promoción, gestión, el impacto y la participación social y su proyección a futuro en cuanto a los CPS. Finalmente, en las entrevistas a los aliados de ACTV, las preguntas se enfocaron en su perspectiva con respecto al trabajo en conjunto de la asociación con ambas empresas para la promoción de la participación social, la generación de valor público y la gestión de los CPS en las mismas.

En función al tipo de información que se planificó recoger se usaron dos técnicas: la entrevista semi-estructurada (Ver Anexo I: Instrumentos de investigación aplicados) y la revisión documental. En cuanto a las entrevistas semi-estructuradas, éstas se llevaron a cabo a diferentes grupos de actores:

A. Voluntarios.

Previo a la realización de entrevistas se identificaron tres perfiles distintos. Se entrevistaron a 14 trabajadores de ambas empresas, que han participado en los CPS y que respondieran a cada uno de los perfiles. Se privilegió entrevistar a más voluntarios del perfil b, por considerar que ellos brindaron mayores alcances del impacto y desarrollo del CPS. (Ver Tabla No 1).

Tabla N° 1: Perfil de voluntarios entrevistados.

	a		b		c
<p>3 Voluntarios pertenecientes a un equipo que ganó, implementó y culminó un proyecto social</p>		<p>7 Voluntarios pertenecientes a un grupo que participó y su proyecto no ganó el CPS</p>		<p>4 Voluntarios pertenecientes a un equipo que ganó, implementó y sigue a cargo de un proyecto social.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

- a. Voluntarios pertenecientes a un equipo que ganó, implementó y culminó un proyecto social. En este grupo se entrevistaron a tres voluntarios. Sus proyectos consistieron en:
1. Motivación a escolares en el curso de matemáticas en un colegio del cono norte de la ciudad de Lima.
 2. Brindar las condiciones para la formación de niños con habilidades especiales en San Martín.
 3. Interrelación e integración social entre jóvenes/ adolescentes de distintos estratos socio-económicos.
- b. Voluntarios pertenecientes a un equipo que ganó, implementó y sigue a cargo de un proyecto social. En este grupo se entrevistaron a siete voluntarios. Sus proyectos consistieron en:
4. Prevenir y atender el acoso escolar (bullying) en diversas instituciones de educación básica, públicas y privadas, a nivel nacional.
 5. Promover el fondismo como deporte en escolares de Huaraz como estrategia para que aspiren a mejores oportunidades.
 6. Promover la importancia del desarrollo de las emociones en escolares para asegurar un mayor aprendizaje. Este proyecto ha ganado tres concursos.

7. Proyecto de ayuda socio-emocional para niños de un colegio de Fe y Alegría.
 8. Gestión de un centro técnico productivo y logró insertar en este a más niños de la calle. Ganó en dos oportunidades.
 9. Promoción del deporte y brindar las condiciones para que escolares de instituciones públicas de Huachipa lo practiquen.
 10. Mejorar la infraestructura del área de panadería de un albergue para niños.
- c. Voluntario perteneciente a un grupo que participó y su proyecto no ganó el CPS. En este grupo se entrevistaron a cuatro voluntarios. Sus proyectos consistieron en:
11. Complemento educativo para escolares del distrito del Agustino
 12. Generar una microempresa con un grupo de mujeres en Chorrillos.
 13. Proyecto de educación en una escuela pública.
 14. Tutorías para escolares.

B. Gestores de Programas de Voluntariado en ambas empresas.

En total se entrevistaron a seis gestores, cuatro por parte de las empresas y dos por parte de ACTV.

Para Ideas Voluntarias, se logró entrevistar a dos miembros del equipo de gestión y a un trabajador de ACTV quien estuvo a cargo de brindar los servicios de asesoría a esta empresa durante los años 2011 a 2013.

Por el lado de Gentes Brillantes, se logró entrevistar a dos gestores. Asimismo, por parte de ACTV se entrevistó a un trabajador a cargo del servicio de asesoría que brindó ACTV durante el periodo 2009 - 2012.

c. Expertos y aliados en el tema VC.

Se entrevistó a tres trabajadores de la Asociación Civil de Trabajo Voluntario con experiencia en la gestión de Concursos de Proyectos Sociales.

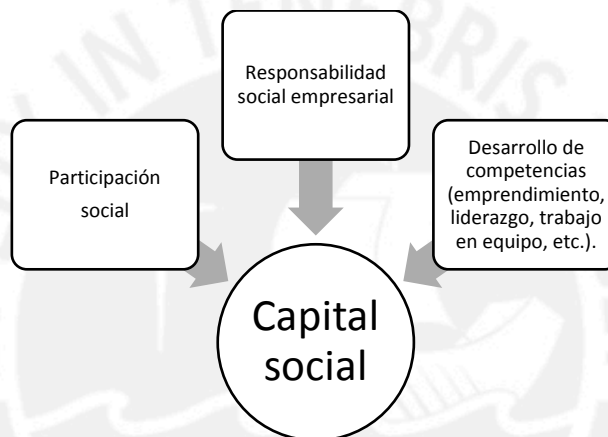
En la práctica se realizaron entrevistas, desde octubre 2013 a abril 2014, a 23 informantes clave: diez vinculados a la experiencia Gentes Brillantes, nueve con Ideas Voluntarias y tres especialistas. Los instrumentos aplicados difieren entre sí, dependiendo del perfil del entrevistado.

Por medio de la revisión documental se complementó la información recogida mediante las entrevistas personales. Se analizaron documentos de gestión del voluntariado corporativo en ambas empresas, las bases del concurso de proyectos sociales, así como documentos publicados en sus portales web que dan cuenta sobre la ejecución de los CPS en las empresas analizadas.

Capítulo III: Marco teórico conceptual.

En este capítulo presentamos los enfoques y conceptos que han guiado la elaboración de esta tesis. Como enfoque central consideramos al Capital Social, que a su vez se nutre de los enfoques de Participación social, Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo de competencias (Ver figura Nro 3).

Figura N° 3: Capital Social y otros enfoques



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Adicionalmente, se desarrollan los conceptos de voluntariado y voluntariado corporativo. En el primero exploramos distintas definiciones y el estado en el que se encuentra esta práctica en el Perú. En el segundo profundizamos sobre el concepto voluntariado corporativo, como el principal de esta tesis.

3.1 Capital Social.

El capital social “es el único capital que crece en la medida que se use más” (Kliksberg, 2007, citando a Hirschman, 1986), evidencia la fortaleza del tejido social de una sociedad (Kliksberg, 2007, citando a Putman, 1994), y se

manifiesta en iniciativas como el “voluntariado y la responsabilidad social empresarial” (Kliksberg 2004).

Podemos entender al capital social como una manifestación de la interacción y de la colaboración que existe entre las personas dentro de una comunidad. Al decir que crece mientras más se use, significa que es una actividad que se fortalece y amplía por el trabajo conjunto y continuo entre personas. Algunas estrategias que contribuyen con su crecimiento son aquellas que buscan, justamente, la puesta en práctica de habilidades y compromiso a favor de causas sociales como proyectos de desarrollo. En sociedades, como la peruana, estas prácticas deben ser estimuladas desde pequeñas sociedades, como los gobiernos locales, pero también requieren un esfuerzo de articulación con otros espacios similares para que, además de crecer, tenga impacto sobre las brechas sociales y la desigualdad.

Para entender el potencial del capital social para el desarrollo, consideramos necesario citar los hallazgos de algunas investigaciones. Por ejemplo, Knack y Keefer (1996) midieron econométricamente las correlaciones entre confianza y normas de cooperación cívica, y crecimiento económico, en un amplio grupo de países y encontraron que las primeras presentan un fuerte impacto sobre el segundo. (Citado por Kliksberg 2007).

Kawachi, Kennedy y Lochner (1997) midieron las correlaciones entre capital social representado por confianza y mortalidad en 39 estados de los Estados Unidos de América. Cuanto menor es el grado de confianza entre los ciudadanos, mayor es la tasa de mortalidad promedio. La misma correlación se obtiene al relacionar la tasa de participación en asociaciones voluntarias con mortalidad. Cuanto más baja es la primera, crece la segunda. Cuanto más alto es el grado de desigualdad económica, menor es la confianza que unos

ciudadanos tienen en otros. (Kliksberg 2007: 39). Consideramos que el grado de desconfianza que existe en el Perú, puede ser un reflejo de la desigualdad económica y social que existe.

En un estudio realizado por Narayan y Cassidi en 2001 se encontró evidencia sobre el impacto positivo del capital social en el bienestar de la sociedad. Por ejemplo, en aspectos como “el optimismo, la satisfacción con la vida, las percepciones de las instituciones de gobierno y el compromiso político”. “La confianza, el compromiso social, el trabajo voluntario, parecen tener influencia positiva o negativa sobre actitudes y comportamientos”. (Narayan y Cassidi 2001). Coincidimos con esta apreciación ya que prácticas como el voluntariado ayudan a romper brechas o prejuicios entre grupos sociales. En cierta forma, acerca a los participantes a realidades distintas y, en algunos casos, genera un mayor compromiso hacia las distintas realidades de su sociedad, generando empatía, conocimiento de las problemáticas sociales y dándole una motivación de mayor participación en asuntos de interés público.

Portocarrero, Millán y Loveday (2004), señalan que “la participación en lo público y la preocupación por lo público es mayor en las personas que practican voluntariado, versus las que no lo practican”.

Kliksberg (2007: 143-144) señala que existe evidencia de la contribución del voluntariado al PBI en sociedades como las nórdicas y Canadá. El voluntariado genera en diversos países desarrollados más del 5% del producto bruto nacional en bienes y servicios sociales. “El voluntariado no brota de la nada, en estos países hay políticas públicas que lo promueven activamente, con desgravaciones fiscales, apoyo institucional, significativos subsidios y, sobre todo, con su cultivo en el sistema educacional.” El voluntariado en el Perú, si es promovido ampliamente, ayudaría la creación y crecimientos de capital social y

esto impactaría positivamente en el camino por alcanzar un mayor bienestar social.

John Durston plantea dos modalidades de capital social, el individual y el colectivo o comunitario. Una persona construye su propio capital sirviendo a otras personas, actitud que le da un crédito frente al resto, que afianza sus relaciones con estos mismos y le facilita un retorno cuando lo necesite.

Por otro lado, el capital colectivo o comunitario se basa en normas y estructuras establecidas por los propios grupos para poder funcionar y dependen de una suma de capitales sociales individuales. Los grupos pueden funcionar y crear capital social colectivo, en la medida que existe una comprensión y crédito entre sus integrantes.

Durston (2000: 22) señala, sobre el capital social colectivo, una serie de características y funciones:

- *El control social a través de la imposición de normas compartidas por el grupo y el sancionamiento por oprobio o castigo de individuos transgresores;*
- *La creación de confianza entre los miembros de un grupo;*
- *La cooperación coordinada en tareas que exceden las capacidades de una red;*
- *La resolución de conflictos por líderes o por una judicatura institucionalizada;*
- *La movilización y gestión de recursos comunitarios;*
- *La legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración;*
- *La generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.*

Esta disgregación de las características del capital social, propuesta por Durston, complementa las definiciones anteriormente mencionadas sobre y servirá de marco o pauta para el análisis de las experiencias de voluntariado corporativo.

Para los fines de esta tesis, entenderemos capital social como el grado de relacionamiento, confianza y cooperación que existe entre las personas. Este tipo de capital se desarrolla a medida que se incremente la participación, sea esta comunitaria, social o ciudadana. El voluntariado funciona como una plataforma ideal para participar, y para crear el capital social.

3.2 Participación social.

Como vimos anteriormente, el capital social es un elemento clave para el desarrollo social; por lo que se hace imprescindible identificar y promover prácticas que ayuden a crearlo. La participación, ya sea ciudadana, comunitaria o social, es una práctica clave para este objetivo.

Tabla Nº2: Expresiones de la participación.

Participación (tres expresiones íntimamente vinculadas)		
Comunitaria: Quien la ejecuta termina siendo beneficiado por la misma acción/participación. Quien participa es un colectivo.	Social: Relativo a un interés por lo público, a preocupaciones sociales sin vinculación con la política o actos cívicos. Quien participa es un individuo o colectivo pero no se beneficia directamente.	Ciudadana: Relacionado a participación política partidaria o vinculado a procesos cívicos (elecciones). Quien participa es un individuo o colectivo pero no se beneficia directamente.

Fuente: Elaboración propia, 2013 en base a Salcedo, 2011.

En la tabla anterior podemos identificar las diferencias existentes entre estas tres variantes. Si bien están íntimamente vinculadas, hay matices que nos permiten diferenciarlas entre sí.

La presente tesis aborda con mayor interés el concepto de participación social, definiéndolo como la posibilidad e intención de integrarse o ser partícipe de la atención de dificultades y oportunidades que son de interés público, no solo ligado a lo cívico, sino en el amplio sentido, como los temas de educación, medio ambiente, obras públicas, entre otros.

En cambio, la participación comunitaria refleja el trabajo que realizan comunidades, en situación de pobreza o pobreza extrema, para afrontar las dificultades y aprovechar las oportunidades que ayuden a alcanzar sus propios objetivos de desarrollo. Podemos destacar los ejemplos de distintas organizaciones sociales de base, como los clubes de madres y comedores populares. También la experiencia de Villa El Salvador en cuanto el nivel de organización mostrado por su dirigencia vecinal para habitar la zona.

Por otro lado, la participación ciudadana se encuentra vinculada al ejercicio de los deberes y derechos cívicos, que en un sistema político democrático podría entenderse como el acto de sufragio, y/o el presupuesto participativo para el caso del Perú.

Consideramos a la participación ciudadana, en su lado más extremo, dentro de una tipología más estructurada y con parámetros definidos (de temporalidad y obligatoriedad). En cambio, la participación social se puede desarrollar en cualquier momento y nace de un interés auténtico que puede ir dirigido a diversos temas y poblaciones. Por otro lado, la comunitaria nace por un interés

de organización para satisfacer necesidades, muchas veces, de carácter básico.

Con el objetivo de profundizar más en la descripción que queremos hacer sobre participación social, nos apoyamos en la clasificación propuesta por DESCO – CAD en su publicación “Vigilancia social”, donde se especifica que la participación “supone un determinado tipo de relación entre el Estado y la sociedad civil”; que ésta “puede ser vista como un valor en sí misma y como un medio”; y presenta tres modalidades: receptiva (pasiva), consultiva (pasiva pero con posibilidad de influir) y activa (participante como socio o gerenciador). (DESCO – CAD, 2003: 15 - 16).

Tabla N°3: Modalidades de participación

Modalidades de participación

	Receptiva	Consultiva	Activa	
			Asociación	Delegación
Descripción de la participación	Los organismos públicos ofrecen información a los clientes/ ciudadanos sobre temas que ellos deciden	Se tienen en cuenta las opiniones y expectativas de los clientes/ ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil sobre temas propuestos por los organismos	Se alcanzan acuerdos de colaboración en la gestión. Implica toma de decisiones conjunta y compartida	Se delega o transfiere la responsabilidad de ciertas decisiones claves
Modalidad de la interacción	No hay retroalimentación sistemática	Retroalimentación a partir de difusión de resultados	Negociación y colaboración en la toma de decisiones	Transferencia de responsabilidades
Rol de los ciudadanos	Participante como receptor	Participante como cliente	Participante como socio	Participante como gerenciador
Grado de involucramiento	Papel pasivo	Papel pasivo. Influencia si se tienen en cuenta las opiniones para la toma de decisiones	Influencia y decisión	Responsable de la gestión

Tomado de: Eduardo Ballón. Miembro del Grupo Propuesta Ciudadana.

Fuente: DESCO – CAD, 2003: 16.

La presente tesis se aproxima a ver la participación como un medio, dado que a través de la participación los voluntarios pueden generar cambios en la población hacia la cual dirigen sus iniciativas; en la empresa, en ellos mismos y

en la sociedad en general. Con respecto a las modalidades, nos aproximamos a la modalidad activa (gerenciador) ya que los voluntarios que participan en los Concurso de Proyectos Sociales (CPS) se encargan de gestionar sus propios proyectos sociales. Esto se da porque los CPS facilitan el involucramiento en un proceso que consiste en diagnóstico social, capacitación y asesoría para el diseño, elaboración y ejecución de proyectos.

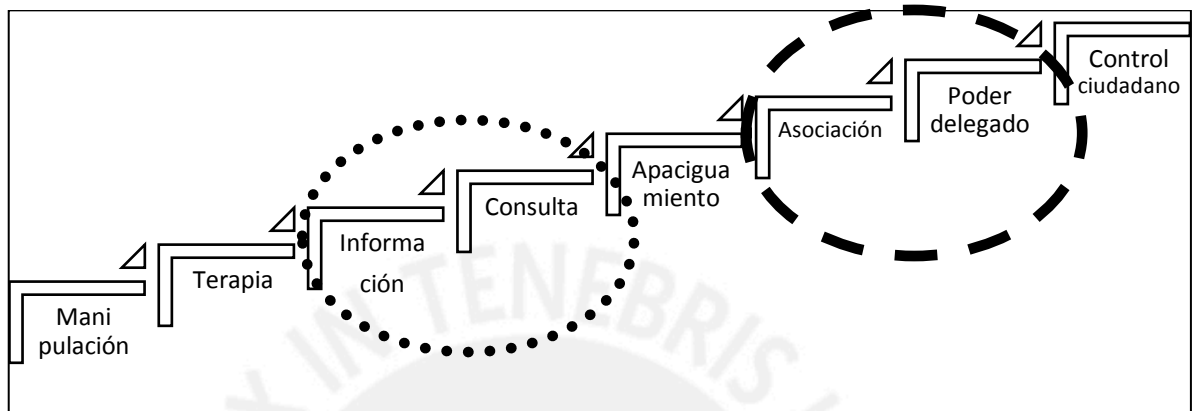
Para Arnstein, 1969, la “participación” es un término categórico para “dar poder” a los ciudadanos. Es la redistribución de poder que facilita la inclusión de ciudadanos. El modelo original se centra en los ciudadanos “olvidados o sin derechos, excluidos de los procesos económicos y políticos”. Para esta adaptación hemos incorporado a aquellos que no tienen acceso a oportunidades para participar o que por el contexto en el que se encuentran, están “de espaldas” a la realidad social y problemáticas sociales de los grupos vulnerables.

La figura No 4 muestra la escalera de participación de Arnstein, con la cual podemos medir el grado de participación que generan distintas experiencias. La iniciativa analizada en la presente tesis permite observar el nivel de participación de dos actores: voluntarios y beneficiarios. Para el primero de los sub-casos quien “da poder” es la empresa y quienes participan son los voluntarios. El círculo interlineado expresa que estos alcanzan un nivel de asociación y hasta poder delegado porque se organizan entre voluntarios para conformar equipos con sus respectivos roles y presentar proyectos que ellos mismos han diseñado y elaborado.

Para el segundo de los sub-casos, quien da poder son los voluntarios y quienes participan son los beneficiarios. El círculo punteado refleja que alcanzan un nivel de información y consulta ya que, para el diseño y elaboración de los

proyectos, la tarea recae activamente en los voluntarios y pasivamente en los beneficiarios.

Figura N° 4: Escalera de participación de Arnstein aplicada al VC.



Fuente: Elaboración propia 2014, en base a Arnstein, 1969.

3.3 Responsabilidad social empresarial.

Incluimos la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial, bajo la premisa de que los trabajadores de la empresa son uno de sus principales grupos de interés y el voluntariado corporativo es una estrategia para desarrollar este enfoque con ellos.

Para la Business for Social Responsibility (BSR)⁶ la RSE “consiste en operar un negocio de tal manera que se logren cubrir y se superen las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas de la sociedad”. A nuestro parecer, esta definición entiende a la RSE como una forma de gestionar empresas privadas con fines de lucro, en las que el retorno de la inversión no solo vele por los intereses comerciales de los accionistas sino también por los de los

⁶ BSR es una organización global sin fines de lucro que ayuda a las empresas miembros a alcanzar el éxito comercial respetando los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente.

trabajadores, sus familias y de la sociedad en general. Consideramos que a esta definición le hace falta incorporar específicamente la perspectiva de desarrollo ambientalmente sostenible.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores” (OIT, 2013: 5). A nuestro parecer esta definición la limita a un “conjunto de acciones” pero no la resalta como un modelo de gestión. De las definiciones encontradas, es la que menos refleja nuestro parecer ya que tampoco incorpora específicamente el componente ambiental.

La Organización Internacional de Normalización ha elaborado el ISO 26000, herramienta diseñada con el objetivo de que “organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición” puedan medir las acciones y estrategias implementadas para “operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más” (ISO 2010: 4).

Considerando las propuestas de ISO y DERES, concertamos que la Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de gestión empresarial que incorpora perspectivas éticas, laborales, comerciales, sociales, públicas y ambientales; y que el voluntariado corporativo contribuye con este modelo en dos niveles. Primero, a nivel interno ya que impacta, entre otras cosas, en el orgullo de pertenencia, trabajo en equipo, satisfacción laboral y comunicación de los trabajadores. Segundo, a nivel externo porque permite, a través de los

trabajadores, llegar a comunidades con necesidades para atenderlas con iniciativas sociales alineadas a la estrategia de la empresa.

3.4 Desarrollo de competencias.

El objetivo de incluir el enfoque de desarrollo de competencias surge por la necesidad de entender el voluntariado corporativo desde la perspectiva de recursos humanos o gestión del talento y no solo desde la Responsabilidad Social Empresarial.

Andrew Wilson (2012), sostiene que “los proyectos de voluntariado son un método muy rentable para desarrollar una serie de habilidades y competencias generalizadas y pertinentes para el negocio”. Estudios realizados al respecto llegaron a la identificación de tres ámbitos estrechamente relacionados con la eficacia personal: habilidades de comunicación, habilidades como formadores y capacidad de adaptación. (CODESPA 2012).

Para la Asociación Civil Trabajo Voluntario “la experiencia que ofrece el voluntariado fortalece el desarrollo de competencias en los voluntarios. Las competencias más relevantes y que se gestionan son: liderazgo, innovación, emprendedurismo, empatía y ciudadanía” (ACTV 2013).

Para fines de esta tesis nos centraremos en dos competencias: innovación y emprendedurismo. La innovación, descrita como la capacidad para proponer soluciones nuevas y diferentes frente a los problemas que presentan los proyectos donde actúe, a partir del genuino entendimiento del otro (usuario o beneficiario); es decir, dentro del proceso para innovar está incorporada la empatía ya que para poder generar soluciones innovadoras es necesario partir

de un entendimiento del problema y de la perspectiva que tienen los distintos usuarios sobre el mismo.

El emprendedurismo, entendido como la capacidad para liderar equipos y procesos hasta la consecución de metas que generen beneficio para todos los interesados; es decir, esta competencia incorpora la de liderazgo.

Martha Alles define a la innovación como “la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe” (Alles, Martha 2002). Consideramos que esto es aplicable también para requerimientos que surgen de beneficiarios de proyectos o programas sociales.

Para el Instituto de diseño de la universidad de Stanford (2012), la empatía o acción de empatizar es el primer paso en el proceso de innovación. Los siguientes pasos son: definir, idear, hacer el prototipo y evaluar o probar.

En el diccionario de competencias laborales de Martha Alles (2002) el emprendedurismo se encuentra dentro de la definición de “liderazgo para el cambio” y lo define como “la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes”. Consideramos que esta definición, clara y concisa, requiere incorporar, además de habilidad de comunicación, habilidades para la

implementación que la acerque a una definición más completa de emprendedurismo.

Por otro lado, resaltamos la importancia dada a las habilidades de comunicación, dado que, como vimos anteriormente en la escalera de Arnstein, es necesario crear un nivel de motivación en los que ostentan el poder para “venderles la idea” y poder implementar el emprendimiento posteriormente. Por el contrario, no presentar argumentos sólidos y motivacionales a los tomadores de decisiones, impiden la implementación de proyectos, por más pertinentes y necesarios que pudieran ser.

Para Christopher Gergen y Gregg Vanourek, el emprendedor “es la persona que actúa, que reconoce la oportunidad y que luego empeñado en una idea de cómo la realidad podría ser mejorada, adopta medidas para originar un resultado más valioso” (2008: 3).

Una perspectiva que nos parece valiosa, y complementa nuestro entendimiento de emprendedurismo y el potencial de las acciones de voluntariado, es la de “actor individual” propuesta por Giddens (1979). Este autor señala que “la actuación del actor (individual) tiene cuatro características definitorias: i) es una intervención intencionada, aunque sea inconsciente, ii) sobre la que el sujeto puede reflexionar y de la que es responsable, iii) que depende no tanto de las intenciones del sujeto cuanto de su capacidad y iv) que no está determinada sino que es “contingente y variable”, en el sentido de que el actor tiene la posibilidad de actuar de otra manera” (García 2007: 202).

3.5 Voluntariado.

El voluntariado es una práctica habitual, presente, probablemente en toda nuestra historia. La Asociación Trabajo Voluntario la define como “la acción desarrollada por libre elección y sin remuneración económica de por medio, que tiene un impacto positivo en otro: persona, grupo, sociedad o medio ambiente. Este impacto se incrementa, en proporción directa con el compromiso manifestado y la capacidad de gestión desplegada por el/los voluntario/s y la organización” (ACTV 2010).

Las motivaciones por las que una persona realiza voluntariado son diversas. Podría diferenciarse entre los que tienen interés en practicar un tipo de voluntariado específico; por ejemplo, con niños debido a que tiene una afinidad e interés especial con este grupo etario. También hay los que tienen una afinidad con el simple hecho de ayudar, sea cual sea el beneficiario o la temática. En base a la teoría de la Motivación Humana, la motivación ubicada en la parte alta de la pirámide es la de trascender, la de auto-realizarse. (Abraham Maslow 2010). Consideramos que un camino para auto-realizarse se puede encontrar en la posibilidad de contribuir con el bienestar y desarrollo de otras personas, la de sentir satisfacción por hacer el bien por el otro: y también en la posibilidad de reconocer cualidades en uno mismo que habían permanecido ocultas.

En el Perú, como en otros países de la región, la política pública sobre voluntariado se empezó a generar después del 2001, año internacional de los voluntarios, declarado así por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Desde entonces a la fecha, y por periodos de cada 3 años aproximadamente, se han ido generando dispositivos que han contribuido con su institucionalización. En 2004 se promulgó la Ley General del Voluntariado y su reglamento, en 2007 se modificó la ley para darle un rol promotor y facilitador al

Estado, en 2010 se creó el Premio Nacional al Voluntariado y en 2012 se creó la Dirección de Beneficencias Públicas y Voluntariado, ente rector a nivel nacional. A pesar de ello, no se cuenta con un sistema organizado que promueva y reconozca esta práctica de manera consistente. Es más, vincular esta práctica con la de Beneficencias Públicas nos hace presumir la mirada asistencial del tema.

Recién en 2015 se ha manifestado un compromiso mayor por parte del Estado. Dado que en este año se creó una Dirección de Voluntariado, se promulgó un nuevo reglamento con incentivos más concretos para los voluntarios y se realizó un evento público con participación de otros sectores comprometidos y de la sociedad civil que cuenta con una diversidad de experiencias relevantes.

Por citar algunas de estas, tenemos la experiencia de TECHO, Voluntades, Ruwasunchis, Crea+, Transparencia, entre muchas otras. Desde el sector público encontramos iniciativas como las de la Secretaría Nacional de Juventudes (SENAJU) y el Jurado Nacional de Elecciones (JNE). Incluso desde el sector privado empresarial encontramos propuestas como las de Voluntarios Telefónica y Voluntariado BCP. Y se mantienen vigentes instituciones como los Cuerpos de Bomberos, la Cruz Roja Peruana, los comités de damas voluntarias en las clínicas y hospitales. A la par han incrementado las acciones de grupos de voluntarios internacionales en el país, como Voluntarios de las Naciones Unidas, Cuerpo de Paz, Cuso, Francia Voluntarios, América Solidaria, etc.

3.6 Voluntariado corporativo

El voluntariado corporativo o empresarial viene impulsándose en algunas empresas como parte integral las estrategias de responsabilidad social

corporativa (RSC) y como uno de los ejes de articulación entre la empresa, y los trabajadores.

Las principales definiciones coinciden en que el voluntariado corporativo es una práctica promovida por la empresa, ejecutada por los colaboradores y que tiene como objetivo beneficiar a la comunidad. Algunas definiciones especifican que los trabajadores de las empresas donan su tiempo y habilidades.

Tabla N°4: Definiciones de Voluntariado Corporativo

EE.UU.	Gran Bretaña	Brasil	Perú	Chile
Boston College	Business in the Community	Ethos	Asociación Trabajo Voluntario	Forum Empresa
El Voluntariado Corporativo es un programa de ayuda a la comunidad, cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa.	La movilización de las empresas de tiempo, talento, energía y recursos de sus empleados para contribuir a la comunidad. Esto incluye: compromiso a largo plazo, desarrollo de capacidades y tareas concretas, transferencia de capacidades, desafíos de trabajo en equipo, apoyo de la compañía a los proyectos.	El voluntariado empresarial se refiere a un conjunto de acciones realizadas por las empresas para incentivar y apoyar el desarrollo de sus empleados en actividades voluntarias en la comunidad.	Es una actividad promovida y facilitada por una empresa, en la cual los empleados u otras personas cercanas a la organización tienen la oportunidad de participar como voluntarios en programas sociales destinados a apoyar a organizaciones sin fines de lucro y sus beneficiarios.	Voluntariado Corporativo es cualquier mecanismo formal y organizado utilizado por una empresa para incentivar y apoyar a sus empleados y pensionados a ofrecer voluntariamente su tiempo, su capacidad y sus talentos al servicio de la comunidad. Un programa empresarial que moviliza recursos voluntarios de los empleados y la empresa con la misión de satisfacer necesidades de la comunidad.

Fuente: Fundación Compromiso, 2008.

Para fines de esta tesis nos centraremos en la definición compartida por Business in the Community ya que reúne los elementos principales que se consideran para la implementación de las iniciativas de voluntariado corporativo. El voluntariado corporativo, tomando en cuenta la propuesta metodológica de la Asociación Trabajo Voluntario (Modelo de madurez del

voluntariado), puede generar impacto en la comunidad, en los voluntarios y en la compañía: y a su vez contribuir en la generación de agentes de cambio social. El valor de esta propuesta metodológica es que se alinea con la teoría de motivación humana de Maslow, en el sentido que el voluntariado se convierte en un camino para la auto-realización.

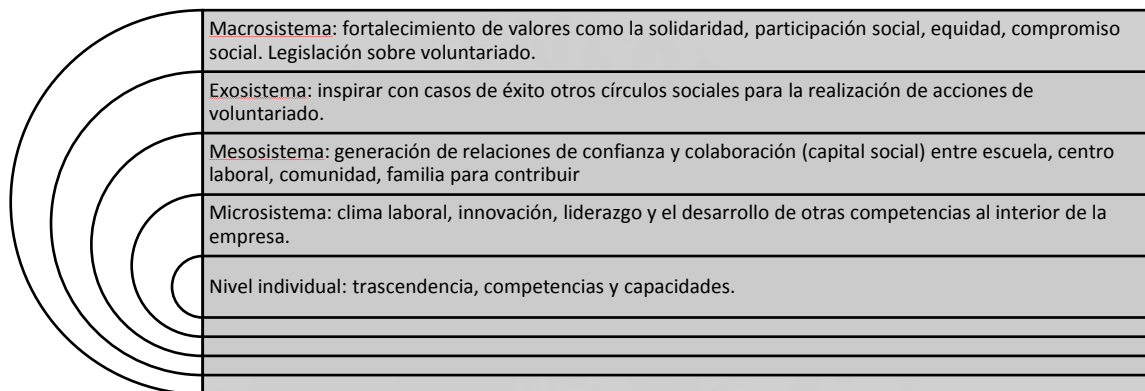
Tabla N°5: Impacto del VC en los Actores

Trabajadores/Voluntarios	Empresa	Sociedad o Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta el grado de motivación y sentimiento de autoestima, al sentir que se está haciendo algo útil. - Genera un sentimiento de satisfacción al ayudar a otros y sentir que se logra un impacto en la resolución de problemas comunitarios. - Alimenta la creatividad y el pensamiento innovador al tener que insertarse en un mundo desconocido. - Ofrece la oportunidad de poner a prueba habilidades profesionales (nuevas o existentes) en un entorno con bajo nivel de presión. - Fomenta habilidades de liderazgo y gerenciamiento. - Ayuda a construir mejores relaciones y capacidades de trabajo en equipo. - En muchas oportunidades, muestra al empleado que puede lograr más de lo que hubiera imaginado. - Forma un vínculo entre la empresa y el voluntario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuye a crear comunidades más saludables en las cuales operar. - Mejora la imagen pública de la compañía y puede contribuir a reforzar la lealtad hacia la marca. - Ofrece nuevos canales de comunicación acerca de lo que está ocurriendo en la comunidad y cuáles son los desafíos que enfrenta. - Constituye una oportunidad para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo y disolver barreras interdepartamentales. - Apoya el desarrollo de habilidades de los empleados, o su moral, motivación o compromiso hacia la empresa - Provee a los gerentes de un mecanismo para renovar sus habilidades y permanecer sintonizados con las circunstancias de la realidad social. - Incrementa el atractivo de la empresa para potenciales empleados. - Promueve un clima laboral positivo. - Permite construir un puente entre la empresa y la comunidad, alimentando el sentimiento de trabajar en forma conjunta para el mutuo beneficio. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunidad recibe de la empresa un retorno social. - Contribuye a generar una nueva manera de relacionarse entre la empresa y la sociedad, generando un mayor nivel de sensibilización e identificación de los trabajadores con las necesidades comunitarias. - Puede contribuir a acortar la brecha social y económica entre personas y colectivos de distintos niveles socioeconómicos y culturales, ayudando así a la cohesión social. - Potencia los nuevos enfoques y modelos de alianzas público-privadas, para hacer frente a los retos sociales que se plantean en la comunidad. - Contribuye a la generación de un sentimiento de proyecto social común.

Fuente: Edición propia basada en Sanz, Calvet, Cordobés, 2012.

Si bien el voluntariado corporativo presenta diferentes beneficios a los actores que participan directamente de la experiencia, se pueden reconocer impactos en los distintos sistemas que conforman la sociedad. Por ejemplo, el voluntariado corporativo puede generar el desarrollo de capacidades en el individuo que lo practica y a su vez inspirar a ciudadanos de otras esferas sociales a practicarlo. Para ejemplificar esto ver Figura N° 5.

Figura N° 5: Impactos del VC en base al modelo de sistemas.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Analizar el voluntariado corporativo desde distintos sistemas nos podría permitir diseñar políticas y estrategias a cada nivel de tal forma que se promueva, incentive y reconozca.

Un aspecto que favorece al desarrollo de programas de voluntariado corporativo es la situación laboral positiva del trabajador en la empresa. Esto facilitará que los trabajadores participen y se sientan orgullosos y satisfechos de formar parte del programa de VC. (*Observatorio de Voluntariado Corporativo, Dic 2010*). Esto a su vez contribuye con resultados positivos en el clima laboral y que fomentan el orgullo de pertenencia de los trabajadores hacia las empresas.

En cuanto a los impactos del voluntariado corporativo, no se conocen datos fiables que puedan reflejar los beneficios que esta actividad genera en la sociedad. Según Allen, “No existen medidas cuantitativas sólidas, fiables y ampliamente aceptadas del voluntariado corporativo que nos permitan ver su crecimiento o contracción a lo largo del tiempo o nos permitan realizar comparaciones entre países o regiones.” (K. Allen 2012).

Al hacer esta investigación se pudo comprobar que las dos experiencias analizadas sí cuentan con datos cuantitativos como cantidad de participantes, cantidad de beneficiarios, cantidad de proyectos presentados y ganadores. No obstante, el número de beneficiarios directos podría ser especulativo, ya que el impacto real de las intervenciones en las comunidades no ha sido medido, ya que una vez finalizados los proyectos no se hace un seguimiento a la población o comunidad beneficiada que permita contar con una muestra real de beneficiarios.

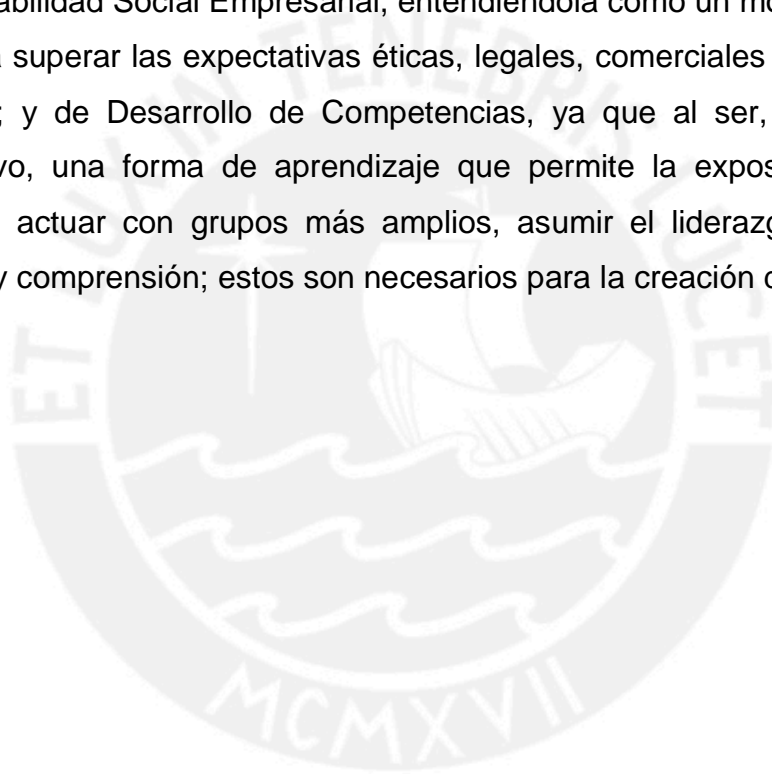
Si bien en Perú no existe un estudio del crecimiento del voluntariado corporativo, si se conoce de varias empresas que cuentan con estos programas, tales como Alicorp, BCP, Cálidda, Centenario, Citibank, Cosapi, Ferreyros, Graña y Montero, Hochschild, L’Oreal, Mobil, Mondelez, Neptunia, Perufarma, Prima AFP, Prodac, Rimac Seguros, Scotiabank, Sura, Telefónica del Perú, Yanacocha, entre otras.

3.7 Pertinencia de los enfoques y conceptos considerados para la tesis.

Como se mencionó anteriormente, el enfoque central de la tesis es el capital social, al cual definimos como el grado de relacionamiento, confianza y cooperación que existe entre las personas. Este se puede crear a partir de la participación social, que entre sus modalidades tiene al voluntariado.

La participación social es el involucramiento intencionado en la atención de dificultades y oportunidades de interés público. Dentro de esta definimos al voluntariado como la acción desarrollada por libre elección y sin remuneración, que tiene un impacto positivo en otro; en la que destaca una modalidad llamada voluntariado corporativo que es realizada por empleados a partir de un marco promovido y estructurado por la empresa de la que forman parte.

Para analizar el voluntariado corporativo nos valemos de los enfoques de Responsabilidad Social Empresarial, entendiéndola como un modelo de gestión que logra superar las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas de la sociedad; y de Desarrollo de Competencias, ya que al ser, el voluntariado corporativo, una forma de aprendizaje que permite la exposición a nuevos entornos; actuar con grupos más amplios, asumir el liderazgo y desarrollar empatía y comprensión; estos son necesarios para la creación de capital social.



Capítulo IV: Casos de estudio.

En este capítulo pasaremos a hacer una descripción de los casos de estudio para posteriormente, en el siguiente capítulo, hacer un recuento de los hallazgos a modo de análisis.

Se consideró ser descriptivos con respecto a los casos por tratarse de experiencias muy poco estudiadas y se desarrolló una sección de diferencias y semejanzas entre ambos concursos al final del capítulo, como preámbulo al capítulo de hallazgos se presenta un análisis más profundo de la experiencia.

4.1. El Modelo de Madurez del Voluntariado.

El Modelo de Madurez del Voluntariado (MMV) es una propuesta de la Asociación Civil Trabajo Voluntario (ACTV), organización sin fines de lucro fundada en el año 2000. Nació con el objetivo de promover la práctica del voluntariado en el Perú y contribuir con la formación de una cultura de responsabilidad social.

En 2002 se inició la promoción del voluntariado corporativo, la misma que es definida como “una actividad promovida y facilitada por una empresa, en la cual los empleados u otras personas cercanas a la organización tienen la oportunidad de participar como voluntarios en programas sociales destinados a apoyar a organizaciones sin fines de lucros y sus beneficiarios”. (Fundación Compromiso 2008: 5)

Ese año se generaron las primeras experiencias de voluntariado corporativo en Perú. Gracias a esta labor en el sector empresarial, ACTV recibió en 2004 el Premio Creatividad Empresarial, otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Las primeras experiencias de voluntariado corporativo que se realizaron en Perú fueron las de tipo “voluntariado por evento”. Estas hacen referencia a iniciativas que se desarrollan en un solo día y que se enfocan en realizar mejoras de infraestructura, mobiliario y capacitaciones breves, como por ejemplo el pintado de fachadas, mantenimiento de carpetas, sembrado de árboles, instalación de juegos infantiles y realización de talleres de manualidades, reciclaje, entre otros. El voluntario brinda su tiempo y esfuerzo físico para cumplir con una tarea en un tiempo promedio de cinco horas.

A partir de 2004, ACTV empieza a desarrollar otro tipo de voluntariado llamado “basado en habilidades”. Ken Allen en “La Gran Carpa. Voluntariado corporativo en la era global” (2012), indica que este hace referencia a la práctica por la cual el voluntario hace uso de sus “habilidades profesionales, laborales y personales”. Algunos ejemplos de este tipo de voluntariado son los proyectos de capacitación a microempresarios en las que los voluntarios se vinculan por un periodo de corto o mediano plazo; como también la participación de profesionales de derecho en asesoría voluntaria a favor de casos sociales, de familia y similares.

Un año después, en 2005, generan las primeras experiencias de un nuevo tipo de voluntariado llamado emprendedor. Estas se dieron en tres empresas en Perú: Banco de Crédito del Perú (BCP), Cementos Lima y Telefónica. Luego de una primera edición, BCP y Telefónica decidieron seguir apostando por este tipo de voluntariado, siempre con el soporte de ACTV.

Para ACTV el voluntariado emprendedor es aquel que “promueve el liderazgo y emprendimiento en los trabajadores. Se espera un involucramiento a través de la implementación de proyectos propios, que el voluntario identifica, diseña y ejecuta, con la asesoría del programa de voluntariado corporativo de la empresa, y alineado a objetivos mayores, con propuestas a ejecutar en un período de medio año”. (ACTV).

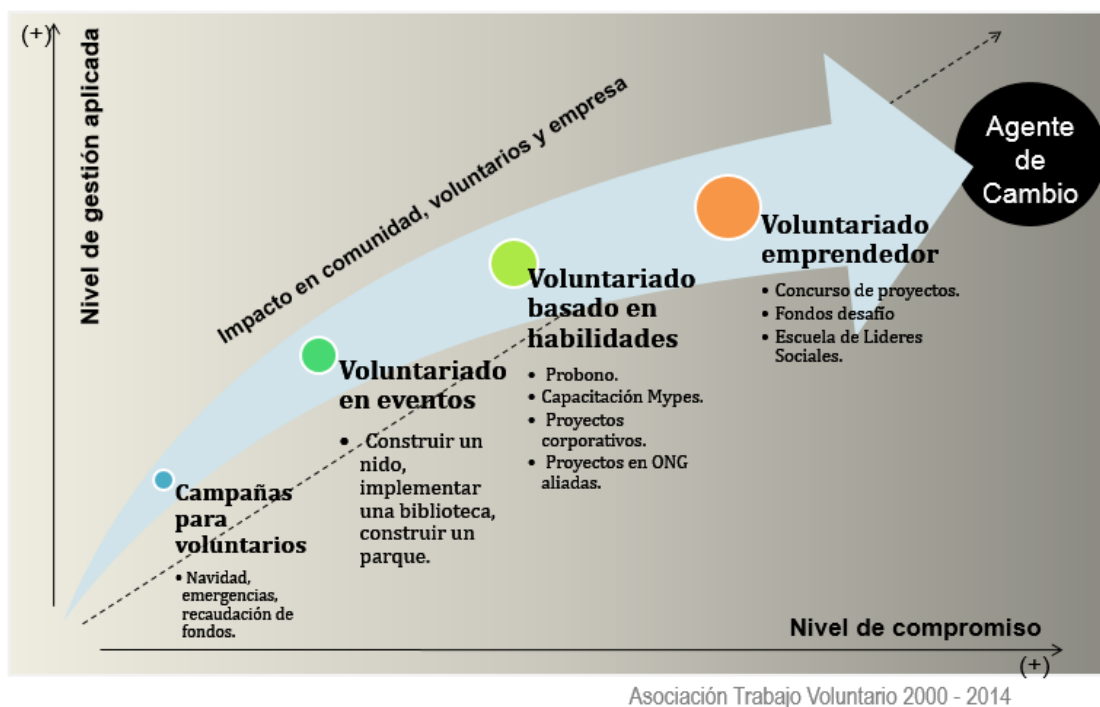
Para diferenciar estos tres tipos de voluntariado: a) de evento, b) basado en habilidades y c) emprendedor, cabe tomar en cuenta quién es responsable de la gestión. Para los dos primeros casos; quien lidera el voluntariado es una organización determinada, para el tercer caso (voluntario emprendedor), quien lidera es el mismo voluntario. Lo que hace la empresa para este último es promover concursos de iniciativas para que sus trabajadores las presenten y obtengan asesoría y financiamiento.

A fines de 2011, ACTV revisa su planificación estratégica, como producto de haber empezado a sistematizar su experiencia. Ese año su misión pasa a ser “generar agentes de cambio mediante la práctica y la gestión del voluntariado y así contribuir significativamente al desarrollo y bienestar de los peruanos” (ACTV 2013). Este cambio se da, debido a que a través del voluntariado emprendedor se identificaron personas (trabajadores voluntarios) que gracias a su participación en este tipo de experiencias, hicieron crecer sus propios proyectos y lograron tener un impacto mayor al esperado. Fueron iniciativas que trascendieron más allá del programa de voluntariado corporativo en donde nacieron.

A su vez, como parte de la sistematización, ACTV empieza a esbozar su propio modelo de gestión del voluntariado corporativo, al cual llama “Modelo de Madurez del Voluntariado”. Este modelo se propone “catalizar”, a través de la gestión de la práctica del voluntariado, el proceso por el cual una persona se puede convertir en “agente de cambio”. Para ACTV un agente de cambio es una persona que “tiene una comprensión profunda de la problemática social en la que interviene; tiene la intención de generar un cambio social; tiene un compromiso a largo plazo; tiene objetivos claros y planes concretos; logra un impacto positivo significativo; lidera e inspira liderazgos; influye en múltiples sistemas (trasciende el proyecto) y moviliza a otros” (ACTV 2013).

Para convertirse en Agente de Cambio, un voluntario puede practicar todas las modalidades de voluntariado o quizás tan sólo el de tipo emprendedor. Es importante que las experiencias sean significativas para que un voluntario crezca. La Figura N° 6 presenta el MMV. En este se muestran una serie de estadios previos al Agente de Cambio que vienen a ser las modalidades descritas anteriormente: evento, basado en habilidades y emprendedor.

Figura N° 6: Modelo de madurez del voluntariado (MMV).



Fuente: Asociación Civil Trabajo Voluntario, 2013.

Aparte de los tres tipos de voluntariado comentados, se agrega una modalidad llamada "campañas para voluntarios" en la base de la curva. Esta no es una modalidad de voluntariado pero forma parte del MMV porque es un tipo de actividad que permite llegar a muchas personas con un grado de sensibilidad y potencial interés en realizar trabajo voluntario. En muchos casos es el primer contacto que tiene una persona con los temas de ayuda social. Gestionadas

adecuadamente, pueden ayudar a que esta persona decida comprometerse más.

El camino hacia el agente de cambio para ACTV está marcado por dos ejes:

Nivel de compromiso: Hace referencia al grado de identificación manifestado en horas de dedicación, trabajo y permanencia. En una campaña, la dedicación es mínima debido a que el acto de donar suele no requerir tiempo. Al otro extremo, participar en voluntariado emprendedor, va a requerir una permanencia de seis meses aproximadamente y, dependiendo de la etapa del proyecto, podría requerir una dedicación de un número de seis a ocho horas semanales entre reuniones, trabajo de campo, capacitación, etc.

Nivel de gestión aplicada: Este hace referencia a la habilidad y competencia que el/la voluntario/a pone en práctica para poder cumplir con su trabajo. Un/a voluntario/a puede ser participante y/o líder, y para ello debe usar las habilidades que el proyecto demande.

El modelo de ACTV gestiona las experiencias de voluntariado influyendo en estos dos ejes. En ese sentido, los objetivos que se persiguen son incrementar el compromiso de los colaboradores hacia los temas sociales y fortalecer la capacidad de gestión de iniciativas sociales, tanto de los voluntarios como de los gestores de los programas de VC.

Incrementar el compromiso: Implica activar la voluntad y el deseo de los y las voluntarios/as por avanzar en su camino. Para ello se toman en cuenta algunos aspectos en el desarrollo de las experiencias:

- Aprendizaje por experiencia: El 70% de lo que aprendemos proviene de la experiencia⁷. Este aprendizaje es posible en la medida que las personas que pasan por la experiencia tengan la posibilidad de reflexionar sobre ésta.
- Experiencia óptima: El voluntariado debe verse como un reto para el voluntario. Este no poder ser muy sencillo porque lo aburriría, ni muy difícil porque lo podría frustrar.
- Identidad e identificación: Cada persona tiene motivaciones particulares. La experiencia en la que participe podrá ser significativa siempre y cuando se encuentre alineada a su identidad.
- Composición motivacional: Los motivos por los que una persona realiza voluntariado pueden ser diversos: reconocimiento, filiación, filantropía, etc. Cualquiera que éste sea, un objetivo del voluntariado es lograr que la motivación por mantener sea la del tipo intrínseca.
- Actitudes y creencias: Como en cualquier experiencia, existen diversas creencias acerca del voluntariado. Es un reto re-elaborar estas creencias mediante la comprobación directa.
- Empatía: El voluntariado brinda la posibilidad de que una persona se ponga en el zapato del otro. Haciendo esto podemos asegurar un aprendizaje significativo por parte del voluntario.
- Ciudadanía: Es importante reforzar la idea de que la participación ciudadana es un elemento transversal de programas y proyectos sociales. Lo central es entender que es necesario nivelar el acceso a oportunidades, por parte de los grupos vulnerables e incrementar el interés por el desarrollo social en los grupos con necesidades satisfechas.

⁷ Basado en la investigación de Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger del Centre for Creative Leadership.

Fortalecer la capacidad de gestión: A partir de capacitación y asesoría se acompaña la experiencia vivencial que ofrece el voluntariado para empoderar a los voluntarios ante los retos que la experiencia les demandará. Este componente de formación está focalizado en tres actividades/ habilidades clave:

- Liderazgo
- Innovación
- Emprendimiento

El voluntariado emprendedor se puede implementar en una empresa bajo distintas modalidades:

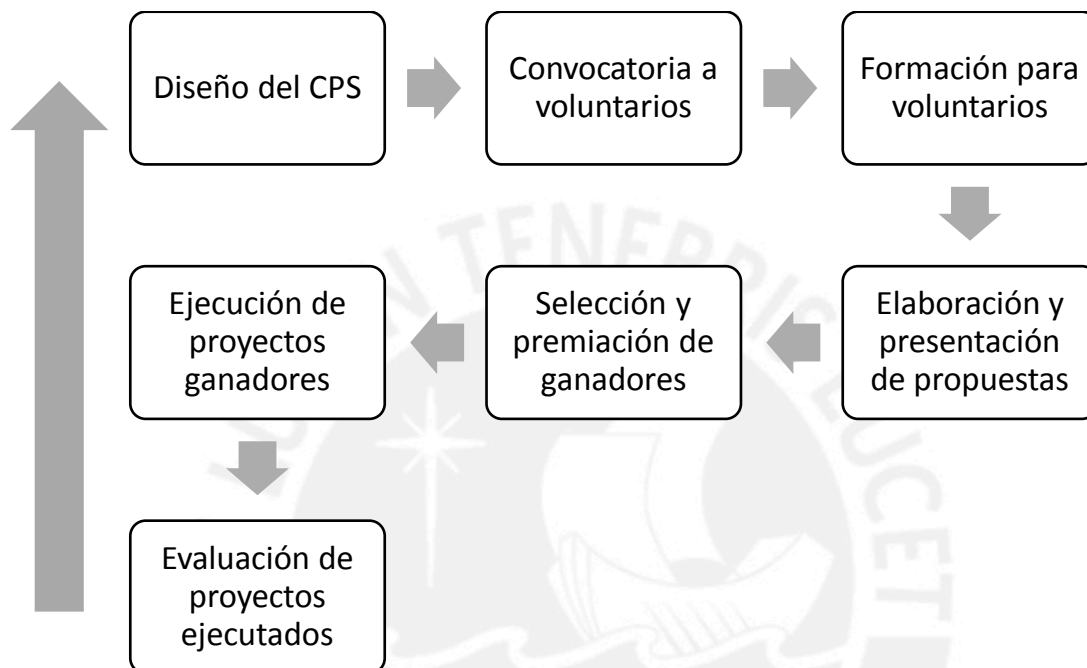
- a) Fondo concursable o desafío: La empresa pone a disposición de los trabajadores fondos que van de S/. 1 000 a S/. 2 500 para premiar las mejores propuestas de campañas y/o eventos de voluntariado. La implementación del fondo dura dos meses aproximadamente, mientras que la ejecución de las iniciativas puede desarrollarse en un periodo no mayor a dos meses.
- b) Maratón de iniciativas: La empresa premia con montos similares a los de un fondo concursable. La diferencia con lo anterior es que la implementación de esta modalidad solo dura un día y la ejecución de las iniciativas ganadoras dura un día o máximo dos.
- c) Concurso de proyectos sociales (CPS): La empresa premia las mejores propuestas con S/. 7 000 a S/ 10 000 para su ejecución. La implementación de concurso dura idealmente 4 meses, mientras que los proyectos ganadores pueden ser ejecutados en 4 a 6 meses. El proceso va acompañado de charlas, capacitaciones y asesorías. El concurso de proyectos fue la primera iniciativa de voluntariado emprendedor desarrollada en Perú, en 2005. Dos de las empresas que ejecutan por más de cinco años esta modalidad son BCP y Telefónica.

El concurso tiene siete etapas:

- **Diseño (1 mes):** En esta etapa se elabora la propuesta de la nueva edición en base a las lecciones y aprendizajes que dejó el último concurso. Incluye tanto la preparación de documentos como las bases y el plan de comunicación.
- **Convocatoria a voluntarios (1 mes):** En esta etapa se despliega el plan de comunicación para llegar y motivar a la mayor cantidad de trabajadores de la empresa. Suelen incluirse acciones de difusión en oficinas (activaciones), envío de correo masivo a toda la empresa y también a grupos específicos de trabajadores con perfiles previamente determinados, charlas informativas, entre otras.
- **Formación para voluntarios (2 meses):** En esta etapa se desarrollan capacitaciones y asesorías para los trabajadores inscritos presenten sus iniciativas. Las capacitaciones suelen darse de manera presencial, salvo para las ciudades del interior. Las asesorías suelen ser por otros medios como correo electrónico y teléfono.
- **Elaboración y presentación de propuestas (1 mes):** En esta etapa los trabajadores realizan distintas actividades como la identificación de una población y/o temática, el diagnóstico comunitario, el llenado del formulario y el envío de la propuesta.
- **Selección y premiación de ganadores (1 mes):** Esta etapa suele dividirse en dos momentos. En un primer momento ACTV y la empresa, a través del equipo gestor o del comité del voluntariado, se encargan de elegir finalistas. En el segundo se evalúa a través de un jurado conformado por altos directivos de la empresa y especialistas sociales. La premiación suele ser con público invitado y cuenta con la participación del jurado y otros altos directivos.
- **Ejecución de proyectos ganadores (6 meses):** Esta etapa consiste en la implementación de los proyectos ganadores cuyo periodo varía dependiendo de la propuesta.

- Evaluación de proyectos ejecutados (1 mes): Esta etapa consiste en la evaluación grupal o individual de cada proyecto. Se puede dar de forma presencial o virtual.

Figura N° 7: Etapas de un CPS.



Fuente: Elaboración propia, 2013

4.2 El caso Ideas Voluntarias.

El presente acápite describe la experiencia Ideas Voluntarias, la misma que cuenta con seis años de implementación sin interrupciones. La experiencia se ha desarrollado a cargo de la Coordinación Nacional del programa Voluntarios BCP, con la asesoría y soporte de la Asociación Civil Trabajo Voluntario (ACTV).

Contiene además un resumen de los hallazgos a los que se llegaron como producto de la revisión documental y al entrevistar a distintos actores involucrados en el desarrollo del concurso de proyectos sociales “Ideas Voluntarias” realizados en el periodo 2008-2013.

4.2.1 Antecedentes.

El programa “Voluntariado BCP”, tiene como misión promover la cultura de trabajo voluntario entre todos los trabajadores de la empresa, ofreciéndoles oportunidades y soporte necesario para realizar acciones en beneficio de la comunidad para convertirlos en agentes de cambio en favor de la sociedad.

El CPS “Ideas Voluntarias” es un componente del programa de voluntariado, manejado por el área de voluntariado corporativo a nivel nacional.

Desde el 2008, este programa convoca a todos los trabajadores al Concurso Nacional de Proyectos Sociales “Ideas Voluntarias”, que busca empoderar a los trabajadores de la empresa para que propongan, diseñen y ejecuten un proyecto social que beneficie, de manera sostenible, a las poblaciones menos favorecidas. Este concurso ha premiado y ejecutado 55 proyectos, involucrando a 280 voluntarios emprendedores, y contribuyendo a la mejora en la calidad de vida de más de 16,000 niñas, niños y adultos beneficiarios.

4.2.2 Objetivos y generalidades

El objetivo es promover entre los trabajadores el liderazgo y emprendimiento social (BCP Voluntariado 2013). Con ello, se busca promover la participación activa de trabajadores en proyectos sociales con un enfoque de desarrollo, sostenible en el tiempo, innovador y con posibilidad de réplica. A través del CPS se fomenta el uso de las habilidades profesionales, aptitudes y

destrezas de los trabajadores en favor de la sociedad, y a su vez se promueve el trabajo en equipo, el fortalecimiento de las relaciones entre las diferentes áreas y la creación y fortalecimiento de redes sociales. Finalmente, es de interés facilitar el involucramiento activo y autónomo de equipos de trabajadores de la empresa en el programa de voluntariado. (BCP Voluntariado 2013).

Se señala en la bases del concurso, edición 2013, que los proyectos deberán tener un componente de transmisión de conocimientos y/o valores y podrán enfocarse en los siguientes temas: apoyo a la educación, educación financiera, fortalecimiento de MyPes y medio ambiente. En ediciones anteriores han sido consideradas otras temáticas como cultura, deporte y nutrición.

Los grupos que se benefician con la intervención de los proyectos que resulten ganadores y se implementen deben ser: comunidades, organizaciones sociales o instituciones educativas con necesidades claramente identificadas y con compromiso de facilitar el trabajo con los equipos de voluntarios.

Se premian a los 10 proyectos que obtienen mayor calificación con S/.7,000.00 para cada equipo. Este aporte económico es destinado para implementar el proyecto. Cada equipo recibe asesoría y capacitación a lo largo de la ejecución. La participación de los trabajadores debe ser voluntaria y sin remuneración económica.

El jurado utiliza algunos criterios de evaluación para calificar los proyectos y proclamar ganadores. En la edición 2013 se han considerado los siguientes:

impacto social, innovación, sostenibilidad, factibilidad, replicabilidad y movilización de voluntarios.

Los equipos ganadores están en libertad de acceder a otras fuentes de financiamiento como complemento a los recursos entregados por este concurso, siempre y cuando cuenten con la aprobación del Comité de Voluntariado. Los concursantes que resulten ganadores tienen un plazo máximo de seis meses a partir de la entrega del premio para llevar a cabo su proyecto, y a lo largo de la ejecución, deben rendir cuentas por el presupuesto total del proyecto, a través de un formato provisto por el comité de organización.

4.2.3 Actores y sus roles.

- Programa de Voluntariado Corporativo: Área desde la que nace la iniciativa, facilitar el desarrollo de este componente dentro del programa anual de voluntariado corporativo.
- Coordinador del área de voluntariado corporativo a nivel nacional: Función de gestión y evaluación del programa.
- Supervisor por parte de ACTV: Función de brindar asesoría y soporte al Coordinador en la gestión del programa de voluntariado. Participa en todas las etapas del CPS, como por ejemplo en el diseño, estrategia de comunicación, convocatoria, charlas informativas, capacitaciones, selección de ganadores y su respectiva capacitación. También en el diseño de los materiales y las bases del CPS.
- Comité de voluntariado: trabajadores con cargo gerencial que se reúnen mensualmente para analizar el avance del programa y tomar decisiones sobre futuras estrategias. Se involucran en el CPS eligiendo a los proyectos finalistas que pasarán al jurado.

- Jurado: Trabajadores de la empresa con cargos de alta dirección que se encargan de calificar los proyectos de los voluntarios. El coordinador y comité los invitan a participar.
- Comité de asesoría: Función de brindar asesoramiento en la conducción de sus proyectos, a los voluntarios que ganan el concurso. Está conformado por integrantes del comité.
- Comité de premiación: Conformado por el Gerente General de la empresa y los cinco gerentes centrales. Tiene por función de brindar el reconocimiento a los ganadores del concurso mediante la entrega de los premios.
- Voluntarios: Integrantes de un equipo que presentan una propuesta de proyecto social. Cada equipo está liderado por un coordinador quien se encarga de mantener la comunicación con el programa de voluntariado. Los equipos pueden categorizarse como participantes, finalistas y ganadores.

4.2.4 Enfoques y estrategias identificadas para la implementación.

El enfoque que guía este concurso es el de participación social que según la definición que utilizamos para esta tesis es la posibilidad e intención de integrarse o ser partícipe de la atención a dificultades y oportunidades que son de interés público, ya que permite a los trabajadores "tomar parte en un proyecto social que involucra a la comunidad", y poner en práctica proyectos que dan cuenta de la capacidad colectiva de las personas, para promover iniciativas de dinamización de la vida social, como los temas de educación, medio ambiente, obras públicas, entre otros.

IV-VOL nos comparte su percepción sobre las razones que percibe tiene la empresa para realizar un CPS: *"básicamente porque le gusta motivar ese rol*

de responsabilidad social, no solamente dejarlo en el tema pasivo, sino también activo para los colaboradores (trabajadores)”.

También lo subyace el enfoque de liderazgo. Si bien, bajo la percepción de los gestores, muchos de los voluntarios que participan tienen perfil de líder; las acciones de capacitación y asesoría dirigidas a todos los inscritos buscan desarrollarlo para que tengan la capacidad de inspirar a otros.

Si este programa de voluntariado corporativo no implementara el CPS, probablemente se le daría mayor impulso a los “Talleres de transmisión de conocimientos”, actividad en la cual los voluntarios son capacitados para dar formación en planes de negocios y educación financiera a micro comerciantes de comunidades por espacio de tres meses. Estos talleres también contribuyen, aunque en menor medida, con la participación y el liderazgo.

En cuanto a las estrategias, se implementa un plan de comunicación para lanzar la convocatoria del CPS Ideas Voluntarias, con el uso de las herramientas de comunicación interna como: envío masivo de correos electrónicos, afiches en lugares estratégicos de alto tránsito, merchandising, comunicación boca a boca por parte de líderes que actúan como emisarios. El equipo gestor del CPS brinda charlas informativas donde se transmiten los casos de éxito, y promueve que el comité de voluntariado y gerentes de la empresa motiven la participación ya que cuentan con poder de convocatoria.

El área de RRHH colabora con la convocatoria en el sentido de brindar esta oportunidad a los trabajadores que estén dispuestos a desarrollarla, sin

forzar a ningún empleado a participar y evitando que surja el cuestionamiento de ser un mejor o peor trabajador por participar o no en esta actividad; pero si reforzando el sentido de pertenencia para quienes sí opten por esta actividad paralela y brindándoles el reconocimiento necesario. El CPS busca también dotar a los participantes de habilidades para desarrollar un proyecto social, para ello se implementan asesorías con expertos en el tema, que brinde el soporte necesario para poder presentar y posteriormente ejecutar un proyecto.

Asimismo, se hacen los esfuerzos debidos para que el gerente general de la empresa y de diversas áreas, sean quienes premien a los voluntarios en una ceremonia donde se dan a conocer los resultados del concurso; esto brinda a los voluntarios visibilidad ante sus jefes y superiores.

Un aspecto relevante que refiere a un aspecto de innovación se dio en el año 2012, cuando el programa de voluntariado corporativo decide apoyar a los voluntarios y los proyectos que habían logrado resultados por encima de lo previsto. “¿Qué más puede hacer la empresa por estos proyectos que vienen funcionando de manera exitosa?” es la pregunta que el programa responde con la implementación del Concurso Ideas Exitosas.

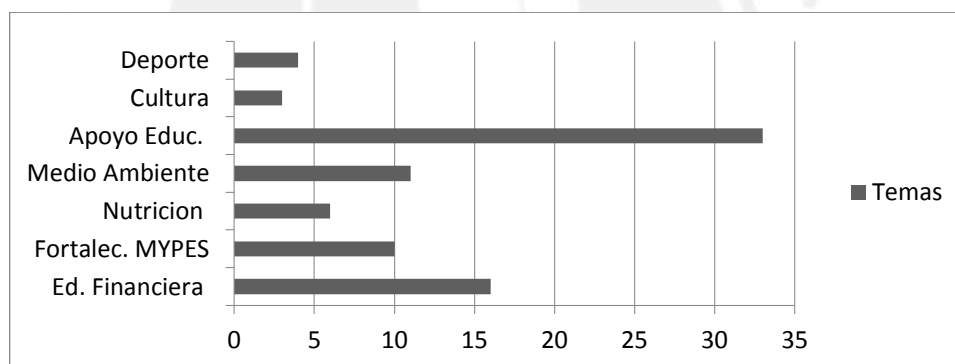
Ideas Exitosas “es un concurso dirigido a los equipos ganadores de Ideas Voluntarias, que mantienen un potencial de crecimiento cualitativo y cuantitativo, y que por ende su impacto y alcance no ha llegado a su tope” (ACTV). En este concurso estuvieron aptos para participar 35 equipos ganadores (204 voluntarios) de ediciones anteriores, quienes habían culminado su ejecución.

Este concurso financió el crecimiento de tres proyectos. Un fondo de S/. 75 000 fue distribuido entre estos proyectos, según calificación de un jurado conformado por directivos de la empresa y especialistas del sector social.

4.2.5 Resultados del CPS Ideas Voluntarias.

Las metas que han sido definidas para el CPS Ideas Voluntarias se limitan al número de voluntarios inscritos, proyectos presentados y beneficiarios. Luego del recojo de información se pudo identificar especial interés por descentralizar el CPS; es decir, llegar a más ciudades o sedes de la empresa y por enfocarse en menos temas y más vinculadas a la educación.

Gráfico N° 1: Temas de mayor interés en los proyectos presentados en el CPS Ideas Voluntarias



Fuente: Elaboración propia, 2014. Base: 54 proyectos.

Como podemos apreciar en el gráfico anterior, en los años 2008-2013, el CPS Ideas Voluntarias ha orientado sus proyectos en siete temas. El tema en el que más grupos de voluntarios han escogido desarrollar sus proyectos estaría enfocado a la Educación Básica Regular, seguido de los proyectos alineados a la Educación Financiera, luego los proyectos orientados al medio ambiente y fortalecimiento de MyPES. El siguiente análisis se realiza en

base a 54 proyectos ejecutados, tomando en cuenta que un proyecto podría desarrollar más de un tema.

Gráfico N° 2: Distribución geográfica de la ejecución de proyectos del CPS Ideas Voluntarias



Fuente: Elaboración propia, 2014.

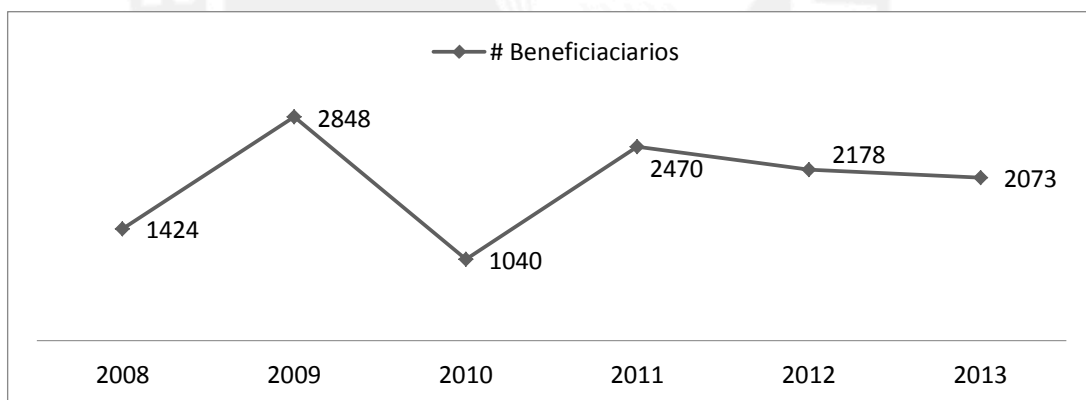
Base: 54 proyectos ejecutados. 57 grupos beneficiados: En los años 2011, 2012 y 2013 se realizaron proyectos que abarcaron la ciudad de Lima y también una ciudad de provincia.

De los 54 proyectos implementados por los voluntarios ganadores del CPS Ideas Voluntarias, 65% han sido desarrollados en la ciudad de Lima y el 35% fueron desarrollados en provincias. En los últimos tres años se puede ver una fuerte tendencia a realizar los proyectos en la ciudad de Lima, contrastante con el segundo año de edición del CPS. No obstante, es clara la tendencia a realizar los proyectos en la capital, dado que las oficinas centrales se encuentran ahí y en las provincias básicamente están las

agencias y algunas oficinas o tiendas (como se les denomina en la empresa), y que congregan a menor número de colaboradores.

El número de voluntarios que ha presentado un proyecto y ganado en el CPS Ideas Voluntarias en el periodo 2008-2013 suma 280, con un promedio aproximado de 47 voluntarios trabajando en un proyecto social por año. De un universo aproximado de 18,000 trabajadores, el CPS se enfoca en el 40% de ellos, ya que el 60% de trabajadores pertenecen a la división comercial (fuerza de ventas) quienes trabajan en agencias. Este 60% no tiene acceso a correo electrónico corporativo, por ello la convocatoria no les llega de primera mano, además de no estar permitido el envío a sus correos personales.

Gráfico N° 3: Número de beneficiarios de los proyectos del CPS Ideas Voluntarias



Fuente: Elaboración propia, 2014, Base: 12,033 Beneficiarios

Aproximadamente, 12,000 personas se han visto beneficiadas directamente de los proyectos ganadores de Ideas Voluntarias entre el 2008 y el 2013. Los beneficiarios de estos proyectos en su mayoría son niños y madres. El

número de beneficiarios en el 2010 se ve disminuido, ya que los proyectos que se realizaron fueron enfocados a grupos pequeños.

A lo largo de estos seis años la empresa ha logrado mantener en su programa de voluntariado al CPS como uno de los componentes más activos dentro del programa y el que mayor interés genera entre las personas que hacen voluntariado en la empresa, según comentara la coordinadora de VC. No obstante, es importante resaltar que la empresa cuenta con aproximadamente 18,000 trabajadores y que de ese universo tan sólo 280 trabajadores han participado activamente (ganadores y ejecutores) en un proyecto del CPS de la empresa, que significa apenas el 1.6% del universo de trabajadores. Es necesario tener en cuenta también, como se mencionara en párrafos previos, que la direccionalidad del CPS es tan sólo para la parte corporativa y de negocios, mas no para la parte comercial (que representa al 60% de trabajadores). Este también es un dato importante para la creación de capital social, ya que la mayor parte de trabajadores que sí tiene contacto directo con el público usuario del servicio de la empresa, no tiene la posibilidad de una experiencia de voluntariado y de desarrollar a un mejor nivel su grado de relacionamiento, confianza y cooperación.

4.3 El caso Gentes Brillantes.

El presente acápite describe la experiencia CPS Gentes Brillantes, la misma que cuenta con seis años de implementación sin interrupciones. La experiencia se ha desarrollado a cargo de la Coordinación Central del programa de voluntariado corporativo con la asesoría y soporte de la Asociación Civil Trabajo Voluntario (ACTV).

Se hizo una revisión documental para llegar a los hallazgos en esta investigación y a su vez se entrevistó a distintos actores involucrados en el CPS Gentes Brillantes entre los años 2008 - 2013.

4.3.1 Antecedentes

“Voluntarios Telefónica es el programa que canaliza y promueve la acción social de los empleados de la empresa que quieren aportar una parte de sus recursos, sus conocimientos, su tiempo y su ilusión en beneficio de la comunidad y de sus colectivos más desfavorecidos” (Telefónica 2013). El CPS Gentes Brillantes es una iniciativa de la Fundación Telefónica Perú. El programa se replica en todos los países donde opera la empresa de origen español.

La Fundación Telefónica es la entidad encargada de dirigir los programas artísticos y sociales del Grupo Telefónica. A la par del programa de voluntariado se implementan otros programas entre los que destacan Proniño, Educared y el Centro Cultural. El formato es similar en otros países de la región.

El programa de voluntariado se inició a mediados de 2007 en Perú. A fines de ese año empezó la convocatoria al CPS. Hasta la tercera edición (2010) se llamó Mentas Brillantes, aludiendo a las grandes ideas que podían tener los trabajadores de la empresa a favor de causas sociales. De 2011 en adelante el programa se llama Gentes Brillantes, apelando a que más allá de las ideas, lo que hace realidad los proyectos son la pasión, habilidades de las personas y su trabajo en equipo.

El CPS se lanza por primera vez meses después del terremoto en la ciudad de Pisco (2007). Dicho contexto ayudó a despertar la sensibilidad de los trabajadores. Se ha ejecutado todos los años y las fechas de lanzamiento varían entre enero y julio de cada año. De 2008 a 2013 se han proclamado 60 ganadores, de los cuales han sido ejecutados 59 proyectos, liderados por 307 voluntarios y se han beneficiado a 12,033 personas.

4.3.2 Objetivos y generalidades.

El objetivo general es promover y fortalecer las competencias, habilidades y el potencial solidario de los trabajadores para el diseño y desarrollo de proyectos sociales en el marco de una cultura de emprendimiento y responsabilidad social (Telefónica 2013).

Además de fortalecer y promover el uso de las competencias y habilidades de los trabajadores del Grupo a favor de la sociedad, mediante la formulación y ejecución de proyectos sociales con un enfoque de desarrollo. El CPS busca facilitar el trabajo en equipo, dentro y fuera del Grupo, con distintos actores sociales y contribuir con el entendimiento y acercamiento a los problemas sociales que afectan a las poblaciones en situación vulnerable (Telefónica 2013).

El CPS premia iniciativas que se relacionen con las áreas temáticas de la Fundación. Estas son cultura, deporte, educación y trabajo infantil. Adicionalmente, con el objetivo de atender a los diversos intereses de los trabajadores, se han incorporado temáticas como emprendimiento económico, tecnología, salud y medio ambiente. Las temáticas han variado de edición en edición manteniéndose como constantes las vinculadas a la Fundación.

Los proyectos deben atender a poblaciones en situación vulnerable. En las primeras ediciones solo se podían beneficiar a menores de edad y personas con discapacidad. Esto debido a que es el público objetivo de la Fundación. Posteriormente se han incluido a grupos de jóvenes, madres y adultos mayores. La población objetivo se ha ido diversificando con el propósito de movilizar a más trabajadores.

Las iniciativas son premiadas con S/. 10 000 desde 2011. En las ediciones anteriores se premiaba con S/. 7 000. En todas las ediciones se han declarado diez ganadores.

El CPS Gentes Brillantes va dirigido a todos los trabajadores de la empresa, sin distinción de cargo. Solo pueden participar los que forman parte de la planilla de alguna de las empresas del Grupo. No puede participar empresas en las que tercerizan algún producto.

La cantidad de integrantes por equipo no ha superado los siete miembros en ninguna de sus ediciones. Sin embargo, el mínimo de participantes si ha variado. En las cuatro primeras ediciones los equipos debían ser al menos tres integrantes. En las siguientes se han aceptado postulaciones individuales. Cada equipo debe identificar a un líder o representante. Es posible contar en cada equipo con un familiar. Este no puede liderar el equipo.

Todos los proyectos son evaluados según algunos criterios. En todas las ediciones se han considerado los siguientes: impacto social, innovación, sostenibilidad y replicabilidad. Hay otros criterios que han sido considerados solo en algunas ediciones como factibilidad, movilización o participación de voluntarios.

4.3.3 Actores y sus roles.

- Programa de Voluntariado Corporativo: Área desde donde nace la iniciativa. Forma parte de la Gerencia de Voluntariado y Asuntos Culturales.
- Coordinadores del programa de voluntariado corporativo a nivel nacional: Función de gestión y evaluación del programa. El equipo está conformado por dos personas.
- Supervisor por parte de ACTV: Función de brindar asesoría y soporte a los coordinadores en el diseño, gestión y evaluación de las iniciativas del programa de voluntariado. Participa en todas las etapas del CPS, como por ejemplo en el diseño, estrategia de comunicación, convocatoria, charlas informativas, capacitaciones, selección de ganadores y su respectiva capacitación. También en el diseño de los materiales y las bases del CPS.
- Red de coordinadores: trabajadores invitados por el programa a representarlo en sus respectivas sedes a nivel nacional. Se involucran en el CPS como promotores y también participando mediante la presentación de propuestas.
- Jurado: Trabajadores de la empresa con cargos de alta dirección que se encargan de calificar los proyectos de los voluntarios. La coordinación los invita a participar. También son invitados algunos especialistas del sector social.
- Voluntarios: Integrantes de un equipo que presentan una propuesta de proyecto social. Cada equipo está liderado por un coordinador quien se encarga de mantener la comunicación con el programa de voluntariado. Los equipos pueden categorizarse como participantes, finalistas y ganadores.

4.3.4 Enfoques y estrategias identificadas para la implementación.

Se ha identificado un enfoque orientado al trabajador; es decir, a tratar de satisfacer su necesidad de realizar acciones de ayuda social y/o de poner en práctica ciertas habilidades y competencias; en ese sentido consideramos que esta experiencia se alinea más al enfoque de desarrollo de competencias.

El CPS Gentes Brillantes resalta en los mensajes el uso y desarrollo de ciertas competencias personales como el liderazgo, la empatía, el compromiso social, la innovación, entre otras. No solo se busca vincular a los trabajadores con una alta sensibilidad social sino también a aquellos que busquen desarrollarse personal y profesional.

La experiencia mantiene, aunque cada vez menos, un enfoque filantrópico. Los estándares de evaluación no están pensados en el impacto social y sostenibilidad. Como en toda empresa, se identifica un enfoque que promueve la competencia pero también el trabajo en equipo. Ambos se vinculan con la búsqueda por desarrollar el orgullo de pertenencia.

El CPS Gentes Brillantes incorpora una fuerte estrategia de comunicación la misma que incluye el trabajo con agencia de publicidad y difusión a todo nivel dentro de la empresa. Existen piezas gráficas utilizadas en espacios compartidos (afiches) y también con mayor contenido (trípticos). Existe claridad sobre el propósito: lograr inscribir a más voluntarios. Se asume también que el mundo social es totalmente desconocido para los trabajadores de la empresa por lo que se despliega un componente muy fuerte de capacitación y asesoría personalizada de tal forma que se asegure la presentación de propuestas al concurso. Estos elementos acercan esa experiencia al enfoque de RSE, centrada en el stakeholder interno.

Dos elementos que destacan en la estrategia de comunicación son la plataforma virtual y la red de coordinadores. La primera es una página web diseñada para la publicación de actividades, difusión de experiencias, registro de colaboradores y gestión de estadísticas del programa, la misma que funciona con claves de acceso personales que poseen los trabajadores de la empresa. La segunda es un grupo de trabajadores que se encuentra en

distintas sedes de la empresa a nivel nacional y son capacitados para ser voceros del programa en sus distintas locaciones.

En 2011, luego de tres ediciones de Gentes Brillantes, la empresa se interesó por hacer que sus voluntarios destacados recibieran herramientas para que sus iniciativas tengan un mayor impacto.

Para ellos se diseñó la primera edición de la Escuela de Liderazgo Social (ELS) con el objetivo de “i) Promover la reflexión personal de los participantes sobre su rol como voluntario, líder y agente de cambio; y ii) Facilitar la adquisición de herramientas teórico-prácticas para el diseño y ejecución de proyectos sociales participativos, orientados al desarrollo y a la movilización de voluntarios.” (ACTV Documento interno, 2011).

Esta iniciativa de formación se desarrolló en 14 sesiones durante dos meses. Todas las sesiones fueron teórico-prácticas en aula y una sesión consistió en una visita de campo para realizar un diagnóstico comunitario.

El perfil de los participantes incluía: i) tener experiencia en la gestión de proyectos (ganador en alguna edición del CPS), ya sea como líder o integrante; ii) haber liderado, en más de una oportunidad, un proyecto de voluntariado promovido por el programa VT; y iii) Ser o haber sido coordinador de algún comité de voluntariado y que además haya participado en otra iniciativa de voluntariado por más de una fecha.

Si bien el curso fue diseñado para 24 voluntarios, se invitaron a 35, 27 se inscribieron y fueron admitidos. Todos completaron la formación. La empresa financió el curso a todos los participantes con el compromiso de que estos

asistieran, se organizaran en equipos para elaborar otros proyectos y los ejecutaran buscando su respectivo financiamiento.

Como resultado se obtuvo un 88% de asistencia y se conformaron cinco equipos que diseñaron cada uno un proyecto social. Sin embargo, ninguno de estos proyectos fue ejecutado al cierre del año 2012. En un estudio realizado por ACTV en 2013, que consistió en entrevistas telefónicas a los participantes de la ELS, se identificó que si bien el proyecto no había sido ejecutado, cada voluntario había fortalecido el proyecto que lideró antes de ser invitado a la ELS.

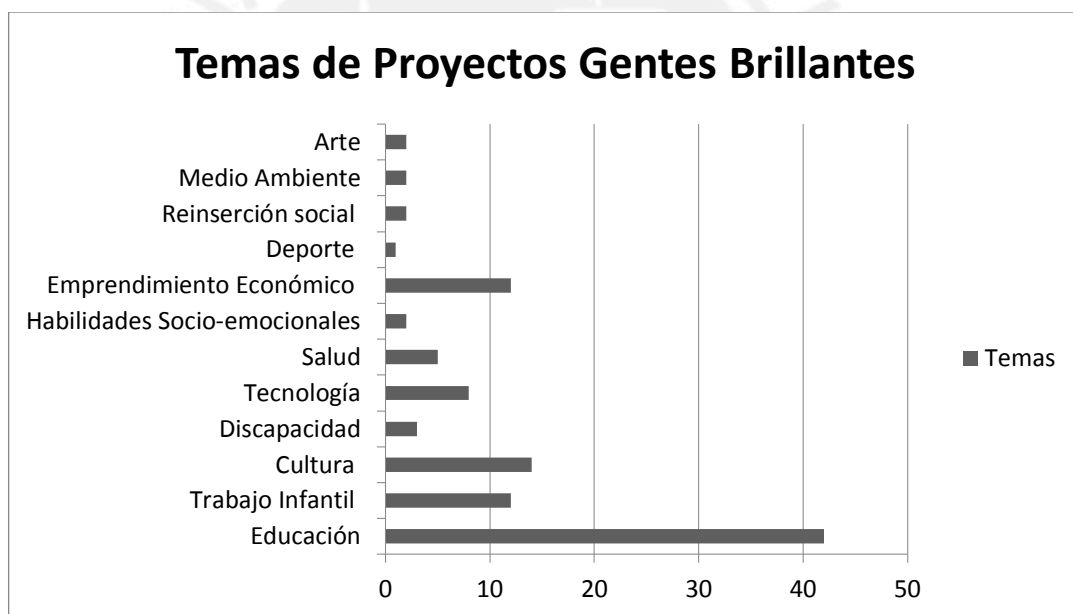
De una de las entrevistas realizadas se rescata que “estos voluntarios llegaron como líderes de sus propios proyectos. Al juntarlos en equipos para que formulen un proyecto nuevo estábamos desaprovechando una de sus principales fortalezas: la identidad e identificación con su proyectos, y justamente este es un elemento clave para que un voluntario se convierta en agente de cambio” (ACTV 2013).

4.3.5 Resultados del CPS Gentes Brillantes.

Del universo de proyectos sociales (59) ejecutados por parte de Gentes Brillantes (Anexo V), alrededor del 73% de las iniciativas se desarrollan en la ciudad de Lima y alrededor de un 35% se desarrollan en provincias. Dado que la sede central de la empresa y la gerencia de voluntariado se encuentran en la capital, y que, probablemente, al menos el 80% de trabajadores también están en Lima, existe mayor contacto con los potenciales voluntarios. Entre 2008 y 2013 son 349 voluntarios los que han participado en el CPS y ejecutado un total de 59 proyectos sociales.

El 70% de los proyectos emprendidos son de temas en educación seguidos de los programas de cultura (23%), trabajo infantil (20%) y emprendimiento económico (20%). Con un menor porcentaje se dan proyectos en tecnología (13%) y salud (8%), seguidos de los proyectos en discapacidad (5%). Los proyectos en reinserción social, medio ambiente y arte se dan en un mismo porcentaje (3% respectivamente) y el deporte (1.6%) sería la temática que menos escogen los voluntarios para desarrollar sus proyectos. Cabe resaltar que algunos de los proyectos podrían desarrollar más de una temática en su implementación.

Gráfico N° 4: Temas de mayor interés en los proyectos presentados en el CPS Gentes Brillantes

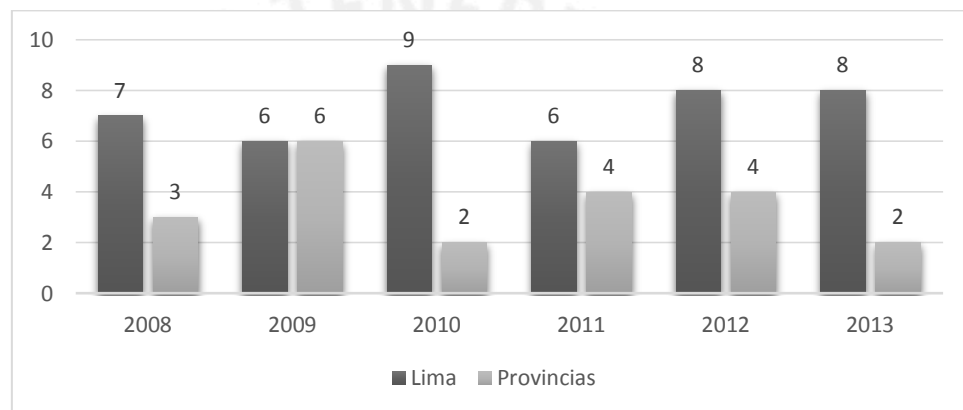


Fuente: Elaboración propia, 2014

En el gráfico No 4 podemos apreciar que el CPS Gentes Brillantes se orienta mayoritariamente hacia los proyectos en la temática de Educación, seguido por los proyectos en Cultura y luego Trabajo Infantil y Emprendimiento económico.

Esta tendencia puede responder al factor de la orientación que se le dio al CPS, ligado a sus proyectos de RSE, que eran básicamente aquellos enmarcados en el programa Pro Niño, dirigido a proyectos educativos para erradicar el trabajo infantil, y de que vienen trabajando hace varios años atrás. Los otras temáticas preponderantes responden a la actividad de la empresa: emprendimiento económico y tecnología.

Gráfico N° 5: Distribución geográfica de la ejecución de proyectos del CPS Gentes Brillantes



Fuente: Elaboración propia, 2014

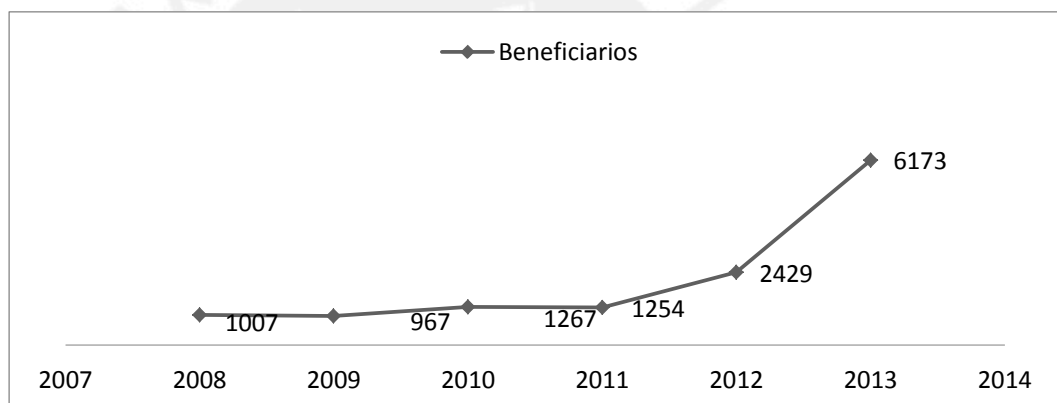
Base: 59 proyectos ejecutados. 65 grupos beneficiados: En el año 2008 un proyecto abarcó la ciudad de Lima y una provincia; en el año 2009, dos proyectos abarcaron 2 ciudades; en el 2009 un proyecto abarcó 2 ciudades; y en el año 2012, dos proyectos abarcaron 2 ciudades.

El 73% de proyectos son ejecutados en Lima y el 35% fueron ejecutados en provincias, en esta medida hay programas que se desarrollaron tanto en Lima y alguna provincia. Existe una fuerte tendencia hacia realizar los proyectos en la capital. A pesar de que el concurso es a nivel nacional y que participan las oficinas de todas las ciudades donde opera la empresa, existe una fuerte tendencia a realizar los proyectos en la capital. Esto responde a varios factores,

entre los cuales figura que no se está reforzando la participación de los trabajadores en provincias, a través de la motivación y refuerzo en la orientación y existe mayor impulso para el personal de Lima, ya que la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en la capital.

Aproximadamente, 13,000 personas entre niños, madres, padres y ancianos se han visto beneficiadas de los proyectos de los voluntarios en el marco del CPS Gentes Brillantes.

Gráfico Nº 6: Número de beneficiarios de los proyectos del CPS Gentes Brillantes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El número de beneficiarios ha ido incrementando medianamente desde su inicio hasta el 2012 en que se visualiza un incremento del 45% con respecto al año anterior (2011). El 2013 presentó una curva ascendente bastante pronunciada. Esto debido básicamente a un proyecto que se desarrolló en 4 provincias: Ayacucho, Ica, Huancavelica y Puno, que buscaba mejorar la calidad de la educación de las escuelas rurales primaria con ayuda de nuevas tecnologías de la información y comunicación, buen uso del internet y difundir y

sensibilizar a los padres y población rural sobre su uso. Este proyecto estaba orientado a beneficiar a más de 4,000 personas; es por ello la creciente curva.

Desde la creación del programa de voluntariado, se han implementado anualmente los CPS de manera ininterrumpida. En opinión de la gestora de voluntariado en dicha empresa, es una iniciativa que logra diferenciarse de otras iniciativas porque brinda la oportunidad de que los trabajadores propongan. A su vez ha generado interesantes casos de éxito, como se detalla en la publicación “5 años sumando voluntades para transformar vidas”.

La empresa cuenta con alrededor de 6,000 trabajadores en Perú. Poco más del 5% habría participado en los proyectos ganadores del CPS. El CPS ha generado proyectos que han logrado resultados significativos para beneficiarios y para los propios voluntarios. Sin embargo, no se ha podido acceder a data que evalúe la implementación de proyectos y esto significa un importante vacío si se quiere demostrar su impacto.

4.4 Diferencias y semejanzas entre Ideas Voluntarias y Gentes Brillantes.

Ambas experiencias, a pesar de ser a nivel nacional han obtenido como resultado una baja participación de voluntarios de las ciudades del interior del país. Si bien no exploramos las razones, podemos presumir que esto se debe a que se le dio prioridad a la ciudad capital por albergar a mayor cantidad de trabajadores y a limitados esfuerzos de convocatoria que se ajusten al contexto y condiciones de las personas que trabajan en estas ciudades.

Si bien el CPS Ideas Voluntarias se encuentra dentro de la División de Asuntos Corporativos, y el CPS Gentes Brillantes se ubica en la Fundación; ambas experiencias están alineadas con las prioridades de responsabilidad social de

cada una de las empresas, lo que se ve reflejado en las bases, las temáticas y poblaciones a atender.

A nuestro parecer, hay una intención explícita por delimitar el accionar de los trabajadores para que no se vea ajeno a la corporación. Sin embargo, esto podría limitar la participación y el espectro de posibilidades que podrían emerger de los propios voluntarios. Solo en el caso de un par de ediciones de Gentes Brillantes se ha incorporado temáticas y poblaciones no necesariamente alineadas a la Fundación, como lo son salud y adulto mayor.

Ambos casos fomentan la participación de equipos de voluntarios porque esto contribuye a desarrollar el hábito de trabajo en equipo. Sin embargo, en dos ediciones Gentes Brillantes se permitió la participación de voluntarios individuales, sin equipo. Esto podría deberse a una intención por identificar líderes, aunque no necesariamente la estrategia funcionó.

Existe un alto interés por parte de los trabajadores por abordar las temáticas educación y emprendimientos económicos. Si bien no lo exploramos a profundidad, la opinión de ACTV es que, al menos con el tema educación, suele suceder en todos los programas de voluntariado. Y por el lado de emprendimientos económicos, consideramos que tiene que ver con el perfil de los trabajadores. Para el caso de Ideas Voluntarias podemos observar que hay una tendencia mayor hacia proyectos de desarrollo económico.

En líneas generales ambos concursos presentan más similitudes que diferencias. Probablemente esto se deba al asesoramiento y participación operativa de la Asociación Trabajo Voluntario.

Capítulo V: Hallazgos sobre los programas de voluntariado corporativo.

Se realizó la investigación dentro de dos grandes empresas que cuentan con programas de voluntariado corporativo, dentro de los cuales destaca una modalidad llamada Concurso de Proyectos Sociales (CPS), el cual ha sido escogido como caso de estudio. Se estudiaron los dos casos en cuanto a sus antecedentes, los objetivos y las generalidades del concurso, los actores y sus roles, los enfoques y estrategias implementadas, y los resultados. Esta misma estructura utilizaremos para presentar los principales hallazgos.

5.1 Antecedentes.

Para la elaboración de esta sección se identificaron, de la información recolectada, tres dimensiones que dan cuenta de los antecedentes que influyeron en la implementación de los CPS. Estas son las dimensiones política, económica y social.

Se conoce que el gobierno actual propuso como uno de sus objetivos claves la inclusión social, lo que se vincula con el respaldo a este tipo de acciones voluntarias. Sin embargo, en las personas entrevistadas se desconoce la Ley de Voluntariado, que representa la base legal de voluntariado y el respaldo del estado a esta práctica. Con lo que podríamos inferir la poca difusión que existe de esta política y la falta de una estrategia de empoderamiento. Brindar información, según la propuesta de Arnstein, es el tercer peldaño, de un total de ocho, para asegurar que el Estado “da poder” a los ciudadanos.

Por otro lado, cada vez existen mayores iniciativas impulsadas desde la sociedad civil organizada, como colectivos, ONGs y multilaterales que incorporan voluntarios en algunas de sus iniciativas con un doble objetivo:

ampliar el alcance de sus proyectos y fidelizar a los voluntarios con sus propuestas de desarrollo. Particularmente en Perú, el terremoto de Ica del 2007 fue un hecho que impactó a muchos, e influyó en la generación y crecimiento de programas de voluntariado.

Esto también se observó en el sector corporativo, donde la mayoría de empresas grandes contaban con una Fundación o un Área de Responsabilidad Social Empresarial, aunque con planes e inversión de distinta magnitud pero con miras a incrementar el presupuesto de estas áreas y también fortalecer sus respectivos portafolios de proyectos en cantidad y calidad. Una de las motivaciones para este comportamiento podría deducirse como la respuesta de las empresas ante el cumplimiento de medición de acciones y estrategias implementadas para operar de manera socialmente responsable, de acuerdo a ISO 26000.

En el caso de Gentes Brillantes, este CPS surge ante una necesidad de innovar en el programa de voluntariado y de atender a propuestas por parte de sus voluntarios; siendo el desarrollo de los CPS una forma ordenada de encaminar estas propuestas; y sabiendo que el contexto social, político y económico lo facilitaban. Según afirma GB-COO: *“(...) hay dos formas a la hora de tener un programa de voluntariado corporativo para tener proyectos encaminados: (una) porque tú (la empresa) lo lanzas y te metes al proyecto o (segunda) porque viene una institución y te pide manos voluntarias. Como coordinación propones a tu comunidad de voluntarios que participen en un proyecto o que los voluntarios te proponen hacer un proyecto, esos son los dos caminos. Entonces la forma de recibir los intereses y las propuestas del desarrollo de proyectos de los voluntarios, es a través de los CPS”.*

Probablemente al momento de diseñar los CPS, se espera que contribuyan con la estrategia del área de RSE y en la atención a los actores involucrados definidos por cada empresa. Esto se ha verificado mediante la revisión documental, dado que las temáticas y poblaciones sobre las que deben presentarse los proyectos al CPS, dependen de las temáticas y grupos de interés de estas áreas, salvo Gentes Brillantes que en dos ediciones (2012 y 2013) incluyeron entre las temáticas del concurso y grupos interés a algunos que no eran prioridad para la empresa. En Ideas Voluntarias se nota un mayor alineamiento con el área de RSE.

5.2 Objetivos y generalidades.

Ambos programas de voluntariado corporativo cuentan con objetivos y estructuras similares para desarrollar los Concursos de Proyectos Sociales, ambas cuentan además con la asesoría de la Asociación Trabajo Voluntario para el diseño y ejecución.

A continuación una descripción comparativa de los programas y sus generalidades:

Tabla Nº 6: Comparativo de objetivos y generalidades de los CPS

Nombre	Ideas Voluntarias	Mentes Brillantes 2008-2010 Gentes Brillantes 2011-2013
Área	Dirección de Asuntos Corporativos - Gerencia de Responsabilidad Social	Fundación Telefónica - Gerencias de Asuntos Culturales y Voluntariado
Objetivo	Promover entre los colaboradores el liderazgo y emprendimiento en la elaboración, ejecución y monitoreo de proyectos de desarrollo.	Promover y fortalecer las competencias, habilidades y el potencial solidario de los trabajadores del Grupo para el diseño y desarrollo de proyectos sociales en el marco de una cultura de emprendimiento y responsabilidad social.
Población objetivo	Organizaciones de la sociedad civil con necesidades claramente definidas en las ciudades de Lima, Arequipa, Chincha, Chiclayo, Cusco, Huacho, Huancayo, Trujillo y Pucallpa, con la finalidad de involucrar a varias de las regiones en las que opera el Banco.	Personas y/o comunidades en situación vulnerable, acorde a los siguientes grupos: Niños y niñas, Adolescentes, Adultos mayores, Personas con habilidades especiales.
Participantes	2 a 5 trabajadores	3 a 7 trabajadores (también era permitido aceptar participantes individuales)
Temáticas	Apoyo a la Educación, Educación Financiera, Fortalecimiento de MyPES, Medio Ambiente	Educación, Deporte, Emprendimiento Económico, Cultura, Trabajo infantil, Tecnología, Medio Ambiente, Salud
Premios	S/. 7,000 Nuevos Soles a cada equipo ganador	Del 2008 al 2010 S/. 7,000 y Del 2011 al 2013 S/. 10,000 Nuevos Soles a cada equipo ganador
Criterios	Impacto social, Innovación, Sostenibilidad, Factibilidad, Replicabilidad y Movilización de voluntarios	Impacto Social, Innovación, Sostenibilidad, Participación de voluntarios, Replicabilidad y Factibilidad.
# Ediciones	Seis	Seis

Fuente: Elaboración propia, 2013.

5.3 Actores y sus roles.

Era de esperarse que la participación de los actores, sean voluntarios, empresas o comunidad, responda a una serie de incentivos y motivaciones, algunos de estos se relacionan y complementan, mientras otros se contraponen.

En ambos casos de estudio, es coincidente que casi todos los actores involucrados en el CPS hubiesen pasado previamente, por lo menos una vez, por una experiencia de voluntariado en su vida; trátase de una experiencia en la vida académica (escolar o universitaria), o de una experiencia parroquial, o de barrio.

Los hallazgos muestran que el voluntariado y la solidaridad son de interés de personas que han sido expuestas al voluntariado en su vida previa al trabajo, llámese la universidad, parroquia, grupos voluntarios, etc. No obstante, de los 14 voluntarios entrevistados, tres de ellos no habían tenido ninguna experiencia previa de voluntariado (o por lo menos no lo precisaron), más allá de la ayuda asistencial. Cuatro de estos voluntarios habían tenido esta experiencia en las parroquias de su barrio; dos de las otras experiencias se dan en asociaciones civiles como Transparencia y Crea+; otra experiencia se da en los Boy Scouts (aunque el voluntario consideraba que esta experiencia le era muy lejana); un voluntario había hecho servicio en la clínica San Juan de Dios para niños con cáncer; dos de los voluntarios tuvieron una experiencia de voluntariado previo a Ideas Voluntarias en su centro de trabajo actual pero en un programa de apoyo a las micro finanzas. Por último, una voluntaria había hecho voluntariado en el comité de los Colegios Mundo Unido (CMU), en el programa de becas, del cual ella fue beneficiaria con sus estudios de bachillerato internacional.

En cuanto a los gestores de programas de voluntariado, en ambas empresas, la mayoría precisaba haber hecho voluntariado. De las cuatro personas entrevistadas, tan sólo una no precisó haber tenido alguna experiencia de esta naturaleza. Esta falta de información se debe a un error de omisión de la pregunta al momento de la entrevista.

Existe así, una diversidad de experiencias e historias de voluntariado; en tanto no es extraño que el 30% de los trabajadores entrevistados hayan coincidido en haber tenido experiencia de voluntariado en parroquias, ya que muchas de ellas son impulsoras de estas actividades y siendo el Perú uno de los países más religiosos del planeta⁸.

En cuanto a los cinco trabajadores entrevistados que se ocupan de la gestión de los programas de voluntariado corporativo, el 100% había participado en experiencias de voluntariado. No narraron concretamente sus experiencias, pero es evidente que manejan un concepto y sentido de la solidaridad.

Por otro lado, en las personas que no habían pasado por la experiencia previa de voluntariado, el CPS de su empresa significa una revelación de la solidaridad y comprende el punto de partida de la diferenciación entre el asistencialismo y la participación social. Como lo señalara IV-VOL: *“(...) antes de esto no había participado en nada, en mi relación con los temas de responsabilidad social no pasaba más allá de dar una monedita en la esquina”*; otro testimonio por parte del voluntario GB-VOL señala: *“(...) solo donación en colectas escolares, no participación directa”*, interpretando estas declaraciones podemos afirmar que para estos trabajadores, después de su experiencia de voluntariado en los CPS, la responsabilidad social significa más un tema de participación que de caridad, con lo cual se está logrando impactar a nivel individual, en cuanto a la posibilidad de trascender.

⁸ De acuerdo a una encuesta a nivel internacional del instituto WIN-Gallup, el Perú, ocupa el noveno lugar entre los países más religiosos del planeta. El Perú posee un 86% de ‘creyentes’, en un universo que encierra la totalidad de religiones del país, del cual el 80% es mayoritariamente católica, según el INEI.

5.3.1 Motivaciones de los voluntarios.

Brindar apoyo en un contexto de emergencia: Ambos programas de voluntariado corporativo se habían creado antes del terremoto en Pisco; pero este evento significó un momento clave en la movilización de acciones voluntarias de la gente que trabajaba en dichas empresas, y también en la movilización de conciencia y solidaridad social.

Al ver distintas expresiones de solidaridad ante el sufrimiento de otros, bastante cercanos, ya que la ciudad de Ica es contigua a la capital, los trabajadores y futuros voluntarios se sintieron en la capacidad de prestar apoyo y algunos en la necesidad de movilizarse hacia la zona en emergencia para brindar soporte. En el caso concreto de dos voluntarios, al ver que sus empresas se movilaron, se sintieron más identificados y comprometidos con el problema; en uno de los casos, el voluntario acude personalmente a ayudar; en el otro toma una actitud expectante, observadora, pero que influiría en su decisión de participar socialmente de una manera más activa en el futuro cercano ya que un año más tarde se presentaría a Ideas Voluntarias y lideraría un equipo ganador. Este es un ejemplo de cómo se puede desarrollar la capacidad para emprender socialmente a través del voluntariado.

Como indica Wilson (2012), la práctica del voluntariado permite el desarrollo de competencias. Entre estas destaca el emprendedurismo porque hace referencia a la capacidad para liderar equipos y procesos hasta la consecución de metas que generen beneficio colectivo.

Según señala el testimonio del voluntario GB-VOL: *“Surge lo del terremoto y ahí es donde fundación toma la batuta para ir dando el apoyo y ahí donde yo me sumé. Estuvimos tres noches (trabajando en logística)... y después yo también fui hasta el lugar, fuimos como voluntarios de la empresa”*; este evento

marcaría el comienzo de la experiencia de varios años como voluntario corporativo por parte de este trabajador.

Por otro lado, según el testimonio del voluntario IV-VOL: *“(...) en unas tres horas unos jóvenes “X” que no conocían a nadie y no tenían ningún damnificado, se habían ido a las zonas más dañadas, más afectadas, de voluntarios, a ayudar a personas, hacer lo que fuera, agarraron su mochila y se fueron”.* *“(...) toda esa idea me quedó muy marcada desde esa fecha, como que uno en su comodidad,... como que uno puede dar más allá de unas monedas o regalitos por fin de año, me quedé con ese bichito y habiendo tanta necesidad, yo creo que por ahí empieza el tema”.* Así, podemos ver que este voluntario y el grupo con quienes posteriormente organizaría su participación en el CPS, encontraron en la gente que atendió a los afectados del terremoto del 2007 una fuente de inspiración.

Servicio a quienes más necesitan: De los 14 voluntarios entrevistados, 12 manifestaron sentirse motivados a desarrollar un proyecto social por el deseo de servir a otros menos privilegiados. En este respecto, al considerarse privilegiados, también mencionaban el hecho de haber tenido las oportunidades para estar en la posición que se encontraban ahora, siendo personas con estudios, con un trabajo en una empresa grande, y con el deseo de devolver a la vida, a la sociedad algo que ellos habían recibido. Cuatro de los voluntarios también mencionaron querer ayudar al país, a través de su participación en estos proyectos sociales.

Es notoria la intención por ponerse en el lugar del otro (empatía) y en algunos casos esta capacidad estaría más desarrollada gracias a experiencias de voluntariado previas.

Se compilan debajo algunas de las declaraciones de los voluntarios que demuestran lo anteriormente mencionado.

IV-VOL: *“(...) siempre he querido ayudar al desarrollo del país, por eso trabajé en el sector público (SBS), combinando con ello lo que me encanta que son las finanzas con la ayuda al país”.*

IV-VOL: *“Ver que se ha dejado una obra, que se va a mantener, que se está cubriendo las necesidades básicas de una población. Que no solamente se dé el apoyo en la mano, sino también que se les asesore para que ellos mismos sigan creciendo. Y así, esto sea una cadena, para que se desarrollen zonas, lugares y después también el país”.*

IV-VOL: *“(...) tantas personas necesitan esta ayuda, y nosotros sabemos, y con lo poco que sabemos nosotros podemos impactar mucho en esas personas”*

GB-VOL: *“A mí me ha nacido siempre por tratar de compartir o ayudar a... otras personas, otras comunidades, dentro de mis posibilidades, ¿no?”*

GB-VOL: *“(...) tiene que ver con una motivación trascendente (de trascender). El impacto... no sólo es la satisfacción de que estás ayudando a alguien, sino poder brindar... tratar de que algún tiempo de tu vida valga la pena. Además del amor al prójimo que uno tiene que tener como principio, que considero importante”.*

5.3.2 Motivaciones de la empresa.

Mejorar el clima laboral: Una de las ideas que se manejaba en la investigación, era si el voluntariado corporativo era una de las estrategias de las empresas para mejorar el clima laboral de sus trabajadores. Ante ello, fue curioso recibir el testimonio de una de las participantes de Ideas Voluntarias afirmando que ella vio en el CPS una oportunidad, un medio para integrar y mejorar el clima laboral del personal con el que trabajaba. Al preguntarle por su estrategia para

conseguir un equipo para el CPS, ella respondería añadiendo esta idea IV-VOL: *“el objetivo fue crear un clima laboral con la gente de la agencia. Para mí, ‘Ideas Voluntarias’ iba a ser un medio para unirnos más como equipo de agencia”*.

Por otro lado, también quisimos conocer la motivación de las empresas de incorporar un CPS en su programa de voluntariado, para el caso de Gentes Brillantes, surge como una continuidad a los programas de acción social que la empresa ya ofrecía y ante la demanda de sus trabajadores, según lo mencionara GB-COO: *“surge la motivación a raíz de una demanda de los voluntarios que ya trabajaba dentro de otros programas, específicamente el de Pro Niño, donde los trabajadores (colaboradores) a través de una encuesta sugieren hacer actividades sociales dirigidas a otras necesidades y a otros beneficiarios, es decir diversificar la orientación de los esfuerzos de Fundación en el programa de Voluntariado. Es decir la empresa ya había sembrado en sus trabajadores o en un sector de sus trabajadores, el deseo de hacer acción social.”* Así vemos también en esta empresa el deseo de estar a la vanguardia en el voluntariado y de recibir retroalimentación de sus trabajadores. Este es un punto que favorece a la participación de más voluntarios.

Todas estas acciones, como la continuidad de los programas sociales con los que la empresa ya cuenta; así como promover en los trabajadores la acción social, se orientan hacia el fortalecimiento de un mejor clima laboral, reflejado en la satisfacción de los colaboradores por formar parte de estas empresas.

Desarrollar competencias: Uno de los pilares identificados en los cuales se sostiene la implementación de un CPS en ambas empresas es el desarrollo de competencias que desarrollaremos ampliamente en la sección 4.4.4.

5.4 Enfoques y estrategias identificadas para la implementación.

La Tabla N° 7 presenta una valoración hecha por los autores de la tesis con respecto a la presencia de cada uno de los enfoques en los CPS analizados. En este resalta que solo para el enfoque de desarrollo de competencias, existe un grado de desarrollo mayor en uno de los CPS.

Tabla N° 7: Matriz de valoración de la presencia de enfoques en los CPS

Enfoques	1	2	3	4	5
Capital social		GB/IV			
Participación social			GB/IV		
Responsabilidad social empresarial					GB/IV
Desarrollo de competencias				IV	GB

Rúbrica	Valor
No está presente explícitamente y la experiencia no contribuye a su desarrollo.	1
No está presente explícitamente y se percibe que la experiencia contribuye parcialmente pero no se mide.	2
No está presente explícitamente y se percibe que la experiencia contribuye claramente aunque no existe una evaluación consistente.	3
Si está presente explícitamente y se percibe que la experiencia contribuye pero no se mide.	4
Si está presente explícitamente, la experiencia contribuye y se cuenta con una medición.	5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A continuación se desarrolla cada uno de los enfoques y se sustenta la valoración dada. Si bien, esta ha surgido de análisis subjetivo por parte de los autores, se ha elaborado una rúbrica para establecer diferencias mínimas entre cada valor.

5.4.1 Capital social.

En el proceso de revisión de las bases de los concursos identificamos que los gestores se plantean como objetivos específicos la “articulación con actores sociales”. A través de las entrevistas pudimos establecer una diferencia entre la perspectiva que usa una empresa de la optada por la otra.

Para el caso de Gentes Brillantes, se ha identificado que la participación en los CPS ha contribuido con el relacionamiento entre los trabajadores de distintas áreas o locales de la empresa. En palabras de GB-COO, el concurso *“da lugar para poderte desarrollar, juntarte con otros compañeros y presentar un proyecto social. Hemos encontrado que, en general, el programa y todas las cosas que le acompañan favorece el clima laboral dentro de la empresa, ayuda a que se interrelacionen entre locales de la empresa, entre amigos, digamos que unen esfuerzos, sinergias, se ha creado una red, se han creado lazos... y que incluso después, cuando los proyectos ganadores han requerido voluntarios, han conocido a nuevos voluntarios; o sea, ha sido una cosa así que se ha ramificado”*.

El proyecto “Renacer Juvenil”, ejecutado por uno de los voluntarios entrevistados, muestra un interesante relacionamiento entre los actores. Como objetivo del proyecto tienen la reinserción social de adolescentes que viven en la calle. Trabajan de la mano con una ONG en la implementación de talleres productivos dirigidos a este grupo objetivo. Los voluntarios cumplían dos roles al inicio (2009): i) mejoramiento de procesos formativos y de producción; y ii) dictado de talleres. Luego (2010) se incluyó: iii) Comercialización de productos; y iv) Movilización de recursos. Para cumplir con estos encargos se trabajó con la ONG para definir el plan de formación, se incorporó a más voluntarios, se realizó difusión al interior de la empresa y se gestionó la participación en espacios al interior de la empresa para la comercialización de productos. En

paralelo, los voluntarios tuvieron un acercamiento paulatino con los adolescentes para conseguir su confianza.

Tomando como referencia las características propuestas por Durston, vemos que esta experiencia presenta, en cuanto a capital social colectivo, la creación de confianza entre los miembros del grupo de voluntarios, dado que el grupo se incrementó y se diversificaron tareas y responsabilidades. Asimismo, notamos cooperación coordinada, inclusive para tareas más allá del proyecto de voluntariado como por ejemplo el apoyo a coordinaciones de la ONG con su casa matriz o la participación en eventos no planificados en la ejecución del proyecto. Este proyecto generó una interesante cadena de comercialización de productos al interior de la empresa, lo que nos hace pensar en otra característica: la movilización y gestión de recursos comunitarios y la generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo. Por último, se fortaleció el rol de liderazgo del voluntario líder, no solo con su equipo sino también con los adolescentes y la ONG.

El proyecto Protégeme, liderado por otro de los entrevistados, tiene como objetivo prevenir e identificar casos de acoso escolar (BULLYING). Como parte de su metodología capacitan a voluntarios para que hagan réplicas del proyecto en escuelas. El alcance que ha tenido el proyecto es significativo ya que ha logrado desarrollar sus talleres en ciudades del interior del país y también en el extranjero. Adicionalmente, ha buscado vincularse con gestores de escuelas públicas y privadas, lo que ha reforzado su liderazgo en el tema. Este es un reflejo de cómo, a través del modelo de sistemas, las experiencias logran generar cambios a distinto nivel. Por un lado, hay una noción de trascendencia a nivel individual; y a su vez hay una construcción de capital social a nivel del mesosistema. Por último, notamos que en base a la experiencia se inspira otras esferas de participación (exosistema).

En cambio, para el caso de Ideas Voluntarias, ese relacionamiento ha sido menos probable. De hecho no se han identificado casos durante el recojo de información. Como lo indica IV-COO *“no es muy frecuente; o sea, tenemos algunos grupos en los que quienes conforman los equipos son de distintas áreas, pero no es muy frecuente porque por lo general uno está cerca de 10 u 11 horas en la oficina, y el ritmo genera que si haces un grupo, lo hagas con tus compañeros de la misma área”*.

Con respecto al relacionamiento con personas y/o grupos externos a la empresa; se ha identificado que para ambos casos hay importantes ejemplos de establecimiento de alianzas y cooperación. Para ejemplificar este punto comentaremos los casos de los proyectos ganadores Semillero del Futuro y Kancharyi Llacta (Ilumina a mi pueblo).

La voluntaria líder del proyecto Semillero del Futuro, generó alianzas con una cooperante y logró movilizar a los pobladores de una comunidad para diseñar en conjunto un espacio público en Huachipa. La voluntaria líder fue reconocida como tal por la ONG y por la comunidad, por lo que la llamaron para que ayudará en la articulación en otros proyectos.

En la entrevista realizada a ACTV nos contó que para la implementación de su proyecto, tuvo que ir varios domingos a Huachipa para reunirse con la comunidad ya que eran cinco o seis AAHH los que se beneficiarían con el proyecto. Para ella esa fue la mejor estrategia para generar confianza. Y esta reeditó en el éxito del proyecto y generó lazos no solo con la comunidad sino también con organizaciones que trabajaban en la zona.

“Una semana antes de inaugurar la obra participé en una jornada de trabajo voluntario. Fue emocionante llegar y ver a toda la comunidad trabajando la tierra para facilitar el acceso de los vehículos, pero más impactante ver trabajar a comunidad y voluntarios en el pintado de las casas ubicadas alrededor del parque que se construyó. Si bien solo fue una actividad pequeña de pintado, se notaba una comprensión entre la gente. De hecho, los actores locales reconocían el liderazgo de Cecilia y los voluntarios, a tal punto que para posteriores proyectos, la ONG que trabajaba proyectos de infraestructura y emprendimiento económico en la zona, la llamaban para pedir su mediación. Algo así como: “Cecilia, queremos trabajar un tema con la comunidad. Si tú se lo presentas nos van a escuchar”. ACTV.

Para el caso de Kancharyi Llacta, proyecto que facilitó el acceso a internet satelital a una zona rural de Canta; TEL-COO y ACTV-COO comentan que los voluntarios establecieron contactos al dentro de la empresa para que el colegio de la zona pudiera tener acceso a internet. Y que la comunidad misma estableció acuerdos con los docentes y la municipalidad para cubrir los costos que este servicio generaría.

En esta empresa nos manifestaron un ejemplo que sustenta la idea. IV-COO indica “que determinadas comunidades y/o instituciones digan “ah no estoy solo, hay un grupo de personas que sí piensa en comunidad, que si piensa en trabajar conmigo y en trabajar de la mano; o sea, no quieren venir a regalarme algo; o sea, no estoy sólo”.

Por ejemplo, para el caso del proyecto EIC, un proyecto que busca desarrollar competencias blandas en escolares de nivel primario, los voluntarios generaron normas tanto para los gestores como para los responsables de los talleres, de tal forma que se asegure un nivel de calidad. Con las reglas claras pudieron

gestionar mejor su recurso humano. En este proyecto, se identifica claramente una de las funciones identificadas por Durston (2000) sobre el capital social colectivo, como lo es el control social a través de la imposición de normas compartidas por un grupo.

En esta sección cabe definitivamente mencionar la alianza que ambas empresas tiene con ACTV, quienes también son un equipo multidisciplinario y que son asesores directos de cada proyecto y en general de los programas de voluntariado corporativo. A este respecto el testimonio de TEL-COO: *“(…) quizás el concurso peruano es la experiencia más significativa con el trabajador, el recorrido, la experiencia por la que pasa el trabajador es muy transformadora para ellos. Una de las cosas fundamentales para el trabajador es el acompañamiento que reciben, (…) eso de ser voluntario solitario es muy duro, muy difícil, (…) cualquier proyecto y cualquier cosa en la vida tiene sus dificultades y poder superarlas contando con un sistema de soporte, como una institución que te pueda ayudar (…) un equipo de gente te va a sostener y te va ayudar a que esto funcione. En ese sentido nuestra labor, no sólo es hacer puente entre los que necesitan ayuda y los que quieren ayudar sino somos un sistema de soporte para ellos”.*

Otro buen ejemplo de creación de capital social, en cuanto a relacionamiento, asociatividad y cooperación, es el del proyecto “Educa, Impacta, Crece”, quienes trabajaron en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades socio-emocionales con niños y niñas de un colegio de Fe y Alegría. El equipo, al evaluar sus limitaciones profesionales (economistas en su mayoría) para realizar el proyecto en un área poco conocida para ellos, decidió convocar a un mayor número de voluntarios, abriendo el espectro fuera de la empresa, a través de sus propias redes sociales y una cuenta en FB del proyecto. Así lograron tener un grupo multidisciplinario para realizar este proyecto con

mayores conocimientos y enfoques que pudieran complementarlo. B2: *“Mira, ha sido un mega reto, esto ha sido un mega reto la verdad, trabajamos en principio con 280 niños más o menos, 140 de cada grado, y esto ha sido complicado no te voy a decir que ha sido fácil. Primero que no tenemos experiencia en educación, haciendo un proyecto de educación, ‘simple no ha sido’, hemos intentado cubrir nuestras carencias invitando a unirse al equipo a psicólogos, a educadores, justamente para que nos ayuden desarrollando la malla curricular y lo bonito es que es un equipo multidisciplinario. Somos como (...) Comenzamos 3 ahora somos 70 (...) somos 6 coordinadores, 15 organizadores, y el resto son voluntarios que nos acompañan, sábado a sábado”.*

La misma estrategia es aplicada, con similares resultados, en el proyecto “Protégeme” cuando incursionó al Cyberbullying. Ellos tuvieron que buscar voluntarios más jóvenes con interés y conocimiento de las redes sociales para poder incidir en este ámbito.

En el caso de “Educa, Impacta, Crece” también identificamos una estrategia de utilización de redes sociales como soporte de marketing para captar más voluntarios, más ayuda de otras instituciones, pero también para promocionar estas acciones de voluntariado entre sus contactos. Esta es una estrategia que varios otros equipos han aplicado. Para el caso del proyecto “Protégeme”, se creó una cuenta en FB para poder hacer conocida la iniciativa y dar asesoramiento a otros grupos de personas que estén pasando por el mismo problema y que estén buscando soporte. Así su proyecto ha logrado cruzar fronteras. GB-VOL: *“Mira nosotros hemos ido a -no importa la situación económica, social, ni de raza, ni de país, ni de idioma, nada-. Mira hasta en árabe hemos dictado el taller, con traductor, cristianos, no cristianos, católicos,*

no católicos, en todo, Europeos, hemos ido a EEUU, nos falta Japón que estamos invitados. Con Japón lo hemos hecho con un colegio por internet.”

5.4.2 Participación social.

El diseño de los concursos ha incorporado desde el principio un enfoque de participación social. Esto se ve reflejado en las bases de ambas experiencias. Desde la perspectiva de los gestores esto está alineado con la misión institucional de ACTV donde resalta que el voluntariado es una herramienta “que contribuye con la construcción de una cultura de responsabilidad social” (ACTV 2008). “Al ser todos ciudadanos que formamos parte de esta sociedad, que es una sociedad que tiene (diversos) problemas, estos concursos son una herramienta para, poco a poco, trabajar y hacerles frente con todo lo que el concurso implica: liderazgo, trabajo en equipo que uno tiene que asumir, el relacionarse con otras realidades, buscar impactar, unir lazos, es una forma de vincularse” (ACTV).

Una voluntaria también nos manifiesta su reflexión en torno al tema. GB-VOL *“Porqué la empresa querría promover la participación social de sus trabajadores, porque podría ser responsabilidad social y no involucrar nunca a sus trabajadores”. Añade: “creo que depende de quién esté al frente”*. Si bien es cierto, la participación social no es solo involucrar a sus trabajadores, esta acción sí representa la parte de inicial de un proceso para hacerlos madurar en ese sentido.

Como indicó uno de los entrevistados, la intención por promover la participación social está presente en los que conforman el equipo de ACTV. ACTV indica *“que la gente se involucre en lo que le afecta a los demás, sea más sensible, empático”* es una motivación presente en los supervisores o coordinadores de ACTV en un puntaje alto *“si la tuvieras que calificar del 1 al 5,*

esto podría estar en 5. Pero no estoy seguro que esté en el mismo nivel en la gente de la empresa” GB-VOL señala que “si nosotros como seres humanos tendríamos más desarrollada esa habilidad de compartir lo que tenemos con otras personas, yo creo que nuestra sociedad y el mundo serían totalmente distintos”. Agrega: “a mí me ha nacido siempre tratar de compartir o ayudar a otras personas, otras comunidades, dentro de mis posibilidades”.

Por el lado de las empresas, si bien hemos podido identificar que no ha sido explícita la intención de que el diseño de estos concursos haya incorporado este enfoque, si encontramos una intencionalidad entre los gestores de contribuir con la responsabilidad social. Como indica IV-COO *“cada uno de estos trabajadores ya tiene otra forma de ver las cosas y de impactar, y esa persona tiene alrededor suyo una familia, lo más probable es que le vaya a contagiar esa forma de ser ciudadano”.* GB-VOL también nos compartió una reflexión en este sentido *“yo siempre digo que el impacto mayor no es en la sociedad, sino más en el voluntario. En algún momento sí te conviertes en alguien estable en el tema (proyectos sociales), pero la mayoría de veces, cuando vas a una actividad en navidad o cuando vas cuatro sábados al año a hacer algo, pues no eres un actor estable en el tema”.*

Lo que nos hace ver comentarios como el anterior es que en el mismo proceso, durante la ejecución de los CPS año a año, los gestores han identificado que iniciativas como estas contribuyen con la participación social. Este argumento que puede ser muy sólido para personas que trabajan para el sector social, no lo es para el sector empresarial. Sin embargo, es un beneficio reconocido a posteriori.

Si quisiéramos evaluar cuantitativamente los resultados que han generado los concursos con respecto a la promoción de la participación social, encontramos

que estos son mínimos. Para Gentes Brillantes, cuya empresa cuenta con una planilla de alrededor de 6,000 trabajadores, se ha logrado involucrar a 1,831 trabajadores en 6 años, de los cuales 349 han participado en la ejecución de proyectos. Para Ideas Voluntarias, cuya empresa cuenta con una planilla de 18,000 trabajadores, ha logrado movilizar a 1,619 en todas las ediciones, y a 300 en la ejecución de proyectos. Para el primer caso significa el 30.51% de la planilla, mientras que para el segundo significa el 8.99% de su planilla. (Ver Anexo IV).

Encontramos una intencionalidad vinculada con la asignación o justificación de presupuestos; es decir, el concurso es sostenible al interior de las empresas, en medida que siga siendo de interés de los trabajadores. Esto se da como consecuencia de tener metas de participación internas, reflejadas en las cifras de voluntarios inscritos y proyectos presentados.

Asimismo, se señala como contribución a la participación social el impacto que generan los proyectos que resultan ganadores. “En cuanto a temas cualitativos si es un gran cambio de cosmovisión, que determinadas comunidades, instituciones digan *“ah no estoy solo”*. *“Cada uno de estos trabajadores ya tiene otra forma de ver las cosas y de impactar, y esa persona tiene alrededor suyo una familia que lo más probable es que le va a contagiar esa forma de ser ciudadano. Yo creo que impacta más en la transformación del propio colaborador (trabajador), que por eso queremos llegar a cada vez más colaboradores (trabajadores) más que a más beneficiarios”* (GB-COO). Si bien es cierto estas iniciativas en las empresas, muchas veces significan un “abrir los ojos” hacia la realidad social del país, el efecto en cada voluntario es heterogéneo, pudiendo mantener un perfil asistencial en algunos.

En ese sentido, testimonios como este nos invitan a pensar que existe una delgada línea que divide a estas iniciativas entre ser una oportunidad o una amenaza. Los voluntarios tienen, al menos, dos caminos a seguir luego de participar en los CPS, en uno se mantienen y/o agudizan estereotipos con respecto a las poblaciones en situación vulnerable; mientras que en el otro se deciden por profundizar y afrontar la magnitud de los problemas sociales con la participación activa de todos los involucrados.

IV-VOL nos dice *“yo creo que (el CPS) ha hecho que muchas personas se comprometan y establezcan relaciones con muchos otros que probablemente no hubieran establecido de alguna otra forma”*. IV-COO resalta que el principal impacto del CPS se ve en los propios trabajadores: *“yo creo que impacta (el CPS) más en la transformación del propio trabajador, que por eso queremos llegar a cada vez más trabajadores, más que a más beneficiarios. Porque el Colaborador (trabajador), si no pasa por ese proceso de involucramiento con la comunidad o de empoderamiento para ser “ojo” comunitario, entonces jamás va a tener la oportunidad de saber todo lo que puede hacer para impactar en la sociedad”*.

En seis años de implementación de CPS se identifican diferentes estrategias para lograr una mayor participación de los trabajadores:

- a) Comunicación: campañas de lanzamiento que incorporaban el uso de piezas gráficas impresas y virtuales; activaciones en oficinas, elementos audiovisuales con testimonios de voluntarios y beneficiarios. Cada empresa diseñaba un concepto para despertar el interés de los trabajadores.
- b) Beneficios: los CPS han diversificado sus beneficios y también los estilos para comunicarlos. Se destacan en las experiencias, sobre todo del periodo 2008-2011, una intención de apelar a la solidaridad y bondad

de los trabajadores, presentando el concurso como una oportunidad para ayudar. En los años posteriores, los beneficios se incrementan resaltando, por ejemplo, la calidad de capacitaciones y asesorías, la oportunidad para asumir un reto profesional, y la posibilidad de obtener reconocimiento.

Dentro de los objetivos trazados para los programas, más allá de los expresados en las bases, se identifica un especial interés por proyectos “creativos”; es decir, que aborden problemáticas con herramientas o estrategias distintas a las usadas usualmente. GB-COO: *“Preferiría tener más proyectos distintos o sea innovadores. No se ve mucho, en su mayoría... no son muy innovadores. Siempre lo mismo pero en lugares distintos con beneficiarios distintos”*. Por ejemplo, el proyecto Fondistas de exportación utiliza este deporte (fondismo) para que escolares de zonas alto andinas se planteen nuevos retos para su desarrollo personal. Si bien son conocidas algunas experiencias que usan el deporte para el mismo objetivo, como la Asociación Pro Niño Intimo que promueve el deporte; o Waves for development que promueve el surf, son poco conocidas experiencias que utilicen el fondismo como herramienta principal.

En nuestra conversación con una gestora, se expresa la conveniencia de enfocarse en proyectos pequeños, a este respecto se refería TEL-COO: *“El conjunto de proyecto sociales son proyectos pequeños, manejables en un tiempo razonable. Se trata de voluntarios corporativos, la gente tiene un trabajo, lo hacen en su tiempo libre, el tiempo que le pueden dedicar y las horas que le pueden dedicar tiene un límite”*. Como se señala en el modelo de madurez del voluntario, propuesto por ACTV, es necesario plantear metas realizables y retadoras a la vez. Que no los frustren si son muy complicadas e inalcanzables; ni que pierdan la motivación si son proyectos muy fáciles.

Una de las estrategias empleadas para lograr mayor participación es sugerir presentar proyectos de corta duración, que los voluntarios puedan hacer en su tiempo libre y que sean fácilmente manejables. Así, el impacto cualitativo se hace preponderante al cuantitativo, y los proyectos de corta duración a los de largo alcance. Esto se comprueba claramente en el testimonio de un voluntario líder del proyecto “Protégeme” para evitar el bullying en los colegios, GB-VOL: *“Actualmente el Ministerio [MINEDU] nos llamó pero no hemos querido ir por masificarlo, porque está tan bonito así, que no vale la pena masificarlo por ahora. Aparte la persona que del ministerio vino para masificarlo, diciendo que el tema es único, que es bonito, pero cada paso en su momento y porque ahí también vimos que se veía involucrada la política. Nosotros llegamos al aula, al niño al profesor y para qué masificarlo”*. Cabe resaltar que el temor de este voluntario a transferir su proyecto a manos del Ministerio de Educación, se trata de falta de confianza que él percibe de las autoridades a cargo del ministerio en cuestión. Cabe mencionar que en la entrevista también alabó las acciones del ministerio al emprender la campaña “Basta de Bullying, no te quedes callado” y sus demás iniciativas. Esta es una apreciación personal de un voluntario pero puede ser un reflejo de la desconfianza que la sociedad tiene en sus instituciones.

5.4.3 Responsabilidad social empresarial.

Probablemente este sea el principal enfoque al momento de diseñar los Concurso de Proyectos Sociales, principalmente porque al momento de esbozar los concursos se espera que contribuyan con la estrategia del área y en atención a los actores involucrados. Esto se ha verificado mediante la revisión documental, dado que las temáticas y poblaciones sobre las que deben presentarse los proyectos al concurso, dependen de las temáticas y grupos de interés de estas áreas, salvo Gentes Brillantes que en dos ediciones (2012-13) incrementó las temáticas, pero mantuvo los lineamientos de la empresa.

El programa de voluntariado corporativo que dio origen a Ideas Voluntarias se creó en el 2005 en el área de imagen institucional,⁹ como estrategia para desarrollar capacidades y por ende a la mejora del servicio de la empresa. Al año siguiente, en el 2006 pasaría a formar parte del área de Responsabilidad Social que es donde se mantiene hasta hoy y bajo sus lineamientos.

Que exista concordancia entre el concurso y el área de RSE resulta positivo, porque permite ver un alineamiento del programa de voluntariado; sin embargo, puede conllevar también a un vacío o peligro a la sostenibilidad de los Concursos de Proyectos Sociales, en la medida que no se alineen con los objetivos de productividad, integración, marca empleador y otros prioritarios para la empresa o negocio. Entendiendo que las áreas de Responsabilidad Social no llegan a ser consideradas como claves para el negocio.

Por otro lado, probablemente la empresa tenga opciones de mayor impacto para poner en práctica su RSE a favor del grupo de interés externo. En palabras de ACTV *“la mayoría de gestores están tomando decisiones para propuestas como las del concurso con el típico lente de un gestor de responsabilidad social, Esto implica que miren cuál es el impacto social, cuál es el beneficio para la empresa en términos de imagen, de reputación, en términos de los objetivos que tenga su área específicamente. Desde ese punto de vista, el concurso es una alternativa que tiene mucha competencia porque pueden haber otras propuestas de instituciones más grandes, internacionales; o más específicas con una comunidad definida, con un número de beneficiarios más*

⁹ La información sobre la historia del CPS Ideas Voluntarias, referida al origen del programa de VC en la empresa en el área de Imagen Corporativa/Institucional, es obtenida a través del testimonio de uno de los coordinadores de ACTV.

tangible. Frente a esto el concurso es gaseoso, porque vas a premiar a 10 equipos por año, pero aún no sabes quiénes son, no sabes en qué temas”

Con respecto al grupo de interés interno, el concurso contribuye a aspectos como el orgullo de pertenencia, el clima laboral, entre otros. Hacia la sociedad en general, el concurso contribuye con la empresa en aspectos como la reputación. En palabras de IV-VOL *“está demostrado que el negocio que está más pegado a un tema de responsabilidad social, tienen mejor marca, tienen un mejor posicionamiento. Como negocio también les conviene, es un tema de números. Yo sí creo que los directivos cada vez están más involucrados con estos temas.”*

Si bien existe alineamiento entre el Concurso de Proyectos Sociales y las políticas de RSE, estos no tienen asegurada su permanencia en la empresa a pesar de los años transcurridos. Ambas experiencias analizadas vienen siendo ejecutadas desde 2007/2008 de manera ininterrumpida. Este sería un indicador sobre el posicionamiento que estas iniciativas tienen al interior de sus respectivas empresas, el mismo que les ha permitido recibir la venia de la alta dirección y la asignación de recursos y una proyección a que se sigan convocando en ambas empresas.

Sin embargo, parece que esto no es suficiente para indicar ambas experiencias se mantengan vigentes. Podría tratarse, por el contrario, de iniciativas temporales que aún no habrían logrado volverse “auto-sostenibles”.

En las entrevistas realizadas hemos logrado recoger, de los gestores de estos concursos, algunos indicadores que permiten hablar de la sostenibilidad de los CPS; entendiéndola como el posicionamiento que el programa logra al interior

de cada empresa de tal forma que no ponga en riesgo su implementación periódica, que durante los seis primeros años ha sido ininterrumpida. Cuando nos referimos al interior de la empresa debemos tomar en cuenta dos actores: i) la empresa misma, representada por los decisores; y ii) los trabajadores de la empresa, que son potencialmente voluntarios y por ende participantes de esta experiencia.

Estos indicadores serían:

- Participación de voluntarios: El total de trabajadores que se inscriben en cada edición del concurso. En la mayoría de ediciones los voluntarios se han inscrito en equipos. Este indicador es relevante dado que un buen resultado en cuanto a cantidad de voluntarios refleja el interés por participar y la acogida que este ha tenido entre el universo de trabajadores. Para el caso de Gentes Brillantes, el mejor resultado se dio en 2009 cuando se logró la inscripción de 490 trabajadores.
- Proyectos presentados: El total de proyectos presentados por los equipos. En ambas empresas la cifra de proyectos presentados suele ser aproximadamente el 50% de los equipos inscritos. Este indicador muestra el compromiso por parte de los trabajadores.
- Calidad: Esta puede estar enfocada desde distintas perspectivas, desde la relevancia del impacto en la comunidad beneficiaria; desde lo enriquecedora de la experiencia para los propios voluntarios por las habilidades que pongan en práctica; desde el alineamiento con el negocio; entre otros. En teoría, esta información es relevante si es compartida con los decisores pero en la mayoría de los casos se carece de evaluaciones respectivas.
- Visibilidad: Este indicador está vinculado con la comunicación de resultados, para lo cual es necesario recolectar y generar reportes escritos y audiovisuales. Implica el uso de herramientas de marketing

para lograr transmitir lo mejor de las experiencias en el periodo más corto de tiempo.

Idealmente se aspira a que los trabajadores de las empresas desarrollen la capacidad para emprender iniciativas sociales; sin embargo, identificamos con este análisis que los CPS en sí, no pueden asegurar un impacto de esa magnitud ya que en los casos estudiados el porcentaje de participación con respecto a la planilla de las empresas es menor al 5% aproximadamente. A esto se le suma que sólo 10 equipos ganan por edición; es decir, 42 trabajadores por edición en promedio, y el CPS en sí no asegura el desarrollo de esta competencia, pero probablemente la ejecución de sus proyectos sí lo logre. (Ver Anexo V).

IV-VOL nos da cuenta del potencial que tienen los equipos de voluntarios una vez involucrados en la ejecución de sus proyectos: *“Constituyeron una asociación, buscando donaciones, patrocinadores, interesados en esta obra y este deporte”*. Otro voluntario afirma que su equipo en la actualidad ya se conformó como una organización formal sin fines de lucro, inscrita en registros públicos y puede emitir facturas, pedir auspicios formales y poder servir como crédito fiscal a las personas e instituciones que las ayuden. De ese modo buscarían asegurar y gestionar la sostenibilidad de este proyecto y así no depender del premio monetario en una siguiente edición del concurso.

No podríamos afirmar que a partir de los indicadores mencionados los CPS habrían logrado la sostenibilidad. Sin embargo, podemos reflexionar sobre una serie de aspectos que evidencian un avance en ese sentido.

- Incremento de los recursos asignados. A media que esta iniciativa genere resultados para el negocio, los recursos podrían incrementarse. La diferencia central está en que la alta dirección lo vea como un gasto

(por ejemplo filantropía) o como una inversión (por ejemplo desarrollo de capacidades en los trabajadores).

- Nivel de recordación en la empresa. Esto tiene que ver con el reconocimiento de su valor no solo por parte de la alta dirección sino también de los trabajadores que al fin de cuentas son los principales usuarios del concurso. Es decir, mientras exista la demanda se mantendrá la oferta.

Ambas experiencias involucran a la alta dirección como jurados del concurso y en la premiación de ganadores. Es la oportunidad para que conozcan los resultados de las experiencias pasadas y también para que se identifiquen con los nuevos ganadores. IV-COO nos cuenta *“en la ceremonia de premiación para nosotros es indispensable que el gerente general y sus cinco gerentes centrales estén con ellos, y que sean ellos quienes entregan los premios a los ganadores de este concurso, ya que es algo que implica mayor involucramiento y compromiso”*. Añade que la ceremonia de premiación es el momento en el que los gerentes se encuentran con trabajadores que se dan el tiempo de hacer su trabajo y de diseñar e implementar proyectos sociales; lo que les da un valor agregado.

El CPS Ideas Voluntarias ha incorporado a directivos como coaches o asesores de los proyectos ganadores. Esto beneficia al proyecto por la asesoría misma y facilita “abrir otras puertas” de apoyo dentro y fuera de la empresa.

Por su parte, Gentes Brillantes ha expuesto a los principales líderes que ganaron el concurso a espacios de intercambio con otros voluntarios, público en general y como integrantes del jurado.

Ambas experiencias, a pesar de tener más de cinco ediciones, no han puesto énfasis en la medición de resultados y en la divulgación de estos. Esto sin duda afecta la sostenibilidad en la medida que los resultados alcanzados solo son tangibles para un grupo minoritario. Analizando esto en base a las modalidades de participación propuestas por DESCO – CAD, se puede concluir que las empresas percibían a los voluntarios solo como receptivos; es decir, con un papel pasivo y sin un proceso de retroalimentación sistemática. A partir de la cuarta edición se identifican especiales intentos por evaluar y difundir.

5.4.4 Desarrollo de competencias.

Sin haber sido un propósito inicial en la implementación de los CPS, si es posible inferir que esta experiencia contribuye con el desarrollo de competencias. ACTV nos cuenta que el voluntariado corporativo ayuda a desarrollar *“habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo, la empatía y la posibilidad de involucrarse en la gestión (tener objetivos concretos, indicadores para medir los objetivos, evaluar si efectivamente se está logrando, gestionar personas, etc.)”*.

Las competencias más mencionadas, a lo largo de las entrevistas, son las de emprendimiento, liderazgo y empatía. Para esta tesis hemos considerado dos competencias, emprendedurismo, la misma que incorpora el liderazgo en su definición; e innovación, explicado como un proceso de creación o diseño de proyectos que surgen a partir de un entendimiento sentido de la realidad de los potenciales beneficiarios.

Estas competencias se desarrollan a partir de un proceso de formación vivencial, que como todo curso cuenta con una parte teórica y otra práctica. La primera se despliega a partir de una capacitación que se brinda a los voluntarios inscritos, la mismas que contiene herramientas para el diseño de

proyectos. La segunda parte se desarrolla durante la implementación de los proyectos ganadores (aprendizaje a través del servicio), cuando los voluntarios ponen a prueba sus habilidades de gestión de proyectos y equipos para hacer realidad su emprendimiento social.

Además de la identificación de una metodología semi-estructurada, el análisis de las entrevistas, desde la perspectiva del desarrollo de competencias, nos ha permitido identificar dos hipótesis con respecto al público objetivo de los Concursos de Proyectos Sociales. Por un lado, los CPS podrían estar dirigidos a los grupos de emprendedores ya existentes que trabajan en la empresa; y por otro lado podría estar dirigido al público en general con el objetivo de formar nuevos emprendedores mediante el proceso de capacitación antes descrito.

Al respecto, IV-COO menciona *“podemos identificar quienes son los voluntarios realmente líderes, realmente comprometidos, que van más allá de una actividad. Los mismos miembros del comité,¹⁰ que en su mayoría son gerentes, se llegan a sorprender con la capacidad de emprendimiento social que hay en los que se inscriben al CPS”*. Agrega, *“en realidad el perfil de las personas que participan en este concurso incluye el componente de liderazgo. Si no tienes ese componente de liderazgo, no te atreverías a participar en un concurso para que tú mismo ejecutes tu propio proyecto. Es un concurso enfocado para los voluntarios más líderes que están más dispuestos a emprender su propio proyecto”*.

¹⁰ El Comité de Voluntariado es un ente encargado de asesorar la ejecución del programa de voluntariado. Está conformado por gerentes de la empresa y voluntarios destacados. Una de sus funciones es la de evaluar los proyectos que se presentan al CPS.

Sin embargo, consideramos que la segunda hipótesis se cumple en ambos casos ya que, como se ha indicado en la descripción de los casos, los CPS han incrementado las horas de formación, así como también han variado los contenidos.

Podemos afirmar que el CPS es una oportunidad para poner en práctica habilidades y desarrollar competencias. Por ejemplo, B1 nos cuenta *“muchas veces mis decisiones del trabajo han estado ligadas a mi proyecto de voluntariado y viceversa porque ando pensando cómo estas capacidades profesionales las aplico en mi proyecto”*.

Si bien, una de las razones que la empresa tiene para emprender este programa es dotar a los voluntarios de nuevas habilidades, es importante que el voluntario también desarrolle las habilidades que trae consigo y que evalúe que su proyecto es exitoso y no un desafío para el cual no tiene herramientas.

Un buen ejemplo donde podemos ver que esta estrategia se evidencia es en el equipo de Educa Impacta Crece, quienes aprovecharon de su capacidad organizativa para crear una estructura del proyecto, con funciones muy bien definidas, GB-VOL: *“(…) tenemos un montón de áreas: la coordinadora general, el área de operaciones, la comunicación con el colegio y los aspectos logísticos, investigación y desarrollo que es la malla curricular, gestión de desarrollo humano que ve todo el tema de mantener contentos a los voluntarios, marketing que se encarga de hacer fundraising, tenemos finanzas que nos controla con los gastos, que estemos siendo responsables”*.

Esto está alineado a otros de los aspectos clave resaltados por ACTV al que llama flow o flujo. Esto significa que las experiencias de voluntariado deben

asegurar ser un reto para los voluntarios, de tal forma que sean motivantes; pero factibles, caso contrario causará frustración.

El equipo de Educa Impacta Crece también se sustentó en la innovación para la realización de su proyecto, ya que los miembros del equipo no contaban con algunas habilidades pedagógicas. Ellos mismos buscaron crear manuales para trabajar con las habilidades socioemocionales, en colaboración con profesionales en el campo y que pudieran replicar la experiencia en posteriores ediciones. Aquí se demuestra la innovación, definida como la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad (Alles, Martha 2002).

El entrevistado IV-VOL1 reconoce el desarrollo de otra competencia, de mayor interés por parte de la empresa: *“el vínculo trabajador - empresa se hace más fuerte; por ende, tu clima de grupo mejora. Ya no ves a la empresa como un empleador simple, ves a la empresa como un ente que te está dando la posibilidad de compartir tus conocimientos a otros”*.

La entrevistada GB-VOL nos comenta el potencial para desarrollar competencias diversas como el liderazgo pero manifiesta incertidumbre sobre si esta tiene un impacto en el ámbito laboral. *“Creo que a la empresa sí le interesa que dentro del programa de voluntariado, se realicen este tipo de actividades que desarrollan habilidades y competencias en los colaboradores trabajadores. Pero no sé si reconocen a ese desarrollo como válido para ser trasladado al ámbito laboral”*.

Por último, se ha identificado un vacío en ambas experiencias, que permitan medir algún resultado en cuanto al desarrollo de competencias. Para IV-COO

“No es tangible, no lo podemos medir. Pero si vemos que los voluntarios “caseritos” de nuestro programa son más líderes, mueven más gente, coordinan más cosas”. TEL-COO nos comentó que estaban explorando opciones para medir este desarrollo, de tal forma que pudiesen vincularse más con el área de RRHH. “Justamente analizando esta herramienta para ver cómo nos podría servir para medir la evolución y el desarrollo de ciertas competencias y habilidades de las personas es algo que estamos mirando”.

Por otro lado, el desarrollo de competencias no solo está aplicado a los voluntarios. Varios de los proyectos ganadores incorporan este componente en sus iniciáticas, ya sea dirigido a adultos como a jóvenes y niños. Algunas de las temáticas más resaltantes son el desarrollo de habilidades socio-emocionales en los niños, el trabajo sobre prejuicios en adolescentes y el desarrollo de capacidades productivas en adultos.

Alineado a la propuesta de ACTV, es clave que la experiencia de voluntariado incorpore elemento de reflexión para que hagan de esta un aprendizaje vivencial. Y esto lleve a los participantes voluntarios a comprometerse más. Como indica el Centro para el Liderazgo Creativo (CCL), el 70% de lo que aprendemos proviene de la experiencia misma, el 20% de procesos de asesoría directa y el 10% de capacitación.

En los dos concursos analizados se antepone al impacto social, la importancia de la transformación personal de los voluntarios trabajadores, el mismo que incluye el desarrollo y puesta en práctica de competencias; y el impacto que este puede causar en su propio entorno familiar. Es de interés de la empresa que este impacto afecte positivamente el entorno del propio voluntario, como mencionaría una de las gestoras de voluntariado, IV-COO: *“(…) en el caso concreto de voluntariado corporativo, cuyo uno de los componentes es el*

Concurso de Proyectos Sociales, no es tanto como vaya a impactar a la comunidad en cuanto a resultados, como 'ya yo voy a capacitar a 10 madres trabajadoras'; sino más bien pasa por la transformación del colaborador (trabajador), o sea cada uno de estos colaboradores (trabajadores) ya tiene otra forma de ver las cosas y de impactar y esa persona tiene alrededor suyo una familia que lo más probable es que le va a contagiar esa forma de ser ciudadano, yo creo que impacta más en la transformación del propio colaborador trabajador, que por eso queremos llegar a cada vez a más trabajadores más que a más beneficiarios.

5.5 Resultados en relación a la participación de los empleados en los concursos de proyectos sociales

Según la revisión documentaria hecha en los archivos históricos de ACTV, se encuentran las cifras siguientes:

- Entre los años 2008-2013 el CPS Ideas Voluntarias el total de beneficiarios es de 12,033, con un promedio de 2,005.5 beneficiarios al año.
- Un total de 54 proyectos han sido ejecutados, con un promedio de 9.1 proyectos cada año.
- De los 1,619 voluntarios inscritos en el periodo 2008-2013, 280 fueron los voluntarios ganadores del CP Ideas Voluntarias.

Para el caso Gentes Brillantes, de 214 proyectos presentados, se ejecutaron 59 que beneficiaron a más de 13,000 personas, entre niños y niñas, madres, adolescentes y familias.

De igual manera los históricos de los casos brindados por ACTV, nos brindan los siguientes datos:

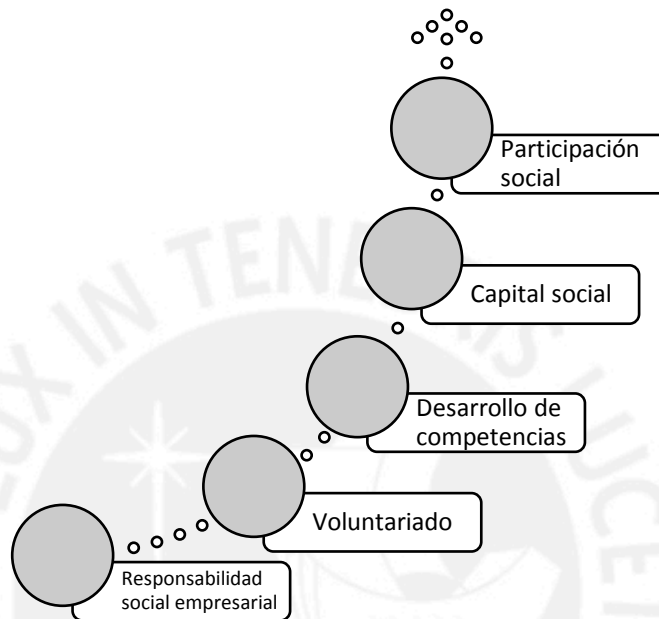
- Entre los años 2008-2013 del CPS Gentes Brillantes el total de beneficiarios es de 13,097, con un promedio de 2,182.83 beneficiarios al año.
- Un total de 59 proyectos han sido ejecutados, con un promedio de 9.8 proyectos cada año.
- En el periodo 2008-2013, de los 1,831 voluntarios involucrados, 349 fueron los ganadores del CPS Gentes Brillantes para desarrollar su proyecto.

Comparando ambas cifras de voluntarios participantes en proyectos ganadores, encontramos que el porcentaje de participación es mínimo en relación al universo de cada empresa (entre 2 y 5%), por lo que si se desea lograr un mayor impacto a nivel cuantitativo, será necesario replantear la estrategia, ya que dentro de la dinámica del voluntariado corporativo, la trascendencia es una de las principales motivaciones de los trabajadores y la marca empleador de las empresas. Al existir tan poca posibilidad de participar efectivamente, resulta desalentador (alcanzar la trascendencia) para los trabajadores de la empresa; sin embargo, si es atractivo para nuevos o potenciales trabajadores (marca empleador) que la empresa cuenten con una experiencia como los Concursos de Proyectos Sociales.

Para este estudio es importante visibilizar que la práctica del voluntariado tiene un impacto en la vida de quienes lo practican; en especial porque, en base al desarrollo de competencias, que inicia con la empatía y culmina con un mejor entendimiento de la realidad social, se construyen relaciones de confianza y cooperación (capital social), y evoluciona hacia un llamado a la acción; es decir, a la participación social misma. Es un proceso de desarrollo personal que

va en aumento, y puede surgir en ámbitos como el de la Responsabilidad Social Empresarial, como en cualquier otro. (Ver Figura N° 8).

Figura N° 8: Evolución de la participación social



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se consideró examinar los impactos en las vidas de los entrevistados a nivel de sus relaciones laborales, comprobar si influye favorablemente o desfavorablemente en la manera como estos voluntarios se desenvuelven en su centro de trabajo, con sus colegas, con sus superiores, con sus subalternos. De igual modo se quiso determinar si el voluntariado mejoraba algunas competencias en el voluntario, por ejemplo en su liderazgo, en su desempeño, en la motivación para trabajar en su empresa.

A su vez, en su interés frente a los temas sociales, identificar si formar parte de un programa de voluntariado realmente confronta a un trabajador a la realidad

de otras personas en situaciones económicas menos favorecidas, y si realmente se desarrolla la empatía.

De los 14 trabajadores entrevistados, seis reconocían que la experiencia de voluntariado había significado un cambio positivo en sus relaciones laborales, los otros ocho voluntarios entrevistados no precisaron, o no consideraron que el voluntariado hubiese cambiado substancialmente sus relaciones laborales con los demás, pero definitivamente los acercó mucho hacia las personas con las que desarrolló su proyecto social; de los 14 entrevistados 10 de ellos manifestaron que se forman vínculos más fuertes con las personas con las que uno desarrolla el proyecto social. Como lo mencionara un trabajador de la empresa, B1: *“conocí probablemente a dos de mis mejores amigos de la oficina en el voluntariado”*. Así, probablemente el voluntariado no cambie las relaciones que el trabajador tiene con todos los trabajadores con quienes está relacionado laboralmente, pero sí le permite tener un espacio donde desarrollar relaciones más estrechas con sus colegas. Cumple así, según identificará Durston (2000), la creación de confianza entre los miembros de un grupo como una de las funciones del capital social.

Cabe citar a una de las voluntarias, quien reconocía que su experiencia de voluntariado le hizo cambiar la perspectiva que tenía de algunas personas con las que trabajaba, transcribiendo su declaración, GB-VOL: *“Creo que eso fue muy bonito. De hecho tú esperas dos y llegar a 10 es bastante satisfactorio. A veces hay personas que son ensimismadas. No sé. Pero te das cuenta que a veces no es así. Te dan la otra cara de la moneda y eso me ayudó a descubrir eso de algunas personas y cambiar la forma de cómo (me) eran percibidas. De esa forma creo que hemos contribuido en las personas que colaboraron. Tenía el perfil de algunas personas equivocada. Hubo personas que colaboraron y que yo pensaba ‘esta persona, jamás’. Te cambia la visión”*. Esta situación se

dio cuando la voluntaria, líder de su equipo, solicitó la ayuda de otros trabajadores de su área para recolectar libros y armar una biblioteca en el colegio Esther Festini de Campos de Comas, donde su equipo realizaba el proyecto. Esto podría demostrar que el voluntariado representa un espacio de interrelación entre las personas a otro nivel fuera del ámbito profesional, aún de trabajo en conjunto, pero sin “la obligación” y que además promueve la no discriminación laboral entre sus mismos trabajadores, uno de los factores clave en la gestión del voluntariado corporativo y que caracteriza también a las empresas que son consideradas “the best place to work”. Se cumple además otra de las características/funciones de la creación del capital social, que son la cooperación coordinada que exceden las capacidades de una red y la movilización y gestión de recursos comunitarios (Durstón, 2000).

Mejora así, la imagen de estos trabajadores, en el sentido de que son más sensibles socialmente, frente al resto de sus compañeros y se les reconoce como personas involucradas en el apoyo social, a quienes se puede recurrir si alguien tiene una idea solidaria, se les concibe así como canalizadores de las acciones sociales. Esto puede demostrar que hay un crecimiento del capital social, como dijo Kliksberg, es el único capital que crece en la medida que más se use.

No son solo los cuatro voluntarios que manifestaron la mejora de sus relaciones laborales, también lo mencionarían TEL-COO: *“tenemos un proyecto ganador que trabaja con un albergue que produce alfajores y que acaba de montar una campaña de ventas en diferentes lugares del centro laboral. Se están volviendo muy conocidos, muy respetados y todo el mundo les quiere ayudar y compran... yo misma lo hago”*. Se cumple una característica más del capital social que es la cooperación coordinada.

Contrario a esto, otros gestores podrían considerar que esto no es comprobable porque un trabajador, que pasas muchas horas en su centro de labores, establece lazos con quien ya conoce y en quien confía en el cumplimiento de esta labor extra. En esta misma idea, la entrevistada hizo referencia al número de trabajadores participantes cada año en el CPS “Ideas Voluntarias” (de 50 a 60 trabajadores) en relación al universo de trabajadores en la empresa (18,000), siendo el primero muy pequeño versus toda la planilla de la empresa. Parfraseando las palabras de IV-COO, podríamos decir que es difícil probar una relación de impacto directo en el clima laboral, entre trabajadores que ejecutan un proyecto ganador y los que no. Esto no ha sido medido por la empresa ya que trabaja con índices macro y considera que un impacto es medible si ocurre a gran escala.

En algunos casos, los propios voluntarios reconocen cambios sustanciales en sus vidas. De las entrevistas podemos recoger testimonios que evidencian que una persona puede llegar a canalizar actitudes negativas a través de buenas acciones de voluntariado que hacen repensar su rol frente al trabajo, su vida cotidiana y frente a la sociedad; y que transforma el pensamiento individualista en uno más empático. El testimonio del trabajador GB-VOL respecto a la imagen que él proyectaba a sus colegas es completamente opuesta a la que hoy refleja: *“Yo como auditor he sido conocido como el más desgraciado, el más miserable. El hecho de hacer el tema del voluntariado, no solamente me tranquilizó, sino que me hizo ver el apoyo, esa solidaridad de los scouts que yo ya me había olvidado. No fue un cambio de la noche a la mañana, y se acentuó durante el concurso”*.

Por otro lado, también se perciben cambios en las personas, que gracias al voluntariado adquieren mayor visibilidad gracias a que pudieron poner en práctica habilidades desconocidas por otros. Destaca entre estas el liderazgo.

TEL-COO: *“se dan casos de personas que no son líderes en la empresa, que cumplen roles técnicos como analistas, expertos, operativos, etc.; y que a través del voluntariado han asumido roles de liderazgo en proyectos sociales”*. Al generarles el espacio y trasladarles ciertas habilidades demuestran liderazgo frente a las comunidades que trabajan. La empresa tiene especial interés en que el voluntariado sea un espacio propicio para desarrollar esta habilidad de liderazgo, y que para ello es necesario brindarles soporte técnico.

En el mismo sentido, nueve de los voluntarios entrevistados, de ambas empresas, afirman que el concurso de proyectos sociales ha significado un espacio importante para potenciar ciertas habilidades de liderazgo y que ha descubierto a nuevos líderes comandando a altos directivos en acciones de bien social. El voluntariado es un espacio que pone a todos al mismo nivel, a altos mandos y trabajadores.

Según dijera un voluntario IV-VOL: *“...hemos aprendido a liderar a nuestros equipos, por ejemplo en operaciones somos 5 en total y a veces tenemos que delegar y en las reuniones de coordinadores que somos 6, vamos los 6. Al comienzo era un desmadre, porque tenías a 15 personas hablando y era complicadísimo, pero ahora cada uno tiene su propio equipo y aprende a trabajar con gente en un mismo equipo y a delegar, es una experiencia que no necesariamente todo mundo tiene en un punto tan temprano en su carrera, y nos ha ayudado en eso”* (...) *“Laboralmente, yo creo que me va ayudar a futuro en cuanto me ha ayudado a trabajar en equipos y me ha tocado liderar equipos, por el momento en el trabajo no tengo un equipo a mi cargo, pero la relación que tengo con mis compañeros es saludable”*. Se visualiza con este testimonio la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

En ese mismo sentido, una voluntaria haría la siguiente alusión, GB-VOL: *“Tú la estás tomando, tú tienes que mover a la gente, tienes que ver la administración... a mí es algo que incluso una vez en una entrevista yo lo he mencionado como actividades de liderazgo. Para una entrevista de ascenso lo he mencionado, porque sí considero que es un proyecto que te ayuda a eso. No es un liderazgo formal, es informal. Yo lo asumí. Nadie me pagó. Pude hacerlo. Moví mis propias fuerzas para realizarlo. Si puedo llegar a hacer eso para un tema sin un rédito económico...”* Lo que la voluntaria quiso decir en esta última frase es, “si es capaz de hacer todas estas acciones de preparación, de liderazgo para una actividad altruista, para el negocio ofrece estas capacidades, y tal vez potenciadas ya que se trata de su carrera y existe la motivación de la rentabilidad.

En el caso de Gentes Brillantes, por parte de voluntarios y coordinadores hay una considerable precepción de que la inspiración y acciones de los voluntarios, se debe en parte al apoyo de sus directivos. Un evento que inspiraría a muchos voluntarios en su compromiso, según contarían dos de los voluntarios entrevistados y la coordinadora de voluntariado, fueron las palabras del presidente de la empresa dirigidas a todo su personal frente a la emergencia del terremoto de Ica, 2007 y posteriormente su participación directa en la atención de los damnificados. Significaron ejemplos reales de liderazgo y de orgullo de pertenencia para sus trabajadores.

Por su parte, ACTV a través de uno de sus expertos considera que: *“A nivel de liderazgo es una experiencia muy rica, si bien hay unos líderes de equipo que ya son líderes, de alguna forma en la estructura de la empresa tienen posibilidad de ejercerlo. Hay otros que no lo son, y tienen la posibilidad de ejercer liderazgo con un grupo distinto, con amigos, no sé. Pero incluso los que*

ya ejercen un rol de líder, tienen la oportunidad de ejercer un liderazgo distinto al que ejercen como jefes”.

En ambos casos, los voluntarios atribuyen al voluntariado, una razón más para sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa, respectivamente; que no solamente guarda el prestigio de liderar el rubro de su negocio, sino que a su vez es socialmente responsable y propicia estas acciones entre sus trabajadores. Canaliza las ideas de solidaridad de sus empleados y gestionan las acciones respectivas para que se vean realizadas en un proyecto. Tomando como referencia la definición de “liderazgo para el cambio” del diccionario de Martha Alles, podemos identificar cómo los voluntarios entrevistados reconocen y valoran su lugar de trabajo por la oportunidad que les brinda y se convierten en voceros de sus buenas prácticas dentro y fuera de la misma.

GB-VOL: Para mí el voluntariado es un sentimiento. Es algo que te nace de adentro es algo que puedes aprender a desarrollarlo, es algo que todas las empresas podrían hacer. Cuando yo comparto mi experiencia con otros me doy cuenta que no tienen la misma oportunidad de hacer voluntariado. Yo creo que si yo tuviera que retirarme de la compañía, lo que más extrañaría sería esto”.

Por su parte en Ideas Voluntarias, algunos voluntarios expresarían este mismo sentir, aquí un ejemplo, IV-VOL: *“definitivamente es una empresa que no solamente te desarrolla profesionalmente y comercialmente, sino que también te desarrolla como persona, con calidad humana. Te ayuda a saber que no trabajas solamente con personas que ven números, sino también, que se encargan de hacer un apoyo social y nos permiten también tener la capacidad de opinar y desarrollar nuestras capacidades a través de proyectos sociales”.*

Existe también en los voluntarios de ambas empresas, un deseo de reconocimiento de parte de sus compañeros y superiores dentro de la empresa; así como de trascender. Lograr a su vez, expandir sus capacidades como profesionales, que no sólo son sobresalientes en su centro de trabajo, sino que también tienen la capacidad de conducir un proyecto y desarrollar aún más su capacidad profesional y por ende humana.

Las actividades relacionadas al concurso de proyectos sociales no deben interferir con las actividades diarias del trabajador, este es parte del compromiso voluntario, dar de tu tiempo libre y tener la capacidad de poder elaborar, implementar y ejecutar un proyecto sin que perjudique tu rendimiento laboral. Los voluntarios entrevistados consideran que es un plus para ellos haber dado de su tiempo y no haber descuidado su desempeño laboral.

Siete de los voluntarios consideraron su tiempo, como algo valioso, algo que han entregado sin egoísmo. Una voluntaria lo consideraba como un punto a su favor, que demuestra su sentido de responsabilidad y control. GB-VOL: *“(…) a mí la verdad me parece que esas son personas que pueden ser más fácil de encomendarles unas tareas y que se pueden mover solas porque tienen esa capacidad de auto motivarse”*.

Por su parte, la gestión de Ideas Voluntarias reconoce que el concurso no está pensado para todos, pero que si pretende proyectar el orgullo de pertenencia hacia todos sus trabajadores. IV-COO: *“Lo que queremos es sentir ese orgullo de pertenencia y fomentarlo. Que se reconozca que la empresa da esta oportunidad de potenciar esto a manera personal”*.

En los voluntarios entrevistados existe una clara decisión por continuar con este estilo de vida y hacer que esta idea solidaria que tuvieron trascienda a sus familias, amigos y en algunos casos que traspase fronteras. GB-VOL: *“Con otro grupo de voluntarios constituimos una asociación para replicar lo hecho en el proyecto”*.

El siguiente voluntario tuvo la experiencia de estudiar en una universidad fuera del país, y se le pidió que analizara si su experiencia fuera influyo en su deseo de ser voluntario y trabajar en el proyecto que emprendió en el CPS con niños del colegio Fe y Alegría. IV-VOL: *“He valorado mucho más la movilidad social y me he dado cuenta mucho más de las limitaciones que hay en nuestro contexto, y probablemente eso haya tenido un impacto en mí y en mi interés en este proyecto que como te digo más allá de desarrollar habilidades, elimina la inseguridad y ayuda a dejar de lado todos estos prejuicios que uno tiene consigo mismo y valorar la diversidad”*.

El voluntario que lidera el proyecto de “Fondistas de exportación” (Ideas Voluntarias), preparando a niños y niñas en carreras de resistencia en colegios de Huaraz; nos cuenta la historia de una niña en su proyecto y de cómo impactó en su autoestima y en la visión de las cosas que podía lograr. IV-VOL: *“Empezó a despertar y a soltarse paulatinamente. En el 2010 quedó en tercer puesto, al año siguiente en una maratón en Lima quedó en segundo puesto y me dejó estas palabras: ¿se acuerda que el año pasado vine y quedé en tercer puesto? Ya estoy en segundo puesto. Le prometo que el siguiente año voy a quedar primer puesto. Me quedé atónito porque cambió su mentalidad. ¿Qué crees que paso el año siguiente? Quedó en primer puesto”*.

El caso que acabamos de describir además de impactar positivamente en elevar la autoestima de niños y niñas en una zona bastante desatendida;

consiste también en una suerte de contagio de los buenos ejemplos, en contribuir en la creación de nuevos líderes a temprana edad; ello también sirve de inspiración al voluntario, ya que ve los logros de su ejercicio de liderazgo, se proyectan e influyen positivamente en aquellos que está apoyando, dirigiendo.

Si por lo general el espectro de impacto de estos proyectos podría quedar en el nivel personal del voluntario, suele suceder que se genera un espectro mayor que involucra a familias y amigos. En diez de las experiencias de los voluntarios entrevistados, se ha dado un efecto multiplicador, una iniciativa que fue extendida o contagiada a los amigos, la familia, otros trabajadores de la empresa.



Capítulo VI: Conclusiones.

El concurso de proyectos sociales (CPS) es una plataforma para que los trabajadores de empresas del sector privado puedan ejercer la participación social y tomar acción frente a temas, problemas o situaciones que afectan el bien público, o a otro grupo de personas con oportunidades limitadas, del que ellos y ellas no forman parte directamente.

El CPS es una experiencia que fortalece el compromiso social y un importante canalizador de la solidaridad y la responsabilidad social empresarial. Dado que las oportunidades para seguir participando socialmente son limitadas, y a su vez es de interés público contar con personas más comprometidas socialmente e interesadas e involucradas con los asuntos públicos, resulta valioso contar con experiencias como los CPS en empresas privadas.

Los CPS son manifestaciones de capital social en la medida que, tomando en consideración las características y funciones señaladas por Durston (2000: 22), los equipos de voluntarios que se conforman y los voluntarios mismos tienen la posibilidad de: i) Crear confianza entre sus miembros; ii) Cooperar coordinadamente; iii) Legitimar sus líderes; iv) Movilizar y gestionar recursos comunitarios; y v) Generar estructuras de trabajo en equipo.

En general, existe la intención de los voluntarios por tejer redes y lazos con las poblaciones a las que ayudan. Por otro lado, en cuanto a lo que sucede al interior de la empresa, resalta que los voluntarios hayan tejido redes de apoyo social en este ámbito. Por un lado son reconocidos como los líderes en las acciones de ayuda social pero también les permite conocer otros líderes con los cuales sumar esfuerzos para hacer realidad otras iniciativas.

6.1 Impacto de los CPS.

Podemos concluir con que los CPS generan diversos impactos en mayor y menor grado en los actores: Trabajadores/Voluntarios, Sociedad/ Comunidad y Empresa.

Trabajadores/Voluntarios.

A través de las entrevistas a voluntarios y coordinadores podemos concluir en que los CPS contribuyen a mejorar y nutrir las relaciones laborales y es un medio por el cual los trabajadores tienen la posibilidad de interrelacionarse y conocerse a otros niveles y probablemente en roles distintos a los que normalmente ocupan en su centro de trabajo; el CPS puede ser también un medio de integración laboral, reconocimiento y canalización de agresividad o frustración.

Los CPS generan en los trabajadores que participan un sentimiento de satisfacción al ayudar a otros, y comprobar que con su ayuda se logra un impacto en la resolución de problemas comunitarios, este sentimiento se vio reflejado en el 100% de los testimonios brindados por los voluntarios que pasaron entrevista.

También podemos concluir que estas experiencias alimentan la creatividad y el pensamiento reflexivo al tener que insertarse en un mundo desconocido, al verse obligados a salir de su zona de confort para aprender nuevas habilidades (liderazgo, innovación, gestión, entre otras) y contribuir a resolver problemáticas que desconocen, pero con las que llegan a identificarse al ser parte activa del proyecto.

Empresa.

Se mejora la imagen de la compañía frente a sus trabajadores, a la vez que se beneficia con el desarrollo o fortalecimiento de competencias blandas en sus trabajadores, quienes visualizan de una manera más amplia las necesidades, idiosincrasias y los desafíos con los que se enfrenta la comunidad. Esto también, a largo plazo, contribuye a crear comunidades más sanas, más instruidas con las cuales operar.

Sus trabajadores/ voluntarios por su parte trabajan con una motivación mayor y con una moral más elevada por sentirse útiles a la comunidad. Esto promueve, a su vez un clima laboral positivo.

Los CPS constituyen una oportunidad para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo y disolver barreras entre áreas internas ya que facilite la comunicación horizontal.

Podemos considerar también que impacta en la “marca empleador”; el hecho que un personal trabaje para una empresa puede obedecer a múltiples razones: oportunidades de crecimiento, recibir una remuneración adecuada, seguridad en las condiciones de trabajo, reconocimiento al mérito o sinergia. Los CPS se alienan con estos dos últimos, ya que brindan un espacio extra de reconocimiento y propicia la sinergia entre los trabajadores. Este espacio en muchos casos permite a los trabajadores revalorar a la empresa para la que trabajan.

Comunidad.

Los CPS generan en las comunidades una nueva manera de relacionarse con la empresa privada, ya que se crean puentes de comunicación y acercamiento

entre las empresas (a través de sus trabajadores) y la comunidad. Generan así los CPS un espacio donde la comunidad y la empresa pueden visualizar un espacio de proyecto social común.

6.2 Principales enfoques y estrategias.

Podemos señalar que el principal enfoque presente en los casos analizados es el de Responsabilidad Social Empresarial. Nos hace llegar a esta conclusión los siguientes elementos:

- El CPS y el programa de voluntariado corporativo se ubica dentro del área de RSE o se ubicó en el área que gestionaba las acciones de filantropía. Dado que el concepto de RSE fue evolucionando, hizo lo propio el área a cargo del tema.
- Con la evolución o desarrollo de la RSE en Perú se fueron aplicando cambios también en la perspectiva y roles que se esperaban y se les daban a los actores. Si en un inicio el principal stakeholder o grupo de interés era la comunidad y su rol era pasivo, luego en los CPS pasó a ser el trabajador y se esperaba un rol activo para generar cambios en las comunidades donde decidieran intervenir.

En línea con lo anterior, las empresas buscaron atender los intereses de los colaboradores alineados a la idea de ayuda filantrópica. En la actualidad se relaciona con el desarrollo de competencias; es decir, con la posibilidad de que a través del voluntariado puedan adquirir conocimientos, ponerlos en práctica y fortalecer los que poseen.

La participación en un CPS se diferencia de cualquier otro tipo de voluntariado por el rol protagónico que asumen los voluntarios. Es visible el mayor involucramiento al participar en todo el ciclo de proyectos, desde el diseño

hasta la ejecución; y por ende también brinda la posibilidad de que se desarrollen las competencias al tratarse de un periodo de tiempo entre 6 y 12 meses. El CPS permite la puesta en práctica del liderazgo, emprendimiento, innovación, trabajo en equipo, entre otras. El grado de presencia de estas competencias en este tipo de iniciativas es superior al de otras experiencias.

Consideramos que en la actualidad el enfoque de desarrollo de competencias es el que mayor importancia cobra en las experiencias analizadas. Este enfoque, que si bien genera impacto en los trabajadores también es de interés de la empresa dado que se estaría fortaleciendo el talento humano de estas; sin embargo, no se cuenta con data que sustente cuantitativamente esto.

Los enfoques de capital social y participación social se identifican de manera tácita. No hay una intencionalidad explícita ni una metodología diseñada para implementar los CPS a partir de estos enfoques; sin embargo, existe evidencia de que en la práctica si se dan resultados que nutren ambas perspectivas.

6.3 Aciertos y limitaciones del modelo.

El diseño, implementación y evaluación de los CPS no persigue, explícitamente al menos, un objetivo de participación social como principal. Dado que las empresas cuentan con un aliado que persigue fines sociales como ACTV, se ha logrado incorporar este enfoque, sobretodo en el diseño.

Durante la etapa de implementación de los CPS, para los gestores el objetivo de participación social se ve reflejado en la búsqueda por alcanzar metas de inscripción de voluntarios y de propuestas presentadas, desde una mirada cuantitativa, lo que lo acerca más al enfoque de RSE centrado en el stakeholder interno. Los gestores coinciden en que el éxito del concurso

depende del número de inscritos. Cualitativamente, se busca que las iniciativas sean diferentes (innovadoras) para lo cual se despliega capacitación y asesoría para los equipos de voluntarios que se hayan inscrito y deseen participar. Esto último está alineado con el enfoque de desarrollo de competencias.

Desde la óptica de los voluntarios, hay quienes consideran que la empresa tiene una intencionalidad con respecto a la participación social pero la mayoría justifica la realización del concurso a objetivos relacionados con la imagen y reputación de la empresa hacia la comunidad (RSE), y a objetivos vinculados con el clima laboral y la cultura de liderazgo al interior de las corporaciones (desarrollo de competencias).

Hemos notado que los CPS requieren un importante despliegue ya que se busca que la convocatoria, las charlas informativas, las capacitaciones y las asesorías lleguen a toda la empresa, que en promedio son de 10 mil trabajadores a nivel nacional.

La evaluación de los CPS es aún incipiente. Encontramos claramente definidos los productos (bases, formularios, materiales de capacitación, entre otros); también hay claridad sobre los resultados: en promedio el 50% de los equipos que se inscriben llegan a presentar un proyecto; y solo un proyecto entre 50 no ha sido ejecutado.

Haciendo una analogía, el nivel de madurez de los CPS no ha llegado a la adultez. Presenta condiciones y oportunidades para desarrollarse pero aún no asume total responsabilidad de sus actos ni siente la necesidad de demostrar su autonomía.

Capítulo VII: Recomendaciones.

Esta sección incluye un conjunto de ideas fuerza que los autores consideran necesarias para aprovechar el potencial de los Concursos de Proyectos Sociales con miras a que se consoliden como una plataforma para que los trabajadores de empresas del sector privado puedan ejercer la participación social y tomar acción frente a problemáticas sociales.

Si bien las oportunidades para participar son diversas, contar con una experiencia para la participación social que se presente de forma directa para trabajadores de empresas privadas, requiere de algunas medidas (ajustes) de tal modo que contribuyan a que sea aprovechada para la construcción de una sociedad más empática y comprometida hacia los problemas del otro.

7.1. Generar conocimiento y medir el impacto para ser sostenibles.

Mejorar los procesos de sistematización, evaluación, retroalimentación y reporte del Concurso de Proyectos Sociales y de los proyectos ganadores que se ejecuten. A su vez, asegurar que los instrumentos de medición estén alineados a los indicadores sociales de la empresa y a los del negocio, como estrategia para incrementar la convocatoria (mientras mejores sean los resultados comunicados mayor será el interés por participar) y para darle sostenibilidad a la experiencia. En ese sentido, es relevante conocer el impacto que tiene la experiencia en aspectos como la marca empleador, el desarrollo de competencias y otros que pudiesen ser identificados por cada empresa como prioritarios.

Si se argumenta en base a los beneficios económicos que pueden generar estas prácticas y se respalda con resultados, estaríamos en condiciones para

llevar estas experiencias a distinta escala y de promover la realización de réplicas en otras instituciones.

Probablemente los incentivos con los que las empresas cuentan (para medir y desarrollar más su CPS) actualmente no harán que esto suceda; sin embargo, el Estado podría asumir un programa de incentivos hacia la empresa que promueve estas prácticas, como estrategia de participación social.

7.2. Rediseñar la convocatoria para incrementar la participación.

Las experiencias analizadas muestran una respuesta favorable en ciudades del interior del país, así como por parte de zonas urbano marginales en la capital; ya que justamente son las zonas en situación más vulnerable, pero requiere revisar la estrategia de convocatoria, ya que aún sigue siendo significativamente menor a la de la capital. Como recomendación se propone priorizar una determinada cantidad de ciudades o zonas cada año y realizar un concurso específico para estas sedes, de menor duración y con acompañamiento cercano. Esto podría ayudar a desarrollar la disposición por participar, para que en posteriores ediciones se sumen al Concurso de Proyectos Sociales.

7.3. Ampliar las redes de contactos para mejorar los proyectos.

Los Concursos de Proyectos Sociales se vienen implementando dentro de algunas empresas y el ámbito en el cual se mueven los voluntarios suele estar circunscrito a la misma.

Nuestra tercera recomendación sería que se promueva la generación y desarrollo de vínculos con otros actores sociales de tal forma que se fortalezcan las iniciativas de los voluntarios y se contribuya con la sostenibilidad

de las mismas. Esto se puede lograr con la implementación de espacios de intercambio entre voluntarios de diversas empresas que vienen desarrollando sus propios proyectos de voluntariado; donde podría contarse con la participación de especialistas que les permitan conocer sobre políticas públicas, realidad nacional y herramientas de gestión social y desarrollo comunitario, haciendo una sinergia de responsabilidad social empresarial directamente vinculada al voluntariado.

7.4. Visibilizar la experiencia para inspirar a la ciudadanía.

Los Concursos de Proyectos Sociales para voluntarios corporativos están próximos a cumplir 10 años. Esta es una oportunidad para darle mayor visibilidad a este compromiso mostrado por las empresas privadas que implementan estas prácticas.

Al darle visibilidad a las experiencias se corre el riesgo de que se le perciba como una estrategia de imagen y no de responsabilidad social por lo que se recomienda enfocar los mensajes dándoles visibilidad a los voluntarios, y que se reconozcan como parte de una familia y cultura empresarial.

Bibliografía.

- ALLEN, Ken
2011 *La Gran Carpa Voluntariado Corporativo en la Era Global.*
Fundación Telefónica, 2012 (España)
Barcelona: Editorial Ariel
- ALLES, Martha
2002 Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por
competencias: el diccionario.
Buenos Aires: Editorial Granica.
- APA-PUCP Observaciones Generales para la Redacción de Trabajos
Académicos (versión 3)
Consulta Julio 2015
<http://es.slideshare.net/caugusto0307/apa-pucp>
- ASOCIACIÓN CIVIL TRABAJO VOLUNTARIO
2008 Presentación institucional ACTV (Abril 2008)
2013 Presentación institucional ACTV (Abril 2013). Lima.
- ARÓSTEGUY Ana
2007 "Construcción de capital social comunitario y
empoderamiento ciudadano" Última década Nro 26. Pp.
123 – 145. Valparaíso: CIDPA.
- BANCO MUNDIAL
2005 *Gobernabilidad Incluyente*
"Empoderar a los pobres y promover la auditoría social en
América Latina y el Caribe"
Marco y Estrategia Regional para la Participación de la
Sociedad Civil Años Fiscales 2005 a 2007
- BARNECHEA Mercedes, GONZÁLEZ Estela y MORGAN María de la Luz
1998 "La producción de conocimientos en sistematización".
Taller Permanente de Sistematización. Lima, julio 1998.
- BATALLA Carlos
2004 *Una idea, una acción. 125 años de la Cruz Roja Peruana.*
Lima: Cruz Roja Peruana
- BCP Voluntarios BCP. Consulta: 10 de Mayo de 2013.
[http://www.responsabilidadsocialbcp.com/programas-
programa.aspx?P=cec46033-37c3-4142-a71a-
ea600bcc6e27](http://www.responsabilidadsocialbcp.com/programas-programa.aspx?P=cec46033-37c3-4142-a71a-ea600bcc6e27)

- BICKEL, Ana
2006 *La sistematización participativa para descubrir los sentidos y aprender de nuestras experiencias*
Ciudad de Panamá, Panamá
- BRACAMONTE, Jorge, Armando Millán y Víctor Vich (editores)
2005 *Sumando esfuerzos. 14 experiencias de participación ciudadana en la gestión local*. Primera edición. Lima: Red para el desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- BSR *Business for Social Responsibility*
<http://www.bsr.org>
<http://www.bulentsenver.com/yeditepe/htm/BSR%20%BB%20Business%20for%20Social%20Responsibility%20-%20Overview%20of%20Corporate%20Social%20Responsibility-b.htm>
Consulta Mayo 2014
- BUSINESS IN THE COMMUNITY
2011 *European Employee Awards Case Studies*
http://www.fpl.rs/upload/documents/miscellaneous/EEVA%202011_IntBrochure.pdf
Consulta Junio 2012
- CODESPA
2012 *Manual y libro de casos sobre Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*
Ediciones CODESPA
- COOPERACIÓN INTERNACIONAL ONG y IESE BUSINESS SCHOOL
2010 *Observatorio de Voluntariado Corporativo*
I JORNADA SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO
“DESARROLLO Y GESTIÓN EFICAZ”
Diciembre 2010
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ
1994 *Ley 26300. Ley de los derechos de participación y control ciudadanos*. 02 de mayo
2004 *Ley 28238. Ley General del Voluntariado*. 01 de junio.
2007 *Ley 29094. Modificatoria de la Ley General del Voluntariado*. 28 de setiembre.
2012 *Proyecto de Ley No. 1334/2011-CR- “Proyecto de Ley que propone una nueva ley del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú”*

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/c0781d75178358d505257a39008245dc/\\$FILE/PL01334120712.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/c0781d75178358d505257a39008245dc/$FILE/PL01334120712.pdf)

Consulta Abril 2013

COPPENS Federico, Herman VAN DE VELDE
2005 Sistematización, texto de referencia y consulta. Material de enseñanza. Estelí: CURN / CICAP.

DESCO - CAD
2003 *Vigilancia Social*
<http://eureka.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/Documento-final-parte-uno.pdf>
Consulta Abril 2013

DERES
Manual de autoevaluación.
<http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-Autoevaluacion.pdf>
Consulta Marzo 2014

DRATH Wilfred y Charles PALUS
1994 *Making common sense*. Centre for Creative Leadership.
Consulta Junio 2013
<http://www.leadingeffectively.com/interdependent-leadership/wp-content/uploads/2012/10/Making-Common-Sense-Drath-and-Palus-1994.pdf>

DURSTON John
2000 “¿Qué es el capital social comunitario?” *CEPAL Serie políticas sociales*. Santiago de Chile. Naciones Unidas.

FIDAMERICA Y PREVAL
2007 *Preval Sistematización de las Experiencias Locales de Desarrollo Rural. Versión revisada y aumentada*. Mayo, 2007.

FRANCKE, Marfil
2000 *Lineamientos metodológicos para la sistematización*. “MATERIAL de enseñanza”. Lima.

FRANCKE, Marfil, y MORGAN, María de la Luz
1995 *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de experiencias de promoción*. Lima: Escuela para el Desarrollo.

FUNDACION COMPROMISO
2008 *Manual de voluntariado corporativo*

http://issuu.com/hollycarola/docs/manual_fc_single#
Consulta Mayo, 2013

FUNDACION LA CAIXA

Guía para promover el voluntariado
http://www.publicacionestecnicas.com/lacaixa/voluntariat/guia_del_voluntariado/
Consulta Junio, 2013

GARCÍA Ester
2007

“El concepto de actor. Reflexiones y propuestas para la ciencia política”. *Andamios*. Ciudad de México, 2007, volumen 3, número 6, pp. 199-216.

GUARDIA Ramón, VALLÉS Ismael, GONZÁLEZ Marcos, FERNÁNDEZ Darío, SERRANO Elena
2006

“Guía para promover el voluntariado”
Edición Fundación “la Caixa”

INSTITUTE OF DESIGN OF STANFORD

2012
An introduction to design thinking. Process guide
Hasso Plattner.

JANÉ Ramón
2007

Voluntariado Corporativo: elementos para su impulso
Centro de Investigación de Economía y Sociedad CIES
Consulta: 29 Noviembre, 2013
http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloIII_Edic_45.pdf

KLIKSBERG, Bernardo

1999
Capital social y cultura. Claves esenciales del desarrollo. Revista de la CEPAL. Número 69. Pp 85-102.

2002
Capital Social y Pobreza [diapositivas]. Washington DC: Inter-American Development Bank. Consulta: 14 de junio de 2010.

<http://www.docstoc.com/docs/3173576/CAPITAL-SOCIAL-Y-POBREZA-BERNARDO-KLIKSBERG-Pobreza-en-Am%C3%A9rica-Latina>

1998
“Seis tesis no convencionales sobre participación.”
Instituciones y Desarrollo. Barcelona, año 1, número 1, pp. 131-170. Consulta: 20 setiembre 2010.

http://www.participar.org/documentos/Seis_Tesis_Klisberg.pdf

2004
“Más ética, más desarrollo”.
Editorial Temas, Buenos Aires, Argentina.

- MASLOW, Abraham
2010 *Motivación y Personalidad*
Consulta: 15 Noviembre, 2012
http://books.google.com.pe/books/about/Motivaci%C3%B3n_y_personalidad.html?id=8wPd2Jzqg0C&redir_esc=y
- OIT Organización Internacional del Trabajo
2013 *The extension of social security and the social responsibility of multinational enterprises: An exploratory study* Lou Tessier & Helmut Schwarzer
ESS – Document No. 35
Consulta: 15 Septiembre, 2013
http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2013/113B09_77_engl.pdf
- Help Desk de la OIT No.1: La OIT y la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)*
Consulta: 15 Septiembre, 2013
http://www.ilo.org/wcm5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN
2010 *ISO 2600 Visión general del proyecto.* Ginebra: Organización internacional de estandarización.
- PANFICHI, Aldo
2006 *Comentario del 26 de mayo a “Participación Ciudadana en Perú”.* Blog de Aldo Panfichi. Sociología y Ciencia Política.
Consulta: 20 setiembre 2010.
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/aldopanfichi>
- PEROLD, Helene y TAPIA, María Nieves (editores)
2007 *Servicio Cívico y Voluntariado en Latinoamérica y el Caribe. Volumen 2.* Buenos Aires: Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario.
Consulta: 02 Diciembre, 2013
<http://www.service-enquiry.org.za>
- PORTOCARRERO, Felipe, Armando Millán y James Loveday
2004 *Voluntarios, donantes y ciudadanos en el Perú.* Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- PORTOCARRERO, Felipe, y Cynthia Sanborn.
2003 *De la caridad a la solidaridad. Filantropía y voluntariado en el Perú.* Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

- PORTOCARRERO Felipe, Armando Millán, James Loveday, Bruno Tarazona y Andrea Portugal
2006 *Capital social y democracia*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- SALCEDO Elizabeth,
2011 *Enfoques y estrategias para la participación comunitaria (diapositivas). Material de enseñanza*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- SANZ Beatriz, CALVET Adrià, CORDOBÉS Mar
2012 *El Voluntariado Corporativo en España. Modelos y Perspectivas de Impacto Social*. ESADE Instituto de Innovación Social Universidad Ramón Llull
- SEN, Amartya y Bernardo Kliksberg
2008 *Primero la gente*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- TELEFÓNICA
2013 5 años sumando voluntades para transformar vidas. Voluntarios Telefónica Perú. (Memoria). Edición: Colectivo. Comunicación y sostenibilidad SAC.
- 2013 Voluntarios Telefónica. Programa de Voluntariado Corporativo del Grupo Telefónica. Consulta: 13 de Mayo de 2013.
<https://voluntarios.telefonica.com/pe/>
- SOY VOLUNTARI@
2010 <https://www.facebook.com/SoyVoluntarioPeru#!/SoyVoluntarioPeru/info>
Consulta Mayo, 2013
- TORRES, Rosa María
2002 *Aprendizaje a lo largo de toda la vida: Un nuevo momento y una nueva oportunidad para el aprendizaje y la educación básica de las personas adultas (AEBA) en el Sur*, Instituto Fronesis Quito-Buenos Aires Buenos Aires
- VALENZUELA, Rafael
2005 *Valores y bienestar subjetivo en estudiantes voluntarios de una universidad privada de Lima*. Tesis de Licenciatura en Psicología con Mención en Psicología Social. Lima: PUCP, Facultad de Letras y Ciencias Humanas.

Anexos.

Anexo I: Instrumentos de investigación aplicados

a) **Guía de Entrevista Individual Cara a Cara: Voluntarios que han participado en el CPS.**

Introducción de Entrevista:

Buenos días Sr. XXXX. Mi nombre es: Claudia Gutiérrez/ Ricardo Miranda, estamos realizando esta investigación para obtener nuestra titulación de Maestría en Gerencia Social en la PUCP. Muchas gracias por recibirnos y haber accedido a participar en esta entrevista.

Nuestro objetivo con esta investigación es poder recopilar información que nos permita analizar el Concurso de Proyectos Sociales, y que nos posibilite proponer mejoras al modelo ya desarrollado.

Quisiéramos también hacer de su conocimiento que esta entrevista es confidencial y que usted ha sido seleccionado porque es una persona influyente para el programa de voluntariado. Es muy importante que responda con mucha sinceridad porque sus respuestas ayudarán a enriquecer esta y otras iniciativas.

¿Tiene usted alguna consulta? Sí/ No
¿Podemos iniciar la entrevista? Sí/ No

Considerar si nos dirigimos como TU en vez de USTED.

Tema 1: Conocer al Actor

1. ¿Había participado en CPS antes? ¿En programas de VC? O ¿Recién lo hizo en la empresa XXX?
2. ¿Cómo se enteró del CPS? ¿Qué lo motivó a participar?
3. ¿Ha participado, en el pasado, en experiencias similares?
4. ¿Qué impacto y resultados ha tenido este CPS en usted? ¿Cuáles han sido los beneficios?
Y ¿En los otros actores (voluntarios, beneficiarios, gestores, mandos altos)?
En cuanto a relaciones laborales
En cuanto a su liderazgo
En cuanto a su desempeño y motivación en la empresa
En cuanto a su interés por temas sociales
En cuanto a la gestión del talento

(Guiar las preguntas conforme de sus respuestas, dejar espacio para las respuestas espontaneas, pero luego ahondar. Ejem: hay algún aspecto en el que se hayan dado cambios que no sean tan buenos?/¿Considera Ud. que estos actores (los nombramos) han desarrollado competencias? ¿Cuáles? ¿Considera que se han dado a conocer nuevos talentos?

Tema 2: Enfoque de participación en el diseño y la gestión de los CPS

5. ¿A qué más cree Ud. se debió, o cuál es la razón principal, que en la empresa se tomara la decisión de implementar un CPS? ¿Por qué es importante para su empresa desarrollar un CPS en la actualidad? ¿Cuál es la motivación, intereses, beneficios, etc.? ¿Cree que la empresa tiene como objetivo promover la participación social? ¿Por qué?
6. ¿Qué opinión le merece los resultados obtenidos hasta ahora? ¿Podríamos decir que ha sido una experiencia exitosa? Pedir diferenciar el beneficio para el programa de VC del beneficio para la empresa. ¿Y la sociedad cómo se beneficia?
7. ¿De los proyectos que se han presentado al concurso ¿Cuáles le parecen buenos y cuáles no tan buenos? (Guiar la pregunta) en cuento a:
Calidad.
Aporte al programa de VC.
Repercusión en la imagen de la empresa.
Contribución a la participación social.
Otros.

Tema 3: Estrategias empleadas para los CPS

8. ¿A qué se han debido los resultados alcanzados hasta ahora? ¿Qué funcionó, que no funcionó? ¿Lograr una alta participación de trabajadores es una meta del CPS? ¿Tener un impacto en la sociedad es un objetivo? ¿Qué debería pasar para que los resultados estos sean sostenibles? ¿De qué forma su proyecto está alineado con estos objetivos?

Tema 4: Condiciones del entorno

9. ¿Qué características del entorno (políticas, sociales, económicas) considera usted han influenciado en el desarrollo del VC y experiencias como los CPS en su empresa?
Asegurar que en su respuesta incorpore tanto elementos positivos como negativos.

Tema 5: Pertinencia del CPS y promoción de la participación social

10. ¿Considera usted que existe una manera más efectiva para promover la participación social, gestionar el talento y desarrollar la RSE? ¿Por qué un CPS y no otro tipo de experiencia? ¿Cuál ha o hubiera sido la contribución de su proyecto en ese sentido?
11. Hay algo más que quisiera agregar o tal vez conocer.

Muchas gracias nuevamente por su disposición y el tiempo que nos ha dedicado. Esta información será de mucha ayuda.

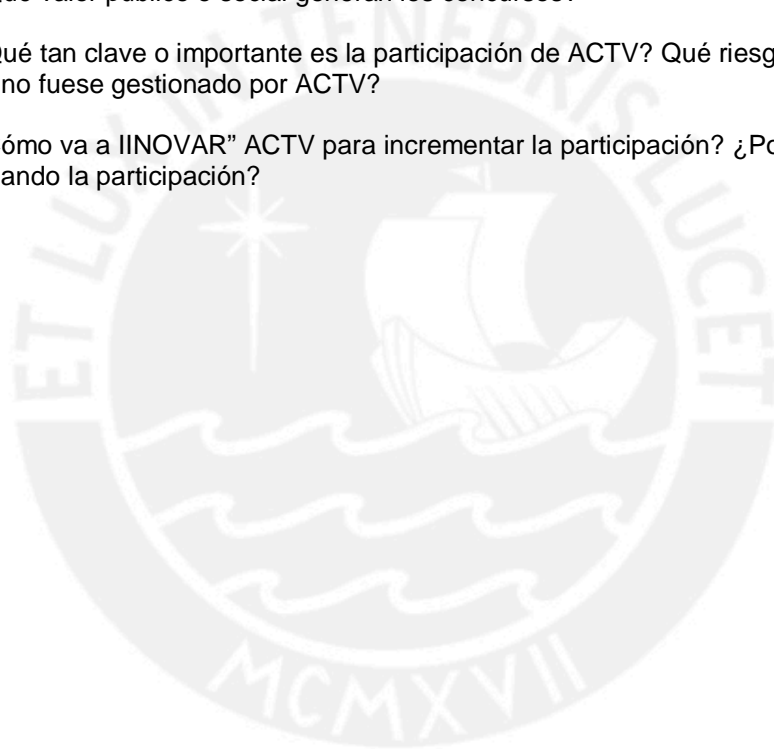
Aquí le dejamos nuestra información de contacto, en caso quiera volver a comunicarse con nosotros para agregar algo o para hacernos cualquier consulta.

b) Guía de Entrevista Aliados ACTV

Estamos haciendo una sistematización de los concursos de proyectos sociales para voluntarios corporativos. Estamos explorando los concursos Ideas Voluntarias y Gentes Brillantes. El objetivo de esta entrevista es conocer y aclarar algunos aspectos sobre estas experiencias.

Es una sistematización entendida como el proceso de reconstrucción de una experiencia a partir de sus actores. Escogimos los CPS porque es una experiencia que “obliga” a los voluntarios a participar libremente y construir capital social (aliarse, cooperar, confiar).

1. ¿Cuál es tu definición o la de ACTV sobre un concurso de proyectos sociales? ¿Cuáles son las principales razones por las cuales lo promueven?
2. ¿Cómo así BCP, Telefónica y Cementos Lima se animaron a realizar el concurso en sus empresas? ¿Por qué las dos primeras aún continúan?
3. ¿Qué valor público o social generan los concursos?
4. ¿Qué tan clave o importante es la participación de ACTV? Qué riesgo se ocasionaría si ya no fuese gestionado por ACTV?
5. ¿Cómo va a IINNOVAR” ACTV para incrementar la participación? ¿Por qué viene bajando la participación?



Anexo II: Codificación de entrevistados

a) Voluntarios de los CPS Ideas Voluntarias y Gentes Brillantes

Ideas Voluntarias	VOLUNTARIOS
IV-VOL	RAY LUDEÑA
IV-VOL	PEDRO MEDINA
IV-VOL	SADITH VARGAS
IV-VOL	BLANCA GAMBINI
IV-VOL	ELMER SALAS
IV-VOL	TERESA RAMOS
IV-VOL	ALEXANDRA INFANTE
Gentes Brillantes	VOLUNTARIOS
GB-VOL	VICTOR SAUSA
GB-VOL	JAIME CHUMPITAZI
GB-VOL	MELIZA VILLANUEVA
GB-VOL	MARTIN MORALES
GB-VOL	CECILIA SARMIENTO
GB-VOL	KARINA SARRIO
GB-VOL	RENATO MORENO

b) Gestores entrevistados de los CPS en Ideas Voluntarias y Gentes Brillantes respectivamente

Ideas Voluntarias	GESTORES
IV-COO	GIULIANA PACHECO
IV-COO	FRANCISCO RODRIGUEZ
Gentes Brillantes	GESTORES
GB-COO	MARITA VERA
GB-COO	LUCIA GARCIA POLAVIEJA

c) Aliados entrevistados en ACTV

ACTV	ALIADOS
ACTV	JAIME ULLOA
ACTV	RICARDO PACHECO
ACTV	RICARDO MIRANDA
ACTV	ESTEFANIA WELSH
ACTV	JACQUELINE RODRIGUEZ

Anexo III: Matriz inicial de consistencia

Título de Tesis: Aciertos y limitaciones del modelo de voluntariado corporativo transformador utilizado por la Asociación Civil Trabajo Voluntario para la promoción de la participación social en trabajadores de empresas privadas. Sistematización de cuatro casos de concursos de proyectos sociales en el sector empresarial peruano entre los años 2012 y 2013.				
Oportunidad: Fortalecer el modelo llamado “Voluntariado Corporativo Transformador” (VCT) utilizado para gestionar programas de voluntariado en empresas, específicamente concursos de proyectos sociales, con el objetivo de generar valor privado (desarrollo del talento) y valor público (participación social).				
Objetivo general: Identificar aprendizajes del modelo utilizado por ACTV en la gestión de concursos de proyectos sociales (CPS) en el sector empresarial peruano.				
Objetivos específicos y (UNIDAD DE ANALISIS)	Preguntas o Hipótesis	Variables	Fuentes	Técnicas
Identificar los actores que intervienen en el CPS y las relaciones que se establecen entre estos. (ACTORES)	¿Cuál es el perfil de los trabajadores? ¿Cuáles son las funciones de c/ trabajador en el CPS? ¿Quiénes dirigen el programa? ¿Quiénes están involucrados en el diseño? ¿Quiénes en la gestión? ¿Quiénes son responsables de la evaluación? ¿Quiénes los beneficiarios? ¿Quiénes se ven afectados indirectamente por el programa? ¿A qué sector socioeconómico pertenecen?	<u>Actores que intervienen en los programas.</u> (directos e indirectos)	Documentos del Programa Trabajadores (voluntarios) Responsables del Programa Dirigentes de la Comunidad	Revisión documental Entrevistas a profundidad Encuestas Grupos focales
	¿Cuáles son las relaciones establecidas entre voluntarios, beneficiarios, directivos de la empresa y otros actores? ¿A qué nivel se involucran de los actores en el CPS?	<u>Relación que se establece entre los actores</u>	Documentos del Programa Trabajadores (voluntarios) Responsables del Programa Dirigentes de la Comunidad	Revisión documental Entrevistas a profundidad Encuestas Grupos focales
	¿Cuáles son las características de los voluntarios? ¿Cuáles son sus motivaciones e intereses para participar?	Perfil del Voluntario	Documentos del Programa Trabajadores (voluntarios) Responsables del Programa Dirigentes de la Comunidad	Revisión documental Entrevistas a profundidad Encuestas Grupos focales
Conocer el enfoque de participación tomado en cuenta en el diseño y la gestión de los CPS. (ENFOQUE)	¿Cuál es el contexto institucional que propicia la incorporación de los CPS en su empresa? ¿Existe un marco normativo en la empresa para participar en los CPS? ¿Por qué sería importante para su empresa desarrollar un CPS? ¿Cuál es la motivación?	<u>Enfoque de participación.</u>	Documentos del Programa Responsables del Programa	Revisión documental Entrevistas a profundidad

	¿Qué aspectos toman en cuenta al diseñar el CPS? ¿En el alcance del impacto en capital social que se plantea el programa, sólo intentará trabajar sobre los activos disponibles en el nivel local? ¿Se intentará potenciarlos mediante líneas de acción para el fortalecimiento del capital social con metodologías de intervención?	<u>Diseño de CPS.</u>	Altos mandos Presidente Ejecutivo de ACTV	Revisión documental Entrevistas a profundidad
	¿Con qué recursos cuentan para el CPS? ¿Cuántas personas destinan para trabajar en el CPS? ¿Cuáles líneas o acciones metodológicas se deben incorporar para fortalecer la gestión de los CPS?	<u>Gestión de CPS.</u> Principales características del proceso de gestión.	Responsables del Programa Documentos del programa	Revisión documental Entrevistas a profundidad
Explorar las principales estrategias y tácticas utilizadas para implementar los CPS (ESTRATEGIAS)	¿Cuáles son las estrategias consideradas para gestionar los CPS? ¿Qué canales utiliza? ¿Cómo promueve la participación de los trabajadores?	<u>Estrategias consideradas.</u> Principales características del proceso de diseño y ejecución de los CPS.	Documentos del Programa Responsables del Programa	Revisión documental Entrevistas a profundidad
	¿Cuáles son las tácticas utilizadas para gestionar los CPS? ¿Cuáles son las fortalezas del CPS en su empresa? ¿Cuáles son las debilidades del CPS?	<u>Tácticas utilizadas.</u> Principales decisiones tomadas durante el proceso de implementación.	Documentos del programa Trabajadores (voluntarios) Responsables del Programa	Revisión documental Entrevistas a profundidad
Reconocer las condiciones del entorno que influyeron en la implementación de los CPS. (CONDICIONES/ CONTEXTO)	¿Cuáles son las características políticas, sociales y económicas presentes en el periodo de estudio? ¿En qué se relacionaron con el desarrollo del CPS? Ej. Políticas de RSE/ RRHH. ¿Existen factores que dificultan los CPS?	<u>Condiciones del entorno.</u>	Documentos del Programa Altos mandos Presidente Ejecutivo de ACTV Responsables del Programa Especialistas	Revisión documental Entrevistas a profundidad
	¿Qué recursos del entorno facilitan los CPS? ¿Existen (políticas, sociales, económicas) que influyen en el desarrollo de los CPS y la RRSS en la empresa? ¿Existen factores que dificultan los CPS?	Recursos Externos	Documentos del Programa Altos mandos Presidente Ejecutivo de ACTV Responsables del Programa Especialistas	Revisión documental Entrevistas a profundidad
Analizar la pertinencia del modelo para la	¿Cuáles son los logros del CPS? ¿Cómo serían considerados estos logros como una contribución	<u>Resultados alcanzados.</u>	Documentos del Programa Trabajadores (voluntarios)	Revisión documental Entrevistas a

promoción de la participación social en función de los resultados alcanzados. (PERTINENCIA)	de valor público? ¿Los logros significan un valor agregado substancial y satisfactorio para los actores?		Responsables del Programa Dirigentes de la Comunidad	profundidad
	¿Los CPS responden o contribuyen con la participación social? Existe otras maneras más efectivas de participación social y RRSS?	<u>Pertinencia del modelo.</u>	Documentos del Programa Responsables del Programa Presidente Ejecutivo ACTV Especialistas	Revisión documental Entrevistas a profundidad
	¿Qué tipo de proyectos se emprenden? ¿Cuáles son sus principales características?	<u>Programas y proyectos de VC</u>	Documentos del Programa Responsables del Programa Presidente Ejecutivo ACTV Especialistas	Revisión documental de reglas y bases Entrevistas a profundidad

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo IV: Histórico de Proyectos

a) Ideas Voluntarias: Histórico 2008 -2013

Año	Proyecto	Temática(s)	Localidad	#Voluntarios	Beneficiarios
2008	Granja Cuy BCP	Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes Nutrición	Lima (Huarochiri)	4	19 niños con edades entre 0 y 17 años que viven en el "Hogar Santa Teresita del Niño Jesús "
	De Tus Manos Aprendo	Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes	Lima	4	40 niños sordos en pobreza y en extrema pobreza, recayendo también de manera indirecta a los padres de éstos, que viven en Lima Metropolitana – Callao – Perú: San Juan de Lurigancho, Ate Vitarte, la Perla, Coma
	Sembrando Vida, Alegría y Esperanza.	Medio Ambiente	Lima	4	600 Niños y Niñas de 0-17 años. Personal Docente y administrativo.

	Implementación de Aula-Taller para niños con discapacidad intelectual severa	Apoyo a la Educación	Lima	3	76 niños y niñas de escasos recursos económicos con discapacidad intelectual, severa (varios con parálisis cerebral) y moderada en los tres niveles inicial, primaria y secundaria.
	Susuki Innovación	Apoyo a la Educación Cultura	Callao	3	30 niños del IE "Andres Rázuri Esteben N° 5122" Pachacutec - 1° de primaria Sección B Beneficiarios Indirectos: Padres de familia, Población estudiantil del CE - 1300 alumnos - y población del AAHH
	Mejorando la nutrición con un comedor autosostenible en un colegio nacional.	Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes Nutrición	Arequipa	7	70 niños del centro educativo Horacio Zeballos I.E. 40680. Específicamente serán los niños del 1 al 3 grado de primaria
	Manos a la obra	Medio Ambiente	Arequipa	7	21 niñas y niños de 9 a 14 años, de bajos recursos económicos; Proviene de familias con signos de violencia y en algunos casos son huérfanos; Todos asisten a la escuela; La mayoría trabaja como vendedores ambulantes
	Jóvenes emprendedores de Santa Elena II	Apoyo a la Educación Educación Financiera	Lima	6	Beneficiarios directos: adolescentes entre 13 y 16 años y niños entre 9 y 12. Beneficiarios indirectos: todos los niños del asentamiento humano.
	El Mundo Mágico de la Lectura	Apoyo a la Educación	Lima	7	500 niños. de 6 – 14 años de padres sin grado de instrucción o con instrucción primaria con viviendas que no cuentan con ambientes apropiados para estudio. Niños que asisten a la escuela y están en riesgo de trabajar o trabajan
2009	Recuperación y Relanzamiento Panadería Padre Iluminato "	Educación Financiera	Lima	7	345 personas entre niños, jóvenes que viven en la Asociación "La Ciudad de los Niños de la Inmaculada" en San Juan de Miraflores

Invernadero modelo	Medio Ambiente	Cusco	6	220 niños del comedor popular del Distrito de Acopia - Provincia de Acomayo
El Jardín Ecológico de los niños	Medio Ambiente Apoyo a la Educación	Ica	7	350 niños del Colegio Fe y Alegría. Distrito Salas Guadalupe – Ica
Mundo Rum Rum	Apoyo a la Educación	Lima	7	14 Asentamientos Humanos conformados por: - 89 docentes/promotoras y directoras/ coordinadoras. - 1,400 niños - 1,400 padres de familia.
Construcción de espacios adecuados para el fortalecimiento de capacidades de los niños, niñas y adolescentes en los AAHH de Ayacucho	Apoyo a la Educación Educación Financiera	Ayacucho	7	Directos : 121 Niños y niñas. Indirectos : 114 familias y comunidad en general. De AAHH de Ayacucho
Familia triunfadora	Apoyo a la Educación	Lima	7	25 niñas y niños entre 1 y 3 años. De igual manera 100 personas de AA.HH. Nuevo Pachacútec
Implementación de Talleres de Motivación y Visión Empresarial para las internas del Centro para Madres Adolescentes – CEDETEP	Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes	Lima	3	38 madres del CEDETEP en Villa María del Triunfo (18 internas y 20 externas)
Sembrando líderes	Apoyo a la Educación	Piura	7	100 niños de 1ero y 2do. de secundaria Colegió Fe y Alegría – A.A. H. H. 9 de Octubre – Sullana

	Fondistas de exportación	Apoyo a la Educación Deporte	Ancash	7	40 alumnos del centro educativo Olleros. mujeres y varones que cursen entre el 1ro al 4to año de secundaria. Todos habitan en una zona rural de Huaraz
	Implementando la biblioteca, desarrollamos la práctica lectora de niños y niñas de Canchaque	Apoyo a la Educación	Piura	7	Directos: 130 niños y niñas Indirectos: 08 docentes y comunidad en general Del distrito de Canchaque
2010	Generando Madres Trabajadoras	Apoyo a la Educación Educación Financiera	Lima	3	45 Madres de familia de la zona
	Uniendo caminos hacia un mismo destino	Apoyo a la Educación	Lima	4	60 Niñas y niños de escasos recursos
	Coloreando sonrisas de Vihda	Apoyo a la Educación Cultura	Huancayo	4	75 Niñas y niños con VIH SIDA
	Tú, Yo y el Teatro	Apoyo a la Educación Cultura	Lima	3	200 Niños y jóvenes de Villa El Salvador
	Sembrando esperanza	Apoyo a la Educación Nutrición	Lima	6	100 Niños y niñas con discapacidad
	Sembrando sonrisas en los más pequeñitos de Santa Rosa	Apoyo a la Educación	Lima	7	60 Niños y niñas de un wawahuasi
	Taller de confección y bordado	Educación Financiera	Piura	7	110 Niñas albergadas

	Niños con vidas y corazones especiales	Apoyo a la Educación	Rioja	7	31 Niños y niñas especiales
	Criadero de cuyes en San Vicente	Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes	Huaraz	4	16 Niños y niñas albergados
	Fondistas de Exportación segunda etapa	Apoyo a la Educación Deporte	Ancash	7	200 Niños alumnos
2011	Generando Madres Trabajadoras en aumento de Canales de Ventas	Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes	Lima	4	Madres de familia de la comunidad. En esta comunidad tenemos identificadas a 54 familias con un promedio de 3 hijos por familia. Promedio de edad, madres entre 23 a 50 años.
	English For Latin America (EFLA): World Leaders working for Latin America	Apoyo a la Educación	Lima	3	Los destinatarios del proyecto serán los alumnos del Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú en su totalidad. De este modo, se impactara de manera directa en aproximadamente 900 alumnos entre tercero y quinto año de secundaria (estos son los únicos tres grados con los que cuenta el Colegio Mayor)

<p>Hacia una vida más sana y limpia ¡a reciclar!</p>	<p>Medio Ambiente</p>	<p>Lima - Pisco</p>	<p>3</p>	<p>Directa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos de primaria y secundaria, de la Institución Educativa Renán Elías Olivero No. 22472 Cille. Francisco Bolognesi S/N San Andrés Pisco. • Padres de familia y docentes. • Microempresa de manejo de residuos sólidos, Almirante Miguel Grau SAC RUC: 20494810396, conformada por un grupo de mujeres de la zona de bajos recursos económicos de extrema pobreza. ubicada en Av. Miguel Grau Mza. L Lote 19 Co. Alm. Miguel Grau Ica – Pisco – Pisco • Ecológicos Reciclados Sociedad Anónima Cerrada – Recomat SAC RUC: 20493134117, Dedicado a la fabricación de planchas de plástico reciclado (polipropileno) material de alta durabilidad que reemplaza la madera. ubicada en Av. Las Américas 1795 Pisco. <p>Indirecta: Familias de la zona aledaña y dos principales centros educativos, en los cuales se podrá replicar la experiencia una vez finalizada la ejecución del proyecto.</p>
<p>Proyecto eco productivo en Manchay</p>	<p>Medio Ambiente Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes</p>	<p>Lima</p>	<p>6</p>	<p>Las capacitaciones se iniciarán por grupos compuestos cada uno por 25 personas, entre ellas mujeres y varones mayores de 13 años. Se espera beneficiar a 148 familias que conforman la comunidad de claveles bajos e incrementar la dieta alimentaria de las mismas.</p>
<p>Ayúdanos a ayudar</p>	<p>Medio Ambiente</p>	<p>Lima</p>	<p>10</p>	<p>Directo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CERCIL, 20 niños con discapacidad visual. • Hospital del Niño, 10 Niños con discapacidad motora. <p>Indirecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CERCIL • Hospital del Niño • Familiares de los niños • ONG Tierra y Ser

	El cuy desde el hogar	Nutrición Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes	Tacna	3	Beneficiarios Directos: Niños y adolescentes del distrito de Calana del sistema educativo regular: Niños de 6 a 11 años de edad : 219 Adolescentes de 12 a 16 años de edad: 213 Beneficiarios Indirectos: 80 familias de la zona rural de Calana que habitan una vivienda calificada como choza o cabaña que existen según el INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda.
2012	Educa.Impacta.Crece	Apoyo a la Educación	Lima	5	Niños de 1er y 2do grado de primaria del Colegio Fe y Alegría N°24. En total son 285 niños (8 clases por grado de aprox. 35 alumnos por clase).
	Construyendo proyectos de vida	Apoyo a la Educación	Lima	5	60 alumnos de 4º de secundaria de la Institución Educativa N° 157, Capitán FAP José Abelardo Quiñones
	Proyecto social Semillero de Campeones de Paleta Frontón	Apoyo a la Educación Deporte	Lima	3	630 niños y jóvenes (hombres y mujeres), en edades entre 7 y 17 años, residentes de los distritos de San Luis, La Victoria, Santa Anita, San Juan de Lurigancho y Ate Vitarte.
	Mentores para el Futuro	Apoyo a la Educación	Lima	3	20 escolares de 5to y 6to de primaria elegidos entre los Colegios Aurelio Miro Quesada Sosa #1140 y San José Marelo #1220, ambos ubicados en La Molina; pertenecientes al tercio inferior en los cursos de matemática y lenguaje (en lo posible comprensión lectora).
	Pequeñas Sonrisas	Apoyo a la Educación	Piura-Lima	6	90 niños y 36 adultos que gozan del servicio de ayuda social en Centro de rehabilitación; 38 reciben atención gratuita. La atención es personalizada y de calidad en: Fisioterapia y Rehabilitación, Terapia Ocupacional y Terapia de Lenguaje.

	Edúcate y sálvate	Apoyo a la Educación	Lima	6	1738 personas de la comunidad educativa: docentes, administrativos y la APAFA y todo el alumnado y las familias de los mismos. El número total de alumnos en el colegio es de aproximadamente 1525 a los que se llegaría directamente con la capacitación. Estadísticamente estaríamos llegando de manera indirecta a alrededor de 6710 personas
	BCP Recicla	Medio Ambiente	Lima	5	De forma directa: (a) Medio Ambiente: y (b) Población necesitada (Aldeas Infantiles SOS brinda alimentación a niños huérfanos) De forma indirecta: BCP y sus Trabajadores
	Generando vida en el desierto de Pachacutec	Medio Ambiente	Callao	3	El proyecto tiene como destinatarios directos a 1,100 alumnos del CEDEC y 100 beneficiarios adicionales que se encuentran en el CEDEC que acompañan al desarrollo integral de los alumnos, dado que son los consumidores directos del agua. Los beneficiarios indirectos son aproximadamente 4,800 personas.
	Desarrollo de capacidades en crianza de cuy de las Madres de Sunampe	Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes Nutrición	Ica	5	10 madres de familia, crían solas a sus hijos por ausencia del padre de familia. en situación de extrema pobreza agravada por haber sufrido los efectos del terremoto del año 2007. De manera indirecta se beneficiarán 50 personas, miembros de la familia de las beneficiarias.
	Takiy Colcha (En quecha: Canta Colcha)	Apoyo a la Educación	Cusco	4	42 alumnos del colegio de CRFA de Colcha-Paruro –Cusco. Indirectamente los beneficiarios del proyecto son las familias de la comunidad.
2013	Peruanitos	Apoyo a la Educación	Lima	4	26 niños
	Estudiantes de la I.E. República Federal Alemana emprendiendo una visión a futuro	Apoyo a la Educación	Lima	4	250 madres

Co-InPerú	Apoyo a la Educación	Lima	4	30 estudiantes 4° sec
Mariposario y Econegocios en Maracamiri	Medio Ambiente	Loreto – Iquitos	6	100 familias
Retazos de esperanza	Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes	Lima	4	35 madres
Nutri – Loncheras en Yaureccán	Apoyo a la Educación Nutrición	Lima	2	62 madres 120 niños
Un nuevo despertar	Educación Financiera Fortalecimiento de Mypes	Lima	5	25 madres
Bata-Softbol	Apoyo a la Educación Deporte	Lima	4	60 niños
Educa. Impacta. Crece (EIC)	Apoyo a la Educación	Lima	6	285 niños
Generando vida en el desierto de Pachacutec - 2da Etapa	Medio Ambiente	Lima	5	1200 estudiantes

Fuente: Elaboración propia, 2013 basada en archivos de ACTV

b) Gentes Brillantes: Histórico de proyectos 2008 -2013.

Año	Título del Proyecto	Temática(s)	Lugar de intervención	Beneficiarios Directos	# Voluntarios Equipo
-----	---------------------	-------------	-----------------------	------------------------	----------------------

2008	Todo lo que las manos pueden decir y enseñar	Educación Cultura Discapacidad	Magdalena, Lima	30 niños con discapacidad auditiva que provienen de diferentes distritos de la ciudad de Lima y los talleres serán realizados en la municipalidad de Magdalena.	4
	Robotica educativa: aplicacion de la robotica educativa para el desarrollo de las actitudes científicas en los niños y jóvenes	Educación y tecnología	Lima	30 adolescentes	7
	Preventorio de salud escolar del centro educativo primario (CEP) "Manco Capac" (Cusco)	Educación y Prevención en salud	Cusco	200 niñas y niños de Colegios Manco Capac	7
	Lo cuidan mientras yo estudio	Educación Trabajo infantil	Callao, Ventanilla, AAHH Pachacutec Sector "E" Nuevo Pachacutec Campus del Proyecto Universidad Católica Laboral de Pachacutec	100 beneficiarios. 50 padres y/o madre y 50 niños/as. Los beneficiarios indirectos son 400 personas semestralmente.	5
	Aprendiendo a crecer	Educación, emprendimiento económico	Lima	85 niños y niñas del Colegio San Francisco	7
	Tejiendo nuestro futuro	Educación Cultura Trabajo infantil	Lima, Surquillo, Asentamiento Humano CASAS HUERTAS.	100 Niños y Adolescentes, entre 10 y 16 años, en riesgo de caer en la delincuencia, prostitución infantil, pandillaje y drogadicción. Directa: 40 Indirecta: 100 niños y adolescentes, además sus padres y madres.	4
	El pan de mi aldea (San Martín)	Trabajo infantil	Distrito : Morales, Prov. San Martín, Departamento San Martín; Región : San Martín.	34 niños de cero a 16 años de edad y 8 mamás sustitutas; indirectamente beneficiara a una población aproximada de 1500 personas del barrio y del distrito donde se ubica la aldea infantil, que serían las adquirientes del producto	7

	Creatitevidad	Trabajo infantil	Lima	100 niños y niñas del colegio Alto Peru en Huachipa	6
	Programa de estimulación temprana para niños de 0 a 3 años en el penal Santa Mónica	Habilidades Socio-emocionales	Lima	100	7
	El fruto del Huarango (Ica)	Educación Cultura	INSTITUCION EDUCATIVA "RICARDO PALMA" CASERIO LA CAPILLA S/N - DISTRITO DE TATE PROVINCIA DE ICA - DPTO. DE ICA	DIRECTA: 220 ALUMNOS (QUE CURSAN DEL 1º AL 6º GRADO DE PRIMARIA, Y DEL 1º A 5º Año DE SECUNDARIA). INDIRECTA: 20 PERSONAS (DOCENTES Y NO DOCENTES)	7
					61
2009	SEMILLERO DEL FUTURO "ESPACIO DEPORTIVO Y DE ESPARCIMIENTO PARA NIÑOS TRIUNFADORES DE LAS COMUNIDADES DE SAN FRANCISCO-NIEVERÍA-HUACHIPA"	Educación Deporte	Asociación de Vivienda San Francisco, Nievería; Huachipa, LIMA	110 niños y niñas de la Asociación de Vivienda San Francisco	7
	KANCHARYI LLACTA, "ILUMINA A MI PUEBLO".	Educación Cultura	Lachaqui, provincia de Canta, LIMA	169 alumnos del IEE Nuestra Señora del Carmen	7
	PAMPACHAY-GIRASOLES. PAMPACHAY PALABRA QUECHUA QUE SIGNIFICA "VENCIENTO LAS DIFICULTADES" Y GIRASOLES	Educación Cultura	ICA	40 niños y adolescentes entre 3 y 16 años de la Casa Hogar Girasoles	7

VIDA QUE SIEMPRE MIRA HACIA ADELANTE.				
ESTUDIO MIENTRAS JUEGO	Educación	Ventanilla – CALLAO	16, 17, 18. niños de la Fundación Nuevo Pachacutec	7
TEJIENDO NUESTRO FUTURO II - EXPANDIENDO EN EL PERU	Educación Cultura Trabajo infantil	Villa Maria del Triunfo y Tahuantinsuyo en Comas, LIMA. Arequipa, AREQUIPA	45 adolescentes y madres adolescentes de CEDETEP y CEDIF. 25 adolescentes de la Municipalidad de Arequipa.	7
REHABILITANDO UN FUTURO	Discapacidad	CHICLAYO	40 niños discapacitados de la Obra Benéfica San Juan Masías	6
TALLER PROTEGEME	Educación y Salud	LIMA	300 personas entre niños, adolescentes, padres, docentes, voluntarios, etc. De los Colegios Mariano Melgar y Víctor Andrés Belaunde, LIMA y otros	3
ESTRUCTURACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE UN MACRO PROGRAMA DE VOLUNTARIADO PARA JOVENES EN EL CENTRO URBANO MI PERÚ	Educación Discapacidad	Centro Urbano Mi Perú, CALLAO	35 Jóvenes y niños de 13 a 16 años de edad del colegio Fe y Alegria	6
CREATITEVIDAD RECARGADO PRIMER CONCURSO DE CREA TITEVIDAD DE OBRAS BREVES PARA TÍTERES	Educación Cultura	Colegios Secundarios a nivel NACIONAL sistema virtual	Docentes y Alumnos de 4to y 5to de secundaria de los colegios a nivel nacional	4

	ARTITRECK, EL CAMINO DEL ARTE: PREVENIR LA VIOLENCIA JUVENIL Y EL PANDILLAJE MEDIANTE EL DESARROLLO DE HABILIDADES ARTISTICAS EN LOS NIÑOS.	Educación Cultura	Zona de los cerros San Pedro y 7 de octubre, El Agustino, LIMA	93 niños y jóvenes que cursan el primero y segundo de secundaria del Centro Educativo Técnico Productivo San Pedro	6
					60
2010	ABRIENDO CAMINOS: ESCENARIO VIRTUAL PARA EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL DE NIÑOS Y ADOLESCENTES.	Educación	Lima (barrios Altos)	Grupo piloto conformado por 21 niñas, niños, adolescentes y 7 Docentes del CETPRO. Beneficiarios indirectos: Directivos y alumnos del CETPRO.	7
	BUENA ALIMENTACIÓN, BUENA CALIFICACIÓN Y MEJOR CALIDAD DE VIDA"	Educación Trabajo Infantil	Lima	300 niños y niñas aproximadamente de los niveles inicial, primaria 20 docentes de los niveles, inicial y secundaria Indirectos: 100 padres de familia IE: N° 7077 'Virgen del Carmen	7
	MELODÍA INFANTIL	Cultura Trabajo Infantil	LIMA	200 niñas y niños de Colegios Proniño de Lima	4
	OJOS QUE SI VEN, CORAZON QUE SI SIENTE	Educación Cultura	LIMA	40 jóvenes participantes de 15 y 16 años, provenientes de distintos distritos de Lima Metropolitana.	3+1
	RIXSIMUY LLACTAYTA, 'DESCUBRE MI PUEBLO'.	Educación Cultura	LIMA	83 alumnos de nivel secundario de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTATAL NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN DE LACHAQUI,.	7
	SEMBRANDO UNA SEMILLA Y CRIANDO UN ANIMAL EL COLEGIO MEJORA'	Educación	LimA	300 niños y niñas aproximadamente de los niveles inicial, primaria y Secundaria. 20 docentes de los niveles, inicial y secundaria IE: N° 7077 'Virgen del Carmen'	6+1
	SEÑALES!	Discapacidad	Lima	El proyecto busca beneficiar a los 86 niños y 14 trabajadores que actualmente forman parte de la institución Señales	7

	SUMANDO TRIUNFOS PARA MI FUTURO	Educación	LIMA	Se dirige a las 6 mejores alumnas con habilidades matemáticas de cada grado del nivel secundario. Son adolescentes entre 11 y 17 años que provienen de familias con escasos recursos económicos. De forma Indirecta, se dirige a todo el alumnado, un total de	3
	TEJIENDO ESPERANZAS	Educación Cultura	CUSCO	20 familias Tejedoras centro poblado Churubamba	7
	TEJIENDO NUESTRO FUTURO III: SIN FRONTERAS	Educación Cultura Trabajo Infantil	AREQUIPA Y LIMA	Región Lima CEDETEP: 20 Madres adolescente residentes del albergue y 20 madres adolescentes externas de la comunidad cuyas edades oscilan entre 13 y 17 años. Región Arequipa: 50 adolescentes entre 12 y 17 años. Indirecta: Las familias y los hijos de madre	7+1
					61
2011	AMIGURUMI: TEJIENDO SONRISAS	Educación, emprendimiento económico	Lima	* directos: Niños (as) del área de pediatría Hospital Cayetano Heredia (20 personas) * indirectos: Padres y familiares. Voluntarios (aprox 40 personas)	6
	HERRAMIENTAS TIC PARA LA CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE ESCOLARES - REVALORANDO EL COMPLEJO ARQUEOLÓGICO DE MARCAHUAMACHUCO	Educación y Cultura	La libertad	* Beneficiarios directos: Alumnos de los colegios de educación primaria y secundaria de la localidad de Huamachuco. * Beneficiarios indirectos: Profesores, padres de familia y pobladores de la localidad	3
	APRENDO Y DISFRUTO EN LA WEB	Educación y Tecnología	Lima	* De forma directa: Aproximadamente 60 estudiantes * De forma indirecta: 400 habitantes de la localidad	7
	COMBATE A LA DESNUTRICIÓN INFANTIL Y AL DESEMPLEO DE MADRES DE FAMILIA RURAL	Educación, prevención en salud, emprendimiento económico	Junin	Beneficiarios directos: *17 niños del jardín N° 325, b) 11 madres de familias con 35 hijos de escasos recursos (Anexo 1). Beneficiarios indirectos: * 2399 habitantes de la localidad rural Muquiyauyo b) Familias del distrito Muquiyauyo-Jauja-Junin.	3

	RENACER JUVENIL, UNA OPORTUNIDAD, LIBRE DE DROGAS	Reinserción social, Emperndimiento economico	Lima	En Forma Directa: - 20 adolescentes provenientes de la asociación niños del Río - 20 adolescentes provenientes de los alrededores de la ONG. En Forma Indirecta: 40 familias de niños, niñas y adolescentes	7
	IMÁGENES DE MI MUNDO	Educación y Arte	Lima	Beneficiarios directos: 20 NNA por taller Beneficiarios indirectos: 1200 NNA (población escolar) y 120 voluntarios (Crea+)	7
	ESCUCHEN A MIS MANOS	Emprendimiento económico	Cusco		5
	SUMA JAKAÑA (BUEN VIVIR) NIÑOS Y NIÑAS AYMARAS CRECIENDO SALUDABLES EN VILLA SOCCA	Salud (Nutrición Infantil)	Puno	Beneficiarios directos: - 140 niños y niñas Beneficiarios indirectos: - 450 personas	5
	PLATAFORMA CULTURAL	Educación y arte	Lima	* Beneficiarios directos: 40 Niños de 3 a 17 años del AAHH San Pablo Mirador. * Beneficiarios indirectos: 80 padres de familia del AAHH San Pablo Mirador.	3
	VIÑAS VERDE DE MEDIA LUNA – HUACHIPA	Medio Ambiente	Lima	Directos_ IE N° 20955-15, son un total de 214 niños y 17 adultos. Indirectos: 300 familias Comunidad Campesina de Viñas de Media Luna:	7
					53
2012	Aula Taller "Afuera si puedo"	Educación y emprendimiento económico y reinserción social	Cusco	Se beneficiara a 49 Niñas del Hogar San Pedro Cusco.	3

	Las carretillas vamos a dejar y las brechas tecnológicas vamos a estudiar	Trabajo infantil	Piura	Se han propuesto beneficiar a 50 niños entre 7 y 12 años que trabajan como estibadores en el Mercado de Piura	1
	Pan con sonrisas	Reinserción social, Emprendimiento económico	Lima	Se han propuesto beneficiar a 49 niñas de edades entre 3 y 17 años víctimas del albergue	2
	Renacer Juvenil, Una Oportunidad Libre de Drogas	Reinserción social, Emprendimiento económico	Lima	Se han trazado como objetivo apoyar a 30 adolescentes, de ellos 10 adolescentes se encuentra en situación de calle, 5 adolescentes en proceso de reinserción y 15 adolescentes de otras instituciones.	7
	Tejiendo Nuestro Futuro en el Altiplano	Reinserción social, Emprendimiento económico	Lima – Puno	Se han propuesto beneficiar a 67 madres adolescentes y solteras, 23 adolescentes en riesgo.	9
	Tarpuy suyaya (sembrando esperanza)	Tecnología y Medio Ambiente	Lima	Se han trazado a apoyar a 529 ancianos (mayores de 60 años) de los Hogares de la Congregación de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados.	6
	Centro de comunicaciones para la asociación albergue para enfermos de cancer Señor de la Divina Misericordia – ALDIMI	Educación, Tecnología	Lima	se han trazado apoyar a un total de 500 personas que son atendidos en el albergue durante un año. PACIENTE TERMINAL	2
	Educación Móvil Rural con Aula 365	Educación y Tecnología	Lima / Piura / Puno	Se han trazado 330 estudiantes de tres colegios en zonas rurales: Acora, Pariña Chico y Monte Lima.	10
	Orientación para tu Futuro	Educación	Lima	Se han propuesto beneficiar a 60 estudiantes entre 15 a 18 años de un colegio de VES.	4
	KancharyiLLacta para el mundo	Educación y Tecnología	Lima	Se han trazado apoyar a 495 estudiantes de la IEE Santa Rosa de Yangas y 247 estudiantes de la IEE Juan Velasco Alvarado.	7
					51
2013	Alianzas Estratégicas para Mejorar la Educación Rural con acceso a Internet y Aula 365	Educación y tecnología	HUANCAVELICA, AYACUCHO, PUNO E ICA	4,454 alumnos y 310 docentes de 78 Escuelas Rurales, correspondientes a los departamentos de Ayacucho (47), Puno (15), Huancavelica (12) e Ica (4)	7
2013	BRINDAME TIEMPO Y AMOR	Educación	Ica	40 niños de entre 9 a 11 años de edad en el distrito de San José	7

	PARA UN FUTURO MEJOR			de los Molinos	
2013	Vive tu futuro	Educación	Chorrillos y San Juan Miraflores.	3ro y 4to de secundaria, cantidad 120 alumnos (30 por 4 salones, edad promedio entre 15 a 17 años, Colegio Fe y Alegría)	7+1
2013	Thiti Wasi , disfruto y aprendo jugando	Educación	Lima	39 niños habitantes de aldeas infantiles SOS Zarate entre los 5 a 11 años.	6
2013	Creciendo en familia	Educación	Lima	125 niños entre 1 a 5 años y 25 estudiantes de 1er. a 6to. Grado de escuelas aledañas que llegan por la tarde a realizar sus tareas escolares y tareas recreativa.	5
2013	Sonrisas que transforman	Educación, emprendimiento económico	Lima	45 niñas del albergue edades entre 3 y 18 años víctimas de abuso sexual y abandono. 20 adolescentes de la comunidad zonal Lurín (formación y capacitación). Albergue en general	6
2013	Renacer Juvenil, Una Oportunidad Libre de Drogas	Educación, emprendimiento económico	Lima	30 adolescentes en situación de riesgo	7+1
2013	Escuela de Vida, Escuela de Pan – ACJG	Emprendimiento económico	Lima	50 madres de Familia entre 20 y 35 años de edad iniciándose en el oficio de la Repostería	6
2013	Yachay Wayra (va a enviar a la 1)	Tecnología	Lima	Los beneficiarios principales del proyecto serian todos los estudiantes y la comunidad de la localidad de Antioquia (Huarochirí)	7
2013	TRASCIENDE	Habilidades socio-emocionales	Lima	120 Escolares de 9 a 11 años en situación vulnerable PAYET – Independencia. • 20 Personas de la tercera edad situación de riesgo	3

Fuente: Elaboración propia, 2013 basada en archivos de ACTV

Anexo V: Datos estadísticos

a) Ideas Voluntarias – Histórico 2008-2013

IDEAS VOLUNTARIAS															
	# Voluntarios	# Beneficiarios	Lima	Provincias	Ed. Financiera	Fortalec. MYPES	Nutricion	Medio Ambiente	Apoyo Educ.	Cultura	Deporte	# Voluntarios Inscritos	# Equipos inscritos	# Proyectos presentados	# Proyectos ejecutados
2008	45	1424	6	3	4	3	2	2	4	1	0	601	106	34	9
2009	65	2848	4	6	3	1	0	2	7	0	1	309	53	30	10
2010	52	1040	5	5	3	0	1	0	8	2	1	268	55	30	10
2011	29	2470	5	2	3	3	1	3	1	0	0	141	27	15	6
2012	45	2178	7	4	1	1	1	2	7	0	1	175	35	23	10
2013	44	2073	9	1	2	2	1	2	6	0	1	125	41	20	9
TOTAL	280	12033	36	21	16	10	6	11	33	3	4	1619	317	152	54
PROMEDIO	46.666667	2127.1667	6	3.5	2.6666667	1.6666667	1	1.8333333	5.5	0.5	0.6666667	269.83333	52.833333	25.333333	9

Fuente: Elaboración propia, 2013

b) Gentes Brillantes – Histórico 2008-2013

GENTES BRILLANTES																				
	# Voluntarios	# Beneficiarios	Lima	Provincias	Educación	Trabajo Infantil	Cultura	Discapacid	Tecnología	Salud	Habil. Socio-emoc.	Emprend. Ec.	Deporte	Reinsercion social	Medio Ambiente	Arte	# Voluntarios Inscritos	# Equipos inscrito s	# Proyectos presentados	# Proyectos ejecutados
2008	61	1007	7	3	7	4	3	1	1	1	1	1					399	82	40	9
2009	60	967	6	6	9	1	5	2		2			1				490	92	52	10
2010	61	1267	9	2	8	3	5	1									281	56	35	10
2011	53	1254	6	4	6		1		1	2		4		1	1	2	249	58	21	10
2012	51	2429	8	4	5	4			4			4		1	1		249	74	38	10
2013	63	6173	8	2	7				2		1	3					163	77	28	10
TOTAL	349	13097	44	21	42	12	14	3	8	5	2	12	1	2	2	2	1831	439	214	59
PROMEDIO	58.1667	2182.83	7.33333	3.5	7	3	3.5	1.33333	2	1.66667	1	3	1	1	1	2	305.167	73.1667	35.6667	9.83333

Fuente: Elaboración propia, 2013