

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL *STAKEHOLDER*
ENGAGEMENT Y SU CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DEL
PROPÓSITO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO DE LA
ONG FÚTBOL MÁS PERÚ**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión,
presentada por:**

CAMPOS PALOMINO, Isaac	Gestión Social	20130296
FERRUZO CÓRDOVA, Belén	Gestión Empresarial	20132926
SEGURA VELA, Carolina	Gestión Social	20132100

Asesorados por: Mg. Regina Mariella Soriano Rivera

Lima, 27 de agosto del 2018

La tesis

**ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL *STAKEHOLDER ENGAGEMENT* Y SU
CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DEL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE
CASO DE LA ONG FÚTBOL MÁS PERÚ**

ha sido aprobada.

Mgtr. Daniel McBride González
Presidente del jurado

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
Asesor de la Tesis

Lic. Manuel Alejandro Díaz Gamarra
Tercer Jurado

A mis padres, por haberme dado el regalo más valioso que se le puede dar a cualquier hombre: la educación. A mi abuela Livia, por ser mi constante apoyo y motivación.

Isaac Campos

Agradecer a Dios por darme muchas fuerzas para llegar hasta aquí, a mi tía Pity, quien desde el cielo guía mi camino, a mis padres Luz y Anibal por el esfuerzo y apoyo en estos cinco años para poder terminar mis estudios. Finalmente, a nuestra asesora Regina Soriano por su dedicación y apoyo a nuestra investigación.

Belén Ferruzo

A mi mamá, por el esfuerzo que hace cada día para apoyarme y por su amor incondicional, a mi abuela por cuidarme siempre y llenarme de cariño, y a todos los que me han acompañado y han contribuido al logro de esta investigación.

Carolina Segura

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Descripción del problema de investigación	3
2. Objetivos de investigación	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos	5
3. Justificación	6
4. Alcance y limitaciones de la investigación	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Las organizaciones y su propósito	9
1.1. Las organizaciones públicas	9
1.2. Las organizaciones privadas	9
2. Stakeholders	12
2.1. Definición de stakeholders	12
2.2. Gestión de stakeholders en las organizaciones	14
2.3. Niveles en la gestión de los stakeholders	17
2.4. Definición de stakeholder engagement	19
2.5. Modelos para el stakeholder engagement	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	31
1. Contexto para el stakeholder engagement	31
2. El contexto de las organizaciones privadas sin fines de lucro	32
2.1. Contexto global	32
2.2. Las OPSFL y la inclusión social en Latinoamérica	33
3. Las OPSFL y la inclusión social en el Perú	34
4. El deporte como herramienta para la inclusión social	35
5. Fútbol Más	37

5.1. Misión y visión	37
5.2. Estrategia e intervenciones de la organización	37
5.3. Mapeo inicial de los stakeholders de Fútbol Más	38
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO	40
1. Diseño, alcance y enfoque de la investigación	41
2. Variables de estudio y herramientas a utilizar	44
3. Desarrollo del trabajo de campo	48
3.1. Aplicación de investigación cualitativa	48
3.2. Aplicación de investigación cuantitativa	52
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
1. Primera variable: Pensamiento Estratégico	54
2. Segunda variable: Capacidad de análisis y planificación	63
3. Tercera variable: Capacidades de relación	71
4. Cuarta variable: Relación entre los stakeholders y la organización	76
5. Quinta variable: Implementación y revisión de la relación	83
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	90
1. Referidas a la identificación de las etapas del modelo que se aplican en los apoderados y beneficiarios de Fútbol Más.	90
2. Referidas a cómo se desarrollan las etapas del stakeholder engagement de Fútbol Más.	91
3. Referidas a las particularidades que se producen al aplicar el modelo en una organización social como Fútbol Más.	93
4. Recomendaciones para Fútbol Más.....	94
5. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	95
REFERENCIAS	97
ANEXO A: Matriz de consistencia	101
ANEXO B: Guía de entrevista a la Directora Social	104
ANEXO C: Guía de entrevista a los Coordinadores Barriales	106
ANEXO D: Guía de entrevista a los Apoderados	108

ANEXO E: Guía de entrevista a los niños y líderes barriales	110
ANEXO F: Ficha técnica del sondeo	111
ANEXO G: SONDEO aplicadO a los apoderados	112
ANEXO H: Matriz de análisis cualitativo.....	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de BSR.....	21
Figura 2: Modelo de IFC.....	22
Figura 3: Modelo de Krick, Forstater, Monaghan y Sillampa.....	24
Figura 4: Variables y subvariables de estudio.....	29
Figura 5: Variables de estudio.....	30
Figura 6: Objetivos de desarrollo sostenible.....	32
Figura 7: Índices de inclusión social por departamento 2007.....	35
Figura 8: Mapa de stakeholders de Fútbol Más.....	39
Figura 9: Información del sistema de bibliotecas PUCP.....	42
Figura 10: Consistencia de la investigación.....	47
Figura 11: Pensamiento estratégico - ¿Cuánto conoce Fútbol Más de las necesidades de su barrio?.....	58
Figura 12: Pensamiento Estratégico - ¿Cuánto conoces de las actividades que realiza Fútbol Más en tu barrio?.....	59
Figura 13: Pensamiento Estratégico – ¿Qué tan importante es Fútbol Más en tu comunidad? ..	61
Figura 14: Hallazgos de la primera variable.....	62
Figura 15: Capacidad de análisis y planificación - ¿Qué tanto se preocupa Fútbol Más por sus intereses?.....	64
Figura 16: Capacidad de análisis y planificación: ¿Qué tan planificadas cree que están las actividades de Fútbol Más?.....	70
Figura 17: : Hallazgos de la segunda variable.....	71
Figura 18: Capacidades de relación - ¿Cómo calificaría la comunicación con Fútbol Más?.....	74
Figura 19: Capacidades de relación: ¿Qué tanto influyes en las actividades de Fútbol Más?.....	75
Figura 20: Hallazgos de la tercera variable.....	76
Figura 21: Relación entre los stakeholders y la organización - ¿Qué tan importantes son las reuniones que tienen con Fútbol Más?.....	78

Figura 22: Relación entre los stakeholders y la organización – ¿Cuánta confianza tienes en los profesores de Fútbol Más?	80
Figura 23: Relación entre los stakeholders y la organización - ¿Qué tan importante es el beneficio que recibes de Fútbol Más?.....	81
Figura 24: Hallazgos de la cuarta variable	83
Figura 25: Implementación y revisión de la relación - ¿Qué tan comprometido se encuentra con Fútbol Más?.....	84
Figura 26: Implementación y revisión de la relación - ¿Qué tan importante le parece recibir información de Fútbol Más?.....	86
Figura 27: Implementación y revisión de la relación - ¿Qué tanto cree que puede dar sugerencias a Fútbol Más?	87
Figura 28: Hallazgos de la quinta variable	88
Figura 29: Resumen de los procesos expuestos en el modelo y los de Fútbol Más.....	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de la búsqueda de información secundaria.....	41
Tabla 2: Entrevistas a representantes de Fútbol Más	49
Tabla 3: Entrevistas a los niños	50
Tabla 4: Entrevistas a los apoderados	50
Tabla 5: Detalle de las entrevistas aplicadas	51
Tabla 6: Sondeos realizados	53
Tabla 7: : Clasificación de stakeholders de Fútbol Más.....	67
Tabla 8: H1 Matriz de análisis.....	113
Tabla 9: H2 Matriz de análisis cualitativo.....	119

RESUMEN

La siguiente investigación es un estudio de caso, contextualizado dentro de las intervenciones sociales deportivas en zonas urbano marginales de Lima Metropolitana desarrolladas por la ONG Fútbol Más. Esta organización tiene como propósito formar valores en los niños a través de la práctica del fútbol, promoviendo así su inclusión positiva en la sociedad.

Fútbol Más ha logrado comprometer a los apoderados y beneficiarios que rodean sus intervenciones de manera que contribuyan al logro de su propósito y es por ello que consideramos pertinente estudiar los procesos y estrategias desplegadas por la organización para forjar ese compromiso en ellos, dentro del entorno específico en el cual opera.

El estudio del compromiso de los grupos de interés o stakeholder engagement de Fútbol Más partió de la identificación de la importancia que tienen los stakeholders para una organización debido a la influencia que ejercen en sus actividades y en la manera en la que podrían afectar el cumplimiento del objetivo principal de cada organización. En ese sentido, se planteó la siguiente tesis con el objetivo de determinar cuáles son los elementos críticos del proceso para alcanzar el stakeholder engagement que logró Fútbol Más y cómo estos impactan en el logro de su propósito como organización.

Planificamos el análisis a través del modelo de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa, y aplicamos un enfoque primordialmente cualitativo con un breve componente cuantitativo, para alcanzar el objetivo descrito. Los hallazgos muestran que, si bien el modelo elegido se adapta parcialmente a la realidad ejecutada por Fútbol Más, este no abarca completamente todas las estrategias de la organización y, además, comprende algunos subprocesos que no fueron aplicados por Fútbol Más. En relación a las cinco etapas del proceso planteadas por el modelo, podemos concluir que cada una tiene ciertos puntos críticos, cuya importancia es reconocida tanto por los representantes de Fútbol Más como por los apoderados de los niños que son beneficiarios de la organización. A pesar de que cada una de las 5 etapas tiene subprocesos críticos, se encontró que aquellas que parecen ser más importantes por la cantidad de subprocesos críticos que presentan son la etapa del pensamiento estratégico y la de la relación entre los stakeholders y la organización; ambas contemplan la estructura base para el stakeholder engagement y se sostienen en las demás, que también cumplen un rol importante, pero no al mismo nivel.

Concluimos entonces que existen diferencias y similitudes al analizar las particularidades que se producen al aplicar el modelo de stakeholder engagement de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa en la organización Fútbol Más; sin embargo, han logrado comprometer a los dos grupos de interés estudiados, que son los apoderados y los beneficiarios, lo que muestra que no existe una sola manera de lograrlo. Cada organización debe adaptar sus estrategias al contexto donde trabaja, aún más si es una organización como Fútbol Más que interviene en un sector muy dinámico y cambiante.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal el estudio de las etapas críticas en el desarrollo del stakeholder engagement de los apoderados y beneficiarios de la organización privada sin fines de lucro Fútbol Más. Para ello, buscamos conocer las etapas del proceso de stakeholder engagement de la organización; describir y analizarlas utilizando como base teórica el modelo de stakeholder engagement de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa; y encontrar las similitudes y diferencias que se dan al aplicar este modelo teórico en una organización como Fútbol Más. Es importante mencionar que contamos con el consentimiento por parte de la Directora Social de Fútbol Más para realizar el estudio mencionado, por lo que tuvimos acceso a toda la información necesaria para el desarrollo del análisis planificado.

Con la intención de responder a los objetivos y preguntas de investigación, dividimos el trabajo en siete capítulos. En el primer capítulo, buscamos describir el problema de la investigación, mencionamos los objetivos principales y específicos, y las limitaciones de la investigación. Como segundo capítulo, desarrollamos el marco teórico, en el cual tratamos los tres tipos de organizaciones (públicas, privadas con fines y sin fines de lucro) y su propósito. A continuación, definimos el concepto de stakeholders, describimos la gestión de stakeholders en cada tipo de organización, los niveles en la gestión de stakeholders, proporcionamos la definición del stakeholder engagement y presentamos algunos de los modelos más relevantes encontrados sobre el stakeholder engagement.

El tercer capítulo se centra en la contextualización de la investigación, comenzando por el contexto en el que se desarrolla el stakeholder engagement, y el contexto en el que se desarrollan las organizaciones privadas sin fines de lucro, en adelante OPSFL, que buscan la inclusión social. Luego, se menciona el deporte como herramienta de la inclusión social, debido a que Fútbol Más promueve el deporte en los niños. Por último, hablamos sobre la organización de estudio, Fútbol Más, su misión y visión, su estrategia e intervenciones, y se realizó un mapeo general de sus grupos de interés.

En el cuarto capítulo exponemos el diseño metodológico que se utilizó en la investigación. El diseño de la investigación es no experimental; el alcance es exploratorio, pero principalmente descriptivo; y el enfoque es primordialmente cualitativo, con una parte cuantitativa. Asimismo, se presentan las variables de estudio, la independiente y las dependientes, las cuales fueron obtenidas a partir del modelo de stakeholder engagement elegido. Revelamos también las herramientas a utilizar en el proceso de investigación, las cuales

fueron entrevistas a profundidad a la directora social de Fútbol Más, los coordinadores barriales, los apoderados y los beneficiarios de Fútbol Más y un sondeo a los apoderados. Por último, se explica el desarrollo del trabajo de campo.

En el capítulo cinco se presentan los hallazgos de la investigación cualitativa, a los que llegamos a partir de las herramientas que se utilizaron, las entrevistas a la directora social, los coordinadores de los tres barrios, los líderes, beneficiarios y apoderados de los niños, complementados por los resultados del sondeo aplicado. Para terminar, en los capítulos seis y siete se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos a partir de toda la investigación realizada.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Descripción del problema de investigación

El año 2016 finalizó un periodo de gobierno en el cual se puso especial énfasis en implementar y ejecutar proyectos a favor de la inclusión social. De hecho, en los últimos 5 años se ha incrementado en 50% la inversión pública en inclusión social, sin embargo, los resultados parecen no haber sido los esperados. En el año 2014 el promedio nacional del Índice de Exclusión Social fue de 0.307 (donde 0 es menos excluido y 1 es más excluido) lo cual representa el 91% del promedio calculado el año 2007 que fue de 0.338; esta mejora del 9% resulta poco eficiente comparada a un incremento mayor al 50% en la inversión (Figueroa Asencios, 2014).

Podemos interpretar entonces que queda una brecha importante por cubrir en relación a fortalecer la inclusión social en nuestro país. Ante este escenario surgen organizaciones de la sociedad civil que buscan desarrollar diferentes estrategias para promover la inclusión social. El deporte es una de las estrategias más usadas en la búsqueda del mencionado objetivo, pues “en el deporte social se priorizan valores educativos, de participación y de desarrollo de capital social” (Maza, Balibrea, Camino, Durand, Jimenez, y Santos, 2010, p. 16). Es entonces que las entidades privadas sin fines de lucro que se dedican a realizar intervenciones sociales deportivas se convierten en un actor relevante para la sociedad, puesto que están en una constante búsqueda por reducir la exclusión social, promoviendo valores que permitan un adecuado desarrollo humano¹.

Más allá de que el objetivo de la organización sea generar valor social o cualquier otro tipo de valor, tanto las organizaciones privadas sin fines de lucro como los demás tipos de organización, están en contacto con otras entidades a las cuales impactan de diferentes maneras. Como menciona Chiavenato en Introducción a la teoría general de la administración, “la organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él, [...] es un sistema integrado de diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en

¹ De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el desarrollo humano es un paradigma de desarrollo que comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses (PNUD, Informe Nacional de Desarrollo Humano, s.f.).

armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes” (Chiavenato, 2007). Estas entidades, sean internas o externas, que reciben el impacto de las actividades de la organización son sus stakeholders y tienen influencia en aspectos críticos para la misma. “La teoría de los stakeholders [...] se presenta como una fuente potencial de posibilidades para cimentar la administración de las empresas sobre bases antropológicamente correctas y, con ello, facilitar la clave para mejorar el gobierno de las organizaciones” (Escudero, 2011, p. 145). Es así que, también para las organizaciones privadas sin fines de lucro, sus operaciones, financiamiento, y otros aspectos concernientes al gobierno de la organización, involucran a sus grupos de interés procurando una relación positiva que genere un ambiente adecuado para el desarrollo de sus actividades.

Las relaciones que establece la organización con sus grupos de interés no son positivas por naturaleza, sino que se van forjando progresivamente a través de diferentes estrategias, es así que “en un primer nivel de relacionamiento, las organizaciones identifican a sus stakeholders si es posible distinguiendo entre los primarios y los secundarios. En un segundo nivel, las organizaciones tratan de manejar los intereses de sus grupos de interés” (Manetti, 2011). Ante la necesidad de desarrollar relaciones positivas con los grupos de interés, surgen los modelos de stakeholder engagement; la International Finance Corporation (IFC) define estas relaciones con los actores como “un proceso continuo más amplio y más inclusivo entre una empresa y quienes podrían verse afectados por sus actividades, que abarca una variedad de actividades y enfoques y que se desarrolla a lo largo de toda la vida de un proyecto” (International Finance Corporation, 2007, p. 14).

Diversas organizaciones han desarrollado herramientas que permitan alcanzar el stakeholder engagement. Si bien estas herramientas no están diseñadas exclusivamente para su aplicación en el ámbito empresarial, a partir de la revisión de información secundaria realizada, hemos determinado que, usualmente, estos modelos son aplicados en este sector, específicamente, se suele atribuir las prácticas de stakeholder engagement a las políticas de responsabilidad social de las empresas, como afirma Greenwood: “El stakeholder engagement da la impresión de estar referido a la responsabilidad social empresarial, el propósito de este artículo [refiriéndose a su artículo] es aclarar ese mito, refutando la simple presunción de que el stakeholder engagement es necesariamente un acto de responsabilidad social” (Greenwood, 2007). Debido a que el stakeholder engagement puede tener diversos beneficios para las empresas y estos aspectos han sido profundamente estudiados anteriormente, surge el interés de investigar las similitudes y diferencias que se presentan en el modelo de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa al aplicarse en una organización social como Fútbol Más y conocer los

beneficios que podría conllevar el stakeholder engagement para este tipo de organizaciones. Sobre el modelo en cuestión, los autores señalan que este “trata de servir a los responsables de las empresas y, además, una parte importante del mismo puede resultar de utilidad para profesionales de organizaciones de otros tipos (organizaciones no lucrativas, sindicatos, administraciones públicas, etc.)” (Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa, 2006). Además, aclaran que las relaciones difieren según cada grupo de interés, por lo que existe “la necesidad de comprender el fenómeno [...] desde distintas perspectivas, incluso las de las organizaciones no gubernamentales, los sindicatos y las asociaciones comerciales (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpaa, 2006).

A partir del análisis de la aplicación del modelo señalado en el caso de estudio, nos planteamos determinar qué aspectos del proceso para el stakeholder engagement son los más importantes para lograr el compromiso de los apoderados y beneficiarios de Fútbol Más.

Es entonces que, desde las ciencias de la gestión, existe la problematización vigente de entender qué particularidades implica la aplicación de una herramienta de stakeholder engagement en una organización del sector social, y qué procesos dentro del mismo resultan más importantes tanto para la organización como para los grupos de interés especificados.

2. Objetivos de investigación

Se han planteado los siguientes objetivos para la investigación:

2.1. Objetivo general

- Determinar las etapas críticas en el desarrollo del stakeholder engagement en los apoderados y beneficiarios de Fútbol Más.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar qué etapas del modelo de stakeholder engagement de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa se aplican en los apoderados y beneficiarios de Fútbol Más.
- Describir cómo se desarrollan las etapas del proceso de stakeholder engagement en los apoderados y beneficiarios de Fútbol Más.
- Analizar las particularidades (similitudes y diferencias) que se producen al aplicar el modelo de stakeholder engagement de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa en los apoderados y beneficiarios de una organización del sector social como Fútbol Más.

3. Justificación

La importancia de la gestión de stakeholder engagement para las ciencias de la gestión se establece desde el ámbito de la gestión estratégica de las organizaciones, pues deberían estar considerados desde su formulación, ya que “no puede existir un proyecto sin stakeholders, estos últimos están presentes en todas las fases del mismo, a partir de su concepción, pasando por los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre del proyecto” (Bourne, 2013, p. 209). Es así que los stakeholders cumplen un rol trascendental a todos los procesos de la gestión de organizaciones, estando involucrados desde la planificación hasta el monitoreo y control.

De acuerdo al Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), Freeman plantea dos acepciones del concepto de stakeholders: “El sentido restringido se refiere sólo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que, el amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, 2009, p. 1). De esta definición se desprende que, por un lado, el concepto de stakeholders está relacionado a la sostenibilidad de la organización y por otro, a la consecución de sus objetivos, independientemente de la naturaleza pública, social o privada de la organización.

Partiendo de la premisa de que uno de los objetivos de toda organización es alcanzar la sostenibilidad y que el concepto de stakeholders ha sido relativamente apartado de su posible aplicación en la gestión de las organizaciones sociales, resulta relevante estudiar la influencia que podrían tener en el campo de acción de este tipo de organizaciones.

Por el lado de las intervenciones sociales, se las entiende como “un conjunto de actividades que se realizan de manera formal u organizada para responder a necesidades, disconformidades o situaciones problemáticas socialmente definidas, orientándose al cambio y que aspira a una legitimación pública o social” (Nirenberg, 2013, p. 4). Por lo tanto, podemos inferir que, de la misma manera que se reconoce la existencia de grupos de interés involucrados en las actividades de las organizaciones, se debe identificar que las intervenciones sociales, en tanto son ejecutadas por organizaciones, también se ven afectadas por las preocupaciones, objetivos y prioridades de los stakeholders involucrados en los objetivos de la intervención.

Tras haber definido que los stakeholders son actores relevantes pues influyen en el logro del propósito de la organización, su estudio se consolida como un tema relevante de análisis para las ciencias de la gestión desde el aspecto empírico, pues se pretende identificar las etapas

críticas en el proceso de desarrollo del stakeholder engagement a través del análisis de un caso de estudio.

4. Alcance y limitaciones de la investigación

La presente investigación se llevó a cabo en el departamento de Lima, donde opera la organización Fútbol Más Perú. La oficina principal se encuentra ubicada en el distrito de Lince, a la cual acudimos para realizar la entrevista a profundidad a la Directora Social Jimena Chávez. Asimismo, los distritos donde Fútbol Más realiza sus intervenciones son Los Olivos, San Martín de Porres y Lurín; es en estos distritos donde se ejecutó el trabajo de campo, que consistió en entrevistas a los coordinadores barriales, apoderados y beneficiarios (líderes y niños), un sondeo a los apoderados y observación no participante de los talleres. Cabe aclarar que los líderes son niños que han sido beneficiarios del programa, pero por su edad ahora tienen un rol de mayor responsabilidad en su barrio, apoyando a los coordinadores en el desarrollo de los talleres.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, cabe mencionar las dificultades relacionadas al trabajo de campo. En primer lugar, la investigación está acotada a estudiar el stakeholder engagement en dos grupos de interés: los apoderados (papás de los beneficiarios) y los beneficiarios (niños entre 6 y 15 años). Esto debido a que la organización tiene diferentes intervenciones y cada una se encuentra en un nivel distinto en cuanto a la relación con los otros grupos de interés (colegios, comisarias, otros actores del barrio, etc.). En ese sentido, los grupos de interés más propicios para estudiar el engagement son los apoderados y beneficiarios, ya que la relación de estos grupos con la organización es similar en los tres barrios.

Los coordinadores barriales no han sido considerados como un grupo de interés que sea objeto de estudio, debido a que la organización es pequeña y, en ese sentido la relación que hay entre ellos y los directivos es horizontal, de confianza y no requiere mayores estrategias para gestionarse. Sin embargo, en el trabajo de campo sí se analizó qué acciones realizan para relacionarse con los apoderados y beneficiarios, en tanto ellos personifican a la organización en sus zonas de intervención.

Otra de las limitaciones que encontramos, está referida a la parte cuantitativa de la metodología de investigación. Si bien hubiera sido idóneo realizar encuestas con una muestra representativa y aleatoria, en la realidad no se disponía de los recursos necesarios para garantizar la aleatoriedad ni el tamaño de muestra ideal. Por lo tanto, optamos por realizar un sondeo entre los apoderados que estaban más dispuestos a participar de la investigación para obtener una idea de su percepción acerca de las variables planteadas. Es así que, logramos

sondear a 30 apoderados. Los coordinadores barriales resaltaron que los padres asisten constantemente a las reuniones, pero no siempre acompañan a sus hijos a las losas los días que sólo se realizan talleres. Otra posible razón del ausentismo fue que cuando se realizó el trabajo de campo los colegios se encontraban en época de entrega de libretas, por lo que algunos padres no disponían de tiempo debido a las reuniones en el colegio. Aplicamos el sondeo a los apoderados que se encontraban en las losas y a algunos que vivían en los alrededores, ya que desplazarse a las demás viviendas hubiera sido difícil por cuestiones de tiempo y practicidad.

Por último, si bien algunas preguntas del sondeo son amplias, esto responde a que el perfil de los apoderados no permitió plantear preguntas más acotadas, en las cuales se utilice un lenguaje más técnico, pues éstas no hubieran sido fácilmente comprensibles para ellos. De hecho, en un comienzo planteamos que el sondeo sea auto aplicado; sin embargo, ya en la práctica, este debió ser asistido para ayudar a la comprensión de las preguntas. A pesar de las limitaciones que se presentaron, el trabajo de campo que realizamos fue fructuoso, debido a que logramos obtener información relevante para la investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Las organizaciones y su propósito

Todas las organizaciones, más allá del sector en el cual operan, tienen una razón de ser, es decir, un propósito final. La razón de que existan organizaciones es que ciertas metas solo pueden alcanzarse mediante la acción concertada o la coordinación de esfuerzos de algunos grupos. De esta manera, metas y objetivos pueden lograrse con mayor eficacia (Murguía, Ocegueda, y Castro, 2006, p. 8). Sin embargo, los objetivos para cada organización son distintos y de acuerdo al sector en el que se desenvuelva, el objetivo organizacional principal también podría tener un enfoque distinto.

1.1. Las organizaciones públicas

Existen organizaciones que no responden a la generación de una utilidad, una parte de ellas provienen del Estado y “son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades” (Ramió, 1999, p. 1). La creación de valor, de manera genérica, se materializa a partir del sector en el cual se opera, pues el valor generado será distinto en cada uno de ellos. En ese sentido, podríamos afirmar que el objetivo principal de una organización pública es generar valor público. La creación de valor público “consiste en generar el máximo valor posible para la población a partir de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos existentes en la institución, basándose en la imaginación gerencial, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia” (Moore, 1997). Reconocemos entonces que el factor diferenciador del objetivo de las organizaciones públicas es que el valor generado debe partir de una necesidad de la población sobre la cual gobierna el Estado. Ante ese escenario, el objetivo máximo de las organizaciones públicas será satisfacer las necesidades de la población a través de los recursos que les brinde el Estado.

1.2. Las organizaciones privadas

Existen, también, organizaciones que provienen de intereses privados y que, por lo tanto, deben velar por sus propias capacidades de financiamiento y operativa. Dentro de este ambiente, existen organizaciones de dos tipos de acuerdo a su finalidad: Las organizaciones privadas con fines de lucro y aquellas sin fines de lucro.

1.2.1 Las organizaciones privadas con fines de lucro.

Comúnmente son las empresas, estas son definidas por Thompson como: “una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio” (Thompson, 2006, p. 3). Se hace mención a que el objetivo máximo de las empresas es obtener una utilidad o beneficio económico. Se puede identificar un claro propósito lucrativo de la empresa, en palabras de Andrade “su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (Thompson, 2006, p. 12).

De ambos autores podemos reconocer que la empresa como unidad económica cuenta con diferentes medios para lograr su máximo fin, ya sea que lo haga a través de la producción o prestación de servicios, el horizonte común es obtener un beneficio o utilidad. Para las organizaciones del sector privado con fines lucrativos, las estrategias formuladas estarán orientadas a obtener un beneficio económico. Esta generación de utilidades debe ser sostenible y estar planteada desde la satisfacción de una necesidad presente en la sociedad o público objetivo de la empresa, pues es ello lo que le permitirá materializar sus operaciones en algo de valor que le brindará los beneficios económicos esperados, cumpliendo así su objetivo principal.

1.2.2 Las organizaciones privadas sin fines de lucro

Las organizaciones privadas sin fines de lucro surgen “con una lógica de operación distinta de la gubernamental y de la empresarial, [...] son entidades que, a pesar de su carácter privado, se dirigen a satisfacer necesidades colectivas o de interés público” (Portocarrero, Sunborn, Cueva y Millán, 2002). Para complementar, en palabras de Mendiluce, las OPSFL son “una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aportan su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros/socios/fundadores; y que no tiene carácter gubernamental” (Mendiluce, 2004, p. 32). En cuanto a sus características, las OPSFL tienden a “ser apasionadas por la misión, contar con una atmósfera de escasez, sesgo hacia la informalidad, la participación y el consenso, líneas de fondos (financiero y de misión), los resultados del programa pueden ser difíciles de evaluar, la junta directiva tiene por función ser supervisor y servir de apoyo, niveles de habilidades mixtas de personal y participación de voluntarios” (Schmeer, 2000).

Para finalidades de la presente investigación, nos centraremos en las OPSFL que generen valor social. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define la generación de valor social como “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

Para lograr la creación de este tipo de valor, la organización debe desarrollar una estrategia dirigida explícitamente a este fin. Beaumont desarrolla en su libro una teoría de Mark Moore que identifica tres competencias o pilares centrales que una organización con fines sociales requiere para cumplir su misión. Estos son la visión, las operaciones y los recursos. (Beaumont, 2016).

La visión expresa la propuesta de valor de la organización y a través de qué estrategia genérica o combinación de estrategias se va a lograr: entrega de bienes o servicios, desarrollo de capacidades locales o incidencia en políticas públicas. Para establecer la visión se debe tener necesariamente un profundo conocimiento de la realidad que se desea transformar y de las tendencias a mediano o largo plazo. A su vez, es importante considerar que la visión debe reflejar los valores y principios de la empresa, por lo que una gestión ética es fundamental. Por otro lado, con los recursos se refiere a la capacidad de la organización para conseguir apoyo y movilizar estos para que lograr con el cumplimiento de la visión. Este no se refiere exclusivamente a asegurar un flujo constante de recursos materiales, sino también a la construcción de capital social, sobre el cual se basa el apoyo de este tipo de organizaciones.

Asimismo, el establecimiento de una comunicación estratégica es indispensable, así como saber gestionar los riesgos de pérdidas que se pueden generar en personas, dinero, propiedades o reputación. Por último, la operación se refiere la capacidad de utilizar los recursos para cumplir con la visión, es decir, las capacidades operativas que permiten convertir los recursos en productos o servicios que satisfagan las necesidades de los grupos de interés primarios. La organización debe tener capacidad de gestión financiera, gestión de conocimiento, gestión de talento y gestión de las capacidades derivadas de la estrategia genérica elegida.

Podemos concluir que las organizaciones sociales buscan mejorar la calidad de vida de las personas, ello implica que los actores para los cuales operan son poblaciones en situaciones vulnerables. Ante dicho escenario, el objetivo máximo de estas organizaciones será generar valor social para estas poblaciones a través de diversas estrategias, cambiando una situación desfavorable o removiendo barreras que les impidan el acceso a oportunidades de desarrollo y cambio en su calidad de vida.

2. Stakeholders

2.1. Definición de stakeholders

“La organización debe concebirse como un sistema abierto, es decir que tiene múltiples relaciones con el ambiente” (Murguía et al., 2006, p. 10); así sabemos que las organizaciones no operan de manera aislada, sino que forman parte de un sistema integrado y por lo tanto las acciones de una parte del sistema tendrán impacto en todas las demás, pero las relaciones en ese sistema son aún más complejas “porque en la realidad los stakeholders interactúan unos con otros y la firma se ubica al medio de una red interconectada de creación de valor” (Rowley, 1997). En otras palabras, todas las acciones de la organización tendrán repercusiones en otras entidades para la creación de valor entre unas y otras. Una definición que sirvió de base para los posteriores estudios de la teoría de stakeholders es la introducida por Ed Freeman quien define que “ los stakeholders son grupos e individuos que tienen un interés válido en las actividades y resultados de una firma y en quienes la compañía se basa para alcanzar sus objetivos” (Freeman, 1984); es así que Freeman plantea dos aspectos claves en la teoría de stakeholders: en primer lugar, estos deben tener un interés válido en los resultados y actividades de la compañía y además, deben tener cierta influencia en el logro de los objetivos de la organización.

La relación entre los stakeholders y el logro de los objetivos de la organización queda entonces planteada desde el inicio de la teoría desarrollada por Freeman. Cuando el mismo autor acuñó el término “stakeholders” en la década de los 80, los define en “el sentido restringido, [como] aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras el sentido amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984). Esta definición muestra la evolución que ha tenido este concepto a través del tiempo. Freeman es constantemente citado y referido en los estudios sobre stakeholders. En su libro “Strategic Management: A stakeholder approach”, explica cómo surgió el término stakeholder en las organizaciones y por qué es importante manejarlos para el éxito de la misma, sin embargo, además del enfoque estratégico de la gestión de stakeholders, se debe también comprender que “la teoría de los stakeholders empieza con la suposición de que los valores son necesaria y explícitamente una parte de los negocios” (Freeman, Parmar y Wicks, 2004, p. 364); de esta manera, la teoría de stakeholders adquiere un enfoque moral que conlleva la práctica de valores como parte de las actividades de una organización Si nos situamos en el escenario genérico de una intervención social, podríamos enumerar los siguientes: el público beneficiario del programa, la familia de los beneficiarios, la comunidad a la que pertenecen los beneficiarios, las

personas u organismos que financian la intervención, los colaboradores de la organización sin fines de lucro, gobiernos distritales o regionales de las comunidades beneficiadas, etc.; entre algunos de los stakeholders, puesto que todos ellos serán afectados por el logro de objetivos de la organización y adquieren mayor relevancia debido a que sólo su compromiso con la intervención permitirá que esta sea exitosa y sostenible². Si bien el concepto de stakeholders ha sido construido a partir de su aplicación en el entorno empresarial y está fuertemente ligado a la Responsabilidad Social Empresarial, al analizar la definición de Freeman, podemos ver que esta es aplicable para cualquier tipo de organización, en tanto aceptamos que, inevitablemente, todas las acciones de la organización tendrán efectos en otras organizaciones, personas, comunidades, etc. ; las cuales influyen en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Otro aspecto importante en cuanto al rol de los stakeholders es definido como: “todo stakeholder debe ser tomado en cuenta para la recopilación de información, planeamiento y procesos de decisión de la organización” (Freeman, 2007); en ese sentido el nivel de involucramiento que debe considerar una organización para sus stakeholders va más allá de la simple consideración de sus intereses, debe abarcar su participación en procesos clave como la toma de decisiones de tal manera que se tengan en cuenta sus opiniones y percepciones.

Para explicar de manera más clara y sencilla el beneficio que recibe una organización de invertir esfuerzos en gestionar a sus stakeholders Harrison referencia al término de reciprocidad y explica que “la reciprocidad permite a las compañías obtener beneficios económicos a partir de tratar bien a sus stakeholders a pesar de los flujos adicionales de tiempo, dinero y otros recursos” (2010, p. 58); por lo tanto, podemos inferir que el beneficio que obtienen las organizaciones de una correcta gestión de sus grupos de interés está basado en el principio de reciprocidad que estará implícito en las relaciones positivas entre stakeholders y organizaciones.

La amplitud que presentan las definiciones planteadas y los dos enfoques que contienen, (estratégico y moral) nos permite diferenciar ciertos aspectos que son particulares del sector social y analizar a una organización de este sector teniendo en cuenta su objetivo de generar valor social sin perder el enfoque en los procesos estratégicos que debe manejar. Por otro lado, al presentar dos enfoques permite dividir el análisis en los stakeholders de los cuales la organización depende para su supervivencia y aquellos que serán afectados (positiva o negativamente) por el logro de los objetivos de la organización.

² Una empresa sostenible es “aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general” (Rodríguez, 2012).

Asimismo, la definición de Freeman sirvió de base para otras que se formularon posteriormente. La IFC, por ejemplo, define: “personas o grupos de personas directa o indirectamente afectados por un proyecto, y las personas o grupos de personas que pueden tener intereses en un proyecto o la capacidad para influir en sus resultados de una manera positiva o negativa” (International Finance Corporation, 2007, p.22); no existe una mayor diferencia entre el concepto de Freeman y el del IFC, a excepción de que este último menciona explícitamente a los stakeholders que pueden influir en los resultados finales de organización. A pesar de que Freeman no menciona a estos stakeholders de manera explícita, éstos están incluidos dentro de los grupos que pueden definir la supervivencia de la organización. Ambos conceptos nos ofrecen el marco necesario para concluir que, un stakeholder será toda aquella entidad que sea afectada positiva o negativamente por las operaciones de la organización y que, por lo tanto, tiene un interés distinto hacia la organización y buscará relacionarse con ella de manera que pueda priorizar su interés particular.

2.2. Gestión de stakeholders en las organizaciones

Los tres tipos de organizaciones mencionados anteriormente cuentan con distintas características y fines, lo cual implica que cada uno de ellos se relaciona con diferentes tipos de stakeholders en su respectivo sector. Por ello, es importante que las organizaciones gestionen estratégicamente a estos stakeholders, tanto internos como externos, para contribuir al logro del propósito deseado.

2.2.1 Las organizaciones públicas

Las organizaciones públicas deben enfrentar presiones y desafíos propios de su sector ya que operan en un ambiente complejo y deben relacionarse con una amplia variedad de actores. De hecho, “el contexto más amplio del sector público debe entenderse para que las estrategias de gestión de los grupos de interés tengan un impacto real” (Ipsos MORI, 2009, p. 3). Debido a que su propósito es satisfacer las necesidades de la población, se debe tener un conocimiento integral del contexto en el que funciona y de sus grupos de interés. Si bien la sostenibilidad de las organizaciones públicas no depende de estos últimos, ya que se sirven de los recursos del Estado, estas deben ser transparentes en cuanto a la utilización de estos recursos para lograr establecer una relación de confianza con sus partes interesadas: “[...] en el clima económico actual, es necesario ser transparente, responsable y estar en contacto con los grupos de interés, con más enfoque que nunca para demostrar el uso eficiente y responsable del dinero público” (Ipsos MORI, 2009, p. 2).

Las tres principales características que presentan este tipo de organizaciones y que denotan que están gestionando correctamente a sus stakeholders son el liderazgo, en cuanto se refiere a tener las prioridades claras y una visión compartida de cómo lograrlas; el personal, el cual deben ser personas creíbles y coherentes que compartan los objetivos de su organización; por último, la comunicación que se debe tratar de conversaciones reales y bidireccionales tanto internamente como con los grupos de interés en general (Ipsos MORI, 2009).

2.2.2 Las organizaciones privadas

a. Organizaciones privadas con fines de lucro

El caso de las organizaciones privadas con fines de lucro es distinto, ya que lo que antes buscaban era generar valor económico solo para sus accionistas, quienes eran sus stakeholders más importantes; sin embargo,

Las empresas ya no son responsables solamente ante los accionistas y la comunidad inversora. Admiten que un grupo amplio y diverso de actores, como los empleados, los activistas, los proveedores, los consumidores, las autoridades reguladoras y las ONGs, pueden tener un efecto importante sobre su reputación y rendimiento del negocio. En consecuencia, el “estar relacionado” con las partes interesadas se ha convertido en un requisito esencial para mantener una ventaja competitiva (Acuña, 2012).

Se encuentra luego de lo expresado por Acuña que las empresas cuentan con diferentes grupos de interés, cada uno de ellos es importante para que el negocio pueda funcionar desde los proveedores hasta los clientes finales; por tanto, el contar con una buena relación, logrará el propósito de la organización y obtener una competitiva por encima de las demás empresas.

Por otro lado, se menciona también respecto al stakeholder engagement en organizaciones privadas que “el compromiso de los grupos de interés es un factor crítico en el éxito del cambio comercial, especialmente en las transformaciones empresariales que pueden requerir un cambio significativo. La transformación empresarial generalmente involucra cambios de personas, procesos, y sistemas que deben ser entregados para producir un cambio radical dentro del negocio” (Colwell, 2012).

Las organizaciones privadas con fines de lucro están constantemente en cambio, por tanto, necesitan contar con personas capaces y comprometidas con la organización, necesita contar con aliados clave que sigan el camino para lograr su propósito, el de generar valor económico. Tesch citado en (Uroz, Plaza, y De Burgos, 2010) menciona que diversos autores 15

manifiestan que, si existen discrepancias en la satisfacción de los stakeholders, tendrán un alto grado de influencia sobre el rendimiento empresarial, es decir, si los principales grupos de interés no se sienten cómodos con el trato por parte de la organización o no existe comunicación, no trabajarán correctamente y no se obtendrán los beneficios que se quieren. Además, Polonsky citado en (Uroz, Plaza, y De Burgos, 2010) menciona que conocer a los grupos de interés, cuáles son sus características y la relación que tienen con la empresa, además del contenido e importancia de las demandas, ayudará a la empresa a que los grupos de interés se integren con la gestión corporativa y poder priorizar cuáles serán las actuaciones a realizar.

b. Organizaciones privadas sin fines de lucro

Como se mencionó anteriormente, las OPSFL tienen como propósito responder a las necesidades de la población, generando de esta manera valor social, por lo que es indispensable tener un conocimiento profundo de sus grupos de interés, de sus necesidades latentes y de la realidad que se desea transformar. Si es que se ha logrado realizar un correcto diagnóstico social del contexto donde se va a operar, la visión y objetivos de la organización deberían responder a las necesidades de sus principales stakeholders. Este diálogo entre la organización y sus grupos de interés facilitaría establecer una buena relación entre ellos, ya que sus intereses estarían alineados, sin embargo, no es suficiente para asegurar su contribución y participación en las actividades de la organización. Para ello, una gestión de stakeholders efectiva debe estar implantada en la estrategia de toda organización social.

Desde un punto de vista sistémico, una OPSFL “se ve como parte de un sistema más amplio de actores que comparten objetivos, que dependen mutuamente entre sí para cumplirlos y, por tanto, tienen la posibilidad de ponerse de acuerdo y crear valor de manera conjunta” (Beaumont, 2016). Es así que, como se mencionó anteriormente, una de las capacidades con las que deben contar las OPSFL es la construcción del capital social. Pierre Bourdieu lo define como el conjunto de los actuales o potenciales recursos que están ligados a la posesión de una red perdurable de relaciones (Bourdieu, 1986). Ya que las OPSFL no dependen de los recursos del Estado, lograr establecer relaciones de cooperación y confianza que les faciliten la obtención de recursos (materiales e inmateriales) para operar es crucial para sus operaciones y, consecuentemente, el logro del propósito. Como nos comentó Hellen López, profesora de la Pontificia Universidad Católica del Perú (comunicación personal, 21 de noviembre, 2017), la gestión de stakeholders en OPSFL “es muy vital y, es más vital que para otro tipo de organizaciones dado que, al ser organizaciones sin fines de lucro, tienen que buscar otros mecanismos, otros aliados para ver cómo van a generar ingresos”.

Lograr fortalecer las relaciones con sus stakeholders, a su vez, ayuda a la organización a responder más efectivamente a las necesidades en sistemas complejos, ya que “aquellas sociedades que disponen de mayor solidez y tradición asociativa, que han ido densificando su tejido civil, que han logrado acumular mayor capital social, resultan ser aquellas sociedades que mejor pueden responder a los retos, que mejor pueden responder a las nuevas exigencias y a los nuevos problemas, desde la fortaleza de su tejido comunitario y asociativo” (Subirats, 2001). De esta manera, para las OPSFL, “la confianza es un elemento básico para su funcionamiento, la cooperación es una necesidad y la generación de redes es un modo de funcionar para ser eficiente socialmente” (Bellostas, Marcuello y Moneva, 2006).

De lo dicho anteriormente, podemos concluir que las OPSFL dependen en gran medida de sus stakeholders para el logro de su propósito organizacional. El establecimiento de estrategias para gestionar a sus stakeholders y comprometerlos será clave en tanto permita forjar relaciones positivas con ellos, para así garantizar el trabajo colaborativo que permita la sostenibilidad de la organización y el despliegue de una estrategia de generación de valor social que amplifique el bienestar, logrando el propósito organizacional.

2.3. Niveles en la gestión de los stakeholders

Existen modelos que plantean un enfoque con respecto a la gestión de los grupos de interés, entre ellos se encuentran el del Global Reporting Initiative (GRI) y del International Organization Standardization (ISO) 26000.

En primer lugar, el GRI “es una iniciativa multi-stakeholder que establece un marco común para el reporte voluntario de las iniciativas económicas, sociales y ambientales de la actividad de las organizaciones” (Granda Revilla, 2011). Es decir, todas las organizaciones podrían informar sobre diversos temas acerca de sus diferentes actividades. El GRI menciona algunos requisitos sobre los cuales las organizaciones deben informar, además del cual debe indicar el número de requisito, entre ellos: cuáles son los grupos de interés, seleccionar a los grupos de interés con los que la organización se compromete.

Por otro lado, la ISO 26000 “brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en prácticas las organizaciones” (Argandoña, 2011). Esta norma establece que una organización adopte una conducta socialmente responsable y surge de la necesidad de su contribución al desarrollo sostenible. Según la Guía para la Responsabilidad de las Organizaciones, existen siete principios básicos de responsabilidad social que se deben adoptar

para llegar a la máxima contribución. Dentro de la ISO 26000 se menciona que se deben cumplir los siete principios para poder integrar la responsabilidad social en las organizaciones.

Estos principios son: rendición de cuentas, es importante para llevar a cabo una correcta integración de la responsabilidad social; la transparencia, las organizaciones deben ser transparentes con las actividades que desarrolla; el comportamiento ético, toda organización debería regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad; el respeto a los intereses de las partes interesadas, se debería respetar y atender los intereses de las partes interesadas; el respeto al principio de legalidad, se refiere a que ningún individuo u organización debe actuar fuera de la ley; el respeto a la normativa internacional de comportamiento, se debe respetar la normativa internacional de comportamiento; el respeto a los derechos humanos, se debe respetar los derechos humanos, además de reconocer su importancia e universalidad. Como se mencionó antes, en cuanto al respeto a los intereses de las partes interesadas, "... se debería respetar y atender los intereses y requerimientos de las partes interesadas" (Argandoña, 2011). Esto se dice porque las empresas podrían tratar siempre de maximizar los intereses de los dueños, sin embargo existen otros actores ajenos a la empresa que se podrían ver afectados por la actividad que realice esta.

Otro enfoque para analizar los niveles en las relaciones con los stakeholders, consiste en evaluar el nivel de madurez y alcance que tienen dichas relaciones. Es en ese sentido que "en un primer nivel de relacionamiento, las organizaciones identifican a sus stakeholders (mapeo de stakeholders), si es posible distinguiendo entre los primarios (que determinan la subsistencia de la organización) y los secundarios (que afectan o son afectados por la organización pero no afectan a su sostenibilidad)" (Clarkson, 1995); se plantea entonces que el nivel básico de relacionamiento está enmarcado en el reconocimiento de los stakeholders y de ser posible una primera clasificación de los mismos. Este nivel se plantea como la base a partir del cual se podrá alcanzar los siguientes niveles.

Tras haber identificado a sus stakeholders, tanto primarios como secundarios, las organizaciones pueden alcanzar un segundo nivel donde "intentan manejar las expectativas de los stakeholders, y los temas económicos y sociales que estos apoyan, balanceando sus posturas (manejo de stakeholders)" (Manetti 2011, p. 111); este segundo nivel en la gestión de stakeholders implícitamente plantea que no se puede satisfacer por completo todas las expectativas e intereses de cada grupo de interés, sino que, se debe buscar balancearlos, de manera que se alcance un punto central que pueda satisfacer a cada uno. Es clara la relación estructurada entre los dos niveles, pues una organización no podrá llegar a manejar los intereses

de los stakeholders si no los conoce, es decir, no podrá llegar al segundo nivel de relacionamiento sin haber pasado antes por el primero.

Hasta este nivel de relacionamiento, “una pregunta clave es la identificación y priorización de los stakeholders” (Clarkson, 1995) con la finalidad de atender a esta cuestión es que “se propone un marco de trabajo que categoriza a los stakeholders en términos de poder, legitimidad y urgencia, de manera que mientras más de estos atributos presenta un stakeholder, más sobresaliente es” (Manetti 2011, p. 111) de esta manera es que es posible para las organizaciones alcanzar un segundo nivel de relacionamiento que le permita gestionar estratégicamente a sus stakeholders, utilizando su criterio para priorizarlos y atender a sus exigencias e intereses de manera que se alineen a los objetivos de la organización.

Cabe entonces preguntarse si es suficiente con atender a los intereses de los grupos de interés de la organización y ante ese escenario es que se presenta un tercer nivel en el relacionamiento de una organización con sus grupos de interés: el stakeholder engagement cuya “principal característica no es el mero involucramiento de los stakeholders para mitigar o manejar sus expectativas, sino crear una red de responsabilidad mutua” (Andriof 2002, p. 15).

A continuación profundizaremos en el concepto de stakeholder engagement, en tanto compone el objeto de estudio de la presente investigación.

2.4. Definición de stakeholder engagement

Se ha definido entonces que las organizaciones no actúan de manera aislada, por el contrario, están en constante interacción con diversos grupos de interés, ya sea positiva o negativa de acuerdo a como la organización gestione sus relaciones. El primer paso es entonces identificar a los stakeholders, pero el concepto de stakeholder engagement va más allá de eso y se enfoca en relacionarse con los stakeholders de manera que estos se involucren en el logro del propósito de la organización. La Business Social Responsibility (BSR), una organización especializada en el tema de stakeholder engagement, publicó diversos artículos sobre el tema. Su artículo, *Is it time to overhaul stakeholder engagement?* presenta este concepto como parte esencial de la construcción de la confianza de los grupos de interés y afirma que gira alrededor de tres dimensiones: el propósito del stakeholder engagement, el tipo de stakeholder y el nivel de compromiso. Asimismo, en su reporte “*The future of stakeholder engagement*”, se expone una visión de cómo las empresas pueden cambiar el enfoque del stakeholder engagement pasando de solo servirse de sus grupos de interés como una fuente de consulta, a comprometerlos y adoptar un enfoque colaborativo, inclusivo y estratégico.

Por otro lado, está la definición de Deloitte, para quienes el stakeholder engagement es “el proceso utilizado por una organización para involucrar a los grupos de interés relevantes con el propósito de lograr resultados aceptados” (Deloitte, 2014, p. 2). A esta definición subyace una serie de estrategias orientadas a lograr el involucramiento de todos los grupos de interés en el logro de objetivos socialmente deseables, lo cual a largo plazo garantiza la sostenibilidad de la organización. En palabras de Bebbington, Unerman y O’Dwyer “el objetivo principal del involucramiento de los grupos de interés es impulsar la dirección estratégica y la excelencia operativa de las organizaciones y contribuir al tipo de desarrollo sostenible del que las organizaciones, sus grupos de interés y la sociedad en general puedan beneficiarse” (Bebbington, Unerman y O’Dwyer, 2014, p. 87). Como se explica, el stakeholder engagement brinda importantes beneficios organizacionales, contribuyendo a la sostenibilidad y por lo tanto a la generación de valor social deseable por parte de las organizaciones incluyendo a aquellas dedicadas a las intervenciones sociales deportivas.

A pesar de que la naturaleza de los conceptos sea distinta, todos coinciden en que el stakeholder engagement es un proceso y que es potencialmente una fuente de ventajas organizacionales importantes y considerables en términos de sostenibilidad.

2.5. Modelos para el stakeholder engagement

Las organizaciones que han adoptado el enfoque de stakeholder engagement para la gestión de sus grupos de interés han desarrollado modelos que se adapten a su estrategia. Se han encontrado 3 modelos principales que, si bien son distintos en forma, la metodología que siguen guarda factores en común, ya que buscan generalizar este proceso para que sea aplicable a otras organizaciones. De los modelos que serán presentados a continuación, uno está establecido como un proceso cíclico y los otros dos como una lista de condiciones necesarias para un stakeholder engagement positivo.

2.5.1 Modelo planteado por el Business for Social Responsibility (BSR)

En primer lugar, está el modelo del BSR que plantea una secuencia de 5 pasos para lograr el stakeholder engagement. El primero es definir la estrategia para el engagement de los stakeholders, el segundo es definir los criterios para identificar y priorizar a los stakeholders y así definir el mecanismo más apropiado. Como tercer paso, sugiere la preparación de objetivos a corto y largo plazo, a la par con la definición del “escenario y reglas del juego”. Después de 20

estos pasos previos sugiere que se ejecute el engagement en sí, el cual debe priorizar la contribución de los stakeholders y la mitigación de la tensión entre las partes a fin de mantenerse enfocados en los objetivos. Finalmente, considera el feedback para preparar futuras acciones de engagement.

Figura 1: Modelo de BSR

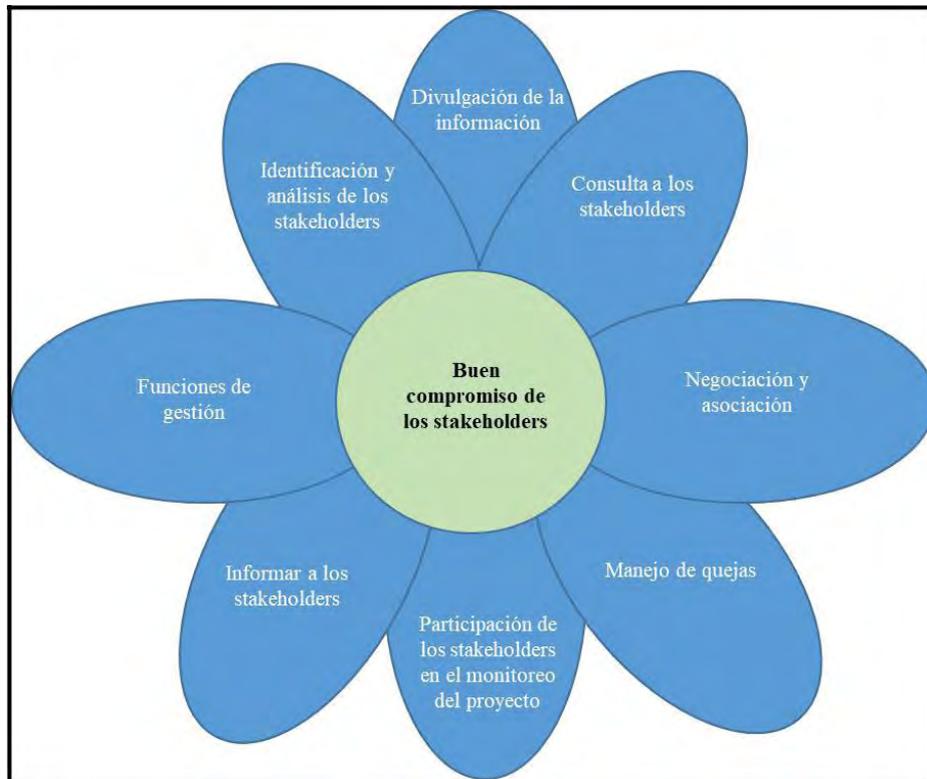


Adaptado de: Business Social Responsibility (2012)

2.5.2 Modelo de la International Finance Corporation (IFC)

El siguiente modelo que se va a presentar es el diseñado por la IFC. Este se define como una serie de condiciones necesarias para el stakeholder engagement positivo, es necesario aclarar que no se presenta como un proceso en sí mismo, sino solamente como el ambiente y las condiciones que facilitan el desarrollo del stakeholder engagement. Dentro de las acciones que considera, se encuentran: la divulgación de información, la consulta a los stakeholders, la negociación y las asociaciones, la gestión de reclamaciones, la participación de los grupos de interés en el monitoreo del proyecto, la presentación de informes a los grupos de interés, las funciones de gestión, la identificación y el análisis de los grupos de interés. Todas estas acciones se mencionan como necesarias para crear entre ellas un stakeholder engagement que le facilite las operaciones a la organización y por tanto le permitan alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

Figura 2: Modelo de IFC



Adaptado de: International Finance Corporation (2007)

2.5.3 Modelo de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa

Finalmente, se ha encontrado pertinente presentar el modelo desarrollado por Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa, pues plantean el stakeholder engagement como un proceso cíclico ejecutado en 5 partes que están ordenadas de manera secuencial. Además de haber analizado el porqué del modelo a utilizar, se ha determinado que todas las condiciones mencionadas en las teorías anteriormente presentadas se podrían clasificar en alguno de los 5 pasos que establece el modelo de Krick. Por otro lado, este modelo (a diferencia de los otros) no ha sido desarrollado con el foco en las empresas, sino que se ha diseñado de manera genérica para ser aplicable a cualquier tipo de organización. Por estos motivos es que se ha determinado analizar el stakeholder engagement para organizaciones privadas sin fines de lucro a partir del modelo de Krick.

Este modelo contempla 5 pasos para lograr el stakeholder engagement y define ciertas actividades en cada etapa que sirven como una guía para diseñar, ejecutar y evaluar la estrategia diseñada para el stakeholder engagement.

En primer lugar, plantea el pensamiento estratégico y dentro de esta etapa establece las siguientes tareas específicas:

- Definir stakeholders
- Identificación de temas
- Determinación de objetivos estratégicos
- Prioridades

Seguidamente, establece el análisis y planificación, dentro de esta etapa considera las siguientes tareas:

- Revisión del progreso
- Aprender de otros e identificar socios
- Conocer a los stakeholders
- Objetivos para los stakeholders
- Definición de márgenes de maniobra

Luego establece como tercera etapa el fortalecimiento de las capacidades de relación, dentro de esta etapa considera las siguientes tareas:

- Fortalecer la capacidad de responder a un tema
- Desarrollar habilidades internas
- Desarrollar la capacidad de relación con los stakeholders

En cuarto lugar, define el proceso de relación en sí, en esta etapa se consideran las siguientes tareas:

- Identificar la forma más efectiva de relación
- Diseño del proceso

La quinta y última etapa se denomina actuar, revisar e informar; aquí se consideran las siguientes tareas:

- Planificación de actividades de seguimiento
- Asegurar el aprendizaje
- Revisión de la relación
- Asegurar la confianza de los stakeholders

identificación de los intereses de cada stakeholder y priorización de los stakeholders por sus intereses

El pensamiento estratégico orientado a los stakeholders permite, como muestran los subprocesos definidos, tener un mapeo y reconocimiento de los intereses y expectativas de los stakeholders hacia la organización, estos intereses posteriormente se convierten en oportunidades para desplegar estrategias en la búsqueda del stakeholder engagement. Estos subprocesos además responden al primer nivel de gestión de stakeholders expuesto por Clarkson: “En un primer nivel de la relación, las corporaciones identifican a sus grupos de interés (mapeo de grupos de interés), si es posible distinguiendo entre los primarios (que determinan la sobrevivencia de la organización) y secundarios (que afectan o son afectados por la corporación, pero no afectan su sostenibilidad)” (Clarkson, 1995).

Se analizarán los procesos desarrollados por Fútbol Más para el mapeo y priorización de sus stakeholders, es decir, el pensamiento estratégico que muestra Fútbol Más y cómo lo aplica en acciones concretas hacia sus stakeholders. Posteriormente se planea corroborar si estos procesos coinciden con los establecidos por el modelo elegido para el análisis.

Debido a que las decisiones estratégicas se toman en los altos niveles jerárquicos de la organización se requerirá la información de los directivos de la organización, pero se complementará con la información obtenida de los miembros de nivel operativo (voluntarios y coordinadores barriales), esto servirá para comprobar si realmente se ejecutan las estrategias planteadas y si se reconoce el interés de los stakeholders de la organización, tanto a nivel externo como interno.

La segunda variable de estudio planteada es la capacidad de análisis y planificación, de acuerdo al modelo de estudio elegido, esta se descompone en los siguientes subprocesos: Benchmarking y reconocimiento de aliados, análisis de los stakeholders, plantear objetivos para los stakeholders y definición del alcance de las estrategias.

La capacidad de análisis y planificación se refiere al nivel de la organización para desarrollar los subprocesos mencionados. En ese sentido, buscaremos analizar los procesos que despliega Fútbol Más para estudiar a profundidad a sus stakeholders y en función a ello plantear objetivos para cada stakeholder, para finalmente definir el alcance de sus estrategias. Posteriormente, analizaremos si lo desarrollado por Fútbol Más concuerda con lo expuesto por el modelo de análisis. Además, buscaremos determinar, a partir de la información recogida, qué etapas son críticas para lograr lo que propone la capacidad de análisis y planificación, que es: el mayor conocimiento de los intereses y los stakeholders, el conocimiento de las fortalezas y

debilidades, y el plan para el desarrollo de la organización en función de los stakeholders (Krick et al., 2006, p. 17). Este nivel de desarrollo de la organización responde también al segundo nivel de gestión de stakeholders planteado por Manetti: “Segundo, las corporaciones tratan de manejar las expectativas de los grupos de interés y los problemas económicos y sociales que ellos soportan, equilibrando las posiciones (gestión de los grupos de interés)” (Manetti, 2011, p. 111). En otras palabras, la capacidad de análisis y planificación corresponde a un nivel de gestión de stakeholders que se limita a reconocer sus intereses y plantear estrategias para atenderlos. En ese sentido, el enfoque cualitativo nos permitirá conocer a detalle qué procesos utiliza Fútbol Más como parte del análisis y planificación de estrategias hacia sus stakeholders.

La tercera variable de análisis es la capacidad de relacionamiento de la organización, esta se refiere al nivel de desarrollo que ha alcanzado de manera interna la organización para entender a sus stakeholders y empezar a relacionarse con ellos. Dentro de esta fase, el modelo de Krick plantea los siguientes subprocesos: Capacidad de respuesta ante los intereses de un stakeholder, desarrollo de habilidades internas y desarrollo de la capacidad de relación.

En base a estos tres subprocesos es que la organización puede hacer un diagnóstico inicial de la capacidad con la que cuenta para responder a los intereses de sus stakeholders, para posteriormente abordar el desarrollo de las capacidades desde dos frentes: las habilidades internas y las de relacionamiento con los stakeholders, es decir, las externas.

El modelo plantea estos tres subprocesos para garantizar que la organización parte de un análisis interno previo para identificar puntos de mejora que le permitan desarrollar sus capacidades. Por lo tanto, se analizará la ejecución de estos subprocesos por parte de Fútbol Más, con la finalidad de entender su importancia para esta organización, su contexto y nivel de desarrollo organizacional que tiene Fútbol más.

La cuarta variable de estudio identificada es la relación entre los stakeholders y la organización, planteada como la estrategia y los procesos subyacentes al logro del stakeholder engagement.

El modelo base elegido plantea los siguientes subprocesos para esta fase del proceso: Definición de la técnica más efectiva para generar engagement en los stakeholders y diseño del proceso de ejecución de la técnica.

Como se mencionó, esta parte contiene un nivel estratégico mayor al de las anteriores, principalmente porque en esta etapa determinaremos la técnica más adecuada y que posteriormente será ejecutada para lograr el stakeholder engagement. Sin embargo, no podremos determinar realmente qué tan relevante es para una organización similar a Fútbol

Más, hasta poder analizar los procesos desarrollados por dicha organización y saber cómo los pusieron en marcha bajo el entorno en el cual operan.

El primer subproceso, la definición de la técnica más adecuada, implica definir qué herramientas, enfoques y aspectos se van a evaluar (Krick et al., 2006, p. 17); por ello, buscaremos conocer cuáles son las variables que Fútbol Más toma en cuenta para definir las técnicas de relacionamiento que ejecuta y qué características en particular las hacen efectivas. En tal sentido, Andriof afirma que el “stakeholder engagement es entonces un proceso que crea un contexto dinámico de interacción, respeto mutuo, diálogo y cambio, no una gestión unilateral de stakeholders” (Andriof, Waddock, Husted, y Sutherland, 2002, p. 9); es así que se pueden identificar ciertos aspectos que serán claves para garantizar que la técnica elegida será la más efectiva. Estos criterios se evaluarán teniendo en cuenta el nivel de interacción que buscan generar, el respeto mutuo y el nivel de diálogo y cambio que representan.

Por otro lado, el diseño del proceso de la ejecución requiere asesoramiento en las variables claves definidas en el subproceso anterior, ante ello buscaremos analizar si Fútbol Más cuenta con dicho asesoramiento, o cuál es la metodología que emplean para definir los procesos de ejecución de la técnica que deciden usar.

Una vez definido el proceso de ejecución de la técnica elegida, la etapa siguiente es la implementación del proceso y la revisión de la relación. Para esta fase, se plantearon los siguientes subprocesos: Creación de un plan de acción, informar y generar confianza en los stakeholders; y revisar el proceso de relación.

Como se aprecia, el modelo no pretende establecer una técnica en especial, sino definir procesos que ayuden a una adecuada gestión de la técnica elegida. Dicha técnica puede variar mucho en función del contexto, el tipo de organización y los stakeholders con los cuales se relacione.

En cuanto al primer subproceso (creación de un plan de acción), el modelo plantea que una de las claves para una técnica sostenible es la planificación del monitoreo, esto permitirá la retroalimentación necesaria para la sostenibilidad de la estrategia, es por ello que buscaremos conocer a profundidad los mecanismos usados por Fútbol Más para monitorear el despliegue de sus estrategias de engagement hacia sus stakeholders.

En cuanto al segundo subproceso (informar y generar confianza en los stakeholders), se plantea analizar los procesos, tanto de comunicación como de generación de confianza, de la organización de estudio para revisar el grado de compromiso de sus stakeholders, además se validará estos procesos con los stakeholders, para contrastar la información obtenida.

El quinto proceso contemplado en el modelo base, es la revisión del proceso. Este a su vez contempla dos actividades: Revisión del proceso y presentación de informes.

La revisión del proceso partirá de la planificación del monitoreo planteada en el punto anterior, posteriormente toda esta información es recopilada en informes para tomarla en cuenta y desplegar ajustes y rediseños en las técnicas elegidas para el relacionamiento con los stakeholders a fin de lograr su engagement con los objetivos de la organización, este sub proceso garantiza la sostenibilidad del ciclo planteado para el stakeholder engagement a través de la constante retroalimentación.

Analizaremos los procesos aplicados por Fútbol Más para incorporar las revisiones desarrolladas en las nuevas técnicas de relacionamiento y además buscaremos conocer el nivel de detalle de los reportes elaborados por la organización.

Por otro lado, es pertinente destacar que el proceso detallado a través de las variables mencionadas es un proceso cíclico y se reinventa constantemente, incorporando nueva información y nuevas técnicas y estrategias. Justamente esta capacidad de reinventarse e incorporar nueva data es lo que hace que el stakeholder engagement sea constante y sostenible en el tiempo.

Por último, los indicadores a través de los cuales mediremos las variables descritas a lo largo de esta sección se presentan a detalle en el anexo A, matriz de consistencia. A forma de resumen, realizamos el siguiente cuadro con las variables y subvariables del modelo a utilizar. Cabe aclarar que planteamos las variables tomando como base el modelo de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa. La variable dependiente de la investigación es el stakeholder engagement, y las variables independientes son las siguientes:

Figura 4: Variables y subvariables de estudio

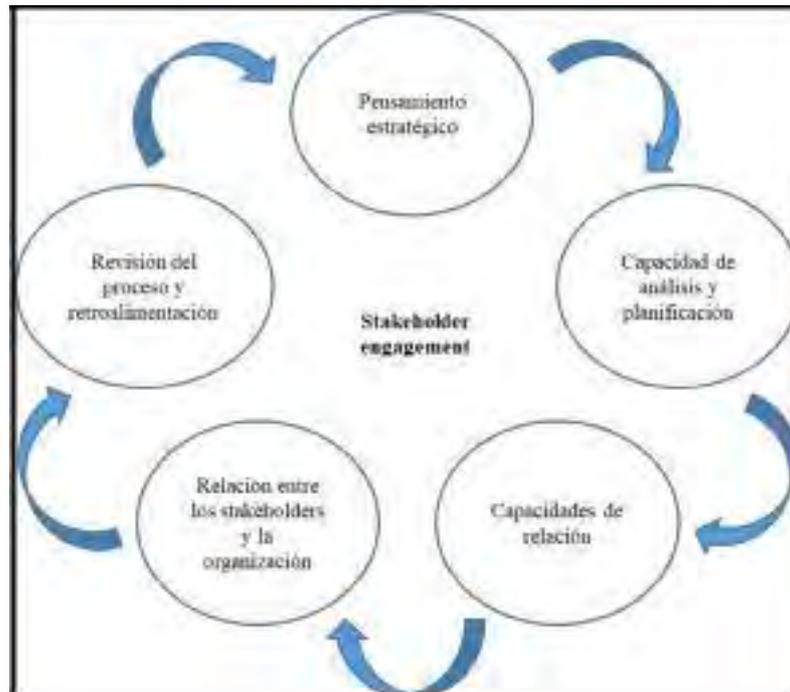
V.ID.1: Pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y descripción de los stakeholders. • Determinación de los objetivos estratégicos para relacionarse con los stakeholders. • Identificación de temas. • Orden de prioridades de stakeholders y temas.
V.ID.2: Capacidad de análisis y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del progreso. • Cómo aprender de otros e identificar socios potenciales. • Evaluación de sus relaciones actuales y elaboración de objetivos específicos para cada grupo de stakeholders. • Aprendizaje sobre los stakeholders y sus representantes. • Verificación de compromisos de recursos y definición de márgenes de maniobra.
V.ID.3: Capacidades de relación	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la capacidad de respuesta de la compañía. • Desarrollo de las habilidades y características internas necesarias para la relación con los stakeholders. • Considere los requerimientos de relación de sus stakeholders.
V.ID.4: Relación entre los stakeholders y la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los métodos de relación más efectivos • Diseño del proceso de relación
V.ID.5: Revisión del proceso y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un plan de acción. • Informe y genere confianza en sus stakeholders. • Revisión del proceso de relación.

Adaptado de: Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa (2006)

El gráfico anterior muestra las variables de estudio establecidas para la presente investigación, y además detalla los subprocesos que se convertirán en subvariables de estudio.

El siguiente gráfico muestra en resumen las variables planteadas por el modelo a utilizar y su naturaleza cíclica:

Figura 5: Variables de estudio



Adaptado de: Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa (2006)

El modelo de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa nos permitirá entender y analizar los procesos desplegados por Fútbol Más para alcanzar el stakeholder engagement en los grupos de interés que influyen en las actividades de la organización y, por lo tanto, en el logro de su propósito. Es así que, en adelante utilizaremos el modelo y las variables de estudio planteadas como marco para entender las acciones ejecutadas por Fútbol Más y mantener una secuencia de análisis consistente.

Una vez que se hayan entendido los procesos de Fútbol Más para alcanzar el stakeholder engagement, procederemos a analizar y contrastar con los procesos establecidos por el modelo (que se han detallado en las líneas anteriores), para finalmente concluir si el modelo responde o no a las acciones y estrategias desplegadas por Fútbol Más y, por otro lado, determinar cuáles son las partes críticas del desarrollo del stakeholder engagement.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Contexto para el stakeholder engagement

El concepto de stakeholder engagement fue introducido inicialmente en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, pero no es exclusivo a ella, ya que cada vez más organizaciones tanto públicas como privadas utilizan esta herramienta para entablar diálogo con sus stakeholders. El rol que juegan los stakeholders con respecto a las organizaciones ha ido evolucionando, de ser actores a los que se les debía informar y comunicar sobre las decisiones ya tomadas, a ser piezas clave en la toma de decisiones. Grandes organizaciones como el Global Reporting Initiative (GRI), que determina estándares para elaborar reportes de sostenibilidad, o la International Standards Organization (ISO) han incluido el stakeholder engagement como un requerimiento y estándar respectivamente, lo que refleja la gran importancia que ha tomado esta herramienta.

Una de las macro tendencias que favorece el desarrollo del stakeholder engagement es la intersectorialidad, un modelo de gestión en el que se unen los esfuerzos de más de un sector, ya sean las empresas del sector privado, el Estado o las organizaciones privadas sin fines de lucro, para intervenir y lograr un objetivo común. De esta manera, un proyecto puede ser cogestionado como, por ejemplo, ser liderado por una OPSFL, recibir fondos del sector privado como parte de su RSE y trabajar en alianza con la gerencia de desarrollo económico del municipio de la localidad. Las OPSFL en la actualidad recurren a la intersectorialidad y lo consideran un “eje central de las nuevas políticas sociales, al punto de que aparece como la nueva promesa en materia de gestión para acometer objetivos de transformación social” (Cunill-Grau, 2014). Esto se debe a la necesidad de financiamiento de las OPSFL y al mayor alcance y sostenibilidad que se puede lograr producto de este modelo. Partiendo de un punto de vista social, la correcta articulación y alineación de los sectores para la generación de valor social es esencial. Es por ello que el stakeholder engagement aparece como una herramienta extremadamente útil para lograr el compromiso de cada sector participante con el propósito del proyecto.

2. El contexto de las organizaciones privadas sin fines de lucro

2.1. Contexto global

Las OPSFL a nivel mundial representan un importante ejercicio y fortalecimiento de la ciudadanía y de una cultura democrática y participativa. Los propósitos de las OPSFL han ido evolucionando de acuerdo a los complejos panoramas económicos, políticos y sociales en los que se desenvuelven. Para exponer de manera sintética los objetivos de las organizaciones que trabajan por el desarrollo, se crearon los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se pueden observar en el gráfico a continuación.

Figura 6: Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: PNUD (2018)

Estos 17 objetivos “son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad” (Desarrollo, s.f.). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el organismo principal de la ONU para el desarrollo, cuenta con una red global que promueve estos objetivos y busca fortalecer las capacidades nacionales en el mundo. Si bien este organismo brinda principalmente apoyo a los gobiernos para integrar los ODS en sus políticas nacionales, la

sociedad civil es un componente fundamental del programa, ya que se requiere la colaboración de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y los ciudadanos para lograr su cumplimiento.

2.2. Las OPSFL y la inclusión social en Latinoamérica

América Latina es una región que ha atravesado diversos cambios en materias políticas, económicas, sociales y culturales en las últimas décadas, generando oportunidades y desafíos para las OPSFL. Estas se originan y desarrollan en un marco profundamente heterogéneo, ya que al interior de la región conviven diversas lógicas y corrientes, lo que atenúa las fronteras entre los diferentes ámbitos (privado/público, social/político).

Las OPSFL responden a las necesidades que surgen en la sociedad de manera innovadora, convirtiéndose en actores importantes en el fortalecimiento de la conciencia colectiva, el reconocimiento de derechos, la ampliación del ejercicio democrático, la reducción de la desigualdad y exclusión social, entre otros (Cáceres, 2014, p. 36). Sin embargo, el logro de los objetivos expuestos anteriormente es difícil de alcanzar debido a la inestabilidad de los regímenes políticos propios de cada país con los cuales las OPSFL deben estar en permanente interacción, y a la informalidad, ilegalidad y criminalidad que predomina en Latinoamérica.

Por otro lado, una de las principales preocupaciones de las OPSFL de la región es conseguir financiamiento, debido en gran parte a una disminución en el flujo de fondos dirigidos hacia Latinoamérica de la cooperación internacional. Esto se debe a las crisis en los países donantes y a que, a excepción de Haití, todos los demás países de la región son considerados de renta media baja, media alta y alta, lo que significa que no son destinatarios prioritarios de fondos para el desarrollo sostenible. Los flujos de Ayuda Oficial al Desarrollo hacia América Latina y el Caribe sólo alcanzaron 7% de la participación mundial en 2009, en contraste con África y Asia, que recibieron 37% y 30% de estos fondos, respectivamente (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2012). De este porcentaje, solo una pequeña parte es dirigida a las organizaciones del sector social, lo que reduce su capacidad de acción. Como consecuencia, los mayores aportes al desarrollo de la región y a la resolución de problemas como la inclusión social han sido gracias a políticas sociales del Gobierno, que en el decenio pasado “ayudaron a 61 millones de personas a escapar de la pobreza y contribuyeron, junto con el crecimiento elevado y la estabilidad macroeconómica, a una reducción de la desigualdad de los ingresos” (Robert, 2013). Las OPSFL, aunque tengan una acción más

limitada, intervienen a escalas más puntuales con un impacto importante en las áreas donde no llega la acción del Estado.

En la región, conceptos como Innovación Social empiezan a tomar protagonismo, generando una transformación en cuanto al rol de las OPSFL y a su funcionamiento. Se habla mucho del carácter colaborativo de estas organizaciones y del valor compartido que crean algunas de ellas, dejando atrás la concepción de que las OPSFL tienen un carácter completamente altruista. La innovación social tiene un modelo de cinco variables para analizar las intervenciones que buscan generar valor social: impacto social, sostenibilidad económica, tipo de innovación, escalabilidad y replicabilidad y colaboración intersectorial (Buckland y Murillo, 2014, p. 11).

3. Las OPSFL y la inclusión social en el Perú

El surgimiento y creciente protagonismo que han tomado las organizaciones privadas sin fines de lucro en el Perú ha sido un fenómeno que se desarrolló principalmente debido a la ineficiencia del Estado para responder a necesidades y gestionar políticas sociales. Las OPSFL operan de una manera diferente que las empresas y las organizaciones gubernamentales, por lo que satisfacen las necesidades desatendidas existentes de distinta manera.

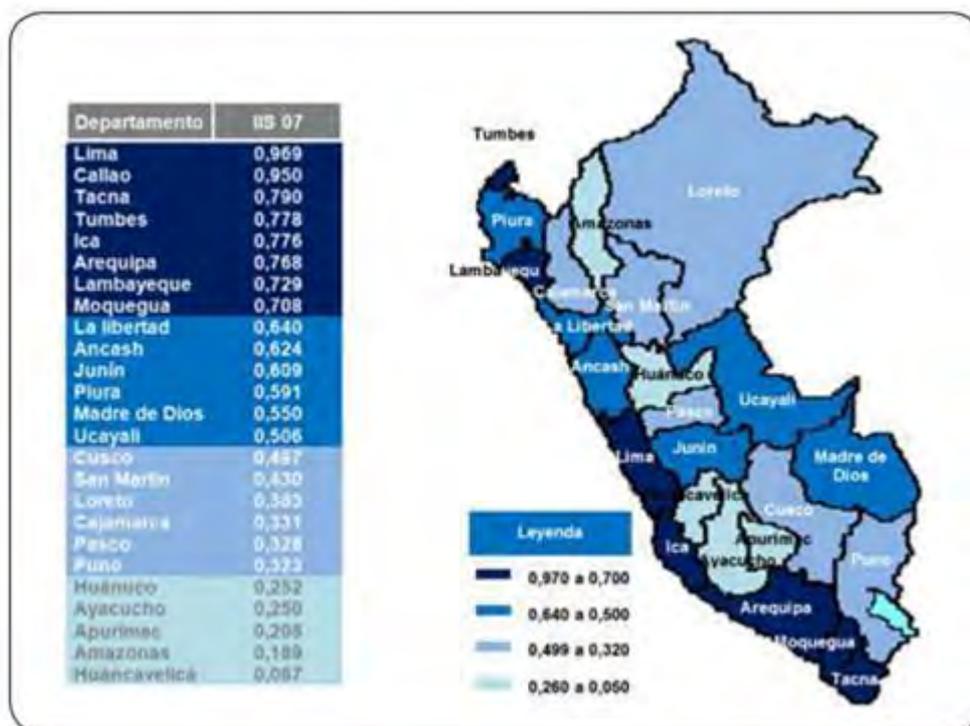
En los últimos años, los principales temas que cobraron protagonismo en la agenda de las OPSFL relacionados a los objetivos de desarrollo del milenio propuestos por las Naciones Unidas en el 2014 fueron la sostenibilidad del ambiente, la educación primaria y la igualdad de los sexos. Las intervenciones para erradicar la pobreza extrema y el hambre disminuyeron, pero se mantienen en segundo lugar (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2016). El tema de erradicar la pobreza extrema y el hambre está fuertemente relacionado con el tema de inclusión social, pero no es su única dimensión. La exclusión social es multidimensional y existe en aspectos económicos, sociales, políticos, culturales, etc.; y en todas las esferas y estratos de la sociedad (Figuroa, 2014).

Es por ello que para determinar la inclusión social de un grupo determinado no basta con indicadores económicos, sino que se utilizan indicadores como el índice de desarrollo humano, que incluye aspectos de educación y esperanza de vida; o el similar Índice de Inclusión social.

Podemos observar en el siguiente gráfico que, en el Perú, las regiones con índices más bajos de inclusión social son Huánuco, Ayacucho, Apurímac, Amazonas y Huancavelica. Las regiones con índices más altos se encuentran en la costa, siendo las más favorecidas Lima y

Callao. Sin embargo, aún existen grandes desigualdades dentro de la misma ciudad de Lima, lo que demuestra que, a pesar de las iniciativas del Gobierno, aún queda mucho trabajo por hacer, y son vacíos que podrían ser cubiertos por las organizaciones privadas, con o sin fines de lucro. Esta información sirve para conocer el contexto y los límites y oportunidades que enfrentan las OPSFL en general en nuestro país.

Figura 7: Índices de inclusión social por departamento 2007



Fuente: INEI (2007)

4. El deporte como herramienta para la inclusión social

El sujeto de nuestra investigación son las organizaciones privadas sin fines de lucro que realizan intervenciones sociales a través del deporte, es por ello que, para fines de la presente investigación, se considerará al deporte como más que una forma de entretenimiento y diversión, o un medio para llegar a un determinado estado de salud física y mental, sino como un fenómeno presente en todas las capas de la sociedad como dinamizador del desarrollo humano y social. El deporte juega un rol importante en la construcción de las identidades individuales y colectivas ya sea a nivel local o nacional, y a su formación en valores. Esto se debe a que contribuye a fomentar relaciones entre iguales, contactos, intercambios,

comunicación y en general toda una amplia gama de conexiones que crean capital social (Maza et al., 2010).

A nivel internacional, en especial en Europa, existen iniciativas ligadas a la difusión, información e investigación sobre el deporte y sus contenidos educativos e integradores. Entre ellas encontramos a l'Agence pour l'éducation par le sport (APELS) que tiene como finalidad “colaborar en el desarrollo de proyectos de inserción y educación a través del deporte. Tiene un papel fundamental en la investigación y el impulso de la idea del deporte educativo y en la producción de materiales para divulgar y facilitar la puesta en marcha de proyectos por parte de las administraciones públicas o del mundo asociativo” (Maza et al., 2010, p. 22); o la Streetfootball world en Alemania, que es una “organización no gubernamental cuya finalidad es unir a los actores relevantes en el ámbito de la integración y el desarrollo social a través del fútbol” (Maza et al., 2010, p. 23).

A nivel de Latinoamérica, existen iniciativas como las del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o del Banco de desarrollo de América Latina (CAF). La directora de sostenibilidad social del CAF, Silvia Oteyza, afirma que:

El deporte, particularmente el fútbol, es un instrumento efectivo de inclusión social de niñas, niños y jóvenes en América Latina. Se trata de una alternativa del uso del tiempo libre de bajo costo y alto impacto para una juventud amenazada por drogas y la violencia, que facilita y estimula la conexión de diferentes actores y desarrolla modelos de formación humana integral con el objetivo de lograr verdaderos cambios en los chicos y sus comunidades (Banco de Desarrollo de América Latina, 2017).

El CAF actúa a través de “SOMOS”, una red del deporte para el desarrollo de América Latina, que trabaja con diversos socios y “ofrece apoyo y acceso a modelos de formación humana integral que fortalecen los programas que las organizaciones comunitarias de base, o instituciones deportivas con enfoque social desarrollan en sus países, con el objetivo de lograr verdaderos cambios sociales en los chicos y sus comunidades” (Banco de desarrollo de América Latina, s.f.). En el Perú esta red interviene a través de la Academia Deportiva Cantolao, desarrollando a sus alumnos de manera integral.

Mientras, el BID, a través de su iniciativa Deportes para el Desarrollo, tiene como objetivo “resaltar cómo el deporte puede ayudar a la juventud a mejorar su autoestima, su empleabilidad y el trabajo en equipo. Además, promueve la resolución de conflictos, la prevención de la violencia y la inclusión social a nivel comunitario” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018).

Estas iniciativas a nivel internacional y regional sirven de ejemplo y brindan una pauta a seguir para aquellas organizaciones que quieran intervenir socialmente a través del deporte.

5. Fútbol Más

5.1. Misión y visión

Fútbol Más es una organización privada sin fines de lucro que nace en el 2007 y que tiene presencia en Chile, Ecuador, Haití, México, Paraguay, Kenia, Francia y, desde el 2015, en Perú. La misión de la organización es promover “el desarrollo de la resiliencia en niñas, niños y adolescentes que viven en contextos de vulnerabilidad biopsicosocial, con el fin de darles la oportunidad de potenciar sus recursos personales en beneficio de su bienestar y el de sus comunidades” (Fútbol Más, 2018). Su visión es “Comunidades más felices en el mundo” (Fútbol Más, 2018). Es de esta manera que Fútbol Más utiliza este deporte como una herramienta para formar niños, niñas y jóvenes integralmente, entrenándolos físicamente, y desarrollando valores como la responsabilidad, respeto, trabajo en equipo y creatividad.

5.2. Estrategia e intervenciones de la organización

Fútbol Más interviene en barrios a través de talleres sociodeportivos de fútbol y una Liga deportiva que promueve la participación de niños, niñas y adolescentes entre 6 y 15 años. Estos se dividen en cuatro series según su edad, tanto hombres como mujeres. Por otro lado, los jóvenes de entre 16 y 20 años forman parte del programa Líderes Barriales, donde tienen el rol de ser tutores en su barrio, y apoyar y ejecutar las clases. Se utiliza la infraestructura deportiva de la comunidad para que de esta manera se recuperen espacios públicos y se conviertan en espacios de desarrollo y protección para los niños y jóvenes. Asimismo, es fundamental para el desarrollo de este programa la participación comprometida de las familias y la comunidad, por lo que se realizan capacitaciones constantes para que logren liderar la gestión del programa autónomamente y se haga sostenible en el tiempo. Los participantes de estas capacitaciones forman el Equipo de Coordinación Barrial, los cuales organizan actividades voluntariamente para recaudar fondos y apoyar el desarrollo del programa. El Director Ejecutivo de la Organización en Perú es Jorge McFarlane y la Directora Social es Jimena Chávez, cuya función es la supervisión e innovación metodológica del programa (comunicación personal, 30 de abril, 2018). En el Perú, Fútbol Más interviene en los distritos de San Martín de Porres y Los Olivos desde el 2015, y en Lurín, desde inicios del 2018, favoreciendo a aproximadamente 150 niños en cada comunidad. Cada barrio cuenta con uno o

dos coordinadores, encargados de desarrollar y guiar los talleres sociodeportivos. Logramos establecer contacto con dos coordinadores de la organización. Andrea Díaz es socióloga de la PUCP y es la coordinadora del barrio El Artesano en Lurín. En sus propias palabras, sus funciones son hacer las evaluaciones pre y post impacto, generar las redes comunitarias, ya sean entidades estatales o privadas que están alrededor del barrio, y además generar redes con actores que son importantes dentro de la comunidad. También se encarga de estructurar y planificar la parte social de un taller sociodeportivo de Fútbol Más y de aplicarlo en clase (comunicación personal, 9 de mayo, 2018). Julio Valencia es profesor de educación física y a su vez asume el rol de coordinador del barrio Enrique Milla Ochoa, en San Martín de Porres, y del barrio Nuevo Amanecer, en Los Olivos. Nos comenta que su función es realizar talleres sociodeportivos con los niños entre 6 a 15 años y al mismo tiempo capacitar líderes adolescentes de la misma comunidad que tienen entre 15 y 18 años. Además, tiene la función de generar redes con todos los organismos o instituciones que están alrededor de la losa para hacer un convenio con ellos y que puedan trabajar en beneficio de la comunidad (comunicación personal, 18 de mayo, 2018).

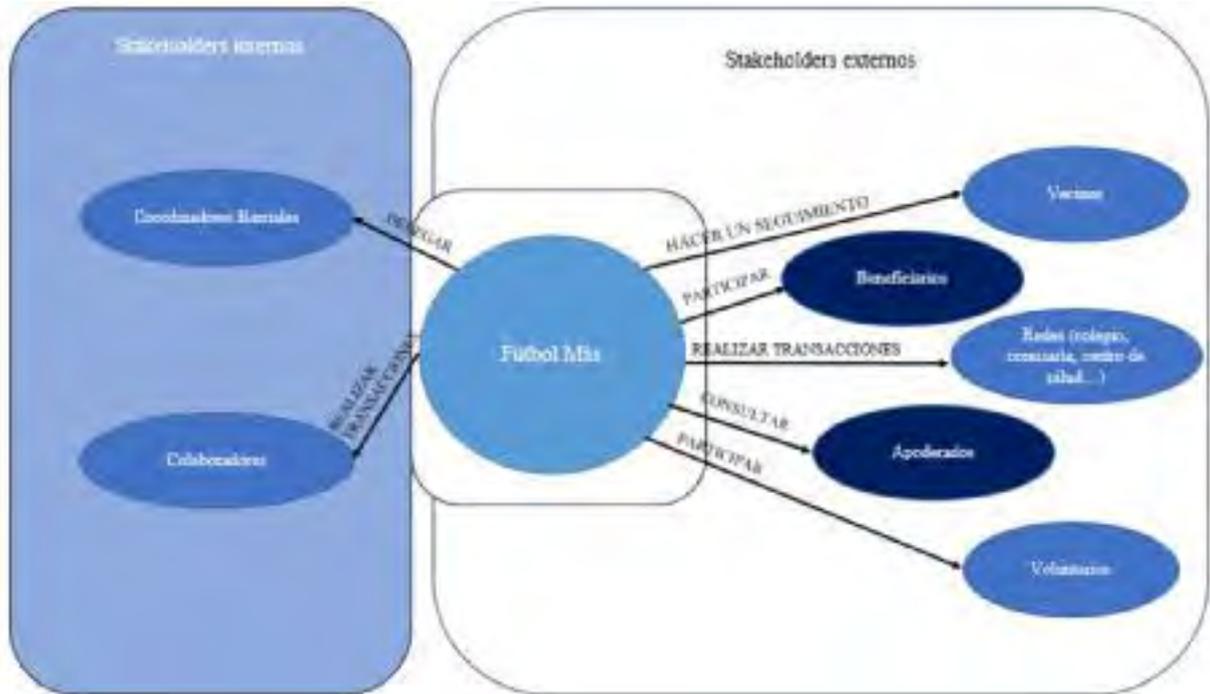
5.3. Mapeo inicial de los stakeholders de Fútbol Más

Como se mencionó anteriormente, la participación y compromiso tanto de los miembros de la organización como de las familias y comunidad que los rodea es crucial para que el programa sea exitoso. Podemos identificar de esta manera stakeholders internos y externos. En cuanto a los stakeholders internos, tenemos a los directivos de la ONG, los miembros del staff administrativo, los coordinadores barriales y los voluntarios. Ellos son los responsables del correcto diseño, implementación y evaluación del proyecto. En cuanto a los externos, identificamos como los principales stakeholders y beneficiarios de Fútbol Más a los niños y jóvenes, sin los cuales no se podrían realizar estas intervenciones y se debe asegurar que el servicio que se da esté acorde de sus necesidades y expectativas. En segundo lugar, están los padres y familiares de los beneficiarios. Que exista confianza en la organización de parte de estos actores es muy importante, por ello el propósito de Fútbol Más debe ser expresado transparente y eficazmente. Los vecinos y líderes comunitarios podrían ser influyentes en la aceptación del desarrollo de las intervenciones en la comunidad y su apoyo es muy valioso. Por otro lado, ya que Fútbol Más utiliza la infraestructura ya existente del barrio, las autoridades locales deben permitir estas intervenciones y no deben imponer obstáculos a su desarrollo. Asimismo, otras OPSFL que busquen la inclusión social pueden servir de ejemplo a Fútbol Más o incluso pueden ser considerados posibles socios estratégicos para unir esfuerzos

sinérgicamente y cubrir más necesidades. Por último, Fútbol Más establece redes comunitarias acorde a las necesidades que se identifican en el barrio. Entre sus redes están colegios, centros de salud, comisarías, entre otros.

El siguiente gráfico muestra el mapeo inicial de los stakeholders de Fútbol Más:

Figura 8: Mapa de stakeholders de Fútbol Más



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

En los capítulos anteriores definimos, desde el ámbito teórico, que las organizaciones operan en función de alcanzar distintos propósitos y que estos varían según la naturaleza de la organización. Sin embargo, las organizaciones no actúan de manera aislada, es por ello que al desarrollar sus actividades generan y reciben el impacto de otros agentes que funcionan en el entorno de la organización. Dichos agentes reciben el nombre de grupos de interés o stakeholders y su influencia en la organización varía de acuerdo a la relación que guarden. En el marco teórico definimos a detalle los conceptos relacionados a estos grupos de interés y planteamos la relevancia que tienen para los distintos tipos de organización. También establecimos que, en función de facilitar el logro del propósito organizacional, las organizaciones pueden involucrar a sus grupos de interés de manera que estos formen parte de las actividades de la organización. Además, expusimos tres modelos encontrados que sugieren diferentes etapas para lograr el compromiso de los grupos de interés con el propósito de la organización. Es así que, debido a la relevancia de los stakeholders, es pertinente ir más allá; esto significa involucrar a los stakeholders a fin de que asuman y contribuyan al logro del propósito de la organización. A este compromiso se le ha denominado stakeholder engagement y los modelos desarrollados tratan de explicar cómo alcanzar este resultado.

En adelante, el objetivo de esta investigación es conocer las etapas críticas de los procesos que explican el stakeholder engagement logrado por Fútbol Más en sus beneficiarios y apoderados. Para lograr el objetivo primero identificamos qué etapas del proceso seguido por Fútbol Más coinciden con aquellas planteadas por el modelo de estudio, seguidamente describimos cuáles son las etapas propias del proceso ejecutado por la organización y finalmente, analizamos las particularidades que surgen al aplicar el modelo elegido en una organización del sector social como Fútbol Más.

A continuación, presentamos a detalle la metodología a seguir para entender el stakeholder engagement alcanzado por Fútbol Más y analizar a través de las variables de estudio planteadas, cuáles son las etapas críticas para alcanzar el compromiso de los grupos de interés de la organización.

1. Diseño, alcance y enfoque de la investigación

La presente tesis tiene un alcance exploratorio, pero primordialmente descriptivo. El alcance es exploratorio, debido a que se aplica cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado [...]. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas sobre nuevas perspectivas” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p.79). En ese sentido, la presente investigación tiene un alcance exploratorio, ya que el stakeholder engagement como tal es un concepto teórico reciente y aún no se aplica de manera empírica en el medio local. Esto se corroboró luego de la búsqueda de información primaria sobre el tema en el contexto nacional y gracias a la información primaria recogida a través de una entrevista realizada a la profesora Hellen López, especialista en temas de gestión social, en la cual comentó que el tema aún es poco estudiado en el medio local y, por lo tanto, su aplicación aún no ha sido ampliamente analizada desde el campo teórico propio de una investigación (comunicación personal, 21 de noviembre, 2017). Por otro lado, al realizar la búsqueda de información secundaria requerida, se emplearon diversos buscadores académicos, así como el repositorio institucional de la PUCP, en tal sentido la revisión bibliométrica muestra que, si bien las investigaciones sobre el stakeholder engagement están en aumento, la cantidad de publicaciones sobre el tema no es comparable a la cantidad de información disponible sobre temas similares. El siguiente cuadro muestra un resumen de la cantidad de publicaciones encontradas en Google Scholar, que responden a las palabras clave “Stakeholder engagement” y también aquellas que estaban catalogadas como estudios de caso:

Tabla 1: Resultados de la búsqueda de información secundaria

Intervalo de tiempo	2000 - 2005	2006 - 2010	2011 - 2018
Google Scholar	40	201	1040
Estudios de caso	20	183	754

Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, tras la búsqueda de artículos sobre stakeholders engagement, encontramos un estudio de caso sobre una organización sin fines de lucro dedicada a las intervenciones sociales deportivas en España, siendo este estudio el que guarda mayor similitud con la presente investigación debido a la naturaleza de la organización que se analizó.

Es necesario aclarar que se utilizó Google Scholar para la búsqueda de información secundaria pues al consultar algunos buscadores ofrecidos por la PUCP, no se encontraron

mayores resultados. Así, por ejemplo, al realizar la búsqueda con los mismos términos en los sistemas de información de la PUCP solamente se encuentran 4 resultados:

Figura 9: Información del sistema de bibliotecas PUCP



Es así que, la información académica que encontramos respondió principalmente a los aspectos teóricos del tema de investigación, sin embargo, no se encontraron estudios de caso sobre stakeholder engagement aplicado en una organización sin fines de lucro en Perú, es por ello y hasta ese punto que nuestra investigación tiene un carácter relativamente exploratorio.

Por otro lado, la presente tesis tiene también un alcance descriptivo, pues las investigaciones de este tipo “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden [...] recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 80). En ese sentido, lo que buscamos es recopilar información acerca de los procesos desplegados por Fútbol Más para lograr el involucramiento de las partes interesadas y compararlos con los procesos establecidos en el modelo teórico planteado, y finalmente determinar cuáles son los más relevantes en el proceso del stakeholder engagement alcanzado por Fútbol Más.

En cuanto al diseño, se trata de una investigación no experimental, pues no se generó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza (Hernández, Fernández, y Baptista,

2010, p. 149). De acuerdo a esta clasificación, observamos y analizamos los procesos y tareas detrás del stakeholder engagement logrado por Fútbol Más, y no buscamos, al menos en primera instancia, plantear una relación entre las variables definidas como parte del proceso, por lo que no provocamos situaciones para explicar relaciones entre las variables, como sugerían los diseños experimentales.

Esta investigación fue planteada con un enfoque principalmente cualitativo, porque “se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 364). Concretamente, la presente tesis planteó conocer las perspectivas, expectativas y grado de involucramiento de los apoderados y beneficiarios de Fútbol Más, para analizar y determinar qué etapas del proceso aplicado para generar engagement en ellos, han sido las más importantes y han tenido mayor impacto en estos grupos de interés. Planteamos la presente investigación desde el enfoque cualitativo porque para conocer las etapas críticas del stakeholder engagement es necesario entender a profundidad y detalle los subprocesos en los que se sostiene, en ese sentido, el enfoque cualitativo resulta ser el más adecuado para obtener la información que se busca analizar pues “enfátiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Ponce y Pasco, 2015, p. 45). Además, debido al alcance exploratorio de la investigación, es usual aplicar métodos de investigación cualitativa pues “los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 79); es decir, debido a que no se cuenta con mayor información del tema bajo el contexto peruano, el enfoque cualitativo permitirá recolectar información primaria que sirva de base para investigaciones más profundas en el futuro.

Como estudio de caso, está orientado a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido (Harrison, 2002, p. 177). Bajo esta definición, elegimos analizar el desarrollo de stakeholder engagement en Fútbol Más, pues el modelo que emplea la organización involucra tanto a los beneficiarios como a sus familias, a la comunidad y a otros actores clave de sus intervenciones.

Como mencionamos anteriormente, hemos utilizado herramientas de investigación cualitativa para analizar las variables de estudio. Nos servimos de guías de entrevista semiestructuradas, las cuales se pueden visualizar en los anexos B, C, D y E del presente documento, también aplicamos guías de observación para recopilar información acerca de cada uno de los subprocesos explicados en el marco teórico de la presente investigación³. Toda esta información nos permitió conocer a profundidad las estrategias, mecanismos y la forma en que Fútbol Más aplica los procesos necesarios para el stakeholder engagement. Obtuvimos información tanto de los directivos como de los colaboradores de la organización, así analizamos el desarrollo de los procesos a todo nivel: estratégico, táctico y operativo. Además, estudiamos la eficacia de las estrategias desplegadas por Fútbol Más en sus beneficiarios a través de la realización de un sondeo, ya que buscamos obtener un panorama general del engagement logrado en los beneficiarios y esta perspectiva se puede estandarizar y cuantificar a través de una escala de medición. Debido a que los beneficiarios son niños (menores de edad) el sondeo se aplicó a sus apoderados previa coordinación con Fútbol Más, a través de este sondeo se buscó validar la eficacia de la estrategia, recogiendo la percepción general de los apoderados, ya que esta es una muestra del nivel en el que Fútbol Más ha logrado su propósito como organización. En el anexo F se detalla la ficha técnica del mencionado sondeo y en el anexo G se visualizan las preguntas realizadas.

Si bien la mayor parte de la investigación tiene un enfoque cualitativo, el sondeo que desarrollamos la convierte en una investigación mixta, “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Las herramientas cuantitativas, principalmente se utilizarán para recopilar información que permita validar los hallazgos obtenidos a través de las herramientas cualitativas, así podremos realizar la comparación entre el modelo de stakeholder engagement con el que cuenta Fútbol Más y el planteado por la teoría.

A continuación, detallaremos las variables de estudio definidas para la presente investigación y las herramientas que utilizaremos para analizar cada una de ellas.

2. Variables de estudio y herramientas a utilizar

En la siguiente sección describiremos las herramientas que utilizamos para cada variable de estudio identificada. Para analizar la primera variable que corresponde al

³ Los procesos y subprocesos que se convierten en variables de estudio de la presente investigación se desarrollan a detalle en el marco teórico de la presente investigación.

pensamiento estratégico, realizamos una entrevista a profundidad con la Directora Social Jimena Chávez, pues ella es la encargada de la dirección estratégica de la organización. Por otro lado, entrevistamos a los dos coordinadores barriales de la organización, con la finalidad de conocer si las decisiones estratégicas se materializan en acciones operativas alineadas. Ambas entrevistas se desarrollaron a partir de una guía de entrevista semiestructurada planteada a partir de la información que decidimos recolectar y estas se pueden visualizar en el anexo B y C respectivamente. La información que buscamos obtener a través de estas entrevistas es conocer la estrategia de stakeholders que maneja la organización y cómo se aplica en la realidad.

Para la segunda variable, “Capacidad de análisis y planificación”, realizamos entrevistas a los directivos de Fútbol Más, las cuales contaron con una guía de entrevista semiestructurada que permitieron conocer a detalle los subprocesos que componen esta variable y la manera en la que Fútbol Más los aplica. También buscamos información secundaria sobre los mecanismos y técnicas más usadas por organizaciones similares para el análisis de stakeholders y la planificación de la estrategia a aplicar con cada uno de ellos.

La tercera variable estudiada está ligada a las capacidades de relación de la organización. Para recolectar los datos que contribuyeron a analizar esta variable, llevamos a cabo entrevistas a los coordinadores barriales de Fútbol Más, estas entrevistas se desarrollaron con la ayuda de una guía de preguntas semiestructurada. La razón de realizar estas entrevistas a los coordinadores barriales recae en que ellos son quienes personifican a Fútbol Más en el proceso de relacionamiento con su principal grupo de interés, por lo que son la principal fuente de información acerca de esta variable. Otra herramienta fue la observación no participante donde intentamos percibir el tiempo y capacidad para responder ante los cambios en el entorno en la ejecución de las intervenciones. A partir de esto hicimos una guía de observación, esta sirvió para registrar las percepciones obtenidas como producto de la observación no participante. Finalmente, realizamos entrevistas a los apoderados y beneficiarios del programa, dichas entrevistas se realizaron a partir de una guía de entrevista semiestructurada. Esta herramienta se empleó para conocer el nivel de eficacia de las acciones ejecutadas por los colaboradores de Fútbol Más al desplegar las estrategias de relacionamiento definidas.

Para el caso de la cuarta variable, la cual es “Relación entre los stakeholders y la organización Fútbol Más” realizamos entrevistas a los stakeholders priorizados, las cuales se realizaron a partir de una guía de entrevista semiestructurada. El objetivo de aplicar esta herramienta es recopilar la información necesaria para conocer cuáles son los detalles, percepciones y qué tanto impactan las estrategias de Fútbol Más en dichos stakeholders. Además, entrevistamos a los ejecutores del proceso del compromiso, es decir, a los

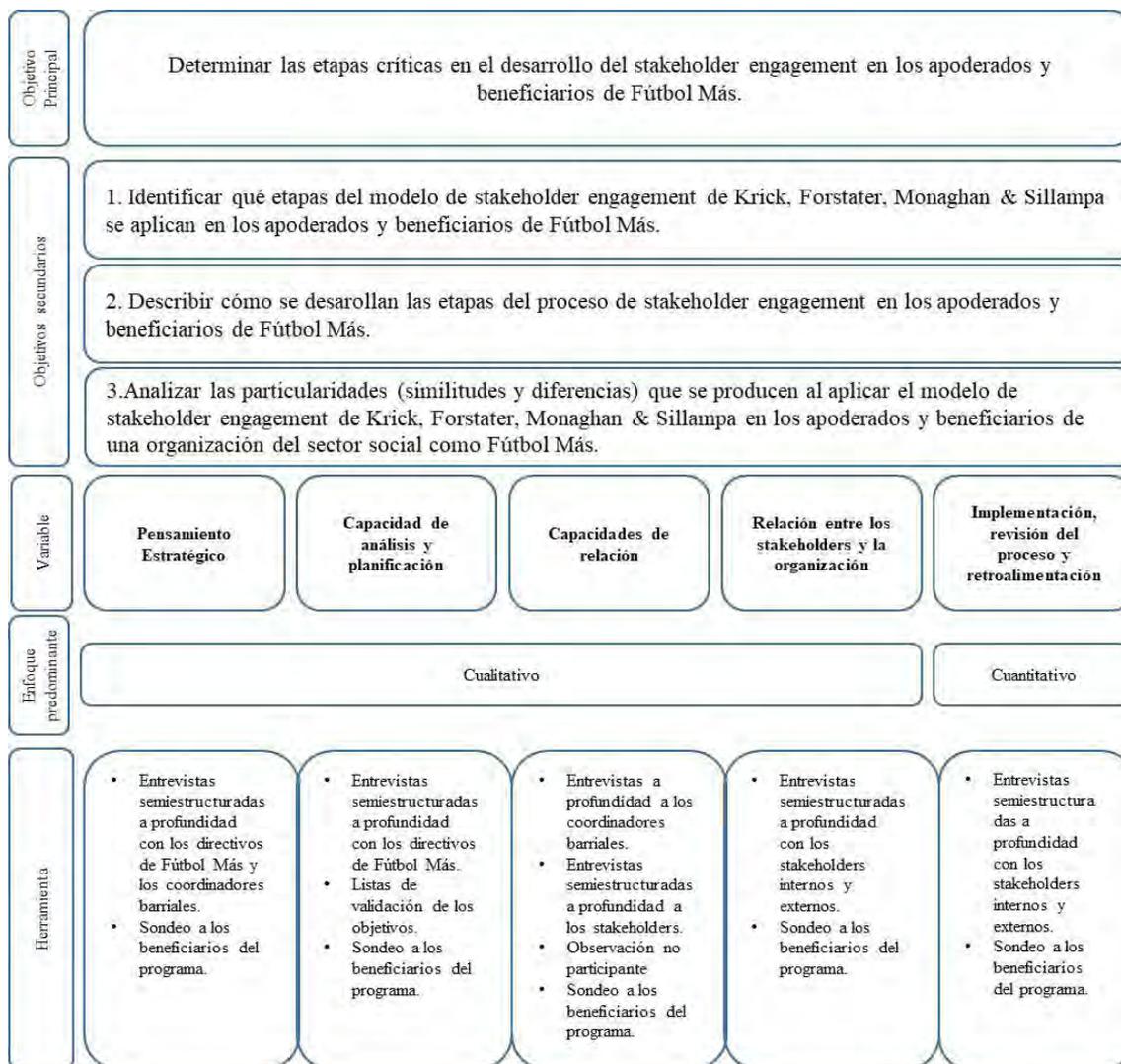
coordinadores barriales, pues ellos son quienes deben garantizar las características que componen el stakeholders engagement positivo explicadas anteriormente.

Para la quinta variable que concierne la “implementación, revisión del proceso y retroalimentación” llevamos a cabo entrevistas semiestructuradas a los directivos de Fútbol Más, en la cual buscamos conocer las disposiciones estratégicas establecidas para lograr el stakeholder engagement, y entrevistas semiestructuradas a líderes barriales, padres de familia y niños del programa, las guías de entrevistas aplicadas para los mencionados stakeholders se pueden observar en los anexos D y E del presente documento. Para estas entrevistas definimos una muestra por conveniencia. El objetivo fue conocer qué etapas de la implementación de la estrategia tienen mayor impacto en ellos y cuál es su percepción ante aquellas que reconocen con mayor facilidad. Finalmente, nos servimos de la observación no participante del comportamiento de los stakeholders hacia la organización, principalmente en el entorno de las intervenciones.

Por último, la presente investigación tiene como objetivo principal determinar las etapas críticas para el stakeholder engagement en los beneficiarios y apoderados del programa. En tanto Fútbol Más es una organización social, su propósito es generar valor social en sus beneficiarios, por ello, el logro del propósito organizacional se facilitará en la misma medida que se consiga comprometer a los beneficiarios del programa. Para analizar dicho engagement fue necesario realizar un sondeo a los beneficiarios de la organización Fútbol Más, el mencionado sondeo permitió recoger la percepción general de los beneficiarios sobre los factores críticos identificados a través del análisis cualitativo y así obtener conclusiones complementadas por ambos enfoques. Debido a que los beneficiarios directos son niños, el sondeo se aplicó a sus apoderados y se realizó previa coordinación con Fútbol Más, el sondeo aplicado se puede apreciar en el anexo G.

El siguiente gráfico está basado en la matriz de consistencia (Anexo A) y tiene por objetivo mostrar la relación entre las variables de estudio, el enfoque y las herramientas a utilizar:

Figura 10: Consistencia de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Desarrollamos entrevistas semiestructuradas (anexos B, C, D y E) pues en ellas “el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 418) y debido a que la investigación busca identificar etapas críticas, es necesario contar con la flexibilidad necesaria para realizar preguntas que permitan profundizar en la percepción de los entrevistados sobre las variables de estudio. Las entrevistas fueron grabadas, con el previo consentimiento del entrevistado y posteriormente se transcribieron para ser

analizadas en una matriz (anexo H) que abarcó cada sección de la guía de preguntas semiestructurada. Una vez transcritas, identificamos categorías para cada variable de estudio e interpretamos las valoraciones expresadas por los entrevistados en relación a cada categoría. Seguidamente, contrastamos las percepciones de cada categoría para establecer una jerarquía entre las mismas y así determinar qué variables contienen categorías altamente valoradas, estas se aceptarán como las etapas críticas en caso coincidan con los resultados del mismo análisis de la información obtenida en las entrevistas a los stakeholders. Cabe aclarar que no utilizamos ningún software para el procesamiento de la información, este se realizó estructurando de manera independiente los datos que se lograron obtener.

Una vez realizadas las entrevistas y analizada la información, se planteó desarrollar un sondeo con preguntas basadas en las etapas críticas obtenidas del análisis cualitativo. Se aplicó el sondeo en 30 apoderados, la distribución de los sondeo se hizo respetando la distribución de beneficiarios de Fútbol Más en sus zonas de intervención, es decir, 30% en Lurín, 40% en San Martín de Porres y 30% en Los Olivos. El sondeo estuvo diseñado como una escala de medición donde la persona que responde a la pregunta podrá marcar 1 como la puntuación más baja y 5 como la más alta.

Este sondeo sirvió para obtener un análisis estadístico básico (media, mediana y moda) que nos entregue un panorama general sobre los aspectos que se consideran críticos en el proceso de stakeholder engagement.

3. Desarrollo del trabajo de campo

3.1. Aplicación de investigación cualitativa

Para realizar la recolección de información elaboramos guías de entrevistas semiestructuradas, estas se pueden observar en los anexos B, C, D y E del documento. Identificamos diferentes actores involucrados directamente con el logro del propósito organizacional, en ese sentido, Fútbol Más cuenta con una Directora Social a quién se logró entrevistar sin mayor inconveniente (el anexo B muestra la guía de preguntas aplicada a la Directora Social). Por otro lado, la organización cuenta con dos coordinadores barriales: Andrea Díaz, que está a cargo del barrio de Lurín y Julio Valencia, encargado de los barrios de San Martín de Porres y Los Olivos; entrevistamos a ambos coordinadores acorde a la guía de entrevista semiestructurada que se adjunta en el anexo C de la presente tesis; es necesario mencionar que todos los representantes de Fútbol Más mostraron alta disposición a colaborar

con nuestra investigación, facilitándonos el acceso a los barrios y a los participantes del programa. La siguiente tabla muestra las entrevistas realizadas a los representantes de Fútbol Más y el detalle de cada una:

Tabla 2: Entrevistas a representantes de Fútbol Más

Entrevistado	Cargo	Fecha	Lugar
Jimena Chávez	Directora Social	30/04/2018	Oficinas de Fútbol Más – Lince
Andrea Díaz	Coordinadora Barrial	09/05/2018	Campus PUCP - San Miguel
Julio Valencia	Coordinador Barrial	18/05/2018	Loza deportiva Enrique Milla - Los Olivos

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, realizamos entrevistas semiestructuradas a los niños que participan de los talleres de Fútbol Más, las preguntas realizadas a los niños se detallan en el anexo E del presente documento, cabe aclarar que por tratarse de menores de edad las entrevistas se realizaron con el consentimiento informado de los apoderados y, además, todas las preguntas aplicadas fueron previamente validadas por los responsables de Fútbol Más.

Las entrevistas se realizaron durante los talleres de Fútbol Más en cada barrio, es así que, entre los 3 barrios, se realizaron 6 entrevistas a líderes barriales y 3 entrevistas a niños participantes de las intervenciones, distribuidas de la siguiente manera: 2 en el barrio de San Martín de Porres, 4 en Lurín y 3 en Los Olivos. Los líderes barriales son niños que llevan más tiempo en el programa, han mostrado mayor compromiso y colaboran directamente con el profesor, ayudándolo en la realización del taller y asumiendo mayor responsabilidad que sus compañeros. La siguiente tabla muestra el detalle de las entrevistas realizadas:

Tabla 3: Entrevistas a los niños

Barrio	N° de niños entrevistados	Fecha
“El Artesano” Lurín	4	15/05/2018
“Enrique Milla” Los Olivos	3	18/05/2018
“Nuevo Amanecer” San Martín de Porres	2	21/05/2018

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los apoderados desarrollamos 12 entrevistas en total, esto debido principalmente a que mostraron alta predisposición a participar de la investigación y manifestaron querer ser entrevistados. Todas las entrevistas fueron realizadas con el consentimiento informado de los participantes y se realizaron durante las intervenciones de Fútbol Más en los respectivos barrios. Las entrevistas a los apoderados se distribuyeron de la siguiente manera: 3 en Los Olivos, 4 en San Martín de Porres y 5 en Lurín. La siguiente tabla muestra el detalle de las entrevistas aplicadas a los apoderados:

Tabla 4: Entrevistas a los apoderados

Barrio	N° de apoderados entrevistados	Fecha
“El Artesano” Lurín	5	14/05/2018
“Enrique Milla” Los Olivos	3	24/05/2018
“Nuevo Amanecer” San Martín de Porres	4	25/05/2018

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los niños y líderes barriales, la saturación se alcanzó en el cuarto líder y en el caso de los apoderados fue en la quinta mamá; es decir, la información brindada era la misma después del cuarto líder y la quinta mamá, como explican Hernández, Fernández y Baptista: “Cuando después de analizar múltiples casos ya no encontramos información novedosa (“saturación”), el análisis concluye. Por otro lado, si se encuentran inconsistencias o falta claridad en el entendimiento del problema planteado, se regresa al campo o contexto para

recolectar más datos” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 441); por ello es que contemplamos la posibilidad de realizar más entrevistas a los beneficiarios; sin embargo, este no fue el caso al encontrar suficiente información con las entrevistas realizadas. Las grabaciones de las entrevistas fueron transcritas y se analizaron en una matriz que se encuentra adjunta en el anexo H del presente documento.

Cabe recordar que las entrevistas a niños, líderes y apoderados se realizaron durante las intervenciones en sus respectivos barrios, además se grabaron con celulares y con el consentimiento de los apoderados.

Para la realización de las entrevistas tuvimos contacto con los dos coordinadores de cada barrio, ellos brindaron todas las facilidades para que se puedan realizar de manera exitosa y siempre estuvieron dispuestos a apoyar con nuestra investigación.

Una vez obtenidas las entrevistas, estas se transcribieron y para realizar el análisis descrito anteriormente asignamos un color de manera arbitraria a cada variable (5 en total) para pasar al proceso de codificación, luego pasamos la información a una matriz dividida entre las variables (anexo H) y procedimos a analizar la información para obtener los hallazgos cualitativos.

La siguiente tabla muestra el resumen de las personas entrevistadas en la presente investigación, el tiempo promedio de cada entrevista es de 14 minutos:

Tabla 5: Detalle de las entrevistas aplicadas

Lugar	Entrevistado	Fecha	Entrevistador
Oficina Fútbol más (Lince)	Jimena Chávez	30 de abril	IC
Lurín	Andrea Díaz	9 de mayo	CS
	Yuliana Lucero	14 de mayo	CS
	John Escobedo	16 de mayo	IC
	Luis Mavideo	16 de mayo	IC
	Anita Huertas	14 de mayo	CS
	Elizabeth Huaranga	14 de mayo	CS
	Emperatriz Salazar	14 de mayo	CS
	Yolanda Murrieta	14 de mayo	IC
	Liliana Suclufe	14 de mayo	IC
	Miguel Coronel	16 de mayo	IC
San Martín de	Jennifer Ugarte	21 de mayo	IC

Lugar	Entrevistado	Fecha	Entrevistador
Porres	Brayan Rojas	21 de mayo	CS
	Madre	21 de mayo	CS
	Gloria Mendoza	21 de mayo	IC
	Mila Blas	21 de mayo	IC
	Sra. Emperatriz	21 de mayo	CS
Los Olivos	Julio Valencia	25 de mayo	IC
	Fernando Zavala	25 de mayo	BF
	Carlos Flores	25 de mayo	BF
	Linda Paisia	25 de mayo	BF
	Doris Gamboa	25 de mayo	BF
	María Arbrero	25 de mayo	BF
	Martha Castillo	25 de mayo	BF

Fuente: Elaboración propia

3.2. Aplicación de investigación cuantitativa

Una vez obtenidos los hallazgos cualitativos, identificamos las partes críticas de los diferentes subprocesos analizados, estas partes críticas dieron lugar a la elaboración de un sondeo (anexo F) que fue aplicado en los apoderados de los beneficiarios de Fútbol Más para obtener su percepción general acerca de estas etapas críticas y validar si realmente tenían el efecto esperado en ellos. En este sondeo se les planteó a los apoderados diferentes preguntas para las cuales debían elegir una opción dentro de una escala de respuesta del 1 al 5, donde 1 era el puntaje más bajo y 5 el más alto.

El sondeo se aplicó en las diferentes zonas de intervención de la organización e inicialmente se diseñó para que sean auto aplicado, pero finalmente se realizó de manera asistida, debido a que algunos apoderados no sabían leer o tenían dificultades para entender las preguntas por su propia cuenta.

El sondeo fue aplicado a 30 apoderados de los beneficiarios de Fútbol Más, este número fue el máximo de apoderados que logramos contactar, ya que muchos se encontraban imposibilitados de responder al sondeo debido a que residen en una ciudad distinta, tienen doble horario de trabajo, no saben leer, entre otros factores; esto representó una limitación de la investigación pues redujo el número de personas que realizaron el sondeo y por lo tanto el nivel de confianza.

A pesar de la limitación que implicaba el cambio de un sondeo por la encuesta inicialmente planeada, obtuvimos resultados coherentes a lo esperado y realizamos un análisis básico de los datos obtenidos. La siguiente tabla muestra la distribución del sondeo realizado:

Tabla 6: Sondeos realizados

Barrio	N° de sondeos	Fecha
“El Artesano” Lurín	9	03/07/2018
“Enrique Milla” Los Olivos	9	03/07/2018
“Nuevo Amanecer” San Martín de Porres	12	28/06/2018

Fuente: Elaboración propia

El sondeo fue aplicado de manera asistida en los barrios de intervención y posteriormente fueron tabulados en una base de datos de Excel. Tras haber completado los sondeos, procedimos con el cálculo de la media, mediana y moda del conjunto de datos correspondiente a cada pregunta. Si bien la cantidad de sondeos es menor a la esperada, estos fueron correctamente aplicados y los resultados se alinean bastante a los hallazgos cualitativos, en ese sentido, podríamos afirmar que la información recopilada a través de esta herramienta cuantitativa sirvió, como estaba planificado, para validar y sostener la información recopilada a través de herramientas cualitativas. Los hallazgos correspondientes al trabajo de campo realizado se muestran en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo detallaremos los principales hallazgos obtenidos del análisis de la información recopilada. En primera instancia, las herramientas cualitativas se aplicaron para recoger información sobre todos los procesos y subprocesos de la investigación; luego de realizar el análisis correspondiente, se determinaron los subprocesos críticos dentro del proceso de desarrollo de stakeholder engagement y se utilizaron herramientas de investigación cuantitativa para analizarlos. A continuación, se detallan los hallazgos encontrados por cada variable de estudio.

1. Primera variable: Pensamiento Estratégico

La primera variable de estudio planteada es el pensamiento estratégico, la cual equivale a la primera etapa del proceso establecido en el modelo de Krick. Lo primero que llama la atención es que el modelo de Krick plantea como objetivo de esta primera etapa “identificar las razones para relacionarse con los stakeholders y los grupos y temas de interés que se refieren a su organización” (Krick et al., 2006, p. 22); en cuanto a ello Fútbol Más muestra un pleno reconocimiento tanto de los grupos de interés que afectan a la organización como de sus intereses, en palabras de Jimena Chávez, Directora Social de la organización: “Directamente como organización, trabajamos con niños, niñas, adolescentes y padres de familia; sin embargo, creemos también importante el trabajo de las redes comunitarias” (comunicación personal, 30 de abril, 2018).

Al indagar sobre qué stakeholders conforman estas redes comunitarias, Fútbol Más reconoce a los siguientes: “el centro de salud, el colegio, la comisaría, los bomberos (si es que existen bomberos cerca) alguna junta de directiva, la junta de vecinos, la municipalidad, etc.” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). Es necesario mencionar que este mapeo de stakeholders muestra aquellos que usualmente influyen en los barrios de intervención, sin embargo, su presencia e influencia en la organización varía en cada barrio. Lo importante hasta este punto es que Fútbol Más reconoce a sus principales grupos de interés; sin embargo, para lograrlo no realiza exactamente los mismos subprocesos que plantea el modelo de Krick. Como se verá a continuación, se alcanza el mismo objetivo de la primera etapa, pero a través de distintos subprocesos.

El primer subproceso establecido por el modelo de estudio es la definición y descripción de los stakeholders, para la identificación se plantean 5 dimensiones a través de las

cuales se pueden reconocer a los principales stakeholders, estas son: por responsabilidad, por influencia, por cercanía, por dependencia y por representación. Un primer punto de divergencia está en que Fútbol Más no utiliza estas categorías para definir a sus stakeholders. Su proceso de identificación de stakeholders es más dinámico, es así que “en el diagnóstico que se realiza, ya sea territorial o comunitario, se identifican siempre cuáles son las principales redes que intervienen. Nosotros nos insertamos en las canchitas [losas deportivas], y observamos lo que tenemos alrededor, un centro de salud, colegios nacionales, particulares, una municipalidad, etc.” (comunicación personal, 30 de abril, 2018).

Como nos comenta la coordinadora de Lurín, Andrea Díaz, Fútbol Más realiza un diagnóstico territorial, que consiste en “visitar cada uno de los lugares mencionados, ver qué actividades tienen, qué trabajan, qué temas trabajan con la infancia. Luego de esto puede reunirse y presentar el proyecto” (comunicación personal, 9 de mayo, 2018). De esta manera, a pesar de que formalmente Fútbol Más no aplica las dimensiones planteadas por el modelo, podemos identificar que, en el diagnóstico territorial que desarrollan, prevalecen las dimensiones de influencia y cercanía, pues reconocen el impacto que podrían tener todos estos grupos de interés en sus actividades. Esto también responde a la naturaleza social de la organización y a las zonas urbanas marginales donde opera. Podríamos entonces, determinar que en el sector dentro del cual opera Fútbol Más, es necesario realizar el diagnóstico de los grupos de interés a través del contacto directo con los actores de las zonas de intervención, partiendo de la comprensión profunda de las necesidades e intereses del entorno para luego alinear las acciones de la organización de manera que respondan a dichas necesidades e intereses.

En cambio, el modelo de Krick plantea el sentido contrario, es decir, el punto de inicio es el pleno reconocimiento de la organización para luego identificar a los stakeholders que podrían verse involucrados a través de los diferentes ámbitos de la misma. Esto se evidencia en la metodología planteada por el modelo para identificar a los grupos de interés: “(i) Convoque un grupo interfuncional de personas que cuenten con amplios conocimientos sobre la organización, el proyecto, el departamento o, incluso, el tema específico para el cual desea identificar a los stakeholders relevantes (...) (ii) Genere una lista de categorías de posibles stakeholders” (Krick et al., 2006, p. 26).

Este cambio que se observaría en el modelo, probablemente responda a que las organizaciones sociales, en tanto persiguen objetivos socialmente deseables, no están sujetas a los mismos riesgos que las empresas y no corren, por ejemplo, el riesgo de perder la licencia social para operar. En contraste, un riesgo al que se podrían enfrentar estas organizaciones es la

falta de interés de los potenciales beneficiarios por participar de sus programas y es por ello que deben realizar una aproximación que parta del punto de vista del entorno, como refiere Jimena Chávez: “[La priorización de los grupos de interés] va a depender mucho de las necesidades de la comunidad. Eso es fundamental, siempre nos adaptamos porque no tenemos [un orden preestablecido]” (comunicación personal, 30 de abril, 2018).

El siguiente subproceso planteado por el modelo es la determinación de los objetivos estratégicos para relacionarse con los stakeholders. El modelo plantea la siguiente metodología para establecer objetivos estratégicos de relacionamiento: primero es necesario que considere los objetivos estratégicos de la organización, luego se debe facilitar el diálogo en relación a estos objetivos, con especial atención a las implicaciones para las relaciones con sus stakeholders; finalmente, se deben identificar los objetivos estratégicos de la relación y volcarlos en breves declaraciones que los vinculen con los objetivos de la organización. Fútbol Más, no aplica la metodología sugerida por el modelo, en realidad tampoco plantea objetivos específicos para cada stakeholder de la organización.

El contexto urbano en el que trabajan es tan dinámico que muchas veces impide establecer objetivos de largo o mediano plazo, como afirma la Directora Social: “yo nunca me planteaba objetivos, solo trabajaba la cotidianeidad lo que te comentaba anteriormente, las necesidades” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). A pesar de no plantear objetivos específicos de relacionamiento con cada stakeholder, “Fútbol Más cree que todos ellos [los stakeholders] ayudan a que el proyecto pueda funcionar y pueda beneficiarse por el bienestar de la comunidad que termina siendo el único objetivo” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). En este punto podemos identificar un segundo aspecto de divergencia entre el modelo de análisis y las particularidades del sector de Fútbol Más.

Como se ha planteado en el subproceso anterior, el reconocimiento de los grupos de interés de Fútbol Más parte del entendimiento de las necesidades de los stakeholders, es lógico entonces, que los objetivos de cada intervención correspondan a la satisfacción de las necesidades identificadas y no necesariamente a un objetivo específico previamente establecido por la organización. En ese sentido, si el requerimiento de la zona de intervención es la reducción de la tasa de violencia familiar (por ejemplo), Fútbol Más buscará alinear sus actividades hacia dicho fin, de manera que se satisfaga esa necesidad y a partir de ello la organización pueda generar vínculos que le permitan alcanzar sus objetivos de trabajo con los beneficiarios, como explica Jimena Chávez: “ya identificadas estas necesidades que ellos tienen, ayudarme o apalancarme en base a estas necesidades para poder trabajar con ellos” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). Es así que, la cotidianeidad que debe atender la

organización parte de la premisa de buscar el bienestar de la comunidad atendiendo a sus necesidades vigentes para luego desarrollar la metodología de trabajo que tienen establecida, es por ello, que en un inicio no se plantean objetivos claros, pues estos van tomando consistencia conforme se identifican las necesidades de la zona de intervención.

Si bien Fútbol Más no sigue la metodología planteada por el modelo, sí reconoce la importancia de mantener relaciones positivas y de mutuo beneficio con los stakeholders. El dinamismo de sus intervenciones y las características propias de cada barrio les dificulta el planteamiento de objetivos de relacionamiento, pues el principal foco de atención está en el trabajo cotidiano con los stakeholders que conforman las redes comunitarias de los barrios donde trabajan.

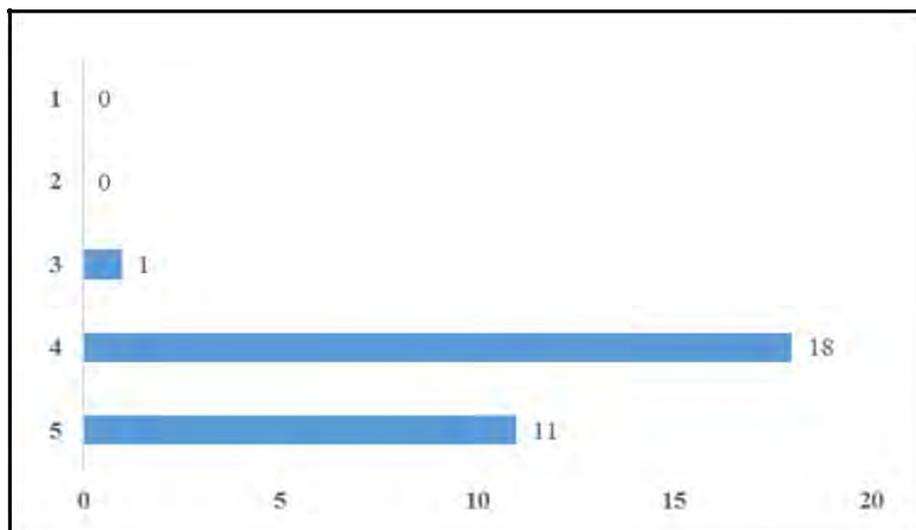
En tercer lugar, el modelo plantea la etapa de identificación de temas. Krick plantea que los temas pueden ser aspectos específicos o generales de las actividades o decisiones de la organización, cuando:

- Se percibe que la organización ejerce un impacto positivo o negativo sobre los stakeholders.
- Existe una brecha entre lo que la organización hace o se percibe que hace, y lo que los stakeholders esperan que la organización haga en términos de la gestión de impactos, conductas o resultados.

En cuanto a ello, Fútbol Más identifica principalmente dos aspectos: las necesidades de la zona de intervención y los intereses de los stakeholders. Así, en cuanto a las redes comunitarias “ellos consideran que, sobre todo, primero piensan en sus beneficios como red para ver de qué forma Fútbol Más puede apoyarlos” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). Por otro lado, el principal criterio para la identificación de intereses serán las necesidades latentes del barrio de intervención. Esta información se obtiene del diagnóstico territorial previamente desarrollado, por ejemplo: “los apoderados percibían mucho el tema de la violencia, la violencia en general, o que sus barrios tenían altas tasas de delincuencia, por lo que ellos habían podido percibir. Entonces una primera red que se generó en ese barrio fue con [...] el centro de salud, para generar asistencia psicológica y talleres de prevención de violencia” (comunicación personal, 9 de abril, 2018). Para Fútbol Más “los temas” definidos como tales en el modelo, serán principalmente las necesidades latentes de las poblaciones con las que trabajan y también los objetivos comunes en función de los cuales pueda trabajar con ciertos stakeholders que conformen la red comunitaria del barrio.

Debido a la importancia que le atribuye Fútbol Más al reconocimiento de las necesidades de la zona de intervención, este subproceso fue analizado a través de un sondeo donde se les preguntó a los apoderados de los niños lo siguiente: ¿cuánto conoce Fútbol Más de las necesidades de tu barrio? Se planteó una escala numérica donde 1 era el puntaje más bajo y 5 el más alto, el siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos:

Figura 11: Pensamiento estratégico - ¿Cuánto conoce Fútbol Más de las necesidades de su barrio?



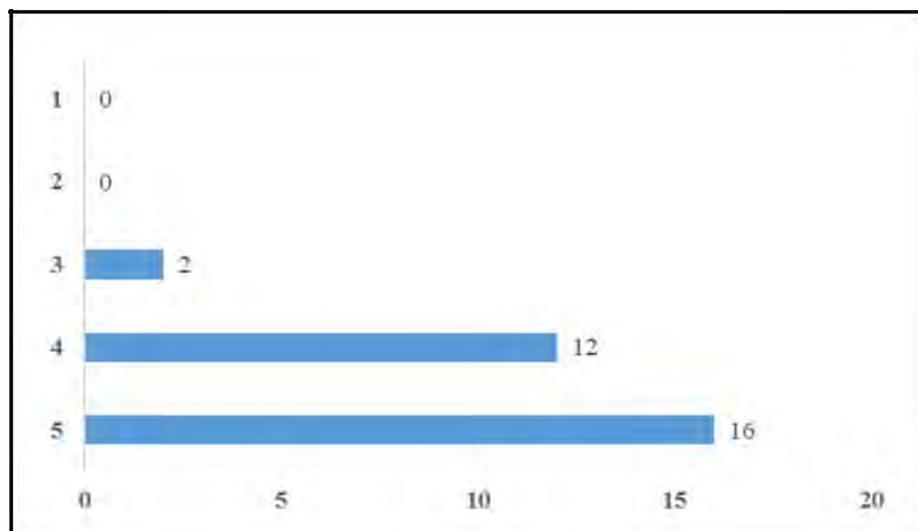
Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado, se obtuvo como resultado una media de 3,9 y una moda de 4. Por ello, podríamos señalar que, los apoderados consideran que Fútbol Más sí conoce las necesidades del barrio, pero no a un nivel de profundidad muy alto. Esto contrasta con la importancia que le atribuyen al diagnóstico del barrio los profesionales que forman parte de Fútbol Más, pues para ellos es básico conocer las necesidades del barrio porque eso les permitirá establecer relaciones con los distintos actores de la red comunitaria.

La otra razón planteada en el modelo para identificar temas de interés, es particularmente importante pues, Fútbol Más pone especial énfasis en la gestión de las expectativas que rodean a la metodología que aplicarán en el barrio. La importancia que se le otorga a la correcta socialización de la metodología es tal que Jimena Chávez afirma que: “si metodológicamente no lo dejas claro [el trabajo metodológico] desde un inicio, no funciona nada y vas a tener mal hecho todo” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). En palabras del coordinador de Lima Norte, Julio Valencia, este aspecto podría traducirse en “que la comunidad conozca Fútbol Más, que entienda la metodología, que sepa qué hace Fútbol Más en el barrio,

qué es lo que se busca en su barrio” (comunicación personal, 18 de mayo, 2018). La socialización de la metodología de Fútbol Más termina siendo un aspecto crítico para el desarrollo de las intervenciones, debido principalmente a que, si los stakeholders tienen claros los objetivos de la organización, estos estarán más dispuestos a colaborar para alcanzarlos. Además, entenderán claramente de qué manera pueden aportar y así se evidencia mejor la relación de mutuo beneficio que se puede plantear con cada stakeholder. Este subproceso de la organización también fue planteado en la investigación cuantitativa, el siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos en relación a este punto:

Figura 12: Pensamiento Estratégico - ¿Cuánto conoces de las actividades que realiza Fútbol Más en tu barrio?



Fuente: Elaboración propia

El análisis del sondeo aplicado nos arroja una media de 4,1 para esta variable, esto muestra que los apoderados si están en su mayoría informados acerca de las actividades que realiza Fútbol Más en sus barrios. La media relativamente favorable, refuerza la importancia que le da la organización a la socialización de su metodología y nos permite afirmar que es importante que la organización tenga la capacidad de comunicar correctamente sus actividades y también que los stakeholders entiendan estas actividades, pues así se facilita el trabajo entre ambas partes.

A diferencia de los dos primeros subprocesos, en este punto se denota una clara similitud entre lo planteado por el modelo y las actividades que realiza Fútbol Más en sus intervenciones. Esto debido a que la organización toma en cuenta tanto los temas de importancia para sus stakeholders en la zona de intervención como las expectativas o “razones de

relacionamiento” que estos puedan tener. Ambos aspectos están planteados en el modelo para sustentar la importancia de identificar los temas que puedan movilizar a cada grupo de interés. En ese sentido, independientemente del sector dentro del cual se opere, todo grupo de interés tendrá ciertas motivaciones para relacionarse con la organización y el éxito o fracaso del relacionamiento será directamente proporcional a la capacidad de respuesta de la organización a las motivaciones de los grupos de interés.

El cuarto subproceso de esta etapa planteado por el modelo es el ordenamiento de prioridades de stakeholders y de los temas, en este punto Krick afirma que “se debe tratar de establecer un orden de prioridades para los stakeholders y los temas a fin de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas” (Krick et al., 2006, p. 39), con tal finalidad se proponen dos formas de establecer un orden de prioridades entre los stakeholders:

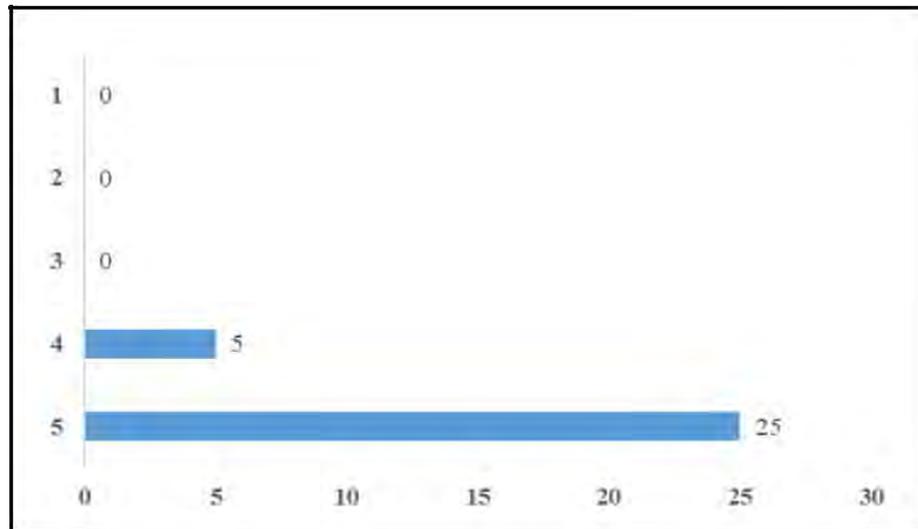
- 1) Prioridad según la madurez social de los temas
- 2) Prioridad según el nivel de influencia y dependencia de los stakeholders

Fútbol Más responde específicamente a la primera forma de priorizar el relacionamiento con los grupos de interés, a pesar de ello no se puede definir un grupo de interés específico (al menos en el macro entorno) que tenga la prioridad, pues esto dependerá mucho de la situación del barrio de intervención. En ese sentido, la priorización de los stakeholders “va a depender mucho de las necesidades de la comunidad. Eso es fundamental, siempre nos adaptamos” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). En realidad, la propuesta desde el pensamiento estratégico de Fútbol Más se puede resumir en el proceso de la organización para identificar las necesidades latentes de cada barrio de intervención, a partir de ello identificar a los stakeholders con los que puede trabajar en conjunto para responder a dicha necesidad y, por lo tanto, obtener un beneficio mutuo, es decir; buscan apalancarse de la necesidad identificada para generar redes de cooperación. En ese proceso es fundamental la comunicación de los beneficios del involucramiento y el trabajo conjunto en busca del beneficio para la comunidad.

El pensamiento estratégico le permite a Fútbol Más identificar los stakeholders de influencia en los barrios en los que trabaja y además entender sus intereses. Sin embargo, este es un proceso de doble vía, pues al conocer a sus stakeholders, Fútbol Más también se presenta como un grupo de interés para ellos. En sentido directo, Fútbol Más intentará asumir un rol de importancia en el barrio, pues lo que busca es trabajar con toda la red comunitaria presente pero este trabajo sólo será productivo si le permite a Fútbol Más posicionarse como un actor importante en el barrio, ya que esto facilitará el compromiso de sus grupos de interés. Bajo esa

lógica, se analizó la percepción sobre la importancia de Fútbol Más en los barrios que tienen los apoderados de los niños del programa y se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 13: Pensamiento Estratégico – ¿Qué tan importante es Fútbol Más en tu comunidad?



Fuente: Elaboración propia

El análisis cuantitativo arrojó una media de 4,4 y una moda de 5, en base estos resultados podemos afirmar que Fútbol Más es percibido por los padres de sus beneficiarios como un actor muy importante en los barrios en los que trabaja. No se observaron diferencias en los resultados para cada barrio, por lo que, el tiempo que lleva trabajando la organización en cada uno de ellos no parece afectar directamente la percepción de importancia que se tiene; sin embargo, esto sí puede afectar el nivel de relacionamiento que tiene con los actores.

Es así que, este subproceso planteado por el modelo se cumple parcialmente en Fútbol Más, pues la organización sí responde a la madurez social de los temas, y también al grado de dependencia de los stakeholders, pero sólo en la medida que Fútbol Más se convierta en un actor relevante para la comunidad, pues esto le permitirá a la organización asociarse con otros stakeholders a fin de alcanzar un beneficio común en el barrio.

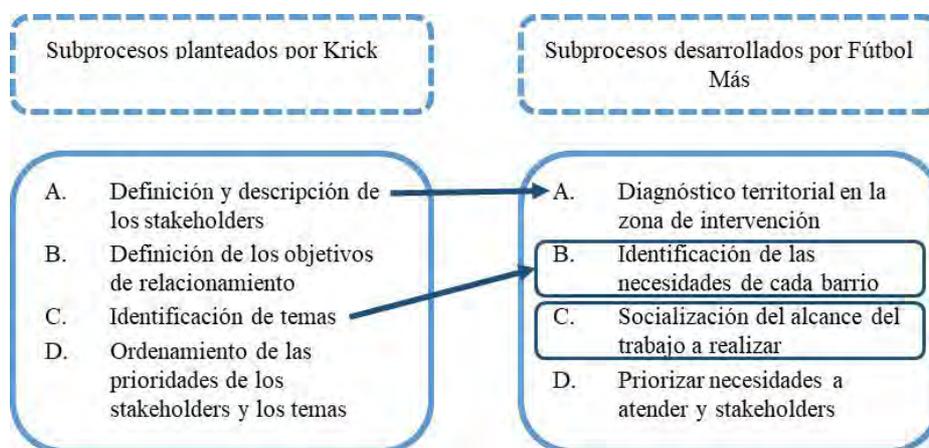
Es importante aclarar que, un mismo tema no tendrá el mismo grado de madurez en todas las zonas de intervención, como advierte el modelo: “un mismo tema puede encontrarse en distintas etapas de madurez en diferentes regiones” (Krick et al., 2006, p. 39); he ahí que radica la importancia de la flexibilidad de la organización para adaptarse a cada zona de

intervención e identificar la madurez social de los distintos temas y enfocarse en estos para aprovecharlos como una oportunidad estratégica de relacionamiento.

En resumen, podríamos afirmar que dos de los subprocesos planteados por el modelo de Krick coinciden con las actividades que desarrolla Fútbol Más para lograr el stakeholder engagement, estos son la definición de los stakeholders y la identificación de intereses, a pesar de que dicha coincidencia no sea exacta, se observan importantes coincidencias entre el modelo y lo que realiza la organización. Es necesario aclarar que, a pesar de que Fútbol Más utilice técnicas distintas (diagnósticos territoriales) para la definición de sus stakeholders, el fin de la actividad es el mismo que aquel planteado por el modelo. Por otro lado, el modelo de Krick no contempla como un subproceso la comunicación del alcance del relacionamiento; sin embargo, Fútbol Más le atribuye mucha importancia a la socialización de su metodología que es básicamente explicar el alcance de su trabajo a los grupos de interés. El modelo de Krick solamente considera este punto en relación a la gestión de expectativas como un tema a tener en cuenta dentro del subproceso de identificación de temas.

El siguiente gráfico muestra la comparación entre los subprocesos establecidos por el modelo de Krick y los hallazgos de nuestra investigación, así se busca ilustrar de manera más clara las similitudes y divergencias entre la teoría planteada por el modelo y la realidad aplicada por Fútbol Más; así como resaltar los procesos que adquieren más importancia para dos grupos de interés analizados: los apoderados y los niños. En adelante se presentará un gráfico similar para las demás variables, donde los subprocesos encerrados corresponden a las partes críticas del proceso de stakeholder engagement de Fútbol Más y las flechas señalan la correspondencia (si hubiera) entre los subprocesos del modelo y los ejecutados por Fútbol Más:

Figura 14: Hallazgos de la primera variable



Fuente: Elaboración propia

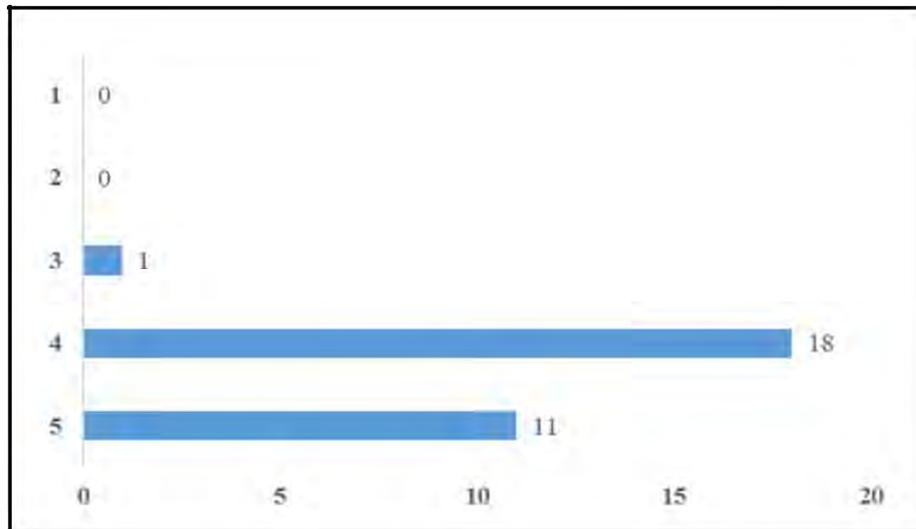
2. Segunda variable: Capacidad de análisis y planificación

La siguiente variable a desarrollar es la capacidad de análisis y planificación. El objetivo de esta etapa consiste en reunir información para después desarrollar un plan de acción basado en las propiedades estratégicas y capacidades de la organización. Para ello, el modelo de Krick indica como primera subvariable el conocer la situación actual del proyecto, es decir, evaluar el progreso al día de hoy. Para lograr esto, Fútbol Más realiza un análisis FODA, tanto de la organización como de los principales actores. La organización obtiene información mediante el involucramiento en los barrios y la evaluación de su estado de vulnerabilidad. En el caso de los barrios nuevos, se trata de delinear un panorama general de la comunidad, así como de sus necesidades e intereses, y evaluar si la organización cuenta con los recursos para satisfacerlos. De acuerdo a los padres de familia, les dieron una encuesta al ingresar al programa para poder identificar “si es que había algún problema en casa y también si es que los niños tienen alguna deficiencia en este barrio que es un poco movido” (comunicación personal, 14 de mayo, 2018). De esta manera, Fútbol Más conoce los temas prioritarios a tratar. En el barrio de Lurín, que es relativamente nuevo, las intervenciones se llevan a cabo adecuadamente y, simultáneamente, se han identificado necesidades iniciales a las cuales la organización ha empezado a responder dependiendo de las capacidades y recursos con los que cuenta. Andrea Díaz nos comenta que “este es un barrio que recién está comenzando, entonces es súper importante que ellos se empapen de la metodología” (comunicación personal, 9 de mayo, 2018). Al ser un nuevo barrio, se encuentra en una etapa de introducción, donde se le está dando importancia a la socialización de la metodología, a darse a conocer en la comunidad y se ha comenzado a generar lazos de confianza con los niños y apoderados.

En los barrios de San Martín de Porres y Los Olivos, en los que ya tienen más de cuatro años funcionando, se encuentran en una etapa principalmente de crecimiento. En estos barrios, la organización revisa su nivel de desarrollo con respecto a los temas prioritarios identificados y está atenta al surgimiento de nuevas necesidades. Los coordinadores siempre están pendientes de que los niños asistan a los talleres y observan si es que hay algún comportamiento extraño para conversarlo con ellos o, si es necesario, con los apoderados e intervenir por el bien de ellos. Andrea Díaz afirma que en estos barrios donde el programa lleva más tiempo, el reto es “observar cómo fidelizamos y cómo renovamos las cosas que estamos dando” (comunicación personal, 9 de mayo, 2018), por lo cual sugiere más innovación en las clases y en los juegos. Si bien van surgiendo necesidades en el camino, muchas ya han sido satisfechas o ya están siendo tratadas por la organización, la metodología se ha difundido correctamente y se busca expandir las redes comunitarias.

Los apoderados expresaron su percepción de la preocupación que tiene Fútbol Más por los intereses del barrio mediante el sondeo que realizamos. De acuerdo a los resultados, se obtuvo una media de 3.9 y una moda de 4. La mayor parte de los apoderados califica esta pregunta con 4 o 5, obteniendo solo un 3 para esta categoría, lo que demuestra que sí consideran que Fútbol Más se preocupa por sus intereses y por los intereses de sus hijos, que en muchos casos son equiparables. Cabe mencionar que, mientras el barrio comparte en su mayoría intereses similares, pueden existir intereses específicos o individuales de los apoderados, lo que explicaría la puntuación ligeramente inferior con respecto otros factores. En el siguiente cuadro se muestran los resultados gráficamente:

Figura 15: Capacidad de análisis y planificación - ¿Qué tanto se preocupa Fútbol Más por sus intereses?



Fuente: Elaboración propia

Para esta subvariable, el modelo teórico presenta etapas de desarrollo de respuesta organizacional a un tema. Si las adaptamos al caso de Fútbol Más, el barrio de Lurín estaría en una etapa de desarrollo, en la que se toman en cuenta las necesidades de los stakeholders, pero los sistemas de gestión aún son un poco dispares; y los barrios de Los Olivos y San Martín de Porres estarían en una etapa integrada, ya que la participación de los beneficiarios y apoderados alimenta el proceso de toma de decisiones de la organización. Si contrastamos estas etapas con la madurez social de los temas, nace la matriz de temas y respuestas, la cual sirve para evaluar si la organización está respondiendo correctamente a los temas, identificando si hay zonas de oportunidad o de riesgo. El modelo también propone un formulario para evaluar la capacidad organizacional para responder a un tema, con una serie de indicadores a medir. Si bien estas herramientas serían útiles para la organización, estas contienen factores que no son aplicables a

una organización social pequeña como Fútbol Más, como, por ejemplo, la medición de KPIs. En la práctica, la evaluación que realiza Fútbol Más se da de manera menos formal y más intuitiva, la coordinadora de Lurín nos dice que utiliza una guía de diagnóstico para identificar a los principales stakeholders, y que la complementa con información directa de los mismos (comunicación personal, 9 de mayo, 2018). Al ser una organización que está en constante relación con sus beneficiarios y cuyos objetivos están relacionados directamente a ellos, la mayor parte de la información necesaria para conocer su progreso se facilita a través de la interacción con estos, por lo que basta con herramientas de recopilación de información básicas.

El segundo subproceso de esta etapa del modelo es aprender de otros. El modelo de Krick nos dice que una fuente de información de la cual la organización puede aprender es de sus competidores y otras compañías que enfrentan temas similares. Con respecto a esto, Fútbol Más no realiza un proceso de benchmark, ya que ellos no han encontrado organizaciones similares, que operen de la misma manera. Según la directora social, “en mi experiencia [...] en otras organizaciones o en empresas, no he visto un trabajo tan profundo o tan barrial como lo que hace Fútbol Más, [...] algo tan integral como el proyecto, como Fútbol Más que trabaje infancia, involucramiento comunitario, que implica redes” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). Sin embargo, Fútbol Más Perú aprende de los modelos de gestión de las otras sedes, ya que la organización está presente en 8 países. Asimismo, los coordinadores barriales cuentan con manuales de relacionamiento que les sirven como guía para el contacto con los distintos grupos de interés, sin embargo, tienen la libertad para adaptarlos a la dinámica del barrio en el que trabajen y sugerir herramientas más adecuadas. Como menciona la coordinadora de Lurín, “siempre utilizo la guía, siempre la completo, la lleno totalmente, pero de hecho que una profesional tiene que también ponerle un poco de sentido común. Obviamente no todo responde a las necesidades. Creo que, aplicando otras estrategias como entrevistas exploratorias, observaciones, te das cuenta de muchas cosas” (Comunicación personal 9 de mayo, 2018). Otras fuentes de información de las cuales la organización podría aprender para relacionarse mejor con sus stakeholders según el modelo son los códigos y normas; casos de estudio e informes; datos de referencia e índices; competidores y otras compañías; y alianzas y ONGs. Podemos suponer que para la elaboración de la guía y de su metodología en general, Fútbol Más se sirvió de diversas fuentes de información probablemente mencionadas anteriormente, más esto no fue expresado en las entrevistas explícitamente.

El tercer subproceso de esta variable consiste en evaluar sus relaciones actuales y elaborar objetivos específicos para cada grupo de interés. En el caso de Fútbol Más, como hemos mencionado anteriormente, se evidencian diferencias entre los barrios debido a las

condiciones sociales, económicas, culturales de cada uno y, entre otros factores, a la etapa en la que se encuentra la organización. Por ejemplo, según la coordinadora barrial de Lurín, “como se ha abierto este barrio en Lurín, los barrios están súper enganchados, porque siempre nuestros encuentros habían sido a nivel norte, ahora salen al sur, ahora hay nuevos retos que los barrios tienen que enfrentar” (comunicación personal, 9 de mayo, 2018). La participación de los niños y apoderados es alta en su barrio ya que, para ellos, una ONG como Fútbol Más, que trabaja en su barrio, es una novedad, y los motivan las posibilidades de desarrollo que propone la organización. En cuanto a los barrios de San Martín de Porres y Los Olivos, ya se han establecido lazos bastante fuertes con stakeholders como los niños y apoderados; y se ha entablado el contacto con distintas redes como colegios, comisarías y centros de salud. Sin embargo, estas relaciones no deben darse por sentadas ya que se debe trabajar mucho en mantener fidelizados a los interesados y ofrecer propuestas innovadoras que los mantengan comprometidos. De acuerdo a la información recopilada en las entrevistas, decidimos hacer una clasificación de cada uno de los grupos de interés según su nivel de relación, de manera similar a la clasificación por niveles del modelo de Krick, y se puede ver reflejada en el siguiente cuadro:

Tabla 7: Clasificación de stakeholders de Fútbol Más

Stakeholder identificado	Nivel	Naturaleza de la relación
Beneficiarios directos (niños, niñas y adolescentes)	Participar	Fútbol Más trabaja directamente con los niños, niñas y adolescentes, los cuales son los beneficiarios directos de las intervenciones, sin embargo, ellos no tienen mucho poder de decisión.
Líderes barriales	Participar/Colaborar	Fútbol Más trabaja directamente con los líderes, los cuales son adolescentes que colaboran en el desarrollo de las intervenciones. Ellos están en proceso de formación para llegar a ser profesores y hacer sostenibles las intervenciones.
Apoderados	Consultar/Participar	Dependiendo del nivel de involucramiento, los padres pueden cumplir el rol de consultar, ya que se les mantiene informados sobre alguna decisión de la organización, escuchas sus inquietudes y se toman en cuenta sus opiniones, o un rol más participativo, al trabajar directamente con ellos.
Apoderados (miembros del Equipo de Coordinación Barrial)	Colaborar/Delegar	Los apoderados integrantes del equipo de coordinación barrial tienen mayor influencia en las actividades de la organización, y ellos mismos pueden tomar decisiones en cuanto a la organización de actividades para recaudar fondos para los niños, o facilitan lugares para que se lleven a cabo las reuniones.
Coordinadores barriales	Delegar	Si bien los coordinadores son parte de la organización, se les da suficiente autonomía para adaptar la metodología al contexto barrial.
Voluntarios	Participar	Fútbol Más cuenta con diversos voluntarios, entre ellos con colaboradores extranjeros. Ellos participan de las intervenciones y apoyan a los coordinadores y líderes, sin embargo, no tienen mucha influencia.
Redes (colegios, centros de salud, comisaría, entre otros)	Realizar transacciones	En la etapa en la que se encuentra Fútbol Más en la que está comenzando a contactar con distintas redes, la relación que se da es principalmente transaccional, ya que ambas partes han acordado brindar un servicio.

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que las relaciones suelen combinar enfoques de distintos niveles, pero tratamos de plasmar el más representativo. Es así que encontramos que la mayoría de relaciones que identificamos con sus stakeholders son de alto nivel. Según el modelo, esto implica un mayor grado de implicación de recursos. La organización, a partir de esto, analiza si el enfoque que tiene actualmente es el adecuado para abordar los temas o se puede cambiar. Si bien Fútbol Más no utiliza esta misma terminología para clasificar a sus grupos de interés, la organización conoce el rol que juegan sus principales grupos de interés y lo que aporta cada uno al logro del objetivo común.

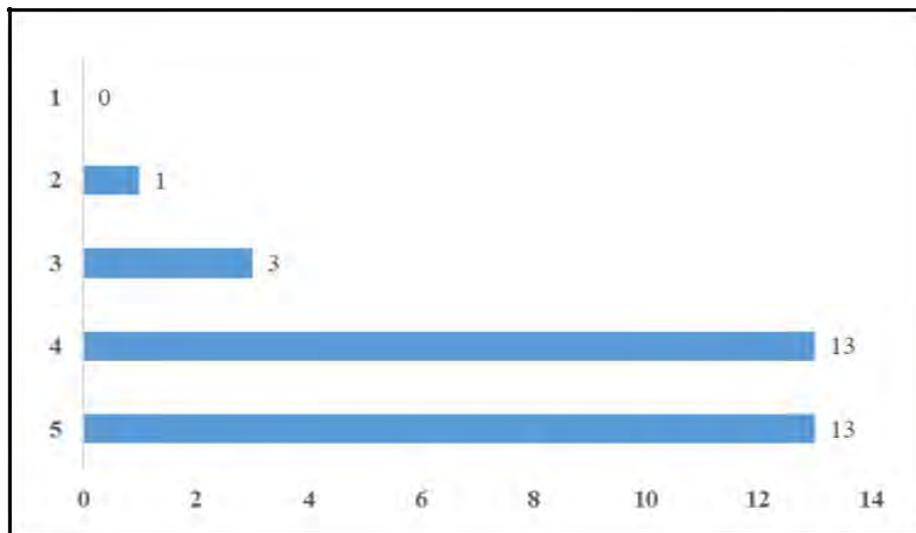
En cuanto a los objetivos, el modelo indica que se deben plantear objetivos sencillos. En la práctica, los coordinadores de Fútbol Más no plantean objetivos específicos a mediano o largo plazo para cada uno de sus stakeholders. En palabras de la directora social: “yo nunca me planteaba objetivos, solo trabajaba la cotidianeidad [...], las necesidades, pero no me planteaba objetivos de acá a un mes para trabajar. Sí me ponía objetivos como “quiero cerrar un convenio con esta red”, pero a veces no se cumplía porque salían muchas cosas en el camino” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). De lo dicho anteriormente, podemos resaltar el contexto dinámico de los barrios con los que trabaja Fútbol Más, por lo que no es muy viable plantear objetivos específicos para cada uno de sus grupos de interés, si es que en lo cotidiano surgen nuevas necesidades y retos que afrontar.

El siguiente subproceso del modelo indica que se debe aprender sobre los stakeholders y sus representantes y comprender por qué conviene relacionarse con ellos. Para ello, se realiza una identificación del perfil de los principales grupos de interés, considerando los siguientes factores clave: su conocimiento del tema, su voluntad de participar, sus expectativas, la legitimidad de su representante, los posibles impactos positivos y negativos, el contexto cultural, la escala geográfica de sus operaciones y su capacidad de relación. En la práctica, Fútbol Más toma en cuenta estos criterios para evaluar y priorizar las relaciones que sostiene. Gracias al diálogo que sostiene la organización con sus stakeholders, se puede determinar el conocimiento que ellos tienen del tema y qué tanto quieren participar del proyecto. Naturalmente, los niños y apoderados, quienes están más implicados con las necesidades del barrio, estarán más comprometidos con el propósito del proyecto, pero esto dependerá también de las expectativas que ellos tienen, es decir, qué es lo que ellos esperan obtener de esta relación. Se debe construir una relación recíproca para mantener comprometidos a los niños y apoderados. Es importante también identificar a los representantes de cada grupo y conocer su influencia en el resto para poder establecer relaciones de confianza con ellos y consolidar sus diferentes redes. Fútbol Más fomenta la participación de las madres que tienen más influencia

en la comunidad, las cuales forman parte del Equipo de Coordinación Barrial y organizan actividades con los demás apoderados. Asimismo, la organización considera los posibles impactos positivos y negativos de las relaciones establecidas. Como afirma Jimena, “si por A o B también tenemos actores no tan positivos, buscamos mitigar ese impacto que tengan ellos dentro del proyecto como en la comunidad” (comunicación personal, 30 de abril, 2018).

Este diagnóstico se realiza cíclicamente debido a la naturaleza dinámica de los barrios donde interviene Fútbol Más. A partir de ello, se pueden plantear objetivos y elaborar planes de acción para cada barrio y situación que se presenta. La planificación de las actividades de Fútbol Más concretamente se lleva a cabo durante las reuniones semanales, donde se plasma en una agenda lo que se realizará durante la siguiente semana, y donde se discute la situación de las intervenciones. Andrea Díaz nos comenta que tienen reuniones de equipo entre la directora y los coordinadores todos los miércoles para desarrollar planes de acción para los barrios de acuerdo a lo que esté faltando (comunicación personal, 9 de mayo, 2018). Si bien la información obtenida a través de las entrevistas con los directivos y coordinadores nos indica que Fútbol Más sí realiza un trabajo de análisis y planificación concienzudo, el sondeo que realizamos para conocer la percepción de los apoderados con respecto a esta variable y saber si este se traduce correctamente en sus actividades (talleres sociodeportivos, reuniones, campeonatos entre barrios, o aquellas actividades promovidas por las madres para recaudar fondos), arrojaron resultados ligeramente diferentes. En cuanto al nivel de planificación de las actividades, en general, los apoderados creen que estas están bien planificadas, ya que se obtuvo un puntaje promedio de 3,9 y una moda de 5 para esta pregunta. Sin embargo, se observa en los resultados que, en los barrios de San Martín de Porres y Los Olivos, algunos apoderados le atribuyeron el puntaje de 3 o incluso 2 a este factor. En el siguiente cuadro se observan los resultados gráficamente:

Figura 16: Capacidad de análisis y planificación: ¿Qué tan planificadas cree que están las actividades de Fútbol Más?



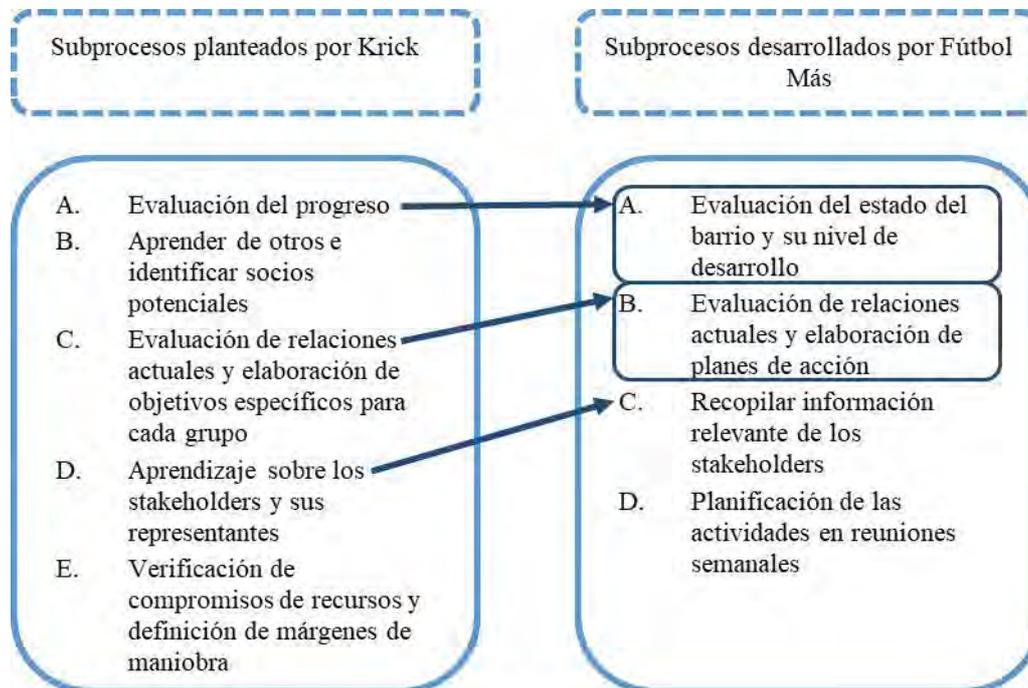
Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que uno de los días en los que acudimos al Cerro La Milla en San Martín de Porres a realizar el sondeo, el coordinador del barrio no pudo asistir, por lo que la intervención fue desarrollada por los líderes barriales. Los líderes son adolescentes que están en formación para poder cumplir en un futuro el rol de profesor o coordinador del barrio. Ya que ellos aún no cuentan con mucha experiencia, cuando los talleres son realizados sólo por los líderes, los apoderados perciben esto como una descoordinación de parte de la organización, lo que explica el bajo puntaje. Los resultados del sondeo que conciernen a esta variable, aunque positivos, son relativamente bajos comparados con las demás variables. Esto se debe probablemente a que los procesos de análisis y planificación se realizan internamente, no son evidentes a los apoderados, por lo que estos sólo basan su evaluación en el producto final que reciben.

Si bien Fútbol Más es una organización que sabe adaptarse a la dinámica de los barrios y es muy intuitiva en cuanto a la manera en la que se relaciona con sus stakeholders, no significa que no se realice un diagnóstico y se planifiquen las actividades. Fútbol Más sabe que cuanto más grande es el desafío o transformación que se busca, más importante es que se trabaje juntos aprovechando los recursos de los grupos de interés.

El siguiente gráfico muestra el resumen de los hallazgos obtenidos en cuanto a la segunda variable:

Figura 17: Hallazgos de la segunda variable



Fuente: Elaboración propia

3. Tercera variable: Capacidades de relación

La siguiente variable del modelo se refiere a las capacidades de relación de la organización, en la cual se observa lo que esta hace para mejorar y fortalecer tanto sus capacidades internas como las capacidades de sus stakeholders para participar en los procesos de relación. De esta manera, se sientan las condiciones adecuadas para lograr tener una relación exitosa y beneficiosa para todas las partes.

La primera subvariable es el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de la organización, el cual implica un proceso continuo. Uno de los factores que determinan la capacidad de respuesta exitosa ante un tema según el modelo es el compromiso de la alta dirección, el cual es esencial para lograr el objetivo. En el caso de Fútbol Más, los directivos y coordinadores se encuentran especialmente comprometidos, ya que, en las entrevistas realizadas, expresaron su vocación social y su interés por temas relacionados a la niñez y a la enseñanza de valores. La directora social nos comenta que “el desarrollo del equipo es clave para que el programa pueda funcionar bien. Si no tenemos un equipo motivado, responsable, que no se crean la metodología de Fútbol Más, eso no podría funcionar” (comunicación

personal, 30 de abril, 2018). Fútbol Más ha logrado difundir sus cinco valores fundamentales, conocidos por todos los colaboradores: la alegría, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la creatividad y el respeto. Esto se puede lograr gracias a que son un equipo de trabajo pequeño que está en constante comunicación, y esta se da de manera directa y horizontal. De esta manera, es posible establecer un diálogo en el que se puedan desarrollar políticas y procesos conjuntamente. Según el modelo, promover las interacciones entre stakeholders para incorporarlos en los ciclos internos de información, formulación de presupuestos y gestión también es importante para poder responder a las necesidades, sin embargo, en el caso de Fútbol Más, los apoderados no están involucrados en estos procesos que se realizan a nivel interno, pero sí participan de las reuniones en las que se tocan temas más operativos. Otro factor que se debe fortalecer según el modelo es la responsabilidad y competencia interna para abordar las necesidades. Este será desarrollado en la siguiente subvariable.

La segunda subvariable es el desarrollo de las habilidades y características internas necesarias para la relación con los stakeholders. El modelo indica que estas habilidades están clasificadas en áreas como gestión y análisis de proyectos, comportamiento personal, técnicas de relación, conocimiento de los temas y credibilidad. Si bien Fútbol Más está conformado por un grupo pequeño de personas, es un equipo de profesionales diversos que presentan competencias, experiencias y motivaciones diferentes. La diversidad del equipo de trabajo de Fútbol Más es muy importante ya que para el desarrollo de los talleres sociodeportivos se necesitan profesionales del ámbito social, deportivo, de comunicaciones, administrativos, etc. Para reforzar aún más el compromiso de los miembros de la organización, la directora social procura que estén involucrados personalmente en las relaciones con los stakeholders, por lo que todos acuden y participan eventualmente en las intervenciones en los barrios, a pesar de que no es parte de sus funciones. En palabras de la coordinadora de Lurín, “siempre hay un nivel de interés de la directora social por aterrizar a todos los profesionales que están en oficina a campo” (comunicación personal, 9 de mayo, 2018). Asimismo, los miembros de la organización reconocen las habilidades con las que deben contar para facilitar el proceso de relacionamiento, y concuerdan en que una característica muy importante para lograrlo es la empatía, considerando la naturaleza de las relaciones que se entablan, ya que se debe sobre todo generar confianza e incentivar la participación activa de los grupos de interés.

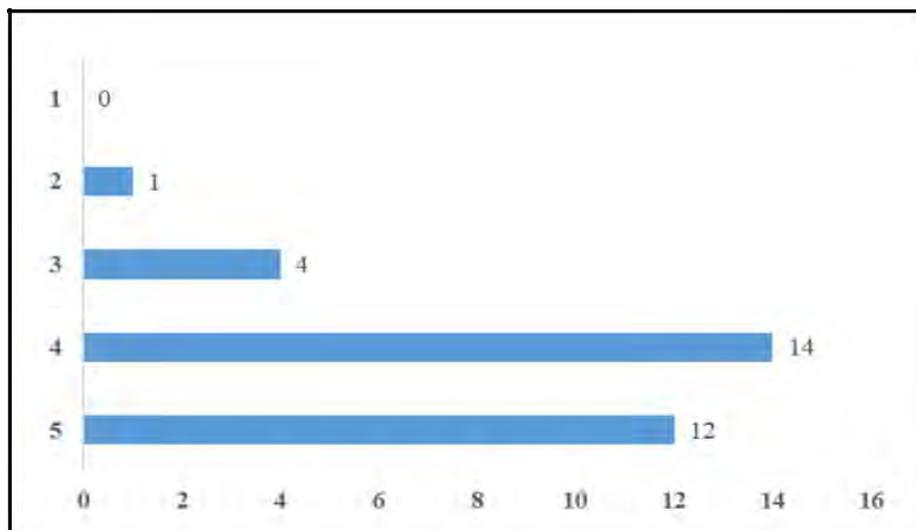
La tercera subvariable del modelo consiste en considerar los requerimientos de los stakeholders y ser consciente de los factores que podrían limitar su capacidad para participar en procesos de relación. El modelo indica como los principales obstáculos para la participación de

los stakeholders, el conocimiento/educación/comunicación, la infraestructura, el contexto socio-cultural, la ubicación y las finanzas.

Gracias al diagnóstico territorial que se realiza, la organización es capaz de obtener información sobre la situación del barrio y sobre temas latentes como la delincuencia en la zona, la violencia familiar, la salud mental de los participantes, el ausentismo, entre otros. La coordinadora de Lurín cuenta que la organización identifica cuál es el problema que afecta más al barrio, al cual los beneficiarios le ponen más interés y dependiendo de eso generan las redes necesarias (comunicación personal, 9 de mayo, 2018). Fútbol Más busca entonces subsanar estos factores negativos que podrían impedir la participación de los niños en el programa y su desarrollo integral. Por ejemplo, Fútbol Más aplica cuestionarios de salud mental a los beneficiarios al inicio de la intervención. Si los resultados muestran niveles de anormalidad psicológica en algún encuestado, los coordinadores comunican esto a los padres y sugieren derivar el caso al centro de salud, el cual es parte de su red de stakeholders. En cuanto a la ubicación de las losas, los apoderados y niños no tienen mayor problema para acceder ya que viven a los alrededores. Para nosotros, llegar a los barrios fue un poco más difícil debido a la lejanía del lugar. Con respecto a la infraestructura, Fútbol Más trabaja para recuperar los espacios públicos y lograr que se conviertan en espacios de protección y formación para los niños. Observamos que las losas deportivas están, en general, en buen estado, lo que permite que los talleres se desarrollen adecuadamente. Algunos apoderados entrevistados expresaron su satisfacción respecto a la recuperación de estas losas que, según ellos, a veces eran frecuentadas por personas que no les inspiraban confianza.

En cuanto a la comunicación, que es considerada otra limitación para el relacionamiento con los stakeholders, si bien la mayoría de apoderados se comunica en persona con los coordinadores o a través de WhatsApp, algunas madres expresaron que no tenían celular, por lo que los coordinadores se comunican con ellas personalmente, o a través de “tickets” o “papelitos”. En los resultados del sondeo, con respecto al valor que le dan los apoderados a la comunicación con Fútbol Más, se obtuvo la calificación promedio de 3,9 y una moda de 4. Este puntaje se debe a que los apoderados expresaron que valoran la frecuencia con la cual la organización se comunica con ellos, pero sugieren que se utilicen también otros canales de comunicación. Es posible que la calidad de la información que se transmite difiera según el canal que se utiliza, lo que podría explicar el puntaje obtenido para esta pregunta. El gráfico a continuación muestra los resultados gráficamente:

Figura 18: Capacidades de relación - ¿Cómo calificaría la comunicación con Fútbol Más?



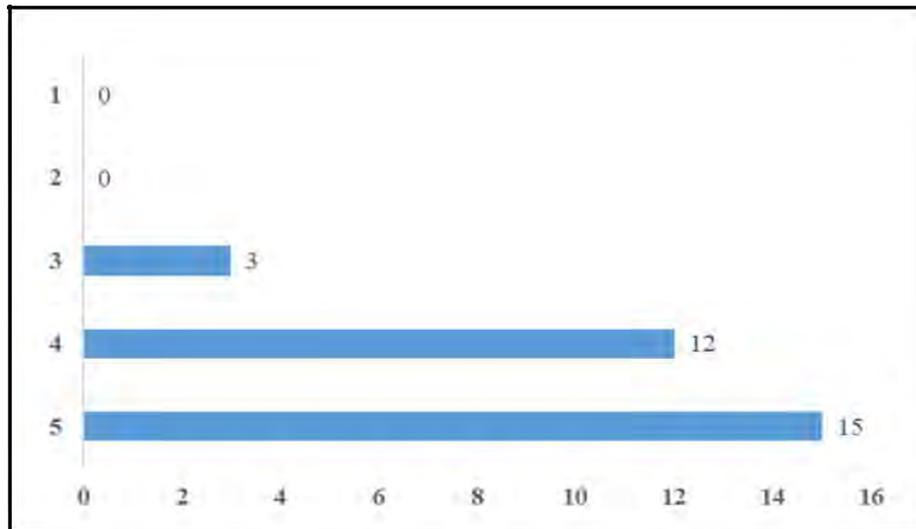
Fuente: Elaboración propia

Una de las labores más importante de Fútbol Más como organización es trabajar el empoderamiento de niños, adolescentes y apoderados para lograr la sostenibilidad de la intervención en el tiempo. Cada barrio visitado cuenta con un Equipo de Coordinación Barrial (ECB), el cual está conformado en su mayoría por madres de familia que organizan voluntariamente actividades para recaudar fondos y hacer que la organización crezca. La coordinadora menciona “Nos comentan que la organización ha logrado generar un empoderamiento en ellas en temas comunitarios, mamás que ya están entrando a las directivas de su barrio que solamente estaba ocupado por hombres” (comunicación personal, 9 de mayo, 2018). De acuerdo al contexto socio-cultural estudiado por la organización, es evidente su esfuerzo, por transmitir temas de liderazgo y resiliencia a estas madres y gracias a esto se ha logrado que se sientan más seguras y confiadas para participar de las sesiones de reunión y del proceso de tomas de decisiones a nivel barrial. Mediante el sondeo se evaluó el nivel de influencia que los apoderados consideran que tienen en las actividades de Fútbol Más. Para esta pregunta, se obtuvo una media de 4 y una moda de 5. Desde luego, se debe tomar en cuenta que no todos los padres tienen el mismo nivel de participación en las actividades de la organización, lo que explica que los puntajes atribuidos vayan de 3 a 5.

Las madres que conforman el ECB son las que se consideran más influyentes en las actividades de Fútbol Más y están especialmente comprometidas con la organización. Sin embargo, los demás apoderados que asisten constantemente también se sienten influyentes, ya

que Fútbol Más ha logrado empoderarlos y hacer que jueguen un rol en la toma de decisiones a nivel de los barrios. En líneas generales, se encontraron apoderados que valoran mucho la labor de la organización relacionada al fortalecimiento de sus capacidades. A continuación, se muestra un gráfico con los resultados obtenidos:

Figura 19: Capacidades de relación: ¿Qué tanto influyen en las actividades de Fútbol Más?



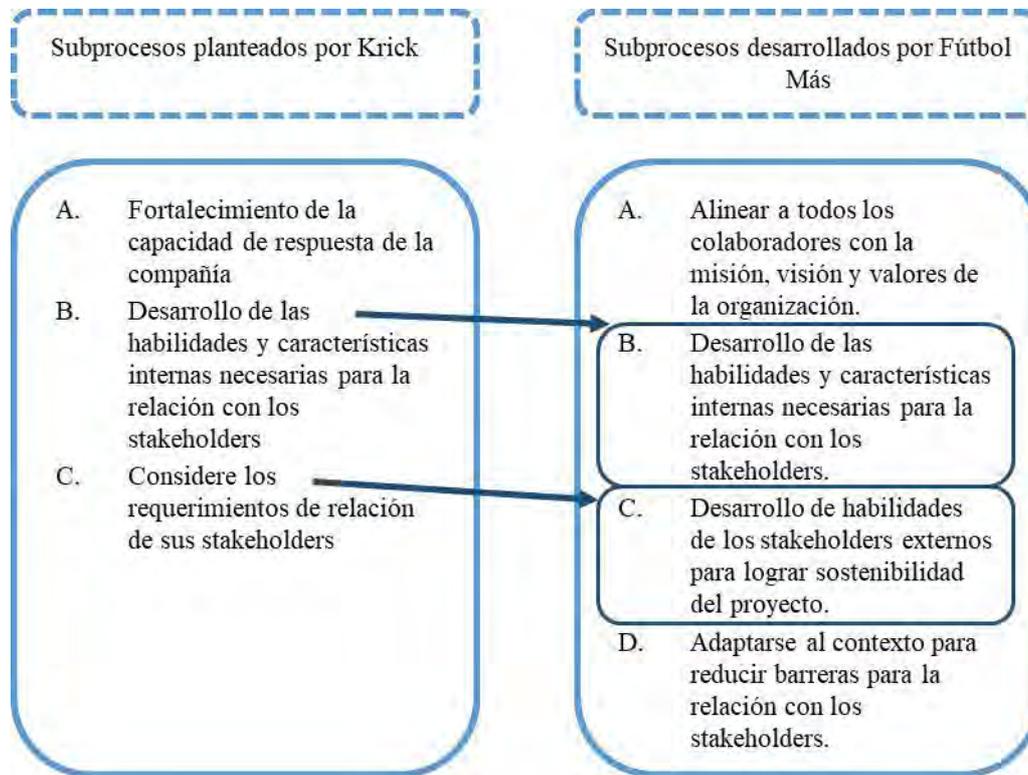
Fuente: Elaboración propia

Evidentemente, el nivel de participación de los apoderados difiere dependiendo de cada uno, pero la organización procura mantener un lazo de comunicación con todos e involucrarlos en las tomas de decisiones, de esta manera, la relación entre organización y grupos de interés se vuelve más horizontal y equitativa. De la misma manera, los valores de la organización han sido exitosamente transmitidos a los líderes barriales, los cuales tienen como expectativa llegar a ser como los profesores y coordinadores y continuar con su labor. Un líder barrial nos dice: “creo que a futuro voy a dirigir una clase solo, o quizás con una compañera, pero dirigir una clase así, quizás con un poco de ayuda, pero con todos los niños” (comunicación personal, 24 de mayo, 2018). El proceso de empoderamiento de los niños y niñas también se ve reflejado en las declaraciones de sus padres, que aseguran que ahora se sienten más seguros de sí mismos y se relacionan mejor con sus pares.

La organización busca fortalecer cada vez más sus capacidades de relación para conocer a profundidad las circunstancias de la relación con sus stakeholders. De esta manera se pueden identificar, además de sus necesidades, los posibles obstáculos tanto culturales, económicos, entre otros, ayudar a superarlos, y adaptar correctamente la metodología.

El siguiente gráfico muestra el resumen de los hallazgos obtenidos en cuanto a la tercera variable:

Figura 20: Hallazgos de la tercera variable



Fuente: Elaboración propia

4. Cuarta variable: Relación entre los stakeholders y la organización

Esta etapa del proceso planteado por Krick tiene por objetivo “elegir los procesos de relación que puede utilizar para satisfacer las necesidades prácticas y estratégicas de la organización y de sus stakeholders” (Krick et al., 2006, p. 85); en tal sentido el primer subproceso detallado es la identificación de los métodos de relación más efectivos. El modelo plantea una variedad de enfoques y herramientas para identificar los mejores métodos de relación, así se menciona que “las herramientas y métodos de participación de stakeholders incluyen procesos ya conocidos por las organizaciones, tales como estudios de investigación de mercado y reuniones de grupo, investigación de líderes de opinión, conferencias y talleres” (Krick et al, 2006, p. 87); en base a ello hemos identificado que Fútbol Más recurre principalmente a información primaria, recopilada directamente de los principales stakeholders,

como refiere la señora Martha, apoderada de un niño de Los Olivos: “los profesores tocaban la puerta de casa en casa. El profesor nos dijo que iba a haber un [taller de] fútbol para todas las edades, a partir de los 7 años [...]; entonces yo me acerqué el primer día, desde ahí siempre estamos hablando” (comunicación personal, 24 de mayo, 2018); se priorizan las relaciones directas y el trato amable pero horizontal, como refiere Julio Valencia “para enseñar a un niño, no necesitas ordenar, creo que si tú conversas con él y le haces entender qué está bien y qué está mal el niño comprende” (comunicación personal, 18 de mayo, 2018). La estrategia de relacionamiento directa que explica Jimena Chávez ayuda a entender el enfoque que prevalece en la organización: [para acercarse] tienen que ser visitas. Por ejemplo, a los padres de familia visitas domiciliarias; a las redes comunitarias visitas constantes” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). El hecho de que Fútbol Más busque establecer contacto directo y personalizado con cada stakeholder, responde a la necesidad de generar vínculos de confianza para que se sientan motivados y comprometidos con el propósito de la organización. Debido al carácter social que tienen, enfatizan mucho el beneficio común que se puede obtener del trabajo conjunto. De acuerdo a lo observado es más eficaz transmitir este mensaje si el relacionamiento se hace de manera directa. En este aspecto encontramos una variación que ocurre en el modelo al ser observado en el ámbito dentro del cual funciona Fútbol Más.

El sector social trabaja (usualmente) con poblaciones vulnerables o que se encuentran en ciertas desventajas, por lo tanto, es común que se prioricen herramientas y métodos más tradicionales para el relacionamiento con los stakeholders, para el caso de Fútbol Más estos métodos son las visitas, sin embargo; esta priorización deja una amplia gama de metodologías no tradicionales, con las cuales se podría experimentar a fin de lograr el relacionamiento positivo con los grupos de interés. Es así que, si bien Fútbol Más cumple parcialmente con los mecanismos planteados por el modelo, estaría ignorando otras alternativas de relacionamiento.

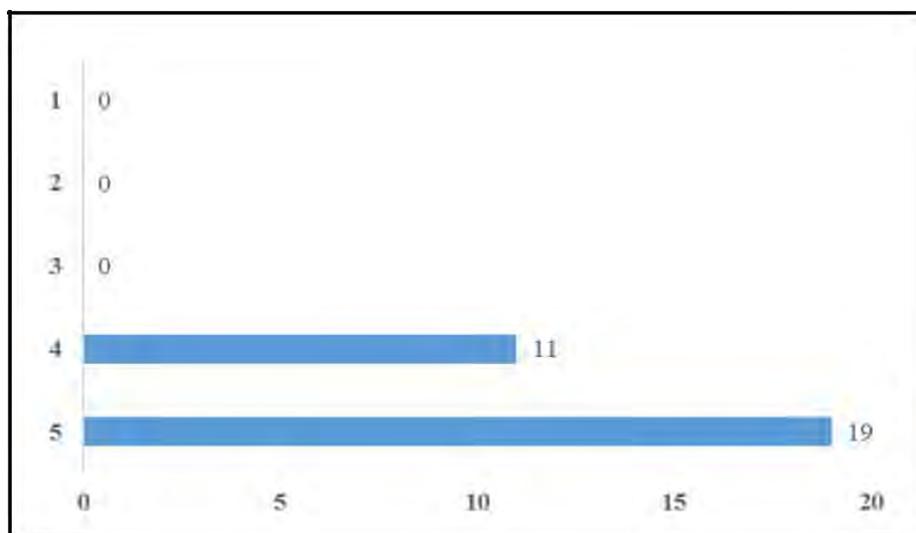
El modelo establece una serie de métodos para el relacionamiento con los stakeholders, entre todos estos, Fútbol Más utiliza sólo las reuniones grupales y las alianzas de trabajo. En cuanto a las reuniones grupales, se explica que “son reuniones de pequeños grupos para obtener sus opiniones y comentarios sobre algún tema en particular” (Krick et al., 2006, p. 94). Fútbol Más desarrolla estas reuniones de grupo exactamente con el mismo fin, como explica Julio Valencia: “hacemos una reunión comunitaria en la cual citamos a las personas a través de invitaciones o esquelas invitándolos a una reunión [...] para decirles qué actividades tenemos nosotros, o qué actividades proponen ellos para hacer por el barrio” (comunicación personal, 18 de mayo, 2018). La importancia de estas reuniones es reconocida por uno de los principales stakeholders de la organización, como son los apoderados de los niños. Entre otras cosas

manifiestan que su importancia recae en “estar más informados [los padres], sobre a dónde mandamos a nuestros niños, a dónde están yendo, quiénes son los profesores” (comunicación personal, 25 de mayo, 2018); en ese sentido, identificamos un punto de similitud entre lo que plantea el modelo y lo que ejecuta Fútbol Más. Si bien la coincidencia no es total, es importante mencionar que cada organización empleará los mecanismos y métodos más útiles para sus fines y bajo esa premisa, Fútbol Más recurre a las reuniones grupales pues así se pueden establecer lazos de confianza más sólidos.

Las reuniones grupales son importantes para Fútbol Más, pues sirven tanto para informar a los padres como para planificar los nuevos mecanismos de trabajo conjunto que se abordarán. Por ello, tienen una importancia clave para el propósito organizacional, pues; en primer lugar, esto permite socializar la metodología y generar vínculos estrechos que finalmente comprometen a los padres de familia y demás involucrados en las actividades de Fútbol Más.

Debido a la importancia que se identificó que se les otorga a las reuniones, se planteó este aspecto en el análisis cuantitativo desarrollado, los resultados obtenidos se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 21: Relación entre los stakeholders y la organización - ¿Qué tan importantes son las reuniones que tienen con Fútbol Más?



Fuente: Elaboración propia

De los datos recogidos se obtuvo una media de 4,2 lo cual muestra que, en general, los apoderados perciben como importantes las reuniones que tienen con Fútbol Más pero no todos le otorgan el mismo nivel de importancia. Nuevamente, esto se podría explicar por los distintos niveles de participación e involucramiento que tienen los apoderados con la organización. En 78

líneas generales, la importancia que se le otorga a las reuniones entre los apoderados y Fútbol Más es alta y esto concuerda con lo descrito en los hallazgos cualitativos, donde se afirmaba que la socialización de la metodología y el flujo de información constante es importante para mantener el compromiso de los stakeholders.

En cuanto a las alianzas para el trabajo conjunto, el modelo establece que “el diseño de las iniciativas de colaboración debe contemplar los costes y beneficios para cada uno de los participantes. Es posible que éstos no compartan metas o valores comunes, pero pueden trabajar juntos para lograr determinados objetivos compartidos” (Krick et al., 2006, p. 98). A pesar de que Fútbol Más utiliza este método de relacionamiento, su aplicación no contempla exactamente lo que plantea el modelo. En ese sentido, Fútbol Más es consciente de que probablemente no comparta la misma visión que ciertos stakeholders, pero aun así se idealiza el trabajo conjunto, en palabras de la Directora Social: “yo creo que [...] primero piensan en sus beneficios como red para ver de qué forma Fútbol Más puede apoyar, en cambio Fútbol Más cree que todos ellos ayudan a que el proyecto pueda funcionar y pueda beneficiarse por el bienestar de la comunidad” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). A pesar de que Fútbol Más entiende que la relación con los stakeholders podría responder a beneficios particulares, la mística social de la organización los lleva a idealizar el beneficio comunitario como principal razón para el relacionamiento, esto en principio no ha generado impactos negativos, pues no han encontrado stakeholders adversos a su propósito organizacional.

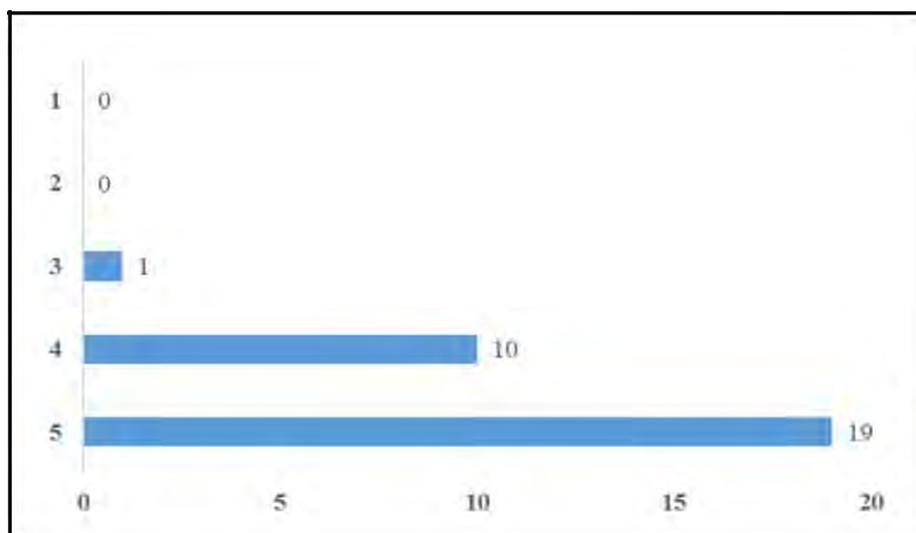
El segundo subproceso planteado por Krick en esta etapa es el diseño del proceso de relación, para esta parte se proponen ciertos aspectos que deben enmarcar el diseño: alcance, planificación de procesos y resultados, preparación, selección de un facilitador, reglas básicas, logística, registros y generación de confianza, señales de éxito y prevención de riesgos.

Al igual que en el subproceso anterior, el modelo sólo coincide parcialmente con las actividades de Fútbol Más, puesto que, la organización parece darle especial énfasis a la generación de confianza, esto es percibido por los stakeholders de la organización como describe la señora Yolanda: “ellos mismos [los profesores] nos transmiten esa confianza, por su manera de trabajar con los niños, de hablar con todos” (comunicación personal, 25 de mayo, 2018), es así que, si bien Fútbol Más trabaja directamente con los niños, los vínculos de confianza que logren establecer con otros grupos de interés definirán el nivel de involucramiento que estos tendrán con el propósito de la organización. Si bien la generación de confianza es un aspecto central para Fútbol Más, el modelo de análisis sugiere que se deben cuidar otros aspectos para garantizar que el proceso de relación sea exitoso. A pesar de la

limitación en la aplicación de los subprocesos planteados por el modelo, Fútbol Más no parece experimentar consecuencias negativas en su proceso de relacionamiento, probablemente debido a que las exigencias de los apoderados son distintas a las que podría tener algún otro tipo de stakeholder hacia una empresa (por ejemplo).

Debido a que los niños dependen directamente de sus padres, es importante para Fútbol Más mantener relaciones de confianza con estos últimos y a su vez, los padres percibirán el beneficio de enviar a sus hijos a los talleres de Fútbol Más, siempre y cuando la organización tenga la capacidad para establecer redes comunitarias que les permitan mostrar un beneficio más amplio que la mera práctica deportiva, es aquí donde se manifiestan las verdaderas prioridades de los apoderados para comprometerse con la organización. La generación de confianza es necesaria para Fútbol Más, pues le permitirá desarrollar relaciones a largo plazo con sus stakeholders y facilitar el logro de su propósito organizacional. Este aspecto fue analizado a través de la metodología cuantitativa en los apoderados de los niños y se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 22: Relación entre los stakeholders y la organización – ¿Cuánta confianza tienes en los profesores de Fútbol Más?



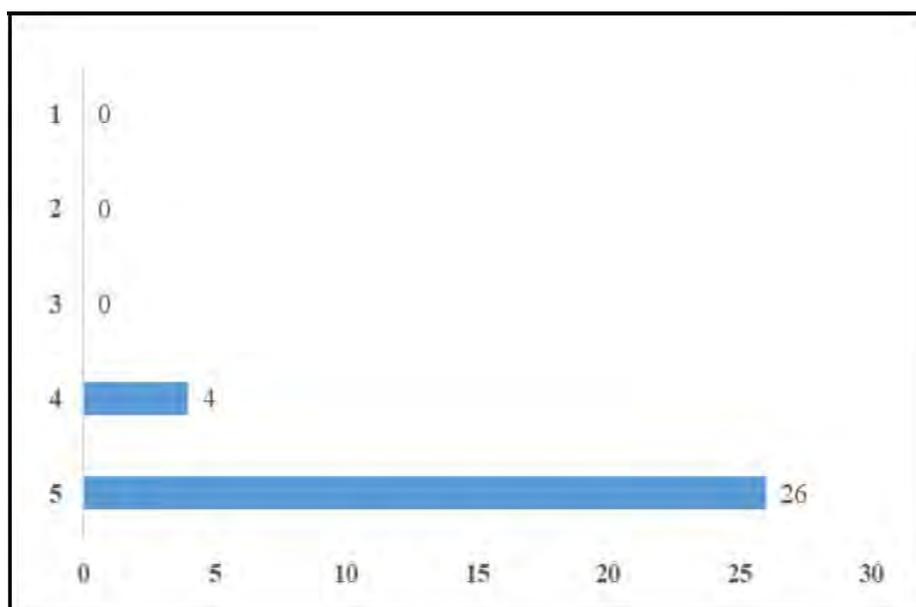
Fuente: Elaboración propia

Ante esta pregunta se obtuvo una media de 4,2 y una moda de 5. En base a estos resultados, podemos afirmar que el nivel de confianza en general es alto, sin embargo, hay una parte de los apoderados que siente menos confianza que otros. Esto podría ocurrir debido a que no todos los padres tienen el mismo nivel de participación en las actividades de Fútbol Más, por ello no entran en mayor contacto con los representantes y, por lo tanto, no tienen la oportunidad

de establecer relaciones de mayor confianza. Aun así, la percepción general indica un alto nivel de confianza entre los apoderados y los representantes de Fútbol Más.

Dentro de las sugerencias para esta etapa del proceso, el modelo plantea que se “especifique claramente el alcance y los objetivos de la convocatoria a los stakeholders en todas sus comunicaciones” (Krick et al., 2006). Esta parte del proceso es reconocida por Fútbol Más como la más importante en el relacionamiento con los grupos de interés y muestra un punto de similitud entre el modelo de análisis y las actividades de la organización. Ello se debe a que en ese momento se va a socializar la metodología de trabajo con los stakeholders, estos la entenderán bien y conocerán el alcance de sus actividades, todo ello será clave para que los stakeholders comprendan cuál debe ser su grado de involucramiento con el programa. Fútbol Más asegura que si la metodología no está correctamente explicada y socializada, es muy probable que los stakeholders no se comprometan con el trabajo, pues no lo comprenderán. Este aspecto fue planteado en la variable de pensamiento estratégico como una de las etapas críticas al inicio de cada intervención que realiza Fútbol Más, sin embargo, el modelo de Krick lo plantea dentro de la presente variable (cuarta). En ese sentido, tras haber comunicado el alcance de su trabajo en una etapa inicial, cuando la relación se encuentra en un proceso más avanzado de ejecución los apoderados deberían tener una percepción formada acerca de la importancia del trabajo que realiza Fútbol Más y, por lo tanto, del beneficio que les genera. Es por ello que se planteó este análisis en la investigación cuantitativa y se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 23: Relación entre los stakeholders y la organización - ¿Qué tan importante es el beneficio que recibes de Fútbol Más?



Fuente: Elaboración propia

Para este factor, se obtuvo una media de 4,4 y una moda de 5, por ello podríamos asegurar que, para los apoderados, es importante el beneficio que se recibe de Fútbol Más y esta percepción corresponde con el nivel de importancia (también alto) que consideran que tiene Fútbol Más en sus barrios. Desde la percepción de los apoderados Fútbol Más y el beneficio que reciben de la organización son muy importantes. Esto podría ser un motivador considerable para el compromiso que busca generar Fútbol Más en sus stakeholders y, por tanto, un factor crítico para el propósito organizacional.

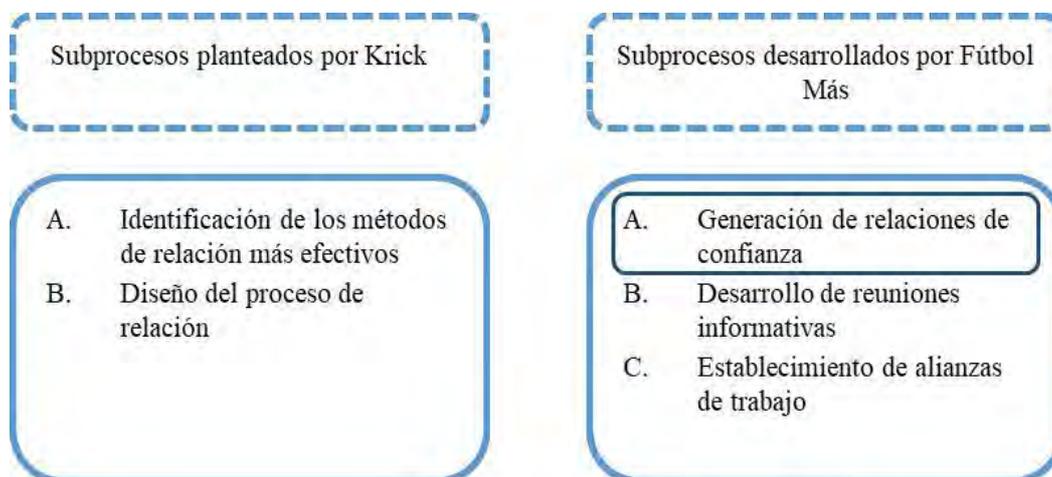
En cuanto a la planificación de resultados, el modelo plantea que “es importante generar consenso con los stakeholders y que estos aprueben los planes” (Krick et al., 2006); Fútbol Más tiene muy en cuenta los intereses de sus stakeholders, pues saben que para que ellos sientan compromiso con el programa debe ser claro el beneficio que recibirán. Para que Fútbol Más pueda comunicar ese beneficio que ofrece, es necesario entender y tomar en cuenta los intereses de los stakeholders, de hecho, esa es la base para el relacionamiento.

En líneas generales Fútbol Más no analiza diferentes enfoques para el relacionamiento con sus stakeholders, trata de involucrarlos a todos a través del interés mutuo que comparten.

El modelo ofrece y expone diversos canales para la relación con los stakeholders, sin embargo, Fútbol Más mantiene un contacto directo con todos y cuando es necesario tomar acuerdos formales, recurre a un convenio de trabajo y esquelas o citaciones a los padres para las reuniones importantes. Esta es una manera de que los apoderados sientan que realmente asumen un compromiso al participar en las actividades de Fútbol Más. Es así que, si bien el modelo presenta puntos de concordancia importantes con las actividades de Fútbol Más, estos se ven limitados al contacto directo y la búsqueda de consensos entre los stakeholders y la organización, en tal sentido, se estarían dejando de lado otros puntos de cuidado planteados por el modelo. Debido al propósito social de la organización, estos puntos de análisis que se dejan de lado no representan aspectos de vulnerabilidad para Fútbol Más, pues hasta el momento no ha identificado actores negativos a sus actividades. En contraste, el modelo plantea una variedad de puntos de análisis más amplia, pues en el ámbito empresarial es más probable encontrar actores contrarios a la organización dependiendo del sector bajo el cual opere la misma.

Finalmente, las etapas planteadas dentro del modelo no coinciden exactamente con las etapas desarrolladas por Fútbol Más, sin embargo, sí se han encontrado algunas técnicas comunes como las reuniones informativas. El siguiente gráfico muestra el resumen de los hallazgos obtenidos en relación a esta variable:

Figura 24: Hallazgos de la cuarta variable



Fuente: Elaboración propia

5. Quinta variable: Implementación y revisión de la relación

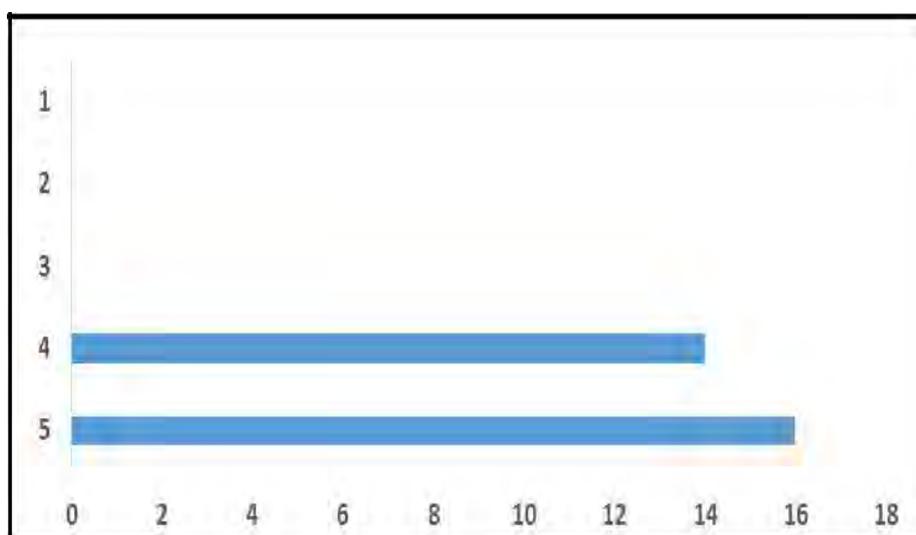
La última etapa del modelo de Krick tiene como objetivo “traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones y asegurarse de que los stakeholders comprendan cómo lo hace” (Krick et al., 2006, p.108), por ello, el primer subproceso se refiere a la creación de un plan de acción. El modelo de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa menciona que “la implementación puede consistir de acciones que debe realizar [...] sobre la base de la información recogida, o de un acuerdo entre los stakeholders para realizar acciones individuales y de cooperación” (Krick et al., 2006, p.109). Además, se menciona que se debe hacer un seguimiento de la implementación de los resultados.

El modelo de Krick sugiere que se establezcan objetivos SMART durante y después del proceso de relación, estos objetivos tienen por propósito “asegurar la capacidad de respuesta de su compañía ante los stakeholders, debe tratar de obtener su consentimiento” (Krick et al., 2006, p.111). En general, como ya hemos mencionado antes, existe una divergencia entre lo que plantea el modelo y lo que realiza la organización, Fútbol Más no plantea objetivos, ya que el proceso de relación se realiza directamente con los apoderados y beneficiarios, ellos como organización, saben que cada grupo de interés busca algo en particular, como nos menciona la

coordinadora de Lurín “mantener interesado al barrio, y al barrio lo mantienes interesado si le das muy buenas clases, si le das nuevos talleres, si estás ofreciendo nuevas cosas” (comunicación personal, 9 de mayo, 2018).

Un punto importante para Fútbol Más es el de mantener interesado a la comunidad con la cual trabaja, que se sientan comprometidos con la organización. Por ello, decidimos medir a través de un sondeo el compromiso de los apoderados. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 25: Implementación y revisión de la relación - ¿Qué tan comprometido se encuentra con Fútbol Más?



Fuente: Elaboración propia

Como observamos en el gráfico, ante la pregunta: “¿qué tan comprometido se encuentra con Fútbol Más? se obtuvo una media de 4.3 y una moda 5, esto quiere decir que la mayoría de los apoderados se encuentra motivado y comprometido en participar en las actividades de la organización; sin embargo, un porcentaje menor de ellos se encuentra motivado en participar, pero no asisten mucho a las actividades debido a que sus hijos son más grandes, esto sucede en uno de los barrios donde la organización interviene.

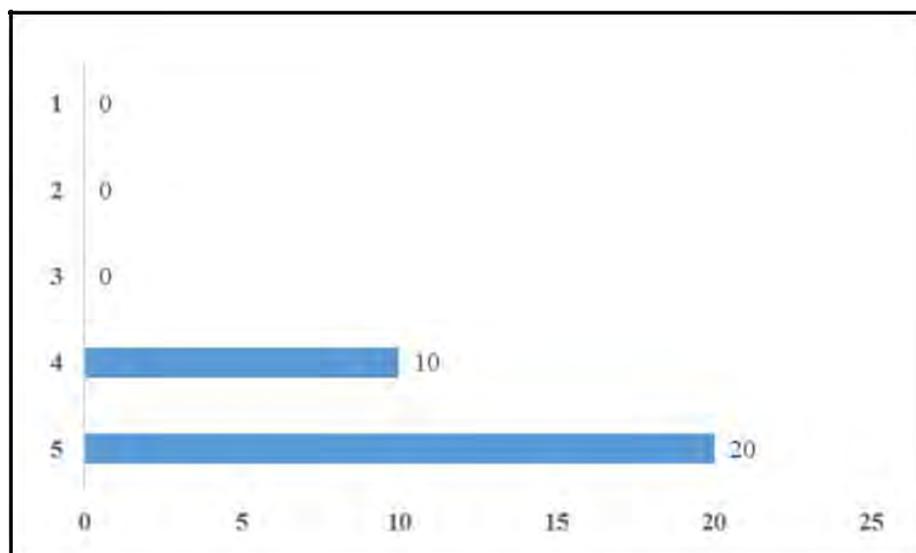
En general, se observa que el compromiso con el programa por parte de los apoderados es fuerte, ya que como se mencionó en los hallazgos cualitativos el involucrarse en las actividades hace que se comprometan más con Fútbol Más, y la organización siempre trata de involucrarlos a todos los grupos de interés para que los objetivos se cumplan.

El siguiente subproceso es el de informar y generar confianza en los stakeholders, esto se da para “demostrar su consideración de los resultados del proceso de relación, resulta de vital

importancia informar a sus stakeholders de las decisiones que ha tomado como consecuencia de la relación” (Krick et al., 2006, p. 113). Para ello plantean diversas maneras de informar a los grupos de interés que participan en el proceso de relación o a los que se le desee informar, estas son realizar conversaciones individuales, seguimiento telefónico, entregar cartas de agradecimiento, entre otros. El modelo de Krick plantea que es importante informar, ya que “constituye una parte integral del proceso de relación con los stakeholders, tanto en términos de ofrecer feedback a aquellos que participaron directamente en el proceso como de continuar la relación” (Krick et al., 2006, p.113). En la práctica, pudimos observar que Fútbol Más realiza reuniones semanales con los coordinadores de cada barrio, es decir, la comunicación es importante como menciona el modelo “los días miércoles por ejemplo conversamos mucho lo que ha pasado en la semana” (comunicación personal, 30 de abril, 2018), estas reuniones son para ver cómo están avanzando, conversar sobre qué es lo que ha pasado en los barrios y planificar los talleres de la siguiente semana. Además de ello, Jimena menciona que se dedica un espacio de la reunión para hablar del trabajo que se realiza con los apoderados y beneficiarios, también redefinen estrategias constantemente, ya que “en el tema comunitario hay mucho dinamismo, entonces como hay tanto dinamismo nos vamos acoplando y co-creando y reinventando cosas de acuerdo a lo que se venga presentando” (comunicación personal, 30 de abril, 2018).

Por otro lado, en la práctica, los coordinadores realizan reuniones, por lo menos cada vez al mes con los apoderados, para informar sobre el avance de los talleres y las actividades por realizar. Además, Jimena nos mencionó que cuando ya conocen a los apoderados, es decir el proceso de relación ya es más fuerte, la comunicación es más directa, se realizan conversaciones individuales “cuando ya los conoces pasas a la cotidianeidad, mensajitos, WhatsApp” (comunicación personal, 30 de abril, 2018). Debido a la importancia de la comunicación por parte de Fútbol Más con los apoderados y viceversa, además del interés por saber si a los apoderados les importaba recibir la información de Fútbol Más, se utilizó la parte cuantitativa a través de un sondeo para conocer más a detalle la percepción de los apoderados, los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 26: Implementación y revisión de la relación - ¿Qué tan importante le parece recibir información de Fútbol Más?

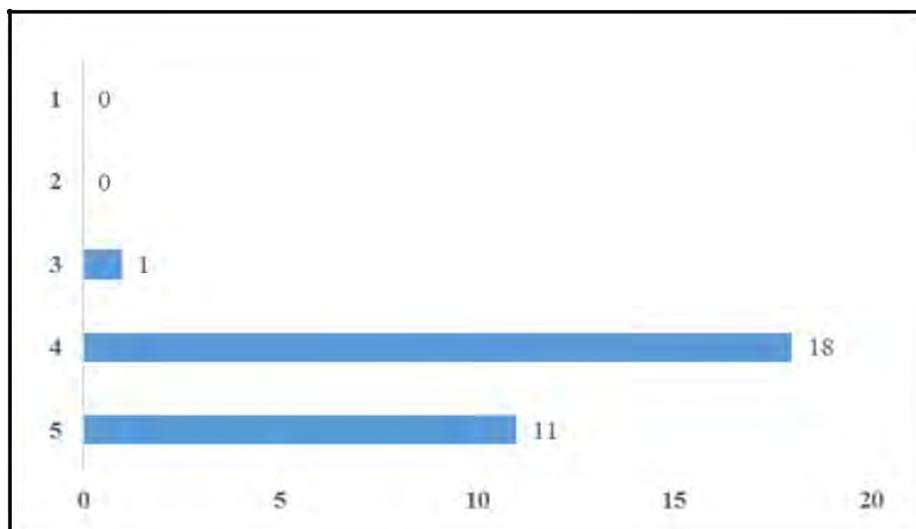


Fuente: Elaboración propia

Se muestra que ante la pregunta: “¿qué tan importante le parece recibir información de parte de Fútbol Más?” se obtuvo una media de 4.2 y una moda de 5, esto quiere decir que a la mayoría de los apoderados les parece muy importante recibir información, ya sea de las actividades que se realizarán, o de alguna inquietud que surja por parte de algún grupo de interés, entre otros temas. Sin embargo, una menor cantidad de apoderados no consideran la misma importancia debido al menor involucramiento en las actividades de la organización. Por último, cuando ya hay más confianza, la comunicación es personal, es decir, con cada uno de los apoderados.

Para validar la confianza con los grupos de interés, decidimos hacer una pregunta en el sondeo sobre si los apoderados podían dar su opinión. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 27: Implementación y revisión de la relación - ¿Qué tanto cree que puede dar sugerencias a Fútbol Más?



Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta: “¿Qué tanto cree que puede dar sugerencias a Fútbol Más?”, se obtuvo como media 3.9 y moda 4, esto quiere decir que los apoderados sienten que sí se pueden dar sugerencias a los profesores y coordinadores de la organización; sin embargo, hubo diferentes respuestas debido a que en uno de los barrios la confianza todavía no es fuerte, esto quiere decir que no todos los apoderados se toman la libertad de decir sus sugerencias a pesar de que las tengan.

El último subproceso es el de revisar el proceso de relación, ya que “una evaluación integral de las actividades del proceso de relación con stakeholders realizadas hasta la fecha revelará diversas oportunidades para mejorar el enfoque de la compañía en función de futuras convocatorias” (Krick et al., 2006, p.119). Para ello, el modelo de Krick plantea analizar cuál es el proceso de relación para determinar cómo deberían desarrollarse las relaciones en el futuro con los grupos de interés, además menciona que la actividad “debería realizarse en equipo o con la participación de los stakeholders, después del proceso de relación o durante el mismo” (Krick et al., 2006, p.119). La metodología señala que:

- Existe una amplia variedad de alternativas para involucrar a los stakeholders en el proceso de evaluación.

- Vuelva a contemplar los escenarios de mejores y peores situaciones posibles que elaboró antes de iniciar el proceso de relación.

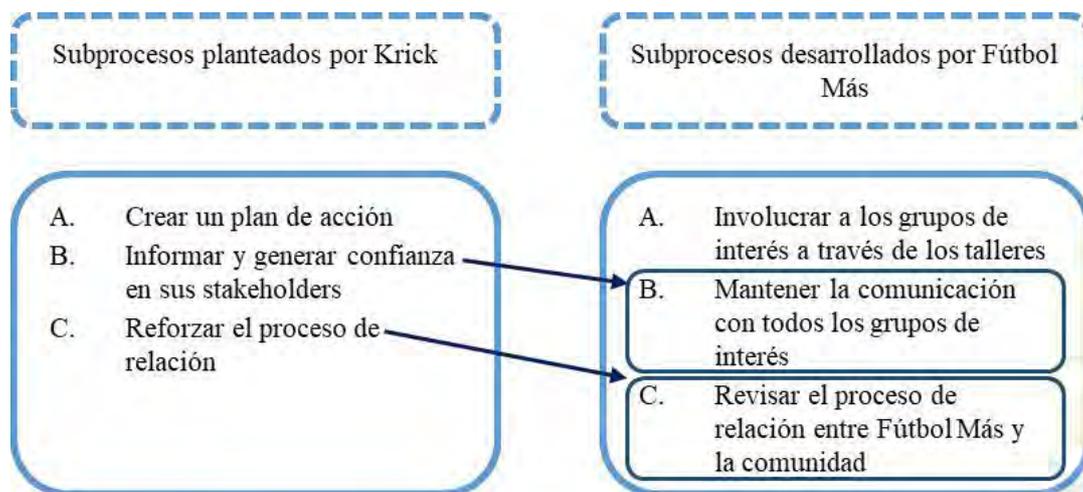
-Retome las señales de éxito que definió en el plan de desarrollo de la relación con stakeholders

-En general, debe tratar de descubrir los aspectos del proceso que funcionaron y los que no y qué se podría mejorar para la próxima vez.

En la práctica, Fútbol Más menciona que es muy posible que durante el curso de la relación con los diferentes grupos de interés surjan nuevos temas importantes que requieran ser dialogados, o que sea necesario reevaluar las prioridades y recursos a ser utilizados, por ello mencionan que la revisión del proceso es indispensable para lograr identificar posibilidades futuras en el ciclo del programa. Como se mencionó anteriormente, Fútbol Más tiene que ver el interés de los apoderados y beneficiarios para que estos puedan involucrarse con el objetivo de la organización.

El siguiente cuadro muestra el resumen de los hallazgos con respecto a la última variable:

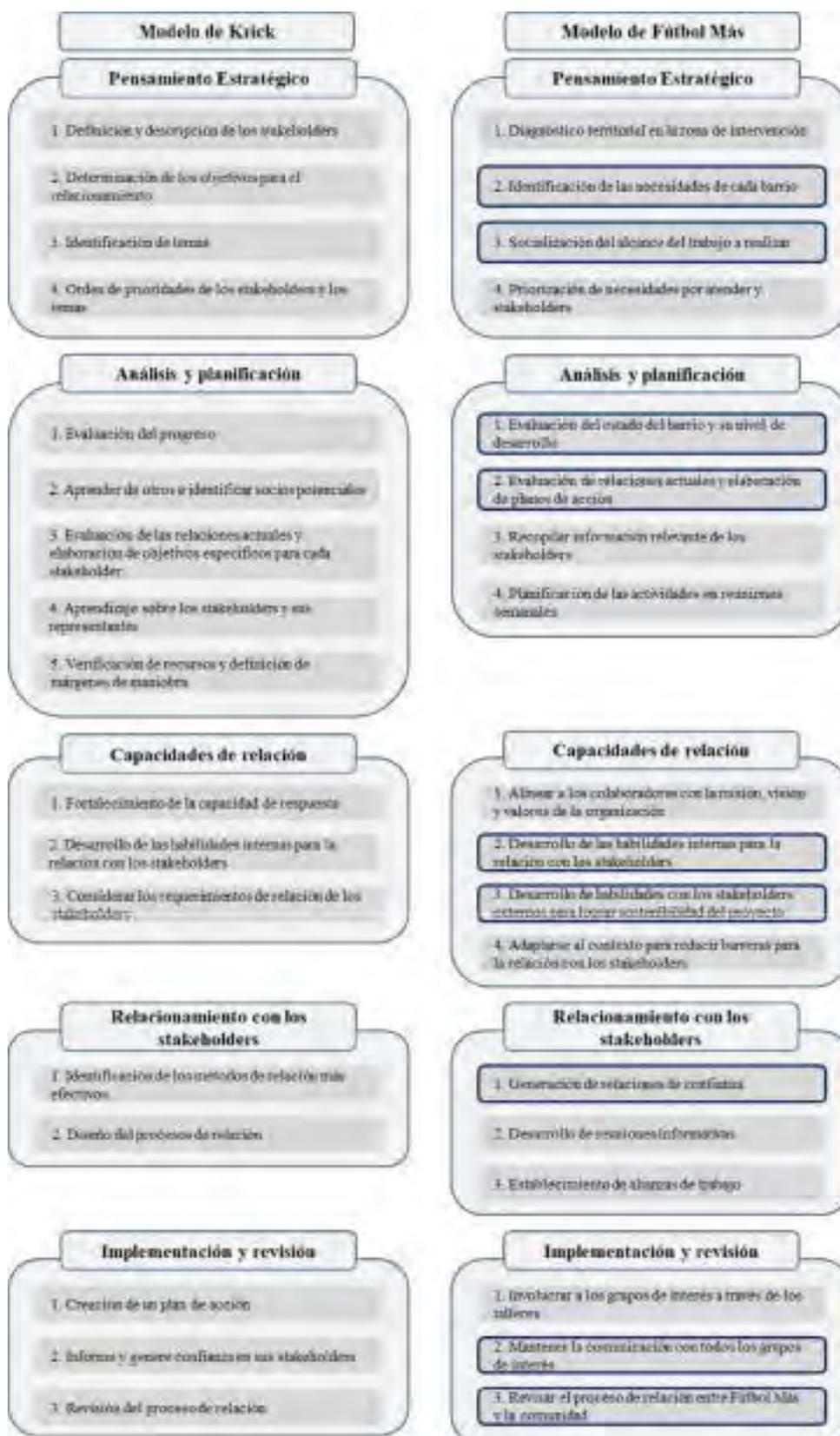
Figura 28: Hallazgos de la quinta variable



Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico resume los procesos expuestos en el modelo y los procesos que desarrolla Fútbol Más para comprometer a los apoderados y beneficiarios de la organización:

Figura 29: Resumen de los procesos expuestos en el modelo y los de Fútbol Más



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales responden al objetivo principal que es determinar los factores críticos en el desarrollo del stakeholder engagement logrado por Fútbol Más en los apoderados y beneficiarios del programa. En tal sentido, concluimos que las etapas críticas son: el pensamiento estratégico, las capacidades de relación y la relación entre los stakeholders y la organización. El pensamiento estratégico es una etapa crítica porque permite entender el entorno para formular y posteriormente aplicar estrategias de relacionamiento efectivas. En cuanto al desarrollo de las capacidades de relación, es una etapa crítica pues permite garantizar que las estrategias de relacionamiento se apliquen de acuerdo a lo planeado. Finalmente, la relación entre los stakeholders y la organización también es una etapa crítica porque es ahí donde se establece el contacto con los grupos de interés y se generan vínculos de confianza que garantizan relaciones de cooperación.

A continuación, se presentan las conclusiones referidas a los objetivos específicos de la investigación.

1. Referidas a la identificación de las etapas del modelo que se aplican en los apoderados y beneficiarios de Fútbol Más.

En cuanto a la primera variable, pensamiento estratégico, podemos concluir que dos subprocesos del modelo coinciden con lo aplicado por Fútbol Más. El primer subproceso de esta variable que se presenta en Fútbol Más es la definición y descripción de los stakeholders, el cual coincide con el diagnóstico territorial que aplica Fútbol Más, debido a que en ambos se busca identificar a los principales grupos de interés para la organización. Por otro lado, el subproceso identificación de temas que plantea el modelo coincide con la identificación de necesidades de cada barrio que realiza la organización, en ambos casos estos temas y necesidades deberán ser atendidos por las organizaciones para el relacionamiento.

En cuanto a la segunda variable, capacidad de análisis y planificación, concluimos que tres subprocesos coinciden con lo planteado por el modelo. El primer subproceso de esta variable que coincide con lo que hace Fútbol Más es la evaluación del progreso, ya que la organización analiza el estado en el que se encuentra el barrio para, de esta manera, identificar las oportunidades de mejora. En cuanto al segundo subproceso Fútbol Más solo cumple con la evaluación de relaciones actuales, pero no plantea objetivos específicos para cada grupo de interés, como lo señaló la Directora Social en la entrevista aplicada. El tercer subproceso que se

aplica es el aprendizaje sobre los stakeholders y sus representantes, ya que Fútbol Más recopila información relevante para entablar relaciones significativas para ambas partes.

Respecto a la tercera variable, capacidades de relación, son dos los subprocesos del modelo que aplica Fútbol Más. El primer subproceso que coincide es el desarrollo de las habilidades y características internas necesarias para la relación con los stakeholders, debido a que, como lo refiere la Directora Social, el desarrollo del equipo es clave para que el programa pueda funcionar bien. El segundo subproceso que aplica la organización es considerar los requerimientos de relación de sus stakeholders. Con respecto a este punto, Fútbol Más identifica las barreras que impiden la participación de los apoderados y beneficiarios en la intervención y fortalece las competencias necesarias para lograr que el proyecto perdure en el tiempo.

Respecto a la cuarta variable, relación entre los stakeholders y la organización, no se encontraron coincidencias entre el modelo y lo desarrollado por Fútbol Más.

Por último, respecto a la quinta variable, implementación y revisión de la relación, dos subprocesos coinciden con lo planteado por el modelo. El primer subproceso que aplica Fútbol Más es el de informar y generar confianza en sus stakeholders, ya que, a fin de entablar relaciones de confianza con los apoderados y beneficiarios, estos deben conocer las decisiones tomadas por la organización. El segundo subproceso que coincide con lo planteado por el modelo es el de reforzar el proceso de relación, pues Fútbol Más realiza reuniones periódicas con los apoderados para monitorear las relaciones que se van formando con ellos, y también realizan reuniones internas de coordinación para obtener el feedback necesario, como lo mencionan los coordinadores barriales en las entrevistas aplicadas.

2. Referidas a cómo se desarrollan las etapas del stakeholder engagement de Fútbol Más.

Dentro de la primera etapa (pensamiento estratégico), el stakeholder engagement de Fútbol Más empieza con el diagnóstico territorial en la zona de intervención que sirve para reconocer a los principales actores del barrio. Luego, desarrollan la identificación de las necesidades de la zona de intervención, la cual posteriormente servirá para establecer relaciones con los actores identificados. Seguidamente, Fútbol Más realiza la socialización del alcance del trabajo con la finalidad de comunicar las actividades que se realizarán y de qué manera los stakeholders pueden aportar en dichas actividades. Finalmente, la organización prioriza las necesidades a atender y aquellos stakeholders que pueden colaborar con dicho fin.

Dentro de la segunda etapa, capacidad de análisis y planificación, la organización realiza una evaluación del estado del barrio, su nivel de desarrollo y evalúa sus relaciones actuales para definir las estrategias de relacionamiento que van a aplicar. Cabe recalcar que estas estrategias difieren de acuerdo a la situación actual de cada barrio. Luego, Fútbol Más recopila información relevante de los apoderados y beneficiarios para conocer sus expectativas, sus intereses y las necesidades particulares de cada uno. Por último, los coordinadores se reúnen con la Directora Social para planificar las actividades a desarrollar en los talleres.

Respecto a la tercera etapa, capacidades de relación, Fútbol Más procura que todos los colaboradores estén alineados con la misión, visión y valores de la organización. Seguidamente, deben desarrollar las habilidades y características internas necesarias para la relación con los stakeholders, en especial las de los coordinadores barriales, ya que ellos están en contacto directo con los apoderados y beneficiarios de la organización. Luego, la organización desarrolla las habilidades de los apoderados incentivando su participación en el equipo de coordinación barrial y de los beneficiarios con su programa de líderes barriales. Finalmente, la organización debe adaptarse al contexto de la zona para superar los obstáculos que pueden impedir la participación de los beneficiarios en las intervenciones.

En cuanto a la cuarta etapa, relación entre los stakeholders y la organización, Fútbol más genera relaciones de confianza para que los apoderados se sientan comprometidos con el éxito del programa y se involucren de manera participativa en las actividades. Otro proceso dentro de esta etapa es el desarrollo de reuniones informativas que buscan comunicar las actividades que se han ido desarrollando en el barrio y el rol que desempeñan los apoderados en dichas actividades. Por último, la organización establece alianzas de trabajo con los actores de la zona, para ello, se priorizan aquellos actores que pueden ayudar a atender aquellas necesidades latentes en el barrio que fueron previamente identificadas.

En relación a la última etapa, implementación y revisión de la relación, Fútbol Más involucra a los apoderados y beneficiarios en la participación activa de los talleres para que perciban de manera más concreta el beneficio que reciben de la organización. Además, buscan mantener la comunicación constante con los apoderados, a través de las relaciones horizontales que establecen los coordinadores. Por último, la organización revisa el proceso de relación que tiene con los apoderados y beneficiarios mediante reuniones periódicas.

3. Referidas a las particularidades que se producen al aplicar el modelo en una organización social como Fútbol Más.

Primeramente, una de las diferencias más relevantes dentro de la etapa de pensamiento estratégico, es que el diagnóstico de Fútbol Más es de tipo territorial, lo cual se debe al dinamismo que exige el sector social. Además, la identificación de las necesidades del barrio y la socialización del trabajo a realizar son los dos subprocesos más importantes de esta etapa pues le otorgan mayor relevancia al rol que desempeñará Fútbol Más en la zona de intervención, tal como muestran los resultados de las preguntas del sondeo planteadas para estos dos subprocesos.

En segundo lugar, Fútbol Más no realiza benchmarking, ya que ellos no han encontrado organizaciones similares. Además, no plantean objetivos específicos para cada grupo de interés, debido que el foco del trabajo está en las necesidades cotidianas que van surgiendo. Los dos subprocesos más importantes son la evaluación del estado del barrio y su nivel de desarrollo, y la evaluación de relaciones actuales con sus grupos de interés, porque a partir de esto, la organización tiene un panorama más claro para definir mejor qué estrategias implementar.

En tercer lugar, respecto a las capacidades de relación, concluimos que no existen diferencias significativas entre lo que establece el modelo y lo que realiza Fútbol Más. Los dos subprocesos más importantes son el desarrollo de las habilidades y características internas necesarias para la relación con los stakeholders y el desarrollo de las habilidades de los stakeholders externos, porque esto permite que la organización pueda aplicar las estrategias definidas.

En cuarto lugar, sobre la relación entre los stakeholders y la organización, la principal diferencia está en que el modelo solo contempla hasta el diseño del proceso de relación, mientras que Fútbol Más enfatiza la generación de relaciones de confianza con los apoderados y beneficiarios. Además, desarrolla constantemente reuniones informativas y busca establecer alianzas de trabajo que fortalezcan el compromiso de estos grupos de interés.

Por último, una de las principales diferencias entre la organización y lo que plantea el modelo, es que no se realizan planes de acción para cada grupo de interés, sino por el contrario se van atendiendo las necesidades que van apareciendo cotidianamente. Los dos subprocesos más importantes son mantener la comunicación con los grupos de interés y revisar el proceso de relación entre Fútbol Más y los mismos, ya que el informarles sobre las decisiones conlleva a que estos se involucren más en la participación de los talleres y que se cumplan los objetivos de la organización.

A continuación, se presentan las recomendaciones planteadas a partir de los hallazgos y conclusiones de la investigación. Estas se han dividido en dos tipos: aquellas orientadas a Fútbol Más y aquellas referidas a futuras investigaciones sobre el stakeholder engagement.

4. Recomendaciones para Fútbol Más.

Fútbol Más tiene claro que depende mucho de sus grupos de interés; sin embargo, hay algunos aspectos que podrían mejorar en cuanto a los procesos para gestionar las relaciones con sus stakeholders. En primer lugar, que para que la organización tenga un trabajo más ordenado en cada barrio donde realiza su intervención, se recomienda contar con un registro formal que le permita agrupar a sus grupos de interés. Si bien Fútbol Más tiene mapeados a sus diferentes stakeholders, no cuentan con un registro que los ayude a identificar las necesidades de cada uno de ellos, el motivo por el que participan de los talleres, entre otros. Entonces, el registro se podría llevar a cabo en un documento que pueda ser compartido con todos los colaboradores de la organización, y de esa manera tengan claro que stakeholders participan para que la intervención tenga éxito y se logre el cumplimiento de los objetivos.

Una vez que la organización cuente con un registro formal de sus grupos de interés, se procedería a elaborar un perfil detallado de cada uno. Existen diferentes factores a tomar en cuenta para definir el perfil del stakeholder con el que se va a establecer una relación. En la práctica, Fútbol Más considera los factores mencionados en el modelo de Krick, sin embargo, esto no se realiza de manera sistemática y formal. Es recomendable entonces que estos perfiles de los stakeholders se encuentren plasmados en una matriz que esté disponible para todos los colaboradores que trabajan en los barrios y que se pueda actualizar a medida que se obtenga más información de ellos, considerando que el entorno en el que se desarrollan las intervenciones es muy dinámico. De esta manera, se contaría con una fotografía de la situación actual de los stakeholders, para poder analizarlos y contactarlos de manera más eficiente.

La elaboración de un perfil detallado de cada grupo de interés, le permitirá a la organización analizar a mayor detalle a cada uno de ellos, pero para que este conocimiento sea más beneficioso, se recomienda plantear objetivos de relacionamiento concretos para stakeholder identificado. Estos objetivos deben estar planteados en cierto horizonte de tiempo, ser realistas y estar sujetos a la posibilidad de ser medidos. Al contar con objetivos para cada grupo de interés, la organización podrá desarrollar planes de crecimiento más estructurados, lo cual le permitirá hacer una mejor proyección de los diferentes factores que podrían influir en su crecimiento. Además, estos objetivos deben estar alineados al propósito de Fútbol Más, así se

podría socializar aún más el fin de la organización con los stakeholders y se podría incrementar su compromiso con la misma.

Otro punto de mejora que se identificó a raíz de la investigación concierne a la comunicación entre Fútbol Más y sus stakeholders. Fútbol Más utiliza principalmente canales informales para la comunicación con los apoderados debido a que se debe adaptar a las necesidades de la comunidad, la falta de uniformidad podría causar que no todos estén recibiendo la misma información y que existan ciertas brechas en el conocimiento que tienen de las actividades de la organización. Se recomienda entonces estandarizar sus comunicaciones con los beneficiarios, apoderados, redes y demás actores, lo cual serviría a su vez para facilitar el seguimiento de la información que transmite la organización al exterior.

Por otro lado, se sugiere que se sistematice y recopilen los aprendizajes y experiencias obtenidos luego de las reuniones semanales que se realizan entre los coordinadores y la Directora Social. Muchas veces luego de las reuniones se llega a un acuerdo, el cual no queda plasmado por escrito, debido a que se cuenta con mucha información (de la estructura de los talleres, realización de actividades, inconvenientes que puedan surgir, sugerencias de los apoderados, planificación, entre otros), entonces muchas veces se pierde lo acordado y no se lleva del todo a cabo. Por tanto, se debe buscar la manera de juntar toda la información de lo aprendido y revisarla constantemente para notar los cambios dentro de la organización. Además, esta información podría ser complementada con el feedback que obtiene cada coordinador de su experiencia en campo, de manera que se puedan elaborar informes o manuales de buenas prácticas y que se facilite la mejora continua de los procesos de relacionamiento de la organización. Se plantea la posibilidad de que el feedback que se realiza en cada reunión semanal sea grabado y posteriormente se extraigan los aspectos más relevantes de la grabación. Luego se podrían elaborar informes mensuales que recopilen los aprendizajes más importantes a la fecha y estos deberían ser complementados con la experiencia adicional de los coordinadores barriales. Estos aprendizajes sistematizados, servirían de base para los profesionales que se vayan incorporando al trabajo en Fútbol Más, reduciría la curva de aprendizaje y se convertiría en un activo importante para la organización, en tanto podría ser implementado en nuevas zonas de intervención.

5. Recomendaciones para futuras investigaciones.

Los hallazgos de esta investigación demuestran la importancia de lograr exitosamente el compromiso de los stakeholders y las ventajas que esto conlleva. En la actualidad, el estudio del stakeholder engagement es un tema que está cobrando relevancia, por lo que se recomienda que

las buenas prácticas encontradas sean replicadas, especialmente en organizaciones de la misma naturaleza. Sin embargo, se debe tomar en cuenta para futuras investigaciones en contextos dinámicos, que se deben elegir cuidadosamente las herramientas de levantamiento de información y saber cómo adaptarlas y aplicarlas dependiendo de las capacidades de los participantes y así sacar el mayor provecho posible al trabajo de campo.

En términos académicos, se recomienda realizar estudios de caso aplicando el mismo modelo utilizado en la presente investigación, pero en una organización de una naturaleza distinta (empresarial o pública), con la finalidad de identificar que particularidades implican estos sectores y qué tanto distan de aquellas reportadas como hallazgos en la presente tesis.

Por otro lado, los hallazgos encontrados se han obtenido a través de entrevistas y un sondeo aplicado en los apoderados de los niños que son beneficiarios del programa, se sugiere enfocar futuras investigaciones en otros grupos de interés para la organización como podrían ser los niños que no son beneficiarios del programa, los vecinos y otros actores del barrio; así se podría ampliar el entendimiento sobre el alcance de los modelos y procesos planteados para el stakeholders engagement.

Por otro lado, una investigación con un enfoque principalmente cuantitativo podría permitir establecer una relación más objetiva y numéricamente medible entre las variables planteadas por el modelo y el stakeholder engagement propiamente dicho. Dicha cuantificación podría ofrecer (eventualmente) una manera de medir el stakeholder engagement y proponer indicadores numéricos para el fenómeno.

Finalmente, el estudio sobre stakeholder engagement ha sido cubierto en los últimos años por diversos investigadores desde el campo de su aplicación empírica a través de estudios de caso, sin embargo, estos se han dado principalmente en contextos alejados y distintos al peruano; en ese sentido, es recomendable ampliar el tema de investigación en la diversidad de contextos que ofrece el Perú para las intervenciones sociales: contextos urbano marginales, rurales, comunidades indígenas, amazónicas, etc.

REFERENCIAS

- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Recuperado de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional . (2016). *Situación y tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2011-2014*.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. y Sutherland , S. (2002). *Unfolding stakeholder thinking: Theory responsibility and engagement* . New York.
- Argandoña , A. (2011). *ISO 26000, UNA GUÍA PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES* . Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, pp. 1-33.
- Banco de desarrollo de América Latina. (21 de Marzo de 2017). *El deporte, gran aliado del desarrollo de América Latina*. Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/03/el-deporte-gran-aliado-del-desarrollo-de-america-latina/>
- Banco de desarrollo de América Latina. (s.f.). *La estrategia*. Recuperado de <http://www.somosla.org/la-estrategia/>
- Banco Interamericano de Desarrollo . (2018). *Deporte*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/deportes>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social. Estrategia y creación de valor*. Lima : PUCP.
- Bebbington, J., Unerman, J., y O'Dwyer, B. (2014). *Sustainability Accounting and Accountability*. Routledge.
- Bellostas, A., Marcuello, C. y Moneva, J. (2006). *Capital social y organizaciones no lucrativas en España. El caso de las ONG para el Desarrollo*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. En E. Richardson, *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*. p. 51
- Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management*. Gower.
- Buckland, H. y Murillo , D. (2014). *La innovación social en América Latina: Marco conceptual y agentes*. ESADE, FOMIN.
- Cáceres, E. (2014). *El rol de las ONG en América Latina: Los desafíos de un presente cambiante*. Chile: Acción. Recuperado de <http://accionag.cl/wp-content/uploads/2017/08/ROL-ONG-Latinoamerica.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2012). *Países de América Latina y el Caribe llaman a repensar el sistema de cooperación internacional*.

- Chávez, J. (16 de Abril de 2018). (I. Campos, Entrevistador)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Clarkson, M. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. The academy of management review, pp. 92-117.
- Colwell, T. (2012). *Acuity Consultants* . Recuperado de <http://acuityconsultants.com/wp/2012/02/change-management-7-essential-elements-of-stakeholder-engagement/>
- Cunill-Grau, N. (2014). *La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: Un acercamiento analítico conceptual*. Gestión y política pública, XXIII(1), 6. Recuperado de <http://siare.clad.org/fulltext/2236500.pdf>
- Deloitte. (2014). *Stakeholder Engagement*. Johannesburg: Deloitte. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_StakeholderEngagement_04042014.pdf
- Díaz, A. (9 de Mayo de 2018). (C. Segura, Entrevistador)
- Escudero, G. (2011). *Bien común y stakeholders: La propuesta de Edward Freeman*. Empresa y Humanismo, pp. 145 - 150.
- Figueroa, C. (2014). *Exclusión Social en el Perú: Hacia una Nueva Política Social*. Lima: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/03-exclusion-social.pdf>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management Approach*. New York: Pitman Publishing .
- Fútbol Más. (2018). Recuperado de Fútbol Más: <http://futbolmas.org/>
- Granda Revilla, G. (2011). *La gestión de los grupos de interés en la estrategia de las organizaciones*. En R. Trujillo Fernandez .
- Greenwood, M. (2007). *Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility*. Journal of business ethics.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- IESE BUSINESS SCHOOL. (2009). Recuperado de https://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf
- International Finance Corporation. (2007). *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*. Washington DC: IFC.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpaa, M. (2006). *El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Accountability, United Nations Environment Programme y Stakeholders Research Associates Canada .

- López, H. (2017). Entrevista a Hellen. (I. Campos, Entrevistador)
- Manetti, G. (2011). *The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points*. Corporate Social Responsibility and environmental management , pp. 110-122.
- Maza, G., Balibrea, K., Camino, X., Durand , J., Jimenez, P. J. y Santos, A. (2010). *Deporte, actividad física e inclusión social*. Madrid: Consejo Superior de Deportes. Recuperado de <http://www.planamasd.es/sites/default/files/programas/medidas/actuaciones/WEB-GUIA+I.pdf>
- Mendiluce, J. M. (2004). Prólogo . En A. Vernis, *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, p. 32. Barcelona : Grupo Planeta .
- Moore, M. (1997). *Creating Public Value* . Cambridge : Harvard University Press .
- Ipsos MORI (2009). *Understanding your stakeholders*. IPSOS. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/1970-01/sri-understanding-stakeholders-november-2009.pdf>
- Murguía , E., Ocegueda , V., y Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Jalisco: Umbral
- Murrieta, Y. (14 de Mayo de 2018). (I. Campos, Entrevistador)
- Nirenberg , O. (2013). *Evaluación de intervenciones sociales participativas orientadas a jóvenes*. Buenos Aires: Centro de Apoyo al Desarrollo Local. Recuperado de http://www.ceadel.org.ar/cuadernos/Cuad_50_EvalIntervJuveniles.pdf
- PNUD. (s.f.). *Informe Nacional de Desarrollo Humano*. Recuperado de <http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/concepto/>
- PNUD. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Ponce, M. y Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: PUCP.
- Portocarrero, F., Sunborn, C., Cueva , H. y Millán, A. (2002). *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*. Lima.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la organización*. Tecnos .
- Robert , M. (2013). *La desigualdad y la inclusión social en las Américas: Elementos clave, tendencias recientes y caminos hacia el futuro*. En Desigualdad e inclusión social en las Américas, p. 35. Organización de los Estados Americanos.
- Rodríguez, C. (20 de Mayo de 2012). *EOI*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>
- Rojas, B. (21 de Mayo de 2018). (C. Segura, Entrevistador)
- Sanchez, M. (24 de Mayo de 2018). (B. Ferruzo, Entrevistador)

- Schmeer, K. (2000). *Stakeholder Analysis Guidelines*. World Health Organization.
Recuperado de <http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf>
- Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*.
Washington D.C.: Harvard University.
- Subirats, J. (2001). *Sociedad civil y Voluntariado: Responsabilidades colectivas y valores públicos en España*. Barcelona.
- Thompson, I. (2006). *Promonegocios*. Recuperado de
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Uroz, J. M., Plaza, J. A., y De Burgos, J. (2010). *Grupos de interés y gestión deportiva: Un estudio aplicado a la UD Almería*. Almería: Universidad de Almería.
- Valencia, J. (23 de Mayo de 2018). (I. Campos, Entrevistador)

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Variables intermedias	Indicadores	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra
Análisis del desarrollo del stakeholder engagement y su contribución al logro del propósito organizacional: estudio de caso de la ONG Fútbol Más Perú.	Pregunta principal: ¿Cuáles son las etapas críticas en el desarrollo del stakeholder engagement en los beneficiarios y apoderados de la ONG Fútbol Más Perú?	Objetivo principal Determinar las etapas críticas en el desarrollo del stakeholder engagement en los beneficiarios y apoderados de la ONG Fútbol Más Perú.	Variable Dependiente: Stakeholder engagement		I:V.D Nivel de compromiso de los stakeholders con la organización	1. Entrevistas semiestructuradas con los directivos de Fútbol Más y con los principales stakeholders: Niños que participan de las intervenciones, padres de familia, líderes barriales. 2. Sondeo	Se eligió a Fútbol Más ya que es una organización privada sin fines de lucro que realiza intervenciones sociales mediante el deporte, fomentando la inclusión social gracias al trabajo conjunto con sus stakeholders.
	Preguntas secundarias: P1: ¿Qué etapas del modelo de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa se aplican en los apoderados y beneficiarios de Fútbol Más?	Objetivos secundarios: O.S.1: Identificar qué etapas del modelo de stakeholder engagement de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa se aplican en los apoderados y beneficiarios de Fútbol Más.	Variables Independientes: V.ID.1: Pensamiento estratégico	1. Definición y descripción de los stakeholders 2. Determinación de los objetivos estratégicos de relacionamiento. 3. Identificación de temas de interés. 4. Orden de prioridad entre los stakeholders y los temas.	I:V.ID.1 1. Número de stakeholders identificados 2. Grado de interés de los stakeholders 3. Nivel de influencia de los stakeholders 4. Nivel de dependencia de los stakeholders 5. Grado de relevancia de intereses	1. Revisión de mapa de stakeholders y matrices de stakeholders y temas 2. Entrevistas semiestructuradas con la Directora Social y coordinadores barriales de Fútbol Más. 3. Sondeo	Se ha entrevistado a la Directora Social, Jimena Chávez y a los dos coordinadores barriales: Andrea Díaz y Julio Valencia. En cuanto a los otros beneficiarios y apoderados se realizó un muestro aleatorio y por conveniencia para desarrollar las entrevistas semiestructuradas, estas se hicieron hasta alcanzar la

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Variables intermedias	Indicadores	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra
	<p>P2: ¿Cuáles son las etapas del proceso desarrollado por Fútbol Más para lograr el stakeholder engagement en sus beneficiarios y apoderados?</p> <p>P3: ¿Cuáles son las diferencias y similitudes que se generan en el modelo de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa al aplicarlo en una organización social?</p>	<p>O.S.2: Describir las etapas del proceso de stakeholder engagement que desarrolla Fútbol Más en los apoderados y beneficiarios de sus intervenciones.</p> <p>O.S.3: Analizar las particularidades (similitudes y diferencias) que se producen al aplicar el modelo de stakeholder engagement de Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpaa en los apoderados y beneficiarios de una organización del sector social como Fútbol Más.</p>	<p>V.ID.2: Capacidad de análisis y planificación</p> <p>V.ID.3: Capacidades de relación</p>	<p>1. Evaluación del proceso</p> <p>2. Benchmarking e identificación de socios</p> <p>3. Evaluación de las relaciones actuales y objetivos específicos por cada grupo</p> <p>4. Aprendizaje sobre los stakeholders y sus representantes.</p> <p>5. Verificación de compromisos de recursos y definición de márgenes de maniobra.</p> <p>1. Fortalecimiento de la capacidad de respuesta</p> <p>2. Desarrollo de habilidades internas para la relación con los stakeholders.</p> <p>3. Consideración de los requerimientos de relación de los stakeholders.</p>	<p>identificados</p> <p>I.V.ID.2: 1. Avance del proceso</p> <p>2. Situación de la organización con respecto a otras</p> <p>3. Capacidad de la organización para responder a necesidades</p> <p>4. Verificación de objetivos SMART</p> <p>5. Grado de involucramiento</p> <p>I.V.ID 3: 1. Nivel de desarrollo de habilidades internas</p> <p>2. Número de mecanismos definidos para promover la capacidad de compromiso en los stakeholders</p>	<p>1. Entrevista con la Directora Social de Fútbol Más</p> <p>2. Observación no participante del proceso</p> <p>3. Sondeo</p> <p>1. Entrevista semiestructurada a los coordinadores barriales de Fútbol Más y a la Directora Social.</p> <p>2. Entrevistas semiestructuradas a los stakeholders de la organización (niños, apoderados, líderes barriales)</p> <p>3. Observación no</p>	<p> saturación.</p> <p>En cuanto al sondeo, este se desarrolló con un muestreo por conveniencia, no aleatorio.</p>

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Variables intermedias	Indicadores	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra
						participante 4. Sondeo	
			V.ID.4: Relación entre los stakeholders y la organización	1. Identificación de los métodos de relación más efectivos 2. Diseño del proceso de relación	I.V.ID 4: 1. Número de variables identificadas para definir la técnica más efectiva 2. Nivel de desarrollo del proceso de ejecución de la técnica	1. Entrevistas semiestructuradas. 2. Sondeo	
			V.ID.5: Revisión del proceso y retroalimentación	1. Creación de un plan de acción 2. Informar y generar confianza en los stakeholders 3. Revisión del proceso de relación	I.V.ID.5: 1. Nivel de desarrollo del plan de monitoreo 2. Número de conceptos y relaciones obtenidos del proceso 3. Número de stakeholders a los cuales se les realiza seguimiento constante 4. Nivel de compromiso de los stakeholders	1. Entrevista a la Directora Social y a los coordinadores barriales de Fútbol Más 2. Observación directa del comportamiento de los stakeholders hacia la organización 3. Sondeo	

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA SOCIAL

Saludo.

Mi nombre es soy alumno de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente me encuentro desarrollando un trabajo de titulación sobre stakeholders engagement. El objetivo de nuestra investigación es determinar cuáles son las etapas críticas en el proceso que despliega Fútbol Más para generar engagement en sus grupos de interés. Para ello nos encontramos desarrollando entrevistas a profundidad con diferentes stakeholders de la organización. Te agradecemos tu tiempo y predisposición a colaborar con nuestra investigación. Debemos informarte que la información que recopilamos será utilizada exclusivamente para fines de la investigación y será grabada para facilitar el posterior análisis. Recuerda que lo que buscamos es conocer tus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas, así que estás en libertad de expresar lo que mejor te parezca.

1. Preguntas introductorias

a. Sobre el entrevistado

- ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?
- ¿Cuánto tiempo viene laborando en la organización?

b. Sobre la organización

- ¿Cómo nace la organización Fútbol Más?
- ¿Cuál es la misión y visión de Fútbol Más?

2. Preguntas sobre las variables a investigar

a. Acerca del pensamiento estratégico

- ¿Quiénes son los principales stakeholders de los programas sociales que realiza Fútbol Más?
- ¿Qué procesos realizan para mapear a sus stakeholders?
- ¿Cómo desarrollan el mapeo de los intereses de cada stakeholder?
- ¿Cuál diría que es el grado de interés de sus stakeholders en el propósito de su organización?
- ¿Qué criterios emplean para priorizar a sus stakeholders?

b. Acerca de la capacidad de análisis y planificación

- ¿Han desarrollado benchmark para gestionar sus relaciones con los stakeholders?
- ¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los stakeholders en Fútbol más?
- ¿Cómo diría que influyen en las operaciones de la organización?
- ¿Han planteado objetivos para sus stakeholders de cara a su organización?

c. Acerca de las capacidades de relaciones

- ¿Qué procesos internos tienen para responder a los intereses de sus stakeholders?

- ¿Cuáles diría que son las fortalezas de su organización para dar respuesta a sus stakeholders?
- ¿Cómo definen su estrategia de relacionamiento con sus stakeholders?
- ¿Cómo se realiza la comunicación entre Fútbol más y sus stakeholders?
- ¿Desarrollan sesiones de feedback sobre las relaciones con sus stakeholders? ¿Cómo se desarrollan estas sesiones?

d. Acerca de la relación entre los stakeholders y la organización

- ¿Cómo determinarían la técnica más efectiva para generar engagement en sus stakeholders?

e. Acerca de la implementación y revisión del proceso

- ¿Monitorean sus relaciones con los stakeholders? ¿Cómo?
- ¿Tienen procesos internos para la gestión de los aprendizajes obtenidos?
- ¿Cuentan con algún incentivo para sus principales stakeholders?
- ¿Cada cuánto revisan sus estrategias de relación con los stakeholders?
¿Cómo lo hacen?
- ¿De qué manera se realiza la rendición de cuentas de la organización?
- ¿Cuentan con reportes/informes anuales/mensuales que estén disponibles para el público?

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA A LOS COORDINADORES BARRIALES

Saludo.

Mi nombre es..... soy alumno de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente me encuentro desarrollando un trabajo de titulación sobre stakeholders engagement. El objetivo de nuestra investigación es determinar cuáles son las etapas críticas en el proceso que despliega Fútbol Más para generar engagement en sus grupos de interés. Para ello nos encontramos desarrollando entrevistas a profundidad con diferentes stakeholders de la organización. Te agradecemos tu tiempo y predisposición a colaborar con nuestra investigación. Debemos informarte que la información que recopilemos será utilizada exclusivamente para fines de la investigación y será grabada para facilitar el posterior análisis. Recuerda que lo que buscamos es conocer tus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas, así que estás en libertad de expresar lo que mejor te parezca.

1. Preguntas introductorias

- ¿Cuáles son las principales funciones que cumple como coordinador barrial?
- ¿Cuánto tiempo viene apoyando en la organización?

2. Preguntas sobre las variables a investigar

a. Acerca del pensamiento estratégico

- ¿Quiénes participan en las actividades de Fútbol Más en tu barrio?
- ¿Por qué participas en este proyecto?
- ¿Qué tanto influyes en las actividades de Fútbol Más en tu barrio?
- ¿Quiénes conforman las redes comunitarias en el barrio en el que trabajas?
- ¿Qué intereses tienen los actores de esta red?
- ¿Cómo los identificaste?

b. Acerca de las capacidades de relaciones

- ¿Cuáles son tus expectativas al ser parte de la organización Fútbol Más?
- ¿Crees que se están cumpliendo? ¿Por qué?
- ¿Qué crees que espera Fútbol Más de tí?
- ¿Cómo se comunica Fútbol más con ustedes y los otros miembros del programa? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué tan comprometido estás con tu labor en el programa? ¿Por qué?
- ¿Qué capacidades consideras claves para ser coordinador barrial de Fútbol Más?

c. Acerca de la relación entre los stakeholders y la organización

- ¿Cómo describiría su relación con Fútbol Más?
- ¿Cómo fue el diagnóstico que hiciste en el barrio?
- ¿Qué estrategia usaste para contactar a los principales grupos de interés de la zona?

- ¿Cómo definiste que esa estrategia era la adecuada?
- ¿Cómo describirías la relación entre Fútbol Más y las redes comunitarias del barrio?
- ¿Qué tanto pueden influir estas redes comunitarias en las actividades de Fútbol Más?
- ¿Qué proceso sigues para identificar los intereses de los actores de la red comunitaria del barrio?
- ¿Qué tanto crees que Fútbol Más está respondiendo a esos intereses?
- Desde tu perspectiva, ¿Qué tan comprometidas están las redes comunitarias con el propósito de Fútbol Más?

d. Acerca de la implementación y revisión del proceso

- ¿En qué consisten las actividades de Fútbol Más en su barrio?
- ¿Quién supervisa tus actividades como coordinador? ¿Cómo lo hace?
- ¿Qué te motiva a ser parte de Fútbol Más?
- ¿La organización le brinda algún incentivo (reconocimiento, obsequio, etc.) por ser parte del proyecto?
- ¿Qué has aprendido en tu tiempo colaborando con Fútbol Más?
- ¿Cuál dirías que es la etapa más importante en la implementación de las actividades en el barrio?
- ¿Cómo le informas a Fútbol Más de las actividades que realizas en el barrio?
- ¿Alguna vez le has dado tu opinión o sugerencia respecto de las operaciones de la organización? ¿Cómo? ¿Por qué?

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA A LOS APODERADOS

Saludo.

Mi nombre es..... soy alumno de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente me encuentro desarrollando un trabajo de titulación sobre stakeholders engagement. El objetivo de nuestra investigación es determinar cuáles son las etapas críticas en el proceso que despliega Fútbol Más para generar engagement en sus grupos de interés. Para ello nos encontramos desarrollando entrevistas a profundidad con diferentes stakeholders de la organización. Te agradecemos tu tiempo y predisposición a colaborar con nuestra investigación. Debemos informarte que la información que recopilamos será utilizada exclusivamente para fines de la investigación y será grabada para facilitar el posterior análisis. Recuerda que lo que buscamos es conocer tus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas, así que estás en libertad de expresar lo que mejor te parezca.

1. Preguntas introductorias

- ¿Hace cuánto tiempo conoce sobre Fútbol Más?
- ¿Hace cuánto tiempo participa en las actividades de Fútbol Más?
- En sus propias palabras ¿Cuál cree que es el objetivo de Fútbol Más como organización?

2. Preguntas sobre las variables a investigar

a. Acerca del pensamiento estratégico

- ¿Cómo empezó a participar en las actividades de Fútbol Más?
- ¿Por qué decidió que su niño(a) participe en las actividades de Fútbol Más?
- ¿Qué beneficio recibe su niño(a) de participar en las actividades de Fútbol Más?
- ¿Qué expectativas tiene de Fútbol Más?
- ¿De qué manera las cumple?

b. Acerca de la capacidad de análisis y planificación

- ¿Podría describirnos la relación que mantiene con Fútbol Más?
- ¿Qué tan planificadas cree que son las actividades de Fútbol Más?
- ¿Qué tanto crees que influyes en las actividades de Fútbol Más? ¿Por qué?

c. Acerca de las capacidades de relación

- ¿Qué tanto cree que Fútbol Más toma en cuenta sus intereses? ¿Por qué?
- ¿Qué tanto cree que Fútbol Más toma en cuenta los intereses de su hijo(a)? ¿Por qué?
- ¿Cómo se comunica Fútbol Más con usted? ¿Con qué frecuencia?

d. Acerca de la relación entre los stakeholders y la organización

- ¿Cuál es el rol que cumple Fútbol Más en tu barrio?
- ¿Cuál dirías que es tu compromiso con Fútbol Más?
- ¿Cuál dirías que es el compromiso de tu hijo(a) con Fútbol Más?

e. Acerca de la implementación y revisión del proceso

- ¿Nos podría describir como se realizan las actividades de Fútbol Más en su barrio?
- ¿Qué hace Fútbol Más para motivar a su hijo a seguir participando?
- ¿Qué hace Fútbol Más para comprometerlo a participar de sus actividades?
- ¿A usted le parece importante recibir información de la organización? ¿Por qué?
- ¿Qué información le interesaría recibir de la organización?
- ¿Crees que puedes darles tu opinión o sugerencia respecto a sus actividades a Fútbol Más? ¿Por qué?

ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA A LOS NIÑOS Y LÍDERES BARRIALES

Hola, mi nombre es y soy alumno de la Universidad Católica. Ahora me encuentro haciendo una investigación para poder graduarme. La investigación tiene por objetivo aprender un poco de la relación que guardan con Fútbol Más.

No es un examen, así que puedes decir tus respuestas como creas que sea mejor, no hay una respuesta correcta ni incorrecta.

1. Preguntas generales

- ¿Qué es lo que más te gusta de participar en las actividades de Fútbol Más?
- ¿Qué has aprendido de Fútbol Más?
- ¿Cómo te gustaría ver a Fútbol Más en el futuro?
- ¿Dirías que tienes un compromiso con Fútbol Más? ¿Por qué?
- ¿Qué tan importante es Fútbol Más para ti? ¿Para tu barrio?
- ¿Qué te motiva a seguir participando de las actividades de Fútbol Más?
- ¿Qué crees que Fútbol Más espera de ti?
- ¿Cómo podrían mejorar las actividades de Fútbol Más?

ANEXO F: FICHA TÉCNICA DEL SONDEO

Ámbito o cobertura	Barrios de: "El Artesano" en Lurín, "Nuevo Amanecer" en San Martín de Porres y "Enrique Milla" en Los olivos.
Tamaño de la muestra	30
Elemento muestral	Hombres y mujeres padres de familia de los niños beneficiarios de la ONG Fútbol Más Perú.
Unidad muestral	Personas
Técnica de recolección de información	Se aplicó un cuestionario estructurado en una escala de valoración del 1 al 5. El sondeo era anónimo.
Periodo de trabajo de campo	Entre el 26 de junio y el 3 de julio del 2018

ANEXO G: SONDEO APLICADO A LOS APODERADOS

El siguiente sondeo tiene por objetivo conocer un poco más de la relación entre usted y Fútbol Más. No es una evaluación, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas. La información sólo será usada para la investigación y no es necesario que ponga sus datos, pues las respuestas serán secretas.

Responda a cada pregunta marcando con una X el valor que considere adecuado, donde 1 es el puntaje menor y 5 el puntaje más alto.

Pregunta:	1	2	3	4	5
¿Qué tan importante es Fútbol Más en tu comunidad?					
¿Cuánto conoces de las actividades que realiza Fútbol Más en tu barrio?					
¿Cuánto conoce Fútbol Más de las necesidades de tu barrio?					
¿Qué tan importante es el beneficio que recibes de Fútbol Más?					
¿Cuánta confianza tiene en los profesores de Fútbol Más?					
¿Qué tan importantes son las reuniones que tienen con Fútbol Más?					
¿Qué tan planificadas cree que están las actividades de Fútbol Más?					
¿Qué tanto se preocupa Fútbol Más por sus intereses?					
¿Cómo calificaría la comunicación con Fútbol Más?					
¿Qué tanto influyes en las actividades de Fútbol Más?					
¿Cuán motivado se encuentra al participar en las actividades de Fútbol Más?					
¿Qué tan comprometido se encuentra con Fútbol Más?					
¿Qué tan estructurados están los talleres que realiza Fútbol Más?					
¿Qué tan importante le parece recibir información de parte de Fútbol Más?					
¿Qué tanto cree que puede dar sugerencias a Fútbol Más?					

ANEXO H: MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO

Tabla 8: H1 Matriz de análisis

Variables del modelo	Niños beneficiarios del programa	Líderes barriales	Papás de los niños
Pensamiento estratégico	Entienden el funcionamiento colectivo del grupo, todos se ayudan.	Comparten la idea de que les gustaría que Fútbol Más. se expanda a más barrios.	<p>Resaltan que el fútbol es el deporte que más atrae a los niños y es una de las principales razones por las cuales decidieron hacerlos participar de las actividades. Se enteraron de la organización porque los profesores se acercaron de puerta en puerta con folletos e información, y también por medio de recomendaciones de vecinos y amigos. En el barrio de Lurín y San Martín de Porres, las mamás resaltan que es la primera vez que una ONG viene a ayudar a los niños de la zona.</p> <p>Uno de los beneficios para ellas es que los niños dejen de ser sedentarios, salgan de la casa, pero siempre y cuando sea seguro. La enseñanza de valores es muy importante para las mamás, y notan cambios en la actitud de sus niños.</p> <p>Casi todas esperan que la organización continúe sus actividades en el barrio y que incluso se expanda y crezca más.</p>

<p>Capacidad de análisis y planificación</p>			<p>Viven cerca de las losas, lo que facilita que lleven a sus hijos, observen las actividades y los recojan, y que estén en contacto con los profesores de manera presencial.</p> <p>Muchas de las madres entrevistadas forman parte del equipo de coordinación barrial (ECB), por lo que realizan reuniones para proponer nuevas ideas, sobre todo respecto a la realización de actividades para recaudar fondos en beneficio de los niños. Además, el equipo de coordinación barrial siempre está pendiente de las necesidades que tiene el barrio y los niños.</p> <p>Piensan que las actividades sí están bien planificadas, se respetan los horarios.</p>
--	--	--	--

<p>Capacidades de relación</p>	<p>Reconocen las habilidades relación de los profesores, les tienen mucha confianza y consideran que influyen bastante en ellos.</p> <p>Consideran que los profesores los inspiran a hacer más cosas.</p>	<p>Resaltan la amabilidad de los profesores.</p> <p>Reconocen el impacto positivo que han tenido en el barrio.</p> <p>Los profesores tienen una influencia muy fuerte en los líderes, pues sienten que ellos son su ejemplo a seguir y a la vez los líderes sienten que los niños los reconocen como ejemplo a seguir.</p> <p>Entienden que los profesores los capacitan para que más adelante ellos puedan asumir la responsabilidad del proyecto.</p> <p>Destaca la pasión de los profesores por su trabajo</p>	<p>La comunicación entre las madres y los profesores se realiza a través de WhatsApp y, en otros casos, a través de tickets avisando cuando habrá una reunión.</p> <p>Las mamás que conforman el ECB también han tenido reuniones con Jimena, la directora social, y con otros directivos.</p> <p>Los intereses de las madres se satisfacen principalmente a través de la satisfacción de los intereses de sus hijos.</p> <p>Las madres sienten que los profesores toman en cuenta sus intereses, además mencionan que ellos las califican.</p> <p>Destacan que los profesores se preocupan por la situación de los niños, si es que faltan, si tienen problemas familiares, etc.; y en su debido caso, los orientan a la asistente social o al centro de salud que forma parte de la red de Fútbol Más.</p>
--------------------------------	---	---	--

<p>Relación entre los stakeholders y la organización</p>	<p>Son conscientes de las cosas positivas que aprenden con Fútbol más, los valores y las mejoras que han tenido gracias al programa.</p> <p>Consideran que tienen un compromiso con Fútbol Más porque los ayudan a mejorar.</p> <p>La mayoría de niños considera que ha aprendido bastante sobre razonamiento moral y control de sus emociones.</p> <p>La mayoría de niños considera que tiene un compromiso con fútbol más y que ese compromiso es importante para ellos.</p>	<p>Consideran que lo más importante para ellos de Fútbol más es la enseñanza de valores.</p> <p>Resaltan bastante la interacción social que les brinda Fútbol Más. Son conscientes de que son un apoyo importante para los profesores en su zona y que tienen un rol protagónico en la organización.</p> <p>Reconocen el crecimiento personal que han tenido gracias a Fútbol Más.</p> <p>Identifican que Fútbol Más busca insertarse en el barrio y no solamente trabajar con los niños. Algunos líderes manifiestan que su trabajo en Fútbol Más es “lo que aman hacer” por ello se sienten sumamente identificados con la organización. Reconocen que Fútbol Más es importante para su barrio, pues impacta en toda la zona. Los motiva el reconocimiento que reciben de los niños y otros actores de su barrio.</p>	<p>El rol de Fútbol Más es educar, disciplinar y fomentar el deporte.</p> <p>Las madres se sienten comprometidas ya que saben que la organización contribuye al bienestar de sus hijos.</p> <p>Los niños demuestran su compromiso asistiendo siempre a los talleres y participando activamente. Además, aprendiendo los valores que les enseñan y poniéndolos en práctica.</p>
--	--	---	--

<p>Implementación del proceso</p>	<p>Comenta que el compañerismo que recibió desde el inicio fue importante.</p> <p>Llegó al programa a través de una invitación directa del profesor del barrio.</p> <p>Llegan al programa a través de un contacto inicial directo en la zona de intervención (ven los talleres).</p>	<p>Empezaron a ser formados como líderes por contacto directo con los profesores del programa y a lo largo del tiempo han formado un compromiso importante con la organización.</p> <p>Reconocen que si bien aparentemente Fútbol Más es sólo una academia de fútbol, en realidad ellos vieron que tenían un valor agregado (la enseñanza de valores).</p>	<p>Los talleres siguen una estructura: hacen una ronda, enseñan valores, realizan una dinámica y empiezan a jugar fútbol.</p> <p>Las madres ven que sus niños realmente se divierten durante las actividades.</p> <p>El fútbol, los juegos y otros elementos como las tarjetas verdes que les dan por buen comportamiento motivan a los niños a seguir participando.</p>
-----------------------------------	--	--	--

<p>Revisión del proceso y retroalimentación</p>	<p>Consideran que Fútbol Más está haciendo un gran trabajo ayudando a los niños y a los padres.</p>	<p>Algunos consideran que se podría involucrar un poco más a los adultos.</p> <p>Entienden la importancia de mantener contenidos nuevos y atractivos en los talleres.</p>	<p>A los padres les parece crucial recibir información de la organización para saber qué están haciendo sus hijos y qué hace Fútbol Más por ellos.</p> <p>Las reuniones que realiza Fútbol Más con los padres es para planificar las actividades, ver qué es lo que falta, qué complementos se necesitan.</p> <p>También desearían informarse sobre las proyecciones de crecimiento de la organización. Es decir, les gustaría saber cuánto tiempo se quedarán en el barrio o qué pasará.</p> <p>La mayoría de madres siente que sí puede transmitir ideas, pero algunas piensan que eso depende de los directivos y profesores.</p> <p>Cualquier sugerencia que tengan es bien recibida y ellas están en la capacidad de escuchar y brindar una solución rápida.</p>
---	---	---	---

Tabla 9: H2 Matriz de análisis cualitativo

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
Pensamiento estratégico	<p>Identifica y conoce a los principales stakeholders (niños, niñas, adolescentes, padres de familia y redes comunitarias). Las redes comunitarias influyen en el logro de los objetivos de Fútbol Más.</p> <p>Se realiza un diagnóstico territorial o comunitario donde identifican las principales redes que intervienen.</p> <p>Las estrategias se plantean una vez analizada y entendida la red.</p> <p>La priorización de los grupos de interés cambia de acuerdo a la necesidad de cada barrio.</p> <p>Fútbol Más cree que todos los actores del proyecto ayudan y colaboran para que pueda beneficiarse la comunidad. A pesar de que</p>	<p>Reconoce a los principales stakeholders del barrio en el que trabaja (los primarios) y sabe que están involucrados en las actividades de Fútbol Más.</p> <p>Siente una motivación especial por trabajar con niños y estar involucrada en el trabajo de campo.</p> <p>Reconoce que su trabajo, para que el modelo se adapte adecuadamente al barrio, es fundamental.</p> <p>Reconoce además a los principales stakeholders de la zona y además está enfocada en generar alianzas con ellos para trabajar de manera conjunta en beneficio de la comunidad.</p> <p>Define que las necesidades primordiales de</p>	<p>Reconoce que una de sus principales funciones es generar redes con la comunidad.</p> <p>Identifica el trabajo con los niños como la potencial solución a los principales problemas de la sociedad. Reconoce la importancia del propósito de la organización.</p> <p>Menciona que, cuando Fútbol Más se inserta en un barrio, involucra a toda la comunidad. Resalta la importancia de la participación de los padres y la “paternidad comunitaria” que significa hacer que los vecinos se preocupen por los niños.</p> <p>Tiene una visión expansiva de la organización, es decir, quiere que en el futuro se trabajen con más barrios como en otros países.</p> <p>Afirma que Fútbol Más busca que sus</p>

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
	<p>por parte de los actores responda a intereses particulares.</p> <p>Para el funcionamiento del proyecto se tiene que cumplir con la metodología.</p>	<p>cada zona de intervención son distintas, por lo tanto, la priorización de atención a los intereses de los stakeholders también varía de acuerdo a la necesidad latente de cada barrio.</p>	<p>intervenciones se vuelvan sostenibles en el tiempo, que se mantengan por personas de la misma comunidad.</p> <p>Mientras más niños trabajen con el programa, se insertará mejor la metodología en el barrio.</p> <p>Buscan generar el mismo nivel de compromiso en cada stakeholder de los diferentes barrios donde trabajan.</p>
Capacidad de análisis y planificación	<p>Fútbol Más entiende que los grupos de interés ayudan a promover el bienestar del grupo, el capital social de la comunidad, y permiten que el proyecto pueda desarrollarse de forma fructífera y positiva dentro de la comunidad.</p> <p>En caso haya actores no tan positivos buscan mitigar el impacto que puedan</p>	<p>El trabajo social que realiza en un barrio nuevo es demandante, pero tuvo éxito analizando los intereses de los stakeholders y próximamente empezará a realizar alianzas de trabajo.</p> <p>Se reúne con Jimena constantemente para planificar las actividades de trabajo y maneja un calendario social donde indican</p>	<p>Ha planificado ciertas actividades y objetivos con el colegio del barrio Enrique Milla. Buscará atraer más niños al programa y poder utilizar otros barrios aledaños.</p> <p>Analiza el estado de vulnerabilidad biopsicosocial de los barrios donde se insertará Fútbol Más. Es importante reconocer la necesidad que tiene el barrio para poder</p>

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
	<p>causar.</p> <p>Fútbol Más se da cuenta que hay actores que tienen cierto grado de preocupación y eso facilita que puedan empezar a actuar.</p> <p>Utilizan herramientas como el FODA para analizar a los actores de la zona de intervención.</p> <p>No hacen benchmarking porque no han encontrado organizaciones similares que realicen lo mismo.</p> <p>Ellos reconocen cuáles son los intereses de los stakeholders que están a su alrededor.</p> <p>La organización no realiza una estimación de cuánto podría impactar positiva o negativamente en la organización.</p> <p>Fútbol Más reconoce que no plantean objetivos a cada grupo de interés, porque</p>	<p>qué actividades deberán desarrollar durante el mes.</p> <p>Utiliza una guía de diagnóstico para identificar a los principales stakeholders, pero también la complementa con información directa de los mismos.</p>	<p>introducirse en él.</p> <p>Entiende que los niños están comprometidos con el programa por su gusto por el fútbol, pero también porque entienden que están trabajando valores positivos. Mientras que, los apoderados, al ver que sus niños disfrutaban aprendiendo cosas nuevas se sienten más comprometidos con el programa.</p> <p>Entiende que los stakeholders del barrio tienen intereses comunes a los de Fútbol Más y busca engancharlos con el programa a través de esos intereses, promoviendo el trabajo conjunto para lograr el propósito común.</p> <p>Conoce bien las características sociales de cada barrio, pues las estrategias principales de relacionamiento con los stakeholders dependen mucho de la dinámica barrial.</p> <p>Organiza reuniones comunitarias para planificar</p>

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
	<p>solo se enfocan en lo cotidiano.</p> <p>Tienen una estrategia genérica de entender la necesidad del stakeholder y apalancarse de eso para poder trabajar en conjunto.</p> <p>Se realizan reuniones semanales para realizar la planificación de los talleres.</p> <p>Ellos reconocen que la participación de los beneficiarios responde al beneficio directo y no a incentivos.</p> <p>Lo más importante es el momento de la implementación del programa, dejar en claro lo que se tiene que hacer para se realice de manera correcta.</p>		<p>y coordinar el trabajo de los comités vecinales de apoyo de cada barrio.</p>
Capacidades de relación	<p>Una de las principales capacidades es innovar y adaptar la metodología al contexto.</p> <p>Dentro de sus actividades tienen la parte</p>	<p>Reconoce que es un proceso de aprendizaje continuo y que la organización le da la facilidad para crecer dentro de ella.</p> <p>Reconoce que es importante su empatía</p>	<p>Le gusta tener la oportunidad de transmitirles a los niños el razonamiento moral, es decir, la capacidad de diferenciar lo bueno de lo malo, a través del deporte.</p>

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
	<p>deportiva y la parte social.</p> <p>Fútbol Más reconoce que el equipo de trabajo es clave y sus principales cualidades son la motivación, compromiso y la vocación social.</p> <p>El sentido humano es fundamental para ellos. Además, Fútbol Más cuenta con 5 valores fundamentales: la alegría, responsabilidad, trabajo en equipo, creatividad y respeto.</p> <p>La metodología que realiza Fútbol Más es clave, pero siempre y cuando se adapte al contexto. Además, la metodología es innovadora y se basa en el uso del deporte desde un enfoque positivo para desarrollar habilidades sociales blandas en niños, niñas y adolescentes y promover el capital social de las comunidades.</p>	<p>para el involucramiento con los stakeholders de su barrio. Resalta su sentido de responsabilidad para desplegar acciones que generen el desarrollo de la comunidad.</p> <p>Mantienen una comunicación constante y directa con Jimena. También reconoce que el ser un equipo de trabajo pequeño facilita el trabajo y la coordinación.</p> <p>Resalta su compromiso con las actividades de la organización, pues tiene un gusto especial por involucrarse en las comunidades donde trabaja, pues sabe que así se facilita su trabajo.</p> <p>Es importante la capacidad de innovar y adaptar los manuales que les brinda Fútbol Más a la realidad del barrio donde trabaja.</p>	<p>Conoce y aplica los 5 valores clave de Fútbol Más: trabajo en equipo, alegría, responsabilidad, creatividad y respeto.</p> <p>Considera que las tres principales características para cumplir con sus funciones son: la empatía, la comunicación asertiva y el liderazgo positivo.</p> <p>Reconoce la importancia de su capacidad para generar alianzas con los stakeholders del barrio, pues muchas veces estos despiertan interés en los apoderados y en los niños pues les ofrecen diferentes beneficios que son atractivos para ellos.</p> <p>Resalta la originalidad del modelo metodológico de Fútbol Más. Lo considera muy innovador.</p>

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
Relación entre los stakeholders y la organización	<p>Han trabajado con gran cantidad de niños y niñas, por ello se puede decir que su impacto es grande.</p> <p>El identificar correctamente a los stakeholders de sus zonas de intervención le permite a Fútbol Más mantener un involucramiento en ellos, a través de actividades conjuntas que son beneficiosas a ambas partes.</p> <p>Suelen responder a los intereses de sus stakeholders por medio de algún beneficio que les puedan ofrecer, de manera que los stakeholders satisfechos actuarán recíprocamente con Fútbol Más</p> <p>Reconocer las necesidades de los stakeholders y saber cómo responderlas para trabajar en conjunto es clave.</p> <p>Resaltan mucho la capacidad de asociarse</p>	<p>Resalta la horizontalidad en las relaciones hacia la organización, reconoce que aprende un montón debido a que la cultura de la organización permite que estén dispuestos a recibir y solucionar sus dudas.</p> <p>La organización cuenta con un manual para facilitar el diagnóstico, donde se identifican factores clave para el relacionamiento, sin embargo, reconoce que es importante involucrarse de manera directa con los stakeholders para recoger información primaria.</p> <p>Es importante involucrar a todos los miembros de la organización en el trabajo de campo, así interiorizan el propósito de la organización y se comprometen.</p> <p>Reconoce que no es suficiente desplegar el taller socio deportivo para trabajar con el barrio, es necesario darles un plus y así</p>	<p>Mantiene las relaciones directas y presenciales con los principales stakeholders del barrio.</p> <p>Ya ha podido tener contacto con el colegio del barrio, la posta médica y la comisaría, de manera que puedan trabajar en conjunto.</p> <p>Considera que es importante aprender de los niños, no solamente enseñarles.</p> <p>Cuando los niños pasan los 15 años, se trabaja con ellos temas de liderazgo para que puedan apoyar y darle soporte al trabajo en sus barrios.</p> <p>Tiene la visión de crecer personal y profesionalmente en Fútbol Más.</p> <p>Resalta bastante el trato horizontal entre los miembros de la organización, a pesar de los niveles jerárquicos.</p> <p>Considera que todas las formas de relacionarse con los stakeholders son importantes, pues están</p>

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
	<p>con los stakeholders para responder a intereses comunes.</p> <p>Una de las capacidades de relación críticas es aplicar la metodología de manera correcta, esto depende de las bases, es decir, de que la comunidad entienda el trabajo que se va a realizar.</p>	<p>valorarán más el trabajo de Fútbol Más.</p> <p>Enfatiza el impacto que han logrado en los niños, demostrado en las evaluaciones pre y post que realizan.</p> <p>Forman equipos de coordinación barrial, conformados principalmente por las mamás del programa, eso facilita bastante su trabajo, de esta manera también se empodera a las mamás quienes se van involucrando más en la vida comunitaria de sus barrios.</p> <p>Sabe que es importante estar en contacto frecuente con los stakeholders, para que no pierdan el interés en el beneficio que pueden obtener de trabajar con Fútbol Más.</p>	<p>correlacionadas.</p> <p>Trabaja con un equipo de coordinación barrial, donde están involucradas las madres de los niños y eso le facilita bastante el trabajo de relacionamiento.</p> <p>Considera que los stakeholders más comprometidos con Fútbol Más son los adolescentes que se están formando como líderes barriales.</p> <p>Lo importante es lograr que los niños aprendan un valor, más que las capacidades deportivas.</p>

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
Implementación del proceso	<p>Lo primero que hacen es insertarse en las losas de fútbol y ahí tienen un centro, alrededor del cual pueden mapear y reconocer a los stakeholders de la comunidad.</p> <p>Buscan trabajar de manera profunda con sus grupos de interés, beneficiando a los niños a través del involucramiento comunitario con toda la red que los rodea.</p> <p>Realizan una convocatoria puerta a puerta donde invitan a los niños y sus apoderados a una charla informativa. En la charla les entregan una ficha de inscripción. Posteriormente, se les informa los horarios de talleres y los niños asisten.</p> <p>La ejecución de los propios talleres depende mucho de la dinámica barrial, pues las circunstancias de cada zona son distintas y eso puede influir en la asistencia a los</p>	<p>Dentro de sus actividades cotidianas, inician con una charla con carga social, luego viene la parte deportiva y finalmente se trabaja una temática central con los niños.</p> <p>Se guían del calendario social para realizar sus actividades.</p> <p>Maneja también una bitácora, donde registra la incidencia de sus actividades.</p> <p>Tener contacto directo con los directores y las relaciones horizontales ayudan a optimizar la implementación del proceso.</p> <p>Coincide con Jimena en que la implementación del proyecto es muy importante. Lo más importante es que la gente sepa cómo han llegado al barrio, cómo se insertaron en el barrio y cómo se está enseñando. Dejar eso en claro es clave</p>	<p>El primer paso es lograr que la comunidad conozca a Fútbol Más. Es decir, sepa qué es lo que hacen y cómo lo hacen, ese proceso puede tomar un año o más. Posteriormente, cuando te has ganado la confianza de la comunidad puedes empezar a buscar redes. Ese trabajo se facilita cuando la comunidad te conoce y te avala.</p> <p>A medida que la metodología se va socializando en la comunidad, los profesionales se van alejando del proyecto con el objetivo de que la propia comunidad pueda hacerse responsable de los talleres y las actividades de Fútbol Más en su barrio. Aumenta la participación comunitaria y va disminuyendo la participación de las personas de Fútbol Más.</p>

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
	<p>talleres.</p> <p>Inicialmente se relacionan con sus stakeholders de manera directa y formal, hasta que se desarrollan vínculos de confianza.</p> <p>Los coordinadores manejan libros comunitarios, donde reportan las actividades y reuniones que tienen con cada stakeholder.</p> <p>No sistematizan los aprendizajes que obtienen, pero sí reconocen que hacerlo ayudaría a la organización.</p> <p>Realizan reuniones comunitarias mensualmente y de manera adicional desarrollan evaluaciones de impacto, tanto pre como post intervención.</p> <p>Realizan evaluaciones psicológicas a los niños y padres para derivarlos a los centros de salud (en caso sea necesario),</p>	<p>para el desarrollo del proyecto y el involucramiento de los stakeholders.</p> <p>En los barrios nuevos es clave la comunicación de la metodología que se va a usar para involucrar a los stakeholders. En cambio, en los barrios donde el proyecto ya funciona hace varios años, es más importante renovar constantemente el contenido de las sesiones y ofrecerles cosas nuevas a los stakeholders.</p> <p>El ofrecerle nuevas cosas al barrios repercute directamente en mantenerlos interesados en el trabajo y propósito de la organización.</p>	

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
	<p>respondiendo a una necesidad de ambos stakeholders.</p> <p>Priman las relaciones directas con los stakeholders (visitas, conversaciones personales, etc.)</p> <p>La implementación del proyecto es fundamental, sobre todo la implementación metodológica.</p>		
Revisión del proceso y retroalimentación	<p>Hacen reuniones de reporte semanalmente, donde cada barrio comenta el trabajo que se ha hecho en la semana.</p> <p>Dedican un espacio de la reunión a hablar específicamente del trabajo que se desarrolla con los stakeholders.</p> <p>Redefinen estrategias constantemente. Son conscientes de que el tema comunitario es muy dinámico, por eso se acoplan y van</p>	<p>La organización le brinda mucha autonomía a los coordinadores barriales para que trabajen de manera adecuada en sus barrios. También monitorea sus actividades a través de una bitácora social.</p>	<p>Realizan reuniones comunitarias en los barrios para informar a sus stakeholders sobre temas de relevancia y recibir opiniones y comentarios.</p>

Variables del modelo	Jimena Chávez (Directora Social)	Andrea Díaz (Coordinadora Lurín)	Julio Valencia (Coordinador Lima Norte)
	<p>creando nuevas estrategias acorde a las circunstancias.</p> <p>Dado que la parte inicial de la implementación es crucial para Fútbol Más, realizan mayor monitoreo en esta parte, es decir, en la implementación metodológica inicial.</p>		