

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



**La respuesta del voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño
Costero 2017 en Lima, Perú**

**MEMORIA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO**

AUTORA

CARMEN ADRIANA RAMIREZ FARIAS

ASESORA

SANDRA VERONICA CARRILLO HOYOS

Lima, julio, 2019

Resumen:

La comunicación estratégica acerca nuevas entradas de análisis para incrementar el valor del voluntariado corporativo en la Gestión de Riesgo de Desastres (GRD). La memoria profesional propone analizar la respuesta del voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño Costero suscitado en el año 2017 en Lima, Perú; evento del cual la autora fue partícipe dentro de su ejercicio profesional en Voluntarios ONU Perú. La metodología empleada propone un estudio de caso y subraya 3 momentos de análisis: antes, durante y después de la emergencia. Incluye entrevistas y grupos focales aplicados a gestoras de voluntariado corporativo de Empresas que Inspiran: red de empresas peruanas que promueven voluntariado corporativo para el desarrollo sostenible, así como a especialistas en GRD. Reflexiona sobre el posicionamiento del voluntariado corporativo de cara a los actores responsables de la respuesta establecidos en el Plan Nacional de GRD, así como la importancia del auto reconocimiento de capacidades del voluntariado corporativo para dar soporte oportuno y eficiente a la respuesta en contextos de emergencia y en otras etapas de la GRD. Analiza la influencia que el voluntariado corporativo genera en grupos de interés priorizados, que, a su vez, puede repercutir en factores reputacionales. El estudio se torna relevante pues pone de manifiesto el valor agregado de las profesionales en comunicación para el desarrollo para establecer, sobre la base de evidencia, estrategias para hacer más visibles, articuladas y de impacto las intervenciones en voluntariado corporativo en contextos de emergencia y en la promoción de comunidades más resilientes.

Dedicatoria:

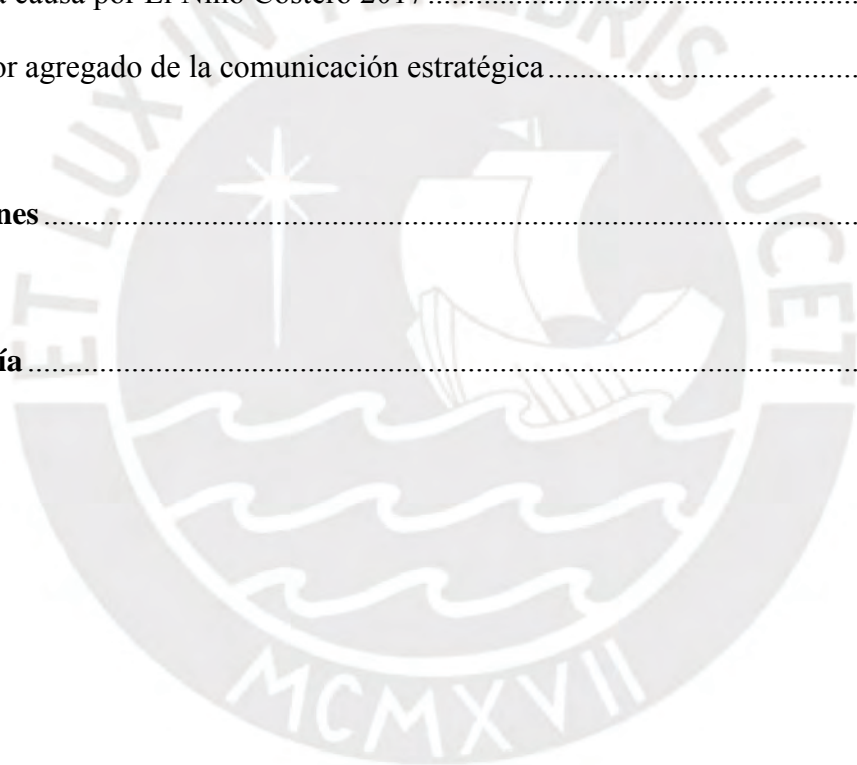
A Aitana, Juan Carlos y Tania Lucía, por su amor y por siempre confiar en mí.



INDICE

1. Introducción	i
1.1. Presentación y delimitación del problema	i
1.2. Relevancia.....	v
2. Marco teórico	1
2.1. Una mirada global del voluntariado corporativo y su aporte a la GRD.....	2
2.2. Situación del voluntariado corporativo en el ámbito nacional.....	5
2.3. La comunicación en la articulación y coordinación de la respuesta del voluntariado corporativo	10
2.4. Voluntariado corporativo en la teoría de <i>stakeholders</i>	14
3. Metodología	19
3.1. Objetivo de la investigación.....	19
3.2. Tipo y método empleado	19
3.3. Etapas del trabajo.....	20
4. Contextualización de la experiencia	21
4.1. Datos de la organización en la que se realizó la experiencia	21
4.2. Logros personales:	22
5. Problemática	24
5.1. Plataformas colaborativas de voluntariado corporativo.....	24

5.2. Respuesta del voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño Costero de 2017	29
5.3. Panorama general de la respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017	36
5.3.1. Actores responsables de la atención a la emergencia causada por el Niño Costero 2017.....	38
5.3.2. Otras formas de voluntariado en la respuesta a la emergencia a causa de El Niño Costero 2017	41
5.4. Posicionamiento del voluntariado corporativo como socio en la respuesta a la emergencia causa por El Niño Costero 2017	44
5.5. El valor agregado de la comunicación estratégica.....	65
6. Conclusiones	72
7. Bibliografía	76



La respuesta del voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño Costero 2017 en Lima, Perú

1. Introducción

1.1. Presentación y delimitación del problema

El Niño Costero de 2017 fue el evento más significativo del año en Perú pues supuso cuantiosas pérdidas humanas, materiales, sociales, etc. Solo entre los meses de enero y abril de 2017, el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) reportó la afectación de más de 1.5 millones de personas y un saldo de 162 personas fallecidas, 500 heridas y 19 desaparecidas en todo el país (Venkateswaram, 2017). El suceso recordó a la ciudadanía que el Perú es un país altamente vulnerable a eventos climáticos, cada vez más frecuentes y agresivos. Por otro lado, también fue el detonante para dar visibilidad a la cultura de solidaridad existente en Perú, expresada, entre otros elementos, en el voluntariado.

¿Cómo hacer visibles los aportes del voluntariado en situaciones de emergencia donde tantos otros actores confluyen? ¿Cómo, en un contexto donde el voluntariado corporativo¹ en Perú viene ganando mayor presencia y relevancia², estas intervenciones pueden tener un mejor desempeño y ser de menor riesgo en situaciones de emergencia? ¿Cómo se sustenta que la comunicación genera un aporte estratégico e invaluable para atender estas preguntas? Estas fueron las interrogantes que inspiraron el interés de la autora por sacar adelante el proyecto de memoria profesional y sumar a las reflexiones del valor de la comunicación estratégica en el ejercicio del voluntariado corporativo en situaciones de emergencia.

¹ El voluntariado corporativo es el tipo de voluntariado promovido por las empresas

² Sustentado en la creación en 2016 de Empresas que Inspiran, red de empresas que promueven voluntariado corporativo en Perú, así como en el lanzamiento en 2018 del 1er Informe del Estado de Voluntariado Corporativo en Perú.

La presente investigación propone reflexionar sobre la participación del voluntariado en un caso concreto como lo fue la emergencia de El Niño Costero 2017 en Lima, Perú, haciendo énfasis en el voluntariado corporativo, es decir, aquel promovido desde las empresas. La investigación presenta elementos de análisis sobre cómo la comunicación puede ser un medio estratégico para que las intervenciones de voluntariado corporativo tengan un aporte más significativo en la respuesta a situaciones de emergencia y, en su amplitud, en la Gestión del Riesgo de Desastres.

En la presente memoria, tener un aporte más significativo desde el voluntariado implica que se reconozcan los resultados favorables de la intervención tanto en la persona voluntaria corporativa, como en la empresa que impulsa el voluntariado, en las comunidades donde se ejerce el voluntariado y en otros grupos de interés priorizados por la empresa.

La propuesta metodológica incluye un recojo y análisis de información antes, durante y después de la emergencia de El Niño Costero 2017. En la etapa previa, se incluye la revisión de documentación sobre los avances en infraestructura de voluntariado y mecanismos de coordinación de *Empresas que Inspiran*: plataforma de voluntariado corporativo promovido por Voluntarios de Naciones Unidas (UNV) en Perú.

Durante la emergencia, se incluye la revisión de documentación del espacio de intercambio de *Empresas que Inspiran*, cuyo tema fue: Voluntariado Corporativo en la Respuesta a la Emergencia de El Niño Costero 2017; así como otros espacios de coordinación convocados por el Estado, específicamente el MIMP, PCM y MININTER. También se incluye la revisión de documentación del proceso, tanto en prensa como en memorias. Después de la emergencia, se incluyeron entrevistas a profundidad realizadas a gestores de voluntariado corporativo y

especialistas en Gestión de Riesgos de Desastres, así como el análisis de las 2 mesas de trabajo implementadas como parte de la elaboración del Primer Informe del Estado de Voluntariado Corporativo en Perú 2017.

La investigación se organiza en 6 capítulos. El primero presenta la problemática y la relevancia de analizar la respuesta del voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño Costero 2017 desde la perspectiva de la comunicación estratégica.

El segundo capítulo presenta el marco teórico utilizado para el análisis del caso, considerando una sección para el entendimiento del contexto del voluntariado corporativo en la Gestión de Riesgo de Desastres a nivel global y nacional, y otra que presenta las teorías de la comunicación que guiarán las reflexiones de la memoria profesional.

Se analizan los conceptos de *empoderamiento* y *apropiación* como elementos de la comunicación que influyen en los mecanismos de coordinación entre la empresa, desde sus programas de voluntariado corporativo, y otros actores involucrados; especialmente aquellas entidades que lideraron el proceso de respuesta, como se establece en el Plan Nacional para la Gestión de Riesgo de Desastres (PLANAGERD)³.

Si bien el empoderamiento y la apropiación son términos de la *comunicación para el desarrollo* concebidos para aumentar la capacidad de agencia de las personas; en el momento que las empresas, desde el voluntariado corporativo, tienen una participación más activa y estratégica en el desarrollo sostenible, estos elementos de la comunicación deben considerarse como claves

³ El Plan Nacional para la Gestión de Riesgo de Desastres (PLANAGERD) es el marco institucional que brinda al país un conjunto de orientaciones dirigidas a impedir o reducir los riesgos de desastres, evitar la generación de nuevos riesgos y efectuar una adecuada preparación, atención, rehabilitación y reconstrucción, ante situaciones de desastres, y minimizar sus efectos adversos sobre la población, la economía y el ambiente.

para tener una contribución efectiva y oportuna del voluntariado corporativo en la respuesta a situaciones de emergencia.

La investigación también reflexiona sobre el voluntariado corporativo desde la teoría de stakeholders, sustentando que la implementación de los programas de voluntariado corporativo influye (positiva o negativamente según la gestión) en determinados grupos de interés de las empresas, empezando por sus propios colaboradores voluntarios y voluntarias, sumando a las comunidades, a las entidades del Estado, a la sociedad civil, etc. Este relacionamiento tendrá repercusiones en su reputación y sostenibilidad.

El tercer capítulo presenta la metodología empleada, proponiéndola como un estudio de caso y subrayando sus 3 momentos de análisis: antes, durante y después de la emergencia. Cabe resaltar que, al ser una memoria profesional, la autora se vio involucrada en la experiencia en sus 3 momentos debido a que formó parte, desde julio de 2015 a mayo de 2018, del equipo del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (UNV) en Perú, programa de voluntariado de la ONU que se describe junto a sus logros profesionales en el capítulo cuatro, sobre contextualización de la experiencia.

El quinto capítulo plantea la problemática de la memoria. Se inicia presentando como antecedente relevante el impulso de plataformas colaborativas de voluntariado corporativo, haciendo énfasis en la plataforma de voluntariado corporativo *“Empresas que Inspiran”*, promovida con el liderazgo de UNV en Perú. Continúa con la descripción de la respuesta del voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño Costero 2017, así como presentando un panorama general de la respuesta a la emergencia, incluyendo actores responsables y la participación de otros tipos de voluntariado. Culmina con un análisis sustentado en las teorías

de la comunicación sobre el posicionamiento del Voluntariado Corporativo como socio en la respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017 y reflexionando sobre el valor agregado de la comunicación estratégica en este contexto.

Finalmente, el sexto capítulo presenta las conclusiones de la investigación, resaltando a la comunicación como elemento clave en las estrategias de voluntariado corporativo en situaciones de emergencia.

1.2. Relevancia

La presente investigación es relevante porque reflexiona, desde la mirada de la comunicación estratégica, sobre los retos del voluntariado corporativo frente a su participación oportuna y efectiva en los procesos de emergencia y post emergencia, tomando como caso de análisis el fenómeno de El Niño Costero de 2017.

La aprobación de la Agenda 2030⁴ para el Desarrollo Sostenible hace evidente y necesaria la participación activa y propositiva del sector privado en ámbitos que, tradicionalmente, eran exclusivos de la agenda gubernamental o de la sociedad civil. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) plantean que su cumplimiento debe tratarse de una misión compartida, donde el sector privado evalúe sus capacidades y recursos que sumen y aceleren los esfuerzos para hacer frente a los desafíos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza de las comunidades.

⁴ La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, plan de acción global y consensuado por 193 estados miembros de las Naciones Unidas para dar fin a la pobreza, hacer frente a los desafíos del cambio climático y reducir las desigualdades.

En el Perú se evidencia un avance significativo de las empresas en su desempeño sostenible. Esto incluye, entre otros grandes aportes del sector privado, la creación de estrategias de voluntariado corporativo como una vía para poner su capital humano al servicio de la Agenda 2030. Asimismo, más de un tercio de las empresas participantes del 1er Informe del Estado de Voluntariado Corporativo en Perú manifestó que sus programas de voluntariado corporativo tienen un componente de Gestión de Riesgo de Desastres (GRD), principalmente, de corte reactivo, en las etapas de emergencia y post emergencia (PNUD y Empresas que inspiran, 2018).

Estas empresas no dudaron en desplegar su cuerpo de voluntariado como parte de la respuesta a la emergencia del fenómeno El Niño Costero 2017. No obstante, y como se observa a lo largo del documento, el reto radica en cómo los esfuerzos del voluntariado corporativo se articulan de manera efectiva y eficiente a las instancias responsables de la respuesta y post emergencia, tanto privadas como públicas, de modo que su aporte sume a las estrategias de respuesta, minimizando los riesgos y maximizando las oportunidades.

La postura del sector privado, especialmente de las empresas integrantes de la plataforma *Empresas que Inspiran*, fue que se pudo aportar aún más y de manera más estratégica en la respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017. Este documento se torna relevante en la medida que reflexiona desde la comunicación estratégica en las consideraciones que las empresas que fomentan voluntariado corporativo deben incorporar en su preparación y acción de respuesta en situaciones de emergencia.

En un país altamente vulnerable a amenazas asociadas a fenómenos de origen natural o inducidos por la acción humana (PLANAGERD, 2014), analizar el rol del sector privado desde

el voluntariado corporativo en las estrategias de GRD se torna fundamental, ya que no se podrá hablar de desarrollo sostenible si no se considera la GRD y estrategias para aumentar la resiliencia⁵ de las comunidades.

El escenario actual exige una participación activa de la academia, el sector privado, la sociedad civil organizada, grupos históricamente excluidos, etc. para atender los desafíos del desarrollo sostenible. Así, la Comunicación para el Desarrollo será una disciplina relevante en la medida que logre plantear mecanismos innovadores de comunicación y coordinación multiactor que conduzcan a plantear soluciones colaborativas y contribuyan al diseño de estrategias para el posicionamiento del aporte del sector privado en la Gestión de Riesgo de Desastres. Con la coyuntura crítica de El Niño Costero de 2017 y la respuesta del voluntariado corporativo se proponen nuevos insumos desde la comunicación que sumen al propósito de hacer la participación del sector privado más significativa y sostenible.

⁵ La resiliencia alude a la capacidad para resistir y recuperarse rápidamente de cualquier peligro plausible. La resiliencia frente a las crisis no sólo contempla la reducción de riesgos y daños de catástrofes (como pérdidas humanas y bienes materiales), sino la capacidad de volver rápidamente a la situación estable anterior (PNUD, 2017).

2. Marco teórico

El marco teórico se divide en cuatro secciones. La primera se titula “Una mirada global del voluntariado corporativo y su aporte a la Gestión de Riesgo de Desastres”, la cual presenta las tendencias a nivel global del posicionamiento del voluntariado en las estrategias de desarrollo sostenible, específicamente, aquellas relacionadas a la GRD. La segunda sección llamada “Situación del voluntariado corporativo en el ámbito nacional” presenta cómo el voluntariado viene siendo considerado por el Estado peruano. Se hace especial énfasis en cómo se aborda desde la política de GRD. También, incluye información relevante sobre el panorama de la gestión de los programas de voluntariado corporativo en Perú.

La tercera sección se titula “Relevancia de la comunicación en mecanismos de articulación y coordinación del voluntariado corporativo” y presenta cómo la comunicación resulta un elemento clave en la coordinación de los actores participantes, desde la apropiación y el empoderamiento de los programas de voluntariado corporativo de las empresas. Finalmente, la cuarta sección llamada “Voluntariado corporativo en la teoría de *stakeholders*” expone cómo las iniciativas de voluntariado corporativo representan un medio de relacionamiento estratégico de la empresa con grupos de interés clave; como son sus colaboradores, la comunidad y el Estado; y, dependiendo de su capacidad de gestión, se torna de mayor riesgo en situaciones de emergencia pues impacta positiva o negativamente en las estrategias de sostenibilidad de las empresas.

2.1. Una mirada global del voluntariado corporativo y su aporte a la GRD

Es consenso a nivel global que el voluntariado es un medio poderoso de implementación de estrategias de desarrollo sostenible y, además, es un constructor neto de tejido social, pues su ejercicio desencadena círculos virtuosos de valores éticos, educación ciudadana y conductas de asociatividad (Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de Chile, 2014). Se puede definir como una “primera línea de defensa contra la atomización social en un mundo en vías de globalización” (Portocarrero, 2001, p.14)

Este atributo del voluntariado es expresamente reconocido en las agendas globales de desarrollo, por ejemplo, en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y en el Marco de Sendai para la Reducción de Riesgos de Desastres. Uno de los trece principios rectores del Marco de Sendai subraya la necesidad de promover el empoderamiento y la participación inclusiva, accesible y no discriminatoria de toda la sociedad en el proceso. Dicho principio resalta lo esencial de la participación del voluntariado en la GRD y hace un llamado a los países a “prestar especial atención a la mejora del trabajo voluntario organizado de los ciudadanos” (UNISDR, 2015, p.10).

Así, el voluntariado en la GRD puede contribuir al fortalecimiento de las capacidades y acción de las comunidades para prevenir y responder mejor a desastres, aumentando su capacidad de resiliencia. Además, promueve el involucramiento de las personas en los temas que les afectan, fortalece la gobernanza a todo nivel y propicia la inclusión de diferentes grupos de interés, sobre todo aquellos más vulnerables (UNV, 2013). Las comunidades con mayor confianza, involucramiento de la ciudadanía y con redes sólidas e inclusivas tienen mayores posibilidades de recuperarse ante una crisis.

Por ejemplo, en Sri Lanka, el programa UNV trabajó articuladamente con las comunidades y el Centro de Gestión de Riesgo de Desastres en la elaboración de evaluaciones de riesgo y vulnerabilidad de las comunidades, planes de contingencia y respuesta ante desastres, organización de equipos para trabajar en la prevención, mitigación, respuesta, recuperación en caso de emergencia y desarrollo de capacitaciones para las comunidades. Todo lo anterior dio como resultado que, en la emergencia del año 2008, la pérdida de vidas fue mínima (UNV, 2013).

La red iberoamericana Voluntare define al voluntariado corporativo como aquel que permite a las empresas movilizar a su personal para realizar acciones voluntarias, apoyando iniciativas en áreas estratégicas, tales como la protección y conservación del medio ambiente, el ejercicio de los derechos humanos, la salud, la educación y el desarrollo local, entre otras (Voluntare, 2015). En este sentido, las actividades de voluntariado corporativo pueden ser expresión del compromiso del sector privado con el desarrollo sostenible (UNV, 2015).

Diversas investigaciones le atribuyen un triple impacto positivo en los colaboradores, la empresa y las comunidades donde se implementan programas de voluntariado corporativo. Respecto al *impacto positivo en colaboradores*, destaca el incremento de su compromiso con el propósito de su organización y el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación asertiva, flexibilidad, liderazgo, trabajo en equipo, etc. (Voluntare, 2013). Estas son habilidades que resultan primordiales al momento de emplear a una persona. El Programa País OCDE recomendó promover el desarrollo de competencias y dichas habilidades como precondition para facilitar el desarrollo de nuevos sectores competitivos (PNUD y Empresas que inspiran, 2018).

También, en cuanto al *impacto positivo en la empresa*, se destaca la cohesión y motivación de sus equipos, el incremento del sentido de pertenencia y el orgullo que sienten los colaboradores hacia su organización empleadora. Últimos estudios en voluntariado corporativo destacan que esta estrategia incrementa los niveles de apertura a la diversidad y, por ende, abre campo a la innovación, ventaja competitiva para que las organizaciones se reinventen y estén a la vanguardia de los cambios que el mercado y la sociedad exigen (Voluntarios ONU, 2018, p.33). Finalmente, la *imagen y reputación corporativa* se pueden ver afectadas por la forma en la que se gestionan los programas de voluntariado, al ser los colaboradores la cara de la empresa frente a las comunidades.

El Segundo Informe del Voluntariado en el Mundo (UNV, 2015) presenta las maneras en las que el voluntariado puede transformar la gobernanza, justicia y participación de la ciudadanía en la toma de decisiones. Sin embargo, hace falta desarrollar evidencia para vincular a las estrategias de voluntariado corporativo con el fomento de una cultura de transparencia y rendición de cuentas en sus empresas. Ello podría ayudar a fortalecer los mecanismos de gobierno corporativo.

En cuanto al impacto del voluntariado corporativo en las comunidades donde se ejerce, la contribución de la fuerza, motivación y experticia de voluntarios y voluntarias corporativas puede representar cambios en la vida de las personas a las que sirven⁶, especialmente, aquellas más vulnerables. También, puede representar cambios en su propio grupo o contexto empresarial, si el voluntario actúa en beneficio de un grupo determinado de personas dentro del cual se encuentra dicho voluntario⁷.

⁶ Modalidad de voluntariado altruista según la Ley N°28238, Ley General de Voluntariado.

⁷ Según la Ley 28238 esta es la modalidad de autoayuda.

Cabe señalar que la contribución del voluntariado corporativo a procesos de desarrollo sostenible y, en particular, a las estrategias de Gestión de Riesgo de Desastres, va a depender de la forma en cómo se gestionan los programas de voluntariado corporativo: los tipos de voluntariado que ofrecen, las alianzas locales que promueven, los criterios de medición de resultados, la capacitación ofrecida a voluntarios, etc.

En base a la revisión de una serie de definiciones de voluntariado corporativo, para la presente memoria profesional la autora define al voluntariado corporativo como la manera en que el capital humano de las empresas, integrada por colaboradores y otros grupos de interés, se involucra paralelamente en su crecimiento personal y profesional, así como en la construcción de sociedades más prósperas, justas y resilientes. Además, puede representar un medio poderoso para generar nuevos espacios de interacción entre las empresas con los gobiernos y comunidades. De esta manera, se logra la participación activa y propositiva de la empresa, desde su capital humano, en la implementación de mejoras en lo público.

En la GRD se destaca la participación del voluntariado corporativo a todo nivel y no únicamente en la situación de emergencia, pues en una situación caótica por naturaleza, resulta una gran amenaza la falta de coordinación entre las partes (ADRA 2015). Así, el voluntariado corporativo en la GRD significa actuar también en momentos diferentes a la emergencia como, por ejemplo, en las etapas de prevención, preparación, respuesta y recuperación.

2.2. Situación del voluntariado corporativo en el ámbito nacional

Según las investigaciones, el Perú es un país con una cultura de voluntariado significativa: el 34% de la población peruana decide hacer voluntariado (Consejo Nacional de Juventud y

Encuentros casa de la Juventud, 2004), lo que se traduce en que alrededor de uno de cada tres peruanos realizaría labores de voluntariado.

Desde el 2004, el estado peruano reconoció su rol promotor del voluntariado en el país con la promulgación de la Ley N°28238, Ley General de Voluntariado, que establece los derechos, deberes y beneficios de los voluntarios en el Perú, y de las organizaciones que lo promueven.

Según menciona la Ley (2004), el voluntariado es la labor o actividad realizada sin fines de lucro, en forma gratuita y sin vínculos ni responsabilidad contractual. Comprende actividades de interés general para la población, tales como actividades asistenciales, de servicios sociales, cívicas, de capacitación, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente, de defensa de la economía o de la investigación, de desarrollo de la vida asociativa, de promoción del voluntariado y otras de naturaleza análoga que busquen el bien común.

La legislación actual aún no reconoce de manera explícita al voluntariado corporativo dentro de su tipificación. No obstante, en los Premios Nacional de Voluntariado (PRENAVOL), premio que impulsó el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de 2010 a 2016, se incluye la categoría de voluntariado corporativo. Por otro lado, el Ministerio de Educación (MINEDU), Ministerio de Cultura (MINCUL), Ministerio del Ambiente (MINAM), etc. han desarrollado programas de voluntariado como elemento estratégico de implementación de la política pública y fomento de la participación ciudadana. Este valor también podemos encontrarlo a nivel de gobierno regional y municipal.

En cuanto al voluntariado en la GRD, el PLANAGERD (2014) ha reconocido al voluntariado como un medio estratégico, principalmente, en su fase reactiva. La Resolución Ministerial N°187-2015-PCM, en agosto de 2015, aprobó los "Lineamientos para la constitución y funcionamiento del Voluntariado en Emergencias y Rehabilitación (VER)". Aquí, se presenta al Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) como la entidad responsable de implementar el mecanismo de voluntariado. Esta instancia debe promover que más personas, naturales o jurídicas, se organicen y optimicen su participación desde el voluntariado en la gestión reactiva a emergencias.

Los lineamientos presentan la definición del VER, sus principios rectores, derechos, deberes y beneficios de los voluntarios, proceso de formación, roles y responsabilidades, tipos de VER, requisitos, mecanismos de participación en la gestión reactiva, articulación con los distintos niveles de gobierno, entre otros. El Artículo 6.9 de la Ley N°28238, hace mención de la participación de voluntarios corporativos, indicando que "los voluntarios del sector privado en caso de emergencias y desastres colaborarán con las autoridades competentes". Las autoridades competentes son las entidades gubernamentales provinciales y distritales.

Estos lineamientos han realizado un ejercicio valioso de establecer definiciones y roles a tres tipos de voluntarios VER: general, especializado y servicio escolar solidario. Los mencionados asumen tareas de apoyo en los tres procesos de la gestión reactiva: preparación, respuesta y rehabilitación. Asimismo, el INDECI, a través de su plataforma INDECI @Educa, ha desarrollado un programa curricular de voluntarios VER, que propone trece módulos para incrementar competencias en las tareas que se les asignan. Es responsabilidad de los gobiernos regionales y locales certificar a los VER de su jurisdicción.

No se precisa otro documento oficial que visibilice y/o considere el rol del voluntariado y su infraestructura⁸ en la gestión reactiva ante desastres. No obstante, las organizaciones que forman parte de la Red Humanitaria Nacional⁹ reconocen a su cuerpo de voluntarios como un elemento fundamental en su gestión para la respuesta humanitaria.

Con relación a la situación de la gestión del voluntariado corporativo en Perú, es importante resaltar que, si bien se encuentra en un nivel de madurez inicial y progresiva, tiene mucho potencial por su evidente “práctica vibrante, creciente, bien documentada e impactante, con una infraestructura de voluntariado cada vez más sólida, así como disposición de las empresas para la colaboración, intercambio de conocimiento y buenas prácticas en la región” (Allen y Galiano, 2017). Esta es una característica que es compartida con otros países de Latinoamérica, a diferencia de otras regiones del sur, como África, las Naciones Árabes y Asia.

Según el 1er Informe del Estado de Voluntariado Corporativo en Perú 2017 (2018), las empresas peruanas ofrecen a sus colaboradores las modalidades de voluntariado por campaña y aquellos de un día o “*oneshot*” (74%), es decir, de temporalidad corta y precisa (PNUD y Empresas que Inspiran, 2018). Asimismo, el perfil de los voluntarios es, primordialmente, joven, femenino y altruista. Esta última característica enfatiza que el voluntariado corporativo es aún entendido como lo describieron Portocarrero y Sanborn en el estudio del voluntariado en Perú que realizaron en el año 2001. Ellos mencionan que el voluntario es “un acto generoso y desprendido pero enmarcado en una relación vertical y no horizontal, en la que el acceso a

⁸ Entiéndase *infraestructura* como el conjunto de esquemas y mecanismos nacionales y locales que generan un ambiente propicio para el ejercicio voluntario, es decir, donde existe un interés desde el Estado y la sociedad civil por garantizar los derechos de los voluntarios y reconocer su valor en la contribución al desarrollo nacional y a la implementación de la política pública (UNV, 2014).

⁹ La Red Humanitaria Nacional es un espacio en el que la Cooperación Internacional y el Estado Peruano coordinan el trabajo humanitario con participación de las instituciones nacionales. Tiene como misión elevar el impacto de las acciones humanitarias a través de la coordinación de todos los actores.

una situación de mejora por parte de los más necesitados es visto como producto de un favor de los que más tienen, antes que un derecho del que deberían gozar la totalidad de los peruanos” (2001, p.21).

El mismo informe de PNUD y Empresas que Inspiran señala que la mayoría de las empresas cuentan con una ONG como principal socio para el diseño e implementación de sus programas (83%). Menciona que las principales razones de la elección son su conocimiento sobre la problemática social y contexto de la zona y el profesionalismo y reputación del socio. El informe hace referencia que, pese a la gran apuesta por aliarse con diversas ONG, esta relación es más como proveedor que como aliado estratégico.

Por otro lado, se señala que el segundo actor más recurrente en las alianzas del voluntariado corporativo fueron las instituciones locales (colegios, centros de salud, etc.). Es importante para la presente memoria resaltar que, de acuerdo al informe, el 45% reconoció haber desarrollado alianzas con alguna entidad pública a nivel local, regional o nacional. Sin embargo, a diferencia de los otros socios, el nivel de satisfacción fue menor, ya que se evidenció una obstrucción en la administración y se convirtió en la razón que mermaba la colaboración.

Dicho informe señala que no se evidenciaron estrategias donde el voluntariado corporativo haya significado una ventaja competitiva para el negocio, es decir, en su mayoría siguen implementándose desde las áreas de Responsabilidad Social (58%) y no se logra evidenciar un retorno tangible y con evidencia que posicione el valor al interior de la empresa y justifique la inversión. Ello pese a que es evidente la gran apuesta de las empresas peruanas por el voluntariado corporativo, donde, según el informe, el 87% de las empresas participantes contó

con presupuesto asignado para fines de voluntariado, el 92% contó con al menos una persona profesional dedicada exclusivamente a la gestión de voluntariado corporativo y el 75% invirtió en la comunicación de sus programas.

Con relación a la contribución a los ODS, los más recurrentes fueron los programas de voluntariado corporativo que contribuyeron a los ODS 3, 4 y 11 (Salud y Bienestar, Educación de Calidad; y Ciudades y Comunidades Sostenibles) (PNUD y Empresas que inspiran, 2018). Es importante resaltar que, como en muchas intervenciones que se despliegan de las estrategias de sostenibilidad de empresas en Perú, aún es un desafío evidenciar cómo los ODS influyen en el diseño, implementación y evaluación de sus programas de voluntariado corporativo. Esto se refuerza con el hallazgo del informe en mención que presenta que la medición de resultados de los programas de voluntariado corporativo más usada recae en el número de voluntarios movilizados y de la población alcanzada.

Finalmente, el mismo informe muestra que el 38% de las empresas participantes de la investigación manifestó que sus iniciativas de voluntariado corporativo integraron un componente de GRD, principalmente, en las etapas de emergencia y pos-emergencia, es decir, de carácter reactivo.

2.3. La comunicación en la articulación y coordinación de la respuesta del voluntariado corporativo

El Marco de Sendai (2015) señala dentro de sus principios rectores que los planes de GRD deben hacer énfasis en los mecanismos de coordinación y articulación entre actores público y privados, incluidas las empresas y el sector académico que aseguren la comunicación mutua,

la cooperación, la complementariedad en funciones, rendición de cuentas y el seguimiento en la implementación de dicha GRD.

El desafío de la coordinación multiactor se reconoce, probablemente, en todas las estrategias de desarrollo sostenible. Sin embargo, se torna crítica en situaciones de emergencia, pues la inacción o acción desarticulada puede llevar, en el peor de los casos, a pérdidas de vida. En este contexto, es preciso resaltar el aporte de la comunicación a los mecanismos de coordinación, cuyo valor estratégico recae en la capacidad de generar apropiación, entendida como la propiedad de la gestión, la creación y el proceso comunicacional desde sus propios participantes. Esto implica que, a mayor coordinación y comunicación, mayor democratización del poder y del desarrollo (Beltrán, 2005).

Para generar en las empresas apropiación de los mecanismos de coordinación propuestos por los marcos de la GRD, hay condiciones previas que aquellas empresas que gestionan voluntariado corporativo deben considerar para su participación activa y efectiva en la gestión de la respuesta a emergencias. En esta memoria, se resalta la importancia del reconocimiento que los actores involucrados en mecanismos de coordinación tienen sobre el valor del voluntariado corporativo. Estos actores son principalmente de gobierno y comunidad, no obstante, el convencimiento del valor del voluntariado corporativo parte de las propias empresas que lo impulsan.

En este sentido, se analiza el concepto de empoderamiento, el cual se entiende como un proceso político y material que aumenta el poder tanto del individuo como del grupo, así como su resistencia y su capacidad de actuar por sí mismos (Ferguson, 1998). El concepto resulta de utilidad para reflexionar sobre cómo el sector privado, desde el voluntariado corporativo, se

empodera de cara a su participación en los procesos nacionales y locales de GRD, procesos que históricamente fueron responsabilidad única de actores gubernamentales y de la cooperación internacional.

La Comunicación para el Desarrollo surgió de la necesidad de dar voz a quienes no logran participar de las decisiones que les afectan, así como fomentar procesos sociales de diálogo y reconocimiento entre las comunidades y las entidades responsables de la adopción de decisiones locales, nacionales y regionales (PNUD, 2011). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible invita a repensar esta definición de modo que trascienda a lo individual y comunitario, e involucre a actores no tradicionales del desarrollo, como lo son el sector privado y la academia.

Ahora bien, el sector privado, a diferencia de las comunidades, ingresa a la discusión de lo público con alto poder de influencia, pero desde sus intereses económicos y no desde una mirada de sostenibilidad. La publicación Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial (ESAN, 2019) presenta que solo el 5% de las empresas peruanas aplican la gestión de sostenibilidad como estrategia generadora de valor, por tanto, un punto clave es empoderar su gestión de sostenibilidad, haciendo énfasis en sus programas de voluntariado corporativo, que permita, desde ese enfoque, coordinar/negociar con lo público y reducir las asimetrías de poder con los stakeholders. Los programas de voluntariado corporativo en Perú, por su parte, son las estrategias menos posicionadas en cuanto a generadoras de valor al negocio (PNUD y Empresas que Inspiran 2018).

Según el PLANAGERD (2014), los mecanismos de coordinación de la emergencia deberían funcionar a nivel nacional, regional y municipal desde los Grupos de Trabajo de Gestión del

Riesgo de Desastres (GTGRD). Estos deberían ser impulsados por instancias públicas que se encarguen de la formulación de normas, planes, evaluación, organización, supervisión, fiscalización y ejecución de los procesos de la GRD. Dichas instancias asegurarían la coordinación multinivel e incluirían la participación del sector privado y la ciudadanía en general.

Si bien está presente en la norma, el PLANAGERD (2014) no contempla ni guías ni protocolos de la participación de las empresas y/o grupos de voluntarios en los GTGRD. Dado que cada GTGRD se maneja de manera autónoma, resulta más desafiante analizar la coordinación y articulación entre las entidades, públicas y privadas, que actúan en un territorio delimitado dada una situación de emergencia. Aún más desafiante analizar cómo el voluntariado corporativo puede aportar de la manera más eficiente en la respuesta a situaciones de emergencia.

Más allá de que es evidente que las propias instancias para la coordinación multiactor no están siendo efectivas, la memoria reflexionará sobre cómo las empresas que promueven voluntariado corporativo se posicionaron frente a los actores responsables de la respuesta del Niño Costero 2017. Lo anterior considerando las tres dimensiones del empoderamiento: la personal, que supone el desarrollo del sentido del yo y la capacidad individual/institucional; la relacional, que implica la habilidad de negociar e influir en la naturaleza de las relaciones; y, la colectiva, que conlleva el trabajo conjunto para lograr un mayor impacto (Jo Rowlands, 1997)

2.4. Voluntariado corporativo en la teoría de *stakeholders*

Es consenso global que el interés del sector privado por tener una participación más activa e influyente en las estrategias de desarrollo sostenible de los países se distancia de las intervenciones altruistas. Esto se reconoce desde el más alto nivel: el desempeño ético y responsable están directamente relacionados al crecimiento y la sostenibilidad de sus operaciones. Andreu (2011) sostiene que “la sostenibilidad corporativa podría entenderse como una evolución natural y necesaria de la responsabilidad social corporativa con el objetivo de vincularla más al valor y al core business de cada empresa” (p.1).

Hay evidencia del progreso respecto al convencimiento del sector privado de actuar en sostenibilidad, que incluye apostar por intervenciones con impacto medible en las dimensiones sociales, ambientales y de gobernanza corporativa, pues ello representa un retorno para el negocio. Según lo mencionado por los autores Clark, Feiner y Vieh (2015), el 90% de los estudios sobre el costo del capital muestra que los estándares de sostenibilidad sólidos reducen el costo del capital de las empresas.

Así, siguiendo lo afirmado en la publicación de UNV 2018, los programas de voluntariado corporativo deben considerarse como una de las estrategias de sostenibilidad de las empresas, pues influyen, desde el potencial de sus colaboradores, en mejoras sociales y ambientales de las comunidades donde ejercen la labor. Considerarlas netamente como una iniciativa altruista y no mapear ni gestionar los riesgos y oportunidades que ello supone, puede traducirse en consecuencias negativas para el desempeño del negocio.

Según Freeman (2010), *stakeholder* es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (p.6). Esta teoría ha regido y aún se mantiene vigente para la definición de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o lo que hoy ha evolucionado a estrategias de sostenibilidad. Trasciende al altruismo y plantea que las esferas económicas, sociales y ambientales son interdependientes al éxito de una empresa y la sociedad que lo acoge. Entonces, siguiendo al mismo autor, toda organización debe considerar las expectativas de sus *stakeholders* en la gestión de sus cadenas de valor e incluso en la definición de los objetivos estratégicos de las empresas.

Dicho esto, cada empresa debe realizar de manera muy responsable la identificación de sus *stakeholders* o grupos de interés (GI) y mantener espacios de diálogo constantes para gestionar sus expectativas del relacionamiento con la empresa, que van más allá de intereses netamente económicos. De acuerdo a Freeman (2010), es importante identificar si los intereses son comunes a todos los GI, es decir, universalizables, si se trata de intereses propios de grupos o alianza entre GI, o intereses individuales.

Finalmente, la legitimidad y credibilidad de la empresa, o lo que varios autores llaman *reputación*, se construye en base a la gestión del relacionamiento de los grupos de interés. A su vez, esto representa el derecho de voz de los GI y el establecimiento de medidas de control, responsabilidad y rendición de cuentas de las empresas.

Freeman (2010) menciona que la gestión de los *stakeholders* representa una responsabilidad que deben asumir las empresas para su sostenibilidad en el mercado y la sociedad que los acoge. Así, el voluntariado corporativo puede representar una potente estrategia de relacionamiento con sus grupos de interés clave, iniciando por sus colaboradores, al ser el voluntariado una

potente estrategia de atracción y retención de talento, fortalecimiento de la identidad corporativa, entre otras anteriormente mencionadas.

Hoy en día, existen empresas que incluso optan por ofrecer iniciativas de voluntariado corporativo a otros GI como clientes, proveedores, etc. Adicionalmente, muchas de las iniciativas de voluntariado corporativo son en beneficio de las comunidades de sus zonas de influencia, potenciales clientes, etc. que también representan estrategias para mejorar el relacionamiento con dichos GI.

Sea cual fuera el caso, queda claro que el voluntariado corporativo puede representar una estrategia valiosa para mejorar el relacionamiento, participación y apertura al diálogo con grupos de interés. Pese a ello, siempre mantendrá su espíritu voluntario, es decir, que puede ser prescindible o reemplazable por otras estrategias. Es preciso resaltar que una vez que la empresa decida gestionar iniciativas de voluntariado corporativo, asume la responsabilidad sobre los GI vinculados a dicha iniciativa, donde, dependiendo de la temática o el ámbito, pueden o no ser parte de sus GI priorizados desde la mirada core de negocio.

Así, el voluntariado corporativo en situaciones de emergencia está sujeto a lo antes expuesto. Además, al darse en una coyuntura crítica como lo es un fenómeno climático y siendo conscientes de la heterogeneidad de los actores involucrados en la respuesta (expresados en el SINAGERD), se eleva el riesgo de la empresa respecto a las consecuencias negativas en el relacionamiento con sus GI y su reputación. Todo lo anterior puede suceder de no gestionarse de manera planificada y oportuna las iniciativas de voluntariado corporativo.

De acuerdo con Gonzales (2007), el concepto plantea una corresponsabilidad, donde se precisa que la empresa no funciona en un vacío social y moral. Por tanto, los sistemas en los que se inserta deben ser revisados para que la empresa pueda cumplir su responsabilidad. Por ejemplo, resulta más complejo exigirle a una empresa que desarrolle una política de igualdad de oportunidades en sistemas sociales y culturales que imponen en sus instituciones la ley de la desigualdad.

Volviendo al caso de la memoria profesional, el sistema de respuesta a situaciones de emergencia en Perú, donde deberían insertarse los programas de voluntariado corporativo, ha demostrado una débil efectividad y eficiencia. El Plan Nacional y local de GRD (PLANAGERD) ha mostrado claras deficiencias en su proceso de implementación. Por ello, si una empresa toma la decisión de desarrollar iniciativas de voluntariado corporativo en la respuesta a una emergencia, asume que ello tendrá repercusiones concretas, positivas o negativas dependiendo de la gestión de las intervenciones, tanto en el relacionamiento con sus GI, como en su reputación corporativa.

Esta memoria intenta presentar una mirada propositiva. Enfatiza que, si bien el riesgo es alto, la urgencia de procesos articulados de coordinación para la preparación, respuesta y recuperación en situación de emergencia a nivel nacional y local es prioridad. El involucramiento del sector privado, haciendo énfasis en sus estrategias de voluntariado corporativo, puede ser fundamental para la mejora y eficiencia de dicha respuesta. Si se considera que el Perú es el tercer país a nivel global más vulnerable a los efectos del cambio climático, una participación activa y decidida del sector privado para la oportuna y efectiva preparación, respuesta y recuperación puede resultar clave. De aquí que se puedan generar

business cases de voluntariado corporativo que lo posiciona como socio estratégico del Estado y las comunidades en la promoción de sociedades resilientes.

En el documento se presenta cuál fue el valor que el voluntariado corporativo significó frente a los actores líderes de la respuesta. Para ello, se aplica la metodología *CAP*, cuyas siglas significan *conocimientos, actitudes y prácticas*. Esta resulta útil para realizar diagnósticos de comunicación e identificar qué conocen sobre la infraestructura de voluntariado corporativo, cómo la valoran (actitud positiva, neutra o negativa) y si la incorporan o no en su acción, desempeño o comportamiento de la respuesta a la emergencia. Con la finalidad de tener más insumos para el análisis, el ejercicio se realiza partiendo de una mirada macro de voluntariado para, posteriormente, enfocarlo en voluntariado corporativo. Ello pues los otros tipos de voluntariado tienen mayor bagaje histórico, así como contaron con una participación significativa en El Niño Costero 2017.

Se utiliza el término de *posicionamiento* como la manera en que el voluntariado corporativo, incluyendo su infraestructura y capacidad de acción, gana un significado frente al Estado, como un medio de contribución (muy o poco valioso) del sector privado a la implementación de la política pública en respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017.

3. Metodología

En esta sección, se presentan los objetivos de la memoria profesional, el tipo y la metodología empleada y las etapas de trabajo.

3.1. Objetivo de la investigación

Los objetivos de la memoria son los siguientes:

- 1) Describir la respuesta y coordinación del voluntariado corporativo en la emergencia causada por El Niño Costero de 2017
- 2) Analizar bajo el enfoque de la comunicación estratégica la participación del voluntariado corporativo en la respuesta a la emergencia de El Niño Costero de 2017

3.2. Tipo y método empleado

La memoria presenta una reflexión de tipo analítico crítico sobre el estudio de caso de la respuesta de voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño Costero 2017, con evidencia recogida desde la experiencia profesional de la autora, quien es Bachiller en Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

3.3. Etapas del trabajo

Antes de la emergencia:

- Revisión de documentación sobre los avances en infraestructura de voluntariado y articulación del sector privado: mecanismos de coordinación entre empresas que fomentan voluntariado corporativo en Lima, establecidos previo a la emergencia.

Fuente: Documentación de proyectos e iniciativas en infraestructura de voluntariado de la Oficina de Voluntarios de Naciones Unidas y del área de Gestión de Riesgos de Desastres del PNUD (Empresas que Inspiran: Plataforma de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo Sostenible).

Durante la emergencia:

- Revisión de documentación del espacio de intercambio de prácticas convocada por UNV Perú desde la plataforma Empresas que Inspiran. Tema del desayuno: Voluntariado Corporativo en la Respuesta a la Emergencia, con fecha mayo 2017.
- Revisión de actas y relatorías de espacios promovidos por el PNUD Perú con participación del sector privado en el marco de la respuesta a la emergencia causada por El Niño Costero 2017.
- Revisión de actas de espacios convocados por el estado (MIMP, PCM y MININTER) con fines relacionados a la organización del voluntariado en la emergencia.

Fuente: Actas, relatorías y memoria “Empresas que Inspiran: Dos años promoviendo el voluntariado corporativo en el Perú”.

Posterior a la emergencia:

- 4 entrevistas a gestoras de voluntariado corporativo y especialistas en Gestión de Riesgos de Desastres PNUD (entre diciembre 2017 y marzo 2018)
- 2 mesas de trabajo con motivo del 1er Informe del Estado de Voluntariado Corporativo en Perú (entre diciembre de 2017 y marzo de 2018)
- Análisis de resultados del 1er Informe del Estado de Voluntariado Corporativo en Perú (colaboración PNUD, Empresas que Inspiran y CENTRUM Católica)

4. Contextualización de la experiencia

Esta sección presenta los datos de la organización desde donde parte la experiencia profesional de la autora (UNV), así como sus logros personales obtenidos.

4.1. Datos de la organización en la que se realizó la experiencia:

Como se menciona en sus canales oficiales e institucionales, el Programa VNU se inspira en la convicción de que el voluntariado puede transformar el ritmo y la naturaleza del desarrollo, y en la idea de que cada uno puede contribuir con su tiempo y su energía en favor de la paz y el desarrollo. En colaboración con sus asociados, el Programa VNU promueve el voluntariado. Lo integra en la planificación del desarrollo y moviliza a voluntarios en todo el mundo. El enorme potencial del voluntariado es una inspiración para el programa VNU y para todos los voluntarios.

Objetivo: El Programa VNU contribuye a la paz y al desarrollo a través del voluntariado.

Principales resultados:

1. El reconocimiento mundial de la contribución de los voluntarios a la paz y al desarrollo
1. La integración del voluntariado en los programas de desarrollo
2. La movilización de un número cada vez mayor y más diverso de voluntarios a favor de la paz y el desarrollo

Grupos de interés del Programa UNV:

- Entidades que promueven voluntariado desde la sociedad civil, universidades, entidades del sector público y del privado, a nivel nacional, regional y local.
- Dirección de Voluntariado del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables como ente rector de voluntariado a nivel nacional
- Agencias del Sistema de las Naciones Unidas en Perú

4.2. Logros personales

- Creación y consolidación de la plataforma de empresas que promueven voluntariado corporativo “Empresas que Inspiran” y su contribución a los ODS, y la implementación del plan de acción de la plataforma de los años 2016 y 2017.
- Organización y facilitación de talleres formativos de voluntariado y ODS para organizaciones de voluntariado de la Red Nacional Soy Voluntaria.
- Diseño e implementación del Plan de Iniciación “Sentar las bases para involucrar al sector privado peruano en la implementación de la Agenda 2030” y movilización de recursos para los productos 1 y 4: "Empresas que Inspiran": Informe de contribución del sector privado a la Agenda 2030 desde el Voluntariado Corporativo y, "Tejiendo Futuro": plan piloto de reactivación económica local alineada a los ODS en el marco

del proceso de apoyo a la recuperación temprana de zonas afectadas por el Niño Costero. Dicho Plan permitió la movilización de 4 Voluntarios ONU.

- Organización y facilitación de eventos y el Primer Congreso de “Empresas que Inspiran”, en el marco del Plan de Iniciación y desarrollo de estrategia de comunicación.
- Promoción de convenios y alianzas con actores del sector público, privado y sociedad civil y academia.
- Coautora del 1er Informe del Estado de Voluntariado Corporativo en Perú y su contribución a la Agenda 2030, y de la Memoria Empresas que Inspiran: 2 años promoviendo el voluntariado corporativo en Perú.
- Participación de la formulación del Plan “Promoción y fortalecimiento de alianzas multiactor para la consolidación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Perú”, del PNUD Perú.
- Participación en dos eventos internacionales como representante de UNV Perú:
 - (a) 8^{va} Conferencia Mundial de Voluntariado Juvenil (Puebla, México 2016).
 - (b) Festival Mundial de Jóvenes y Estudiantes (Sochi, Rusia 2017).
- Diseño e implementación de estrategia de innovación para PNUD Perú.
- Representante de PNUD Perú en el *Istanbul Innovation Days 2018*.

La autora cuenta con experiencia de dos años promoviendo la plataforma *Empresas que Inspiran* como mecanismo de diálogo para la acción conjunta entre gestores de voluntariado corporativo de empresas peruanas con operaciones en Perú. Además, tiene más de 3 años de experiencia en el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (UNV) y está involucrada en crear estrategias de fortalecimiento de la infraestructura de voluntariado en Perú. Desde el año 2018, cumple las funciones de especialista técnica de alianzas innovadoras para los

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) desde el Hub de Innovación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD Perú).

5. Problemática

La problemática se ha estructurado en base a 5 fases. La primera fase analiza los espacios de colaboración del voluntariado corporativo en Lima, Perú sentados previo a la emergencia. La segunda fase describe la respuesta del voluntariado corporativo en el caso de análisis: la emergencia de El Niño Costero de 2017. La tercera fase presenta el panorama general de la respuesta a dicha emergencia, haciendo énfasis en la acción del Estado. Las dos últimas fases se vinculan al análisis desde la perspectiva de la comunicación; una analiza el posicionamiento del Voluntariado Corporativo como socio en la Respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017 y, la última fase reflexiona sobre el valor agregado de la comunicación estratégica en estos contextos.

5.1. Plataformas colaborativas de voluntariado corporativo

Como parte del proyecto “Voluntariado Juvenil y Universitario en estrategias de lucha contra la pobreza y apoyo al proceso de descentralización”, implementado del año 2011 a 2013 por PNUD Perú, UNV, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) y el MIMP, nace la Red Soy Voluntaria. Este es un mecanismo para el diálogo y la acción conjunta de las organizaciones que promueven voluntariado, con el fin de generar incidencia para la institucionalización de voluntariado a nivel nacional, que fomente un ambiente favorable donde

más personas puedan ejercer voluntariado y donde más organizaciones lo promuevan como un mecanismo para involucrar a la ciudadanía en procesos de desarrollo sostenible.

La dinámica de la Red Soy Voluntaria permite crear espacios de encuentro entre organizaciones que promueven voluntariado desde diferentes frentes: sociedad civil, universidades, asociaciones juveniles, organismos de cooperación internacional, entidades públicas, sector privado, etc. Red Soy Voluntaria fomenta la participación horizontal, propositiva e inclusiva de organizaciones a todo nivel para hacer más visible y con mayor impacto el rol del voluntariado en la atención a desafíos sociales, y que el Estado y la sociedad lo reconozcan (UNV 2018).

Cuando el proyecto finalizó, UNV mantuvo la facilitación e impulsó el trabajo en red hasta mayo de 2018. Desde aquí surgieron distintas iniciativas conjuntas y acciones de incidencia pública en el marco de las celebraciones por el Día Internacional del Voluntariado. También, se diseñaron, revisaron y/o implementaron ordenanzas de voluntariado locales, sesiones de aprendizaje e intercambiaron buenas prácticas y lecciones aprendidas, investigaciones, campañas conjuntas de voluntariado, etc.

En el camino, se identificó que eran cada vez más las empresas que impulsaban programas de voluntariado corporativo y que estaban en búsqueda de socios que pudieran dar soporte a sus iniciativas para convertirlas en menos asistenciales y más sostenibles. Asimismo, entidades de voluntariado de otros sectores podían potenciar sus programas con recursos dotados por el sector privado, no solo financieros, sino también humanos, tecnológicos, de innovación, etc.

Con este panorama, impulsar la participación de las empresas en mecanismos multiactor de fortalecimiento de la infraestructura de voluntariado representaba un ganar - ganar para todos los miembros de la Red Soy Voluntaria. Bajo la motivación y acción decidida de gestores de voluntariado corporativo de tres empresas referentes en voluntariado corporativo (Banco de Crédito BCP, Fundación Telefónica del Perú y Cálidda Gas Natural de Lima y Callao) y con el liderazgo de UNV Perú, en mayo de 2016, se crea *Empresas que Inspiran*. Esta es la plataforma de voluntariado corporativo de la Red Soy Voluntario, que se articuló con el fin de fortalecer la colaboración entre empresas para generar más evidencia del valor estratégico del voluntariado corporativo de cara al negocio y a la atención a desafíos del desarrollo sostenible.

Como parte de las conversaciones con gestores de las empresas impulsoras, se identificó que era necesario tener una primera etapa de consolidación como plataforma sectorial, conocerse, compartir buenas prácticas, inquietudes y encontrar de manera conjunta la ruta para potenciar las alianzas con otros actores del ecosistema de voluntariado. De acuerdo con la Memoria Empresas que Inspiran: Dos años impulsando el Voluntariado Corporativo en Perú (UNV, 2018), en sus dos años de implementación, han participado activamente alrededor de 40 empresas con operaciones en Perú, considerando tres líneas estratégicas:

- a) Aprendiendo Juntos: Sesiones de intercambio de buenas prácticas y aprendizaje para potenciar la gestión del voluntariado corporativo, identificando logros y oportunidades de mejora conjunta
- b) Haciendo Juntos: Oportunidades de acción conjunta desde el voluntariado corporativo interempresarial

c) Inspirando Juntos: Fomento de la investigación para generar data entorno al voluntariado corporativo ejercido en Perú



Fuente: Memoria Empresas que Inspiran: Dos años impulsando el Voluntariado Corporativo en Perú (UNV, 2018)

Las tres líneas estratégicas se construyeron de manera conjunta y buscando consenso. Para *Aprendiendo Juntos* (UNV, 2018) los temas escogidos fueron los siguientes:

- 1) Posicionamiento del voluntariado corporativo en la gestión estratégica de la empresa
- 2) Gestión de la comunicación en programas de voluntariado corporativo
- 3) Impacto en comunidades de los programas de voluntariado corporativo
- 5) Voluntariado corporativo para el desarrollo de competencias y habilidades en colaboradores
- 6) Voluntariado corporativo y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En su primer año, se desarrollaron sesiones de intercambio de prácticas inspiradoras; el 1er Congreso de Empresas que Inspiran: Voluntariado Corporativo para el Desarrollo Sostenible; y, las alianzas necesarias para iniciar el proyecto de investigación para conocer el estado de los

programas de voluntariado corporativo en Perú. A inicios del segundo año, Red de Energía del Perú se suma como cuarta empresa impulsora de la plataforma.

En *Empresas que Inspiran*, los mecanismos de comunicación sucedieron de manera bidireccional y dialogante, donde UNV generaba los espacios para el diálogo, propuesta y consenso entre las empresas participantes. Se motivó a que los espacios fueran de aprendizaje e intercambio, evitando protagonismos, propaganda o competencia de sus iniciativas de voluntariado corporativo. Asimismo, las intervenciones debían ser precisas y de valor, buscando optimizar el tiempo y que los asistentes, principalmente, gestores de voluntariado corporativo, evalúen las sesiones como útiles para el crecimiento y fortalecimiento de sus iniciativas y programas, así como su red de contactos. (UNV, 2018)

Los canales y espacios de comunicación fueron los siguientes:

Espacios

- Las sesiones de intercambio de prácticas inspiradoras se dieron en el año 2016 en la casa de la ONU en Perú, ubicada en el distrito de Magdalena, Lima.
- El congreso se desarrolló en noviembre de 2016 el Auditorio de la escuela de negocios, CENTRUM Católica.
- Las reuniones de *petit comité* fueron rotativas entre las sedes de las empresas impulsoras.

Canales

- Se creó una carpeta compartida en Google Drive donde se colgaba toda la información relevante de voluntariado corporativo y, específicamente, aquella información resultado de las sesiones de trabajo conjunto: actas, infografías, artículos, etc.

- La comunicación sobre las convocatorias se daba por correo electrónico y/o llamadas telefónicas de confirmación.
- Para la visibilización de lo trabajado en las sesiones se utilizaron los canales de comunicación digital de Voluntarios ONU Perú: principalmente Fanpage y Twitter.

En conclusión, el balance del primer año de creación fue positivo pues resultó importante para las empresas el hecho de conocerse, intercambiar experiencias e identificar preocupaciones comunes con posibilidad de atenderlas de manera conjunta, donde el protagonista fuera el voluntariado corporativo, a diferencia de otros espacios/foros promovidos por gremios empresariales, entidades académicas, etc. donde se abordaban los avances y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o la sostenibilidad empresarial en Perú, pero poco se abordaba el valor estratégico del voluntariado corporativo, careciendo de data y/o evidencia de su contribución.

Asimismo, se reconoció el rol de UNV como entidad neutral, mediadora y convocante, que generó apertura al diálogo entre los involucrados y facilitó los consensos y el desarrollo de propuestas conjuntas.

5.2. Respuesta del voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño Costero de 2017

Empresas que Inspiran no estuvo preparada como plataforma de voluntariado corporativo para responder a la emergencia de El Niño Costero 2017. La GRD y respuesta a la emergencia no fueron abordados como temas dentro de las sesiones de intercambio de aprendizajes, a excepción de una mención puntual en una de las sesiones de 2016, donde se resaltó la

importancia y reconocimiento que venían adquiriendo los brigadistas voluntarios corporativos en sus empresas (UNV, 2018).

Si bien no se tuvo una acción conjunta y coordinada de voluntariado corporativo, cada empresa efectuó contribuciones independientes en favor de los damnificados y afectados. Se unió y sumó esfuerzos con los socios del Estado, sociedad civil y cooperación internacional.

Posterior a la parte más crítica de la emergencia (marzo 2017), a inicios del mes de mayo de 2017, UNV convocó a la plataforma a un espacio donde se compartiera cuál fue la respuesta generada desde el voluntariado corporativo y se llame a una reflexión sobre las lecciones aprendidas y oportunidades de trabajo como plataforma para estar mejor preparados ante futuras emergencias.

A continuación, se presenta cómo se estructuró la respuesta a la emergencia desde el voluntariado corporativo. Este es producto de lo recogido en la mencionada sesión de intercambio, donde participaron once empresas referentes en gestión de voluntariado corporativo¹⁰. Se presenta la clasificación de las acciones más recurrentes, sin incluir donaciones monetarias, de productos y servicios vinculados al *core* del negocio de cada empresa y/o la activación del mecanismo de obras por impuestos¹¹ para la recuperación o

¹⁰ Las empresas participantes fueron el Banco de Crédito del Perú (BCP), Fundación Telefónica del Perú, Cálidda Gas Natural de Lima y Callao, Red de Energía del Perú, Lindley, Alicorp, Latam, Rímac, Backus, IBM y Sodimac.

¹¹ Las obras por impuestos es el mecanismo que permite a una empresa privada, en forma individual o en consorcio, financie y ejecute proyectos priorizados por los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Mancomunidades Regionales, Mancomunidades Municipales, Universidades Públicas o Entidades del Gobierno Nacional para luego recuperar la inversión total realizada a través de un certificado para el pago de su impuesto a la renta.

levantamiento de infraestructura pública, pues escapan de lo relacionado netamente al voluntariado corporativo¹².

a. Voluntariado de soporte a la respuesta humanitaria

Definido como el voluntariado que se ejerce fuera de los territorios de emergencia pero que significan un soporte sustancial a la respuesta humanitaria. Entre las contribuciones más recurrentes del voluntariado corporativo de esta categoría se identificaron las siguientes:

1. Voluntariado para el acopio y empaquetamiento de donaciones: Puesta a disposición de colaboradores para realizar tareas específicas de clasificación, embalaje y empaquetamiento de donaciones para facilitar su transporte a las zonas afectadas.

Los voluntarios corporativos se organizaron en comisiones y grupos de trabajo y se distribuyeron en los diversos puntos de la ciudad: en sus propias sedes o en los centros oficiales dispuestos por el Estado. Como buena práctica se destacó un cuerpo de voluntariado capaz de revisar y establecer mejoras a los procesos que hicieran más eficiente la gestión de centros de acopio de donaciones para damnificados y afectados, que fuera un documento útil que revisar en próximas emergencias.

2. Red de coordinadores voluntarios a nivel nacional para recaudar donaciones al interior de las empresas: Si bien la mayoría de los colaboradores realizó alguna donación, fue crucial el soporte de la *red de coordinadores voluntarios* para liderar un plan que permitiera la mayor recaudación posible de víveres, agua y fondos, así como la eficiente clasificación y embalaje

¹² Parafraseado de la Memoria Empresas que Inspiran: Dos años impulsando el voluntariado corporativo en Perú (UNV, 2018).

de estos.

3. Voluntariado ProBono o especialista: Puesta a disposición de competencias profesionales de colaboradores para desarrollar productos concretos acorde a las necesidades de la emergencia. Se identificaron como buenas prácticas i) Disposición de profesionales en tecnología para potenciar la plataforma digital del Estado (#UnaSolaFuerza) en contexto de emergencia; y, ii) Disposición de profesionales para el diseño estratégico del Plan Nacional para la Respuesta a la Emergencia desde el Voluntariado. Ambos procesos fueron coordinados con las entidades gubernamentales encargadas:

- El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ente rector de voluntariado a nivel nacional, a través de la Dirección de Voluntariado, instaló una mesa multiactor técnica con especialistas en gestión de voluntariado, compuesta por representantes de sociedad civil, asociaciones juveniles, universidades, cooperación internacional y sector privado para el diseño e implementación del Plan Nacional de Voluntariado para la Emergencia de El Niño Costero 2017, incluyendo la participación de su sector en la respuesta a la emergencia. UNV, a través de la autora de la presente memoria, también formó parte de la mesa técnica.
- La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) contó con un soporte especializado y voluntario para potenciar la plataforma digital y la estrategia de comunicación de la campaña nacional #UnaSolaFuerza. UNV, a través de la autora de la presente memoria, formó parte de este equipo multiactor y multidisciplinario.

Si bien ambos voluntariados ProBono se trataron de un valioso aporte desde las competencias profesionales de colaboradores del sector privado, aún resulta un desafío conocer el impacto y sostenibilidad de esta contribución.

b) Voluntariado de respuesta directa en zonas afectadas

Definido como las acciones de voluntariado ejercidas en las zonas afectadas por las lluvias, inundaciones y huaycos y que se implementan posterior a la primera respuesta, en la fase de recuperación. Se destacaron las siguientes:

- 1. Levantamiento de campamentos:** Los voluntarios corporativos, preparados y capacitados por ONG y/o organismos de cooperación, en coordinación con la Dirección de Voluntariado del MIMP, realizaron jornadas de trabajo para estos fines.
- 2. Levantamiento de carpas lúdicas para niños y niñas:** La emergencia supuso la pérdida de espacios comunes y de juego. Como segunda etapa de ayuda en la emergencia, los voluntarios corporativos atendieron a esta población instalando y operando junto a la comunidad carpas lúdicas para promover la participación, creatividad e imaginación de los niños albergados.
- 3. Elaboración de planes de emprendimiento y educación financiera:** Desde el voluntariado corporativo, se organizaron equipos de trabajo para implementar talleres de asesoría en planes de emprendimiento y educación financiera a padres de familia que vieron afectados sus medios de vida.
- 4. Capacitación con enfoque de prevención de riesgos:** Una buena práctica identificada fue el desarrollo de tecnologías para la educación para la reducción del riesgo de desastres. A través del voluntariado corporativo, se fomentaron charlas y talleres de

sensibilización y educación dirigidos a la comunidad educativa de colegios nacionales para dar el mejor uso a la plataforma digital “Yo me cuido”¹³.

Si bien esta sección de la memoria muestra las buenas prácticas identificadas en la sesión de *Empresas que Inspiran*, cabe resaltar que el grueso de las intervenciones de voluntariado corporativo en la emergencia fue dirigido a la gestión de donaciones, que supuso una organización efectiva al interior de las empresas. Las alianzas generadas con otros socios se dieron, principalmente, con diversas ONG para desarrollar campañas o jornadas de voluntariado en las zonas afectadas durante la segunda respuesta. Los casos señalados de soporte al Estado fueron muy específicos (actividades de un día) y no evaluados como para identificar su impacto, replicabilidad y sostenibilidad.

La sesión concluyó con el establecimiento conjunto de oportunidades de articulación y coordinación para actuar en futuras situaciones de emergencia, dentro de las que destacaron las siguientes:

El establecimiento de protocolos u hojas de ruta de comunicación y procedimientos para la respuesta de la plataforma de voluntariado corporativo y con la Red Soy Voluntario.

El trabajo para generar condiciones para una comunicación más efectiva y eficiente entre las <i>Empresas que Inspiran</i> y con los demás actores que participan en la respuesta a emergencias a nivel nacional y local.
--

¹³ <https://yomecuido.com.pe/>

La identificación de oportunidades de voluntariado corporativo de respuesta directa en zonas afectadas o de soporte a la asistencia humanitaria en la segunda respuesta, según el perfil de colaboradores, salvaguardando su integridad y la de las poblaciones atendidas.

El desarrollo de una estrategia de voluntariado corporativo desde el enfoque de GRD, que fomente la participación de colaboradores voluntarios en procesos de preparación, respuesta y rehabilitación en situaciones de emergencia, así como en los procesos de prospección y corrección de la GRD.

Trabajar en mecanismos para la integración del voluntariado corporativo al sistema de respuesta a emergencias liderada por el Estado, de modo que se brinde un aporte sustancial desde el talento y las capacidades de colaboradores del sector privado.

Fuente: UNV, 2018

Si bien no se planificó una respuesta conjunta de voluntariado corporativo desde *Empresas que Inspiran* ante la situación de emergencia, se identificó que la plataforma fue clave para establecer contacto y coordinaciones bilaterales entre empresas para cubrir demandas de su misma gestión de voluntariado corporativo.

Posterior a la emergencia y como resultado de la sesión de trabajo, se añadieron tres elementos adicionales para fortalecer la red para la coordinación de la respuesta en el futuro:

- 1) Directorio abierto de gestores de voluntariado corporativo
- 2) Grupo de WhatsApp de Empresas que Inspiran a activarse en situaciones de emergencia
- 3) Matriz de recursos y herramientas puestas a disposición a integrantes de la plataforma para la gestión de voluntariado corporativo en contextos de emergencia, que incluye, por ejemplo, guías metodológicas, capacitaciones, etc.

Se concluye que la respuesta del voluntariado corporativo no dudó en desplegarse ante los daños causados por El Niño Costero de 2017. Tal y como se reconoce a nivel mundial, los voluntarios son los primeros en actuar en situaciones de emergencia. Sin embargo, esta respuesta pudo ser más sustancial si se trabajaba aprovechando las conexiones generadas desde la plataforma *Empresas que Inspiran* y si se hubiera planificado desde un trabajo articulado con los actores responsables de la respuesta, sobre todo con las entidades gubernamentales establecidas por el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (SINAGERD) y/o con las comunidades.

5.3. Panorama general de la respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017

Esta sección propone mostrar cómo se dio la respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017 desde los actores responsables del despliegue, gubernamentales y de la cooperación internacional, así como de otras formas de voluntariado, diferente al corporativo.

El SINAGERD dispone del INDECI como la entidad técnico-normativa, responsable de proponer normas y asesoramiento técnico en 3 de los 7 procesos de la GRD; es decir en preparación, respuesta y rehabilitación ante emergencias y desastres. Mientras que el CENEPRED es la instancia responsable de brindar la asistencia técnico-normativa en los otros

4 procesos: estimación del riesgo, reducción del riesgo, prevención y reconstrucción. En tanto, los gobiernos regionales y municipalidades provinciales y distritales son los encargados a nivel local de la implementación de la Política Nacional de GRD, en estrecha coordinación con las entidades técnico-normativas y las demás entidades del SINAGERD, cuya rectoría recae en el Viceministerio de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros (VMGT/PCM).

Asimismo, el INDECI, junto a la ONU en Perú, copreside la Red Humanitaria Nacional, que integra a los principales actores humanitarios de sociedad civil, cooperación internacional y autoridades nacionales y tiene como misión elevar el impacto de las acciones humanitarias a través de la coordinación de sus miembros en la preparación y respuesta, en beneficio de las poblaciones vulnerables¹⁴.

Respecto a la participación de otros tipos de voluntariado, se incluye cinco categorías adicionales al voluntariado corporativo: voluntariado de la sociedad civil, voluntariado convocado por entidades gubernamentales, voluntariado movilizad desde actores humanitarios, voluntariado comunitario y voluntariado espontáneo¹⁵. Se finaliza subrayando el valor diferencial del voluntariado corporativo.

¹⁴ Recogido del acta de constitución de la Red Humanitaria Nacional 2008

¹⁵ Clasificación elaborada por la autora de la memoria.

5.3.1. Actores responsables de la atención a la emergencia causada por el Niño Costero 2017

Según el SINAGERD, los primeros responsables en atender la emergencia a escala local son las municipalidades provinciales y distritales. Sin embargo, ante la escasa planificación y capacidades, estos se desbordaron y no pudieron dar una respuesta eficiente a damnificados y afectados. Esto supuso la declaración de emergencia nacional, donde se autorizó al Ministerio de Defensa (MINDEF) la coordinación de la respuesta a todo nivel.

El pico de la emergencia se dio en los meses de febrero y marzo de 2017, meses en los que se acababa de reestructurar las funciones institucionales para atender la emergencia propuestas desde el SINAGERD. La reestructuración significó que, desde diciembre de 2016, el INDECI y el CENEPRED estaban adscritos al MINDEF. La propuesta de transferir la respuesta de desastres a las FF.AA. respondía a vincular de mejor manera la defensa nacional y la defensa civil (Venkateswaram, 2017).

Si bien las FF.AA. habían participado en emergencias anteriores, estas no tenían experiencia en gestión del riesgo de desastres, preparación y recuperación. Asimismo, no estaba claro el mecanismo de coordinación entre el MINDEF con las entidades locales para articular la respuesta. Por mandato de Presidencia de la República, se distribuyó a otros ministerios zonas afectadas específicas para coordinar la respuesta (ver Infografía 1)

Infografía 1: Distribución de Ministerios en las zonas de emergencia



Fuente: Diario El Comercio, 22.03.2017

Ante este panorama, los principales responsables de la atención a la emergencia de El Niño Costero de 2017 fueron los ministerios asignados por el presidente de la República, siendo el Ministerio de Defensa el líder en la coordinación entre los sectores. En segundo lugar, las acciones propuestas por los gobiernos regionales y locales. INDECI y CENEPRED, quienes eran las entidades con más experiencia y mejor preparadas para dar respuesta, no tuvieron un rol protagónico en este evento a nivel nacional, aunque se identificaron buenas prácticas a escala local de gestión eficiente de los comités de Defensa Civil (Venkateswaram, 2017).

El papel del Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) fue relevante pues su tarea fue contar con información oportuna para generar notificaciones y alertas oficiales, y trasladarla a los sectores responsables y a los centros regionales y locales (COER y COEL). Muchas veces, este hilo comunicacional no llegaba a escala local, pues, a medida que bajaba la información, había menos seguridad de la existencia de un mecanismo que haga efectiva la

difusión de las alertas. Asimismo, contar con alertas no fue suficiente ante la poca claridad sobre cómo actuar ante dicha alerta. (Venkateswaram, 2017)

Cabe resaltar que la contribución de las organizaciones no gubernamentales, especialmente las ONG de asistencia humanitaria y el Sistema de la ONU fue fundamental. La Red Humanitaria Nacional, integrada por 38 instituciones de cooperación en la respuesta y rehabilitación, presidida por la ONU y el INDECI, lograron realizar una evaluación rápida de los daños y necesidades y se organizaron en 8 grupos temáticos para dar una respuesta integral a la emergencia: agua, saneamiento e higiene, albergues, alojamientos, salud, educación, protección, seguridad alimentaria y nutrición, y recuperación temprana y medios de vida.

Esta organización les permitió acceder al financiamiento internacional del Fondo Central de Respuesta a las Emergencia (CERF) para implementar ocho proyectos en nueve regiones afectadas. No obstante, tanto en la evaluación de necesidades como en la implementación misma de los proyectos, no se involucró lo suficiente a las entidades gubernamentales. Lo resaltante de las intervenciones de la Red Humanitaria fue que desplegó su ayuda priorizando los enfoques transversales de derechos humanos, género y cuidado a personas en situación de discapacidad (RedHum, 2017).

En el informe de evaluación de la acción de la Red Humanitaria Nacional, se identificó como oportunidad de mejora el fortalecer los mecanismos de coordinación, protocolos y procedimientos para potenciar su sinergia y, sobre todo, sumar a otros actores, como el sector privado y los grupos de voluntariado (RedHum, 2017).

En conclusión, hubo dos grandes actores para la respuesta a la emergencia: por un lado, el Estado, a escala nacional, liderado por el MINDEF; y, por otro, la cooperación internacional, articulada en la Red Humanitaria Nacional. A pesar del arduo trabajo de ambas partes, se evidenció poca coordinación entre las mismas, pese a que sí se identificó un trabajo de coordinación entre la Red Humanitaria con autoridades a escala regional y local.

5.3.2. Otras formas de voluntariado en la respuesta a la emergencia a causa de El Niño

Costero 2017

Como se describió en la sección anterior, el voluntariado corporativo se desplegó con una serie de actividades que fueron agrupadas en dos categorías: a) Voluntariado de soporte a la respuesta humanitaria; y, b) Voluntariado de respuesta directa en zonas afectadas.

Respecto a otros tipos de voluntariado, se identificaron cinco categorías adicionales de voluntariado corporativo: voluntariado de la sociedad civil, voluntariado convocado por entidades gubernamentales, voluntariado movilizado desde actores humanitarios, voluntariado comunitario y voluntariado espontáneo¹⁶.

Una experiencia del voluntariado de la sociedad civil fue la articulación generada desde las organizaciones miembros de la Red Soy Voluntaria, quienes coordinaron para hacer más efectiva su comunicación y ofrecer un mejor soporte a la emergencia. Lo anterior, considerando que tenían un perfil de no especialistas en brindar asistencia humanitaria, pero podían ocuparse de otras necesidades sin intervenir directamente en la zona de emergencia o participando más

¹⁶ Clasificación elaborada por la autora de la memoria.

activamente en la segunda respuesta. Asimismo, se identificó el soporte de gremios profesionales, como aquellos de medicina, arquitectura, ingeniería, psicología, entre otros.

El voluntariado convocado por entidades gubernamentales fue aquel gestionado desde entidades de gobierno, dentro de los destacados fueron las brigadas de voluntariado del Ministerio del Interior (MININTER), quienes acudieron al llamado del ministro de turno, Carlos Basombrío, y recibieron una capacitación para formar brigadas en limpieza de escombros, ubicación de zonas de seguridad, traslado y acompañamiento a las personas afectadas. En su mayoría fueron voluntarios universitarios. En este caso, dicho Ministerio articuló con las oficinas de Servicio Social Universitario de diversas casas de estudio (MININTER 2017).

La Dirección de Voluntariado del MIMP, ente rector de voluntariado en el país, articuló con organizaciones de la Red Soy Voluntaria para gestionar ayuda humanitaria en zonas afectadas, aunque cabe resaltar que la coordinación fue en el momento mismo de la emergencia y no previamente. Asimismo, esta dirección instauró un comité técnico que en tiempo récord pudo desarrollar el Plan de Voluntariado para la Respuesta de El Niño Costero 2017, presentado y aprobado por la PCM y el MEF.

El voluntariado, desde actores humanitarios, fue aquel que movilizó a personas debidamente capacitadas por sus organizaciones para dar respuesta en situaciones de emergencia y se le considera como un elemento crucial en la estructura de la organización. En este tipo se ubican los voluntarios de Cruz Roja, CARE, Soluciones Prácticas, Centro de Estudios y Prevención de Desastres (PREDES), de las agencias del Sistema de la ONU, etc.

El voluntariado comunitario expresado en la emergencia mostró la capacidad de los pobladores de las localidades afectadas, líderes y lideresas comunales, para organizarse en la recepción de la ayuda humanitaria y darse mutuo soporte. Este voluntariado en la legislación es definido como voluntariado de autoayuda. Como buena práctica en GRD, se destaca la organización de comunidades como “Los Polvorines” en Piura, donde con soporte de diferentes ONG, se consolidaron brigadas comunitarias quienes fueron las responsables de promover la reducción de riesgo de desastres y preparación, difundir las alertas tempranas y entregar información oportuna sobre cómo actuar y coordinar la respuesta de emergencia.

El voluntariado espontáneo refiere a las y los ciudadanos de a pie que, ante el conocimiento de las afectaciones causadas por El Niño Costero, deciden organizarse entre familiares y amigos para llegar a las zonas afectadas con comida y otras donaciones de primera necesidad. Si bien manifestó el espíritu de solidaridad de los ciudadanos de a pie, este voluntariado resultó ser el de mayor riesgo pues no articuló ni garantizó las condiciones mínimas de seguridad para quienes acudieron a ayudar. Además, los puntos de acopio de donaciones, en sus primeros días, recibieron ciudadanos que llegaron para entregar donaciones y se quedaron apoyando en la clasificación y embalaje.

Respecto a los Voluntarios en Emergencia y Rehabilitación (VER), si bien existía un registro donde figuraban sus nombres, como su despliegue debía ser liderado por las autoridades locales, las mismas que tuvieron muchas deficiencias para atender a los damnificados y afectados de sus territorios, en la mayoría de los casos, no hubo planificación ni acción oportuna de respuesta. Como parte de la investigación, no se identificó ninguna buena práctica de despliegue de los VER en la emergencia causada por El Niño Costero de 2017.

El *valor diferencial del voluntariado corporativo* respecto a otros tipos de voluntariado es que este pone a disposición un gran número de profesionales que cuentan con el respaldo y promoción institucional de sus organizaciones empleadoras para ejercer voluntariado. Es decir, cuentan con un escenario favorable y con un mínimo de recursos (por ejemplo, logísticos, financieros, tiempo, etc.) dotado por las empresas que lo impulsan para el desempeño óptimo de la acción voluntaria. Asimismo, es el tipo de voluntariado que asigna alta importancia al desarrollo de herramientas como encuestas y evaluaciones, que apoyados en la tecnología, buscan conocer el nivel de satisfacción de sus colaboradores respecto a las oportunidades de voluntariado, así como qué tanto estas han representado una estrategia para fortalecer la identidad corporativa, sentido de pertenencia y orgullo de la empresa.

Si bien es un tipo de voluntariado con mucho potencial, según los datos arrojados en el 1er Informe del Estado de Voluntariado Corporativo en Perú (PNUD 2018), aún prima las actividades de voluntariado de tipo “campaña” y “de un día”, siendo el indicador de medición preponderante el número de voluntarios movilizados y comunidad alcanzada. Otros tipos de voluntariado (de ONG, comunitario y universitario), generalmente, son de mediano y largo plazo, y tienen indicadores más claros de influencia positiva en las poblaciones.

5.4. Posicionamiento del voluntariado corporativo como socio en la respuesta a la emergencia causa por El Niño Costero 2017

Luego de describir el despliegue del voluntariado corporativo en la respuesta a la emergencia y de presentar el mecanismo gubernamental y no gubernamental operado para la atención a damnificados y afectados, es momento de hacer el análisis sobre cuán posicionado estuvo el

ecosistema de voluntariado, especialmente, el corporativo, frente a los actores responsables de la respuesta a la emergencia causada por El Niño Costero 2017.

El posicionamiento hace referencia a la forma en la que el voluntariado es percibido como valioso por los actores líderes en implementar la respuesta a la emergencia. Vinculando a lo que Jo Rowlands 1997 propone, el posicionamiento contribuye al empoderamiento relacional y colectivo de los programas de voluntariado corporativo, es decir, a la capacidad de negociar e influir en las relaciones con sus stakeholders, así como a la apertura al trabajo conjunto para un mayor impacto. Por consiguiente, el empoderamiento es considerado una pieza estratégica y fundamental en este proceso. Esta sección pretende analizar qué tanto el voluntariado corporativo fue considerado como estratégico de cara a los principales actores responsables de dar respuesta a la emergencia del caso de estudio, principalmente aquellos del Estado.

Para lograr cambios de comportamiento en las personas, en Comunicación para el Desarrollo, se analiza el progreso en base a una metodología que analiza las etapas de conocimiento, actitudes y prácticas. La metodología indica que antes de incidir en el comportamiento, son importantes dos etapas previas: la de acercar información para el conocimiento y la de obtener una valoración positiva de esa información (la cual supone relevancia). Parecen etapas de un proceso sencillo. Sin embargo, al tratarse de personas con costumbres determinadas y una cultura que, muchas veces, define su accionar, el paso de la etapa 1 a la 3, es decir, hasta incidir en cambios de comportamiento, resulta ser un desafiante camino.

Aún más complejo se torna si el ejercicio se realiza con instituciones en lugar de personas. Las instituciones tienen estructuras y dinámicas de actuación más planificadas, generalmente, con propósitos establecidos y una ruta para cumplir sus objetivos estratégicos.

A continuación, se plantean tres etapas que guíen el análisis del posicionamiento del voluntariado corporativo en los principales actores responsables de la respuesta a la emergencia. Si bien la presente memoria tiene como objeto de estudio el voluntariado corporativo, resulta útil hacer un análisis desde una mirada general del voluntariado para, posteriormente, hacer la reflexión sobre el corporativo. A continuación, se presentan las preguntas para el análisis:

Etapas	Preguntas
A. Información	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué conocían las entidades responsables de la respuesta del voluntariado (corporativo) en Perú? 2. ¿Conocían cómo se estructuraba el voluntariado a nivel nacional y local? 3. ¿Supieron a quién acudir para contar con el soporte del voluntariado (corporativo) en la respuesta a la emergencia?
B. Valoración	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cuán útil y relevante resultó para las entidades responsables de la respuesta a la emergencia contar con el soporte del voluntariado (corporativo)? 5. ¿Qué opinión tenían de las entidades que movilizan voluntarios corporativos (su eficiencia, su aporte)? 6. ¿Se les consideró como aliados estratégicos? ¿Existió voluntad para el trabajo conjunto?
C. Comportamiento	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Cómo integraron al voluntariado en la respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017? 8. ¿Qué tan estratégica fue la participación del voluntariado (corporativo)?

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentará un análisis sobre las preguntas base, tomando en cuenta lo acontecido en la emergencia de El Niño Costero 2017 y las reflexiones personales de la autora que parten de su experiencia y participación en el programa UNV. Las reflexiones serán presentadas desde una mirada del voluntariado general, haciendo énfasis en el voluntariado corporativo.

A. Información

Sobre la infraestructura de voluntariado en Perú se resaltan cuatro elementos claves: la legislación (Ley N°28238, Ley General de Voluntariado), la Dirección de Voluntariado del MIMP, los lineamientos del VER y su mecanismo de trabajo en Red: desde Soy Voluntaria, para voluntariado general, y *Empresas que Inspiran*, para voluntariado corporativo.

La Ley N° 28238, Ley General de Voluntariado (2004), su correspondiente Reglamento aprobado en 2007 y sus modificatorias hechas en 2015 y 2017, establece que el MIMP es el ente rector del voluntariado a nivel nacional. Por ende, es el Ministerio responsable de la implementación del Sistema Nacional de Voluntariado, cuya tarea es supervisar las acciones de voluntariado que desarrollan las personas y las organizaciones de voluntariado a nivel nacional, así como articular esta oferta de voluntariado con las demandas de las entidades que requieran sus acciones para la atención de temas prioritarios a nivel nacional.

Desde julio de 2015, existe una Dirección de Voluntariado dentro de la Dirección General de Población, Desarrollo y Voluntariado, en el Viceministerio de Poblaciones Vulnerables del MIMP, cuya principal misión es la de formular, proponer, supervisar, monitorear y evaluar las políticas, normas y procedimientos para la implementación y funcionamiento del Sistema

Nacional de Voluntariado (SINAVOL). Como parte de estas tareas, la Dirección de Voluntariado asume la implementación del Registro Nacional de Voluntariado (personas naturales y organizaciones de voluntariado, de la sociedad civil, entidades públicas y privadas). Este es un registro que fue potenciado a través de una consultoría voluntaria PROBONO de voluntarios corporativos de IBM, en el año 2017.

Como parte de la reforma de descentralización, algunos gobiernos regionales y locales contaban con ordenanzas de voluntariado. Sin embargo, muchas de ellas, no han logrado ser implementadas por escasos recursos, capacidad, alto nivel de rotación de funcionarios, escasa voluntad política, débil demanda desde la sociedad civil y cuerpos de voluntariado, entre otras razones.

La Red Soy Voluntaria, con UNV como facilitador, también contribuyó al proceso de descentralización, instaurando redes en Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Amazonas y Lima. Su sostenibilidad dependía, principalmente, de la voluntad política de una instancia gubernamental a nivel local para promover el trabajo en red, así como la motivación de los miembros y una hoja de ruta para fortalecer y potenciar el trabajo colaborativo para la incidencia y fortalecimiento de la infraestructura de voluntariado.

Esta información no fue accesible y, por ende, desconocida por las entidades responsables de la respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017: el MINDEF, los otros ministerios asignados y la Red Humanitaria Nacional. La Dirección de Voluntariado del MIMP, responsable de la promoción y fortalecimiento del voluntariado a nivel nacional, era aún una dirección joven y, sumado a una serie de razones como la volatilidad de sus directores, la obstrucción en la administración y los escasos recursos asignados, no logró posicionar su

rectoría de voluntariado en el sector público nacional en el momento que sucedió la emergencia. Asimismo, si bien está reglamentado el Sistema Nacional de Voluntariado, aún no existe un Plan Nacional de Voluntariado, que es el documento que guía la implementación.

La existencia de VER tampoco estuvo dentro de la información accesible a las entidades líderes de la respuesta, principalmente, porque el rol del INDECI venía debilitándose ante las reformas del SINAGERD y porque era responsabilidad de los gobiernos a escala regional y local planificar las funciones de los VER y coordinar su soporte, tarea que no asumieron ni previamente, ni durante la emergencia.

Finalmente, la Red Soy Voluntaria venía experimentando una etapa en donde su facilitador, UNV, ya no contaba con financiamiento para proyectos de fortalecimiento de la infraestructura de voluntariado en el país y se hacía cada vez más evidente la necesidad de una estructura de autogestión y sostenibilidad de la red. *Empresas que Inspiran* era una plataforma con menos de un año de creación y su foco era, en su primer año, consolidarse como red de empresas, antes que presentarse y trabajar en conjunto con otros actores públicos o de la sociedad civil. Si bien fue evidente la poca visibilidad de los elementos de la infraestructura de voluntariado a nivel nacional por parte de las entidades líderes de la respuesta a la emergencia de El Niño Costero 2017, es claro que no se trató de un tema netamente de conocimiento, sino que expresó las consecuencias de la aún débil gestión de las entidades responsables de la institucionalización de voluntariado a nivel nacional y la baja voluntad política por revertir la situación.

En conclusión, dada la emergencia, los actores responsables de la respuesta desconocían del rol del MIMP como ente rector de voluntariado y de los lineamientos del VER. Por ello, no

hubo claridad sobre a qué instancia acudir para coordinar la respuesta del voluntariado en la emergencia, ni desde las instancias líderes de la atención a la emergencia, ni desde el ecosistema de voluntariado a nivel nacional.

Si el voluntariado, en su dimensión más amplia, no alcanzó la visibilidad esperada, el voluntariado corporativo fue aún menos conocido respecto a lo que es, lo que ofrece y dónde encontrarlo.

B. Valoración

Si bien la infraestructura de voluntariado a nivel nacional no fue de conocimiento frente a los responsables de atender la emergencia y, por ende, hubo poca claridad sobre el valor de integrarla a los procesos de primera respuesta y cómo hacerlo, el voluntariado cobró gran relevancia en la emergencia de El Niño Costero 2017. Lo anterior debido a que los voluntarios fueron los primeros en actuar en todas sus formas, desde organizaciones de voluntariado especialistas en asistencia humanitaria, pasando por aquellas no especialistas pero con un cuerpo de voluntarios que querían colaborar en actividades de soporte, hasta aquellos ciudadanos que de manera espontánea buscaron brindar algún tipo de ayuda, sobre todo llevando comida, agua y artículos de primera necesidad a las familias afectadas.

Todos quisieron *hacer algo* desde sus frentes, mostrando el alto sentido de solidaridad existente en el país, aunque poco planificado y coordinado. Esta débil o nula planificación conllevó a que se perciba la respuesta del voluntariado como desordenada y contraproducente para el trabajo de las FF.AA. y la cooperación internacional.

La emergencia evidenció una situación en la que los responsables de la atención a los damnificados y afectados sabían que necesitaban manos. El considerar el apoyo solidario de la ciudadanía sería valioso, pero, como se venía dando, resultaba riesgoso para la integridad de afectados, damnificados y los propios voluntarios. Además, este apoyo crecería aún más ante las noticias que presentaban el incremento de pérdidas y daños en las poblaciones afectadas. Urgía implantar algún tipo de mecanismo que ordenase el servicio voluntario en la emergencia.

Así, surgen nuevos protagonistas para la coordinación del voluntariado en la emergencia: el ministro de turno, Carlos Basombrío, desde el MININTER y el Congresista de la bancada oficialista, Gino Costa, se propusieron coordinar el acopio y la distribución de donaciones, y movilizar voluntarios en la limpieza de escombros de las zonas afectadas con herramientas de pico y pala.

El portal #UnaSolaFuerza, página oficial del Estado (gestionada por PCM) en la emergencia, tenía un campo de registro para convocar voluntarios, aunque no indicaba sobre qué tareas específicas, cuándo y dónde ejercer el voluntariado.

Cabe resaltar que, en el camino, el MIMP desarrolló un plan para desplegar voluntariado a nivel nacional en la respuesta a la emergencia, así como para agilizar el registro de voluntarios que salían a campo, buscar colaboraciones para garantizar el ejercicio de sus derechos y beneficios, y contar con un seguro de salud para sus salidas a terreno.

Las medidas que se tomaron desde el Estado para organizar el voluntariado evidenciaron que hubo desconocimiento de lo que era y el valor que suponía el ecosistema de voluntariado peruano. A partir de lo sucedido en el escenario de la emergencia, la autora plantea que el

voluntariado fue concebido, desde los funcionarios públicos responsables, como la disponibilidad de un gran número de ciudadanos con alto espíritu de apoyo y solidaridad, que había que organizar, dar una inducción y asignar roles, salvaguardando su integridad.

Hay poca evidencia de que fuera concebido como lo que realmente ofrece: una amplia gama de organizaciones de voluntariado, provenientes de la sociedad civil, sector privado, cooperación internacional, universidades, etc. capaces de gestionar la movilización de voluntarios según perfiles requeridos y llevar adelante los procesos de convocatoria de voluntarios, selección, formación, asignación de roles, seguimiento, evaluación, certificación, etc. en el proceso de respuesta a la emergencia y en otras etapas de la GRD¹⁷. Finalmente, el voluntariado en El Niño Costero 2017 fue reconocido como aquel de *un día* y que fue ejercido por ciudadanos de a pie, principalmente, jóvenes sin previa capacitación.

Definición y percepción asignada por autoridades al voluntariado en la emergencia	Dimensión real del voluntariado en emergencia
Disponibilidad de un gran número de ciudadanos, principalmente jóvenes, con alto espíritu de apoyo y solidaridad con necesidad de organización, inducción y asignación de roles, salvaguardando su integridad.	Cuerpo de organizaciones de voluntariado, provenientes de la sociedad civil, sector privado, cooperación internacional, universidades, etc. con experiencia y capacidad de gestionar programas/intervenciones de

¹⁷ Los dos tipos de voluntariado en la emergencia de El Niño Costero 2017, que fueron expresamente reconocidos por el MININTER, el MIMP y la PCM. Estos son el voluntariado para la gestión de donaciones y el voluntariado en la limpieza y remoción de escombros. La evidencia de esta afirmación se recogió de las notas de prensa de los sectores, ceremonias de reconocimiento a voluntarios y voluntarias celebradas en el mes de julio de ese año y las presentaciones de PCM sobre el plan para la “Reconstrucción con Cambios”. En consecuencia, se reconoce al voluntariado, únicamente, desde actividades de un día y en la etapa de respuesta a la emergencia.

	<p>voluntariado que permitan movilizar una diversidad de voluntarios para que den soporte a la emergencia según los perfiles y competencias disponibles. También, capaces de planificar su actuación en la preparación, respuesta, rehabilitación y reconstrucción de una situación de emergencia.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Con lo expuesto, la autora concluye que, efectivamente, el voluntariado resultó importante para la atención a la emergencia, aunque hubo poco conocimiento sobre cómo aprovechar ese recurso disponible desde su real dimensión. Por su parte, el voluntariado corporativo tampoco fue entendido desde su real contribución estratégica, aunque hubo prácticas muy puntuales de colaboración estado–empresa desde sus voluntarios corporativos¹⁸, que resultaría útil sistematizar bajo los criterios de relevancia, impacto, replicabilidad y sostenibilidad.

Las autoridades gubernamentales encargadas del voluntariado para la respuesta a la emergencia no tuvieron mapeadas a las organizaciones de voluntariado, más sí a ciudadanos que quería apoyar y se inscribieron en el portal #UnaSolaFuerza.

Posteriormente, las colaboraciones que se iban generando, principalmente, con universidades, iglesias, ONG y empresas mostraron que las entidades gubernamentales responsables valoraron a las organizaciones de voluntariado por su capacidad de movilización de

¹⁸ Revisar sección 5.2: Respuesta del voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño Costero de 2017

voluntarios, más que de gestión de voluntariado. Fueron las entidades gubernamentales quienes asumieron, sin contar con capacidades, la responsabilidad de coordinar las etapas de gestión: convocatoria, selección, formación, asignación de roles y monitoreo, en los procesos de limpieza de terrenos, levantamiento de albergues, entre otras intervenciones de voluntariado en la segunda respuesta.

Valoración asignada a organizaciones de voluntariado en la emergencia	Valoración ideal de las organizaciones de voluntariado
Entidades capaces de movilizar y convocar a la mayor cantidad de personas prestas a apoyar en actividades específicas que el Estado les asigne.	Entidades con experiencia y capacidades suficientes para asumir la gestión de voluntarios en las fases de la GRD. Son socios estratégicos de las entidades del Estado en este proceso.

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que voluntarios especialistas en ayuda humanitaria, sobre todo aquellos integrantes de organizaciones de la Red Humanitaria Nacional, escaparon de estas coordinaciones debido a que ya se encontraban en campo ejerciendo su servicio con claridad sobre su rol en la atención a la emergencia: salvar vidas, debido a la planificación de sus organizaciones con mandato humanitario. No obstante, tampoco se identificó una coordinación planificada entre esta instancia Red Humanitaria Nacional con las entidades que promueven voluntariado, ni de sociedad civil, ni del sector privado. (INDECI 2018).

C. Comportamiento

Como se ha visto en las secciones anteriores de información y valoración, si bien los actores responsables de la atención a la emergencia de El Niño Costero paulatinamente fueron integrando en su actuar intervenciones de voluntariado, la autora evalúa que esta integración pudo ser más estratégica, ello sustentado en los siguientes hechos:

- Si bien los principales actores en la respuesta a la emergencia fueron el MINDEF y, por el lado de la cooperación internacional, la Red Humanitaria Nacional, no articularon con el ecosistema de voluntariado para capitalizar el recurso como soporte a sus acciones.
- Quienes asumieron el liderazgo en la organización del voluntariado fueron el MININTER, en colaboración con el Congresista oficialista, Gino Costa y, paulatinamente, la Dirección General de Población, Familia y Voluntariado del MIMP. Ambos actores gubernamentales asumieron el rol de gestores de iniciativas de voluntariado en la emergencia, implementando acciones de convocatoria a la ciudadanía, selección, formación y acompañamiento en el despliegue de voluntariado en zonas afectadas. Responsabilidades sobre las que no tenían experiencia previa.
- El MININTER organizó campañas masivas con más de 500 voluntarios por jornada, principalmente, universitarios, para la entrega de donaciones, el levantamiento de lodos y limpieza de viviendas de familias afectadas.
- Por su parte, el Ministerio de la Mujer realizó jornadas de levantamiento de albergues y entrega de víveres a familias de Chosica–Lurigancho con más de 250 voluntarios.

- La primacía del número de voluntarios movilizados se tornó prioridad en los reportes semanales de los ministerios, así como en las comunicaciones en prensa y otros medios¹⁹.
- Las alianzas que, progresivamente, se iban generando con socios estratégicos del ecosistema de voluntariado, por ejemplo, con universidades, iglesias, empresas, etc. resultaron ser más una coordinación para la movilización de voluntarios, que una alianza que permitiera a las organizaciones de voluntariado gestionar a sus voluntarios permanentes y dirigir sus recursos instalados a la atención de demandas que las entidades gubernamentales responsables de la emergencia identificaban.
- SINAVOL asigna al MIMP la rectoría para articular la oferta de voluntariado, desde un entendimiento de su infraestructura a escala nacional y local, con la demanda de las entidades públicas para la atención de problemáticas sociales. No obstante, dada la emergencia, el mecanismo para este fin no estuvo estructurado ni funcionando. Pese a ello, la demanda de voluntarios por parte de los ministerios se incrementaba cada vez más, resultando en el desborde de la capacidad del MIMP en la movilización de voluntarios, que, en estricto sentido, no representaba su rol dentro de SINAVOL.
- Para los ministerios, hubo la inexacta percepción de que el MIMP, desde su Dirección de Voluntariado, tenía el rol de movilizar el número de voluntarios que ellos demandaban y que no representaba una inversión adicional, existiendo vacíos sobre quién asumiría los gastos para la logística de voluntarios, formación, transporte, equipos, etc.
- Durante la emergencia, la Dirección General de Población, Desarrollo y Voluntariado convocó a especialistas en gestión de voluntariado, provenientes de distintos sectores, para establecer un petit comité y desarrollar de manera conjunta el Plan de Voluntariado

¹⁹ Recogido del análisis de contenido de las notas de prensa del MININTER y MIMP.

para la Emergencia del Niño Costero 2017, desde un enfoque territorial y descentralizado, que fue aprobado, pero con escasa evidencia de su implementación.

- Asimismo, el MININTER convocaba a actores públicos y de la sociedad civil a mesas semanales con el fin de identificar necesidades de voluntariado.

Para fortalecer el análisis de cómo los actores responsables de la emergencia integraron el aporte del voluntariado, cabe hacer referencia a una experiencia en Chile, donde su Ministerio de Desarrollo Social encargó una investigación sobre cómo el voluntariado podía contribuir a la implementación de la política pública. El estudio identificó tres formas de relacionamiento Estado-organizaciones de voluntariado, que se detalla a continuación:

- a) Ausencia de relación: Cuando las expresiones colectivas de voluntariado y el Estado suceden de forma paralela. No existe ningún tipo de intercambio significativo, ya sea porque se desconoce la oferta programática del Estado o porque se considera que cualquier tipo de relación no agrega valor.
- b) Relación transaccional: Situaciones en las que desde las instancias colectivas de voluntariado se produce algún tipo de relación con instancias del aparato estatal. Dichas relaciones están basadas, principalmente, en el intercambio de información y se producen de forma irregular en el tiempo.
- c) Relación de colaboración: Situaciones en las que, en base a la percepción de un interés compartido, se establece un vínculo de colaboración entre la organización del voluntariado y el Estado. Cabe precisar que este espacio de colaboración se encuentra condicionado a si se trata de un espacio de colaboración creado desde el Estado o se basa más en una relación

horizontal. En una relación de colaboración, las partes se consideran como socios estratégicos.

En base a esta clasificación, la relación evidenciada entre el Estado y las organizaciones de voluntariado en El Niño Costero 2017 fue transaccional, en la medida que las entidades de voluntariado proveían de recursos humanos voluntarios y el Estado asignaba tareas para la respuesta. Implícitamente el Estado asumía el rol de gestor de voluntariado. Hubo, pues, una brecha de capacidades y recursos intermedios de lo que implica una óptima gestión de voluntariado.

Por su parte, el voluntariado corporativo no fue visibilizado ni integrado estratégicamente en la respuesta al Niño Costero de 2017 porque, dentro de los tipos de voluntariado, el corporativo fue el menos conocido (capacidad y formas de contribución) y porque la visibilidad de las empresas recaía en los importantes aportes que generaban a través de sus donaciones. Según cifras oficiales del Estado, 160 empresas privadas canalizaron 800 toneladas de alimentos, 2500 toneladas de agua, medicinas y disposición de aviones y embarcaciones.

En resumen, en base a la experiencia de El Niño Costero 2017, el siguiente mapa de GI resume cómo el voluntariado corporativo fue percibido, valorado y coordinado con los actores responsables de la respuesta a la emergencia.

Actor	Información (alta, media, baja)	Valoración (positiva, neutra, negativa)	Coordinación (Fuerte, media, débil)	Balance de relacionamiento

				(alto, medio, bajo)
Ministerio de Defensa	Baja. No contó con información mínima de la infraestructura de voluntariado corporativo en Perú. Manejó su servicio militar voluntario.	Neutra. Al no contar con información, no valoró ni positiva ni negativamente al voluntariado.	Débil. No hubo coordinación con el ecosistema de voluntariado, menos con las oportunidades del corporativo. Por parte de las FF.AA., se identificó la coordinación en la zona afectada solo con el voluntariado comunitario, aunque no fue, precisamente, reconocido como voluntariado.	Bajo. No tuvo suficiente relacionamiento con la sociedad civil organizada, menos con el mundo corporativo. Por ello, no capitalizó las oportunidades de coordinación con el ecosistema de voluntariado.
Ministerio	Medio.	Positiva.	Media. Si bien supo organizar a	Medio.

<p>del Interio r</p>	<p>Voluntariado entendido como disponibilidad de la fuerza y motivación de ciudadanos y ciudadanas para actuar. No contó con información de la infraestructura de voluntariado. Primacía de conocimiento y coordinación con el voluntariado universitario, sobre el corporativo.</p>	<p>Voluntariado como un recurso útil que organizó para que apoyen en acciones concretas, más a nivel táctico que estratégico.</p>	<p>los ciudadanos para actividades de voluntariado, no hubo suficiente coordinación con el ecosistema de voluntariado. Se evidenció desconocimiento de la infraestructura de voluntariado corporativo.</p>	<p>Tuvo alta valoración del potencial del voluntariado, aunque reducido aprovechamiento de su real capacidad de contribución, aún en menor medida del voluntariado corporativo.</p>
<p>INDE CI</p>	<p>Bajo. Si bien contó con lineamientos de voluntariado en emergencia y rehabilitación, no</p>	<p>Positiva. El voluntariado ya era reconocido en sus lineamientos para la actuación</p>	<p>Débil. La coordinación fue débil no solo con el ecosistema de voluntariado, sino en general</p>	<p>Bajo. El INDECI no coordinó con el ecosistema de voluntariado corporativo en la</p>

	conoció de su infraestructura.	en emergencias y rehabilitación (VER)	con los responsables de la respuesta.	planificación de la respuesta.
Ministerio de la Mujer	Medio. Por ser ente rector de voluntariado, desde la dirección de voluntariado, manejó la información dispuesta en la Ley, mas no la información de lo que representaba el voluntariado corporativo.	Positiva, Existió valoración y reconocimiento al valor del voluntariado en todas sus formas previo a la emergencia. Fue la entidad que más noción tuvo del voluntariado corporativo.	Media. La Dirección General de Población, Desarrollo y Voluntariado intentó establecer una coordinación con organizaciones referentes del ecosistema de voluntariado, incluyendo la representación del voluntariado corporativo en el comité técnico para la elaboración del Plan Nacional de	Medio Conocimiento y valoración medio, mas poca y débil planificada coordinación.

			Voluntariado en la Emergencia.	
Red Humana Nacion al	Medio. Por ser integrado por organismos de cooperación internacional, hubo conocimiento del voluntariado, mas poca claridad de su infraestructura y las capacidades principalmente del voluntariado corporativo.	Positiva. El voluntariado fue considerado como recurso valioso. Varias de sus organizaciones contaron con voluntarios, mas no tuvieron mapeado las oportunidades del voluntariado corporativo.	Débil. No se identificó una coordinación con la infraestructura de voluntariado, menos con el corporativo.	Bajo. Dentro de sus lecciones aprendidas, se identificó que hubo débil relacionamiento y coordinación con sociedad civil, incluyendo el voluntariado corporativo.
Gobier nos region ales y locales	Débil. En promedio, no contaron con suficiente información del ecosistema de voluntariado corporativo y sus	Neutra. Al no contar con información, no hubo valoración ni positiva ni negativa.	Débil. No se identificó mecanismos de coordinación para la respuesta con los grupos de voluntariado corporativo.	Bajo. Primó la descoordinación y la poca capacidad en general de los gobiernos subnacionales en la respuesta a la emergencia. El

	oportunidades, sumado a su débil actuación y protagonismo en la respuesta.			voluntariado fue invisibilizado.
--	--	--	--	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el posicionamiento del voluntariado corporativo en la emergencia de El Niño Costero 2017 se puede resumir de la siguiente manera:

- Hubo una débil visibilidad del ecosistema de voluntariado corporativo en la emergencia, pues los actores responsables de la respuesta no conocían de la potencialidad ni los medios para articular y coordinar con las empresas que fomentan voluntariado, tampoco tuvieron conocimiento de la plataforma *Empresas que Inspiran*.
- Se evidenció alto sentido de solidaridad de ciudadanos que querían *hacer algo* y se movilizaron para brindar apoyo a las familias damnificadas y afectadas. Esto se tornó evidente en las demandas de colaboradores hacia sus empresas por contar con oportunidades de voluntariado corporativo para solidarizarse con los damnificados, sobre todo aquellos en situación más vulnerable.
- Las empresas que promueven voluntariado como estrategia corporativa, al no tener cómo responder a las demandas de sus colaboradores voluntarios, pusieron en riesgo el relacionamiento de las empresas con su principal GI, es decir, sus colaboradores. No

les ofrecieron opciones de voluntariado, o aquellas ofrecidas fueron poco planificadas, sin un mapeo exhaustivo de los riesgos que estas suponían.

- La relevancia de la cultura de voluntariado no tardó en ponerse en agenda entre autoridades y medios de comunicación. Sin embargo, el desconocimiento de su infraestructura y las características de los tipos de voluntariado, sobre todo el corporativo, resultó que más importante para el gobierno fuera el número de voluntarios movilizados durante sus jornadas, que el esfuerzo por una coordinación efectiva con el ecosistema de voluntariado corporativo.
- Se identificaron dos buenas prácticas en Lima donde el Estado tuvo experiencias positivas de articulación con el voluntariado corporativo: en la instalación y operación de albergues en las zonas afectadas y en la conformación del petit comité para la elaboración del Plan Nacional de Voluntariado en la Emergencia de El Niño Costero 2017.
- Cabe reconocer que, si bien hubo estas deficiencias, el voluntariado corporativo supo organizarse a escala local y con las familias a quienes servía, teniendo casos en donde, efectivamente, se coordinó con líderes de las comunidades afectadas. En este sentido, el voluntariado comunitario fue pieza fundamental para su articulación y coordinación con otros tipos de voluntariado (corporativo, universitario, iglesias, etc.).
- En situaciones de emergencia, el optimismo de voluntarios y voluntarias, sean independientes o de organizaciones, hizo que, pese a no ser parte del sistema nacional

de respuesta, funcione un sistema espontáneo de apoyo y cooperación mutua que llevó a recuperar la esperanza de miles afectados por los huaycos e inundaciones.

5.5. El valor agregado de la comunicación estratégica

Esta sección busca reflexionar sobre cómo la comunicación estratégica genera valor a la gestión del voluntariado corporativo. Propone puntos de análisis para que los programas de voluntariado corporativo den soporte efectivo a las estrategias nacionales y locales de la gestión de riesgo de desastres y, por consiguiente, contribuyan a la construcción de sociedades más resilientes.

Desde la mirada del *empoderamiento* es importante reflexionar sobre qué tanto los programas de voluntariado corporativo generan valor a sus organizaciones, no medido únicamente desde la satisfacción de colaboradores, sino, sobre todo, en el aporte que este genera a determinadas estrategias vinculadas al core negocio, por ejemplo, el relacionamiento con stakeholders, reputación corporativa, innovación en productos y servicios, minimización de riesgos, etc. En la medida en que desde la alta dirección se perciban como valiosos, aumentará su poder, resistencia y capacidad de cooperar en mecanismos multiactor de desarrollo sostenible, como son los espacios de coordinación para la preparación de la respuesta a emergencias y desastres.

“Nosotros como institución tenemos medido e identificado el impacto del voluntariado en el negocio. Este es estratégico por donde lo mires: 1) se elevan los niveles de engagement, de compromiso por encima de la media; 2) la retención de talento se hace mucho más fácil, la gente le encuentra un significado al trabajo que realiza”.

Ana María Gubbins (Gerenta General de Great Place To Work Perú)

Para ello, será necesario sistematizar *business cases* que evidencien el triple impacto que el voluntariado corporativo supone: en colaboradores, empresa y comunidades. En la medida que el voluntariado corporativo se reconozca como estratégico para sus empresas, facilitará el empoderamiento y capacidad propositiva de las y los gestores de voluntariado corporativo en las estrategias de desarrollo sostenible, teniendo claridad sobre la capacidad y potencialidad del voluntariado corporativo en los procesos de la GRD. Las plataformas colaborativas como *Empresas que Inspiran* pueden agilizar el proceso y aprendizaje.

“Hay un tema fundamental, muchas veces, decimos que el voluntariado está ligado a la filantropía. Ahí, es donde pierde su valor estratégico. Solo es estratégico cuando realmente está aportando al negocio, de alguna manera, al core de la empresa”.

Cecilia Benavides (Gerenta de Proyectos de Consultora Responde)

En relación al caso de análisis, para un empoderamiento de los programas de voluntariado corporativo en la GRD, resulta valioso identificar cómo la iniciativa va a aportar simultáneamente a lo siguiente: a) al bienestar de colaboradores voluntarios y voluntarias, relacionado al fortalecimiento de su ciudadanía corporativa y la mejora de su desempeño enlazado a las estrategias de talento y cultura; b) a los objetivos estratégicos de la empresa, relacionado a qué tanto la iniciativa de voluntariado corporativo pueden tener un efecto importante en el perfil de riesgo, el potencial de rendimiento y/o la reputación de su empresa; y, c) a los objetivos de los planes de GRD a nivel comunitario, municipal, regional o nacional, según corresponda la alianza establecida. El desafío también apunta a los mecanismos de medición de dicho aporte.

La propuesta de empoderamiento que esta memoria sugiere podría considerarse aún lejana a la realidad actual de los programas de voluntariado corporativo en Perú; sin embargo, se podrían plantear rutas donde el voluntariado corporativo se engrane a programas de sostenibilidad corporativa más grandes, siendo el voluntariado corporativo, el brazo que moviliza de manera estratégica a colaboradores voluntarios, según sus perfiles, capacidades y recursos.

“¿Por qué las empresas no hacen más voluntariado corporativo? Porque nadie les ha comunicado los beneficios, nadie les ha dicho que van a generar valor. Se sigue viendo como filantropía cuando es 100 % estratégico. El voluntariado no se tiene que ver como un favor especial de las empresas, se tiene que ver como una estrategia de la empresa, que genera un valor inmenso”.

Miguel Solano (Merco)

Ante la creciente presencia de amenazas climáticas en Perú, las empresas vienen desarrollando planes corporativos de GRD. Por ello, sería clave lograr que el voluntariado corporativo contribuya a este plan, antes de lanzar iniciativas atomizadas. Esto facilitaría el desarrollo de indicadores más allá del número de voluntarios movilizados, generando evidencia donde el voluntariado corporativo podría representar una ventaja competitiva.

El *posicionamiento* hace referencia a cómo se hacen visibles los atributos del voluntariado corporativo en la GRD de cara a los actores gubernamentales responsables de la respuesta y/o a las líderes comunitarias, quienes en situaciones de emergencia son las primeras en actuar.

Como se ha subrayado en la sección de posicionamiento del voluntariado corporativo, la infraestructura actual de voluntariado tiene un nivel de madurez no menor que debe ser acercado y puesto a disposición de las instancias responsables de la respuesta.

Si bien se han identificado los retos del voluntariado corporativo para tener relevancia de cara al negocio, la foto actual del voluntariado corporativo en Perú, sumado a los otros tipos de voluntariado, evidencian que existe una capacidad instalada de gestión de voluntariado, que incluye procesos muy detallados de selección, convocatoria, formación y asignación de roles a una ciudadanía activa y con propósito de involucrarse de manera más efectiva y oportuna a la implementación de la política pública y a la construcción de sociedades sostenibles. Esto representa un recurso poco aprovechado y de alto valor para las estrategias de la GRD.

La *apropiación* girará en torno a los espacios de coordinación multiactor donde el voluntariado corporativo deberá participar de manera sostenida y no únicamente en las situaciones de emergencia. La apropiación de un mecanismo de coordinación se dará en la medida que sus integrantes reconozcan sus capacidades para sumar a causas comunes, como lo es la GRD. Es decir, no podemos tener expectativas de un mutuo entendimiento cuando no existe apropiación del mecanismo de articulación de parte de sus miembros, ni una apertura sostenida a generar alianzas para el desarrollo. *Empresas que Inspiran* como plataforma de voluntariado corporativo es una primera instancia donde puede potenciarse el sentido de apropiación, para posterior o paralelamente participar en otros mecanismos multiactor.

Sucede que, dada la emergencia, se espera que los mecanismos de coordinación multiactor se activen y funcionen, sin tener el paso previo de generación de confianza y construcción de esquemas de valor compartido (gana-gana) entre las entidades integrantes. Dicho esto, se torna

importante sistematizar esquemas de valor compartido entre empresas que promueven voluntariado corporativo con actores que confluyen en la GRD, incluyendo a las comunidades como sujetos de derechos.

La coordinación en situaciones de emergencias es clave y se subraya como principio rector en marcos internacionales para la GRD, como lo señala el Marco de Sendai. Sin embargo, durante El Niño Costero 2017, no estuvo claro ni desde las propias empresas cuál era el rol que podía asumir el voluntariado corporativo. A lo anterior, se suma que el mecanismo de coordinación que se activó concibió al voluntariado desde una dimensión parcializada y táctica de movilización de voluntarios.

Empoderamiento, posicionamiento y apropiación serán los elementos clave para que los programas de voluntariado corporativo sean una estrategia con influencia positiva en el *relacionamiento con grupos de interés*:

- ✓ Con los colaboradores, al darles una experiencia de crecimiento y aprendizaje.
- ✓ Con la alta dirección, al evidenciar el retorno de su inversión en voluntariado, vinculado a temas que afecten positivamente a la estrategia de negocio.
- ✓ Con el estado y/o comunidades, al sumar de manera valiosa a las estrategias de GRD a nivel local.

Resulta trascendental dar pasos claros y medidos hacia este camino si la expectativa es que el voluntariado corporativo sea visto como un medio poderoso para alcanzar una participación activa y propositiva de la empresa, a través de sus colaboradores, en la implementación de la política pública de la GRD.

El mayor porcentaje de los programas de voluntariado corporativo se gestiona desde las áreas de RSE y Asuntos Corporativos y estas, a su vez, están en las Direcciones de Comunicación Corporativa, Relaciones Institucionales, etc. Esto hace que los indicadores para medir el éxito de las intervenciones en voluntariado corporativo sean principalmente de posicionamiento. En este sentido, es importante empezar a incluir nuevos indicadores relacionados al relacionamiento con grupos de interés y a la mejora de la calidad de vida de las personas.

Con esta consideración, el empoderamiento también hace referencia a la capacidad de agencia de colaboradores voluntarios y la comunidad en las estrategias de voluntariado corporativo, incluyendo el pleno ejercicio de sus derechos humanos. Esto, en situaciones de emergencia, se torna clave, pues incrementan los riesgos de eventuales daños en la vida de personas. Si una empresa apuesta por implementar programas de voluntariado corporativo en la GRD debe partir por tener claridad de los riesgos que supone la propia implementación del programa.

La disciplina de la comunicación puede llevar a identificar y aplicar estrategias claras que evidencien que el voluntariado corporativo aporta a la estrategia de negocio y al desarrollo sostenible.

Para alcanzarlo, la autora sugiere que los profesionales de la Comunicación para el Desarrollo deben convertirse en conectores dentro de las organizaciones y, así, diseñar soluciones integrales desde el voluntariado corporativo que puedan ofrecer como empresa ante un desafío social, ambiental, etc. Esto permitirá romper las barreras entre áreas y, a su vez, encontrar rutas para que el voluntariado corporativo se torne en una ventaja competitiva para el negocio.

Segundo, los profesionales de la Comunicación para el Desarrollo tienen la capacidad de asumir el rol de conectores también con las entidades que ya vienen abordando el tema en el

territorio, (gubernamentales, comunitarias y la academia). En la etapa de respuesta a emergencias, el voluntariado corporativo tiene la capacidad de testear a pequeña escala, coordinando con las comunidades y las autoridades a nivel distrital, las rutas de colaboración para la preparación, respuesta y recuperación.

Las plataformas colaborativas de voluntariado corporativo, además de las oportunidades de intercambio de aprendizajes y buenas prácticas que brindan, pueden resultar de utilidad para el desarrollo de estrategias de empoderamiento y posicionamiento de la infraestructura de voluntariado corporativo para la incidencia e integración. Un ejemplo de ello es el voluntariado corporativo como categoría en el SINAVOL y como elemento de soporte al Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres.

En resumen, el quehacer de las profesionales en Comunicación para el Desarrollo debe integrar en la gestión de estrategias de comunicación y desarrollo el concepto de *relacionamiento para el desarrollo*. El mencionado parte del reconocimiento de las capacidades y recursos del voluntariado corporativo para sumar a procesos de desarrollo más integrales y complejos, que requerirán de la participación de más actores. Asimismo, invita a sostener procesos de colaboración que evidencien esquemas de ganar-ganar entre sus miembros.

Considerar el concepto de *relacionamiento para el desarrollo* permitirá alejarse de las intervenciones aisladas, que generan dependencia y que ponen en riesgo la reputación de las empresas. Por el contrario, se logrará que el voluntariado corporativo encuentre su espacio, valor y reconocimiento en los planes de GRD, tanto de la propia empresa como aquellos gestionados a nivel gubernamental y comunitario.

6. Conclusiones

La memoria profesional presenta un estudio de caso donde se analiza, desde la perspectiva de la comunicación estratégica, la respuesta del voluntariado corporativo a la emergencia de El Niño Costero de 2017 en Lima, Perú. Este fue un evento que afectó a nivel nacional a más de 1.5 millones de peruanos y peruanas y supuso 162 pérdidas humanas; así como otras pérdidas materiales, sociales y culturales (Venkateswaram, 2017).

Es relevante estudiar sobre este hecho pues el Perú es un país altamente vulnerable a efectos del cambio climático y, por otro lado, es un país con alto sentido de solidaridad, siendo el voluntariado una de sus máximas expresiones. 1 de cada 3 peruanos han hecho voluntariado alguna vez en sus vidas (Consejo Nacional de Juventud y Encuentros casa de la Juventud, 2004).

Asimismo, las investigaciones de sostenibilidad empresarial evidencian la importancia para el negocio de actuar responsablemente, siendo el voluntariado corporativo una de las estrategias donde las empresas ponen al servicio la motivación y habilidades de sus colaboradores para, paralelamente, potenciar su crecimiento personal y profesional, y contribuir a la construcción de sociedades más prósperas, justas y resilientes.

La metodología empleada propuso un análisis antes, durante y después de la emergencia. Incluyó la revisión de documentación existente producto de las sesiones de intercambio, mesas de trabajo y entrevistas a profundidad realizadas en el marco de la iniciativa “*Empresas que Inspiran* - plataforma de empresas que promueven voluntariado corporativo para el desarrollo sostenible”, impulsada desde el año 2016 por el Programa de Voluntarios de Naciones Unidas

(UNV) en Perú. También incluyó lo recogido en los espacios de coordinación para la respuesta y rehabilitación de El Niño Costero 2017 convocados por el Estado durante los meses de febrero y abril de 2017.

La información recogida fue analizada sobre la base de un marco teórico que se dividió en la literatura sobre Voluntariado Corporativo en la GRD a nivel global y nacional, así como las teorías de la comunicación sobre empoderamiento, posicionamiento, apropiación y la teoría de stakeholders. La memoria presenta las siguientes conclusiones:

1. La respuesta del voluntariado corporativo a la emergencia de El Niño Costero de 2017 fue atomizada y poco aprovechada, aunque con mucho potencial. La capacidad del voluntariado corporativo para dar soporte a la respuesta a la emergencia fue mínimamente conocida y considerada por los actores responsables de la respuesta. Estos actores fueron los ministerios que contaron con el mandato de responder y/o activar el voluntariado (MINDEF, MININTER y el MIMP); así como las organizaciones humanitarias que integran la Red Humanitaria Nacional.
2. Los actores responsables de la respuesta consideraron de manera parcial el potencial del voluntariado corporativo. Se tomó en consideración su capacidad de movilización de voluntarios, mas no su capacidad invaluable de gestión de voluntariado. Esto último hace referencia al proceso detallado de implementación de cada una de las etapas del ciclo de voluntariado: selección de voluntarios según perfil, asignación de roles, motivación, supervisión, etc.

3. Desde la teoría de empoderamiento propuesta por Ferguson 1998, los programas de voluntariado corporativo pudieron trabajar más profundo en un autorreconocimiento de su potencial. Ello hubiera significado posicionar su aporte estratégico inicialmente de cara a sus empresas, tratándose de su primer aliado, para posteriormente ser parte del engranaje de la respuesta a la emergencia. Esto hubiera facilitado un trabajo conjunto y de impacto, incluyendo la colaboración con otros tipos de voluntariado (de la sociedad civil, universitario, internacional, etc.)
4. Según la definición de apropiación propuesta por Beltrán en 2005, las empresas integrantes de *Empresas que Inspiran* venían trabajando en la apropiación de la plataforma, que aún no alcanzaba el año de creación cuando sucedió la emergencia. Si bien no se evidenció una respuesta coordinada entre sus empresas integrantes, la plataforma permitió reflexionar de manera conjunta sobre los desafíos del voluntariado corporativo y el trabajo en red para responder a futuras emergencias. De construirse objetivos comunes y viables, *Empresas que Inspiran* puede ser el espacio para trabajar sobre los retos identificados. Ello incluye estrategias para el empoderamiento institucional y colectivo (propuestos por Jo Rowlands 1997) de los programas de voluntariado y estrategias para dar una respuesta más articulada, oportuna y eficiente a futuras situaciones de emergencia.
5. Desde la teoría de stakeholders propuesta por Freeman en 2010, las intervenciones de voluntariado corporativo que implementaron las empresas en respuesta a El Niño Costero 2017 influyeron en, como mínimo, dos grupos de interés relevantes: sus colaboradores voluntarios y las comunidades donde ejercen el voluntariado. Tratándose de una situación de emergencia, aumentaron los riesgos de generar una experiencia

positiva para ambos grupos de interés, riesgos que no necesariamente fueron mapeados y abordados y que pudieron traer consecuencias en su reputación.

6. Cuando se hace un análisis del voluntariado corporativo desde los lentes de la comunicación estratégica, incluyendo las teorías de empoderamiento, apropiación y de stakeholders, se hace mucho más evidente que las empresas, desde sus programas de voluntariado corporativo, forman parte de un sistema que les exigirá relacionarse con una diversidad de actores. Ello, a su vez, les permitirá identificar al voluntariado como ventaja competitiva de la empresa. Como consecuencia de un análisis introspectivo, la empresa va a saber reconocerse, en términos de identificación de sus propias capacidades para la gestión de programas de VC e identificación de asimetrías de poder con sus grupos de interés. Esto permitirá proponer intervenciones de voluntariado corporativo de mayor impacto, no solo en situaciones de emergencia, sino en las otras etapas de la Gestión del Riesgo de Desastres.

Cabría analizar en futuras investigaciones, usando las mismas variables, la relación entre empresas (desde el voluntariado corporativo), comunidad y su territorio en contexto de emergencia. En un país como Perú donde la institucionalidad es frágil, las estrategias de preparación, respuesta y rehabilitación podrían ser más efectivas de pensarse y diseñarse a partir de esquemas de gobernanza local, donde el voluntariado corporativo y las comunidades puedan ser catalizadores del involucramiento de otros socios (públicos y privados) para reducir vulnerabilidades frente a desastres y organizarse oportunamente a escala local en caso de emergencia.

7. Bibliografía

ADRA Perú. (2015). *Actuando como voluntario de ADRA*. Recuperado de

<https://www.adra.org.pe/voluntariado>

Allen K., Galiano M. (2017) Corporate Volunteering in the Global South. In: Butcher J., Einolf C. (eds) *Perspectives on Volunteering. Nonprofit and Civil Society Studies (An International Multidisciplinary Series)*. Springer, Cham

Andina Portal. (2017). *Solidaridad y acción para un nuevo norte*. Lima, Perú: Diario

Allen K., Galiano M. (2017) Corporate Volunteering in the Global South. In: Butcher J., Einolf C. (eds) *Perspectives on Volunteering. Nonprofit and Civil Society Studies (An International Multidisciplinary Series)*. Springer, Cham

Oficial: El Peruano. Recuperado de

<http://portal.andina.com.pe/edpespeciales/2017/365-dias-ppk/capitulo1.html>

ASOCAM. (2007). *Empoderamiento: conceptos y orientaciones*. Quito, Ecuador: ASOCOM.

Recuperado de [https://www.shareweb.ch/site/Poverty-](https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf)

[Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-](https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf)

[%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf](https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf)

Beltrán, R. (12-16 de julio de 2005). La comunicación para el desarrollo en

Latinoamérica: un recuento de medio siglo. Presentado en el Panel 3: Problemática de la Comunicación para el Desarrollo en el contexto de la Sociedad de la Información.

Documento presentado en el III Congreso Panamericano de la Comunicación, Buenos

Aires, Argentina. Recuperado de
https://www.infoamerica.org/teoria_textos/lrb_com_desarrollo.pdf

Consejo Nacional de Juventud y Encuentros, Casa de la Juventud (2004)

Mesa Redonda. Voluntariado: miradas y perspectivas. Lima: CONAJU.

Congreso de la República del Perú. (19 de febrero de 2011). *Ley N°29664, Ley que*

crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD).

Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29664.pdf>

Congreso de la República del Perú. (1 de junio de 2004). *Ley N°28238 – Ley General*

de Voluntariado (incluye modificaciones con la Ley N°29094). Recuperado de

<https://www.inabif.gob.pe/portalweb/img2/LEY%20N%2028238.pdf>

Cruz Roja Peruana. (2018) *¿Qué es Voluntariado?* Recuperado de

<http://www.cruzroja.org.pe/voluntariado/>

El Peruano (2017). *Decreto Supremo N°004-2017-MIMP Decreto que modifica el*

Reglamento de la Ley N°28238 General de Voluntariado. Lima, Perú: Ministerio de la

Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) Recuperado de

[http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-](http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-no-2823-decreto-supremo-n-004-2017-mimp-1523114-1/)

[reglamento-de-la-ley-no-2823-decreto-supremo-n-004-2017-mimp-1523114-1/](http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-no-2823-decreto-supremo-n-004-2017-mimp-1523114-1/)

EU Aid Volunteers (2013). *Employee Volunteering and Employee Volunteering in*

Humanitarian Aid in Europe. Bruselas, Bélgica: CODESPAPRO y CEV European Volunteer Centre. Recuperado de <https://www.codespa.org/app/uploads/ueaid-volunteers-ev-and-ev-in-humanitarian-aid.pdf>

Freeman, R. (2010.. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Nueva, York, Estados Unidos: Cambridge

University Press. Recuperado https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Richard+Edward+Freeman.+Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach&ots=60gjC5Q4QP&sig=jQ6VZsPI_iwszEVGy7aEABKMuMA#v=onepage&q=Richard%20Edward%20Freeman.%20Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach&f=false

Gil, A., & Paula, L. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 71-90 páginas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2331/233118302005.pdf>

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial. *VERITAS.II*(17), pp. 205-224. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2471547>

Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI). (2018). *Fortaleciendo la respuesta ante desastres en el Perú: Lecciones Aprendidas del Fenómeno El Niño Costero 2017 en el Perú*. Lima, Perú: INDECI. Recuperado de

<http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc2678/doc2678-contenido.pdf>

Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Londres, Reino Unido: Sage

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). (26 de junio de 2017).

Ministerio de la Mujer realizó jornada de voluntariado en zonas afectadas por el Niño Costero. Lima, Perú: MIMP. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/salaprensa/nota-prensa.php?codigo=2392>

Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de Chile. (2014). *Informe final:*

Caracterización y Diagnóstico de la Oferta de Voluntariado Vinculada al Sector Profesional, Universitario y Corporativo y sus Estrategias de Vinculación con la Oferta Pública. Recuperado de <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Characterización-y-Diagnóstico-de-la-Oferta-de-Voluntariado-ARS-Chile-2014.pdf>

Ministerio del Interior (MININTER). (24 de marzo de 2017). *500 voluntarios*

organizados por MININTER ayudarán a remover escombros en Chosica. Lima, Perú: MININTER. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/content/500-voluntarios-organizados-por-mininter-ayudarán-remover-escombros-en-chosica>

Naciones Unidas. (21 de octubre de 2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda*

2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Recuperado de https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf

Observatorio de Voluntariado Corporativo (OVC). (2015). *Informe del Voluntariado Corporativo en Iberoamérica 2015*. Madrid, España: OVC. Recuperado de <https://www.voluntare.org/wpdm-package/informe-voluntariado-corporativo-iberoamerica-2015/?wpdmdl=14812>

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2009). *Gestión de la información y comunicación en emergencias y desastres: Guía para equipos de respuesta*. Washington D.C., Estados Unidos: OPS. Recuperado de https://www.paho.org/chi/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=guias-para-desastres&alias=19-gestion-de-la-informacion-y-comunicacion-en-emergencias-y-desastres&Itemid=1145

Pinillos, L., & Fernández, L. (2011). *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. Madrid, España: Pontificia Universidad Comillas. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jose_Luis_Fernandez-Fernandez/publication/297757785_De_la_RSC_a_la_sostenibilidad_corporativa_una_evolucion_necesaria_para_la_creacion_de_valor/links/57fbc21508ae51472e7e7e5c/De-la-RSC-a-la-sostenibilidad-corporativa-una-evolucion-necesaria-para-la-creacion-de-valor.pdf

Presidencia de Consejo de Ministros (PCM). (2014). Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres PLANAGERD 2014 – 2021. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/178763/PLANAGERD.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (11 de agosto de 2015). *Resolución*

Ministerial N°187-2015-PCM. Aprueban “Lineamientos para la constitución y funcionamiento del Voluntariado en Emergencia y Rehabilitación –VER”. Recuperado de

<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/RM-187-2015-PCM.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). *Comunicación para el Desarrollo. Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*. Nueva York, Estados Unidos: PNUD. Recuperado de

http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_development_oslo_c4d_pda_es.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018). 1er Informe de Voluntariado Corporativo en Perú 2017. Lima, Perú: CENTRUM PUCP y Voluntariado de Naciones Unidas Perú. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/primer-informe-del-estado-del-voluntariado-corporativo-en-el-per/>

The United Nations Volunteer (UNV). (2014). *UNV Strategic framework 2014-2017*. Bonn. Recuperado de https://www.unv.org/sites/default/files/UNV_Strategic_Framework_2014_2017_0.pdf

The United Nations Volunteer (UNV). (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Información y guía para las organizaciones de voluntariado*. Bonn, Germany: UNV. Recuperado de https://www.unv.org/sites/default/files/UNV%20QA%20on%20SDGs_web_S.pdf

United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2015). *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030*. Recuperado de https://www.unisdr.org/files/43291_spanishsendaiframeworkfordisasterri.pdf

Venkateswaran, K., MacClune, K. and Enríquez, M.F. (2017). *El Niño Costero: The 2017 Floods in Peru*. Zurich Flood Resilience Alliance
de <http://repo.floodalliance.net/jspui/bitstream/44111/2594/4/Libro-PERC-nino-costero.pdf>

Voluntarios ONU Perú. (2018). *Memoria Empresas que Inspiran: Dos años promoviendo el voluntariado corporativo en Perú*. Lima, Perú: Voluntarios ONU del Perú. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/380064322/Memoria-Empresas-que-Inspiran-Dos-anos-impulsando-el-voluntariado-corporativo-en-Peru>

United Nations Development Group (UNDG). (2015). *MAPS: Mainstreaming, acceleration and policy support for the 2030 agenda*. Nueva York, USA Recuperado de <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/MAPS-Concept-Note-Oct-2015-ENDORSED-BY-UNDG-on-26.10.15.pdf>