

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Análisis de la incidencia de los factores de la profesionalización en los objetivos de programas de desarrollo de voluntarios: caso de la organización Crea+

Tesis para obtener el grado de Magistra en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

ADRIANA ALEXANDRA TORRES QUIROZ

Tesis para obtener el grado de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

JORGE EDUARDO VERGEL QUINTANA

Asesor:

MG. JORGE ERNESTO VARGAS TORRES

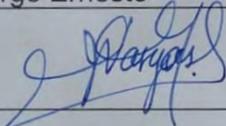
Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, **Vargas Torres, Jorge Ernesto**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado "ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL MODELO DE GESTIÓN DE VOLUNTARIADO DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: CASO DE LA ORGANIZACIÓN CREA+", de los autores Torres Quiroz, Adriana Alexandra y Vergel Quintana, Jorge Eduardo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/02/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

San Miguel, 03 de marzo del 2023.

Apellidos y nombres del asesor: Vargas Torres, Jorge Ernesto	
DNI: 08148779	Firma 
ORCID: 0000-0002-2305-7734	

RESUMEN EJECUTIVO

La atención de problemáticas sociales requiere de acciones colectivas que permitan movilizar a las personas de las ideas hacia la acción. La solidaridad, el compromiso y la participación son variables que se manifiestan en el voluntariado y que, con una correcta gestión, son capaces de generar cambios importantes en las personas, las organizaciones y la sociedad.

La presente investigación busca analizar el modelo de profesionalización de la organización no gubernamental Crea+, la cual utiliza el voluntariado para realizar labores sociales vinculadas a la educación de niños, niñas y adolescentes en el Perú. Esto permitirá vislumbrar qué factores contribuyen a la consecución de metas de los objetivos de desarrollo de voluntarios y pueden ser tomados en consideración desde la gerencia social para facilitar y/o fortalecer la gestión de voluntarios.

La investigación utiliza un método mixto para analizar el caso específico de la organización no gubernamental Crea+ y se sustenta en los aspectos teóricos de la profesionalización, el voluntariado y la gestión del voluntariado. Los hallazgos encontrados muestran que la organización se reconoce como un voluntariado profesional y establece sus objetivos y estructura en base a esta premisa. Asimismo, la gestión del voluntariado que se realiza en la organización se enfoca en este principio de profesionalización. Finalmente, se concluye que hay factores que influyen positivamente en el alcance de los objetivos de desarrollo de voluntarios; estos factores están vinculados a los elementos centrales del proceso de profesionalización y pueden ser claves para facilitar la gestión de voluntarios.

PALABRAS CLAVE: Profesionalización, voluntarios, gestión, gerencia social, voluntariado.

DEDICATORIA

A nosotros mismos, pues pese a las dificultades pudimos sacar esta tesis adelante.



ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Justificación	10
1.3. Ubicación de la investigación en la Gerencia Social	11
1.4. Objetivos de la investigación	11
1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivos específicos	12
2. CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL SOCIAL Y NORMATIVO	13
2.1. Marco contextual social.....	13
2.2. Descripción de la organización materia de estudio.....	15
2.3. Marco normativo	16
3. CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	19
3.1. Conceptos teóricos.....	19
3.1.1. <i>Voluntariado</i>	19
3.1.2. <i>Profesionalización</i>	24
3.1.2.1. <i>Elemento central: Liderazgo</i>	27
3.1.2.2. <i>Elemento central: cultura y valores</i>	29
3.1.2.3. <i>Elemento central: equipo capacitado y comprometido</i>	30
3.1.2.4. <i>Elemento central: gestión estratégica</i>	31
3.1.3. <i>Gestión de voluntarios</i>	32
3.2. Revisión y análisis de otras investigaciones	36
4. CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
4.1. Tipo de estudio.....	39
4.2. Estratégica metodológica.....	39
4.2.1. Determinación de la muestra	39
4.3. Variables e indicadores	39
4.4. Instrumentos de investigación	40
5. CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS	42
5.1. Presencia de los elementos centrales del proceso de profesionalización en el modelo de gestión de Crea+	42
5.1.1. Elemento central de liderazgo.....	43
5.1.2. Elemento central: cultura organizacional.....	52
5.1.3. Elemento central: equipo capacitado	57
5.1.4. Elemento central: gestión estratégica	61
5.2. Metas del programa de desarrollo de voluntarios y su cumplimiento	64

5.3. El proceso de profesionalización y su impacto en los objetivos de desarrollo de voluntarios.....	68
6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	73
6.1. Conclusiones.....	73
7. CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES	75
7.1. Recomendaciones.....	75
8. BIBLIOGRAFÍA.....	76
8.1. ANEXO 1 — Matriz de consistencia.....	84
8.2. ANEXO 2 — Guía de entrevista semiestructurada: Director General	85
8.3. ANEXO 3 — Guía de entrevista semiestructurada: Directores de área ..	87
8.4. ANEXO 4 — Guía de entrevista semiestructurada: Excoordinadores	89
8.5. ANEXO 5 — Guía de grupo focal: Voluntarios y exvoluntarios	90
8.6. ANEXO 6 – Guía de encuesta dirigida a voluntarios	93
8.7. ANEXO 7 — Guía de revisión documental.....	94



INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones no gubernamentales y asociaciones civiles reconocen que la urgencia del cambio empieza por uno mismo y ven en el voluntariado una oportunidad para llevar a cabo acciones que ayuden a atender problemáticas sociales. El voluntariado está unido a la idea de la acción solidaria y es una parte de las plurales formas de participación y compromiso social. Los desafíos que plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas muestran que existen varias temáticas importantes que deben ser y son atendidas por los Estados, la sociedad civil y el sector privado, pero ¿qué tan fácil es para una organización de la sociedad civil conducir un grupo de personas para que se comprometa con el cambio que se busca? Las ideas asociadas al voluntariado suelen estar relacionadas a la voluntad de la persona de donar su tiempo y sus capacidades para una causa externa. Pese a ello, la vinculación con el compromiso no siempre va de la mano, pues se entiende que quien ayuda da lo que puede dar. ¿Cómo explicar situaciones donde se mantenga el compromiso y profesionalismo de más de dos mil voluntarios durante un año?

De este modo, la presente investigación pretende analizar los factores que inciden en la consecución de metas de desarrollo de voluntarios mediante la identificación del modelo de profesionalización del voluntariado de la asociación sin fines de lucro Crea+, una organización con más de 10 años que se auto reconoce como un “voluntariado profesional en educación que promueve la Responsabilidad Social Individual”. Así, se plantea resolver la interrogante: ¿cuáles son los factores de la profesionalización, en una organización de voluntarios, que contribuyen a lograr los objetivos de desarrollo de los voluntarios que la componen? ¿Sería posible replicar el modelo en otras organizaciones de voluntarios? La investigación posibilitará poner en evidencia cuál es el modelo de profesionalización que sigue Crea+ y si se acerca a las propuestas conceptuales de este para luego hacer una correlación con los resultados de sus objetivos de desarrollo de voluntarios.

En cuanto a hallazgos, la investigación se aborda desde tres dimensiones: i) la revisión del modelo de profesionalización de la organización a través de la verificación de sus elementos centrales, y ii) la revisión de los objetivos y metas del programa de desarrollo de voluntarios de Crea+ y su cumplimiento, y iii) la identificación de los factores que influyen en los resultados vinculados con el desarrollo de voluntarios.

El hallazgo principal de la primera dimensión radica en que los elementos centrales del proceso de profesionalización se encuentran presentes en un nivel alto en la

organización Crea+. Se destaca su Programa de Líderes, que busca identificar y formar líderes entre los voluntarios de la organización. Esto impacta directamente al elemento central de liderazgo dentro del proceso de profesionalización.

El hallazgo principal de la segunda dimensión muestra que las metas planteadas para los programas y capacitaciones de la organización son alcanzadas y, en algunos casos, superadas. Esto fue corroborado con revisión de documentos y encuestas a voluntarios y exvoluntarios.

El hallazgo principal de la tercera dimensión es que sí hay factores que influyen positivamente en el alcance de las metas establecidas. En mayor nivel, son factores vinculados con los elementos centrales de equipo capacitado y gestión estratégica del proceso de profesionalización..

La investigación está estructurada en cinco capítulos: en el primero se plantea la justificación del problema, sus objetivos y su ubicación en la gerencia social. En el segundo, se realiza un mapeo contextual y normativo de la situación del voluntariado en nuestro país. En el tercer capítulo, se contemplan los conceptos teóricos relacionados a la investigación como voluntariado, profesionalización y gestión de voluntarios. En el cuarto, se presenta la estrategia metodológica, las variables e instrumentos de recojo. Finalmente, en el quinto capítulo se analizan e interpretan los resultados del estudio de caso a modo de hallazgos y se cierra con las conclusiones y recomendaciones sugeridas a partir de la investigación en general.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En el Perú, uno de cada tres peruanos ha formado parte de un programa de voluntariado—alguna vez (Portocarrero, 2004). A raíz de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, la temática adquirió mayor relevancia, pues el evento logró congregarse a más de 19 000 voluntarios. Tanto para el Estado peruano como para las Naciones Unidas se trató del programa de voluntariado más grande realizado en el país, lo que ha marcado un hito en el voluntariado a nivel nacional (Andina, 2019). Los voluntarios pasaron por procesos formativos certificados y recibieron beneficios de alimentación, transporte, red de contactos, entre otros.

El proceso formativo es uno de los aspectos del voluntariado que permite el fortalecimiento de las capacidades del voluntario para que puedan ejercer su labor en pro de diferentes problemáticas sociales. Por ejemplo, si el voluntariado es sobre construcción de módulos de vivienda prefabricados, la organización llevará a cabo capacitaciones del proceso de instalación de los módulos y, una vez en campo, dotará de las herramientas necesarias para realizar la actividad. La mayoría de las organizaciones de voluntarios en el Perú cumplen con implementar estos procesos dirigidos a los voluntarios que las conforman; no obstante, en nuestra opinión, esta visión y aplicación del proceso formativo es muy limitante, y no aprovecha la potencialidad del voluntario como agente capaz de asumir roles y responsabilidades delegadas con poder de decisión en situaciones específicas. Sin duda, esto requeriría de un proceso formativo que incluya el desarrollo de competencias como las de liderazgo, trabajo en equipo, planificación, gestión de personas, comunicación, entre otras.

Pese a su potencial, la situación en el Perú demuestra que no hay un aprovechamiento adecuado del voluntariado. El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ente rector del voluntariado, no cuenta con mecanismos de información actualizados que permitan evidenciar su estado. Las pocas investigaciones actualizadas que existen se enfocan en el voluntariado corporativo y dejan al voluntariado social y/o comunitario de lado o con investigaciones de muchos años atrás. Esto, evidentemente, impide facilitar el involucramiento adecuado de los distintos actores en los procesos de mejora y generación de nuevos conocimientos.

Si bien en el Perú no se encuentra data actualizada que permita conocer el número exacto de organizaciones de voluntariado existentes, muchas de estas destacan por el trabajo de captación que realizan mediante sus plataformas digitales. Entre ellas se encuentran Techo y Crea+. En su página web, Techo se describe como una organización conformada por voluntarios jóvenes que, junto con habitantes de asentamientos populares, trabaja por superar la situación de pobreza en la que viven millones de personas. Sus acciones principales están abocadas a acercar a las familias a una vivienda digna a través de construcciones de viviendas de emergencia prefabricadas. Crea+ es una organización sin fines de lucro con más de 10 años operando, que busca desarrollar capacidades y potenciar talentos en niños y adolescentes de zonas vulnerables del Perú a través de un programa formativo en valores. Además, , en comparación con las demás organizaciones, es la única que se autodefine como un voluntariado profesional, que cuenta con objetivos que proponen cambios en los hábitos de los voluntarios y el fomento de la responsabilidad social y que cuenta con una base de voluntarios amplia, llegando a más de dos mil por semestre.

En una encuesta realizada por ESADE- Obra Social La Caixa que recoge la evolución de la profesionalización en las ONG en España (Carreras, 2011), el 90% de los encuestados mencionaba que una de las claves para su evolución era el impacto que tenían los programas formativos. Por experiencias personales y compartidas, creemos que esta visión formativa es aplicada en Crea+ en la gestión y desarrollo de los voluntarios, formándolos en valores para poder inspirar y transmitirlo a los niños.

En ese escenario, la presente investigación buscará responder a la siguiente pregunta general: ¿Cuáles son los factores de la profesionalización, en una organización de voluntarios, que contribuyen a lograr los objetivos de desarrollo de los voluntarios que la componen? Para responder a la pregunta, se investigará el caso de la organización de voluntariado Crea+, y se responderán preguntas como: ¿Cómo se introduce a la profesionalización en su modelo de desarrollo de voluntarios? ¿Se han cumplido las metas del programa de desarrollo de voluntarios? ¿Cuál es la percepción de los directivos con respecto a los resultados obtenidos al interior de la organización?

1.2. Justificación

La investigación se realizará con un caso de estudio de la asociación sin fines de lucro Crea+, analizando si esta hace uso de elementos de la profesionalización en su gestión interna para lograr objetivos de desarrollo de voluntarios.

El voluntariado puede jugar un rol importante como una fuerza que promueve el desarrollo de las sociedades a través de la creación de capital social (UNV, 2015). Así, la producción de información empírica que ayude a fortalecer al voluntariado es importante para la gerencia social, ya que éste es una manifestación de la sociedad civil en cuanto a participación en pro de solucionar – o aportar a la solución de– problemáticas sociales.

La investigación es viable porque es factible en el tiempo y las condiciones permiten el acceso a las fuentes de información necesarias para recopilar datos.

1.3. Ubicación de la investigación en la Gerencia Social

El caso Crea+ presenta especial relevancia porque evidencia un diferencial en su enfoque de gestión de voluntarios, ya que hace un énfasis en la profesionalización y las responsabilidades delegadas y compartidas.

Para la gerencia social sería importante rescatar las potencialidades de este modelo de gestión para replicarlo en otras organizaciones similares o tomarlo como referente ante dificultades de compromiso y participación en organizaciones de voluntarios que implementen programas o proyectos sociales. Además, teniendo en cuenta que el voluntariado es una manifestación de capital social (Kliksberg, 2006), se vuelve de mayor relevancia para el campo de la gerencia social. En ese sentido, la investigación aportará conocimiento que permitirán una mejor comprensión de la profesionalización como herramienta de gestión para lograr los objetivos de desarrollo de voluntarios.

Asimismo, para la sociedad civil puede generar una mayor motivación e involucramiento como actores sociales, pues serán conscientes de la importancia de su rol y cómo sus capacidades se verán potenciadas en favor de su comunidad.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Analizar los factores que inciden en la consecución de metas de desarrollo de voluntarios mediante la identificación del modelo de profesionalización del voluntariado de la organización Crea+ para generar recomendaciones que permitan proponer medidas replicables que fortalezcan la gestión de desarrollo de voluntarios en organizaciones de voluntariado.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar y describir el modelo de profesionalización de la organización Crea+.
- Identificar las metas del programa de desarrollo de voluntarios de Crea+ y evaluar su cumplimiento.
- Identificar los factores que influyen en los resultados vinculados con el desarrollo de voluntarios a través de los directivos y exvoluntarios.



CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL SOCIAL Y NORMATIVO

2.1. Marco contextual social

Según la séptima edición del 'World Giving Index' (2017), realizada por Charities Aid Foundation, el Perú se ubica en la posición número 66 de 139 países a nivel mundial por el tiempo que sus habitantes dedican a la actividad voluntaria. Uno de cada tres peruanos ha formado parte de un programa de voluntariado alguna vez, según estudios de la Secretaría Nacional de la Juventud y el Fondo de Población de Naciones Unidas (2015) y tiene como grupo etario mayoritario a adolescentes y jóvenes de entre 15 a 29 años.

Un momento clave de exposición sobre esta labor se dio durante los Juegos Panamericanos y Para panamericanos Lima 2019, pues el evento logró congregarse a más de 19 000 voluntarios. Además de las notorias sensaciones de orgullo y logro por la rápida y eficiente gestión del evento, la magnitud de la masa de voluntarios dio luces sobre su potencialidad y límites. Tanto para las Naciones Unidas como para el Estado peruano se trató del programa de voluntariado más grande realizado en el país, lo que marcó un hito.

Es importante resaltar que, durante el 2017 – antes de los mencionados juegos – el reglamento que enmarca el voluntariado en nuestro país sufrió modificaciones y especificaciones importantes que podrían inferir que, en el Perú, la capacidad de reacción es más fuerte que la planificación, pues, haciendo un breve análisis general, sin estas modificaciones el despliegue de la gestión voluntaria no hubiera sido posible en la magnitud observada durante el evento.

A pesar de que es competencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, no existe una plataforma que consolide todas las formas de ser voluntario con las organizaciones que hacen uso de estos, ni investigaciones sustanciales al respecto. Existe el portal denominado Sistema Nacional de Voluntariado, cuya funcionalidad a la fecha es deficiente pues se limita a la inscripción de voluntarios y organizaciones interesadas. Luego de ello, no hay mayor actividad.

El Centro Nacional del Voluntariado (CENAVOL), por su parte, es una asociación sin fines de lucro que promueve esfuerzos para la coalición entre la sociedad civil y el Estado, y busca la integración del voluntariado a escala nacional. La información que se puede obtener de la web es escasa e informativa, lo cual podría significar que la

única vía para realizar acciones con esta institución es acudiendo a su sede administrativa.

Otro actor clave de esta temática es la Comisión Nacional de Voluntariado (CONVOL), cuya conformación y funciones se establecen a partir del Art. 13º de la Ley General del Voluntariado. Esta comisión, conformada por representantes del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, la Cruz Roja Peruana, Instituto Nacional de Defensa Civil, Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú y un representante de las Organizaciones de Voluntarios, promueve la ampliación de la cobertura del voluntariado a nivel nacional y contribuye con la mejora de la calidad de los servicios voluntarios. Al igual que la institución anterior, la información de la organización es insuficiente.

A nivel internacional, es la Organización de Naciones Unidas (ONU) mediante su oficina dedicada específicamente al voluntariado conocido como United Nations Volunteers, quien promueve investigaciones sobre el estado del voluntariado en el mundo. Un aporte importante realizado en el Perú se dio de la mano con empresas del sector privado y académico en el 2017, elaborando el Primer Informe del Estado del Voluntariado Corporativo, evidenciando hallazgos en materia de enfoques de gestión voluntaria, perfil del voluntario, valor al negocio, impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, campos de intervención, entre otros. En su mayoría, los hallazgos dejaron ver que el porcentaje de participación voluntaria se centró en la temática de medio ambiente y educación, y la modalidad de disposición de tiempo se dio, casi en su totalidad, durante los fines de semana.

Asimismo, es importante rescatar una iniciativa ágil y dinámica desarrollada por la sociedad civil organizada, mediante la plataforma Proa que tiene como objetivo conectar a personas que quieren hacer voluntariado y/o realizar donaciones, con organizaciones solidarias que necesitan su ayuda. Esta plataforma, además de tener aporte en la promoción de la labor voluntaria, es bastante amigable y se adapta a las necesidades del usuario, en su mayoría público joven.

Estos hechos aúnan la idea de que las investigaciones en torno al voluntariado en nuestro país aún son limitadas, lo cual impide ver con mayor precisión la realidad social del fenómeno. De todos modos, en el Perú se demuestra la necesidad de mejorar las capacidades estatales desde otros sectores. Es por ello que el curso de la presente investigación profundiza sobre la dimensión de la gestión voluntaria, desde un caso específico de la sociedad civil organizada.

2.2. Descripción de la organización materia de estudio

Crea+ es una organización sin fines de lucro fundada en el año 2009 que busca contribuir con la educación de niños, niñas y adolescentes en escuelas de zonas periféricas vulnerables de Perú, a través de talleres de reforzamiento matemático y talleres artísticos. Para llevarlo a cabo, la organización promueve la responsabilidad social individual a través de un voluntariado profesional que concientice a los más jóvenes sobre la importancia de aportar con la educación de los más pequeños y vulnerables. Hasta el día de hoy, Crea+ ha beneficiado a cerca de 21 mil niños brindando más de 26 mil clases de matemáticas y talleres multidisciplinarios en escuelas públicas de Lima Metropolitana, Callao, Talara, Chincha, Cusco y Chimbote (Crea+, 2019).

Si bien no existe límite de edad para ser voluntario en la organización, la mayoría los voluntarios tiene entre 20 a 27 años y son llamados 'Creandos'. Cuenta con una estructura conformada por una Dirección General, Dirección de Impacto, Dirección de Marketing y Comunicaciones, Dirección de Sostenibilidad, Dirección de Gestión Estratégica y Dirección de Gestión de Colegios, muy parecida a un organigrama empresarial.

La organización es apoyada por grandes empresas como Ferrosa, IBM, Backus, entre otras. Existen cuatro denominaciones para las empresas donantes y dependen de su calidad de aportación. Así tenemos, a) Patrocinadores: son aquellas empresas que financian un programa completo (es decir, abarcan todos los costos que aproximadamente representan S/ 50 mil nuevos soles por semestre); b) Socios estratégicos: empresas que dan un porcentaje de donación que permite cubrir los costos de estar en uno o más colegios; c) Aliados estratégicos: compañías que colaboran en especie (refrigerios, materiales, servicios de asesoría, etc.); y d) Socios cliente: empresas a las que se les brinda un servicio de RSE a petición de estas.

En cuanto a la misión de la organización, esta está descrita de la siguiente manera: *“Somos un voluntariado profesional en educación que promueve la responsabilidad social individual y busca que más niños y adolescentes crean en sí mismos para lograr sus sueños; a través de un modelo que educa en valores, desarrolla capacidades y potencia talentos en escuelas de zonas vulnerables del Perú.”*

Por el lado de la visión organizacional se describe como *“Ser reconocidos como un modelo de voluntariado eficaz y sostenible que motiva e inspira a niños y jóvenes a descubrir y potenciar sus talentos e influir positivamente en su vida y entorno.”*

La organización tiene tres objetivos institucionales, los cuales son:

- a. Educar en valores, desarrollar capacidades, potenciar talento estimulando la capacidad de soñar y creer en sí mismos.
- b. Fomentar la responsabilidad social individual. Compartir y conocer otras realidades.
- c. Ser un voluntariado profesional que promueva un cambio cultural reflejado en nuevos hábitos.

2.3. Marco normativo

En Perú, existe la Ley N°28238 o Ley General del Voluntariado, la cual fue promulgada el 31 de mayo del año 2004 y modificada por la Ley N°29094 en el 2007. Esta describe el rol promotor y facilitador que tiene el Estado y declara de interés nacional la labor que realizan los voluntarios. Además, estipula que el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables sea la entidad rectora encargada de velar por estas tareas. En la ley se definen conceptos clave que delimitan qué entiende el Estado como voluntariado, voluntario y beneficiario. El primer concepto, es descrito en la ley de la siguiente forma:

Labor o actividad realizada sin fines de lucro, en forma gratuita y sin vínculos ni responsabilidad contractual. El Voluntariado comprende actividades de interés general para la población, 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, tendientes al bien común. El voluntariado (...) en ningún caso podrá sustituir al trabajo que se realiza en forma remunerada (Congreso de la República del Perú 2007).

Es importante recalcar cómo la ley establece que el voluntariado no puede suplantar al trabajo remunerado; es decir, se puede inferir que una organización no puede estar constituida enteramente por voluntarios.

El segundo concepto, voluntario, es entendido por la ley peruana como aquella persona natural o jurídica sin ánimo de lucro que lleva a cabo acciones propias del

voluntariado. A las personas jurídicas las denomina organización de voluntarios. Finalmente, la normativa define al concepto de beneficiario como las personas naturales destinatarias de la acción del voluntario.

Los artículos 9 y 12 son puntos importantes dentro de la ley de voluntariado, pues describen prerrogativas a las que pueden acceder aquellos que ejercen la labor voluntaria. En primer lugar, el voluntario tiene el derecho a ser capacitado para desempeñar eficazmente su labor. La responsabilidad de brindar dicha capacitación recae sobre las organizaciones de voluntarios. En segundo lugar, en el artículo 12 se estipula que los voluntarios pueden recibir ayuda alimentaria, médica, de infraestructura, entre otros beneficios que faciliten y mejoren el servicio voluntario. Esta ayuda puede ser brindada por las organizaciones de voluntarios o las instituciones beneficiarias. Aquí habría que aclarar que el texto debe referirse a instituciones beneficiarias como sinónimo de organizaciones de voluntarios; es decir, que se benefician de contar con voluntarios para brindar labores propias del voluntariado, pues hay que recordar que en la definición legal de beneficiario no se contempla a personas jurídicas. Es interesante, también, como algunas organizaciones hacen entrega de un estipendio al voluntario con la finalidad de que este lo utilice como una ayuda alimentaria, de transporte, de hospedaje, etc.

Otro punto importante de la ley es la creación de la Comisión Nacional de Voluntariado (CONVOL), adscrita al MIMP, cuyas funciones son: apoyar y fomentar la organización del servicio de voluntariado en todo el territorio, servir de entidad coordinadora con los gobiernos regional y locales e instituciones públicas y privadas, y supervisar a las organizaciones de voluntarios que reciban fondos públicos.

La Ley General de Voluntario fue reglamentada en el 2004 mediante el Decreto Supremo N°008-2004-MIMDES. Sin embargo, once años después, éste fue derogado y reemplazado por el Decreto Supremo N°003-2015-MIMP, durante el gobierno de Ollanta Humala Tasso, quien fuera presidente en ese periodo. Dos años más tarde, el entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski Godard modificó el reglamento a través del Decreto Supremo N°004-2017-MIMP. El reglamento hace precisiones respecto al ejercicio del voluntariado, entre las cuales destacan los derechos de los voluntarios mientras ejercen su labor, los beneficios de estar inscritos en el registro nacional, los impedimentos para ser voluntario, y las obligaciones que tienen las organizaciones de voluntarios con estos.

Estas premisas hacen notar que, si bien nuestro marco legal demostró agilidad en la modificación de artículos para desatar con soltura los juegos Panamericanos, aún sigue dejando cabos sueltos que impiden un eficiente monitoreo y por ende una correcta ejecución.



CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1. Conceptos teóricos

3.1.1. Voluntariado

Los aportes teóricos sobre el voluntariado en el mundo encuentran su base en las Naciones Unidas y su Programa de Voluntarios (UNV por sus siglas en inglés). La región europea en sí es un referente importante en la investigación sobre este fenómeno, mientras que, en Latinoamérica, Bernardo Kliksberg, pensador reconocido sobre temas de desarrollo, ha aportado a su estudio. A nivel del Perú, una revisión inicial de las fuentes revela el déficit de material académico relativo al trabajo voluntario.

Kliksberg quien señala que, en América latina, la idea del voluntariado está enraizada en una tradición de compromiso comunitario y de respuesta ante los embates que envuelve la pobreza. Según estas investigaciones, “el voluntariado, que llegó a triplicarse entre los años 1998 y 2002, fue un gran protagonista en la creación de frentes de lucha contra el hambre y la movilización contra la pobreza” (Kliksberg en Perold y Tapia, 2007). En su ensayo “El voluntariado en Latinoamérica, siete tesis para la discusión”, Bernardo Kliksberg señala que en Argentina, a fines del 2002, el 58% de la población, y el 70% de los jóvenes estaban por debajo de la línea de la pobreza, y gruesos sectores de la clase media se habían convertido en los “nuevos pobres”, perdiendo sus pequeñas y medianas industrias, sus fuentes tradicionales de trabajo. Una figura evidentemente desfavorable para la población; sin embargo, en ese contexto “el voluntariado a través de diversas expresiones se movilizó activamente. El número de voluntarios se triplicó de 1998 al 2002, llegando a significar la tercera parte de la población” (Kliksberg, 2006).

El Perú, por su lado, posee una tradición de labor voluntaria que forma parte de las costumbres de las comunidades andinas. Fernando Bolaños Galdós, viceministro de Poblaciones Vulnerables del Perú durante el año 2015, en su aporte en el Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo realizado por UNV señala que: “durante la crisis económica y social de la década de 1980, los grupos de voluntarios, principalmente mujeres que trabajaban en comedores populares y organizaciones rurales, devolvieron el país a la senda de la prosperidad” (UNV, 2015).

El caso de Villa El Salvador también refleja la fuerza y lucha de 350 mil personas en situación de pobreza que, en base a su trabajo voluntario, crearon su propio municipio;

construyendo calles, escuelas y centros de salud, mejorando sus condiciones de vida básica. “Al mismo tiempo generaron un crecimiento enorme en la autoestima individual, y colectiva. Se auto transformaron en ciudadanos activos y respetados. El voluntariado de Villa El Salvador fue decisivo. Sin la cantidad enorme de horas trabajadas de modo voluntario todo el proyecto habría sido imposible” (Kliksberg 2006). Este caso materializa la descripción del voluntariado para el desarrollo de la propia comunidad.

Es así como esta primera mirada del voluntariado lo pone como una fuerza social que permite la consecución de objetivos comunitarios como respuesta a carencias o crisis sociales que, en algunos casos, no son atendidas por los Estados. El compromiso sería un elemento importante dentro de esta mirada.

El Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas enfatiza una mirada transformadora del voluntariado en donde señala que “El voluntariado, además de proveer bienes y servicios, juega un rol primordial como fuerza motora del desarrollo de las sociedades, mediante la creación de capital social basado en la confianza, el tejido social, el civismo y valores éticos” (UNV, 2015). El voluntariado, entonces, permite la creación de capital social para promover el desarrollo de las sociedades.

El término “capital social” se utiliza con frecuencia cuando se habla de desarrollo. Pero los inicios del uso de este concepto datan de hace más de 100 años. Según Marcel Valcárcel, Hanifan, en 1916, utilizó la expresión “capital social” para referirse a la fuerza que adquieren los individuos cuando la camaradería, la comprensión y la buena voluntad forman parte de una unidad entre pares, permitiendo que las necesidades sociales se satisfagan y se produzcan posibilidades para mejorar las condiciones de vida de la comunidad (2008). Así, el capital social requiere la solidaridad de los miembros de una comunidad en cuanto a un objetivo común o individual.

Un estudio realizado por Narayan y Cassidi en 2001 encontró evidencia sobre el impacto positivo del capital social en el bienestar de la sociedad en aspectos como el optimismo, la satisfacción con la vida, las percepciones de las instituciones gubernamentales y el compromiso político. Asimismo, para los autores, existen elementos que pueden tener una influencia positiva o negativa sobre comportamientos y actitudes, tales como la confianza, el compromiso social y el trabajo voluntario. Así, podríamos decir que las prácticas como el voluntariado ayudan a romper brechas o prejuicios entre grupos sociales. En cierta forma, acerca a los participantes a realidades distintas y, en algunos casos, genera un mayor compromiso hacia las

distintas realidades de su sociedad, generando empatía, conocimiento de las problemáticas sociales y dándole una motivación de mayor participación en asuntos de interés público. Esta visión encaja con la concepción del voluntariado y la orientación participativa de Manuel Fresno y Andrea Tsolakis (2010), quienes además de entender que las personas voluntarias contribuyen a reforzar el tejido social, resaltan su rol como promotor de libertades y de una democracia participativa. Un rasgo transformador también se manifiesta en el poder de los voluntarios quienes facilitan ese cambio de mentalidad en sus entornos y ayudan a generar conciencia e inspirar a otros con su ejemplo.

Para Portocarrero, Millán y Loveday “las personas que participan de la labor de voluntariado tienen un mayor interés y preocupación en lo público si son comparadas con personas que no practican el voluntariado” (2004). Entonces, podemos sostener que se genera un acercamiento con las problemáticas que rodean a la esfera social y, además, se considera el agregado de que estas personas pueden hacer algo para resolverlas.

Para Kliksberg (2006) el capital social se manifiesta en iniciativas como el “voluntariado y la responsabilidad social empresarial”. Entonces, podemos entender al capital social como una manifestación de la interacción y de la colaboración que existe entre las personas con una relación común. Cuando Kliksberg sostiene que mientras más se use crece, nos remite a la idea de que es una actividad que se ve fortalecida y se amplía gracias al trabajo conjunto y continuo entre personas. Algunas estrategias que contribuyen con su crecimiento son aquellas que buscan, justamente, la puesta en práctica de habilidades y compromiso a favor de causas sociales como proyectos de desarrollo. En sociedades como la peruana, estas prácticas deben ser estimuladas desde pequeñas sociedades, como los gobiernos locales, pero también requieren un esfuerzo de articulación con otros espacios similares para que, además de crecer, tenga impacto sobre las brechas sociales y la desigualdad.

Existen distintos enfoques y concepciones del movimiento voluntario que abordan distintos ejes como: concepción, utilidad, manifestaciones, entre. Tomando en cuenta la casuística anterior, empezaremos definiendo el voluntariado desde la orientación transformadora que lo entiende como un modelo de intervención para fortalecer y/o cambiar las estructuras sociales que no funcionan. En el texto “Profundizar el voluntariado: los retos hasta 2020”, elaborado por los reconocidos expertos internacionales en política social europea José Manuel Fresno y Andreas Tsolakis, se hace referencia a que:

El poder transformador está relacionado con la capacidad de superación, de pasar de la mentalidad de asistencia a la mentalidad de promoción, del acompañamiento a la autonomización, de la participación a la implicación. En los campos relacionados con el voluntariado social, la orientación transformadora aspira a una sociedad más justa, más cohesionada, en la que se reduzcan las desigualdades, en la que no sean posibles las exclusiones ni las discriminaciones y en la que todas las personas tengan la posibilidad de elegir (Fresno, J. y Tsolakis, A., 2010).

Es así como el voluntariado social no es solamente la organización y fuerza conjunta de personas para atender un problema específico, sino que apunta a transformar la sociedad, que exista una implicación ciudadana y que se vuelva más cohesionada y reducir sus desigualdades.

Como lo señala UNV, "el voluntariado es una fuerza que permite aprovechar el poder de la voz y la participación de las personas para influir en la gobernanza" (UNV, 2015), lo cual está relacionado o va de la mano con la apertura, receptividad y responsabilidad por parte de los gobiernos, pues "no son actos que se desarrollan de forma espontánea, sino que se respalda de políticas y del desarrollo institucional de cada país". (Salamon y Sokolowski, 2001). Esta visión participativa, puede entender al voluntariado también como un derecho que tienen todas las personas, "una forma consustancial de participación democrática y de representación activa; es en consecuencia también una de las formas en las que los ciudadanos ejercen sus derechos y asumen responsabilidades". (Fresno, J. y Tsolakis, A., 2010)

Los mismos autores, mencionan dos orientaciones más. La humanista, que ve al voluntariado como la forma de demostrar la voluntad humana de cuidar a los demás; y la orientación mercantilista, que ve al voluntariado como un prestador de servicios a bajo precio.

Desde el punto de vista de la orientación humanista, el voluntariado consiste esencialmente en relaciones humanas, la dimensión relacional forma parte de la esencia de todo tipo de voluntariado y su fortaleza radica en que, desde el punto de vista de las satisfacciones, los resultados son recíprocos, "(...) las personas beneficiarias no son solamente los destinatarios de la acción voluntaria, sino también los propios voluntarios. Por un lado, los voluntarios participan en su propio crecimiento, construyen su resiliencia y amplifican su sentido de responsabilidad." (UNV, 2015). Antonio Gutiérrez Resa, en su libro "Acción Social no gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las relaciones voluntarias", señala que el voluntariado tiene una doble vía en su relación, porque, por un lado, "despierta la propia capacidad de las

personas para movilizarse en la solución de sus problemas y de su responsabilidad para con la sociedad en la que vive. Y por el otro, se trata de una expresión que acciona sobre las capacidades de las personas y genera una dinámica social de confianza, identidad común, inclusión, empoderamiento y solidaridad". (Gutiérrez, 1997). Es decir, ayudan a transferir capacidades, fomentar intercambios de buenas prácticas y buscar soluciones a problemas sociales.

Desde el punto de vista mercantilista, las visiones son más cuantificables, como la de Ruiz de Olabuernaga en su libro "El sector no lucrativo en España", que ven al voluntariado como "un comportamiento por el que un individuo toma parte en actividades que, ordinariamente, serían remuneradas, por lo que ve al voluntario como aquella persona que dedica una hora al mes, como mínimo o más de 16 horas al mes, a una organización no lucrativa". (Ruiz, 2001). Además, en base a su valor económico, Fresno y Tsolakis señalan que la acción voluntaria es un gran productor de bienes y servicios con un valor económico innegable al mencionar un estudio realizado en 35 países por Salamon, Sokolowski y List en el 2003, que calculaba que, en el año 2000, las ONG movían una enorme fuerza voluntaria de 190 millones de personas, que significa el 20% de la población adulta y generaban anualmente un valor equivalente al 5% del PIB mundial. En línea con ello, Kliksberg señala que la fuerza de trabajo empleada por el voluntariado es "muy superior a la de otros sectores. Supera a la industria textil y los servicios públicos (10 veces), a la industria de alimentos (5 veces), y a la industria del transporte (20% más)" (Kliksberg, 2006). Sin embargo, para Las Naciones Unidas existe un reto en la mejora de la medición de sus efectos, pues la información es aún escasa, lo que impide a las organizaciones de la sociedad civil y otras agrupaciones una mejor asignación de recursos, mucho más encausada y afinada en cada país. De contar con más información sobre la temática aumentaría la eficiencia en la prestación de servicios voluntarios.

Finalmente, varios de estos autores señalan como retos del voluntariado la forma en cómo los gobiernos gestionan su accionar pues una legislación escasa puede limitar su poder. Según el libro "El servicio cívico y el voluntariado en América Latina y El Caribe", "cuando un Estado pretende terciar en una determinada clase de conducta humana lo hace regulándola (Perold y Tapia, 2007)". Aquí se evidencia el sentir sobre la necesidad de que los Estados funjan como reguladoras del ejercicio voluntario, posiblemente, para evitar que este sea aprovechado inadecuadamente por organizaciones que ven en él un negocio de bajo costo y alto beneficio. Son pocas las leyes de la región que incorporan normas expresas. Por citar un ejemplo, respecto de

mecanismos financieros para el fomento directo de los programas de voluntariado, “la legislación colombiana, una de las más completas en esta materia, establece el derecho, por parte de las organizaciones de voluntariado, a recibir apoyo financiero, material y técnico, mediante recursos públicos (Art.8) (Perold y Tapia, 2007)”. Fresno y Tsolakis mencionan otro reto relevante; insisten en no desviar los dos procesos que vive el voluntariado en la actualidad:

“i) de diversificación por el cual se diferencia, fragmenta, diversifica y multiplica; ii) y otro proceso de institucionalización por el cual se concentra, se unifica y converge. Los reclamos de una realidad desigual, se encarga de diversificarlo, y la necesidad de presencia pública, eficaz, coordinada, requiere unificarlo y acreditarlo como bien general (Fresno y Tsolakis, 2010)”.

Si bien es importante rescatar los resultados que ha tenido el voluntariado, se debe considerar que existan mecanismos de control para que su evolución sea óptima y siga contribuyendo a las sociedades.

Con todo lo revisado, para efectos de esta tesis se entenderá voluntariado como aquella actividad grupal no remunerada, regulada por el Estado, que atiende un objetivo común relacionado con aportar a la solución de una crisis, problemáticas o carencias sociales y que, además, puede fomentar la conciencia social, fortalecer la democracia participativa e implicancia ciudadana, y reducir desigualdades.

3.1.2. Profesionalización

Comúnmente la profesionalización, en cuanto a personas, puede entenderse como aquel proceso formativo que se lleva a cabo para elevar la calidad del conocimiento teórico y práctico de una actividad concreta. Sin embargo, cuando nos referimos a la profesionalización de organizaciones el proceso se vuelve más complejo, pues hay una falta de claridad y consenso en la definición y comprensión de éste.

En primera instancia, es normal pensar que se trata de la incorporación de personal profesional a la organización; es decir, de personas calificadas con experiencia óptima y estudios superiores alineados con las necesidades de la organización. Si bien contar con un equipo altamente capacitado y competente es una pieza importante, la profesionalización de una organización es un proceso más complejo que involucra otros elementos.

Una forma de entender la profesionalización es como el proceso que utiliza una organización para implementar metodologías de trabajo sistemáticas que permiten

esbozar estrategias coherentes para el alcance de objetivos (Giraldo en Rueda 2011). Esta mirada ve a la profesionalización focalizada hacia organizaciones como una herramienta estratégica que es clave para el logro de los objetivos planteados previamente. Sin duda esto significaría una inversión de recursos importante por parte de la organización y, además, en el que deberían estar involucrados los líderes de gestión de ésta.

La mayor parte de la bibliografía está enfocada en la profesionalización empresarial, la cual apunta, finalmente, a la mejora productiva de ésta. En su artículo “La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar” Javier Rueda (2011) establece que los procesos de gestión son la principal falencia de las empresas familiares en Colombia y que es la mayor causa del fracaso de éstas. Propone como solución a la profesionalización como herramienta que aporta a la disminución de este fracaso. El proceso también puede ser entendido como una transformación gradual y que comprende un cambio de mentalidad en todos los elementos de la organización (Belausteguigoitia en Gaona, Ruiz y Muñoz, 2017).

El proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para los integrantes de la empresa, ya que esto ayuda a garantizar mejores resultados. En la misma línea, el proceso debe ser claro y definido en términos de políticas corporativas (Rueda, 2011); es decir, la empresa debe apropiarse del proceso de profesionalización como parte de su cultura, que quedará para la posteridad.

Una investigación hecha a microempresas en Ecuador indica que el espíritu de compromiso y pertenencia del personal de una empresa es pieza clave para la profesionalización, además del desarrollo de competencias (Mera, Almeida y Pérez, 2016). Queda clara la importancia de las personas como pieza que viabiliza el proceso de profesionalización.

Todo esto apunta no solo a mejorar la productividad de la empresa familiar, sino también a un aspecto vital: su continuidad temporal. La profesionalización es considerada como un factor que favorece la continuidad de las empresas familiares y que es una ventaja incluirla en la planificación a corto, mediano y largo plazo (Gaona, Ruiz y Muñoz, 2017).

Hasta este punto, la revisión bibliográfica sobre la profesionalización constituye que es un proceso estratégico coherente y claro, cuyo objetivo es asegurar la continuidad temporal de las empresas y, al mismo tiempo, mejorar y fortalecer la calidad productiva de éstas. El proceso debe ser liderado por los altos directivos de la

empresa y, además, ser motivador y gratificante para el personal que la compone, ya que esto genera mejores resultados. Finalmente, un contexto en donde exista compromiso, motivación y sentido de pertenencia del personal de la empresa es fundamental para que el proceso de profesionalización se desarrolle de manera óptima.

Si bien se pudo establecer una consolidación sobre la definición del proceso de profesionalización, esta visión está enfocada en su aplicación como herramienta que favorece a las empresas y, particularmente, a aquellas que son constituidas por familias. Por esta razón, hay que mirar cuál sería su definición y aplicación para organizaciones sociales o no gubernamentales, ya que éstas tienen otra configuración y sus objetivos no son siempre los mismos.

En la investigación “Evolución de la profesionalización de las ONG: El impacto de los programas formativos” (Carreras, 2011), se propone un modelo de profesionalización para las ONG luego de analizar información recogida a través de encuestas respondidas por diferentes actores dentro de las organizaciones. El modelo propuesto está separado en dos niveles con elementos centrales y periféricos que son característicos de la profesionalización en las ONG y que están interrelacionados:

Figura N°1: Elementos clave para la profesionalización de las ONG



(Fuente: Carreras, 2011)

En los elementos centrales se encuentran el liderazgo, la cultura y valores, equipo capacitado, y la gestión estratégica. En los elementos periféricos se encuentran la orientación a resultados; la comunicación marca; la capacitación y fidelización; procesos, sistemas y estructura; colaboración y alianzas; calidad y eficiencia; y transparencia y rendición. Adicionalmente, se propone un elemento adicional transversal a todos: el rol de la ONG.

La presencia en un nivel positivo de estos elementos en una organización no gubernamental indicaría que se trata de una organización profesionalizada o que se encuentra en este proceso. Una organización profesionalizada, entonces, se verificaría mediante los resultados de un impacto creciente, desarrollo organizativo, alta credibilidad y confianza, y una base social y movilización importante.

En la investigación, también se menciona que un factor indispensable para que una ONG tenga un proceso de profesionalización exitoso es la existencia de motivación y el compromiso interno hacia la mejora organizativa. Es así como en esta mirada de la profesionalización hay factores que viabilizan este proceso y cuya presencia previa al mismo puede ser beneficiosa.

Es interesante como estas dos miradas — una orientada al sector privado y la otra al social no gubernamental— coinciden en que la motivación y el compromiso son piezas claves que facilitan el proceso de profesionalización. Además, también resaltan la importancia de tener un equipo capacitado mediante el desarrollo de competencias.

Para efectos de esta tesis, se entenderá como profesionalización organizacional a aquel proceso coherente, claro y liderado por los altos directivos cuyo objetivo es mejorar los resultados de éstas y en donde los elementos centrales — el liderazgo, la cultura y valores, equipo capacitado, y gestión estratégica— tienen un nivel alto de trabajo y son constantemente potenciados y fortalecidos. Además, teniendo en cuenta que un contexto en donde exista compromiso y motivación por parte del personal beneficia el desarrollo del proceso de profesionalización.

En ese sentido, es necesario revisar cada uno de los elementos centrales del proceso de profesionalización para tener claridad en cuáles son sus composiciones y de qué manera pueden medirse al interior de una organización.

3.1.2.1. Elemento central: Liderazgo

Cuando se piensa en el concepto de liderazgo inmediatamente viene a la mente la palabra “líder”. ¿Qué es un líder? Para los especialistas en talento humano Hélder Barahona, Diego Cabrera y Uriel Torres, un líder, en primera instancia, debe tener claridad en cuáles son la misión y la visión de la organización en donde se desempeña y, además, entender el comportamiento general de ésta (2011).

Gran parte de la literatura sobre el concepto asocia el liderazgo con el poder de influencia sobre la conducta de otros, así como con la administración eficaz de acciones y recursos para el logro de objetivos. Asumir liderazgo requiere de una coordinación eficaz que sea capaz de establecerlo cuando sea necesario e incentivarlo para que cualquiera de los miembros del equipo sea capaz de asumirlo si así se requiere. Mintzberg (2010) lo describe puntualmente: “(...) no existe un líder para todo, de hecho, hay un líder de acuerdo con el momento ante cualquier tipo de liderazgo, pues está implícita en cualquier acto”. Se valora la flexibilidad del líder también para adaptarse a las constantes situaciones cambiantes (Santa Bárbara, Sánchez y Rodríguez, 2010). Vista de este modo, cualquier persona tiene la posibilidad de ser un líder si adquiere conocimientos, aptitudes o capacidades específicas, sea desde la capacitación y/o desde el ejercicio mismo de un rol (experiencia).

Desde una concepción más global desde la gerencia, Kliksberg menciona que el liderazgo debe enfocarse en brindar seguridad y confianza en desarrollar capacidades al equipo de trabajo de manera que el gerente social esté atento en promover la participación, enriquecer el trabajo y analizar la evolución de la cultura corporativa (1996).

Con el paso de los años y las investigaciones sobre el concepto, una visión que ha tomado un gran protagonismo es la percepción del liderazgo distribuido, democrático y compartido. Esta visión rompe con la relación jerárquica de culturas organizacionales pasadas; las relaciones pasan a ser ascendentes, descendentes y laterales (Cantón y Arias, 2008). La acepción es interesante, pues ve al liderazgo como una competencia compartida que genera que se socialicen los aprendizajes y se exploren los caminos más adecuados de funcionamiento organizativo utilizando las ideas y esfuerzos de todos.

En cuanto al vínculo con el proceso de profesionalización, el liderazgo es uno de los elementos más importantes para las ONG; es transversal y no se limita a un líder único, sino que el liderazgo es compartido y distribuido en todos los niveles de la organización. Además, es tarea de éstas fomentar el desarrollo de sus líderes no solo

en el plano de capacidades técnico-prácticas, sino también en el emocional y de habilidades personales (Carreras, 2011).

En el proceso de profesionalización se debe tener en cuenta que la organización cuente con buenos líderes y un estilo de liderazgo compartido; una composición y funcionamiento óptimos del órgano de gobierno; una buena relación entre las áreas directivas y ejecutivas; y procedimientos y criterios claros para la renovación de los líderes (Carreras, 2011).

Para efectos de esta investigación, en el proceso de profesionalización el elemento de liderazgo deberá estar presente a través de la materialización de un estilo de liderazgo compartido que no concentre las responsabilidades, con una composición clara del funcionamiento de gobierno interno, que exista confianza hacia los líderes, y haya criterios y procedimientos claros para la renovación de éstos.

3.1.2.2. *Elemento central: cultura y valores*

La cultura se ha vuelto un elemento central para las organizaciones. Una forma de entenderla es como aquellas características de la organización que tienen la capacidad de crear valores y significados. Además, la organización puede formular estrategias internas que aumenten la identificación y cohesión de los integrantes alrededor de los valores clave escogidos para la estrategia externa (Garay, 2000). Así, se busca una asimilación de los valores por parte de los trabajadores en pro de cumplir con objetivos de la organización previamente definidos. Por tanto, es provechoso que la organización tenga una estrategia de socialización hacia sus integrantes para que esta asimilación se dé.

Otra definición del concepto que hace Manuel Gross es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan a la organización y el comportamiento de sus integrantes en todos los niveles organizacionales y que, además, es el rostro hacia el exterior de la organización (Gross en Segredo, García, León y Perdomo, 2016).

Para Ouchi, la cultura de una organización constituye la tradición, condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades y además afirma que las generaciones más recientes tienen una predilección por valores como la confianza, amistad/compañerismo, trabajo en equipo y administración por participación directa (Ouchi en Calderón, Murillo y Torres, 2003).

Por otro lado, el instituto académico ESADE, considera que la cultura organizacional contiene valores declarados y compartidos por los integrantes de la organización.

Además, el actuar de los líderes y directivos debe ser coherente con los valores establecidos y la incorporación de una cultura de gestión es imprescindible en el proceso de profesionalización (Carreras, 2011).

Hasta el momento, hay una coincidencia en que la cultura organizacional define los valores que se socializan con los integrantes de esta. En la misma línea, también se puede decir que se espera que los miembros de la organización asimilen y actúen conforme a los valores establecidos. Entonces, tendría que existir una estrategia, por parte de las organizaciones, que defina cómo se socializan y comparten estos valores con sus integrantes, de forma tal que se da pie a un proceso de asimilación.

En esta tesis, en el proceso de profesionalización el elemento de cultura y valores deberá estar presente a través de la existencia clara definición de los valores con una estrategia concreta de socialización y asimilación hacia los integrantes de la organización. Además, los líderes y directivos deben tener un grado de apropiación de los valores y estar reflejado en su ejercicio de actividades en la organización.

3.1.2.3. *Elemento central: equipo capacitado y comprometido*

El capital humano es un elemento presente en toda organización de cualquier tipo, ya sea pública, privada o social. Por tanto, tener un equipo con las competencias adecuadas para las tareas que requieren ejecutarse y que contribuya al crecimiento organizacional es sustancial.

Para constituir un equipo de trabajo, no solo es suficiente el deseo, sino que ciertas condiciones deben cumplirse al interior de la organización: i) existencia de una estructura organizativa y funcional básica que derive de los objetivos de la organización; ii) sistema relacional basado en la participación, comunicación y complementación, lo cual construye un clima organizacional funcional; iii) marco de referencia común el cual responde a la ideología/filosofía que compartirá el equipo; iv) supuesto de que formar un equipo de trabajo toma tiempo (Ander-egg y Aguilar, 2001).

Es importante que los equipos de trabajo al interior de una organización estén conformados por personas que se complementen para realizar las tareas asignadas y puedan cumplir con los objetivos propuestos. Por consiguiente, como señalan Ander-egg y Aguilar, cada miembro aporta sus conocimientos, habilidades y competencias que, además, enriquecen a los otros (2001). No obstante, las necesidades y los objetivos de las organizaciones no son estáticos, sino que pueden modificarse y los equipos deben responder a estos cambios. Para esto, es importante que la

organización desarrolle las capacidades de su capital humano (personas) a través de programas de formación y desarrollo de personas. Así, las organizaciones tienen la tarea de desarrollar las competencias de su capital humano, de modo que estén preparados con habilidades, conocimientos, y aptitudes para enfrentar desafíos a los que puede estar expuesta la organización (Castillo, 2012: 5).

Para Carreras, en una organización profesionalizada debe existir un equipo cohesionado con una contribución cualificada. Además, debe contar con una política que asegure el ciclo de gestión de personas. Los equipos deben tener competencias directivas y técnicas adecuadas. Y, finalmente, deben existir programas de formación y de desarrollo de personas (2011).

Para efectos de la presente tesis, en el proceso de profesionalización el elemento de equipo capacitado y comprometido se manifiesta a través de la existencia de programas de formación y de desarrollo del personal, equipos que se complementan y con competencias directivas y técnicas adecuadas, existencia de políticas internas sobre el ciclo de gestión de personas, y un compromiso por parte de éste con el quehacer de la organización.

3.1.2.4. *Elemento central: gestión estratégica*

El concepto de gestión estratégica es amplio y puede ser aplicado a diversos contextos: gestión de proyectos, gestión privada empresarial, gestión pública, etc. En esta investigación, nos centraremos en la gestión estratégica vinculada a las organizaciones sociales y el proceso de profesionalización.

Para hablar de gestión estratégica hay que dar un paso atrás y ahondar en los conceptos de modelo de gestión y planificación estratégica. Antes de gestionar, debe existir una correcta planificación de lo que se quiere hacer. Pero para poder planificar, hay que conocer qué es lo que se quiere hacer. Así, damos un paso adicional hacia atrás para mirar a la organización y su razón de ser. Para Drucker (1997) una organización siempre es especializada y solo es eficiente si se concentra en esa tarea. Por lo tanto, su misión debe ser clara y concisa.

Para empezar a planificar estratégicamente se requiere de un pensamiento capaz de ordenar los procesos de manera coherente. La organización debe preguntarse qué quiere ser; esto da luz a su visión, la cual expresa las aspiraciones de ésta.

Para Arellano (2004: 45) la planeación estratégica se preocupa del contexto en el que está inmerso la organización (tanto externo como interno) y debe reconocer que las

personas que la componen son fundamentales para el éxito de ésta. En esa línea, la administración estratégica tiene dos etapas: formulación e implantación. Sin embargo, D'Alessio (2013) incluye una etapa adicional y resume el proceso estratégico como: i) formulación, ii) implementación, y iii) evaluación y control. En la primera etapa es la que involucra la planificación estratégica, la cual involucra una serie de subetapas. La siguiente, la implementación, es en donde se encuentra la gestión estratégica.

En la etapa de gestión estratégica – llamada dirección estratégica por D'Alessio – se orienta a coordinar y organizar para alcanzar las metas planteadas. Otros autores la definen como la forma en la que una organización implementa acciones lideradas por personas para alcanzar sus metas (Gimbert en Noriega y otros, 2017).

Para Carrera (2011) la gestión estratégica en una organización debe reflejar un modelo que combine el trabajo social con la incidencia, considerar procesos de reflexión estratégica y definición de la visión, tener dinámicas de evaluación y planeamiento, capacidad para identificar oportunidades y su aprovechamiento, adaptación y orientación al cambio y un enfoque hacia la innovación.

En cuanto al concepto de modelo de gestión, la doctora Elba Navarro menciona que un modelo de gestión es capaz de establecer un enfoque y un marco de referencia estructurado que permite entender las capacidades actuales y deseadas, así como las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos (2015). Esta mirada considera que el modelo de gestión de una organización concretiza y sincera las competencias y aptitudes de esta para ver qué se puede fortalecer y, además, permite delimitar a qué apunta en un futuro.

El modelo de gestión también se puede ver como una forma de organización y combinación de recursos, siendo estos el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados. Esta visión considera que el modelo de gestión es una herramienta que se utiliza para conseguir los objetivos de una organización.

Para efectos de la presente investigación, en el proceso de profesionalización el elemento de gestión estratégica se expresa cuando hay una definición clara de la misión y la visión de la organización, existan procesos de planificación, implementación y evaluación/aprendizajes, y una capacidad organizacional para identificar las oportunidades y aprovecharlas.

3.1.3. Gestión de voluntarios

En el artículo “La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica”, Bobadilla (2005) sostiene que la gerencia social se fundamenta en tres ejes: (i) aspectos teóricos, (ii) desarrollo organizacional y (iii) herramientas de gestión. El primer eje se refiere a la teoría en la que se circunscribe la gerencia social, en donde destacan los conceptos de participación, cooperación y confianza, pues permiten entender el fenómeno a partir de la participación de los beneficiarios en los programas o proyectos que afectan su desarrollo, para lo cual es necesario que exista confianza y voluntad de cooperación entre las partes de los sectores que intervienen. En el segundo eje se encuentran aquellos componentes para que la propuesta teórica se plasme en la realidad, como, por ejemplo, la cultura organizacional, la estructura organizativa y los estilos de gestión, los procesos de toma de decisiones, entre otros. Finalmente, es por medio del tercer eje que se operativizan los componentes, a través de sistemas de planificación estratégica, operativa, diagnósticos organizacionales, formulación de presupuesto, etc., buscando la cogestión de programas y proyectos de forma eficiente y eficaz.

Es así como, en línea con lo postulado por Bobadilla, la gestión humana sería un elemento crucial de la gerencia social que se ubica en su segundo eje y se gestiona y operativiza con herramientas del tercer eje que aseguran su eficiencia y eficacia e influya en la de los programas y proyectos que implementa una organización.

Tradicionalmente, la gestión humana es vista como la administración del personal vinculado a la organización o a programas y proyectos. Sin embargo, la forma de entender el concepto ha evolucionado. Las contribuciones más importantes a la gestión humana vienen de la psicología. Gallego y Torres, mencionan que los primeros aportes significativos en este campo se dieron por el sociólogo y psicólogo industrial George Elton Mayo y su teoría de las Relaciones Humanas, en la década de los 20. Sus diferentes estudios en comportamiento organizacional llegaron a la conclusión de que los factores psicológicos y sociales están relacionados con la productividad laboral; es decir, importan los sentimientos, actitudes y motivaciones de la persona en su relación con la organización (George Elton Mayo en Gallego y Torres, 2019).

Para Gallego (2000) existen dos visiones contrapuestas sobre la gestión humana: la funcionalista y la estratégica. En la primera, las actividades propias de la gestión en mención son fines en sí mismas y no se encuentran conectadas entre ellas. No hay un agregado de valor ni vínculo con los objetivos de la organización. En la segunda, la gestión humana actúa como un subsistema que interactúa con los demás, está en

línea con su misión, visión y objetivos estratégicos, y, además, recibe estímulos internos y externos. Es un medio y no un fin en sí misma.

Es en esta última definición de Gallego en donde se encuentra la gestión del potencial humano. Este es un conjunto de procesos orientado a atraer y mantener una fuerza laboral alineada a los fines de la organización o del programa o proyecto (Gallego y Torres, 2019). En la actualidad, existe una diferencia entre quienes dirigen estos procesos dependiendo de si se trata de una organización grande, mediana o pequeña.

Es común que, en organizaciones de pequeñas dimensiones que atienden proyectos sociales, se tenga la visión funcionalista y el personal dedicado a la gestión humana sea muy reducido, a diferencia de otras organizaciones con mayor cantidad de trabajadores donde existen equipos exclusivos y tendrían una visión más estratégica.

Es importante ahondar en la temática de la gestión del recurso humano voluntario desde las ONG. Una investigación realizada por Rocío Hernández y Asunción Grávalos de la Universidad de Huelva en España hace énfasis en reconocer que en este tipo de organizaciones donde existe una gran variedad de colectivos, es decir, personal voluntario y remunerado con dedicaciones, horarios y ritmos de trabajo muy distintos, es un gran reto llevar a cabo la gestión de estos. Las autoras plantean que esta gestión normalmente se sostiene en el tiempo gracias a la filosofía general que le da sentido a la organización y que hace que estos se incorporen. Por ello mencionan que "(...) las personas que colaboran con una asociación creen en los valores que esta defiende. Muchas veces son estos valores su principal fuente de motivación y una de las razones que les ha impulsado a incorporarse a la entidad" (Hernández y Grávalos, 2005).

La cultura está conformada por un conjunto de conocimientos e ideas adquiridos a lo largo del tiempo. Estos conocimientos son aprendidos, por ende, el proceso de aprendizaje es un factor clave en los sistemas humanos organizacionales. Concebir una organización sin planes formativos o de desarrollo resulta casi imposible. Según las autoras, la formación de los voluntarios debe prestar especial interés a "(...) los aspectos institucionales (historia, misión, filosofía de la organización) y a todos los temas relacionados con la misión y valores organizativos. Esta formación es básica para conseguir que los voluntarios se sientan integrados y tiene un carácter casi indispensable en el proceso de incorporación de nuevos miembros." (Hernández y Grávalos, 2005). Por esta razón, los planes formativos o de desarrollo de las organizaciones que trabajan con voluntarios deben incluir los aspectos estructurales y

estratégicos de la organización para lograr que estos sean interiorizados por el colectivo voluntario.

Para entender la gestión humana hay que pensar en la gestión por competencias, una teoría que se gestó desde la educación, por el psicólogo y pedagogo Benjamín Bloom y su “Enseñanza basada en competencias”. Esta teoría resalta que, en cualquier proceso formativo, es importante reconocer que el aprendizaje es un acto individual que resulta más fácil cuando el individuo sabe exactamente qué es lo que se espera de él y cuando tiene la responsabilidad directa de sus tareas de aprendizaje.

Para Gallego (2000), las competencias son aquellas características medibles de una persona que le permite desarrollarse y están relacionadas con el éxito en el desempeño profesional. Entre los tipos de competencias existen las que están relacionadas con el saber, con el saber hacer y con el ser. Las primeras hacen referencia a conocimientos técnicos. Las segundas a habilidades innatas, fruto de la experiencia o aprendizaje. Y las últimas se relacionan con aptitudes personales, comportamientos y valores.

Una de las competencias más valoradas en el presente siglo son las que están relacionadas con las habilidades sociales como el liderazgo y la comunicación. La literatura del Siglo XXI con respecto al liderazgo enfatiza el reto del enfrentamiento a un entorno colaborativo distinto (propio del siglo), donde se configuran nuevas formas de interacción: las pirámides ahora son redes; las posiciones, nodos; los informes, relaciones de par a par; el error, un aliado (Mintzberg, 2010). En este nuevo entorno, donde los líderes están en todas partes, las relaciones son mucho más horizontales. Bajo esta concepción, los especialistas en talento humano Hélder Barahona, Diego Cabrera y Uriel Torres puntualizan que el líder debe tener bastante clara la misión, visión y entender el comportamiento general de la organización (Barahona et al., 2011).

En la gestión de voluntarios se deben tener en cuenta ciertos procesos que generan costes a la organización: i) la incorporación de los voluntarios a la organización, donde entra en juego la definición de los puestos necesarios, la convocatoria o captación de voluntarios, y la selección de voluntarios e incorporación; ii) el desarrollo y la retención de los voluntarios, en donde está el desarrollo de los voluntarios en términos de formación, reconocimiento y participación, la cobertura de necesidades tangibles e intangibles para realizar la labor (equipos, traslados, seguros, etc.), y los reconocimientos a las labores del voluntario; iii) la evaluación, seguimiento y control

de los voluntarios, lo cual consiste en la aplicación de metodologías para evaluar, monitorear y controlar las labores de los voluntarios (Sajardo y Serrra, 2008).

3.2. Revisión y análisis de otras investigaciones

A nivel local, las investigaciones en torno al estudio del voluntariado se centran principalmente, en los aspectos motivacionales que llevan a una persona a actuar de forma voluntaria donde se incluye casuística. Existe una investigación de licenciatura llevada a cabo en el 2011 por alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP titulada “Propuesta de mejora para la Gestión del Voluntariado en Organizaciones de la Sociedad Civil. Caso CREA” que evidenció la importancia de una correcta gestión interna que refleje profesionalismo frente al entorno. Se incluye la concepción de “voluntariado profesionalizado” y enfatiza las necesidades actuales de las ONG en el reclutamiento de recursos humanos, profesionales y especializados y no solo en el grado elevado de voluntad.

Esta investigación identifica elementos clave para la profesionalización de la gestión voluntaria como: motivación constante, identificación con la cultura organizacional, comunicación permanente, capacitación, monitoreo, entre otros.

A nivel internacional, la profundidad de las investigaciones en cuanto a la profesionalización es más extensa. Una tesis doctoral publicada en 2017 por la Universidad de Valencia, a cargo de Marta Gil Ibáñez titulada “Los pilares de la sociedad emergente del S. XXI: voluntariado de acción social y sus motivaciones” pone en vitrina un nuevo nivel de motivación que parece configurarse en los voluntarios actuales, conocido como 3.0 donde refiere que:

“Un gran número de estudios recientes demuestran que el ser humano es más que un cúmulo de necesidades biológicas que trata de manera general maximizar el beneficio. Este nuevo modelo de motivación, conocido como 3.0, busca compromiso sin rechazar beneficio, pero sí elevando al mismo nivel la maximización del cumplimiento de los propósitos, es decir, la adopción de conductas donde el esfuerzo se concibe como algo natural y el ser humano tiende a afrontar responsabilidades. (Gil, 2017)

Interesante enfoque que plantea esta nueva idea de motivación cuyo eje de acción se basa en el cumplimiento de los propósitos, donde la suma de responsabilidades y el esfuerzo es un acto natural.

A ello se suma la idea de concebir al voluntariado como algo más que solo conductas de solidaridad específicas o una preocupación por los otros. Como menciona Gil:

Existe algo más que bondad o filantropía, hay todo un cúmulo de elementos que combinados de forma adecuada establecen el nuevo comportamiento social en el ámbito del voluntariado actual, punto de partida de la motivación 3.0 (...). Es por ello que se habla de una motivación que lleva al voluntario a dar de sí todo de manera gratuita y profesional, esencia del voluntariado del siglo XXI. De esta forma, el voluntariado y su profesionalización se hallan indisolublemente unidos y son cruciales para edificar una sociedad del bienestar eficiente. (Gil, 2017)

La esencia del voluntario del presente siglo tiene un ímpetu creciente en el accionar sobre un propósito mayor, uno que involucre a toda la sociedad y donde se busque un bienestar colectivo. La vía para alcanzarlo es mediante el esfuerzo comprometido y profesional de nuestras acciones.

En línea a ello, el propósito tiene un cauce directo con el deseo personal de desarrollo en algo que sea de importancia para el individuo. De hecho, la autora hace claras diferencias entre esta nueva motivación 3.0 y la que le antecede. A continuación, un cuadro que resume las premisas más importantes de ambos estadíos:

Tabla N°1: Diferencias entre la motivación 2.0 y 3.0	
Motivación 2.0	Motivación 3.0
<ul style="list-style-type: none"> • Control • Conduce a la pasividad • Busca obediencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Conduce al compromiso • Se centra en la maximización del beneficio

(Elaboración propia basada en Tesis Doctoral de Marta Gil, 2017)

Lo interesante de esta nueva teoría es que el beneficio y el propósito se maximizan al mismo nivel y que la decisión del compromiso decanta en conocimiento. En suma, “(...) *las personas autónomas que trabajan en la mejora de sus conocimientos son grandes ejecutores. Esta es la base del propósito, las personas motivadas en profundidad enlazan sus deseos a una causa más grande que la propia personal (sic).*”¹

Otra de las ideas interesantes de esta tesis doctoral que tiene que ver con nuestra investigación es su abordaje sobre el voluntariado corporativo. Conocer las variables que entran en juego en las acciones de voluntariado corporativo dentro de entornos laborales puede darnos luces interesantes sobre sus potencialidades. Sin duda, el origen de este tipo de voluntariado se remonta a principios de los ochenta en Estados

¹ Gil Ibañez, Marta (2017) Los pilares de la sociedad emergente del S. XXI: Voluntariado de acción social y sus motivaciones. Universidad de Valencia.

Unidos, donde como medio de gestión estratégica de la empresa, se fomentó la participación voluntaria como respuesta a una conciencia social interna y externa. (Sajardo, A. y Chaves, R. (2006). Según el Observatorio de Voluntariado Corporativo, se define como voluntariado corporativo al “(...) *conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa que tiene como finalidad la involucración y participación libre de sus empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro.*”²

Evidencias variables como tiempo, capacidades y talento, terminología empleada por la organización caso de estudio. Lo interesante de esto, es que: “*la expresión más significativa del compromiso solidario de una empresa en relación con las necesidades de la sociedad tiene que ver con la contribución de su activo más valioso: su capital humano.*” (Gil, 2017)

Finalmente, otra variable de interés para nuestra investigación es la noción de profesionalización que aporta la tesis de Judith Muñoz Suazo de Santiago de Chile publicada por la Universidad Alberto Hurtado en 2017 titulada “Experiencias de voluntariado profesional. Sentidos y significados asociados a este modelo de intervención”. Aquí se hace una revisión de dos fuentes, la primera de la RAE que menciona que está asociado a una persona que “*ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevante.*”, la segunda hace referencia a que un profesional es aquella persona que posee “*un cuerpo especializado de conocimientos y habilidades adquiridos durante un periodo prolongado de educación y entrenamiento*” (Fernández, 2001). Esto se trataría de una práctica visible en el modelo de gestión de Crea+, donde se verbaliza mucho el tema de hacerse profesional para ayudar y así proyecten coherencia mediante sus programas de capacitación y entrenamiento para ser los voluntarios que la organización espera tener.

² www.observatoriovc.org (Noviembre 2020)

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de estudio

Esta tesis representa un estudio de caso en donde se analiza el caso específico de la asociación sin fines de lucro Crea+ como organización no gubernamental de voluntariado que se reconoce a sí misma como un voluntariado profesional. Ahonda en su autodenominación como voluntariado profesional, su sistema de gestión que incorpora a los voluntarios y las metas establecidas en su programa para el desarrollo de éstos.

4.2. Estratégica metodológica

El presente trabajo de investigación revisa la política de voluntariado en el Perú y la conceptualización del voluntariado, profesionalización y gestión para luego analizar el modelo de profesionalización implementado por Crea+ y así establecer potencialidades y obstáculos de este como herramienta que fortalece la consecución de metas de los programas de desarrollo de voluntarios.

El estudio de caso revisará la documentación de la organización a fin de conocer el enfoque actual de la misma en relación con la investigación y recogerá los discursos de los directivos, excoordinadores, voluntarios y ex voluntarios de esta organización.

La investigación usará el enfoque metodológico mixto puesto que, a través de la revisión documental y las percepciones y opiniones de sus actores, se buscará analizar e interpretar el modelo de profesionalización de la organización y por medio de la encuesta aplicada, se apunta a analizar data cuantitativa.

4.2.1. Determinación de la muestra

Para la investigación cualitativa se recogió la información mediante entrevistas semiestructuradas, encuestas y grupos focales de actores clave que participaron en la gestión de la organización; para la estrategia cuantitativa se hará uso de una muestra significativa aplicando los instrumentos a 69 voluntarios y exvoluntarios, seleccionados por oportunidad, conveniencia y aleatoriedad, para un mayor alcance.

4.3. Variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Presencia de los elementos del proceso de profesionalización	Se refiere a los elementos centrales del proceso de profesionalización en el modelo de gestión de voluntarios de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Cultura organizacional Equipo capacitado Gestión estratégica
Cumplimiento de las metas del programa de desarrollo de voluntarios	Hace referencia al nivel de cumplimiento de las metas establecidas en el programa de desarrollo de voluntarios de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de metas
Factores que influyen en resultados de objetivos	Se refiere al vínculo entre los factores del proceso de profesionalización y los resultados de los objetivos de desarrollo de voluntarios corroborados por los directivos y exvoluntarios de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Relación factor – resultado

4.4. Instrumentos de investigación

TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE	MÉTODO DE MUESTREO
1 entrevista semiestructurada al director de Crea+	Guía de entrevista	Director de organización	Por juicio o Conveniencia
4 entrevistas semiestructurada a directores Crea+	Guía de entrevista	Directores de área de la organización	Por juicio o conveniencia
2 entrevistas semiestructuradas a ex coordinadores de Crea+	Guía de entrevista	Ex coordinadores de organización	Por juicio o conveniencia
2 grupos focales a voluntarios y ex voluntarios de Crea+	Guía de grupo focal	Voluntarios (6 por grupo focal)	Por juicio o Conveniencia
50 encuestas a voluntarios de Crea+	Guía de encuesta	Voluntarios	Selección aleatoria
Revisión de 9 documentos de Crea+	Matriz de revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico Manual de cultura organizacional Metodología de selección de voluntarios 	Por juicio o conveniencia

		<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación • Plan de cultura pedagógica • Plan de desarrollo de voluntario • Carta de Compromiso • Lineamiento de Experiencia 2019 • Plan Anual del Director General 	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS

La presente investigación se ha realizado mediante la triangulación de las herramientas aplicadas como la revisión documental, las entrevistas, las encuestas y los grupos focales.

El principal hallazgo de la primera dimensión radica en la identificación del modelo de profesionalización que utiliza Crea+. En su modelo, los cuatro elementos centrales se encuentran presentes en niveles altos y medios, por lo que se puede afirmar que Crea+ sí implementa un proceso de profesionalización, aun cuando esto no esté claro conceptualmente para la organización misma.

En la segunda dimensión está relacionada con las metas de los objetivos de desarrollo de voluntarios y si éstos se alcanzan según lo planificado. Se pudo comprobar que estas tienen resultados positivos.

La tercera dimensión se refiere al vínculo entre los factores del proceso de profesionalización que contribuyen a que los resultados de los objetivos de desarrollo de voluntarios sean positivos. Se pudo mostrar que sí hay una correlación entre estos.

Es importante señalar que, en cuanto a la revisión documental, algunos documentos no cumplían con los criterios de documentación como fecha de creación, responsable y fecha de actualización.

5.1. Presencia de los elementos centrales del proceso de profesionalización en el modelo de gestión de Crea+

Como se mencionó en el marco conceptual, la profesionalización es un proceso que utilizan las organizaciones para mejorar los resultados de los objetivos de éstas. Está compuesta de elementos centrales, y cada uno de estos elementos puede ser medido a través de indicadores específicos.

El hallazgo principal de esta dimensión se puede apreciar en la siguiente tabla, la cual determina el nivel de presencia de cada elemento central en el modelo de gestión de Crea+. Para esto, se mide la presencia de los indicadores establecidos por cada elemento. La presencia de todos los indicadores por elemento significa un nivel alto; más de la mitad, medio; y menos de la mitad, bajo.

Tabla N°2: Nivel de presencia de elementos centrales de proceso de

profesionalización		
Elemento central	Presencia de indicadores	Nivel
Liderazgo	4/4	Alto
Cultura organizacional	2/3	Medio
Equipo capacitado	3/3	Alto
Gestión estratégica	3/3	Alto

(Elaboración propia)

Como se observa en la tabla, todos los elementos centrales están presentes en el modelo de profesionalización que sigue la organización. Tres de ellos están presentes en un nivel alto, mientras que uno, en nivel medio. Esto evidencia que Crea+ sigue un proceso de profesionalización adecuado que incluye los elementos centrales de este en nivel medio o superior.

En los siguientes puntos, se pasará a describir la revisión hecha a partir de la información recogida a través de los instrumentos implementados.

5.1.1. Elemento central de liderazgo

Luego de revisar a diversos autores y fuentes, en el marco teórico se determinó que el elemento central de liderazgo cuenta con cuatro factores que permiten medir el nivel de presencia de este:

- Composición clara de funcionamiento de gobierno interno
- Existencia de estilo de liderazgo con responsabilidades compartidas
- Existencia de confianza hacia los líderes
- Existencia de criterios y procedimientos claros para la renovación de líderes

Empezaremos por indagar acerca de la composición y funcionamiento del gobierno interno de la organización. Al año 2018, el tamaño organizativo de Crea+ alcanzaba a las dos mil ciento sesenta personas (entre voluntarios y personas contratadas) y se encuentra dividida en áreas organizacionales funcionales.

Figura N°2: Áreas organizacionales de Crea+



(Fuente: Crea+, Presentación Organización 2019)

En la figura N°2 se puede observar que las áreas organizacionales se dividen en cinco: impacto, gestión de colegios, autosostenibilidad, comunicación y marketing, y gestión estratégica. Todas las áreas cuentan con subdirecciones y coordinaciones y arriba de éstas está la dirección general.

A todos los voluntarios que se incorporan a la organización, se les da una capacitación en donde se detalla la estructura que tiene el área de Gestión de Colegios, de la cual formarán parte la mayoría.

Figura N°3: Organigrama del área de Gestión de Colegios



(Fuente: Capacitación Divertimate 2018)

En la figura anterior, se puede observar la composición del área. Cada uno de los cargos por debajo del director es asumido por un voluntario y cada colegio en donde la organización tenga actividades cuenta con un equipo organizado como se muestra en la figura. De esta forma, se espera que el voluntario tenga una idea clara de cómo funcionan los equipos y qué responsabilidades tendrá.

En las entrevistas realizadas a los directores de área de la organización, había una claridad con respecto a la función que cada voluntario cumple en el área que dirigen. Además, existe una comunicación abierta con el voluntario para que este autoevalúe su capacidad de asumir o no la responsabilidad y/o tarea que se le asigna.

En el análisis de los grupos focales con voluntarios y exvoluntarios permitió conocer que existe sobre los roles y responsabilidades que ellos asumen dentro de la organización. La mayoría de los voluntarios y exvoluntarios coincidieron en que están o estaban al tanto de sus funciones con afirmaciones como “(...) en efecto, siempre estuvo claro, desde el momento que inicias en Crea+ sabes la función que tienes que desempeñar” o “(...) sí, yo tenía claro el rol que tenía que cumplir”.

Algunos, incluso, mencionaron que no solo se limitan a sus funciones y responsabilidades, sino que pueden hacer aportes más allá de éstos.

Un factor importante es la proporción entre el personal contratado y los voluntarios. Las entrevistas con el director general de la organización y otros directores de área reflejaron esto en sus testimonios:

“Tenemos cerca del 99% de voluntarios en la organización, versus personas que perciben un sueldo (...). Los voluntarios forman parte activa de la organización, no solo para el trabajo de ir a enseñar a las escuelas, o sea no solo voluntarios docentes, sino también tenemos voluntarios de áreas organizacionales que están vinculados con los objetivos de la organización.” Fuente: Entrevista. Director General de Crea+.

“Crea+ como organización siempre ha tenido en esencia ser un voluntariado. Entonces, al tener como esencia ser un voluntariado, el 95% son voluntarios y solo un 5% son full-time (...).” Fuente: Entrevista. Directora de Comunicación y Marketing.

Además, de los testimonios se puede rescatar que los voluntarios pueden cumplir roles más administrativos en las áreas operativas. Esto se contrastó con la revisión documental y se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N°3: Puestos que pueden ser asumidos por voluntarios		
Puesto	¿Puede ser asumido por un voluntario	Nro. de personal
Director General	No	1
Director de área organizacional	No	5
Subdirector	Sí	2+
Coordinador	Sí	20+
Voluntario – docente	Sí	500+
Voluntario – operaciones	Sí	100+
Voluntario – área organizacional	Sí	100+

(Elaboración propia)

Como se observa en la tabla N°3, existen varios cargos en la organización. La mayoría de estos pueden ser ocupados por voluntarios, mientras que solo seis son puestos remunerados. Es importante recalcar que, según las entrevistas realizadas, los puestos de subdirectores también pueden ser ocupados por personas contratadas a tiempo completo; esta decisión dependerá de las necesidades del área y lo que disponga su director en conjunto con el director general.

Los hallazgos, entonces, muestran que en la organización hay una composición clara de funcionamiento de gobierno interno, plasmada en documentos oficiales y reconocida por los directores de las áreas organizacionales y los voluntarios.

En cuanto al indicador de existencia de liderazgo con responsabilidades compartidas, empezamos revisando el Manual de Procesos Crea Más Perú 2019, en donde se describen todos los procesos de la organización y se identifica qué área o subdirección lidera cada uno de estos.

Tabla N°4: Ejemplos de procesos de la organización				
Tipo de Proceso	Macroproceso	Proceso	Departamento responsable	Área Dueña de Proceso
Procesos estratégicos	Planeamiento estratégico	Planeamiento estratégico	Gestión Estratégica GE	Dirección de Gestión Estratégica
	Control de Gestión	Control de Gestión	Dirección General	Dirección General
Procesos Clave	Gestión de Colegios	Planificación de colegios	Gestión de Colegios GDC	Dirección de Gestión de Colegios
		Ejecución de clases	Gestión de Colegios GDC	Dirección de Gestión de Colegios
Procesos de Soporte	Gestión de Talento	Reclutamiento y Selección	Impacto	Subdirección de Docentes y Líderes I, Subdirección de AOE y Líderes II
		Clima y cultura	Impacto	Subdirección de Docentes y Líderes I, Subdirección de AOE y Líderes II
		Formación y Desarrollo	Impacto	Subdirección de Docentes y Líderes I, Subdirección de AOE y Líderes II

	Gestión de Marketing y Comunicaciones	Gestión de Marketing	Comunicaciones y Marketing CYM	Subdirección de Marketing
		Gestión de Comunicaciones	Comunicaciones y Marketing CYM	Subdirección de Comunicaciones
		Gestión de eventos masivos	Gestión de Colegios GDC	Subdirección de Eventos Masivos

(Adaptado revisión documental de Manual de Procesos 2019)

En la tabla N°4 se puede observar que las responsabilidades están bien definidas para cada área o subdirección, según el proceso que corresponda. Muchos de estos procesos dividen las responsabilidades entre los integrantes de cada equipo. Por ejemplo, en el proceso de “dictado de clases”, las responsabilidades se dividen entre los coordinadores de colegio, los coordinadores de operaciones de colegio, y los creados docentes y guías. Cada quién tendrá responsabilidades y tareas delimitadas para poder ejecutar óptimamente el proceso.

Desde el inicio del ciclo de vida del voluntario, se expresan con claridad las responsabilidades que deben ser cumplidas obligatoriamente por los voluntarios y las sanciones que se aplicarían de no cumplirlas.

Tabla N°5: Responsabilidades compartidas por los voluntarios durante su primer semestre
Cumplir, cada sábado, con los horarios de llegada y salida establecidos por Crea+, específicamente por el Equipo de Coordinación de Colegio.
Ser responsable de justificar mis faltas y/o inasistencias con los líderes de colegio teniendo en consideración que el máximo de inasistencias permitidas por semestre es de tres (03) faltas.
Ser responsable de llegar a tiempo cada sábado respetando los horarios indicados por los líderes de colegio, sabiendo que hay 15 minutos de tolerancia y que pasado ese tiempo se considerará como falta.
Hacer un uso adecuado del polo Crea+ el cual se debe utilizar cada sábado ya que será la manera de poder identificarnos como voluntarios del Programa en colegios. Asimismo, no se deberá hacer uso del polo en actividades externas a Crea+
Ser responsable de mis actos , soy consciente que estoy en la organización para transformar la sociedad y debo mantener una conducta adecuada que se base en el respeto y la seguridad a las demás personas (niños, creados, padres de familia etc.) evitando comportamientos como acosos, hostigamientos y aquello que vulnere la tranquilidad de los demás.
Protección de la imagen del menor , me comprometo a no tomar ni subir fotos con mis alumnos a los diferentes tipos de redes sociales velando por la seguridad e integridad de mis estudiantes.

(Elaborado en base a revisión documental de Carta de Compromiso)

Como se observa en la tabla N°5, existen diversas responsabilidades que el voluntario debe cumplir y son compartidas con el voluntario desde su inicio en la organización a través de una carta de compromiso que este debe firmar, en caso esté de acuerdo.

Los testimonios de las entrevistas a directivos también recogen la importancia del liderazgo al interior de la organización:

“en el área el liderazgo siempre será una pieza clave. Los coordinadores de colegios deben tener la capacidad de dirigir a todo un equipo; es un trabajo muy complejo, pero que creo que todo *creando* tiene la suficiencia para hacerlo, porque es algo que se trabaja desde que inician en la organización. Además, las responsabilidades se comparten. No es que todo recaiga en una sola persona. Por ejemplo, hay roles para hacer un seguimiento a la asistencia, a la puntualidad, a que estén listo los refrigerios, etc. Todo esto está repartido entre los creados de operaciones.” (Fuente: Entrevista. Director de Gestión de Colegios)

En la misma línea, a través de las entrevistas, se pudo corroborar las responsabilidades de representación que se delegan en los voluntarios en ciertos niveles:

Todos los *creando* son representantes de la organización. Pero los coordinadores de colegios son los que cumplen un rol muy importante. A ellos se les delega la coordinación con los directores de las escuelas y los padres de familia para que podamos realizar nuestras actividades. Son representantes de Crea+ ante sus ojos. (Fuente. Entrevista. Director de Gestión de Colegios)

Como coordinador de colegio teníamos una responsabilidad, porque somos representantes ante el colegio. Ante los padres también. Cuando nos capacitan se nos deja claro esta delegación de representatividad. Igual hay un nivel de coordinación interna con el director de Gestión de Colegios. A él se le informa y reporta lo que se va trabajando los días que hacemos actividades. (Fuente: Entrevista. Excoordinador de colegio 1)

“(…) además, tienes como un rol de representante, también. O sea, cuando estamos haciendo actividades en los colegios, nosotros como coordinadores representamos a Crea+. También para la comunicación con los directores y padres de familia de los estudiantes que asisten los sábados. Nosotros damos la cara y a nosotros nos preguntan. Tenemos que resolver, también.” (Fuente: Entrevista. Excoordinador de colegio 2)

En estos testimonios, también se halló que los voluntarios que ejercen el rol de coordinadores de colegios tienen delegada la representación de la organización ante actores como el director del colegio donde se realizan las actividades y los padres de familia de los estudiantes a quienes las actividades van dirigidas. Esto muestra que sí hay un nivel de representación que no se limita únicamente a la imagen de la organización, sino que incluye la coordinación para la gestión de las actividades que se programan.

Además, los voluntarios y exvoluntarios reconocen este estilo de liderazgo, como se pudo conocer en el análisis de los grupos focales desarrollados. Hubo un consenso que señaló un nivel alto de liderazgo al interior de la organización:

Tabla N°6: Percepción del estilo de liderazgo de la organización por voluntarios y exvoluntarios	
Categoría	Resultado del grupo focal
Nivel de liderazgo	Grupo focal 1: Alto Grupo focal 2: Alto
Percepción del estilo de liderazgo	Grupo focal 1: Positiva Grupo focal 2: Positiva

(Elaboración propia)

De los testimonios de los voluntarios y exvoluntarios, se puede observar que se percibe un liderazgo a través de toda la organización, y que es, además, un elemento fundamental para el quehacer de la organización.

A partir de la revisión documental, las entrevistas a los directores de área y el grupo focal con voluntarios y exvoluntarios, los hallazgos muestran que existe un estilo de liderazgo definido en donde se comparten las responsabilidades y los roles con los equipos a cargo de éstos.

Para determinar si hay confianza hacia los líderes al interior de la organización, primero revisaremos las declaraciones de los excoordinadores:

“(…) sí desarrollamos ciertas capacidades. La primera, la confianza. Yo creo que es importante generar confianza y al ser voluntarios profesionales y al no haber una remuneración económica, creo que debe primar ese tema de confianza; y eso lo generamos durante todo el semestre. (...). El tema de liderazgo también en ellos [los voluntarios], porque había personas que asumían el liderazgo de las comitivas y lo

hacían, lo hacían como si fuera su chamba." (Fuente: Entrevista. Excoordinador de colegio 1)

A partir de la declaración, se puede afirmar que la confianza hacia los líderes es un elemento sustancial para poder realizar las actividades planificadas.

Además, por parte de los voluntarios y exvoluntarios también se indicó que existe un nivel alto de confianza hacia los líderes de la organización, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°7: Nivel de confianza de voluntarios hacia líderes, según encuesta aplicada			
Líder	Nivel de Confianza		
	Alto	Medio	Bajo
Coordinadores de colegio	95%	5%	0%
Directores de Área	90%	10%	0%
Director General	90%	7%	3%

(Elaboración propia)

Se puede observar que mientras más lejano el líder o directivo del voluntario, disminuye el nivel de confianza. No obstante, este no baja del 90% que señalan tener un nivel de confianza alto con respecto a cada uno de los líderes por los que se consultó.

Adicionalmente, en el análisis de los grupos focales donde participaron voluntarios y exvoluntarios hubo un consenso de la mayoría que manifestó que existen relaciones de confianza con los líderes y entre los mismos voluntarios, ya que esto es vital para poder sacar adelante las actividades de la organización.

Los hallazgos muestran que existe un alto nivel de confianza hacia los líderes y que, además, estos dos elementos – el liderazgo y la confianza hacia los líderes– son sustanciales para poder lograr los objetivos de la organización. Esto es relevante pues, como menciona Kliksberg, el liderazgo debe enfocarse en brindar seguridad y confianza para luego desarrollar las capacidades del equipo de trabajo y así el gerente social promueva participación y enriquecimiento del trabajo (1996).

Finalmente, es necesario indagar acerca del indicador relacionado con la existencia de criterios y procedimientos claros para la renovación de líderes al interior de la organización. En su página web, Crea+ describe su "Programa de Líderes" como un "espacio de aprendizaje, formación, desarrollo personal y profesional para formar a

nuestros actuales y futuros líderes.” (Crea+) En esa línea, se recogieron los siguientes testimonios a partir de las entrevistas realizadas:

“Para la organización, es importante que los voluntarios desarrollen capacidades de liderazgo. Por esto, tenemos un Programa de Líderes, que busca formar líderes para mejorar el rendimiento de los equipos de *creandos*. Siento que esto es como un sello de la organización. Algo que no encuentras en otro lado.” (Fuente: Entrevista. Director General)

“(…) en paralelo que hacemos (sic) el proceso de reclutamiento y selección, hacemos este programa de Desarrollo de Líderes. Se hace a través de un programa de selección de *creandos* que postulan, se evalúa de acuerdo a sus competencias, pasan ese filtro, y los elegidos pasan al programa. (…). Esa es la formación para docentes y también para líderes de equipo. Con los líderes de equipo, digamos, que es más permanente, organizacionalmente hablando, porque son el canal a través del cual hacemos llegar todo el modelo de impacto.” (Fuente: Entrevista. Directora de área de Impacto)

De acuerdo con el testimonio del director general y de la directora del área de impacto, se puede afirmar que el Programa de Líderes de la organización es una pieza importante en la estructura de esta. No todos los voluntarios pueden acceder a este, ya que hay un proceso de selección delimitado. Así mismo, también sirve como una herramienta de la organización para renovar líderes cuando un voluntario decide culminar su ciclo.

A través de la revisión del documento “Inspirazgo Academy” – el cuál es parte del Programa de Líderes anteriormente mencionado– se pudo constatar que los criterios y procedimientos son claros: hay responsables asignados desde la directiva y se delimitan los ejes por sesiones de trabajo.

Estos hallazgos muestran que sí existe un procedimiento de formación y renovación de líderes. Esto es importante pues las organizaciones de voluntariado tienen la tarea de fomentar el desarrollo de sus líderes, no solo desde sus capacidades técnico-prácticas, sino también desde un plano emocional y de habilidades personales (Carreras, 2011).

Luego de revisar la información recolectada a través de los instrumentos implementados como parte del trabajo de campo, los hallazgos muestran que el elemento de liderazgo dentro del proceso de profesionalización de la organización existe con todos sus indicadores presentes: hay un estilo de liderazgo con responsabilidades compartidas; el funcionamiento de gobierno interno tiene una

composición clara, existe confianza hacia los líderes, y hay criterios y procedimientos claros para la renovación de éstos.

5.1.2. Elemento central: cultura organizacional

Como se revisó en el marco teórico a partir de la bibliografía consultada, el elemento central de cultura organizacional cuenta con tres factores que permiten medir el nivel de presencia de este:

- Definición clara de los valores organizacionales
- Existencia de una estrategia de socialización y asimilación de los valores organizacionales
- Apropiación de los valores por parte de los líderes y directivos

Recordemos que la cultura de una organización constituye la tradición, condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades (Ouchi en Calderón, Murillo y Torres, 2003).

Se procedió a revisar los valores de la cultura organizacional de Crea+, primero, a partir de la revisión de documentos. Se pudo encontrar que la cultura está compuesta por cuatro principios y cinco pilares:

Tabla N°8: Principios y pilares de la cultura de Crea+
Principios de la cultura organizacional
<p>Primer principio. Lo más importante es (el) ser humano.</p> <p>Lo más importante es ser humano. Recordar, conectarnos y estar presentes con aquello que nos hace humanos (las emociones, la imperfección, el error y la capacidad de aprender). Cuando nos olvidamos de lo que nos hace humanos nos enfocamos en lo accesorio o pasajero. Perdemos de vista nuestro propósito o nos sentimos continuamente insatisfechos, incompletos. Lo cual nos hace invertir recursos (tiempo, energía, y emoción) en llenar un vacío, drenándonos y generando un círculo vicioso.</p> <p>Lo más importante es el ser humano. Sentido de estar conectado con el otro y pertenecer. El hecho de sentir, dar y recibir amor puede romper ese círculo vicioso y brindarnos claridad para enfocar nuestra energía en aquello que es fundamental para nosotros: ser humano. Alimenta el propósito, amor propio, la capacidad de dar sin esperar nada a cambio, de escuchar sin juzgar y el coraje de mostrarnos como somos, imperfectos.</p>
<p>Segundo principio. Somos un voluntariado profesional.</p> <p>Somos puntuales, comprometidos y responsables. Capacitamos a las personas, creemos en la preparación y no en la improvisación. Nos guiamos por indicadores claros y comunicamos con transparencia nuestros resultados. Somos sostenibles en el tiempo, pensamos en el hoy</p>

y en el mañana.
<p>Tercer principio. El Creando es fuerza vital de Crea+</p> <p>Todo creando es dueño del sueño de Crea+. Depende de nosotros que cuán lejos llegue. Tomamos decisiones anteponiendo el bienestar del Creando y el niño. Sabemos que el Creando es embajador de Crea+ en aulas y fuera de ellas, por eso actuamos con coherencia.</p>
<p>Cuarto principio. Trabajamos en equipo</p> <p>Somos conscientes de la realidad del otro, por eso trabajamos de la mano con quienes más lo necesitan. Trabajamos juntos porque sabemos que en equipo logramos más. La diversidad de nuestro equipo permite encontrar soluciones creativas y alcanzar mejores estándares. La comunicación es clave para nuestro éxito.</p>
<p>Pilares de la cultura organizacional</p>
<p>Sé positivo. Disfrutamos de lo que hacemos, le ponemos alegría y pasión a las cosas mostrándonos optimistas en todo momento. Practicamos y promovemos el bienpensar.</p>
<p>Sé proactivo. No nos quedamos en la queja pasiva, ni esperamos que nos digan qué hacer. Tenemos coraje dando o haciendo mejoras constructivas, por eso Crea+ existe, es nuestro sueño y depende de nosotros que tan lejos llegue.</p>
<p>Sé solidario. Decidimos darlo todo para impactar positivamente en la vida de otras personas, somos felices al dar sin esperar nada a cambio.</p>
<p>Confía. Creemos en nosotros mismos y en los demás, ante lo cierto y lo incierto. Sabiendo que el error es parte del aprendizaje y que confiando llegaremos más lejos.</p>
<p>Encuéstrate y cree en ti. Descubre que tú puedes trascender, decide ser la mejor versión de ti mismo con la convicción de que tus sueños pueden lograr grandes cambios.</p>

(Elaboración propia en base a Manual de Cultura Crea+)

En el primer principio es importante el paréntesis que utiliza la organización, pues hace que este se divida en dos partes. Una es ser humano. Reconocerse como un ser imperfecto, emocional y que comete errores, pero que tiene la capacidad de aprender y mejorar. Resaltan que la insatisfacción y el sentirse incompleto es contraproducente. Esto se puede interpretar como una cultura del aprendizaje en donde se acepta la imperfección y el error para generar un aprendizaje que lleve a la mejora de aspectos de la organización.

La otra parte es la importancia del ser humano. Esto se refiere al sentido de conectar con el otro. La experiencia de reciprocidad de amor para poder tener claridad y enfocarse en el ser humano.

El segundo principio es el que está vinculado con el valor de profesionalismo aplicado al voluntariado. Pero se describen una serie de valores adicionales que son parte de lo que la organización entiende que es necesario para ser un voluntariado profesional.

El tercer principio institucionaliza la importancia de los voluntarios en la estructura de la organización. Los llaman “fuerza vital” y, además, son reconocidos como embajadores, por lo que la coherencia en su actuar es relevante.

El cuarto principio resalta que el trabajo en equipo da mayores resultados. Además, se reconoce la diversidad como un elemento positivo que permite soluciones creativas y la comunicación es señalada como un punto clave.

En cuanto a los pilares de la cultura organizacional, se puede observar que estos responden a competencias que se esperan todos aquellos que forman parte de esta; es decir, es transversal a toda la organización. Es importante resaltar que el fraseo como “pilar” le da un tratamiento de solidez a estas competencias, que las ubica como aquellas que se fomentan y no pueden faltar en el individuo.

De los principios y pilares expuestos en la tabla 8, se pueden desprender los valores de la organización. A continuación, se presenta una lista de aquellos valores:

Tabla N°9: Valores de Crea+
<ul style="list-style-type: none">• Profesionalismo• Puntualidad• Compromiso• Responsabilidad• Transparencia• Trabajo en equipo• Confianza• Solidaridad• Coherencia

(Elaboración propia)

Los hallazgos muestran que, si bien hay valores intrínsecos en los principios y pilares de la organización, esto puede no estar lo suficientemente claro para aquellas personas que son nuevas.

La existencia de estrategias de socialización y asimilación de los valores organizacionales es importante para que estos calen en los integrantes de ésta. Recordemos que en la formación de voluntarios se debe prestar especial interés a aspectos institucionales que están relacionados con la misión y los valores de la organización (Hernández y Grávalos, 2005). La organización tiene varios documentos

en donde se describen los principios y pilares para que los nuevos ingresantes estén enterados. Además, los voluntarios reciben capacitaciones en las cuales se trabajan temas como el afianzamiento de los valores organizacionales. Al respecto, la directora de impacto contó lo siguiente:

En las capacitaciones que tiene un creando, nos encargamos de que se traten temas relacionados con la mentalidad de la organización. Es super importante. Ahí claro que entran los valores que están en nuestros principios y pilares. La información también está en la guía que entregamos a los voluntarios que son coordinadores de colegios. La idea es que puedan trabajar esto con los creados docentes. (Fuente: Entrevista. Directora del área de Impacto)

Así, se puede constatar, a partir del testimonio, que Crea+ cuenta con procesos que buscan que los valores se socialicen entre los voluntarios, tanto con los antiguos como los nuevos. Este proceso de socialización de valores se inserta en las capacitaciones y programas de liderazgo de la organización.

Tabla N°10: Presencia del valor organizacional en el discurso				
Valor	Director General	Directores de área	Excoordinadores de colegio	Voluntarios y exvoluntarios
Profesionalismo	Sí	Sí	Sí	Sí
Puntualidad	No	No	Sí	Sí
Compromiso	Sí	Sí	Sí	Sí
Responsabilidad	No	Sí	Sí	Sí
Transparencia	No	Sí	No	Sí
Trabajo en equipo	Sí	Sí	Sí	Sí
Confianza	No	Sí	Sí	Sí
Solidaridad	Sí	Sí	Sí	Sí
Coherencia	No	Sí	Sí	Sí

(Elaboración propia a partir de entrevistas y grupos focales)

La tabla N°10 confirma que los voluntarios (y exvoluntarios) tienen presentes los valores organizacionales en su discurso y, podría decirse, que hay un trabajo positivo para afianzar éstos en ellos. Sucede casi lo mismo con los excoordinadores de colegio, quienes también son voluntarios. En el caso de puestos directivos, hay algunos valores que no están tan presentes. Para el caso del director general, es un número más significativo.

Los hallazgos muestran que existe una estrategia de socialización y asimilación de los valores organizacionales dirigida a los voluntarios que la componen. Sin embargo, la apropiación de éstos por parte del director general no está en un nivel muy alto.

Finalmente, es importante que los directivos de la organización sean coherentes con los valores establecidos (Carreras, 2011). Los testimonios han permitido confirmar que esta coherencia existe, como se muestra a continuación:

Los principios y valores es algo que tomamos muy en serio. Es lo que rige nuestras decisiones aquí en Crea+. Cada actividad interna también va por esa línea. No podemos tomar una decisión que va en contra de lo que somos. (Fuente: Entrevista. Director General de Crea+)

Mira, es algo muy interiorizado. La cultura de la organización yo creo que te la podría decir cualquier directivo o *creando*. En base a eso es que realizamos nuestras actividades en los colegios. Es como nuestro norte. (Fuente: Entrevista. Directora del área de Impacto)

En la misma línea, los exvoluntarios confirmaron lo expuesto por los directivos y, además, manifestaron que las actividades que se implementan en los colegios siguen los valores de la organización:

Siempre hemos seguido los valores cuando implementamos las actividades los sábados. De repente no todos los *creando* pueden identificar cuáles son, pero como que hay un nivel inconsciente, ¿me entiendes? (...). Estos principios y pilares que tenemos, se los tratamos de pasar a los chicos cada sábado. Es parte de la idea. (Fuente: Entrevista. Voluntario excoordinador de colegios 1)

Es algo que te das cuenta. Los directivos sí buscan que los valores de Crea+ sean absorbidos por los *creando*; desde las capacitaciones que nos dan. Ese es un primer momento. (Fuente: Entrevista. Voluntario excoordinador de colegios 2)

Los hallazgos muestran que el elemento de cultura organizacional dentro del proceso de profesionalización de la organización existe, pero en un nivel medio ya que dos de sus tres indicadores están presentes. Sí existe una estrategia de socialización y asimilación de los valores organizacionales, la cual se refleja en capacitaciones periódicas dirigidas a los voluntarios. En la misma línea, sí hay una apropiación de los valores por parte de los integrantes de la organización, tanto directivos como voluntarios.

En cuanto a la definición de los valores puede ser algo difícil de identificar, ya que están intrínsecos en los principios y pilares de la organización; sin embargo, los voluntarios sí logran identificarlos y los tienen presentes.

5.1.3. Elemento central: equipo capacitado

Como se conceptualizó en el marco teórico, el elemento central de equipo capacitado cuenta con tres factores que permiten medir el nivel de presencia de este:

- Existencia de programas de formación y desarrollo personal
- Existencia de equipos que se complementan que cuentan con competencias directivas y técnicas adecuadas
- Compromiso del equipo con el quehacer de la organización

La existencia de programas de formación y desarrollo de personal dentro de la organización es un indicador favorable para el proceso de profesionalización. En el caso de Crea+, como se mencionó en la tabla 4 existe un programa de formación de líderes. Pero la organización también lleva a cabo capacitaciones para el desarrollo de habilidades y competencias de los voluntarios. Esto tiene relevancia pues las organizaciones tienen la tarea de desarrollar las capacidades de su capital humano a través de programas, de modo que estén preparados para enfrentar desafíos en favor de la organización (Castillo, 2012). El testimonio de la directora del área de impacto da cuenta de cómo es el proceso:

Dentro de su ciclo de experiencia todo creando debe pasar por la inducción que para nosotros es la bienvenida. Esa es la inducción general. Es una jornada de 5 a 6 horas aprox. y después de eso tienen una segunda fecha de capacitación, que ya netamente es como su inducción específica (...) ese día la capacitación es ya directa a su rol y a su interacción con Crea+, tanto a nivel organizacional como a nivel del programa en contacto con niños y adolescentes en colegios. (...) A medio semestre tenemos un corte y a ese corte le llamamos la capacitación de medio semestre, que es un poco para evaluar cómo están hasta ese momento, recoger necesidades sobre qué cosas se necesita reforzar. (Fuente: Entrevista. Directora de área de Impacto)

El director general, en la misma línea recalcó que todos los voluntarios reciben una capacitación en algún momento, independientemente del rol que tengan.

Adicionalmente, la revisión documental permitió observar las distintas temáticas que se trabajan en las capacitaciones de formación.

Tabla N°11: Temáticas y objetivos de capacitaciones y actividades de desarrollo y formativas dirigidas a voluntarios	
Tema	Objetivo
Nuestro sueño	Incentivar a los Creandos a creer y luchar por sus sueños con perseverancia. De esta manera podrán incentivar que sus niños creen en sí mismos para lograr sus sueños.
Experiencia Crea+	Generar apertura en los Creandos para que sus experiencias vividas en cada semana sean percibidas de manera enriquecedora y positiva junto a los niños y los Creandos.
Lo más importante es el (ser) humano	Concientizar con los Creandos el principio fundamental de nuestra cultura Crea+: Es importante EL SER HUMANO (reconocemos a los demás) y es importante SER HUMANO (nos reconocemos).
Sé positivo	Incentivar a los Creandos a disfrutar de lo que hacen, a ser optimistas frente a las adversidades y a practicar el BIENPENSAR.
Sé proactivo	Incentivar y/o fortalecer la importancia de tener iniciativa y ser proactivos para llegar más lejos.
Confía en ti	Incentivar y/o fortalecer la autoconfianza en los Creandos.
Sé solidario	Incentivar y/o fortalecer la importancia de dar y compartir en los <i>Creandos</i> .
Confía en los demás	Incentivar y/o afianzar la confianza en los demás, confiar en el equipo.
Encuétrate y cree en ti	Fomentar y afianzar la transformación que el Creando va teniendo en Crea+ y se replica en otros contextos, la búsqueda de su mejor versión.
Eres un agente de cambio	Afianzar en los Creandos lo que significa ser un agente de cambio y nuestro compromiso con la sociedad. Asimismo, motivar a poder replicar nuestra cultura en cada contexto diferente al de Crea+.

(Elaboración propia a partir de revisión documental)

Los hallazgos muestran que existen programas y formación dirigidos a los voluntarios que componen la organización y la formación tiene su base en los pilares y principios de la organización.

En cuanto a equipos que se complementan y que cuentan con competencias adecuadas, como se observó anteriormente, existen equipos en Crea+ divididos jerárquicamente, con roles establecidos y responsabilidades compartidas (figuras N°3 y N°4). Pero, además de esto, es importante que estos equipos se complementen y tengan las competencias adecuadas para poder cumplir con las tareas y actividades que deben ejecutar.

Primero, se hizo una revisión de documentos para corroborar si, en los puestos directivos, hay una concordancia entre los requerimientos establecidos para un cargo y las aptitudes y experiencia de quien lo ejerce.

Tabla N°12: Concordancia de aptitudes y experiencia en cargos directivos		
Puesto	Concordancia con requerimientos técnicos	Concordancia con experiencia
Director general	Sí	Sí
Director área Impacto	Sí	Sí
Director área Gestión de Colegios	Sí	Sí
Director de Autosostenibilidad	Sí	Sí
Director de Comunicación y Marketing	Sí	Sí
Director de Gestión Estratégica	Sí	Sí

(Elaboración propia a partir de revisión documental)

Como se observa en la tabla N°12, la organización cumple con que haya una coherencia en los perfiles de los directivos entre aquello que se necesita y se establecen como requisitos y las aptitudes y experiencia de aquellos que los ejercen.

En la misma línea, las entrevistas con directores de área y excoordinadores de colegio dieron algunas luces de las estrategias que se llevan a cabo para que los equipos formados por voluntarios se complementen:

Tratamos de conformar los equipos de tal forma que se apoyen entre los voluntarios. No obligamos a nadie a asumir un rol con el que no se siente cómodo o en el que siente que no podría cumplirlo de la mejor manera. Es la forma en la que trabajamos. Claro que no siempre se da en el clavo. O sea, hay un proceso también para identificar en qué es bueno un voluntario que se da ya cuando está en campo, pero siempre desde la organización vamos a tratar de formar equipos competentes. (Fuente: Entrevista. Director de área de Gestión de Colegios)

También se les capacita acerca de lo que tienen que hacer como su rol. Es decir, si vas a ser *creando* docentes tenemos capacitaciones para que puedan cumplir sus funciones en los colegios a los que van. Siempre hay una preparación y la idea es que se complementen. (Fuente: Entrevista. Directora de área de Impacto)

Sí, siempre tenemos una preparación. Además, como coordinador de colegios tienes que ver que cada voluntario esté cumpliendo adecuadamente las tareas y también ayudarlos si es que tienen alguna dificultad. Eso es algo muy de Crea+; el compañerismo. Nunca vas a tener una persona que sea perfecta para alguna tarea, pero siempre hay aprendizajes y así se va mejorando. Es un complemento entre todos.
(Fuente: Entrevista. Voluntario excoordinador de colegio 1)

Las entrevistas realizadas revelan que los equipos en la organización buscan estar conformados por voluntarios que puedan complementarse y que, además, también existen procesos de capacitación para fortalecer o instruir ciertas habilidades para las tareas que ejercerán.

El compromiso es un valor sustancial en la cultura organizacional de Crea+ y está presente en los discursos de los directivos y voluntarios:

El compromiso es el voluntariado profesional. O sea, si tú te comprometes a hacer una presentación, a un proyecto, a llevar una donación, a lo que fuese, lo vas a hacer por ese sentido de compromiso. Es uno de los valores principales de nuestras personas.
(Fuente: Entrevista. Director General de Crea+)

Como somos un voluntariado profesional y es algo que decimos, es como que damos mucho valor a la palabra. A tu compromiso, a lo que haces. Entonces, yo creo que es uno de los valores que lo tenemos clarísimo. No es porque no te levantaste, no fuiste. De repente en un voluntariado, bueno pues no... Tuve algo que hacer y me voy, pues no llegué y quizá se pueda pasar por agua tibia, pero para nosotros, es serio porque nos compramos la idea de que estamos trabajando para cambiar el país. (Fuente: Entrevista. Director de área de Gestión de Colegios)

Además, también es importante este valor de compromiso vinculado con el quehacer de la organización en los voluntarios que la componen. Por esto, se procedió a indagar sobre ello en las entrevistas y grupos focales desarrollados. La tabla N°13 nos dio información que confirma que el valor estaba presente en el discurso de los voluntarios y se vincula con el quehacer de la organización. Recordemos que el compromiso es una pieza clave para la profesionalización (Mera, Almeida y Pérez, 2016).

Los hallazgos muestran que las personas que conforman los diferentes equipos dentro de la organización tienen un compromiso con el quehacer de ésta.

Habiendo revisado cada uno de los indicadores, los hallazgos muestran que el elemento de equipo capacitado dentro del proceso de profesionalización de la

organización existe en un nivel alto, pues todos sus factores están presentes: existen programas de formación y desarrollo de personal, además de equipos que se complementan y cuentan con competencias directivas y técnicas para ejecutar sus actividades y tareas adecuadamente. Adicionalmente, hay un compromiso en estos equipos con el quehacer de la organización.

5.1.4. Elemento central: gestión estratégica

El elemento central de gestión estratégica cuenta con tres factores que permiten medir el nivel de presencia de este:

- Definición clara de la misión y visión de la organización
- Existencia de procesos claros de planificación, implementación y evaluación/aprendizaje de actividades
- Capacidad organizacional para identificar oportunidades y aprovecharlas

Como primer paso, pasaremos a revisar si hay una definición clara de tanto la misión como la visión de la organización. La misión será eficiente si se concentra en su tarea especializada; es decir, en su misión (Drucker, 1997). Este punto es relevante porque, por un lado, la misión es el punto de partida para los lineamientos en cuanto al quehacer y, por otro lado, la visión es el futuro aspiracional de la organización.

En la revisión documental, se pudo extraer la misión y la visión como se observa en la siguiente tabla:

Tabla N°13: Definición de la misión y visión de la organización	
Misión	Somos un voluntariado profesional en educación que promueve la RSI y busca que más niños y adolescentes crean en sí mismos para lograr sus sueños; a través de un modelo que educa en valores, desarrolla capacidades y potencia talentos en escuelas de zonas vulnerables del Perú.
Visión	Ser reconocidos como un modelo de voluntariado eficaz y sostenible, que motiva e inspira a niños y jóvenes a descubrir y potenciar sus talentos e influir positivamente en su vida y entorno.

(Elaboración propia a partir de revisión documental)

Se puede observar que hay una definición clara del quehacer de la organización a través de su misión: qué se hace, para quiénes, cómo y dónde. En la misma línea, se

plantea una visión con una idea a futuro aspiracional de la organización; sin embargo, carece de una variable de límite temporal que indique en qué plazo se quiere alcanzar

Los hallazgos muestran que hay una definición clara de la misión de la organización. En cuanto a la visión, si bien hay claridad en la definición aspiracional, hace falta el componente temporal. Esto no quita que sea posible entender a qué se apunta como organización a través de la formulación de la visión.

En cuanto al segundo indicador de este elemento central, como se ve en la tabla 4, existen diferentes procesos documentados por la organización. Entre ellos se puede observar el proceso de planificación vinculado al área de Gestión de Colegios. En la misma línea, existe una guía para el voluntario que asumirá la coordinación de un colegio en la cual se describe cómo deben implementarse cada una de las acciones y actividades. Así, queda claro que en Crea+ hay procesos bien delimitados para la planificación e implementación de las actividades.

Por parte de los procesos de evaluación y/o aprendizaje, el director del área de Gestión de Colegios señala lo siguiente:

El equipo del colegio, ellos [los voluntarios] tenían un aprendizaje constante porque después de cada actividad, tenían una reunión donde justamente evaluaban lo que habían hecho. Es más, con indicador en mano, “lo que hicimos logró un objetivo o qué nos llevamos de cada aplicación de los planes trazados y demás”, ahí había un aprendizaje constante. Por mucho tiempo en años anteriores, sí teníamos una brecha importante porque esos aprendizajes se quedaron en el colegio y no se trasladaban a los demás colegios, entonces no los podíamos rescatar al área, pero ya al formarse este nuevo equipo que se formó a finales del 2018, estructuramos también una dinámica de trabajo entre los coordinadores para que podamos tener reuniones quincenales. (Fuente: Entrevista. Director del área de Gestión de Colegios)

Lo mencionado permite afirmar que sí existen procesos de aprendizaje que, además, desde finales del año 2018 se socializan entre colegios; es decir, los aprendizajes que puedan surgir de la implementación actividades en un colegio son compartidos con los coordinadores y equipos del resto de colegios para que puedan tomar lo que ayude a mejorar sus actividades propias.

Adicionalmente, la organización cuenta con metodologías lúdicas para un aprendizaje de doble impacto.

Tabla N°14: Metodologías lúdicas en el aprendizaje de doble impacto

Exvoluntarios coordinadores de colegio	Revisión documental Lineamiento de experiencia 2019
<p>Exvoluntario coordinador de colegio 1 "Yo creo que Crea+ en la parte de metodología aplica bastante el juego, aplica bastante la parte lúdica (...) Algo que identifica bastante a la cultura Crea+ es el tema de las dinámicas la cual (...) nos han permitido hacer que los voluntarios que llegaban a sus clases se conozcan un poco más porque las dinámicas muy aparte de que apuntaban a que te actives, habían muchas dinámicas que te ayudaban a conocerte un poco más y esto le servía bastante al voluntario para aprender (...)"</p>	<p>"con la finalidad de promover el intercambio de experiencias y fortalecimiento de vínculos como miembros de Crea+ (...) a través de distintos retos y actividades recreativas, se busca contribuir con el sano esparcimiento y diversión de nuestros Creandos, fomentando apoyo a otros (...) dentro de un marco de trabajo en equipo e integridad absoluta. Se fija una jornada especial en la que los Creandos dejan su rol acostumbrado para formar parte de unas 4 o 5 horas de juegos y camaradería (...)."</p>

(Elaboración propia en base a entrevista y revisión documental)

En la tabla se observa que la metodología existe y hay una concordancia entre lo expresado por el voluntario excoordinador de colegio y lo que dice el documento revisado. Se busca un traslado de conocimientos desde el modelo de gestión hacia aquellos voluntarios líderes que se encargan de dirigir a los grupos de creandos docentes que impactan directamente en los colegios.

Además, en análisis de los grupos focales permitió hallar que los voluntarios y exvoluntarios coinciden que existe un proceso de aprendizaje a través de dinámicas para identificar lecciones derivadas de las actividades.

En la organización hay un fomento del aprendizaje que está institucionalizado desde el primer principio de la cultura organizacional y plasmado en documentos oficiales. En esta investigación, se ha identificado su aplicación en el área de Gestión de Colegios. Además, se ha corroborado que los voluntarios aplican lo aprendido y tienen procesos propios de aprendizaje.

Los hallazgos muestran que existen procesos claros de planificación, implementación y de evaluación y/o aprendizaje de las actividades.

Sin duda, el que se cuenten con procesos de evaluación y/o aprendizaje permite identificar las oportunidades que tiene la organización de aprovechar éstas hacia una mejora continua. Pero esto es a nivel micro. A nivel macro, también es importante que existan estos procesos que permitan a la organización avanzar hacia el cumplimiento de su visión.

En la revisión documental del Manual de Procesos 2019, se identificó que existe un macroproceso de planeamiento estratégico, el cual contiene los parámetros para que la organización identifique oportunidades y pueda aprovecharlas de acuerdo con sus fortalezas. En esa línea, las entrevistas con el director general y los directores de área pudieron esclarecer cómo se ejecutan.

Tabla N°15: Aprovechamiento de oportunidades
<p><u>Director General</u></p> <p>Aprovechar las oportunidades es importantísimo para el crecimiento de la organización. Dependiendo de qué sea, hay un área que se encargaría. Por ejemplo, en temas de fondos, está el área de Sostenibilidad que antes le llamábamos <i>fundraising</i>. La idea es que cuando se identifique un posible aliado se realice una estrategia para que este se comprometa con nosotros. Pero también no es solo eso, hay la parte de mantener a los que ya están con nosotros, que también es importante.</p>
<p><u>Directora del área Sostenibilidad</u></p> <p>Es super importante. Tenemos estrategias para los aliados de Crea+. (...) Es clave porque son una parte importante para costear las actividades que hacemos en los colegios. Además, también debemos buscar siempre a nuevos aliados y para eso también armamos una estrategia cuando se presenta una oportunidad.</p>
<p><u>Directora de Impacto</u></p> <p>Lo de los voluntarios es algo clave. No es fácil llegar a la cantidad de convocatoria a la que llegamos nosotros. Y no lo digo por sentirnos más. (...). Por eso es importante aprovechar los contextos. Y hay que fidelizarlos, porque así aseguras una continuidad. Entonces es como que una doble acción: aprovechas el contexto, pero también haces un trabajo para que se queden en la organización.</p>

(Elaboración propia)

Los hallazgos muestran que la organización tiene la capacidad para identificar oportunidades y aprovecharlas según su conveniencia.

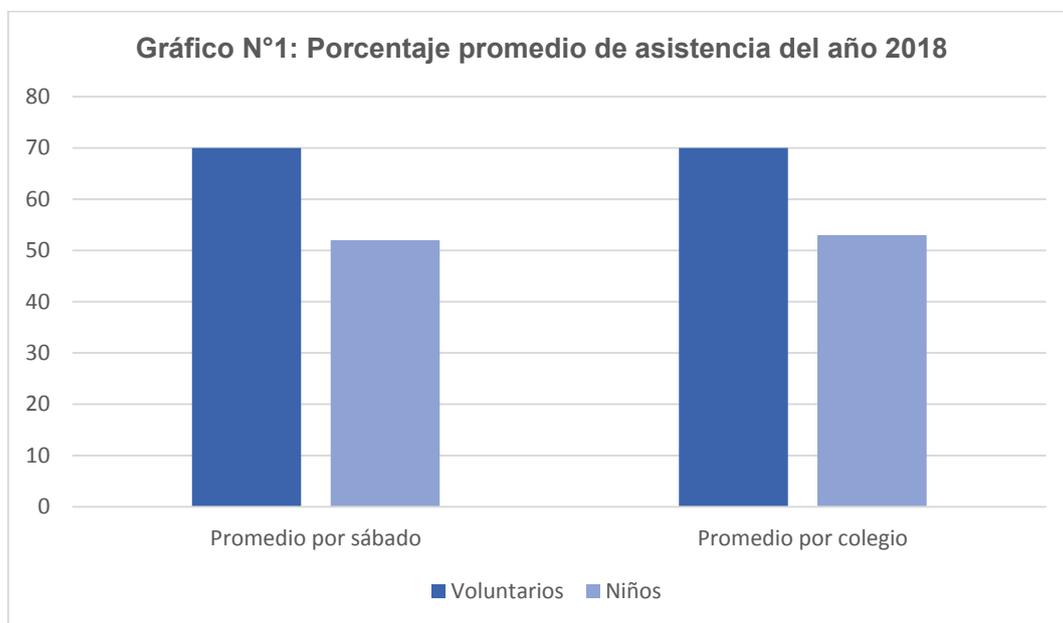
Luego de revisar los tres indicadores, los hallazgos muestran que el elemento de gestión estratégica dentro del proceso de profesionalización de la organización existe en un nivel alto, pues todos sus factores están presentes: existe una definición clara de la misión y la visión de la organización, aunque la última podría mejorarse; además, hay procesos claros de planificación, implementación y evaluación y/o aprendizaje de las actividades; finalmente, hay una capacidad organizacional para identificar oportunidades y aprovecharlas.

5.2. Metas del programa de desarrollo de voluntarios y su cumplimiento

Los hallazgos muestran que la organización hace una separación entre sus objetivos con los voluntarios y aquellos referidos a los beneficiarios. Los primeros se miden a través de la asistencia de los voluntarios y alcanzan un nivel importante de

cumplimiento. No obstante, la asistencia de los niños, niñas y adolescentes a los sábados de actividades de Crea+ llega a niveles destacables.

La organización mide semestralmente la asistencia de los voluntarios y de los beneficiarios a los sábados de actividades como parte de su programa.



(Elaboración propia en base a revisión documental)

En el gráfico N°1 se observa que los voluntarios llegan a una asistencia promedio del 70% para el año 2018. Por el contrario, la asistencia de los niños solo alcanza el 53%.

La revisión documental del “Plan Crea 2019” permitió conocer los objetivos y metas del área de Gestión de Colegios. Estos son:

Tabla N°16: Objetivos específicos y metas del área de Gestión de Colegios para el 2019
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr una asistencia promedio anual de 60% en niños. 2. Asegurar la asistencia de voluntarios al 75% en el primer trimestre del año. 3. Aumentar la matrícula con relación a la población del colegio a 30% para el segundo trimestre del año. 4. Obtener un NPS del 78% en el año.

(Elaboración propia en base a revisión documental)

En la tabla se puede observar que, para el año 2019, la organización planteó metas por encima de lo conseguido el 2018. Para cumplir la asistencia meta para voluntarios y niños tendría que existir un aumento en 5 y 7 puntos porcentuales, respectivamente, con respecto a los resultados del año anterior.

Un reporte del primer trimestre del 2019 pudo corroborar que la meta fue alcanzada satisfactoriamente, llegando a un 79% de asistencia de voluntarios. Esto también fue corroborado por los testimonios de los directivos:

Para el año 2019 sí cumplimos. Fue emocionante, porque ver que cumples con las metas demuestra que la gestión va bien. Me parece que casi llegamos al 80% de asistencia de nuestros *creandos*. (Fuente: Entrevista. Director de área de Gestión de Colegios)

Llegamos al 79% de asistencia. Fue importante porque era mejorar. De por sí tenemos buena convocatoria, pero el reto es la asistencia. Ahí te das cuenta cómo trabaja el compromiso la organización. (Fuente: Entrevista. Directora de área de Impacto)

En cuanto a los objetivos y metas relacionados con los programas de liderazgo y las capacitaciones de la organización, se hizo revisión documental y una encuesta a voluntarios y exvoluntarios que permitieron delimitar lo siguiente:

Tabla N°17: Objetivos y metas de los programas y capacitaciones dirigidos a voluntarios			
Programa/capacitación	Objetivo	Meta	Resultados
Programa de Formación Gestión de Colegios	Familiarizar a los <i>creandos</i> con los principios y pilares de Crea+	80% de los <i>creandos</i> que asisten al Programa de Formación	90% de los voluntarios y exvoluntarios están familiarizados con los principios y pilares de Crea+
	Lograr que los <i>creandos</i> se sientan comprometidos con el quehacer de la organización	90% de los <i>creandos</i> con más de un semestre en Crea+ se sienten comprometidos con el quehacer	95% de los voluntarios y exvoluntarios se sienten comprometidos con el quehacer de la organización
Programa de Desarrollo de Líderes	Lograr que los <i>creandos</i> inscritos	80% de los <i>creandos</i> finaliza el programa	85% de los voluntarios y exvoluntarios

	finalicen el programa		que estuvieron en el PDL lo finalizaron
	Fortalecer el sentido de liderazgo en los <i>creandos</i> que participan del programa	80% de los <i>creandos</i> que finaliza el programa sienten que son mejores líderes	91% de los voluntarios y exvoluntarios sienten que son mejores líderes
Capacitación 2019	Incentivar el trabajo en equipo entre <i>creandos</i>	80% de los <i>creandos</i> reconoce la importancia del trabajo en equipo y lo incentiva	97% de los voluntarios y exvoluntarios reconoce la importancia del trabajo en equipo 95% de los voluntarios y exvoluntarios incentiva el trabajo en equipo con acciones concretas
	Presentar y lograr que los <i>creandos</i> conozcan las actividades que se realizan en los colegios	95% de los <i>creandos</i> conoce las actividades	99% de los voluntarios conoce las actividades
	Introducir a los <i>creandos</i> acerca de las dinámicas lúdicas que se aplican con los alumnos de los colegios del programa	85% de los <i>creandos</i> conoce las dinámicas lúdicas para alumnos	93% de los voluntarios conoce las dinámicas lúdicas

(Elaboración propia adaptado de la revisión documental y encuesta a voluntarios y exvoluntarios)

Como se puede observar en la tabla, las metas planteadas para cada uno de los objetivos tuvieron resultados satisfactorios. Además, los testimonios de los exvoluntarios coordinadores de colegio corroboraron esta información:

Recuerdo esas capacitaciones. Las tomé el primer año, cuando recién ingresé. Eran bastante dinámicas. Eso hacía que entiendas de qué van y para lo que eran. La mayoría de nosotros aprendíamos y nos quedaba bastante claro los temas. (Fuente: Entrevista. Exvoluntario coordinador de colegios 1)

“El Programa de Desarrollo de Líderes es casi un sello de Crea+. Todos los que hemos sido coordinadores de colegio hemos pasado por ese programa. Te ayudaba un montón. Había estrategias que luego podías aplicar con tu equipo. Yo siento que me sirvió bastante. (Fuente: Entrevista. Exvoluntario coordinador de colegios 2)

Los hallazgos muestran que se cumplen las metas establecidas para los diferentes programas y capacitaciones. Además, los testimonios de los exvoluntarios dejan ver que se aplicaba un enfoque dinámico y los temas tratados les servían para su rol.

5.3. El proceso de profesionalización y su impacto en los objetivos de desarrollo de voluntarios

Como se ha establecido previamente, el proceso de profesionalización cuenta con cuatro elementos centrales: liderazgo, cultura organizacional, equipo capacitado y gestión estratégica. Los hallazgos de esta investigación permitieron corroborar que estos elementos sí están presentes en el proceso que lleva a cabo la organización Crea+.

En cuanto a los objetivos vinculados al desarrollo de los voluntarios que se establecen para los programas y/o capacitaciones que implementa la organización, se pudo confirmar que las metas establecidas para éstos se cumplieron.

Los testimonios de los directivos permitieron identificar algunos puntos de la relación entre el proceso de profesionalización y la consecución de los objetivos para el desarrollo de voluntarios:

“Creería que el liderazgo. Es clave para lograr lo que hemos logrado con los *creandos*. Tú puedes establecer objetivos, metas, lo que quieras, pero sí no tienes personas con el liderazgo que te lleven a ese norte, pues no llegas. (...) También es super valioso el equipo con el que cuentas. Eso también aporta. Tenemos líderes en cada área que cuentan con las capacidades que permiten que Crea+ siga creciendo, siga alcanzando

sus metas con los *creandos* y con los niños. Además que se confía en ellos. (Fuente: Entrevista. Director General)

“Una razón, para mí, son (sic) cómo construimos, planificamos e implementamos nuestros procesos. La claridad es importante, sino cómo sabes qué hacer. Y todo parte de la razón de ser de Crea+. (...). También el liderazgo pues, ¿no? Creo que sin ese factor no podríamos cumplir [las metas]. Un líder motiva, encamina. Creo que todos los directivos tenemos eso y es lo que hace posible estos resultados. (Fuente: Entrevista. Directora del área de Impacto)

“Te diría que por el liderazgo que hay. Se trabaja mucho en Crea+. Y no solo a un nivel directivo; nuestros *creandos* reciben capacitaciones. Yo veo que eso repercute en [el alcance de] las metas cuando me junto con los coordinadores de colegios. (...). Y está el compromiso de los *creandos*. Ese punto, diría yo, es algo muy de Crea+. El compromiso es muy grande en los voluntarios que se quedan. Sin eso las metas no se cumplirían. Sería muy difícil. (Fuente: Entrevista. Director de área de Gestión de Colegios)

Los testimonios coinciden en mencionar el liderazgo como una pieza clave que impacta en la consecución de las metas de los objetivos para el desarrollo de los voluntarios de la organización. También identifican que un equipo capacitado y comprometido y, en la misma línea, la gestión de las actividades que se implementan son indicadores que influyen en los resultados.

Como parte de la investigación, también se recogieron los testimonios de los voluntarios excoordinadores de colegio sobre esta relación:

Mira, yo creo que a cualquiera que le preguntes te va a decir que mucho se debe a los líderes que tenemos; la confianza que hay en ellos. Y las responsabilidades que se reparten. Eso ayuda a que no haya una concentración que pueda llegar a brumar o ser como estresante, de repente. Además de sus capacidades hay compromiso, y eso no lo encuentras así nomás. Es muy clave para estas cosas, para conseguir lo propuesto. Pero también hay otra cosa y es el tema de tener claro qué se quiere lograr y cómo. Yo lo he experimentado, [lo he] vivido. El Programa de Desarrollo de Líderes es uno de los fuertes de Crea+, no solo por lo que logra, sino porque hay un método, y eso se nota. Creo que es como un diferencial. (Fuente: Entrevista. Exvoluntario coordinador de colegio 1)

(...) sin duda la claridad que hay sobre lo que se quiere lograr y hacer con los voluntarios, con los *creandos*. Está en los principios de Crea+ y creo que cuando ya tienes tiempo se vuelve claro para ti. El trabajo en equipo también es importantísimo. Por momentos sentí que no contaba con el apoyo [de la organización]. (...). Me sentí un

poco solo, pero contaba con mi equipo [de voluntarios] que me apoyaba bastante. Y esto es algo que se desarrolla en Crea+ (Fuente: Entrevista. Exvoluntario coordinador de colegio 2)

Estos testimonios de exvoluntarios coordinadores concuerdan en que un indicador clave para el logro de los resultados relacionados con los objetivos de desarrollo de voluntarios es la claridad sobre el quehacer de la organización y con los objetivos que se plantean. También se menciona el liderazgo, el compromiso y el trabajo en equipo como otros factores, pero, en segundo lugar.

Para visualizar mejor lo mencionado por los directivos y exvoluntarios coordinadores, se elaboró una tabla que relaciona cada indicador con un factor y su respectivo elemento central dentro del proceso de profesionalización.

Tabla N°18: Factores identificados y su relación con elementos del proceso de profesionalización				
Indicador	¿Contribuye?		Factor	Elemento
	Directivo	Exvoluntario coordinador		
Líderes capaces y confiables	Sí	Sí	Existencia de confianza hacia los líderes Equipos que se complementan y con competencias directivas y técnicas adecuadas	Liderazgo Equipo capacitado
Directivos líderes que motivan y encaminan a resultados	Sí	No hacen referencia	Equipos que se complementan y con competencias directivas y técnicas adecuadas	Equipo capacitado
Líderes con responsabilidades compartidas	No hacen referencia	Sí	Liderazgo con responsabilidades compartidas	Liderazgo
Programa de Líderes	Sí	Sí	Existencia de programas de formación y de desarrollo de personal Procedimientos claros para renovación de	Equipo capacitado Liderazgo

			líderes	
Equipos consolidados	Sí	Sí	Equipos que se complementan	Equipo capacitado
Forma de desarrollo, planificación e implementación de procesos	Sí	Sí	Existencia de procesos de planificación, implementación y evaluación/aprendizajes	Gestión estratégica
Claridad en el quehacer, razón de ser	Sí	Sí	Definición clara de la misión y visión de la organización	Gestión estratégica
Compromiso de los voluntarios/líderes	Sí	Sí	Compromiso con quehacer de la organización	Equipo capacitado
Trabajo en equipo (como acción)	No hace referencia	Sí	Equipos que se complementan y con competencias directivas y técnicas adecuadas	Equipo capacitado
Claridad con los principios de la organización	No hace referencia	Sí	Apropiación de los valores	Cultura organizacional

(Elaboración propia en base a entrevistas)

Los hallazgos muestran que los elementos del proceso de profesionalización que los directivos y excoordinadores de colegio (voluntarios) relacionan con la consecución de las metas de los objetivos de desarrollo de voluntarios son, en mayor medida, la gestión estratégica y el equipo capacitado. En menor medida, encontramos el elemento de liderazgo. Aun así, que se identifique es importante, pues los factores inherentes al elemento de liderazgo están relacionados con el líder de relaciones horizontales que tiene claridad sobre la misión y el comportamiento general de la organización (Barahona et al., 2011). El elemento de cultura y valores solo fue identificado por los exvoluntarios coordinadores de colegios.

Cada uno de los elementos en la tabla pudieron ser identificados a través de la presencia de los factores de éstos. Así, la siguiente es una lista de los factores que, según la coincidencia en los testimonios, contribuyen al logro de resultados positivos:

- Existencia de confianza hacia los líderes
- Procedimientos claros para la renovación de líderes
- Existencia de programas de formación y desarrollo personal

- Equipos que se complementan y que cuentan con competencias directivas y técnicas adecuadas
- Compromiso del equipo con el quehacer de la organización
- Definición clara de la misión y visión de la organización
- Existencia de procesos de planificación, implementación y evaluación/aprendizaje de actividades



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

1. Para empezar, se puede concluir que **el proceso de profesionalización implementado por Crea+ cumple con la presencia de todos los elementos centrales**, por lo que se puede afirmar que lo aplica en su modelo de gestión. Se pudo determinar que los indicadores de cada uno de los elementos centrales estaban presentes; tres de ellos en un nivel alto y uno en nivel medio.
2. En relación con las metas de los objetivos vinculados al desarrollo de voluntarios, los resultados son favorables y algunas metas sobrepasan lo esperado. Esto fue ratificado por los exvoluntarios coordinadores de colegio que pasaron por el Programa de Desarrollo de Líderes de Crea+.
3. **Existen factores de la profesionalización como herramienta que favorecen positivamente los resultados de los objetivos de desarrollo de voluntarios.** Se pudo identificar que hay factores vinculados con los elementos centrales del proceso de profesionalización que impactan en el alcance de metas. En mayor medida, estos son los factores de gestión estratégica y equipos capacitados, los cuales fueron identificados tanto por los directivos como los excoordinadores de colegio. En menor medida, pudieron identificar factores vinculados con el elemento de liderazgo.
4. El elemento de cultura organizacional fue el menos identificado por los directivos y excoordinadores en su vinculación con el impacto en resultados. El factor de apropiación de valores fue mencionado por los excoordinadores, mas no por los directivos, que es un nivel superior. Esto se puede deber a la falta de claridad en la enunciación de los valores de la organización, como se presentó en el capítulo de hallazgos.
5. El factor “equipos que se complementan y que cuentan con competencias directivas y técnicas adecuadas”, vinculado al elemento de equipo capacitado, fue el más identificado como razón de resultados positivos. Esto muestra la importancia de contar con personas a nivel directivo que tengan las competencias y técnicas para gestionar la organización de manera óptima. Recordemos que para Ander-egg y Aguilar, constituir un equipo de trabajo requiere de ciertas condiciones como la estructura

organizativa clara y funcional relacionada con los objetivos institucionales, un sistema de relaciones basado en la participación y un marco de referencia común que responda a una filosofía que compartirá el equipo (2001). Crea+ estaría cumpliendo con estas premisas.



CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

7.1. Recomendaciones

- A. Si bien los valores organizacionales están plasmados en los principios y pilares de la organización, **sería importante que Crea+ pueda hacer una definición más clara de los valores** que permita una identificación más rápida en beneficio de personas que recién se integran.
- B. **La herramienta de profesionalización podría ser perfeccionada y adecuada a otras organizaciones que también trabajan con voluntarios.** Considerando que se llevaron a cabo los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 con una organización voluntaria que reclutó a una cantidad importante de voluntarios, el modelo implementado por Crea+ puede servir para futuras iniciativas en temáticas relevantes que busquen un compromiso sostenible. Por ejemplo, el bicentenario de la República del Perú. Se debe considerar que el modelo parte de conceptualizar un norte para la organización y luego se incluye en toda su estructura institucional: objetivos estratégicos, cultura organizacional, indicadores, metas, etc.
- C. Es importante que la organización Crea+ trabaje en el elemento de cultura organizacional de su proceso de profesionalización. Se debe crear una estrategia a nivel directivo que pueda ser socializada con los niveles medio (coordinadores) y aplicada a nivel de toda la organización.
- D. Una **sistematización del modelo de profesionalización implementado por Crea+** podría ayudar a identificar puntos de mejora y, más adelante, ser una herramienta para que otras organizaciones de voluntariado puedan seguir el modelo y facilitar la consecución de resultados positivos con respecto al desarrollo de voluntarios.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS

2019 Lima 2019: Más de 19 mil voluntarios se han movilizado por los juegos. Consulta: 15 de diciembre de 2020.

<https://andina.pe/agencia/noticia-lima-2019-mas-19-mil-voluntarios-se-han-movilizado-los-juegos-762968.aspx>

ANDER-EGG, Ezequiel y María José AGUILAR

2001 El trabajo en Equipo. México, D.F.: Editorial Progreso S. A. Consulta: 5 de julio de 2020.

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=lang_es&id=3X9ap9zweM-AC&oi=fnd&pg=PA11&dq=trabajo+en+equipo&ots=dNxFIJfBow&sig=o3D9d5sxc8VsT7MsEjhEAte7JTQ&redir_esc=y#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false

ARELLANO GAULT, David

2004 *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Primera edición en libor electrónico 2012. Ciudad de México: Fondo de cultura económica. Consulta: 9 de mayo de 2020.

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Lf1FEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=david+arellano+gault+gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=waEYKdJQdi&sig=kRzhTK-QtwGwmoO9XFmlf6f1QLo&redir_esc=y#v=onepage&q=david%20arellano%20gault%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

BARAHONA, Hélder, Diego CABRERA y Uriel TORRES

2011 Los líderes en el siglo XXI." *Entramado* 7, no. 2 (2011):86-97. Redalyc. Consulta: 15 diciembre 2020.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265422684006>

BAUDASSÉ, Thierry y Adolfo HINOJOSA PÉREZ

2008 *El Capital Social: Teoría y sus implicancias en América Latina*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad San Martín de Porres.

BOBADILLA, Percy

2005 "La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica". *Debates en Sociología*. Lima, número 29, pp. 1 – 18.

BUNK, G.P.

1994 La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea. Formación Profesional*. 1/94, 8-14.

CAHIAN, Adolfo

2004 Las ONGs: organizaciones no gubernamentales: la participación ciudadana, el liderazgo comunitario. Buenos Aires. La Rocca

CALDERON, Gregorio y otros

2003 "Cultura organizacional y bienestar laboral". *Cuadernos de Administración*. Vol. 16, número 25, pp. 109-137. Consulta: 28 de junio de 2020.

<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

CANTÓN, I. y Arias, A.R.

2008 La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 354, 229-254.

CASTILLO CONTRERAS, Rita del Carmen

2012 Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Ciudad de México: Red Tercer Milenio, pp. 5-10. Consulta el 30 de junio de 2020.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63976511/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_organizaciones20200720-27784-wav69w-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1664932807&Signature=DYhjEpcwvNT5qyqEs15~i4H-InfvpA3FAdpgoH4iBHsRhMwezUpo-H~JWnsbWdxg7ys1jO5f1wS5QdvdY1

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

2003 Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2345/S029693_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CARRERAS, Ignasi y María SUREDA

2011 "Evolución de la profesionalización en las ONG. El impacto de los programas formativos". *Instituto de Innovación Social de ESADE*. Barcelona: Fundación La Caixa.

CREA+

Crea+ página institucional. Consulta 20 de abril de 2020.

<https://creamas.org/programadelideres>

CEPLAN

2007 Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Lima. Consulta: 15 de diciembre de 2020

https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_peru-informenacionalvoluntario/

CUESTA, A.

2000 Gestión por competencias y compensación laboral. Monografía de la Universidad Tecnológica de la Habana. Cuba

<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/111/76>

D'ALESSIO, Fernando

2013 *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Segunda edición. Ciudad de México: Pearson Educación de México

DRUCKER, Peter

1997 *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Editorial Norma S. A., pp. 54-75.

EPIQUIÉN, Mirbel

2018 “Evaluación del nivel de cogestión en las áreas de conservación regional de Loreto en un contexto de cambio climático”. *Espacio y Desarrollo*. Número 31, pp. 145-168. Consulta: 18 de noviembre de 2020.

<https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.18800/espacioydesarrollo.201801.006>

ESPINOZA OLCAY, Sandra Ruby

2011 Propuesta de mejora para la gestión del voluntariado en organizaciones de la sociedad civil. Tesis de licenciatura en Gestión Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1552>

FERNÁNDEZ, Jorge

2001 Elementos que consolidan al concepto profesión. Notas para su reflexión. Revista electrónica de Investigación Educativa Vol. 3.0 N°1 (en línea). Profundizar el voluntariado: los retos hasta el 2020. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

<https://www.redalyc.org/pdf/155/15503202.pdf>

FRESNO, José Manuel y Andrea TSOLAKIS

2010 Profundizar el voluntariado: Los retos hasta el 2020. Consulta: 15 de noviembre de 2020.

http://www.prodes.org/PROFUNDIZAR_EN_EL_VOLUNTARIADO.pdf

GALLEGO, Mery

2000 “Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales”. Revista Universidad EAFIT. Medellín, número 119.

GALLEGO, Mery y Carlos Torres

2019 Gestión del Potencial Humano. Décimo quinta edición, 2019. Pontificia Universidad Católica del Perú– Escuela de Posgrado

GAONA, Laura, RUIZ, Fernando y Kelly MUÑOZ

2017 “Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar”. *Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Pp. 1396-1408. Consulta: 13 de junio de 2020.

<https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/1509/1169>

GARAY, A.

2000 “Cultura Organizacional”. *Trabalho e tecnologia. Dicionário crítico*. Pp. 48-50. Porto Alegre: Editora da UFRGS/Petrópolis. Consulta: 11 de abril de 2020.

<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

GIL IBÁÑEZ, Marta

2017 Los pilares de la sociedad emergente del S. XXI: voluntariado de acción social y sus motivaciones. Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia, Facultad de Economía. Consulta: 14 de diciembre de 2020.

<http://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/04/pendiente2tesisdoctoral.pdf>

GOETZE, Tara

2004 “Compartiendo la experiencia canadiense de cogestión: Ideas, ejemplos y lecciones para comunidades de áreas en desarrollo”. En Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Consulta 20 de octubre de 2020.

<https://idl-bncidrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/31822/122069.pdf>

GONZALEZ, M.T.

2003 Liderazgo en tiempos de cambio y reforma. Organización y Gestión Educativa, 6, 4-8.

GUTIÉRREZ RESA, Antonio

1997 Acción social no gubernamental: Análisis y reflexiones sobre las relaciones voluntarias. Valencia: Tirant lo Blanch.**KLIKSBERG, Bernardo**

2006 “Capital social y cultura, claves del desarrollo”. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Bogotá, volumen 2, número 2, pp. 5-31. Consulta: 13 diciembre 2020.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344002>

HERNANDEZ, Rocío y María GRAVALOS

2007 “La gestión de los recursos humanos de las entidades sin ánimo de lucro. Especial relevancia al voluntariado”. Ponencia presentada en *XXI Congreso Anual AEDEMI*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007. Consulta el 29 de noviembre de 2020.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524940.pdf>

KOZLOWSKI, S. W.K, & ILGEN, D.R.

2006 Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3), 77-124. Badger, Sadler-Smith et

MCCLELLAND, David

1973 Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

KLIKSBERG, Bernardo

1996 “Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave”. Ponencia presentada en *Primer Congreso Interamericano del CLAD sobre reformas del Estado y de la administración pública*. Instituto

Interamericano para el Desarrollo Social y Banco Interamericano del Desarrollo. Rio de Janeiro, 7 de noviembre.

- 2006 “El voluntariado en Latinoamérica: siete tesis para la discusión”. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Bogotá, volumen 2, número 3, pp. 9-16. Consulta: 12 de diciembre de 2020

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634346002>

LAGRANGE, Lydie

- 2008 “Cogestión”. En *Encyclopedia Universalis*. Consulta el 21 de mayo de 2020.

<http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/cogestion/>

MERA, Gerardo, ALMEIDA Diego y Roberth PÉREZ

- 2016 “Análisis del nivel de profesionalización y su influencia en la cultura organizacional de las microempresas del cantón Tulcán”. *Sathiri*. Ciudad, Nro. 10, pp. 9 – 21.

<https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/173/221>

MCGAUGHEY, Ewan

- 2016 “The Codetermination Bargains: History of German Corporate and Labor Law”. *Columbia Journal of European Law*. Año 23, número 1, pp. 135-176. Consulta el 24 de mayo de 2020.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2579932

MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES

- 2017 *Decreto Supremo N° 004-2017MIMP*. Ley que modifica la Ley N° 28238 Ley General del Voluntariado y Optimiza el procedimiento de Inscripción. Lima.

- 2019 Dirección de Beneficencias públicas. Cooperación en voluntariado. Consulta: 14 de diciembre de 2020

<https://www.mimp.gob.pe/homemimp/direcciones/dibp/cooperacion-voluntariado-dibp.php>

MINTZBERG, Henry

- 2010 *Managing*. Traducción Ana del Corral. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

MONTOYA, César, Martín BOYERO y Verónica GUZMÁN

- 2016 La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(1),164-188. ISSN: 1669-7634. Consulta: 14 de diciembre de 2020.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357943291005>

NARAYAN, Deepa y Michael CASSIDY

- 2001 “A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and validation of a social capital inventory”. *International Sociological Association Journal*. Vol. 49, número 2. Consulta: 23 de abril de 2020.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0011392101049002006>

NAVARRO, Elba

2015 *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una organización de la sociedad civil de ciudad Obregón, Sonora*. Tesis doctoral. Obregón: Instituto Tecnológico de Sonora. Consulta: 30 de mayo de 2020.

<https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriam.pdf>

NORIEGA, Eliana, Fernando SUAREZ, VENGOECHEA, Jorge y Hussein JAAFAR

2017 “Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional”. *Revista Espacios*. Vol. 39, número 16, año 2019, p. 18. Consulta el 13 de julio de 2020.

<http://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>

PAUGMAN, Serge

1995 *El nuevo rostro de las ONG*. Aceprensa, España. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

<http://www.aceprensa.com/articulos/el-nuevo-rostro-de-las-ong/>

PEROLD, Helene y María Nieves TAPIA

2007 *El Servicio Cívico y el Voluntariado en América Latina y el Caribe*. Volumen 2. Buenos Aires: Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario.

PORTOCARRERO, Felipe, Cynthia SANBORN, Armando MILLÁN y James LOVEDAY

2004 *Voluntarios, donantes y ciudadanos en el Perú: reflexiones a partir de una encuesta*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

PORTOCARRERO, Felipe, Armando MILLÁN, Bruno TARAZONA y Andrea PORTUGAL

2006 *Capital Social y democracia*. Primera edición. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

ROUSSEAU, V. AUBE, C. & SAVOIE, A.

2006 Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.

RUEDA, Javier

2011 “La profesionalización. Elemento clave del éxito de la empresa familiar”. *Visión de futuro*. Año 8, número 1, vol. 15. Consulta: 7 de mayo de 200.

<http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n1/v15n1a01.pdf>

RUIZ DE OLABUENARGA, José Ignacio

2001 *El sector no lucrativo en España. Una visión reciente*. Madrid: Fundación BBVA. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2007_sector_no_lucrativo.pdf

SAJARDO, Antonia y Rafael CHAVES

2006 Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

<https://www.redalyc.org/pdf/174/17405605.pdf>

SAJARDO, Antonia e Inmaculada SERRA

2008 “Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Número 64, pp. 191-225. Consulta: 13 diciembre de 2020.

<https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307008.pdf>

SALAMON, L. y S. SOKOLOWSKI

2001 Volunteering in Cross-national Perspective: Evidence from 24 Countries. Maryland, USA. Consulta: 13 de diciembre de 2020.

https://www.researchgate.net/publication/237649701_Volunteering_in_Cross-National_Perspective_Evidence_From_24_Countries

SANTA-BÁRBARA; Emilio SÁNCHEZ y Andrés RODRIGUEZ

2010 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1),25-39. Consulta: 10 de Diciembre de 2020. ISSN: 0120-0534.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=805/80515880003>

SARASOLA, L.

2000 La competencia de acción como nuevo referente profesional. Lección magistral del proyecto docente. San Sebastian.UPV.

SECRETARÍA NACIONAL DE LA JUVENTUD Y FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

2015 Informe Nacional de las juventudes en el Perú. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

<https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2017/12/INFORME-NACIONAL-DE-LAS-JUVENTUDES-EN-EL-PER%C3%9A-2015.pdf>

SEGREDO, Alina M., GARCÍA, Ana, LEÓN, Pablo y Irene PERDOMO

2016 “Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional: Una aproximación conceptual”. *INFODIR*. Año 2017, vol. 24, pp. 86-99. Consulta: 16 de junio de 2020.

<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

TELLO, Gricelda

2020 Liderazgo y Equipos de Alto Rendimiento Decimoquinta edición, 2020. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de posgrado.

https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/1388321/mod_resource/content/4/ME_Liderazgo%202020_vfin.pdf

UNITED NATIONS VOLUNTEERS

2015 Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo. Washington D.C, Estados Unidos. Consulta: 14 de diciembre de 2020.

https://www.unv.org/sites/default/files/21337%20-%20SWVR%20report%20-%20SPANISH%20-%20web%20single%20pages_1.pdf

VALCÁRCEL, Marcel

2008 *Aspectos teóricos del Capital Social y Elementos para su uso en el análisis de la realidad*. Lima: Departamento de Ciencias Sociales PUCP

VITOLS, Sigurt

2005 *Final Report. Prospects for trade unions in the evolving European system of corporate governance*. Brussels: ETUI-REHS.

WERTHER, W., Davis, K., & GUZMÁN, M.

2014 *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. México: McGraw-Hill. Documento digitalizado. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

WIDLÖCHER, Marie-Agathe

2019 *Estudio, análisis y evolución de la práctica de la cogestión en una asociación de carácter educativo: Caso particular implementado en la asociación Qosqo Maki*. Cusco.

ANEXOS

8.1. ANEXO 1 — Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN
<p>General: : Analizar los factores que inciden en la consecución de metas de desarrollo de voluntarios mediante la identificación del modelo de profesionalización del voluntariado de la organización Crea+ para generar recomendaciones que permitan proponer medidas replicables que fortalezcan la gestión de desarrollo de voluntarios en organizaciones de voluntariado.</p>				
Identificar y describir el modelo de profesionalización de Crea+	1.1 Presencia de los elementos del proceso de profesionalización	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos oficiales • Director/a de área • Excoordinadores • Voluntarios / Exvoluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevista semiestructurada • Grupo focal
		Cultura organizacional		
		Equipo capacitado		
		Gestión estratégica		
Identificar las metas del programa de desarrollo de voluntarios de Crea+ y evaluar su cumplimiento	2.1. Cumplimiento de las metas del programa de desarrollo de voluntarios	Nivel de cumplimiento	Documentos oficiales	Revisión documental
			Director General y de área	Revisión documental
			Excoordinadores	Entrevista semiestructurada
Identificar los factores que influyen en los resultados vinculados con el desarrollo de voluntarios	3.1. Factores que influyen en los resultados de los objetivos	Relación factor – resultado	Director/a de área	Entrevista semiestructurada
			Excoordinadores	Entrevista semiestructurada

8.2. ANEXO 2 — Guía de entrevista semiestructurada: Director General

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DIRECTOR GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha:		Hora:	
Moderador:			
Duración:			

Objetivo específico: La presente entrevista pretende conocer la visión del modelo de gestión de voluntariado que emplea la organización Crea+ mediante la percepción de su Director General. Aborda variables como: gestión del plan estratégico y objetivos, planificación de la participación voluntaria, el proceso de convocatoria/captación del voluntario, el fortalecimiento de sus capacidades y línea de desarrollo y la cultura organizacional interna.

Parte I.

Presentación del moderador: se iniciará indicando los nombres de los moderadores, la finalidad de la investigación y el tiempo de duración de la entrevista semiestructurada.

Buenos días. Muchas gracias por participar de esta entrevista. Mi nombre es _____ y soy estudiante de la maestría en Gerencia Social de la Escuela de Posgrado de la PUCP. Hoy vamos a conversar un poco acerca del voluntariado. Recuerden que no hay opiniones buenas ni malas, y todo lo conversado en este espacio es confidencial y será utilizado para fines académicos.

Nombre y apellido	
Identidad de género	
Profesión	
Tiempo en la organización	

Parte II.

Ronda de preguntas

PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuenta la organización con un plan estratégico?
 - Sí
 - No
2. ¿Con cuanta regularidad se actualiza?
 - Anual
 - Cada dos o tres años
 - Cada cuatro años o más
3. ¿Cuál de las siguientes situaciones describe mejor a su organización?
 - a. No se realiza ninguna evaluación del entorno.
 - b. La organización realiza su propia evaluación del entorno, que se utiliza exclusivamente con este fin.

- c. La organización realiza su propia evaluación del entorno, que es comunicada a actores clave para su integración en el plan estratégico conjunto.
- d. La organización realiza una evaluación global del entorno, que después transmite a sus unidades estructurales (o áreas organizacionales) para que la utilicen en su planificación estratégica.

4. ¿Cuál es la visión de futuro de Crea+? ¿Cómo se ve de aquí a 3 años?

- *Verificar si menciona la población y cuál menciona*
- *¿Especifica el servicio o bien que ofrece?*
- *¿Hace una delimitación geográfica?*

LIDERAZGO

5. ¿Cómo se maneja el elemento de liderazgo en la organización?

6. ¿Existe algún programa para el fomento del liderazgo interno? ¿Podría describirlo?

- *¿Qué área está a cargo?*
- *¿Qué se espera lograr con este programa?*

CULTURA ORGANIZACIONAL

7. Sabemos que la cultura de Crea+ se rige por tres principios y cinco pilares, ¿existe una estrategia de socialización de éstos?

- *Descripción de la estrategia*

8. ¿Podría describirnos cuáles son los valores de Crea+?

GESTIÓN ESTRATÉGICA

9. En el plan estratégico, ¿hay una estrategia para identificar las oportunidades para la organización?

- *Cómo está configurada la estrategia*
- *¿Qué área directiva está a cargo de elaborar la estrategia*
- *¿Qué tipos de capacidades, habilidades y/o talentos buscan en el perfil de los postulantes a voluntarios? (teniendo en cuenta la pregunta)*

10. ¿Cómo se aprovechan las oportunidades?

RESULTADOS DE PROGRAMAS Y CAPACITACIONES

11. ¿Según tu percepción, ¿cuál es la razón por la cual se alcanzan las metas planteadas que se relacionan con el desarrollo de voluntarios en la organización?

8.3. ANEXO 3 — Guía de entrevista semiestructurada: Directores de área

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DIRECTORES DE ÁREA

Fecha:		Hora:	
Moderador:			
Duración:			

Objetivo específico: La presente entrevista pretende conocer la visión del modelo de gestión de voluntariado que emplea la organización Crea+ mediante la percepción de sus Directores de Área. Aborda variables como: conocimiento del plan estratégico y objetivos, condiciones de la participación voluntaria, el proceso de convocatoria/captación del voluntario, el fortalecimiento de sus capacidades y línea de desarrollo, y su cultura organizacional interna.

Parte I.

Presentación del moderador: se iniciará indicando los nombres de los moderadores, la finalidad de la investigación y el tiempo de duración de la entrevista semiestructurada.

Buenos días. Muchas gracias por participar de esta entrevista. Mi nombre es _____ y soy estudiante de la maestría en Gerencia Social de la Escuela de Posgrado de la PUCP. Hoy vamos a conversar un poco acerca del voluntariado. Recuerden que no hay opiniones buenas ni malas, y todo lo conversado en este espacio es confidencial y será utilizado para fines académicos.

Nombre y apellido	
Identidad de género	
Profesión	
Tiempo en la organización	

Parte II.

Ronda de preguntas

PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN

LIDERAZGO

1. ¿Cómo se maneja el liderazgo en la organización?
2. ¿Cómo se organiza el gobierno/directiva interna en la organización?
3. ¿Existe algún programa para el fomento del liderazgo y renovación de líderes?
Describir.

CULTURA ORGANIZACIONAL

4. ¿Cuáles son los valores organizacionales de Crea+?
5. ¿Hay estrategias para socializar estos valores?
6. Según su percepción, ¿cuál es nivel de apropiación de valores por parte de los líderes de la organizacional?
 - Alto
 - Medio
 - Bajo

EQUIPO CAPACITADO

7. **¿Existen programas de formación y desarrollo de personal? ¿Cuáles? ¿Quiénes pueden acceder?**
8. **¿Cómo están conformados los equipos de trabajo?**
- *¿El personal que los conforma se complementa?*
 - *¿El personal que los conforma tiene las competencias y capacidades técnicas adecuadas para cumplir el rol o responsabilidad que se asignará?*

GESTIÓN ESTRATÉGICA

9. **¿Cómo se planifica en el área que dirige?**
10. **¿Hay metodologías para la evaluación de lo implementado y el aprendizaje? Describir.**
11. **¿Cómo aprovechan las oportunidades desde el área que dirige?**
- *¿Hay una estrategia o un proceso delimitado?*
 - *¿Cómo se identifican las oportunidades?*

COGESTIÓN INTERNA

12. **Según tu percepción, ¿cuál es la razón por la cual se alcanzan las metas planteadas que se relacionan con el desarrollo de voluntarios en la organización?**



8.4. ANEXO 4 — Guía de entrevista semiestructurada: Excoordinadores

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA EXCOORDINADORES DE COLEGIO

Fecha:		Hora:	
Moderador:			
Duración:			

Objetivo específico: La presente entrevista pretende conocer la visión del modelo de gestión de voluntariado que emplea la organización Crea+ mediante la percepción de sus excoordinadores. Aborda variables como: conocimiento del plan estratégico y objetivos, condiciones de la participación voluntaria, el proceso de convocatoria/captación del voluntario, el fortalecimiento de sus capacidades y línea de desarrollo, y su cultura organizacional interna.

Parte I.

Presentación del moderador: se iniciará indicando el nombre del moderador, la finalidad de la investigación y el tiempo de duración de la entrevista. Luego se llenarán los datos del entrevistado.

Buenos días. Muchas gracias por participar de esta entrevista. Mi nombre es _____ y soy estudiante de la maestría en Gerencia Social de la Escuela de Posgrado de la PUCP. Hoy vamos a conversar un poco acerca del voluntariado. Recuerden que no hay opiniones buenas ni malas, y todo lo conversado en este espacio es confidencial y será utilizado para fines académicos.

Nombre y apellido	
Identidad de género	
Profesión	
Cargo en la organización	
Tiempo en la organización	

Parte II.

Ronda de preguntas.

1. Según tu percepción, ¿existe confianza hacia los directivos de la organización y entre los líderes?
2. ¿Los directivos y líderes se apropian de los valores organizacionales?
3. ¿Cómo funcionan los equipos de trabajo? ¿Se complementan?
→ ¿Cuentan con las competencias y capacidades técnicas adecuadas?
4. ¿Sientes que existe un compromiso por parte de los voluntarios con el quehacer de la organización? ¿Cómo lo describirías?
→ De qué manera se manifiesta
5. Como excoordinador, ¿cómo identificabas una oportunidad y la aprovechabas?
6. Según tu percepción ¿existe un clima de confianza, buena comunicación y motivación en los equipos que dirigías? Describir.
7. Según tu percepción, ¿cuál es la razón por la cual se alcanzan las metas planteadas que se relacionan con el desarrollo de voluntarios en la organización?

8.5. ANEXO 5 — Guía de grupo focal: Voluntarios y exvoluntarios

GUÍA DE GRUPO FOCAL VOLUNTARIOS Y EXVOLUNTARIOS

Fecha:		Hora:	
Moderador:			
Duración:			

Objetivo específico: La presente entrevista grupal pretende hacer una aproximación sobre el impacto del modelo de profesionalización de voluntariado que emplea la organización Crea+ en la cogestión interna. Aborda variables como: conocimiento del plan estratégico y objetivos, condiciones de la participación voluntaria, fortalecimiento de sus capacidades y línea de desarrollo, percepción de la organización y su cultura organizacional interna. En cada sección de la guía, hay una nota para el facilitador que explica el propósito de la sección y una lista de preguntas

Sujetos participantes: voluntarios (divertimate, talleres) y de operaciones

Parte I.

Presentación del moderador: se iniciará indicando los nombres de los moderadores, la finalidad de la investigación y el tiempo de duración de la entrevista grupal.

Buenos días. Muchas gracias por participar de este grupo focal. Mi nombre es _____ y soy estudiante de la maestría en Gerencia Social de la Escuela de Posgrado de la PUCP. Hoy vamos a conversar un poco acerca del voluntariado. Recuerden que no hay opiniones buenas ni malas, y todo lo conversado en este espacio es confidencial y será utilizado para fines académicos.

Nos gustaría que se presenten y nos digan su edad, desde cuándo son voluntarios en la ONG Crea+, y de qué se encargan.

VOLUNTARIO	CÓDIGO	EDAD	AÑO DE INGRESO	AÑO DE EGRESO	ROL

Parte II.

Ronda de preguntas.

1. LIDERAZGO

Se refiere al elemento central del proceso de profesionalización

- **Composición clara de funcionamiento de gobierno interno y confianza hacia los líderes**
 - ¿Cómo se estructura la organización?
 - ¿Se socializa con los voluntarios la estructura de la organización?
 - ¿Sienten que la estructura es clara?
 - ¿Existe confianza hacia los líderes?

Objetivo	Preguntas guía	Notas
Identificar cuál es la estructura de la organización según la percepción de los voluntarios y exvoluntarios	¿Podrían describir la estructura de la organización? <i>Esperar la respuesta de, al menos, tres participantes.</i> ¿Estarían de acuerdo en que esa es la estructura?	En lo posible, deben participar la mayoría de los voluntarios. Que identifiquen los roles dentro de la organización y sus responsabilidades.
Identificar si existe confianza hacia los líderes	Desde su percepción, ¿qué nivel de confianza hay hacia los líderes en la organización?	Hacia todos los líderes, no solo entre voluntarios.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Se refiere al elemento central del proceso de profesionalización

- **Conocer la asimilación de los voluntarios sobre los valores organizacionales**
 - ¿Conocen los valores de la organización?
 - ¿Han asistido a capacitaciones en donde se socialicen los valores organizacionales?
 - ¿Realizan sus actividades en línea con los valores organizacionales?

Objetivo	Preguntas guía	Notas
Identificar si los voluntarios tienen conocimientos sobre los valores organizacionales	¿Podrían describir (en sus palabras) los valores de la organización? <i>Esperar la respuesta de, al menos, tres voluntarios y/o exvoluntarios.</i> ¿Están todos de acuerdo?	
Conocer si los voluntarios y exvoluntarios han asistido a capacitaciones donde se socialicen los valores organizacionales	¿Alguna vez han recibido una capacitación en Crea+? <i>Esperar respuesta.</i> ¿En alguna capacitación se trataba o mencionaban los valores organizacionales? ¿Sienten que la organización se ha preocupado en socializarlos?	Todos los participantes deberán emitir opinión. También indagar acerca del por qué sienten que no se socializan (en caso sea así).
Identificar si los voluntarios realizan sus actividades en línea con los valores organizacionales	¿Cuándo llevan a cabo las actividades sienten que están en línea con los valores organizacionales? ¿Por qué?	

3. EQUIPO CAPACITADO

Se refiere al elemento central del proceso de profesionalización

- **Compromiso con el quehacer de la organización**
 - ¿Están comprometidos con el quehacer de la organización?
 - ¿Qué motivaciones hay?

Objetivo	Preguntas guía	Notas
Identificar si los voluntarios y exvoluntarios están/estaban comprometidos con el	Como voluntarios, ¿se sentían comprometidos con el quehacer de la	Existe la posibilidad de que el compromiso no haya surgido inmediatamente,

quehacer de la organización	organización? ¿Había motivación? ¿Qué los motivaba?	sino que se desarrolle a lo largo del tiempo. Por esta razón, puede que los voluntarios con más tiempo se sientan más comprometido. Tomar notas de esto en el desarrollo del grupo focal.
-----------------------------	------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. DINÁMICA PARTICIPATIVA Y CLIMA ADECUADO

Se refiere a los aspectos de la cogestión interna

- **Conocer el nivel de percepción del modelo de gestión de voluntarios de la organización**
 - ¿Las responsabilidades están compartidas?
 - ¿Se percibe un clima de confianza, buena comunicación y motivación?
 - ¿Se percibe un clima de aprendizaje enfocado a la mejora?

Objetivo	Preguntas guía	Notas
Identificar si las responsabilidades son compartidas	Como voluntarios, ¿cuáles son sus responsabilidades? <i>Esperar respuesta de, al menos, 3 voluntarios/exvoluntarios.</i> ¿Sienten que las responsabilidades que se les asignan son las adecuadas según sus capacidades? <i>Esperar respuesta. ¿Podrían confirmar si hay una correcta repartición de responsabilidades entre voluntarios?</i>	
Conocer la percepción de los voluntarios/exvoluntarios sobre el clima interno	¿Sienten confianza entre ustedes? ¿Por qué? <i>Esperar respuesta. Y, ¿hacia los directivos y coordinadores de colegio?</i> <i>Esperar respuesta.</i> ¿Cómo describirían la comunicación al interior de la organización? <i>Esperar respuesta.</i> ¿Se sienten motivados? ¿Creen que los demás voluntarios están motivados?	
Conocer la percepción de los voluntarios/exvoluntarios con el clima de aprendizaje interno	¿Consideran que en Crea+ se fomenta el aprendizaje? ¿Por qué?	En caso de que se describa cómo son los procesos de aprendizaje, ahondar en cómo se implementan para la mejora de las actividades.

8.6. ANEXO 6 – Guía de encuesta dirigida a voluntarios

Guía de Encuesta

Dirigida a 50 voluntarios seleccionados aleatoriamente.

La presente encuesta es anónima y busca conocer sobre el modelo de profesionalización de la organización Crea+. Por favor, lea detenidamente cada pregunta y responda según las indicaciones. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas.

1. SECCIÓN I: Nivel de confianza hacia los líderes

1.1. En una escala del 1 al 5 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, clasifique las siguientes afirmaciones:

- Como voluntario, confío en el director general de la organización
- Como voluntario, confío en mi director/a de área
- Como voluntario, confío en mi coordinador de colegio
- Como voluntario, confío en otros voluntarios

2. SECCIÓN II: Valores organizacionales

2.1. Escriba los valores organizacionales de Crea+ (espacio para ingresar texto)

3. SECCIÓN III: Clima organizacional

3.1. En una escala del 1 al 5 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, clasifique las siguientes afirmaciones:

- En Crea+, las responsabilidades son claras y se comparten entre todos los integrantes de un equipo.
- En Crea+, hay una comunicación permanente entre todos los integrantes de un equipo
- En Crea+, hay una comunicación permanente entre el coordinador de colegio y su equipo de voluntarios.
- En Crea+, hay métodos de aprendizaje que nos permiten mejorar las actividades que implementamos
- Me siento motivado en pertenecer a Crea+ como voluntario

4. SECCIÓN IV: Resultados de programas y capacitaciones

4.1. ¿Has participado en algún programa o capacitación? ¿Cuál?

4.1.1. En caso “Programa de Formación”, ¿te sientes comprometido con el quehacer de la organización?

4.1.2. En caso “Programa de Desarrollo de Líderes” ¿finalizaste el programa? • Sí;
• No.

4.1.3. En caso “Programa de Desarrollo de Líderes” (escala del 1 al 5 como punto 3.1)

- Siento que soy un mejor líder luego de concluir el programa

4.1.4. En caso “Capacitación 2019” (escala del 1 al 5 como punto 3.1)

- El trabajo en equipo es un elemento importante en la organización
- En la organización, trato de incentivar el trabajo en equipo cuando tengo la oportunidad con acciones concretas
- Conozco las actividades que se realizan en los colegios como parte del programa
- Conozco las dinámicas lúdicas que tengo que aplicar con los alumnos de los colegios

8.7. ANEXO 7 — Guía de revisión documental

Título	Tipo de documento	Autor	Fecha	Comentarios

