

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Permanencia de voluntarios y prácticas de retención en las
ONGs del sector educación en el Perú

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Bachillera
en Gestión presentado por:

Carolyn Stephanie Isabel Vargas Bellón

Mariafe Estrella Vega Palacios

Asesora:

Maria Elena del Rosario Esparza Arana

Lima, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema de investigación.....	3
2. Preguntas de investigación	5
2.1 Pregunta general:.....	5
2.2 Preguntas específicas:.....	5
3. Objetivos de investigación	5
3.1. Objetivo general:	5
3.2. Objetivos específicos:.....	5
4. Justificación	5
5. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Definición del Tercer Sector y ONGs.....	7
1.1. Tercer Sector	7
1.2. Organizaciones No Gubernamentales (ONGs).....	10
2. Voluntariado: definición y tipología.....	13
2.1. Definición.....	14
2.2. Tipología	16
3. Permanencia de voluntarios.....	17
3.1. Modelos sobre el proceso del voluntariado.....	17
3.2. Factores de permanencia del voluntariado.....	20
4. Retención de voluntarios	24
4.1. Prácticas de retención de recursos humanos en la gestión de voluntarios	24
4.2. Otras variables para considerar en las prácticas de retención de recursos humanos en la gestión de voluntarios.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	29
1. Situación de las ONGs en Latinoamérica y el Perú	29
2. Marco Legal	32
3. Situación de la educación en el Perú	34
4. Situación del voluntariado en América Latina y Perú.....	35
5. Programas de voluntariado en el sector de educación	37
6. Estrategias para la retención de voluntarios en el Perú.....	41

CAPÍTULO 4: MARCO ANALÍTICO PARA EL ESTUDIO DE LAS MEDIDAS DE RETENCIÓN DE VOLUNTARIOS.....	49
1. Propuesta de marco analítico	49
2. Reflexiones sobre el marco analítico	56
CONCLUSIONES Y APLICABILIDAD	58
1. Hallazgos.....	58
2. Futuras investigaciones	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXO A: Definición del voluntariado	69
ANEXO B: Tipos de voluntariado	70
ANEXO C: Modelo de proceso del voluntario.....	71
ANEXO D: Esquema del modelo de proceso.....	72
ANEXO E: Prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios.....	73
ANEXO F: Ranking de países latinoamericanos según prueba pisa 2018	74
ANEXO G: Características de los programas de voluntariado de ongs del sector educación	75
ANEXO H: Estrategias de retención de ongs del sector educación según práctica de recursos humanos y las tendencias de los programas de voluntariado que las influyen.....	80
ANEXO I: Análisis de fuentes bibliográficas.....	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de las organizaciones según los enfoques estadounidense y europeo sobre Tercer Sector	9
Tabla 2: Clasificación de ONGs I	11
Tabla 3: Clasificación de ONGs II	13
Tabla 4: Clasificación de ONGs III	13
Tabla 5: Variables que influyen en la retención según el proceso de voluntariado	19
Tabla 6: Proceso de voluntariado y factores que influyen en la permanencia considerados en el marco analítico	50
Tabla 7: Factores que influyen en la permanencia y sus variables	51
Tabla 8: Prácticas de recursos humanos y sus variables a considerar en el marco analítico	52
Tabla 9: Prácticas de retención de recursos humanos, etapas y factores que influyen en la permanencia del voluntario	55
Tabla I2: Fuentes bibliográficas contextuales	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de gestión de voluntarios en torno a la retención según Cuskelly et al.	25
Figura 2: Modelo de gestión de voluntarios en torno a la retención según Al-Mutawa.....	26
Figura 3: Marco analítico propuesto.....	56
Figura 4: Esquema del modelo de proceso	72



RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación es elaborar un marco analítico para el estudio de las prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios, así como los factores que influyen en la retención de este personal en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) del sector educativo peruano. En esta línea, se realiza, por un lado, un análisis teórico que permite clarificar los conceptos y principales enfoques del Tercer Sector, ONGs y voluntariado. Asimismo, se analizan múltiples investigaciones teóricas y empíricas en torno a la permanencia y retención de voluntarios con el objetivo de extraer los modelos más relevantes para la investigación.

Por otro lado, se realiza un análisis contextual que ha permitido caracterizar a las ONGs del sector educación en el Perú, así como identificar la ausencia de un marco legal específico para este tipo de organizaciones. Además, este análisis ha permitido profundizar en torno a la problemática de la alta rotación en las ONGs en el contexto peruano y, con ello, también evidenciar que, si bien se ha impulsado la generación de algunas estrategias para afrontar esta problemática en los últimos años, continúan siendo insuficientes para estabilizar el nivel de rotación en estas organizaciones.

En base al marco teórico y contextual descrito, se propone un marco analítico para el estudio de las prácticas de retención de voluntarios y el desarrollo de estrategias que busquen prolongar la permanencia de este personal en ONGs del sector educación. Con este objetivo, se establece la relación entre las prácticas de recursos humanos (planificación, contratación, formación y apoyo, gestión de desempeño, comunicación y clima de trabajo), las etapas que atraviesa el voluntario en ONGs de este sector y los factores de permanencia específicos (motivación, satisfacción y compromiso organizacional), los cuales, influyen, finalmente, en la permanencia del voluntario.

Palabras clave: Voluntario, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Gestión de voluntariado, Permanencia de voluntarios, Sector de educación

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la permanencia de voluntarios en las ONGs del sector de educación con el objetivo de elaborar un marco analítico para el estudio de las prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios, así como los factores que influyen en su retención.

La relevancia de esta investigación radica en que existen altos niveles de rotación de voluntarios en las ONGs del sector educativo peruano, lo cual afecta la gestión interna de estas organizaciones y, en ese sentido, reduce su capacidad para cumplir con sus funciones operativas, así como el logro de sus objetivos a corto y largo plazo. De este modo, se resalta la importancia de estudiar la gestión de voluntarios, enfocada en la problemática de su deserción, no solo para evitar las consecuencias que afectan la capacidad de las ONGs, sino también para que aprendan a gestionar de manera adecuada el capital social de los voluntarios a favor de su sostenibilidad y el cumplimiento de su propósito en el largo plazo.

Con este fin, la investigación se estructura en cinco capítulos. En el primer capítulo, se desarrolla el problema de estudio y, en base a ello, se formulan preguntas que, posteriormente, son definidas en cuatro objetivos de investigación. Estos serán aquellos que servirán de guía para determinar los resultados esperados de este estudio. Asimismo, se justifica la relevancia del tema, así como la viabilidad de la investigación propuesta.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual está comprendido en tres subapartados. En el primero de ellos, se define qué se entiende por el Tercer Sector; del mismo modo, se define a las ONGs y se presentan las clasificaciones de estas en base a la revisión de la literatura. Asimismo, se define al voluntariado y se explica su tipología.

El segundo subapartado se centra en la permanencia de voluntarios. Es por ello que se presentan los modelos que abordan los procesos por los que atraviesa este personal y, a partir de ello, se extraen los factores más relevantes que afectan la permanencia del voluntario: motivación, satisfacción y compromiso organizacional. Finalmente, el último subapartado estudia la retención de este personal y, con este propósito, se explican las prácticas de recursos humanos que son parte esencial de la gestión de voluntarios en las ONGs.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco contextual, el cual está compuesto por cinco subapartados. El primero de ellos detalla la situación de las ONGs en América Latina y el Perú, así como el marco legal en el que se desenvuelven. En el siguiente subapartado, se describe la situación de la educación en el Perú, para lo cual se presentan las estadísticas en torno al tema en el país y, a su vez, se explican las implicancias de la pandemia de COVID-19 en la educación.

En el tercer subapartado, se desarrolla la situación del voluntariado en América Latina, así como también en el Perú. Asimismo, el cuarto subapartado se centra en los programas de voluntariado de las ONGs del sector de educación. Para ello, se abordan las tendencias en torno a estos programas en América Latina y se describen las prácticas que están desarrollando las ONG de este sector como parte de estos programas de voluntariado. Para complementar esta explicación, se analizan cinco ONGs peruanas del ámbito educativo: Comparte Perú, Perú Goal, Educa Ancón, Crea+ y Ayni Educativo.

En el quinto subapartado, se aborda la problemática de deserción de voluntarios. Con este propósito, se explica de qué manera este es un problema que afecta al desarrollo de las ONGs, así como con qué estrategias estas organizaciones buscan enfrentarlo. Para esto último, se entrevista, de manera exploratoria, a tres ONGs del sector educación: Ayni Educativo, Educa Ancón y Crea+. Finalmente, en el cuarto capítulo, se propone el marco analítico para el estudio de las prácticas de recursos humanos y factores de retención de los voluntarios en las ONGs del sector educación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta, en primer lugar, el planteamiento del problema. En base a ello, se propone como tema de investigación la retención de voluntarios en ONGs del sector de educación en el Perú. Posteriormente, se presentan las preguntas y objetivos de este estudio, así como la justificación y viabilidad de la investigación propuesta.

1. Planteamiento del problema de investigación

El llamado Tercer Sector es un actor importante en la dinámica de desarrollo de todo país, debido a que este sector intenta satisfacer el vacío de respuesta que exigen las problemáticas sociales ante la incapacidad del sector público y privado para responder eficiente y eficazmente a estas demandas sociales (Flores & Donoso, 2012). En este sentido, las ONGs, que forman parte del Tercer Sector, buscan atender las demandas sociales como la educación (Pérez, Arango & Sepúlveda, 2011). Asimismo, las ONGs, que prestan servicios educativos en el Perú, son las que presentan mayor incidencia: en efecto, el 17% de estas organizaciones intervienen en el sector educación, lo que representa la mayor proporción de ONGs en el ámbito nacional (Redacción Gestión, 2015).

A pesar de que las ONGs son muy variadas y están enfocadas en diferentes sectores, comparten una característica en común: aunque incluyen personal remunerado, están conformadas, en mayor medida, por voluntarios. Son estos últimos los que son entendidos como el grupo objetivo más importante en estas organizaciones, en la medida que contribuyen a la sostenibilidad, crecimiento y eficiencia en los espacios de intervención social (Gomes de Aquino, Cavalcante, Caldas & da Silva, 2020). De esta manera, el trabajo voluntario, en contribución al propósito de las ONGs, se entiende como una muestra de participación y solidaridad en búsqueda del bienestar colectivo (Fresno & Tsolakis, 2012).

Muestra de la importancia del rol del voluntariado en las ONGs es que, a nivel global, una de cada cinco personas mayores de edad se ha ofrecido como voluntario en la última década. Esta participación activa también se hace evidente en países como el Perú, donde los jóvenes son los que presentan mayor incidencia en el trabajo voluntario en organizaciones sociales (Charities Aid Foundation, 2019). En efecto, según Jara (2013), “[...] el 39% de jóvenes entre los 15 y 29 años participa activamente en algún grupo o asociación de voluntariado, y el 34% de la población mayor de 18 años ha realizado algún tipo de trabajo voluntario [...]” (citado en Llancar, 2014, p.22). Del mismo modo, en este último rango de edad, el interés por participar en actividades voluntarias relacionado a una ONG se refleja en el 51.8% de este grupo poblacional (Imasen, 2015).

Además, el trabajo voluntario en ONGs se ha intensificado aún más a partir de la pandemia del COVID-19. Por ejemplo, en países como España, se ha cuadruplicado el número de personas que desean sumarse a la ola de solidaridad desde que empezó el confinamiento (Rodrigo, 2020). De igual forma, a nivel local, según Manrique (2020), el COVID-19 ha generado una ola de solidaridad, que se expresa en los miles de voluntarios que han dispuesto su ayuda a las personas y organizaciones que apoyan a los más vulnerables (p.56).

A pesar del mayor número de voluntarios que, en un primer momento, se adhieren a la causa social, estas organizaciones enfrentan una problemática con respecto a la permanencia del voluntario en las ONGs. En efecto, Fresno y Tsolakis (2012) mencionan que las organizaciones del tercer sector presentan un alto porcentaje de rotación del personal voluntario, lo cual evidencia la escasa capacidad de fidelización y, a su vez, pone en cuestión sus procesos de acompañamiento y retención de las personas voluntarias (p.123).

Estos altos niveles de rotación del personal voluntario generan consecuencias negativas en la gestión interna de las ONGs, porque las altas tasas de abandono implican costos elevados “[...] relacionados al reclutamiento, selección, capacitación del nuevo voluntario hasta que esté en condiciones de realizar las actividades asignadas” (Chapman & White 2012 citado en Gomes de Aquino et al., 2020). En consecuencia, ante la disminución de la eficiencia en su gestión interna, se reduce la capacidad de la organización para cumplir con sus funciones operativas. Sin embargo, lo más importante es que la alta rotación también puede constituir una dificultad para el logro de los objetivos a corto y largo plazo. Esto se manifiesta de manera relevante, sobre todo, en el sector educación, ya que la alta rotación afecta el vínculo afectivo generado entre el voluntario y el beneficiario y, por consiguiente, en los resultados esperados respecto a variables académicas como el rendimiento académico y la actitud frente al aprendizaje de niños y adolescentes (Conidi, 2014).

La permanencia de los voluntarios se ha visto influenciada, principalmente, por factores como la motivación, satisfacción y compromiso organizacional (Chacón, Vecina & Dávila, 2007; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Penner, 2002), los cuales, a su vez, deben ser parte de la gestión de voluntarios dentro de las ONGs. En torno a ello, Etkin (2014, p.48) menciona que se requiere gestionar el voluntariado como una actividad que debe planearse y administrarse, al ser el motor de las acciones de las ONGs. En ese sentido, estas organizaciones deben utilizar habilidades y conocimientos para poder movilizar y manejar a los voluntarios positivamente y, sobre todo, para asegurar la permanencia en el tiempo de la actividad de cada voluntario.

2. Preguntas de investigación

2.1 Pregunta general:

¿Cuál es el marco analítico adecuado para el estudio de las prácticas de retención en la gestión de voluntarios en las ONGs del sector educativo peruano?

2.2 Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los modelos teóricos con relación a los factores que influyen en la permanencia del voluntario en las ONGs?
- ¿Cuáles son los modelos teóricos en torno a las prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios de las ONGs que influyen en su permanencia?
- ¿Cuál es la situación del voluntariado en las ONGs en el Perú y los programas de voluntariado en el sector educación en torno a las prácticas de retención?
- ¿Cómo construir un marco analítico para el estudio de las prácticas de retención en la gestión de voluntarios en las ONGs del sector educativo peruano?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general:

Elaborar un marco analítico adecuado para el estudio de las prácticas de retención en la gestión de voluntarios en las ONGs del sector educativo peruano

3.2. Objetivos específicos:

- Presentar los modelos teóricos con relación a la permanencia del voluntario en las ONGs
- Presentar los modelos teóricos en torno a las prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios de las ONGs que influyen en su permanencia
- Describir la situación del voluntariado en las ONGs en el Perú y los programas de voluntariado en el sector educación en torno a las prácticas de retención
- Plantear un marco analítico para el estudio de las prácticas de retención en la gestión de voluntarios en las ONGs del sector educativo peruano

4. Justificación

En los últimos años, el Tercer Sector es cada vez más extenso y asume un rol crucial en el desarrollo de la sociedad; sin embargo, a pesar de ello, sigue siendo un sector poco investigado (Holland, 2018). Es así que, aunque existen teorías y modelos prácticos en torno a empresas privadas, muchos de estos estudios y descubrimientos académicos no son aplicados a la gestión de las ONGs, por lo que se resalta la importancia de abordar investigaciones que estén alineadas

a las necesidades y propósitos de estas organizaciones, sobre todo con el objetivo de aportar a su desarrollo y sostenibilidad en el largo plazo.

Ante el contexto descrito, existen muy pocas investigaciones enfocadas en las estrategias de retención del talento voluntario en las ONGs. Si bien existen estudios que profundizan acerca de la importancia de la gestión del voluntariado, así como también de la problemática que enfrentan estas organizaciones ante la alta rotación de este personal, no abordan exhaustivamente de qué manera se puede asegurar la permanencia de este recurso clave.

Por tanto, esta investigación busca brindar una nueva fuente de conocimiento en torno a la gestión del voluntariado en relación a las estrategias de retención de voluntarios de las ONGs del sector educación. Asimismo, en base a los resultados de las entrevistas exploratorias, este estudio busca aportar un análisis comparativo en torno a las principales estrategias de retención de tres ONGs del sector estudiado, Educa Ancón, Ayni Educativo y Crea+, a fin de que los hallazgos sean considerados en investigaciones posteriores en torno a la gestión de voluntarios.

En segundo lugar, el presente estudio pretende brindar un aporte práctico a la gestión de estas organizaciones, en la medida que, a partir del análisis e identificación de las principales estrategias de retención de voluntarios, se busca alcanzar un mayor acercamiento a las variables adecuadas a ser incorporadas dentro las estrategias de retención de las ONGs, como parte de una gestión eficiente de voluntarios, y, con ello, permitir la continuidad de las actividades de estas organizaciones y el logro de sus propósitos en beneficio del bienestar social.

5. Viabilidad

A pesar de que el tema de la presente investigación todavía no ha sido investigado a profundidad en el Perú, se han encontrado fuentes bibliográficas, tanto de modelos teóricos como estudios empíricos, a nivel global como también en Latinoamérica. Asimismo, con respecto a la información local, se han hallado publicaciones sobre estadísticas y reportes de la situación del voluntariado en el Perú.

Complementariamente, se cuenta con el acceso a expertos y profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), quienes poseen amplios conocimientos y experiencia en la gestión de personas, así como también en la gestión del sector social. Además, con el fin de confirmar la viabilidad de la investigación y considerando el posterior levantamiento de la información, se cuenta con el acceso a organizaciones sociales del sector educativo: Educa Ancón, Ayni Educativo y Crea+.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual está comprendido en tres subcapítulos. En el primero de ellos, se define el concepto del Tercer Sector; de igual manera, se explica qué se entiende por ONGs y se presentan las clasificaciones de estas en base a la revisión de la literatura. Posteriormente, se define al voluntariado y se explica su tipología.

El segundo subcapítulo se enfoca en la permanencia de voluntarios. Es así que se presentan los modelos que abordan los procesos por los que atraviesa este personal y, en base a ello, se identifican los factores más relevantes que afectan su permanencia: motivación, satisfacción y compromiso organizacional. Finalmente, el último subcapítulo estudia la retención de los voluntarios y, con este objetivo, se abordan las prácticas de recursos humanos que son parte esencial de la gestión de voluntarios en las ONGs.

1. Definición del Tercer Sector y ONGs

Como menciona Ruiz (2006), el no disponer de un conjunto de conceptos y términos bien definidos sobre el Tercer Sector, dificulta las investigaciones (p.10). Ante ello, el objetivo de este subcapítulo es realizar una delimitación conceptual del Tercer Sector y de sus organizaciones, en específico, las ONGs.

1.1. Tercer Sector

Diversos autores hacen referencia al Tercer Sector como Sector No Lucrativo o Sin Fines de Lucro, Economía Social o Solidaria (Paiva, 2004; Monzón, 2006), Sector Filantrópico (Anheier, 2004) y Sector Voluntario (Rodríguez, 2003). Si bien Paiva (2004) menciona que la terminología utilizada no modifica el rol social que desarrollan las instituciones a las cuales se hace referencia y es posible hacer un uso indiscriminado de la terminología, Juaneda (2009) menciona que el hecho de que los autores decidan utilizar un término en concreto se basa en querer resaltar o priorizar determinados aspectos de acuerdo con el contexto al cual se dirigen y, por ende, no se puede generalizar a que hagan referencia a una misma realidad.

Considerando esto último, se suelen destacar dos perspectivas en el desarrollo conceptual del Tercer Sector: un enfoque estadounidense (“*Nonprofit*” y “no gubernamental”) y otro enfoque europeo (“Economía Social”) (Matthies, 2006, citado en Juaneda, 2009). Estos enfoques, diferenciados por demarcación geográfica, reflejan que el uso de la terminología se enmarca en realidades distintas, con un origen y evolución propia. Adicionalmente, Monzón (2006) menciona que, si bien entre ambos enfoques se visualizan diferencias y, de igual forma, similitudes, el concepto de Tercer Sector es considerado como un “punto de encuentro” entre ambos (p. 12).

En ese sentido, es necesario detallar las características del enfoque estadounidense y europeo para, posteriormente, identificar las similitudes y diferencias entre ambos enfoques. Por un lado, con relación a *Nonprofit Organization* (NPO), el enfoque más divulgado es el de Salamon y Anheier (1992), en el cual se establece que, para definir a la NPO, se deben tomar en cuenta las estructuras y operaciones de las organizaciones, resaltándose cinco características básicas para considerar a una organización como parte del Tercer Sector: que sea formal, privada, no lucrativa, de autogobierno y con participación voluntaria.

Por otro lado, respecto a Economía Social, el enfoque más congruente y útil es el difundido en el Informe del Comité Económico y Social Europeo (CESE) (Monzón, Ortega, Chaves, Fajardo & Valdés, 2009). En este se resalta que las organizaciones inmersas en la Economía Social “son entidades de personas que desarrollan una actividad [con el] objetivo prioritario de satisfacer necesidades de personas antes que de retribuir a inversores capitalistas” (Monzón et al., 2009, p. 15). Asimismo, establece dos grandes subsectores de la Economía Social: a) subsector de mercado o empresarial, organizaciones que tienen como fuente recursos provenientes del mercado, y b) subsector de productores no de mercado, organizaciones cuyos recursos económicos provienen de fuera del mercado, por ejemplo, a través de donaciones, subvenciones o cuotas de socios. Al respecto, desarrollan siete características comunes a los dos subsectores de la Economía Social: organización privada, organizada formalmente, con autonomía de decisión, con libertad de adhesión, eventual distribución de beneficios, ejercen actividad económica para satisfacer las necesidades de las personas y son organizaciones democráticas.

Tabla 1: Características de las organizaciones según los enfoques estadounidense y europeo sobre Tercer Sector

	Enfoque estadounidense	Enfoque europeo
Terminología utilizada	<i>Nonprofit Organization</i> (NPO)	Economía Social
Características	Formales	Formales
	Organizaciones institucionalizadas hasta cierto punto. En algunos países implica un estatuto formal de incorporación; sin embargo, en países en los que la incorporación legal no es de fácil disposición, la evidencia de reuniones periódicas, reglas de procedimientos o grado de permanencia organizativa, pueden demostrar cierto grado de institucionalización.	Organizaciones dotadas de personería jurídica propia
	Privadas	Privadas
	Institucionalmente separadas del gobierno, no están dominadas por funcionarios gubernamentales	No forman parte del sector público ni están controladas por el mismo
	Autogobierno	Autonomía de decisión
	Tienen sus propios procedimientos internos de gobierno y no están controladas por entidades externas	Cuentan con capacidad para elegir y cesar sus órganos de gobierno, así como para controlar y organizar todas sus actividades
	Participación voluntaria	Libertad de adhesión
	Libre afiliación	Libre afiliación
	No lucrativas	Eventual distribución de beneficios o excedentes
	No se distribuyen beneficios entre los miembros de la organización	Esta distribución se puede dar entre los socios, y en caso se produjera no es en proporción al capital o a las cotizaciones aportadas por los mismos
		Ejercen actividad económica en sí mismas
		Desarrollan estas actividades a fin de satisfacer necesidades de personas, familias y hogares
		Organizaciones democráticas
		En el proceso de toma de decisiones se aplica el principio de "una persona, un voto"

Adaptado de Salamon y Anheier (1992) y Monzón et al. (2009)

Como se observa en la Tabla 1, las características utilizadas por ambos enfoques muestran similitudes y, a su vez, marcadas diferencias. Por un lado, se comparten las características de organización formal y privada, con autonomía de decisión y libertad de adhesión. Por otro lado, el enfoque de NPO excluye como criterio a la necesidad de que las organizaciones sean democráticas y la realización de la actividad económica para satisfacer necesidades de personas, mientras que el enfoque de Economía Social no toma en consideración el criterio de no lucro, permitiendo que organizaciones, como las cooperativas, las cuales distribuyen sus excedentes entre sus socios, sean incluidas en la definición de organizaciones del Tercer Sector (Monzón, 2006). Este último factor del no lucro, justamente, es de gran relevancia en contextos como el latinoamericano, al ser una de las características principales utilizadas para la definición del Tercer Sector (Paiva, 2004).

En este sentido, en la presente investigación, se hará uso de la terminología de Tercer Sector definiéndolo en su sentido más amplio como un conjunto de instituciones formales y privadas de libre afiliación, con autonomía y no lucrativas. A su vez, el término Tercer Sector es independiente del sector público y privado, evidenciando un campo diferente de estudio y análisis especial.

1.2. Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)

Dentro del Tercer Sector se establecen diversos tipos de organizaciones. Así, una de las propuestas de clasificación es la elaborada por Bernal (2007), quien diferencia seis grupos distintos de organizaciones: del Estado o públicas, religiosas, civiles, otras organizaciones y fundaciones, organizaciones de economía solidaria y Organizaciones No Gubernamentales. Precisamente, esta investigación se enfocará en el estudio conceptual de esta última, por lo que, en esta sección, se abordarán las definiciones en torno a las ONGs.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) define a la ONG como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimos de lucro, nacional o internacional” (citado en Pérez et al., 2011, p.246). Por su parte, Herranz (2007) desarrolla una definición más detallada y descriptiva:

Una ONG es una entidad privada, no lucrativa que, prioritariamente, con recursos solidarios y altruistas, pretende aportar un beneficio social, mediante la defensa y promoción de valores y el ofrecimiento de ayuda y servicios, sin contraprestación, a un beneficiario integrado en el colectivo de los más desfavorecidos (p. 24)

Asimismo, Pérez et al. (2011), enmarcan la definición de las ONGs en tres dimensiones: política, social y económica. En primer lugar, la dimensión política enfatiza la independencia de las ONGs del control del gobierno y partidos políticos, evidenciando su autonomía. En segundo

lugar, la dimensión social rescata la labor social y la búsqueda del desarrollo comunitario a través de la asistencia a poblaciones marginadas, por lo que se evidencia la importancia de las ONGs a los intereses de la sociedad. Por último, la dimensión económica concibe a las ONGs como empresas formales que se ven afectadas por las mismas variables del entorno que afectan a las empresas públicas y privadas.

1.2.1 Clasificación de las ONGs

Dado que las ONGs buscan enfrentar distintas problemáticas y tienen incidencia en distintos ámbitos geográficos y contextuales, existen diversas formas de clasificarlas, como las elaboradas por Escobar (2010), Pérez et al. (2011), y Herranz (2007).

Por un lado, considerando las variables clasificatorias proporcionadas por Escobar (2010), las ONGs pueden clasificarse según su origen, actividades, generaciones y tipo de financiación. En la Tabla 2, se desarrolla la clasificación propuesta por Escobar que toma como referencia a distintos autores.

Tabla 2: Clasificación de ONGs I

Origen (Theunis, 1992)	Actividades (Theunis, 1992)	Generaciones (Korten, 1990)	Financiación (Korten, 1990)
<i>Religiosas</i>	<i>Acción directa</i>	<i>Primera generación o asistencialistas</i>	<i>Fondos particulares</i>
Creadas por la Iglesia o instituciones religiosas	Organizaciones que contribuyen directamente con las organizaciones de base, por ejemplo: asociaciones de pobladores, talleres artesanales, entre otras. Asimismo, generalmente realizan sus actividades en programas con carácter asistencialista.	Tienen su origen en la Segunda Guerra Mundial y se caracterizan por realizar acciones de emergencia y asistencia.	Forma más utilizada de financiamiento, por ejemplo, las donaciones.
<i>Político-sindicales</i>	<i>Intermediarias</i>	<i>Segunda generación o desarrollistas</i>	<i>Fondos públicos</i>
Vinculadas con partidos políticos y sindicatos	Encargadas de solicitar recursos, además, de generar relaciones y asesorar en distintos aspectos a otras organizaciones	Tienen su origen a inicios de los años 70 y su objetivo es la transferencia de recursos tecnológicos y económicos	Son una especie de ejecutores de los gobiernos locales, al realizar contratos y convenios con estos.

Adaptado de Escobar (2010)

Tabla 2: Clasificación de ONGs I (continuación)

Origen (Theunis, 1992)	Actividades (Theunis, 1992)	Generaciones (Korten, 1990)	Financiación (Korten, 1990)
<i>Solidarias</i>	<i>Estudio, análisis e investigación</i>	<i>Tercera generación o partenariado y denuncia Social</i>	<i>Fondos de empresas privadas</i>
Emergen en los movimientos y comités de solidaridad y algunas se han transformado en organizaciones de cooperación para el desarrollo	Realizan análisis de la coyuntura sobre el país o los sectores en crisis o servicios de consultoría	Tienen su origen en los años 70 y su objetivo es aumentar la participación política, defensa de derechos humanos, fortalecimiento de sociedad civil y denunciar a políticas o instituciones que no permitan el desarrollo autosostenible	Reciben los fondos a través de contratos o donaciones directas
<i>Internacionales</i>	<i>Defensa de los derechos humanos</i>	<i>Cuarta generación o de empoderamiento</i>	<i>Fondos de ONG u organizaciones sin ánimo de lucro</i>
<i>Universitarias</i>	Red relevante que enfrenta la violación de derechos humanos	Tienen su origen en los años 80 y consideran como principio el desarrollo equilibrado en el ámbito social y sustentable en el ámbito ecológico	Reciben fondos de iglesias, universidades o agencias de cooperación
Dentro de estas se da origen a las ONGs culturales y ONGs ambientalistas			

Adaptado de Escobar (2010)

Por otro lado, Pérez et al. (2011) proponen una clasificación considerando su origen y naturaleza, su nivel de inserción en la cotidianidad de los beneficiarios y el grado de compromiso en asuntos de desarrollo.

Tabla 3: Clasificación de ONGs II

Tipo de ONG	Descripción
ONGs de autodesarrollo	Tienen su origen en comunidades con bajos recursos económicos cuyo objetivo es trabajar en el aprovechamiento del potencial a fin de mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés.
ONGs de apoyo, acompañamiento y servicio	Están integradas por personas externas a los beneficiarios que al reconocer la problemática buscan con sus acciones promover directamente el desarrollo comunitario. En esta clasificación se encuentran las ONG de desarrollo (ONGD), ONG de Atención y Asistencia, ONG de Apoyo a la Acción Gubernamental; ONG Facilitadoras de la Acción de las Entidades Donantes y ONG de Prestación de Servicios.
Organizaciones de representación gremial y coordinación interinstitucional:	Conformadas por los gremios, conjunto de organizaciones de diferentes ramas de la actividad económica, y por Agencias Coordinadoras, conjunto de ONGs de atención, apoyo y acompañamiento.

Fuente: Pérez et al. (2011)

Por último, la clasificación proporcionada por Herranz (2007) muestra una diferenciación por misión, ámbito de actuación y beneficiarios.

Tabla 4: Clasificación de ONGs III

Tipo de ONG	Descripción
ONGs de desarrollo	Presentan el objetivo de crear condiciones de equidad que contribuyan a potenciar el desarrollo de las personas a partir de un cambio social, político, económico, cultural y tecnológico. Cabe indicar que este tipo de ONGs realizan sus actividades, principalmente, en países en vías de desarrollo.
ONGs de acción social	Desempeñan sus actividades en los países de origen y actúan como complemento, alternativa o sustitutas, del Estado o Mercado. Sus servicios se dirigen a diversas áreas como infancia, juventud, discriminación y salud.
ONGs de promoción y sensibilización	Su ideología se sustenta en la defensa y protección de los derechos esenciales, además de la promoción de valores éticos a través de grupos de presión y concientización social.
ONGs de ayuda humanitaria y de emergencia	Organizaciones que tienen una misión de tipo asistencial en situaciones de emergencia.

Fuente: Herranz (2007)

2. Voluntariado: definición y tipología

A pesar de esta clasificación, las ONGs comparten una característica en común: estas, si bien están integradas por personal remunerado, están conformadas, en mayor medida, por voluntarios. Son estos últimos los que, incluso, son entendidos como el grupo objetivo más

importante de las ONGs, en la medida que contribuyen a la sostenibilidad, crecimiento y eficiencia en los espacios de intervención social (Gomes de Aquino et al., 2020). En ese contexto, es necesario revisar los estudios académicos en torno a la definición del voluntariado.

2.1. Definición

En la literatura se evidencia que el voluntariado ha sido estudiado de manera sistemática y extensa por cuatro disciplinas clave: economía, sociología, psicología y ciencias políticas. A continuación, se conceptualiza la definición del voluntariado desde el enfoque de cada una de las disciplinas mencionadas.

En primer lugar, según la perspectiva económica, el voluntariado se manifiesta como una paradoja, en la medida que el supuesto básico de estos académicos es el carácter egoísta y racional del comportamiento humano, mientras que el voluntario, por el contrario, es aquel que es capaz de emprender acciones y actividades en las que sus costos superan sus beneficios (Hustinx, Chann & Handy, 2010, p. 415-416).

Existen tres explicaciones, propuestas por Hustinx et al. (2010), que buscan brindar una respuesta a este comportamiento considerado como irracional. La primera de ellas, en base a un Modelo de beneficios privados, asume que estas personas reciben beneficios privados del voluntariado. La segunda explicación, en base a un Modelo de inversión, considera que los voluntarios reciben oportunidades de formación y adquieren habilidades a través del voluntariado, lo cual mejora su capital humano. Finalmente, el Modelo de bienes públicos asume que los voluntarios donan su tiempo y trabajo no remunerado para lograr aumentar la provisión de bienes y servicios públicos, que ellos mismos valoran, en beneficio de otros en la sociedad, es decir, desean aumentar el bienestar social. Ante las explicaciones abordadas, se concluye que, desde la perspectiva económica, el comportamiento aparentemente irracional se justifica al ser el voluntariado un medio de utilidad para el mismo individuo, en la medida que se espera que se obtengan beneficios privados y públicos de la actividad voluntaria (pp. 415-416).

En segundo lugar, existen varios autores que han abordado el estudio del voluntariado desde la perspectiva sociológica. Por un lado, Hustinx et al. (2010) considera que, debido a la naturaleza voluntaria, no remunerada y de orientación colectiva, el voluntariado es aquello que representa un tipo único de vínculo social distinto de las redes sociales adscritas y más formales, y de sistemas de solidaridad forzada; en ese sentido, es el voluntariado una forma esencial y excepcional de solidaridad social. Así, desde este enfoque, el voluntariado es el medio para la pertenencia comunitaria e identidad grupal y, sobre todo, contribuye a la integración social de los individuos mediante su participación en la actividad voluntaria (p.417).

Por otro lado, existe otro enfoque sociológico que se centra en la contribución de los voluntarios al bienestar social mediante los servicios que prestan. Así, se considera a los voluntarios un recurso clave al contar con conocimientos y habilidades para la resolución de problemas sociales. Desde esa mirada, el voluntariado es, por tanto, un entorno organizativo que implica trabajar por una causa social y ser un agente importante de cambio para la solución de necesidades insatisfechas, la lucha contra la injusticia social y el empoderamiento de los más desfavorecidos de la sociedad (Ellis & Noyes, 1990).

Precisamente, desde este último enfoque de la sociología, los académicos han abordado con mayor profundidad el estudio del voluntariado. Por ejemplo, Donoso (2016) también concibe a los voluntarios como agentes de cambio, es decir, ciudadanos que buscan responsabilizarse de su realidad y aportar al desarrollo de la sociedad. En ese sentido, se propone a la actividad voluntaria como el ejercicio de la ciudadanía y participación, como manifestación de una acción de solidaridad (p.3). En esta misma línea, Omoto y Snyder (2008) considera al voluntariado como una acción social que busca beneficiar a otros individuos, movimientos y comunidades más grandes, en la medida que se realizan esfuerzos voluntarios y movimientos sociales con el fin de cambiar el statu quo y crear un cambio sistémico y, sobre todo, generar soluciones a largo plazo a los problemas sociales (p.2).

En tercer lugar, desde la perspectiva psicológica, según Hustinx et al. (2010), el voluntariado es una actividad sostenida y planificada que expresa el comportamiento prosocial de un individuo, que resulta de una consideración y elección deliberada. De esta forma, la psicología considera que la decisión para participar de la actividad voluntaria es resultado de factores propios del individuo y situacionales: por ejemplo, rasgos de personalidad, así como condiciones y normas sociales del contexto particular del individuo (p. 418).

Finalmente, desde la perspectiva de las ciencias políticas, según Theiss-Morse & Hibbing (2005), se entiende al voluntariado como un requisito clave y necesario para una sociedad cívica activa y democrática. Se considera, entonces, como el espacio en el que individuos logran organizarse y son capaces de reclamar sus derechos y enriquecer la calidad de vida y bienestar de otros dentro de su comunidad. Asimismo, a la vez que los voluntarios ejercen la participación política por medio de la actividad voluntaria, logran adquirir habilidades cívicas, tales como mejorar el comportamiento político, la democracia y la sociedad (p. 230).

En el Anexo A se presenta, de manera resumida, las definiciones del voluntariado según las perspectivas académicas explicadas anteriormente. Cabe mencionar que los enfoques disciplinarios propuestos en torno al concepto del voluntariado no son excluyentes, sino, por el contrario, coexisten e interactúan en la dinámica compleja del voluntariado.

2.2. Tipología

Una vez presentada la literatura en torno al concepto del voluntariado, es necesario profundizar en la tipología de este término con el fin de lograr una mayor comprensión en torno al estudio. En específico, se explicarán a detalle dos tipologías propuestas por Kelemen, Mangan y Moffat (2017) y Rehnborg (2009). En primer lugar, Kelemen et al (2017) proponen cuatro tipos de trabajo voluntario interrelacionados: altruista, instrumental, militante y forzado. Se resalta que estos tipos de voluntariado se adaptan a múltiples y diversas motivaciones de los individuos simultáneamente, varían en el tiempo, y de acuerdo con la actividad voluntaria de los individuos y colectivos.

El voluntario altruista realiza un acto de bondad y generosidad. En efecto, se considera que la actividad voluntaria se desarrolla con el propósito de ayudar a otros de forma desinteresada y no por intereses personales, ejerciendo así una ciudadanía responsable y altruista a favor del bien común y bienestar comunitario. Esta es la motivación principal de estos voluntarios, a la vez que reciben satisfacción personal por su acto de generosidad.

El voluntario instrumental participa activamente de la actividad voluntaria con el propósito principal de recibir beneficios personales, por ejemplo, oportunidades de aprendizaje personal, reforzar habilidades de empleabilidad, mejorar su línea de carrera, expandir su red de contactos, entre otros. Si bien este tipo de voluntario está enfocado en la actividad voluntaria como un medio para su realización personal, también, en menor medida, busca aportar a una acción social a favor del bienestar y calidad de vida de su comunidad.

El voluntario militante es aquel que quiere enlazar la fuerza colectiva y el activismo en sus prácticas de voluntariado. Este concepto incluye a aquellos individuos que buscan, principalmente, movilizar a la comunidad local para lograr incidencia en los asuntos sociales y políticos y, de esta manera, cambiar las percepciones públicas, la injusticia y los problemas sociales. Cabe mencionar que los voluntarios militantes también expresan altruismo, al organizarse a favor de causas sociales, y un enfoque instrumentalista, en la medida que también luchan por problemáticas colectivas, que a la vez forman parte de sus intereses personales.

Finalmente, el voluntario forzado es aquel que, en un comienzo, es impulsado o no elige voluntariamente realizar este servicio, por ejemplo, en el caso de prisioneros o infractores que realizan actividades voluntarias como alternativa a cumplir una pena privativa de libertad. Sin embargo, a pesar de la imposición inicial al trabajo voluntario, en ciertos casos, logran hallar sentido de comunidad y, ante ello, satisfacer el deseo de aportar al bienestar común, a la vez que también contribuyen a su realización personal al adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

En segundo lugar, Rehnberg (2009) propone otra tipología de voluntariado al considerar dos variables: la conexión del voluntario con el servicio no remunerado y el tiempo de servicio. Con respecto a la primera variable, diferencia dos tipos de voluntarios: especialistas y generalistas. Por una parte, los especialistas son aquellos que están centrados en la adquisición de nuevas habilidades o en el hecho de compartir sus habilidades con otros mediante la actividad voluntaria. Por otra parte, los voluntarios generalistas son aquellos que están enfocados en la afiliación, es decir, presentan como motivación principal involucrarse en una misión o cumplir un objetivo del grupo en el que se encuentran involucrados.

Asimismo, es posible subdividir los dos tipos de voluntariado mencionados al considerar la otra variable: tiempo de servicio. Por un lado, los voluntarios especialistas pueden diferenciarse en el corto y largo plazo: los de corto plazo son aquellos que brindan servicios donados, mientras que los especialistas de largo plazo incluyen, por ejemplo, a bomberos, ejecutivos o profesionales que se encuentran dispuestos a comprometerse de manera continuada en el trabajo social. Por otro lado, los voluntarios generalistas también pueden subdividirse en el corto y largo plazo: los de corto plazo son aquellos que participan en actividades esporádicas como en días corporativos de servicio o eventos de limpieza de playas o parques, por el contrario, los generalistas de largo plazo incluyen, mayormente, a aquellos que trabajan como maestros de escuela dominical, como mentores de jóvenes, defensores de la sostenibilidad ambiental, en refugios para personas sin hogar, entre otros. Lo mencionado anteriormente se resume en el Anexo B.

3. Permanencia de voluntarios

Antes de establecer los factores más relevantes que influyen en la permanencia de los voluntarios en una organización, es necesario conocer el proceso por el que transcurre el voluntariado, considerando el dinamismo de este tipo de experiencias.

3.1. Modelos sobre el proceso del voluntariado

La literatura sobre el proceso de voluntariado destaca los modelos propuestos por Omoto y Snyder (1995, 2002), Chacón, Vecina y Dávila (2007) y Haski-Leventhal y Bargal (2008). En primer lugar, Omoto y Snyder (1995, 2002) desarrollaron el Modelo de proceso del voluntario, en el cual se especifican características psicológicas y de comportamiento vinculadas a tres grandes etapas secuenciales: *antecedentes*, etapa inicial de contacto entre la organización y el voluntario, *experiencias*, etapa de experiencia de este personal dentro de la organización que puede promover o disuadir su participación, y *consecuencias*, etapa en las que se evidencian las actitudes, conocimientos y comportamientos de los voluntarios como resultado de su servicio y eficacia, así como tiempo de permanencia (Ver Anexo C).

En cada una de las etapas, se resaltan diferentes niveles de análisis (nivel individual, social y organizacional o agencia) y, construcciones que, a pesar de presentarse por separado, pueden influir e interactuar entre sí. Así, los autores evalúan, en base a un análisis conceptual del voluntariado, tres construcciones en la etapa de antecedentes: personalidad orientada a la disposición de ayuda, motivación y apoyo social. En la etapa de experiencias, evalúan la satisfacción y la integración con la organización; mientras que, en la etapa de consecuencias, estudian la duración del servicio voluntario. A partir de este análisis, concluyen que la variable motivación, en su sentido global y específico, relacionado a comprensión, desarrollo personal y mejora de estima, junto con la variable satisfacción, se relacionan de manera significativa, positiva y directa con la duración del servicio voluntario (Ver Anexo D)

En segundo lugar, Chacón, Vecina y Dávila (2007) desarrollaron el Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntariado, el cual tiene como premisa que los factores que influyen en la decisión de una persona para convertirse en voluntario no son necesariamente los mismos que influyen para que la persona continúe realizando el servicio a corto, mediano y largo plazo (p.629). Con respecto a esto último, se resalta un factor en específico que influye en la permanencia del voluntario en cada etapa: satisfacción de las motivaciones (primera etapa), compromiso organizacional (segunda etapa) e identidad personal (tercera etapa).

Finalmente, Haski-Leventhal y Bargal (2008) comparten la perspectiva de Chacón, Vecina y Dávila (2007), en la medida que también consideran que los factores que influyen en la permanencia del voluntario cambian en función del tiempo de servicio y, sobre esa base, desarrollan un modelo aún más complejo: el Modelo de Etapas y Transiciones de Voluntariado. En este se menciona que, dentro del proceso de socialización de un voluntario, se pueden identificar cinco fases: candidato, nuevo voluntario, participación emocional, voluntario establecido y jubilación. Asimismo, entre cada cambio a una nueva fase, se resaltan cuatro transiciones: entrada, alojamiento, afiliación y renovación. Finalmente, se identifican dos tipos de rotación: expulsión anticipada y salida final.

En primer lugar, en la fase de candidato, se realiza el primer contacto entre la organización y el potencial voluntario. Esta es una etapa de ambigüedad, en donde las percepciones entre los actores son fundamentales. Asimismo, en esta fase, se resalta la motivación del individuo por convertirse en voluntario, y se genera el contrato psicológico entre el voluntario y la organización, es decir el contrato implícito constituido en base a expectativas, creencias e imagen de la organización.

En segundo lugar, en la fase de nuevo voluntario, el candidato se ha convertido en voluntario de la organización, por ende, es una fase desconocida para este e implica asimilación

a las tareas asignadas. Cabe mencionar que, en esta fase, puede ocurrir una expulsión, definida como rotación temprana, a causa de voluntarios inadecuados, que puede ser iniciada por la organización o por ellos mismos. En esta fase, continúa siendo importante la motivación, así como también el cumplimiento del contrato psicológico.

En tercer lugar, en la fase de participación emocional, los voluntarios se vuelven más efectivos, comprometidos con la organización, pero a la vez, el voluntariado empieza a fusionarse con la vida personal, por lo que surge la necesidad de apoyo o soporte por parte de la organización. En esta fase, se resalta el factor de compromiso, ya que el voluntario presenta una mayor afiliación con la organización y sus miembros. Asimismo, esta etapa está relacionada con un alto nivel de satisfacción.

En cuarto lugar, en la fase del voluntario establecido, la actividad de voluntariado ya forma parte de su vida, y son altamente capacitados y conocedores sobre sus tareas. El compromiso se vuelve a presentar como un factor relevante y el *burnout* aparece como un potencial problema. Por último, en la fase de jubilación, el voluntario se separa de la organización y se produce el segundo tipo de rotación, la salida final. Todo lo explicado anteriormente, se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5: Variables que influyen en la retención según el proceso de voluntariado

Proceso de voluntariado		Variables que influyen en la retención
Modelo	Etapas	Variables
Modelo de proceso del voluntario <i>Omoto y Snyder (1995, 2002)</i>	Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Satisfacción
	Experiencias	
	Consecuencias	
Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntariado <i>Chacón, Vecina y Dávila (2007)</i>	Primera etapa (corto plazo)	Satisfacción
	Segunda etapa (mediano plazo)	Compromiso organizaciones
	Tercera etapa (largo plazo)	Identidad personal

Tabla 5: Variables que influyen en la retención según el proceso de voluntariado (continuación)

Proceso de voluntariado		Variables que influyen en la retención
Modelo	Etapas	Variables
Modelo de Etapas y Transiciones de Voluntariado <i>Haski-Leventhal y Bargal (2008)</i>	Candidato	Motivación
	Nuevo voluntario	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Cumplimiento de contrato psicológico
	Participación emocional	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso ● Satisfacción
	Voluntario establecido	Compromiso
	Jubilación	

3.2. Factores de permanencia del voluntariado

Los distintos modelos, mencionados anteriormente, resaltan tres factores en común, que son los que presentan mayor correlación con la duración del tiempo de servicio del voluntario: motivación, satisfacción y compromiso organizacional (Chacón et al. (2007); Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Penner, 2002). A continuación, se detallan las principales perspectivas teóricas vinculadas a dichos factores.

3.2.1. Motivación

En primer lugar, diversas investigaciones han destacado a la motivación como un factor que influye tanto en los voluntarios como en las organizaciones; en estas últimas porque les permite que su principal fuerza de trabajo permanezca por un periodo de tiempo más largo (Al-Mutawa, 2015; Omoto y Snyder, 1995; Chacón y Vecina, 2007; Clary, Snyder & Ridge, 1992; Wymer & Starners, 2001). Ante ello, se han desarrollado dos modelos teóricos en relación a la motivación de voluntarios.

Por un lado, Clary, Snyder y Ridge (1992) desarrollaron el Modelo del Inventario Funcional de Voluntarios, a partir del cual establecieron seis factores motivacionales que tienen incidencia no solo en la etapa de reclutamiento, sino también, al ser el voluntariado un proceso

continuo y sostenido, en prolongar el tiempo de permanencia de los voluntarios dentro de la organización. Los seis factores son:

1. Valores: expresión de valores relacionados a preocupaciones humanitarias o altruistas
2. Comprensión: orientado a adquirir o mejorar habilidades y conocimientos a través de la experiencia práctica
3. Mejora: relacionado al crecimiento y desarrollo como persona, a partir de la actividad del voluntariado
4. Carrera: orientada a la obtención o mejora de conocimientos específicos relacionados con el desarrollo profesional y académico
5. Social: fortalecimiento de las relaciones sociales a través del voluntariado
6. Protector: relacionado a escapar de problemas o de sentimiento de culpa a través del voluntariado

Por otro lado, en la misma línea que Clary et al. (1992) y tomando de base los seis factores identificados, Esmond y Dunlop (2004) elaboraron Modelo del Inventario de Motivación de Voluntarios, en donde se identifican diez factores motivacionales clave que influyen en el reclutamiento, colocación y retención de este personal. Estos son:

1. Valores: importancia atribuida por los voluntarios a ayudar a los demás
2. Reciprocidad: referido al pensamiento de que el trabajo voluntario direccionado a ayudar a los demás y “hacer el bien”, también proporcionará efectos positivos en los voluntarios
3. Reconocimiento: el voluntario se siente motivado al ser reconocido por sus habilidades, capacidades, así como por su contribución
4. Comprensión: referido a la adquisición de mayor conocimiento y experiencia
5. Autoestima: los voluntarios aumentan su sentimiento de valoración hacia sí mismos al realizar servicios de voluntariado
6. Reactividad: orientado a la necesidad de “curar” y la oportunidad de abordar problemas pasados o actuales por los que el voluntario ha tenido que atravesar
7. Social: el individuo se convierte en voluntario a fin de ajustarse a la normativa influenciada por personas cercanas
8. Protector: el voluntariado como una forma de reducir sentimientos de culpa o abordar problemas personales

9. Interacción social: búsqueda por construir redes sociales y existe un especial disfrute por la interacción con otras personas.
10. Desarrollo de carrera: relacionado al deseo por generar o agrandar sus conexiones, adquirir experiencia y habilidades que le permita encontrar un empleo

Cabe resaltar que el factor resultante de mayor relevancia en ambos modelos, en base a sus estudios empíricos, ha sido el de valores, en la medida que los voluntarios optan por permanecer en organizaciones cuyo sistema de valores sea congruente con su propio sistema de valores.

3.2.2. Satisfacción

En segundo lugar, diversos estudios han demostrado que la satisfacción del voluntario está significativamente asociada con el tiempo de permanencia de este personal en la organización (Al-Mutawa, 2015; Pauline, 2011; Penner, 2002; Omoto y Snyder, 2002; Chacón, Vecina y Dávila, 2007; Vecina, Chacón & Sueiro, 2009). Asimismo, la satisfacción es una variable de especial importancia al tener en cuenta que los voluntarios no reciben ninguna compensación económica por realizar las tareas que demanda la organización y que, incluso, pueden conllevar un coste emocional alto (Vecina et al., 2009, p. 112).

Si bien muchos autores sostienen que el factor de satisfacción es afectado por la motivación; es decir, es una variable dependiente de la motivación (Al-Mutawa, 2015; Vecina et al., 2009, Clary, Snyder & Ridge, 1992); también puede comportarse como una variable independiente para la permanencia de los voluntarios (Al-Mutawa, 2015; Galindo-Kuhn & Guzley, 2002). En este sentido, y sin descuidar la relación entre la motivación y la satisfacción, se desarrollarán los modelos propuestos por Galindo-Kuhn y Guzley (2002) y Vecina et al., (2009).

Por un lado, Galindo-Kuhn y Guzley (2002) desarrolla 5 dimensiones de la satisfacción laboral de los voluntarios, predictoras de su permanencia en la organización: calidad de la comunicación, asignación del trabajo, eficacia de la participación, apoyo e integración grupal.

1. Calidad de la comunicación: referida a la naturaleza básica o el tipo de comunicación entre el voluntario y la organización. En este aspecto, se resalta la cantidad y calidad de información brindada por la organización en la retroalimentación.
2. Trabajo asignado: adecuación entre las tareas asignadas al voluntario, y las habilidades y capacidades. Para que un voluntario esté satisfecho es necesaria una asignación cuidadosa de tareas que le permita autoexpresarse y desarrollar habilidades.
3. Eficacia de participación: relacionada a la orientación expresiva, la cual consiste en la

expectativa del voluntario acerca del nivel de beneficio que puede otorgar a alguien más que a sí mismo a través de su accionar. Es decir, los voluntarios están satisfechos cuando sienten que generan valor a los beneficiarios.

4. Apoyo educativo y emocional: por apoyo educativo se entiende a la participación en capacitación; mientras que, por apoyo emocional, al entorno relacional entre los voluntarios y la organización.
5. Integración grupal: vínculo social que generan los voluntarios con otros voluntarios y miembros del *staff* de la organización.

Cabe mencionar que, según la investigación empírica del modelo, la eficacia de la participación y la integración del grupo se correlacionan con mayor significancia con la satisfacción del voluntario y esta última, a su vez, con la intención de permanecer.

Por otro lado, Vecina et al. (2009) desarrollan un modelo que abarca tres dimensiones de la satisfacción a fin de poder evaluarla como un solo ítem que influye en la permanencia del voluntario en la organización. Las tres dimensiones son: satisfacción de las motivaciones, satisfacción organizacional y satisfacción con las tareas.

En primer lugar, la satisfacción de las motivaciones se refiere a que el voluntario estará satisfecho en cuanto encuentre que sus motivaciones han sido gratificadamente complacidas. En segundo lugar, la satisfacción organizacional está orientada a la satisfacción que presenta el voluntario con la gestión, al realizarse las tareas en un contexto organizacional. Cabe mencionar que esta dimensión se encuentra muy relacionada a lo propuesto por Galindo-Kuhn y Guzley (2002). Por último, la satisfacción con las tareas, a partir de la cual los voluntarios se sentirán satisfechos cuando las tareas asignadas derivan en efectos positivos, como el beneficio para otras personas o el feedback sobre su ejecución.

3.2.3. Compromiso organizacional

Por último, el compromiso organizacional ha sido otro de los factores con mayor relevancia en las investigaciones sobre permanencia de voluntarios (Penner, 2002; Montero, 2004; Dávila & Chacón, 2004; Boezeman & Ellemers, 2008; Meyer & Allen, 1991). El compromiso es definido como "lo que hace que una persona asuma o continúe un curso de acción cuando las dificultades o las alternativas positivas influyen a la persona para abandonar la acción" (Brickman, 1987, citado en Montero, 2004). Asimismo, el compromiso organizacional hace referencia a la identificación y participación de una persona con una organización en específico, lo que supone una fuerte aceptación de sus valores, objetivos y creencias, lo cual se refleja en el

esfuerzo brindado a la organización y en el deseo de continuar formando parte de esta (Boezeman & Ellemers, 2008).

Aunque el compromiso organizacional presenta una relación de dependencia con la satisfacción (Dávila & Chacón, 2004; Chacón et al., 2007), es necesario evaluarlo como un factor independiente (Boezeman y Ellemers, 2008; Meyer y Allen, 1991). Por ello, se desarrolla el modelo propuesto por Meyer y Allen (1991) que, si bien es un modelo elaborado, en primera instancia, para organizaciones privadas, según Boezeman y Ellemers (2008), es aplicable al estudio del compromiso de los voluntarios (p. 161).

Meyer y Allen (1991) plantean tres componentes del compromiso organizacional: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. En primer lugar, el compromiso organizacional está relacionado al vínculo emocional entre la persona y la organización, su identificación con sus valores y objetivos, y su participación. En segundo lugar, el compromiso de continuidad refleja la conciencia de los costos relacionados a su retiro o ausencia de la organización y, en este sentido, su permanencia en la organización se basa en la necesidad. Por último, el compromiso normativo refiere al sentimiento de obligación de la persona por quedarse en la organización. Según el estudio desarrollado por Boezeman y Ellemers (2008), en relación a los voluntarios, este componente está relacionado al respeto que siente el voluntario por la organización.

Cabe mencionar que el modelo ha sido aplicado a organizaciones compuestas por voluntarios y, en base a este análisis, se ha evidenciado que el componente de compromiso de continuidad no representa un aspecto relevante para el estudio en el personal voluntario, debido al vínculo instrumental entre la persona y organización al que se refiere, mientras que el compromiso organizacional y normativo sí se representan como variables que influyen en la retención (Boezeman & Ellemers, 2008).

4. Retención de voluntarios

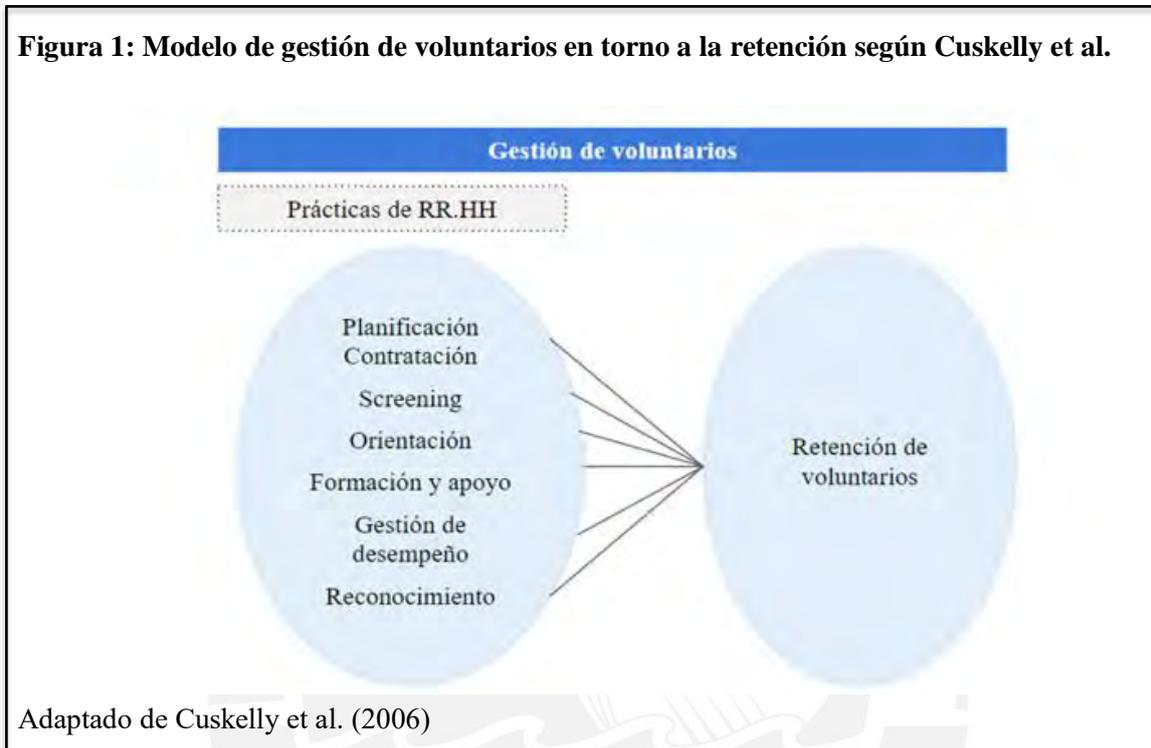
En esta sección, primero, se explica la relación entre gestión del voluntariado y retención, desarrollándose los modelos de estrategias de retención dentro de una adecuada gestión de voluntarios. Posteriormente, se exploran variables que impactan en su retención.

4.1. Prácticas de retención de recursos humanos en la gestión de voluntarios

Desde el enfoque en la gestión de personas, Cuskelly, Taylor, Hoye y Darcy (2006) estudiaron la relevancia de abordar prácticas de recursos humanos y su influencia en la motivación, desarrollo de habilidades y conocimientos, satisfacción y, sobre todo, en la retención de talento en el marco de la gestión de voluntarios de las organizaciones sin fines de lucro. Las

prácticas consideradas fueron: planificación, contratación, *screening*, orientación, formación y apoyo, gestión de desempeño y reconocimiento. Asimismo, cada una de estas prácticas incluyen variables específicas, las cuales se describen en el Anexo E.

Figura 1: Modelo de gestión de voluntarios en torno a la retención según Cuskelly et al.



Finalmente, este estudio concluyó que, de las siete prácticas explicadas, la planificación era la que mejor lograba reducir el problema de rotación. Asimismo, descubrió la importancia de estudiar la motivación, satisfacción y compromiso como parte de la gestión de voluntarios; sin embargo, estos factores no fueron incorporados de manera explícita en el modelo propuesto.

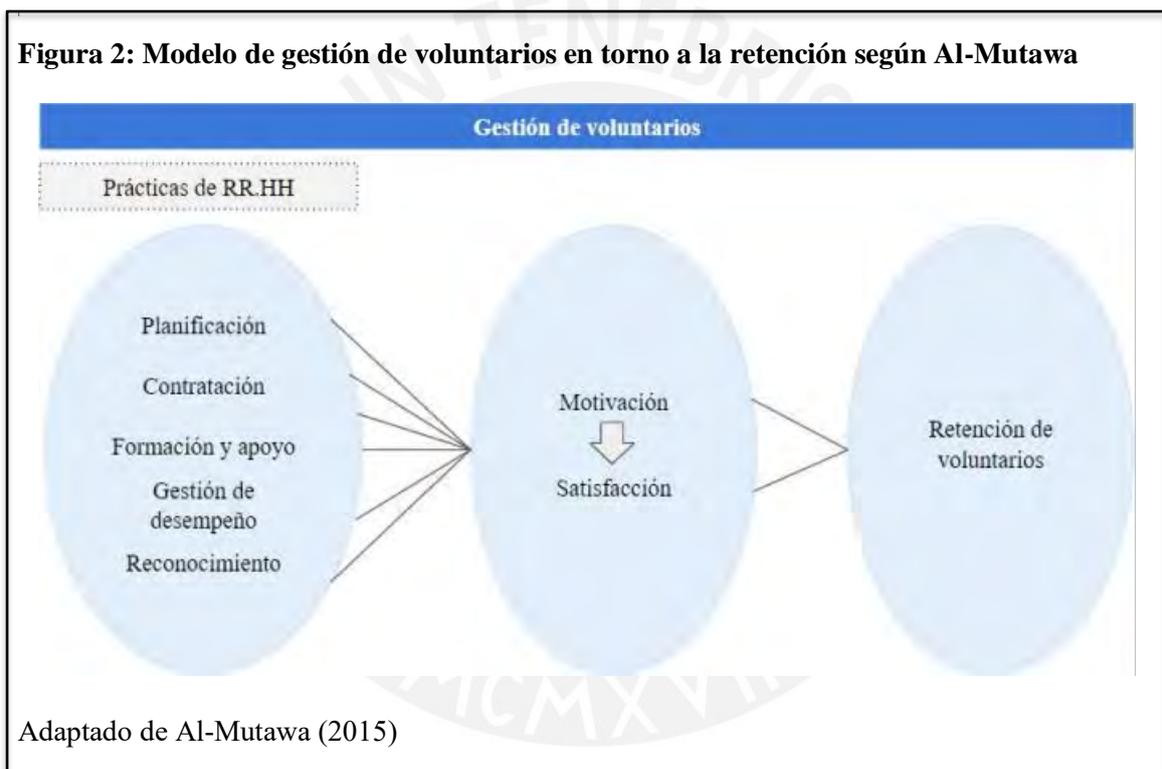
Ante la limitación principal de no relacionar la motivación y satisfacción de los voluntarios con la retención y la práctica de gestión de voluntarios en las organizaciones, Al-Mutawa (2015) propuso un nuevo modelo que incorpora estos factores clave mediante tres modificaciones al modelo de Cuskelly et al. (2006).

En primer lugar, Al-Mutawa (2015) definió cuáles de las siete prácticas estudiadas por Cuskelly et al. (2006) realmente podrían ser utilizadas como predictores de retención, las cuales fueron las siguientes cinco: planificación, contratación, formación y apoyo, gestión de desempeño y reconocimiento. Así, se descartó la práctica *screening* por no tener impacto significativo en la variable de retención y, asimismo, la práctica de orientación se incorporó dentro de la práctica de formación y apoyo.

En segundo lugar, Al-Mutawa (2015) estableció la motivación y satisfacción de los voluntarios como mediadores entre la práctica de gestión de voluntarios y retención de este personal. Es decir, propuso que las cinco prácticas de recursos humanos influyen de manera positiva en la motivación y satisfacción y, como consecuencia, se logra la retención de los voluntarios.

En tercer lugar, estudió a profundidad la relación entre motivación y satisfacción. El descubrimiento fue que ambos factores están interrelacionados, en la medida que la motivación influye positivamente en la satisfacción. Así, la motivación se convierte en un determinante esencial de la satisfacción del voluntario y, por tanto, precede a esta última variable.

Figura 2: Modelo de gestión de voluntarios en torno a la retención según Al-Mutawa



En resumen, el modelo de Cuskelly et al. (2006) fue la base para reconocer que las prácticas de la gestión de recursos humanos se pueden utilizar en la gestión de voluntarios. Posteriormente, Al-Mutawa (2015) descubrió que cinco de estas prácticas influyen de manera directa en la retención, y propuso dos factores claves, motivación y satisfacción, con el fin de abordar a profundidad de qué manera se logra reducir el problema de deserción de voluntarios.

4.2. Otras variables para considerar en las prácticas de retención de recursos humanos en la gestión de voluntarios

Complementariamente, en la literatura se abordan variables adicionales que deben ser consideradas en las prácticas de retención como parte de la gestión de voluntarios. A continuación, se presentan tres investigaciones que abordan algunas de esas variables.

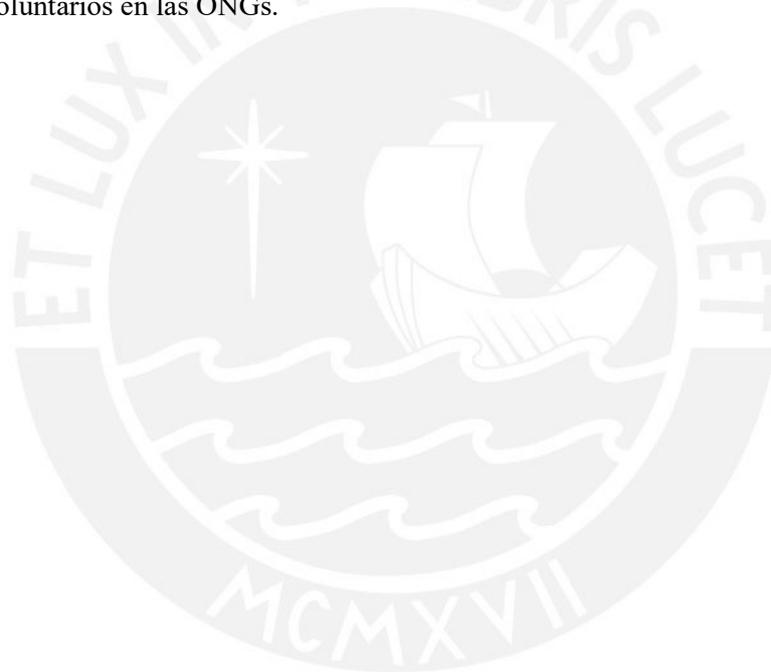
El primer estudio es el de Galiette (2006, p. 218), quien propone tres variables que logran aumentar la retención y, por tanto, reducir los niveles de rotación de los voluntarios. Primero, establece que el desarrollo de sentimientos de importancia y pertenencia a una organización es clave, en la medida que brinda la oportunidad de desarrollar amistades, compartir experiencias, comunicarse con otros y desarrollar grupos de apoyo. Como segunda variable, considera la oportunidad de cultivar la identidad de rol de un individuo dentro de la organización y la importancia de su contribución con los objetivos organizacionales. Galiette (2006) asegura que ello logra aumentar la autoestima del voluntario, fomenta el compromiso con su rol como voluntario y predice la rotación de este personal. Como tercera variable, considera la oportunidad de brindar experiencias nuevas de aprendizaje, con el fin de potenciar el crecimiento personal y profesional del individuo. De esta manera, se establece que las capacitaciones continuas funcionan como mediadores para motivar al voluntario y producir experiencias satisfactorias en el desarrollo de sus funciones.

El segundo estudio es el de Phillips, Little y Goodine (2002, p.6), quienes proponen cuatro variables para mejorar la retención de voluntarios. Primero, la muestra de aprecio y respeto por este personal, que involucra acciones de agradecimiento y valoración al trabajo de los voluntarios. También, los autores consideran que otra variable es el brindar experiencias significativas y variadas, lo cual involucra ofrecer responsabilidades nuevas y distintas que permitan que el individuo logre potenciar el desarrollo de habilidades y conocimientos durante su estancia en la organización. Otra variable es la comunicación y respuesta a los voluntarios, es decir, brindar información de los avances obtenidos, desarrollo de actividades y el logro de objetivos planteados como organización, lo que también significa involucrar a los voluntarios en el programa y planificación de actividades. Finalmente, el proporcionar oportunidades de apoyo y experiencias sociales se considera un aspecto clave de retención, porque brinda la oportunidad al voluntario de desarrollar amistades y expandir su círculo social.

Por último, Hoye, Cuskelly, Taylor y Darcy (2008, p. 41) propusieron variables que influyen positivamente en la retención: ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo, y, seleccionar a los voluntarios adecuados que se correspondan con el puesto de trabajo. De igual manera, consideraron variables como demostrar aprecio y respeto de forma continuada al

voluntario, brindar experiencias significativas dentro de la organización y establecer una comunicación constante con el personal clave como medio para lograr la retención de voluntarios. Ante la revisión de estos estudios académicos, se evidencia que los autores coinciden en la identificación de variables claves a ser consideradas para la retención.

En conclusión, en este capítulo, se ha desarrollado el marco teórico de la investigación. Para ello, se han definido los conceptos de Tercer Sector, ONGs y voluntariado, con sus clasificaciones. Posteriormente, en relación con la permanencia de los voluntarios, se han explicado los modelos en torno a los procesos por los que atraviesa este personal. En base a ello, se identificaron los factores más relevantes que influyen en la permanencia del voluntario, es decir, la motivación, satisfacción y compromiso organizacional. Finalmente, en relación con la retención de este talento, se han detallado las prácticas de recursos humanos que forman parte de la gestión de voluntarios en las ONGs.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, se desarrolla el marco contextual, el cual está compuesto por seis subcapítulos. El primero de ellos aborda la situación de las ONGs en América Latina y el Perú, describiéndose la evolución del contexto económico y social, así como el desarrollo del marco legal en la región. El segundo subcapítulo presenta el marco legal peruano, tanto de las ONGs como del trabajo voluntario. El tercer subcapítulo describe la situación de la educación en el Perú, particularmente en el actual contexto de la pandemia de la COVID-19.

En el cuarto subcapítulo, se desarrolla la situación del voluntariado en Latinoamérica y en el Perú; mientras que el quinto subcapítulo se enfoca en los programas de voluntariado de las ONGs del sector de educación. En esta línea, se abordan las tendencias de estos programas en América Latina y, posteriormente, se describen las prácticas que están desarrollando las ONGs peruanas, tomándose como referencia cinco ONGs del ámbito educativo: Comparte Perú, Perú Goal, Educa Ancón, Crea+ y Ayni Educativo.

En el sexto subcapítulo, se exploran las estrategias implementadas por las ONGs para enfrentar el problema de deserción de voluntarios, para lo cual, se realizaron tres entrevistas exploratorias a ONGs del sector educación: Ayni Educativo, Educa Ancón y Crea+.

1. Situación de las ONGs en Latinoamérica y el Perú

Las ONGs en América Latina comenzaron a manifestarse en los años finales de la década de los 50 a partir del contexto económico y social de emergencia que se iba generando en la región. Así, la iglesia católica, empresas privadas y profesionales empezaron a realizar obras de carácter asistencial como forma de disminuir la problemática social (Perez, 2012). Con el paso de los años, las ONGs han presentado una evolución en los temas de enfoque de sus acciones, así como también han enfrentado un entorno cambiante en relación con el acceso a recursos financieros y al marco normativo.

Por un lado, en los últimos años, se pueden resaltar tres enfoques transversales en las actividades de las ONGs latinoamericanas: de derechos, de género e intercultural (Cáceres, 2014). En primer lugar, el enfoque de derechos se centra en garantizar las libertades y derechos que fundamentan la dignidad humana. En segundo lugar, a partir del enfoque de género, se busca asegurar la igualdad de condiciones entre hombres, mujeres, niños y niñas, a fin de suprimir situaciones de discriminación y exclusión social. Por último, a través del enfoque de interculturalidad, se tiene como objetivo el reconocimiento y la convivencia basada en el respeto de la diversidad cultural en las sociedades actuales (Faundés & Weinstein, 2012). Cabe mencionar

que este último enfoque continúa relacionándose a pueblos originarios y a la relación de estos con el Estado (Cáceres, 2014).

Por otro lado, un aspecto relevante que está marcando el contexto de estas ONGs es la reducción del financiamiento proporcionado por la cooperación internacional. Ello se debe, principalmente, a dos razones: las crisis económicas atravesadas por los principales países cooperantes y el cambio en las prioridades estratégicas de la cooperación internacional (RedEAmérica, 2016). En torno a esto último, el cambio de prioridades en la cooperación internacional se sustenta en la clasificación como países de ingresos medios otorgada a los países de la región. Actualmente, todos los países de Latinoamérica están clasificados como países de ingreso medio alto, a excepción de Bolivia que presenta una clasificación como país de ingreso medio bajo (Banco Mundial, 2020). En este sentido, la mejora en el Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita es considerada como un indicador de reducción de problemáticas sociales; sin embargo, eso no muestra la realidad del avance en las soluciones contra las problemáticas que enfrentan los países.

Ante ello, el destino prioritario de los recursos económicos de la cooperación internacional se ha enfocado en regiones como África, Medio Oriente y Asia, donde se encuentra una gran cantidad de países clasificados como países de renta baja. Esta clasificación se traduce en una agenda prioritaria en destinar fondos a la lucha contra la pobreza mediante programas para niños y niñas, así como para la mejora de los sistemas de educación y salud. En contraste, los reducidos aportes proporcionados a América Latina se han direccionado a temas como la promoción de un clima de estabilidad y fortalecimiento institucional (RedEAmérica, 2016).

Finalmente, los marcos normativos en los que se desenvuelven las ONGs en América Latina han presentado diversos cambios, en correspondencia a su relación con el Estado y otros actores políticos. En la mayoría de los países latinoamericanos, no se les otorga una persona jurídica en específico, ante lo cual, las ONGs deciden adquirir figuras clásicas como asociaciones civiles o fundaciones (IJNL, 2000; Sagástegui, s/f). Estas figuras clásicas se respaldan a partir del reconocimiento del derecho de la libre asociación entre personas en todas las Constituciones de los países latinoamericanos y, a su vez, se respaldan en la suscripción de tratados internacionales como la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Raccanello, 2014).

Además, las ONGs han enfrentado un rol fiscalizador e, incluso, de control en sus actividades por parte del Estado. Esto debido, principalmente, a la asociación de las ONGs con una actitud y actividad crítica al Estado, y, también, debido a las denuncias sobre una inadecuada gestión de los recursos que se les proporciona. Muestra de ello es la reciente reforma de ley de ONGs aprobada en Guatemala, la cual dispone que el Gobierno cuenta con la facultad de cancelar

el registro de las ONGs en caso sus actividades alteren el orden público; asimismo, se le adjudica al Gobierno un mayor control sobre los fondos proporcionados por la cooperación internacional (Decreto 4-2020).

Por otra parte, dado que los voluntarios son uno de los recursos más importantes de las ONGs, se ha logrado una mayor integración del voluntariado en la legislación y políticas de países de América Latina. Así, hasta el momento, son al menos dieciséis países de la región, que han introducido leyes, políticas u otras medidas específicas o relevantes sobre el voluntariado (Voluntarios de Naciones Unidas, 2019). Esta integración en la agenda pública es un reflejo de la importancia que se le atribuye al voluntariado para la reducción de brechas sociales, ayuda en tiempo de crisis y, últimamente, para la consecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En el Perú, la aparición de las ONGs se remonta a la década de los 60 y, según Bobadilla (2017), en su evolución, se pueden identificar cuatro grandes etapas. La primera etapa se caracteriza por la predominancia de una postura crítica y fiscalizadora del Estado, así como el énfasis en enfoques de concientización, fortalecimiento y empoderamiento de las organizaciones de base de la sociedad civil. La segunda etapa transcurre desde los años 1980-1990, en donde el contexto del conflicto armado interno propició que las ONGs tomaran una postura crítica y con un mayor enfoque en la defensa de los derechos humanos. La tercera etapa está referida a los años 90, en la cual las ONGs incorporan nuevas esferas de intervención y nuevas formas de gestión. Por último, la cuarta etapa, la actual, muestra un mayor énfasis de las ONGs por disminuir la desigualdad, ya que a pesar de que, a inicios del siglo, el Perú fue clasificado como un país de ingresos medios, también se ubica entre los países con mayor desigualdad. Asimismo, se evidencia un rol más fiscalizador del Estado peruano hacia las labores de las ONGs, como será presentado en el marco legal.

La reducción de los fondos proporcionados por la cooperación internacional, en el Perú, ha significado el direccionamiento de los fondos de la cooperación hacia temas relacionados al medio ambiente y recursos naturales, así como, gobernabilidad y economía relacionada al empleo (Alvarado, 2019). Como menciona Sagastegui (s/f), las ONGs en el Perú han sido muy dependientes de la cooperación internacional proveniente de fondos estatales o grupos que apoyan la lucha contra la pobreza. En ese sentido, la reducción de los recursos económicos generó un contexto de inestabilidad; así, en el 2015 se advertía que cada año desaparecía una ONG por la reducción de fondos (Redacción Gestión, 2015). Ante ello, muchas de estas organizaciones han decidido buscar soluciones para evitar la dependencia de los entes cooperantes (López 2016, citado en Aquino y Hernandez, 2019). Una de estas soluciones es apoyarse en el trabajo

voluntario, un recurso que ha demostrado ser valioso para la realización de las intervenciones o proyectos desarrollados por las ONGs, incluso, aún más que los recursos financieros (Soto, 2019).

2. Marco Legal

Como en la mayoría de los países latinoamericanos, las ONGs en el Perú pueden estar constituidas por organizaciones sin fines de lucro con o sin personería jurídica. La Constitución Política del Perú, reconoce como un derecho fundamental de la persona, la libertad de “[...] asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley [...]” (art. 2, 1993). A partir de este marco constitucional, las ONGs se encuentran reguladas, principalmente, por el Código Civil en las formas jurídicas de asociaciones, fundaciones y comités (Belaunde & Parodi, 1998). Cabe mencionar, que en el Perú la figura jurídica más utilizada son las asociaciones (Asesor Empresarial, s/f).

En primer lugar, la asociación es “una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” (Código Civil del Perú, art.80). En este sentido, bajo esta figura, se pueden desarrollar diversos fines, siempre y cuando sus miembros no busquen beneficio patrimonial. En segundo lugar, la fundación es “una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social” (Código Civil del Perú, art.99). Cabe indicar que las fundaciones se encuentran bajo el control y vigilancia del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (CONSUF).

Por último, el comité es “la organización de personas naturales o jurídicas, o de ambas, dedicada a la recaudación pública de aportes destinados a una finalidad altruista” (Código Civil del Perú, art.111). Como mencionan Belaunde y Parodi (1998), esta figura es la menos utilizada al estar vinculada a actividades temporales de colectas públicas, obras asistencialistas, eventos científicos o de interés social, actividades, que también pueden ser realizadas en las otras figuras jurídicas (p. 21).

La organización, funcionamiento y supervisión de las ONGs, dependiendo del tipo de personería jurídica acogida, corresponde a sus miembros o a la supervisión externa de entidades del Estado. Este último caso ocurre, principalmente, en organizaciones que solicitan o son beneficiadas de financiamiento público o de cooperación internacional para el desarrollo de sus actividades, en donde el agente externo es la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) (Durand, 2018). Este organismo público descentralizado se encuentra adscrito al

Ministerio de Relaciones Exteriores y se creó bajo la Ley 27692 en el 2002, siendo modificada por la Ley 28925 en el 2006.

La APCI [...] tiene la responsabilidad de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público y/o privado, en función de la política nacional de desarrollo, y por consiguiente gozan de los beneficios tributarios que la ley establece (Ley 28925, art.1)

Cabe mencionar que este organismo surge como un medio para gestionar de forma eficiente, transparente y sostenible los recursos provenientes de los países cooperantes. Sin embargo, en los primeros años del siglo XXI, asumió un rol enfocado en la fiscalización, incluso desligándose de actividades de gestión de la cooperación. Ello debido a las presiones ejercidas por actores políticos que los relacionaban con el incremento de conflictos sociales y por acusaciones del mal manejo de los fondos asignados a obras sociales (Pinchi & Alvarado, 2010 citado en Bobadilla, 2017).

Como se mencionó anteriormente, las ONGs sin personería jurídica también son contempladas en el marco legal peruano. Así, el Código Civil del Perú regula a las organizaciones no inscritas. Estas organizaciones poseen identidad legal como sujetos de derecho; sin embargo, no tienen beneficio de la autonomía patrimonial y de responsabilidad (Belaunde & Parodi, 1998, p.21).

Con respecto al marco normativo del trabajo voluntario, el gobierno aprobó la Ley de Voluntariado en el 2004 y, a lo largo de los años se han realizado diversas modificaciones a fin de mejorar el marco regulatorio de la actividad. Esta Ley tiene como objetivo reconocer, facilitar y promover la acción de los ciudadanos en servicios voluntarios y señalar las condiciones jurídicas bajo las cuales tales actividades se realizan dentro del territorio nacional. Asimismo, se declara de interés nacional la labor que realizan los voluntarios en el territorio nacional (Ley N°28238, art 1). Cabe mencionar que en esta Ley se define al voluntariado como la labor o actividad realizada sin fines de lucro, así como sin responsabilidad ni vínculos contractuales de por medio. (Ley N°28238, art 2).

Adicionalmente, esta Ley establece que el Estado, a través del Ministerio de Mujer y Desarrollo Social, ejerza un rol de promoción, reconocimiento y facilitación de las actividades del voluntariado y de las organizaciones que lo desarrollan (Ley N°28238, art 3). En este sentido, se dispuso la creación de la Comisión Nacional de Voluntariado (CONVOL) y el Registro de voluntariado, el cual permite que las organizaciones de voluntariado sean reconocidas a nivel nacional y que sus integrantes puedan acceder a los beneficios establecidos por ley, entre los que

resalta el acceso a puntaje adicional en la postulación a becas nacionales e internacionales, así como en programas promovidos por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para el acceso a viviendas de interés social.

Independientemente de la participación en el Registro de voluntariado, los voluntarios cuentan con los siguientes derechos: inscripción en el Registro Nacional de Voluntariado (SINAVOL) del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP); capacitación gratuita y certificada que deberá ser proporcionada por la organización de voluntariado o el MIMP; cobertura, en caso sufra alguna enfermedad, accidente o fallezca como consecuencia del desarrollo de actividades del voluntariado; asimismo, se le debe brindar todas las condiciones de seguridad para el cumplimiento de sus labores y comunicar si la actividad que va a realizar presenta algún peligro; y, finalmente, los gastos provenientes de la actividad podrán ser distribuidos o atribuidos previo acuerdo con la organización de voluntarios (Ley N° 28238, art.8).

Por último, cabe señalar que, en el 2015, el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) facilitó la creación de la Red Nacional Soy Voluntari@, una iniciativa innovadora en América Latina, ya que permite realizar un trabajo colaborativo e intersectorial entre diversos actores involucrados en el voluntariado con el fin de lograr el fortalecimiento y reconocimiento de esta actividad en el Perú (UNV, s/f).

3. Situación de la educación en el Perú

El Perú es un país marcado por la desigualdad, lo cual se refleja, principalmente, en estos aspectos: carencia de servicios básicos, deficiente cobertura del sistema de salud y barreras a una educación de calidad (Oxfam 2019, p.29). Con respecto a esto último, se evidencia que el tema de la educación es un problema latente. Así, a pesar de los avances parciales por mejorar la calidad y cobertura educativa, la educación que reciben los niños, niñas y jóvenes en el Perú dista mucho de la educación de los países que lideran el desarrollo económico y social (Oxfam, 2019, p. 38). Esto se refleja en los bajos puntajes alcanzados en el Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA), en el cual, pese a un aumento de puntos en las categorías evaluadas (matemáticas, lectura y ciencias) entre PISA 2015 y, el más reciente, PISA 2018, el Perú continúa ocupando los últimos lugares en la región (ver Anexo F).

Asimismo, muestra de la precariedad educativa en el Perú son los últimos resultados de la Evaluación Censal de Educación (ECE) (2019), la cual refleja que, en las zonas rurales, solo 2 de cada 100 estudiantes del 2do grado de secundaria comprende lo que lee. Además, solo 11 de cada 100 estudiantes de 2do grado de primaria realizan ejercicios matemáticos acorde a su grado. Adicionalmente, un indicador de preocupación es la deserción escolar, que alcanzó a 1,3 % y 3,5% en el nivel primaria y secundaria, respectivamente, en el 2019 (Minedu, 2019).

La problemática educativa, también se ha intensificado a raíz de la COVID-19, ya que el deficiente acceso a internet dificulta garantizar la equidad y calidad de la educación, considerando que, a nivel nacional, solo el 40,1% de hogares tiene acceso a internet y, en el área rural, este porcentaje se reduce a 5,9% (INEI, 2020). Ante ello, se han elevado las cifras de deserción escolar a 230 mil estudiantes de secundaria y primaria que han abandonado el sistema educativo este año. Además, más de 200 mil estudiantes de secundaria, pese a estar matriculados, no están accediendo al servicio educativo a distancia (Barrenechea, 2020).

Si bien el Estado es el principal responsable de velar por la protección, respeto y cumplimiento del derecho a la educación, la búsqueda por garantizar el acceso a una educación de calidad es una tarea compartida, que involucra tanto a la sociedad civil, los y las docentes, el sector privado, las comunidades, familias, niños, niñas y jóvenes (UNESCO, 2017). Ante ello, el voluntariado, como un reflejo de la agencia de la sociedad civil, toma el papel de aliado para mejorar el acceso a este derecho fundamental y habilitador.

4. Situación del voluntariado en América Latina y Perú

En América Latina, el voluntariado es un tema poco investigado en la región. Esto se debe, sobre todo, a la escasez de datos confiables sobre su dimensión y alcance. Es así que, si bien el voluntariado es un fenómeno mundial, la mayoría de las investigaciones elaboradas se centran en países desarrollados de América del Norte, el Pacífico y Europa, mientras que, en Latinoamérica, sigue siendo un área de interés que requiere mayor análisis e investigaciones exhaustivas (López, Gil & Saz, 2019).

A pesar de lo mencionado, el estudio del voluntariado presenta un gran potencial de crecimiento en la región, lo cual viene acompañado de nuevos estudios que, en los últimos años, han ido en aumento (López et al., 2019). Considerando ello, en esta sección, se describe la situación del voluntariado en la región a través de tres variables: participación en tipos de voluntariado (formal e informal), cuota de mujeres en la actividad voluntaria y preferencias, intereses y motivaciones de los jóvenes voluntarios.

En primer lugar, según Voluntarios ONU (2018), en América Latina y el Caribe, existen 9,4 millones de personas que se dedican al servicio de voluntariado; sin embargo, prevalece el servicio voluntario informal con 67,5% frente al voluntariado formal con 32.5%. Cabe mencionar que el voluntariado informal refiere al hecho de que la actividad voluntaria no es coordinada por medio de una organización en específico, sino que es realizada directamente con el grupo beneficiario.

En segundo lugar, según Naciones Unidas (2018), se resalta una mayor cuota de mujeres en el servicio voluntario (67%), considerando tanto el voluntariado formal como informal. Esta diferencia se debe, sobre todo, a la gran cantidad de mujeres que realizan servicio de voluntariado informal (71,3%) en esta región.

En tercer lugar, se puede precisar que el 92% de jóvenes tiene más confianza en realizar voluntariado en organizaciones, fundaciones y ONGs, a diferencia que en organizaciones públicas. Además, entre las principales motivaciones para realizar este tipo de actividades, se encuentra el hecho de participar en un proyecto social que les permita reflexionar sobre la realidad social y política, y, a partir de esto, permitir la transformación de la sociedad (Techo, 2019).

Una vez descritas las características de la situación del voluntariado en América Latina, es preciso detallar cuál es la situación en el Perú. Como se mencionó, el estudio del voluntariado es un tema poco investigado en la región, lo cual se refleja también en el Perú; no obstante, se han podido recopilar algunas cifras que muestran el panorama y la evolución de este fenómeno a nivel nacional.

Uno de los últimos reportes en el Perú fue la Encuesta Nacional de Donaciones y Trabajo Voluntario, publicada en el año 2001. Luego de entrevistar a 1413 personas, se conoció que el 34% de los entrevistados se encontraban realizando servicio voluntario. Asimismo, se encontró que existe una mayor vinculación por realizar esta actividad en organizaciones del ámbito local (52%), la Iglesia (34%) y ONGs (13%). Además, en el país, las áreas de preferencia para realizar voluntariado son Religión (31%), Desarrollo y Vivienda (19%) y Educación (15%). En específico, en educación, las principales actividades que realizan son la enseñanza, la capacitación y el entrenamiento (INEI, 2001).

En los siguientes años, se desarrollaron algunos estudios en torno a cuatro aspectos del voluntariado: participación en la actividad voluntaria por edad, tiempo dedicado al servicio voluntario y motivación, personalidad e intereses de los voluntarios; así también, en torno a la retención de voluntarios en ONGs. En primer lugar, según Jara (2013), “[...] el 39% de jóvenes entre los 15 y 29 años participa activamente en algún grupo o asociación de voluntariado, y el 34% de la población mayor de 18 años ha realizado algún tipo de trabajo voluntario [...]” (citado en Llancar, 2014, p.22). Ello significa que son principalmente los jóvenes y adultos jóvenes, quienes presentan mayor interés para realizar actividades voluntarias.

En segundo lugar, en el Perú, una encuesta realizada por el INEI (2010) encontró que, el 11% de personas mayores a los 12 años dedican, aproximadamente cuatro horas a la semana al servicio voluntario. Asimismo, el CAF's World Giving Index (2019) estudió el tiempo dedicado al voluntariado en diferentes países y posicionó a Perú en el puesto 60 a nivel global, a diferencia

del año 2018, en el que ocupaba el puesto 65. Lo mencionado anteriormente, demuestra la creciente disposición para dedicar mayor tiempo a la actividad voluntaria.

En tercer lugar, en un estudio desarrollado a jóvenes voluntarios de Lima, se evidenció que, entre las motivaciones principales para desarrollar el trabajo voluntariado, se encuentra el deseo de ayudar a otros (87,8%) y el querer aprender (58,5%). Asimismo, se hallaron cuatro características de la personalidad de los voluntarios que los impulsaba a realizar esta actividad: deseo por el contacto con los demás, el cual es reflejado en el deseo de ayudar a otros, creación de vínculos estables, así como conseguir orientación y reafirmación personal; buscar el lado positivo de las situaciones; interés por asumir retos, lo cual muestra el deseo por realizar un cambio en su entorno a la vez que aumentan sus conocimientos y experiencias; y, finalmente, el afrontamiento adaptativo, el cual refiere a enfrentar los problemas directamente confiando en sus capacidades y recursos (Gastelumendi & Oré, 2013).

Adicionalmente, respecto a los intereses de los voluntarios, se puede resaltar la investigación realizada a los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Uno de los hallazgos de este estudio fue que los principales intereses para participar y continuar en un voluntariado son los siguientes: solidaridad (70%), desarrollo de valores y sentimiento de bienestar (61%), trabajo en equipo y conocer nuevas personas (52%), contribuir al desarrollo del país (44%), curiosidad (21%) y desarrollo profesional (21%). Asimismo, los aspectos valorados por los voluntarios para permanecer en las organizaciones, principalmente, son los siguientes: capacitaciones, incentivos y acuerdos para la distribución de los costos asociados a las actividades del voluntariado (Espinoza, 2011). Por tanto, se evidencia que los principales intereses para continuar participando en la actividad voluntaria se complementan con los beneficios que las mismas organizaciones brindan a los voluntarios.

5. Programas de voluntariado en el sector de educación

En esta sección, se busca explicar cuál es la situación de los programas de voluntariado de las ONGs del sector educación. En ese sentido, por un lado, se mencionan cuáles son las tendencias en torno a los programas de voluntariado en Latinoamérica y, por otro lado, se detallan cuáles son las prácticas actuales que están ejerciendo las ONG como parte de sus programas de voluntariado en el Perú. Para esto último, se han analizado cinco ONGs del sector educación y, a su vez, se ha realizado una comparación sistematizada entre ellas en torno a sus prácticas de gestión de voluntarios: Ayni Educativo, Crea +, Educa Ancón, Perú Goal y Comparte Perú (ver Anexo G).

Como se mencionó en la sección anterior, existen pocas investigaciones en torno al estudio del voluntariado en América Latina; sin embargo, en los últimos años, ha habido un mayor

interés para desarrollar nuevos estudios. Uno de los temas que se han abordado en estas nuevas investigaciones han sido las tendencias de los programas de voluntariado, las cuales muestran hacia dónde están evolucionando estos programas en América Latina.

Para comprender ello, primero, es necesario abordar lo que se entiende en torno al voluntariado tradicional para, posteriormente, poder contrastar estas prácticas con las tendencias en los programas de voluntariado. Según Lambán, Martínez y Gracia (2012), el voluntariado tradicional se caracteriza por requerir una participación de forma presencial, así como la colaboración de los voluntarios por medio de tareas y horarios específicos, y una atención directa a los beneficiarios.

En contraste, en los últimos años, han surgido nuevas tendencias que no pretenden reemplazar el voluntariado tradicional, sino coexistir y complementar estas prácticas: el voluntariado digital, la profesionalización del voluntariado, y la gestión flexible de las ONGs con respecto al desarrollo de los programas de voluntariado.

En primer lugar, el voluntariado digital es una de las tendencias que ha adquirido diferentes nomenclaturas como «voluntariado en línea», «e-voluntariado», «voluntariado virtual», «voluntariado on-line». Independientemente de su terminología, este se diferencia del voluntariado tradicional al brindar la posibilidad de realizar actividades voluntarias de manera online sin la necesidad de estar en un área geográfica en un tiempo determinado (Medina, 2016). De esta forma, esta modalidad supone una ampliación de las posibilidades de contribución de los individuos a las causas sociales de los programas de voluntariado (Voluntarios de Naciones Unidas, 2019).

Esta tendencia está siendo adoptada en las ONGs del sector educación en el Perú. Por ejemplo, Comparte Perú (2020), actualmente, ha digitalizado su programa de voluntariado “Comparte en tu Cole” a una modalidad virtual. De igual manera, Perú Goal (2020) está desarrollando su Programa de Educación de forma virtual para continuar brindando sesiones de aprendizaje a los niños de las comunidades de Pamplona Alta. Educa Ancón (2020) es otra de las ONGs del sector educación que se ha adaptado a los medios digitales. Es así que brindan, con el apoyo de los voluntarios, talleres de literatura interactiva para niños, comprensión lectora y estrategias para su aplicación en la lectura independiente.

Crea+ (2020) también está realizando programas de voluntariado virtuales: por un lado, desarrolla su programa de voluntariado digital de la colecta “Por ellos y ellas” y, por otro lado, su programa de voluntariado profesional, el cual está enfocado en que niños, adolescentes y jóvenes descubran su talento y su pasión a través de talleres multidisciplinarios, clases online y testimonios compartidos por los voluntarios. Del mismo modo, Ayni Educativo está ofreciendo

de clases y cursos virtuales gratuitos a niños y adolescentes en etapa escolar mediante programas de Reforzamiento en el Nivel Primaria y Círculos de Estudio en el Nivel Secundaria. Estos ejemplos evidencian que las ONGs están adoptando sus programas a una modalidad virtual no solo con el fin de continuar desarrollando sus actividades en el contexto de la pandemia actual COVID-19, sino que también esta nueva modalidad supone una estrategia de estas organizaciones para lograr expandir su causa social y ampliar su alcance en la sociedad.

El desarrollo tecnológico como medio para potenciar los programas de voluntariado online no solo implica una nueva forma de contribuir a la causa social, sino que también supone que las organizaciones utilicen, cada vez más, nuevas herramientas digitales (Medina, 2016). El uso intensificado de estas herramientas, según García, Fernández y del Olmo (2018), se debe a su contribución a dos propósitos: por un lado, logran introducir mejoras en la gestión interna de las ONGs y, con ello, en los programas y proyectos de voluntarios, y, por otro lado, impulsan el desarrollo de redes de intercambio de información online tanto de manera interna como externa a la organización (García et al., 2018).

Asimismo, se evidencia que, dentro del concepto de herramientas digitales no solo se incluyen a programas informáticos y plataformas online, sino también al uso intensificado de las redes sociales, las cuales cumplen un rol fundamental en el desarrollo de los objetivos de las ONGs. En efecto, estas últimas, cumplen una triple finalidad: por una parte, informan, al compartir noticias e información en tiempo real; por otra parte, crean comunidad, al fomentar la interacción de las personas con las que tienen contacto en espacios virtuales a fin de generar espacios de diálogos; y, finalmente, permite a las organizaciones actuar, en la medida que las ONGs no solo buscan que las personas expresen opiniones e interactúen, sino que también se involucren en acciones que generan cambios reales, lo cual puede traducirse en donaciones, asistencia a eventos online, firmas de peticiones, así como también convertirse en integrantes de los programas de voluntariado (Ocaña, 2020; García et al., 2018).

En el Perú, lo mencionado está siendo adoptado en las ONGs del sector educación en los últimos años, lo cual se ha intensificado aún más en el contexto de la pandemia de COVID-19. Muestra de ello es que ONGs como Comparte Perú, Perú Goal, Educa Ancón, Crea+ y Ayni Educativo utilizan las redes sociales en sus convocatorias y para fomentar la sensibilización, comunicación, y participación de la sociedad y, de esta forma, informan en torno a las problemáticas sociales, movilizan voluntades, canalizan mensajes de denuncia y abren espacios de diálogo, así como también logran incentivar y convocar a nuevos voluntarios a favor de las causas sociales.

En segundo lugar, otra de las tendencias de los programas de voluntariado es su orientación a vincularse con voluntarios con perfiles profesionales. Este tipo de voluntarios poseen conocimientos o saberes específicos y especializados en torno a la realización de una actividad o misión determinada y, en ese sentido, se encargan de desarrollar tareas especializadas que requieren de una capacitación profesional media o alta como, por ejemplo, contabilidad y gestión administrativa, asesoramiento legal, gestión de páginas web, elaboración de informes, mantenimiento de instalaciones, entre otros (Fundación Eguía Careaga, 2011).

Asimismo, si bien se requieren voluntarios que cuenten con experiencia y conocimientos previos, también las ONGs enfatizan en la importancia de brindar capacitaciones y programas de formación a los voluntarios como un medio para contribuir a su desarrollo profesional y personal. En relación a ello, Medina (2016) menciona que los programas de voluntariado ya están incorporando proyectos de aprendizaje dentro de los itinerarios formativos, lo cual constituye una herramienta para potenciar la capacitación y cualificación de los voluntarios y, por tanto, la generación de su capital social.

Esta es otra de las tendencias que se evidencia en los programas de voluntariado de las ONGs del sector educación en el Perú, en específico, en las áreas y roles que asumen los voluntarios. Si bien las cinco ONG estudiadas presentan una orientación por este perfil, a continuación, se profundizará en la ONG Ayni Educativo y Perú Goal para ejemplificar lo mencionado. Por un lado, en Ayni Educativo (2020), los voluntarios, de acuerdo a sus intereses, eligen ser parte de áreas como Talento Humano, la cual se encarga del reclutamiento, selección, clima y cultura, desarrollo organizacional y métodos; Marketing, que se encarga del diseño gráfico, producción de videos, estrategia de atención al público y copywriter; Relaciones Públicas, que trabaja en las alianzas estratégicas de la ONG; Académica, la cual está enfocada, sobre todo, en la estrategia y gestión de proyectos; y, finalmente, Tecnología, enfocada en metodologías ágiles de Scrum, Devops, Full Stacks, QA, Frontend, Backend y UX/UI.

Por otro lado, Perú Goal (2020) es otra de las ONGs que incorpora la tendencia por requerir voluntarios con un perfil profesional. En efecto, dentro de esta organización, los voluntarios eligen pertenecer a cuatro áreas: Educación, encargada de desarrollar, capacitar y monitorear las estrategias y contenidos metodológicos y pedagógicos; Gestión de Líderes, responsable de los programas de formación y capacitación de voluntarios; Marketing y Comunicaciones, encargada de desarrollar campañas de marketing en redes sociales y planificar los eventos en las comunidades; y, por último, Sostenibilidad, responsable de la elaboración de información contable y financiera, y el desarrollo de proyectos que permitan la generación de ingresos.

Se evidencia, por tanto, que cada vez más, las ONGs están solicitando perfiles, con conocimientos profesionales y experiencia previa, con el fin de aportar en áreas específicas, así como también a la sostenibilidad de la organización. En ese contexto, las ONGs también asumen un rol fundamental al buscar potenciar las capacidades y habilidades de los voluntarios. Es así que las ONG Educa Ancón, Crea+ y Ayni Educativo, como parte de los beneficios que ofrecen a los voluntarios, brindan capacitaciones constantes en habilidades blandas, becas y descuentos en cursos especializados, desarrollo de habilidades de enseñanza y gestión del área educativa, acompañamiento, y desarrollo de habilidades comunicacionales, sociales y pedagógicas.

En tercer lugar, la implantación de nuevas tecnologías de la información y formas de comunicación no solo genera una revolución cultural de la que no se escapan los programas de voluntariado, sino que, a su vez, genera nuevos conceptos de espacio y tiempo, lo cual produce mutaciones en las formas de comportamiento y estilos de vida de los individuos, que, finalmente, condicionan el desarrollo de la acción voluntaria (Voluntarios ONU, 2018; Fresno y Tsolakis, 2012). En otras palabras, las organizaciones han ido adaptando sus programas de voluntariado a una gestión flexible en relación a los horarios del trabajo voluntario como también de la zona geográfica dónde se realiza la actividad voluntaria (Compromiso Empresarial, 2019).

Esta tendencia también está siendo incorporada en las ONGs del Perú como Comparte Perú, Perú Goal, Crea+, Educa Ancón y Ayni Educativo. En efecto, estas organizaciones aseguran, en las convocatorias, las posibilidades de la organización para adaptarse a los horarios de los voluntarios, así como la flexibilidad para adecuar la actividad voluntaria a las necesidades de estos individuos. Se evidencia, por tanto, que cada vez más organizaciones están apostando por una gestión flexible en los programas de voluntariado, con el objetivo de aumentar la satisfacción de los voluntarios y disminuir el sentimiento de costo de oportunidad que puede ser causado por el tiempo otorgado a la ONG.

6. Estrategias para la retención de voluntarios en el Perú

En el contexto actual, no existe una gran cantidad de estudios enfocados en las estrategias de retención del talento voluntario en las ONGs. Es así que si bien existen investigaciones que han indagado en torno a la importancia de la gestión del voluntariado, no se aborda exhaustivamente de qué manera se puede asegurar la permanencia de este talento en las ONGs.

En primer lugar, se han revisado estudios previos sobre la problemática de deserción de los voluntarios. Por un lado, Espinoza (2011) presenta un estudio para la gestión de este personal en torno a Crea+, en el cual se identifica una alta tasa de rotación. Por otro lado, Soto (2019) indaga sobre la influencia del *brand equity* en torno a dos variables: captación y retención de voluntarios para la ONG Crea+. Estos estudios evidencian el interés en torno a la generación de

estrategias de retención en ONGs del sector educación como un factor clave en la sostenibilidad de estas organizaciones; sin embargo, también se resalta la importancia de continuar investigaciones que permitan estudiar a profundidad la permanencia de los voluntarios en este sector y, sobre todo, en países como el Perú.

Para profundizar en torno a la problemática de la deserción de voluntarios, se realizaron entrevistas exploratorias a los responsables de Ayni Educativo, Crea+ y Educa Ancón ¹. Esta última ONG se enfoca en brindar talleres de literatura interactiva para niños para reforzar su comprensión lectora. La representante de la ONG informó que una de las problemáticas que actualmente enfrentan en torno a la gestión de voluntarios es el corto periodo de permanencia: los voluntarios abandonan la organización en un periodo inferior al esperado (O. Ibarra, comunicación personal, 16 de diciembre de 2020).

Por otra parte, Crea+ es un voluntariado profesional que ofrece, mediante una metodología lúdica, talleres de matemática y talleres multidisciplinarios, los cuales permiten a los estudiantes descubrir y potenciar sus habilidades deportivas y artísticas. La representante de la ONG informó que la rotación de los voluntarios es un problema al cual dedican muchos de sus recursos y tiempo. Así, en el último semestre, se retiraron alrededor del 20% de sus voluntarios. Cabe mencionar que el tiempo de permanencia esperado se diferencia en cada tipo de voluntario que tiene la organización, los cuales han sido clasificados con las siguientes nomenclaturas: Creando Docente, Creando Líder y Creando OA (F. Almeyda, comunicación personal, 27 de noviembre de 2020)

Por su parte, Ayni Educativo es una organización que ofrece clases gratuitas a niños y adolescentes en la etapa escolar. Como parte de la entrevista (M. Tiese, comunicación personal, 28 de noviembre de 2020), se informó que, si bien ha habido mejoras en el desarrollo del año 2020 gracias a la implementación de prácticas y estrategias que buscan prolongar la permanencia del personal voluntario, aún la rotación es un problema por resolver con vistas al crecimiento sostenido de la organización en el largo plazo. Ejemplo de ello es que, en un mes, aproximadamente, se retiraron 120 voluntarios, siendo el total de voluntarios 500 personas; así también, suele haber 15 requerimientos cada quincena, lo cual muestra que el flujo de personas que se retiran de la organización es constante.

¹ Se cuenta con el consentimiento por parte de las representantes de Ayni Educativo, Educa Ancón y Crea+ para que la información brindada en las entrevistas exploratorias sea incluida de manera pertinente en el desarrollo de la presente investigación. Primero, se les solicitó el permiso para grabar las entrevistas y, además, se les explicó los objetivos del estudio y la forma en la que sería citada la información proporcionada. Cabe mencionar que se cuenta con material en el que evidencia el consentimiento por parte de las tres organizaciones.

Como parte de las razones por las que deciden abandonar el voluntariado en estas organizaciones, se considera la gestión del tiempo, debido principalmente al ingreso a un nuevo ciclo en la universidad, el inicio de prácticas preprofesionales o el retorno al trabajo. Asimismo, otra de las principales razones es el hecho de que no se sienten cómodos en el puesto que se les asignó, la falta de integración por parte de la organización, y la desalineación de su perfil con las habilidades y competencias que se requieren en el desarrollo del programa. Cabe mencionar que, bajo la coyuntura de emergencia sanitaria, la frecuencia de abandono por motivos de enfermedad ha aumentado.

Con lo mencionado, se evidencia que la rotación de los voluntarios es uno de los problemas aún latentes, que es fundamental solucionar en el corto plazo. Con ello, se espera que la permanencia del voluntario supere el periodo mínimo exigido por estas organizaciones: cinco meses, en el caso de Educa Ancón; un mes, en el caso de voluntarios de Ayni Educativo; y, en el caso de Crea+, dos meses y medio para los Creandos Docentes, seis meses para los Creandos Líderes y un año para los Creandos OA. Además, se busca que los voluntarios continúen como parte del programa de voluntariado, debido a que ya conocen la dinámica de trabajo y la cultura de la organización.

Ello también es importante, dado que las ONGs de este sector se basan en una dinámica educativa: el beneficiario asume el rol de alumno, mientras que el voluntario el de un profesor. En este sentido, la relación conformada entre estos dos actores, la cual comprende una profunda comunicación y cooperación, influirá en la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje (Escobar, 2015). Al respecto, las representantes de las ONGs entrevistadas consideran que la rotación de voluntarios en el sector de educación afecta la calidad del servicio brindado, pues, al tener como beneficiarios directos a niños o adolescentes, estos se acostumbran y establecen relaciones de confianza con los voluntarios, las cual pueden ser interrumpidas por la salida del voluntario.

En segundo lugar, se ha profundizado en las estrategias de retención de voluntarios de las ONGs del sector educación, a partir de las entrevistas exploratorias a las directoras del área de Talento Humano de las ONGs Ayni Educativo, Educa Ancón y Crea+. Como se muestra en el Anexo H, estas ONGs han decidido desarrollar estrategias de retención en las siguientes prácticas de recursos humanos de la gestión de voluntarios: planificación, contratación, formación y apoyo, gestión de desempeño, reconocimiento, comunicación y clima de trabajo. Si bien estas organizaciones comparten algunas estrategias de retención, en otros casos, se puede visualizar diferencias, principalmente, debido a los retos de implementación y la limitación de recursos humanos y de tiempo.

Con respecto a la práctica de planificación, en las tres ONGs se realiza el estudio de los perfiles de los voluntarios con el objetivo de generar, a partir de este, las estrategias de retención. En este sentido, se ha evidenciado que los principales perfiles de este personal son estudiantes universitarios y egresados, y, ante ello, la organización ha optado por una gestión flexible en cuanto a los horarios del voluntariado. Así, por ejemplo, Educa Ancón realiza su voluntariado los días sábados, ya que los voluntarios disponen de mayor tiempo ese día de la semana. Además, esta ONG desarrolla un programa de línea de carrera dentro de la organización, lo cual motiva a los voluntarios a mantener un buen desempeño y continua permanencia en la organización para poder acceder a puestos claves.

En relación con la práctica de contratación y, en específico, a la idoneidad de los perfiles de los voluntarios para los puestos de trabajo, las organizaciones establecen estrategias para el reclutamiento y selección de voluntarios. Por un lado, Ayni Educativo implementa entrevistas bajo el método STAR, las cuales permiten evaluar las competencias del entrevistado en relación a una situación del pasado. Por ejemplo, este método permite conocer si el perfil del voluntario postulante reúne las competencias necesarias para el puesto de docente, como son la resolución de problemas, tolerancia, empatía, entre otras. Se busca así evaluar los aspectos de especial relevancia para el programa que desarrolla esta ONG, debido a la necesidad del contacto directo con niños y niñas. Asimismo, como parte de la entrevista, también se solicita que el postulante realice una pequeña clase modelo a fin de verificar su desenvolvimiento e interacción con el público beneficiario.

Por otro lado, Educa Ancón realiza, en primer lugar, dinámicas grupales a fin de evaluar aspectos como la comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo. En segundo lugar, realizan entrevistas a profundidad a los postulantes a fin de conocer sus intereses, expectativas y convicción para realizar las labores del voluntariado. Por su lado, en Crea+ se desarrollan de tres a cuatro dinámicas grupales, con el objetivo de evaluar su desenvolvimiento, comunicación y capacidad de respuesta ante diversas situaciones que puedan presentarse en la relación con el niño o niña. Lo mencionado anteriormente, muestra un indicio del desarrollo de estrategias para reclutar y seleccionar candidatos que se alineen con los valores y propósitos de las organizaciones.

Adicionalmente, en estas organizaciones, no solo se considera al proceso de contratación como una estrategia de recursos humanos, sino como un medio para transmitir los valores, misión y visión a los voluntarios. Es así que, por ejemplo, resaltan la utilización de cifras y testimonios de los niños y niñas beneficiarias de los servicios de los programas de voluntariado como fuente de generación de compromiso en los voluntarios desde su ingreso en la organización. Cabe

mencionar, que esta estrategia es utilizada, también, a lo largo del proceso que atraviesa el voluntariado, a fin de motivarlos y comprometerlos con el objetivo de las ONGs.

En relación con la práctica de formación y apoyo, en las tres organizaciones se muestra la importancia de realizar capacitaciones con el objetivo de fortalecer la realización de las actividades designadas a los voluntarios. Asimismo, estas ONGs realizan un seguimiento con diferente frecuencia, por ejemplo, en Ayni Educativo, durante la primera semana del voluntariado, se realiza un acompañamiento personalizado, el cual consta de participar de las sesiones de clase, así como mantener una comunicación constante con el voluntario, con el objetivo de brindar el apoyo necesario en el primer acercamiento con sus actividades y familiaridad con los recursos que brinda la organización. Por su parte, tanto en Crea+ como en Educa Ancón, se realiza un monitoreo y acompañamiento permanente cada sábado, los cuales están a cargo de los Creando Líderes, y las coordinadoras de talento humano y de metodología, respectivamente en cada ONG. Esto permite que los voluntarios perciban que la organización se preocupa por mejorar sus competencias y asegurar una experiencia satisfactoria al realizar las actividades.

Con respecto a la práctica de gestión de desempeño, las ONGs consideran fundamental evaluar el desempeño de sus miembros, ya que ello permite obtener información para facilitar la entrega de *feedback*, así como para brindar reconocimientos a los voluntarios que han contribuido con el logro de los objetivos o han propuesto ideas que contribuyen a lograr un mayor impacto por parte de la organización. Sin embargo, se evidencian diferencias en cómo llevan a cabo esta evaluación. Es así que, mientras que Ayni Educativo realiza una evaluación 360°, en la que participa el superior inmediato, los colegas, subalternos, beneficiarios y una autoevaluación; en Educa Ancón se realiza una evaluación de 90°, en el que a diferencia del anterior, solo se realiza una autoevaluación y una evaluación por parte del superior inmediato (coordinadoras de talento humano y metodología) a través de métodos como observación participante y grabaciones de las sesiones con los alumnos; y finalmente, Crea+, realiza evaluaciones semanales luego de las actividades de los voluntarios, y a su vez, realiza una evaluación semestral global.

En relación con la práctica de reconocimiento, por un lado, en Ayni Educativo se ha implementado un programa de reconocimiento que analiza dos variables: tiempo de permanencia en la organización y nivel de desempeño. Así, se asignan los siguientes títulos a los voluntarios: Aynisinos míticos (mayor tiempo de permanencia y alto desempeño), Aynisinos legendarios (alto desempeño) y Aynisinos nobles. Asimismo, también se cuenta con la figura de Aynisino innovador, otorgada a los voluntarios que hayan realizado una innovación en algún proceso o servicio del voluntariado. Estos reconocimientos se difunden por redes sociales y entre la

comunidad de voluntarios. Adicionalmente, se brindan recomendaciones de trabajo, así como becas de cursos online afines a los intereses de los voluntarios.

Por otro lado, Educa Ancón brinda reconocimiento frecuente a los voluntarios por su esfuerzo depositado en cada actividad y, a su vez, realiza un video final de reconocimiento a todos los voluntarios, el cual es difundido en redes sociales. Además, en la actividad de cierre de ciclo, se realiza un reconocimiento a los voluntarios con mejor desempeño. Por su parte, en Crea+ se realiza un programa de reconocimiento que implica premiar a los voluntarios por características destacadas por parte de la organización como, por ejemplo, los más responsables, ordenados, creativos, entre otros. Lo mencionado anteriormente muestra un indicio en torno a la importancia de reconocer y valorar el rol del voluntario y su contribución al propósito de las organizaciones.

Con respecto a la práctica de comunicación, en las tres organizaciones se emplea el uso de redes sociales para mantener una constante comunicación con los voluntarios, principalmente, un grupo de WhatsApp y Facebook. Adicionalmente, en Ayni Educativo, se ha implementado un buzón de sugerencias online de manera permanente y, en Educa Ancón, se tiene un grupo de Facebook titulado Familia Ancón, en el cual se fomenta la comunicación y participación constante por parte de los miembros actuales y pasados de la organización. Así, si bien la coyuntura de la pandemia de COVID-19 ha intensificado herramientas de comunicación online por parte de estas organizaciones, ya se habían empezado a utilizar como parte de la interacción con los voluntarios a fin de que la comunicación con estos sea mucho más ágil, rápida y constante.

En relación con la práctica de clima de trabajo, en estas ONGs se realizan encuestas de satisfacción, a fin de implementar las sugerencias o resolver aquellos aspectos que generan insatisfacción. De igual modo, cada una de estas organizaciones ha implementado acciones diferenciadas a fin de favorecer el clima interno de trabajo. Por un lado, en Ayni Educativo, se cuenta con un Banco de emprendimientos, en el cual los voluntarios ingresan sus emprendimientos y consiguen clientes potenciales como parte de la misma red de voluntariado. Esto permite generar un mayor sentido de pertenencia en la organización, ya que reciben apoyo en sus proyectos personales. Por otro lado, en Educa Ancón, se realizan eventos de integración, en el que se reúnen todos los voluntarios y directivos a conversar sobre su experiencia en el programa de voluntariado. Finalmente, en Crea+ se cuenta con la Cultura Crea+, a partir de la cual se fomenta ciertos valores como ser positivos y comprometidos con el propósito de la organización.

Es necesario mencionar también las principales dificultades que han atravesado estas organizaciones en la implementación de sus estrategias de retención. Por un lado, una de las dificultades mencionadas en Ayni Educativo y Educa Ancón ha sido la baja asistencia de

voluntarios a los eventos de integración, lo cual, en el caso de Ayni Educativo, continúa siendo un punto de mejora manifestado por los voluntarios. Cabe mencionar que entre las causas que se han identificado se encuentran las siguientes: la dinámica de la integración no es la indicada ni se ajusta a lo que espera el voluntario, o no se cuenta con los perfiles necesarios que impulsen estos eventos de manera dinámica e interactiva.

Por otro lado, se ha declarado que otro de los problemas relacionados a la dinámica que se desarrolla entre los voluntarios y los beneficiarios es propia del sector educación: algunos padres de familia no otorgan la relevancia necesaria, ni muestran responsabilidad para que sus hijos asistan puntuales a las actividades desarrolladas por parte del voluntariado. De igual modo, se han recibido sugerencias en torno a la comunicación que se establece con estos padres, al ser esta, muchas veces, en horas inoportunas de la noche. Esto ocasiona que algunos voluntarios comuniquen sus quejas y sugerencias al área de Talento Humano para que, ante ello, se puedan establecer acuerdos con los padres de familia, así como para que se comprenda el respeto hacia el rol del voluntario. Lo mencionado anteriormente presenta un indicio en torno a la necesidad de potenciar las estrategias actuales o establecer otras nuevas que desarrollen mejores prácticas de recursos humanos, a fin de que estas tengan como objetivo asegurar la experiencia satisfactoria de los voluntarios, además de fortalecer su compromiso y motivación y, con ello, su permanencia en la organización.

Finalmente, es importante recalcar que, en las estrategias mencionadas, se evidencian las nuevas tendencias de los programas de voluntariado: voluntariado digital, con la correspondiente intensificación de herramientas digitales y redes sociales; profesionalización del voluntariado; y, gestión flexible de las ONGs.

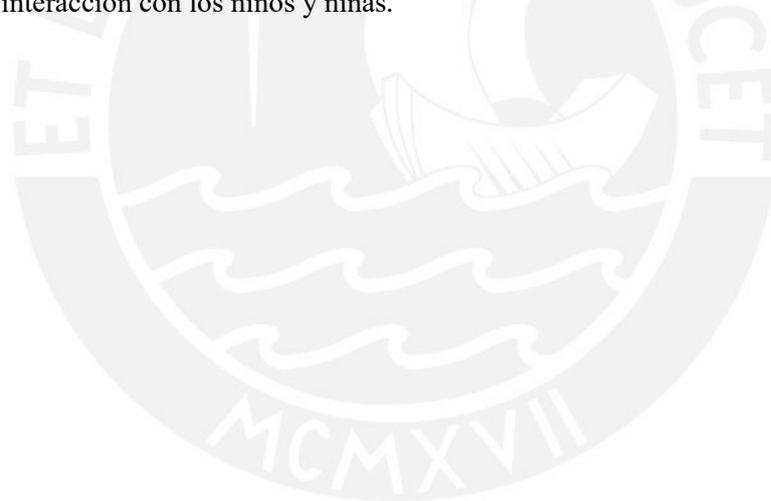
En primer lugar, la introducción del voluntariado digital ha generado cambios en los servicios ofrecidos a fin de adecuarlos al espacio digital, considerando, de igual modo, las limitaciones y dificultades de los beneficiarios para acceder a estos nuevos espacios. Es así que, por una parte, actividades que anteriormente se realizaban de manera presencial, ahora se realizan en formato virtual a través de plataformas como Zoom, Classroom y Facebook. Principalmente, se hace uso de este último medio al considerar los limitados recursos de los padres de familia para adquirir un dispositivo electrónico o comprar "megas" para acceder a internet. Ello, a su vez, ha generado que las estrategias de capacitaciones también se enfoquen en enseñar a los voluntarios a utilizar estos nuevos recursos y herramientas.

Por otra parte, la digitalización de los programas de voluntariado también ha implicado que las estrategias de retención de las organizaciones se adapten a la modalidad virtual y, en ese sentido, sean desarrolladas utilizando herramientas digitales y por redes sociales, en especial, se

ha intensificado el uso de WhatsApp y Facebook. Ejemplo de ello es que las convocatorias y los procesos de selección son realizados por estos medios, así como también la comunicación interna entre la organización y los voluntarios, evaluaciones de desempeño, actividades de formación, entre otros.

En segundo lugar, la profesionalización en el voluntariado, en especial, por ser ONGs del sector de educación, ha ocasionado que estas organizaciones utilicen filtros más rigurosos para la selección de los voluntarios. Asimismo, los esfuerzos por mejorar las capacidades de los voluntarios se evidencian en el hecho de que la organización ofrece becas de cursos virtuales y programas de aprendizaje continuo.

En tercer lugar, también se ha introducido la tendencia de gestión flexible en los programas de voluntariado. Como parte de ello, en base al estudio a profundidad de los perfiles de los voluntarios, se propone mayor nivel de flexibilización de horarios en las áreas administrativas, las cuales se manejan por entregables, mientras que en las áreas académicas la flexibilización es más difícil, debido a la necesidad de mantener hábitos y rutinas en la etapa escolar y en la interacción con los niños y niñas.



CAPÍTULO 4: MARCO ANALÍTICO PARA EL ESTUDIO DE LAS MEDIDAS DE RETENCIÓN DE VOLUNTARIOS

En base al análisis realizado en el marco teórico y contextual desarrollado en los anteriores capítulos, se propone el siguiente marco analítico de la investigación para el estudio de la retención de voluntarios en ONGs del sector educación en el Perú.

1. Propuesta de marco analítico

En primer lugar, el Tercer Sector se define, en su sentido más amplio, como un conjunto de instituciones formales y privadas de libre afiliación, con autonomía y no lucrativas. A su vez, se considera al Tercer Sector como independiente del sector público y privado, evidenciando un campo diferente de estudio y análisis especial.

Asimismo, considerando lo propuesto por la ONU y Herranz (2007), una ONG es una organización privada, voluntaria de ciudadanos y sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo aportar al beneficio social, además que puede tener incidencia en el ámbito nacional o internacional. A su vez, las ONGs del sector educación se ajustan a la definición de las ONGs de apoyo, acompañamiento y servicio, es decir, están conformadas por personas externas a la población afectada que buscan promover su desarrollo (Pérez et al., 2011). Como se mencionó en el marco contextual, en el Perú, las ONGs no cuentan con personería jurídica, por lo que asumen la personalidad legal de asociación, fundación o comité.

En segundo lugar, se ha definido al voluntariado a través de los puntos en común establecidos en la literatura y los de mayor relevancia para este estudio, así como también considerando la definición del voluntariado descrita en el marco legal. De esta forma, se destacan cuatro características del voluntariado:

1. Naturaleza voluntaria: libre albedrío para participar de la actividad voluntaria.
2. Se actúa principalmente en beneficio de una causa social o debido a una actitud de responsabilidad social, lo cual resalta el comportamiento altruista y de participación ciudadana.
3. Se realiza la actividad voluntaria sin expectativa de compensación monetaria directa; sin embargo, no implica que no se desee adquirir, en segundo plano, beneficios personales como la adquisición de nuevas habilidad y conocimientos.
4. La participación se desarrolla en estructuras u organizaciones formales de individuos o colectivos, es decir, en contextos organizados a favor de un propósito específico.

En tercer lugar, se ha podido evidenciar que el proceso del voluntariado dentro de una organización es dinámico, porque los factores que afectan su permanencia cambian y se priorizan de manera distinta a través del tiempo. En este sentido, se propone el uso del modelo propuesto por Haski-Leventhal y Bargal (2008) al ser el más completo y detallado respecto al proceso del voluntario.

Dentro de este proceso del voluntariado y en base a la revisión de estudios académicos, se ha encontrado que son tres los factores comunes que presentan mayor correlación con la duración del tiempo de servicio del voluntario: motivación, satisfacción y compromiso organizacional (Chacón et al., 2007; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Penner, 2002). Además, una vez que el voluntario es parte de la organización, estos tres factores están presentes a lo largo de las etapas del voluntariado (ver Tabla 6). Ello también se evidenció en el marco contextual, en el cual se descubrió que la mejora de los factores mencionados forma parte de los objetivos de las tres ONGs entrevistadas: Educa Ancón, Ayni Educativo y Crea+.

Tabla 6: Proceso de voluntariado y factores que influyen en la permanencia considerados en el marco analítico

Proceso de voluntariado		Factores que influyen en la permanencia de los voluntarios
Modelo	Etapas	Variables
Modelo de Etapas y Transiciones de Voluntariado <i>Haski-Leventhal y Bargal (2008)</i>	Candidato	Motivación
	Nuevo voluntario	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Cumplimiento de contrato psicológico
	Participación emocional	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso ● Satisfacción
	Voluntario establecido	Compromiso
	Jubilación	

En relación con el factor de motivación, el modelo propuesto es el elaborado por Esmond y Dunlop (2004), el Inventario de Motivación de Voluntarios, al ser un modelo más completo, al abarcar cuatro variables más que el propuesto por Clary et al. (1992) y, a su vez, al considerar variables motivacionales que influyen en la participación de los voluntarios en el Perú, según los estudios y entrevistas detalladas en el marco contextual. Por otro lado, en relación con la satisfacción, se propone utilizar el modelo de las tres dimensiones de la satisfacción del voluntario

desarrollado por Vecina et al. (2009), porque este abarca al modelo de Galindo-Kuhn y Guzley (2002). Por último, con respecto al compromiso organizacional, el modelo propuesto en esta investigación es el de Meyer y Allen (1991), teniendo en cuenta la acotación de Boezeman y Ellemers (2008) de no considerar el compromiso de continuidad en el estudio de voluntarios.

Tabla 7: Factores que influyen en la permanencia y sus variables

Factores que influyen en la permanencia	Variables
Motivación	Valores
	Reciprocidad
	Reconocimiento
	Comprensión
	Autoestima
	Reactividad
	Social
	Protector
	Interacción social
	Desarrollo de carrera
Satisfacción	Satisfacción de las motivaciones
	Satisfacción organizacional: calidad de la comunicación, apoyo e integración grupal
	Satisfacción con las tareas: trabajo asignado y eficacia de participación
Compromiso	Compromiso organizacional: vínculo emocional entre voluntario - organización, identificación con valores y objetivos, y participación
	Compromiso normativo: sentimiento de obligación de permanencia

Finalmente, se ha priorizado la información revisada en la literatura para seleccionar aquellas prácticas de gestión de voluntarios que influyen en su permanencia. Al respecto, se propone complementar los estudios propuestos por Cuskelly et al. (2006) y Al-Mutawa (2015) con los de Galiette (2006), Phillips et al. (2002) y Hoye et al. (2008). En efecto, Cuskelly et al. (2006) y Al-Mutawa (2015) proponen como prácticas de recursos humanos dentro de la gestión de voluntarios a las siguientes: planificación, contratación, formación y apoyo, gestión de desempeño y reconocimiento, así como las variables a considerar dentro de cada una de estas prácticas. Adicionalmente, Galiette (2006), Phillips et al. (2002) y Hoye et al. (2008) proponen

otras variables alineadas a prácticas de recursos humanos propuestas por Cuskelly y Al-Mutawa; así como dos prácticas adicionales de retención: comunicación y clima laboral (ver Tabla 8).

Por tanto, considerando las propuestas de los autores mencionados, se establecen las siguientes prácticas de gestión de voluntarios que influyen en la permanencia de los voluntarios: planificación, contratación, formación y apoyo, gestión de desempeño, reconocimiento, comunicación y clima de trabajo. Cabe mencionar que las entrevistas exploratorias, mencionadas en el marco contextual, reflejan indicios de que estas mismas prácticas de recursos humanos son utilizadas por las ONGs del sector educación para generar las estrategias de retención, a la vez que consideran también las tendencias en torno a los programas de voluntariado (voluntariado digital, profesionalización del voluntariado y gestión flexible). Finalmente, por medio de la revisión de la literatura y en base a las entrevistas realizadas, se han definido las variables a estudiar en cada una de las prácticas de recursos humanos.

Tabla 8: Prácticas de recursos humanos y sus variables a considerar en el marco analítico

Autores de referencia		Práctica de recursos humanos	Variables propuestas
Cuskelly et al (2006)	Planificación	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Perfil del voluntario definido ● Desarrollo de puestos alineados a las necesidades de los voluntarios ● Descripciones de puestos ● Planificación de horarios de los voluntarios para el desarrollo de la actividad voluntaria ● Programa de línea de carrera ● Planificación de sucesión
Al-Mutawa (2015)	Planificación		
Cuskelly et al. (2006)	Contratación	Contratación	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación activa de voluntarios de diversos orígenes ● Estrategias de publicidad para atraer voluntarios ● Criterios de selección definidos ● Sistemas de evaluación en la selección de voluntarios ● Evaluación de perfiles para la identificación y selección de voluntarios: evaluación por competencias, entrevistas a profundidad para evaluar compromiso, evaluaciones psicométricas, entre otros
Al-Mutawa (2015)	Contratación		
Hoye, Cuskelly, Taylor y Darcy (2008, p. 41)	Correspondencia con el puesto de trabajo		

Tabla 8: Prácticas de recursos humanos y sus variables a considerar en el marco analítico (continuación)

Autores de referencia		Práctica de recursos humanos	Variables propuestas
Cuskelly et al. (2006)	Formación y apoyo	Formación y apoyo	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de inducción: acompañamiento inicial al voluntario Programas de mentoring y coaching Ofrecimiento de responsabilidades nuevas y distintas Frecuencia de las capacitaciones Asistencia a las capacitaciones Facilidades brindadas para el acceso a las capacitaciones (reembolso de los costos de transporte, viáticos, entre otros) Apoyo de roles y la gestión de carga del trabajo Provisión de recursos
Al-Mutawa (2015)	Formación y apoyo		
Galiette (2016, p. 2018)	Experiencias nuevas de aprendizaje		
Phillips, Little y Goodine (2002, p. 6)	Experiencias significativas y variadas que potencien el desarrollo de habilidades y conocimientos		
Hoye, Cuskelly, Taylor y Darcy (2008, p. 41)	Oportunidades de capacitación y desarrollo		
Cuskelly et al. (2006)	Gestión de desempeño	Gestión de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de Evaluación (360°, 180°, otros) Prácticas de seguimiento y monitoreo del desempeño del voluntario Formas y frecuencia de retroalimentación
Al-Mutawa (2015)	Gestión de desempeño		
Cuskelly et al. (2006)	Reconocimiento	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Programas formales de reconocimiento públicos a los esfuerzos voluntarios Reconocimientos individuales y grupales Otorgamiento de becas en cursos afines a los voluntarios
Al-Mutawa (2015)	Reconocimiento		
Phillips, Little y Goodine (2002, p. 6)	Aprecio y respeto: agradecer y mostrar a los voluntarios que son valorados de forma continua		
Hoye, Cuskelly, Taylor y Darcy (2008, p. 41)	Aprecio y respeto continuo		

Tabla 8: Prácticas de recursos humanos y sus variables a considerar en el marco analítico (continuación)

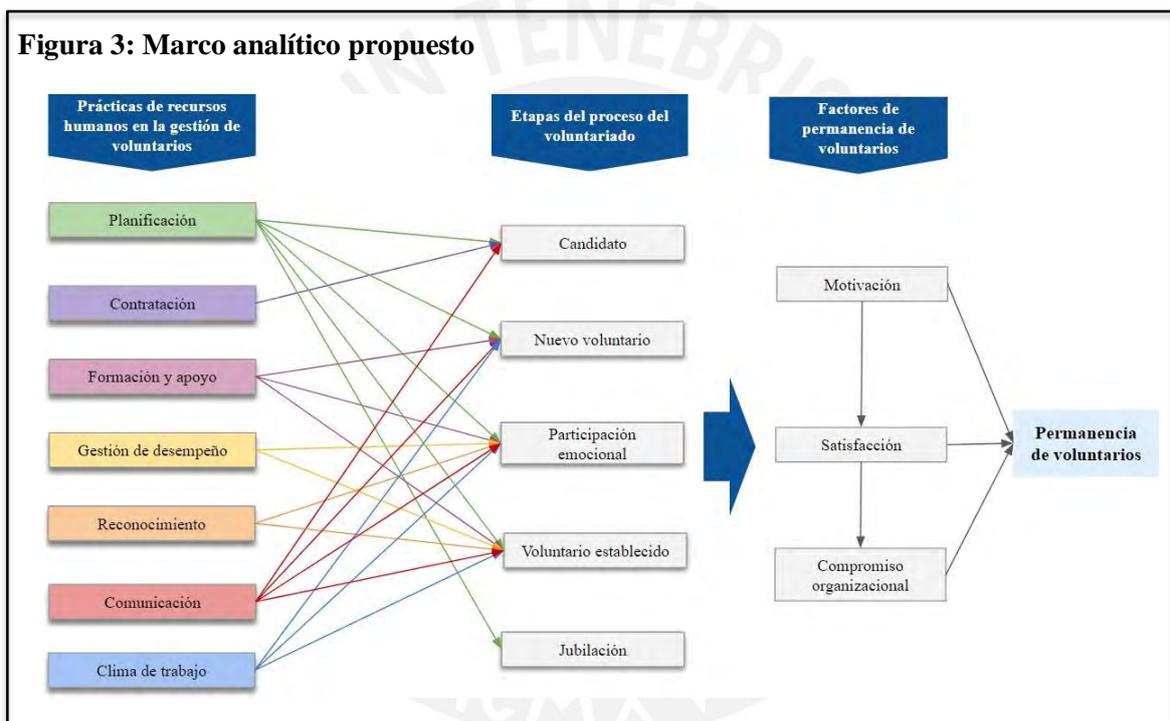
Autores de referencia		Práctica de recursos humanos	Variables propuestas
Phillips, Little y Goodine (2002, p. 6)	Comunicación y respuesta a los voluntarios	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación del desarrollo de las actividades y objetivos alcanzados • Involucramiento de voluntarios en la planificación de actividades y proyectos • Buzón de sugerencias • Frecuencia de comunicación con los voluntarios • Medios de comunicación utilizados (Facebook, WhatsApp, correo, entre otros)
Hoye, Cuskelly, Taylor y Darcy (2008, p. 41)	Comunicación constante con los voluntarios		
Galiette (2016, p. 2018)	Desarrollo de sentimientos de importancia y pertenencia a una organización	Clima de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de espacios para compartir experiencias y comunicarse con otros voluntarios • Desarrollo de grupos de apoyo • Encuestas de satisfacción • Actividades de integración • Gestión de carga de trabajo
Phillips, Little y Goodine (2002, p. 6)	Oportunidades de apoyo y experiencias sociales		
Hoye, Cuskelly, Taylor y Darcy (2008, p. 41)	Brindar experiencias significativas dentro de la organización		

Como se evidencia en la Tabla 9, las diversas prácticas de retención de recursos humanos tienen distinta incidencia a lo largo de las etapas del proceso del voluntariado. En este sentido, prácticas como la planificación y la comunicación influyen desde la etapa de candidato hasta la etapa de jubilación del voluntario, mientras que prácticas como la contratación solo tienen incidencia en la etapa de candidato, cuando el voluntario aún no forma parte de la organización y se realiza la firma de contrato formal e implícitamente el contrato psicológico. Asimismo, dependiendo de la etapa en la cual se encuentre el voluntario, repercute en los factores que influyen en la permanencia de voluntarios, es decir, motivación, satisfacción y compromiso organizacional.

Tabla 9: Prácticas de retención de recursos humanos, etapas y factores que influyen en la permanencia del voluntario

Prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios	¿Qué etapa del proceso de voluntariado es afectado por la práctica de gestión de voluntarios?	¿Qué factores que influyen la permanencia de voluntarios son afectados por las prácticas de gestión de voluntarios?
		Factor
Planificación	Candidato Nuevo voluntario Participación emocional Voluntario establecido Jubilación	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Satisfacción ● Compromiso organizacional
Contratación	Candidato	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación
Formación y apoyo	Nuevo voluntario	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación
	Participación emocional Voluntario establecido	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Satisfacción ● Compromiso organizacional
Gestión de desempeño	Participación emocional Voluntario establecido	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Satisfacción ● Compromiso organizacional
Reconocimiento	Participación emocional Voluntario establecido	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Satisfacción ● Compromiso organizacional
Comunicación	Candidato Nuevo voluntario Participación emocional Voluntario establecido Jubilación	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Satisfacción ● Compromiso organizacional
Clima de trabajo	Nuevo voluntario Participación emocional Voluntario establecido	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Satisfacción ● Compromiso organizacional

Con todo lo mencionado anteriormente, se plantea un marco analítico para el estudio de las prácticas de retención de voluntarios aplicadas en las prácticas de gestión de recursos humanos de las ONGs del sector educación. Las prácticas de recursos humanos contempladas son: planificación, contratación, formación y apoyo, gestión de desempeño, comunicación y clima de trabajo. El marco analítico postula que estas influyen de manera diferenciada en la etapa que atraviesa el voluntario en la ONGs, es decir, su efecto será diferente si se trata de un nuevo voluntario o de un voluntario establecido. A su vez, dependiendo de la etapa en la cual se encuentren, se influye, en mayor o menor medida, en los factores de permanencia de voluntarios (motivación, satisfacción y compromiso organizacional) y estos, finalmente, en la permanencia del voluntario (Ver Figura 3).



2. Reflexiones sobre el marco analítico

El marco analítico propuesto se basa en las teorías de recursos humanos y, partiendo de ello, recoge las prácticas de recursos humanos para la retención (planificación, contratación, formación y apoyo, gestión de desempeño, reconocimiento, comunicación y clima de trabajo), que además presentan alineación a la gestión de voluntarios. Sin embargo, es importante resaltar que es posible que las empresas del sector privado y público también utilicen estas prácticas para gestionar su personal remunerado, al ser estas prácticas comunes a los marcos teóricos de recursos humanos; no obstante, la diferencia radica en la forma a implementar dichas prácticas y, con ello, las variables según cada tipo de organización. Por ejemplo, a diferencia de las ONGs, las

organizaciones del sector público o privado consideran la adición de una variable en la práctica de reconocimiento: los incentivos económicos, los cuales se utilizan como un medio para incrementar la motivación, satisfacción y compromiso de su personal.

Con ello, se evidencia que la aplicación de las variables es el principal diferenciador, en la medida que las empresas privadas y públicas gestionan a un personal remunerado, mientras que las ONGs se enfocan en la gestión de voluntarios. Es por ello por lo que, por medio de entrevistas exploratorias, además de las fuentes académicas, se ha buscado identificar las posibles variables que utilizan las ONGs del sector educación al implementar sus prácticas de recursos humanos. En ese sentido, las variables identificadas corresponden y contribuyen a construir un marco analítico enfocado en las ONGs de este sector en particular, en la medida que las actividades o acciones que resultan de su aplicación son generadas a partir de la dinámica propia que se genera entre el voluntario y los niños dentro de este sector.

Las ONGs educativas implementan variables, dentro de cada práctica de recursos humanos, que no solo contribuya con el desarrollo de su propósito, sino que además considera las particularidades propias de este sector como es el vínculo afectivo que se genera entre los participantes dentro de la actividad voluntaria. Es, con este enfoque, que las ONGs realizan la aplicación de variables como la planificación de sucesión, los criterios de selección, los sistemas de evaluación de selección y las prácticas de seguimiento y monitoreo. Por ejemplo, se ha evidenciado que este tipo de ONGs utilizan la herramienta STAR o solicitan al candidato voluntario que realice una clase modelo para mostrar su desenvolvimiento frente a niños. Así también, estas ONGs priorizan las prácticas de seguimiento y monitoreo continuo a fin de verificar y garantizar un espacio de seguridad para los niños.

CONCLUSIONES Y APLICABILIDAD

La presente investigación ha logrado el objetivo de elaborar un marco analítico en torno a la retención de voluntarios en ONGs del sector educación en el Perú, a partir del desarrollo del marco teórico y contextual. A continuación, se presentan los siguientes hallazgos y recomendaciones para futuras investigaciones.

1. Hallazgos

Se ha evidenciado la problemática de alta rotación en ONGs del sector educación, lo cual genera consecuencias negativas que afectan la capacidad interna de estas organizaciones, así como el logro de su propósito en el largo plazo. En efecto, esta problemática afecta, sobre todo, a las ONGs del ámbito educativo, en la medida que la rotación de voluntarios afecta la calidad del servicio brindado, pues, al tener como beneficiarios directos a los niños, estos se acostumbran y establecen relación de confianza con los voluntarios. Ante ello, las organizaciones han empezado a desarrollar estrategias enfocadas en la retención de este personal, sin embargo, continúan siendo insuficientes para abordar esta problemática.

Por un lado, se evidencia que existen siete prácticas de recursos humanos que son consideradas como parte de la gestión de voluntarios de las organizaciones sin fines de lucro: planificación, contratación, formación y apoyo, gestión de desempeño, reconocimiento, comunicación y clima de trabajo. Dentro de cada una de estas prácticas, se resalta la importancia de desarrollar estrategias enfocadas en la retención del personal en los programas de voluntariado de las ONGs. De este modo, estas prácticas de recursos humanos y las estrategias que ellas implican no solo tienen como objetivo prolongar la permanencia de los voluntarios, sino también potenciar la experiencia de estos en su contribución a la organización.

Cabe mencionar que es fundamental que las estrategias enfocadas en la retención de voluntarios consideren las tendencias en torno a los programas de voluntariado, debido a que estas son capaces de ofrecer nuevas oportunidades para la organización, así como amenazas que puedan afectar la sostenibilidad de las ONGs. Las tendencias que las organizaciones ya han ido incorporando en sus estrategias son el voluntariado digital, la profesionalización del voluntariado y la gestión flexible.

Por otro lado, se evidencia que las prácticas de recursos humanos y sus estrategias deben de estar alineadas a las etapas por las que atraviesa el voluntario como parte de su proceso en la organización: candidato, nuevo voluntario, participación emocional, voluntariado establecido y

jubilación. En ese sentido, se debe tener en cuenta que cada una de las estrategias de las prácticas de recursos humanos pueden estar enfocadas en una sola etapa de voluntariado, así como englobar más etapas de este proceso con la misma estrategia. En otros casos, puede haber prácticas que utilicen estrategias diferenciadas para cada etapa en la cual se encuentra el voluntario. Lo importante es considerar las fases de este proceso como parte esencial de las estrategias de retención, con el fin de proponer acciones que estén direccionadas de manera adecuada al público definido. Además, dependiendo de la etapa en la que se encuentre, será posible influir, en mayor o menor medida, en su motivación, satisfacción y compromiso organizacional. Es así que, estos son, finalmente, el medio para prolongar la permanencia de los voluntarios en las organizaciones sin fines de lucro.

2. Futuras investigaciones

El marco analítico propuesto en este trabajo de investigación, si bien está enfocado en el sector de educación, presenta limitaciones para su generalización en todas las ONGs de este ámbito. Ello, debido a que la formulación de esta propuesta se ha basado en investigaciones y entrevistas que se desarrollan en entornos influidos por factores propios y específicos de su contexto como, por ejemplo, las características de la zona geográfica en la que realizan sus actividades y el tipo de servicios que brindan a su población beneficiaria.

En ese sentido, a pesar de que se ha realizado una primera validación de su idoneidad para las ONGs del sector referido, a partir de entrevistas exploratorias y el análisis de estudios relacionados a este tipo de organizaciones, es necesario realizar investigaciones complementarias que permitan la validación de la aplicabilidad del marco analítico a este sector en base a determinadas variables como tamaño de ONG, tipo de servicio educativo brindado, así como también las características de los voluntarios del sector educativo (características demográficas, culturales, sociales, económicas, personales) con el fin de que, a partir de las cuales, se pueda establecer perfiles o clusters que permitan proponer estrategias más efectivas para cada uno de ellos. De igual forma, con estudios posteriores, se podrá identificar la pertinencia de nuevas variables a estudiar y, por tanto, a incluir dentro de esta propuesta.

Asimismo, si bien el marco analítico evidencia una relación entre las prácticas de recursos humanos, las etapas del proceso del voluntario, los factores que influyen en la permanencia del voluntario y la retención, es preciso realizar un estudio de correlación entre estas variables a fin de establecer el grado en que se relacionan en contextos específicos. En este sentido, dependiendo de la variable del contexto introducida, puede producirse cambios en el tipo o cantidad de las prácticas de recursos humanos de la gestión de voluntarios que, efectivamente, influyan en la

retención, así como puede añadirse otros factores que influyen positivamente en el tiempo de permanencia del voluntario en la organización.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que el marco analítico propuesto puede servir para realizar dos tipos de estudios en base al sujeto de investigación. Por un lado, se podrá realizar un análisis comparativo a un grupo de ONGs del sector educación con el fin de establecer hallazgos en torno a sus estrategias de retención y, en ese sentido, corroborar la validez del marco analítico para organizaciones de este sector. Por otro lado, el marco analítico también puede servir para analizar una sola organización como sujeto de estudio, a fin de profundizar en sus especificidades y proponer estrategias personalizadas bajo un sustento teórico y metodológico.



REFERENCIAS

- Al-Mutawa, O. (2015). Impact of volunteer management practice on volunteer motivation and satisfaction to enhance volunteer retention. *World Journal of Social Sciences*, 2(6), 25-38. Recuperado de <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/11581/1/FulltextThesis.pdf>
- Anheier, H.(2004). The Third Sector in Europe: Five Theses. *Nonprofit and Civil Society Studies (An International Multidisciplinary Series)*, 285-299. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6858-6_14
- Aquino, A., & Hernandez, K. (2019). El rendimiento financiero de las empresas sociales de Lima: un análisis desde su orientación empresarial y al mercado. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625942>
- Asesor Empresarial. (s. f.). *Plan Contable General empresarial aplicación por sectores: Asociaciones sin fines de lucro*.
- Ayni Educativo. (2020). ¡Únete! Recuperado de <https://aynieducativo.com/>
- Banco Mundial. (2020). *World Bank Country and Lending Groups*. Recuperado de <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>
- Barrenechea, A. (2020). *El peligro de la deserción escolar durante la pandemia: ¿Cómo evitar una tragedia educativa en el Perú?* Recuperado de <https://rpp.pe/politica/estado/el-peligro-de-la-desercion-escolar-durante-la-pandemia-como-evitar-una-tragedia-educativa-en-el-peru-noticia-1293377>
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.
- Bobadilla, P. (2017). *Cuaderno De Trabajo N° 40 Las Ong en la era de la globalización: Cambios y permanencias en su identidad y rol institucional*. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70659/cuaderno_40_final.pdf?sequence=1
- Boezeman, E., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159-172. <https://doi.org/10.1002/ejsp.415>
- Cáceres, E. (2014). *El rol de las ONG en América Latina: Los desafíos de un presente cambiante*. Recuperado de <http://accionag.cl/wp-content/uploads/2017/08/ROL-ONG-Latinoamerica.pdf>
- Chacón, F., Vecina, M., & Dávila, M. (2007). The three-stage model of volunteers' duration of service. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(5), 627-642. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.5.627>
- Charities Aid Foundation. (2019). CAF World Giving Index 10th Edition. *Charities Aid Foundation*, (10), 1-28. Recuperado de <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2019-publications/caf-world-giving-index-10th-edition>

- Clary, E., Snyder, M., & Ridge, R. (1992). Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 333-350. <https://doi.org/10.1002/nml.4130020403>
- Código Civil del Perú. *Decreto Legislativo 259*.
- Compromiso Empresarial. (2019, noviembre 5). *El voluntariado crece, se diversifica y ofrece nuevas formas de participación digital*. <https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/fundaciones/2019/11/el-voluntariado-crece-se-diversifica-y-ofrece-nuevas-formas-de-participacion-digital/>
- Comparte Perú. (s. f.). *Tenemos mucho por dar*. Recuperado de <https://comparteperu.com/>
- Conidi, M. C. (2014). La relación maestro-alumno y su influencia en el aprendizaje, la actitud y el crecimiento personal del alumno (Universidad Internacional de La Rioja). Recuperado de http://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2976/MariaChiara_Conidi.pdf?sequence=1
- Constitución Política del Perú. *Congreso de la República del Perú*. , (1993).
- Crea+. (2020). *Súmate*. Recuperado de <https://creamas.org/sumate/>
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 141-163. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=54339097-d0b5-4589-8418-81a456816da2%40pdc-v-sessmgr03>
- Dávila, C. (2008). Abandono del Voluntario: tasas de abandono y causas más frecuentes. *Comunicación y Ciudadanía*. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/40587/1/Abandonodelvoluntariado.pdf>
- Dávila, M., & Chacón, F. (2004). Factores psicosociales y tipo de voluntariado. *Psicothema*, 16(4), 639-645. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72716416>
- De Belaunde, J., & Parodi, B. (1998). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, (43), 19-44. <https://doi.org/10.21678/apuntes.43.476>
- Decreto 4-2020. *Congreso de la República de Guatemala*, (2020).
- Redacción Gestión (8 de mayo de 2015). Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/imprensa/ano-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332-noticia/>
- Dona.pe. (2020). *Perú Goal*. Recuperado de <https://www.dona.pe/perugoal>
- Donoso, M. (2016). Gestión Del Voluntariado En Organizaciones Sociales. Volunteer Management in Social in Organizations. *TS. Cuadernos de trabajo social*, 8, 43-57. Recuperado de <http://www.tscuadernosdetrabajosocial.cl/index.php/TS/article/view/68/66>

- Durand, P. (2018). Regulación sobre supervisión de actividades y financiamiento de los ONGs en Perú, España y Chile. *Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria*, 1-29. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/994910FB432068F20525833F00634CBF/\\$FILE/REGULACIÓN_SOBRE_SUPERVISIÓN_DE_ACTIVIDADES_Y_FINANCIAMIENTO_N_19.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/994910FB432068F20525833F00634CBF/$FILE/REGULACIÓN_SOBRE_SUPERVISIÓN_DE_ACTIVIDADES_Y_FINANCIAMIENTO_N_19.pdf)
- Educa Ancón. (2020). Voluntariado Educa Ancón. Recuperado de <https://educaancon.wordpress.com/perfil-del-voluntari/>
- Ellis, S., & Noyes, K. (1990). By the people. *A History of Americans as Volunteers*. San Francisco.
- Escobar, M. B. (2015). Influencia de la interacción alumno-docente en el proceso enseñanza-aprendizaje. *PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad*, 5(8), 5.
- Escobar, R. A. (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad*. (32). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10901/12641>
- Esmond, J., & Dunlop, P. (2004). *Developing the volunteer motivation inventory to assess the underlying motivational drives of volunteers in Western Australia*. 82. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.734.3555&rep=rep1&type=pdf>
- Espinoza, S. (2011). *Propuesta de mejora para la gestión del voluntariado en organizaciones de la sociedad civil. Caso: CREA*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Etkin, M. (2014). *Comunicación para las organizaciones sociales*. Buenos Aires, Argentina.
- Faundés A., & Weinstein, M. (2012). *Ampliando la mirada: la integración de los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos*. 117. Recuperado de <https://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2015/11/AmpliandolaMirada.pdf>
- Flores G., & Donoso S. (2012). Organizaciones del Tercer Sector: avanzando en la necesidad de caracterizar al voluntariado chileno. *Revista de Trabajo Social*, (81), 69-78. <https://doi.org/10.7764/rts.81.69-78>
- Fresno, J., & Tsolakakis, A. (2012). Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020. *El Voluntariado: Contexto, Situación y Tendencias*, 1-152. Recuperado de http://www.prodes.org/PROFUNDIZAR_EN_EL_VOLUNTARIADO.pdf
- Fundación Eguía-Careaga. (2011). *Tendencias, innovaciones y buenas prácticas internacionales en el ámbito del voluntariado*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/148624672.pdf>
- Galiette, A. (2006). Do Not Forget About Your Volunteers: *Health & Social Work*, 31(3), 217-220. Recuperado de https://watermark.silverchair.com/31-3-217.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kkhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAac485ysgAAAsUwggLBBgkqhkiG9w0BBwagggKyMIICrgIBADCCAqcGCSqGSIb3DQEHATAeBgIghkgBZQMEAS4wEQQMw_OOVWPfTcXAM_AZAgEQgIICeHCPDwrI80tbhMRkYKNpmOCLU-mx-5A7oBjIODaitFN6B7
- Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. M. (2002). The Volunteer Satisfaction Index. *Journal of Social*

Service Research, 28(1), 45-68. https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03

- García, C., Fernández, C., & Del Olmo, J. (2018). La comunicación del Tercer Sector y el compromiso de los jóvenes en la era digital. *ZER - Revista de Estudios de Comunicación*, 23(44), 155-174. <https://doi.org/10.1387/zer.19164>
- Gastelumendi, C., & Oré, B. (2013). Personalidad y afrontamiento en voluntarios peruanos de lucha contra la pobreza. *Revista de Psicología*, 31(1).
- Gomes de Aquino, M., Cavalcante, C., Caldas, P., & Mendes, J. da S. (2020). In search of retention: volunteers in a brazilian NGO. *Rev. Adm. UFSM*, 13(1), 144-164. <https://doi.org/doi.org/10.5902/1983465924970>
- Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61(1), 67-102. <https://doi.org/10.1177/0018726707085946>
- Herranz, R. (2007). Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión. En *Universitat de les Illes Balears* (Vol. 4). Recuperado de http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/cooperacioDesenvolupament/index/assoc/cooperacio_desen/volupame/nt2007_v.dir/cooperacio_desenvolupament2007_v04.pdf
- Holland, P. (2018). HRM in mission-driven organisations: managing people in the not-for-profit sector. *Asia Pacific Business Review*, 24(3), 408-409. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1423733>
- Hoye, R., Cuskelly, G., Taylor, T., & Darcy, S. (2008). Volunteer motives and retention in community sport: A study of Australian rugby clubs. *Australian journal on Volunteering*, 13(2), 40-48. Recuperado de https://www.academia.edu/281666/Volunteer_Motives_and_Retention_in_Community_Sport_A_study_of_Australian_rugby_clubs
- Hustinx, L., Cnaan, R., & Handy, F. (2010). Navigating Theories of Volunteering: A Hybrid Map for a Complex Phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(4), 410-434. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2010.00439.x>
- IJNL. (2000). Creación de un marco legal propio para ONG's. *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 3(1).
- IMASEN. (2015). *Encuesta de Opinión Pública acerca de las ONG en el Perú*. Recuperado de http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Resultados IMASEN_final.pdf
- INEI. (2001). *Encuesta Nacional de Donaciones y Trabajo Voluntario*.
- INEI. (2020). *El 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a Internet en el primer trimestre del 2020*.
- Juaneda, E. (2009). *Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar: Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo* (Universidad de La Rioja). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=20245>

- Kelemen, M., Mangan, A., & Moffat, S. (2017). More Than a 'Little Act of Kindness'? Towards a Typology of Volunteering as Unpaid Work. *Sociology*, 51(6), 1239-1256. <https://doi.org/10.1177/0038038517692512>
- Lambán, M., Martínez, M., & Gracia, A. (2012). Trabajo en red y nuevas formas de participación del voluntariado ¿Hacia dónde vamos? *Acciones e investigaciones sociales*, 32, 145-162. Recuperado de <https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ais/article/view/692>
- Ley 28238. *Congreso de la República del Perú*. (2004).
- Ley 28925. *Congreso de la República del Perú*. (2006).
- Llancar, E. M. (2014). *Factores motivacionales que influyen en la participación de los jóvenes del programa de voluntariado juvenil de la municipalidad provincial de Trujillo en el distrito de Florencia de Mora y El Porvenir en el año 2014* (Universidad Nacional de Trujillo). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3221>
- López, A., Gil, A. I., & Saz, I. (2019). Voluntariado en Latinoamérica: aproximación a las diferencias entre países. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 3(5). <https://doi.org/10.22191/gobernar/vol3/iss5/6>
- Manrique, A. (2020). La «guerra viral» o la lucha contra el enemigo interno, que opone a la vida la economía. En A. Manrique (Ed.), *El coronavirus y su impacto en la sociedad actual y futura* (pp. 20-81). Recuperado de <https://colegiodesociologosperu.org.pe/wp-content/uploads/El-Coronavirus-y-su-impacto-en-la-sociedad-actual-y-futura-mayo-2020.pdf>
- Medina, E. (2016). El voluntariado en España: situación actual, tendencias y retos. *La Razón histórica: revista hispanoamericana de historia de las ideas políticas y sociales*, (33), 110-129. Recuperado de <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/50559/1/LRH33.7.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Minedu. (2019). *Evaluación Censal de Educación*. Lima.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria*. Recuperado de <http://bvc.ceaatitlan.org.gt/id/eprint/391>
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 9-24. Recuperado de <https://base.socioeco.org/docs/a7405602.pdf>
- Monzón, J. L., Ortega, R., Chaves, R., Fajardo, I. G., & Valdés, F. (2009). Informe para la elaboración de una Ley de Fomento de Economía Social. *CERIEC España*, 22. Recuperado de http://observatorioeconomiasocial.es/media/imagenes2011/historico/archivos/Informe_CIRIEC_Ley_Economia_Social.pdf
- Naciones Unidas. (2018). El lazo que nos une: voluntariado y resiliencia comunitaria. *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2018*, 144. Recuperado de https://www.unv.org/sites/default/files/UNV_SWVR_2018_Spanish_WEBlo.pdf

- Ocaña, M. (2020). *Estrategias de captación online para la generación de voluntariado en jóvenes de 15 a 29 años en organizaciones sin fines de lucro de Lima Metropolitana*. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651919/Ocaña_HM.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Omoto, A., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.68.4.671>
- Omoto, A., & Snyder, M. (2002). Considerations of Community: The Context and Process of Volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 846-867. <https://doi.org/10.1177/0002764202045005007>
- Omoto, A., & Snyder, M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x>
- OXFAM. (2019). *Brechas latentes. Índice de avance contra la desigualdad en el Perú 2017 - 2018*. Recuperado de <https://actua.pe/wp-content/uploads/2017/01/Brechas-latentes-Indice-desigualdad.pdf>
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector? *Revista Científica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales*, VIII, 99-116. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/346>
- Pauline, G. (2011). Volunteer Satisfaction and Intent to Remain: An Analysis of Contributing Factors Among Professional Golf Event Volunteers. *College Research Center*, 26. Recuperado de <https://surface.syr.edu/researchcenter/26>
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00270>
- Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG– : hacia la construcción de su significado*. *Ensayos de Economía*, (38), 243-260. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>
- Pérez, M. (2012). *El Rol de Las ONGs en la construcción de la Sociedad Civil en Latinoamérica*. Buenos Aires.
- Phillips, S., Little, B., & Goodine, L. (2002). Recruiting, retaining and rewarding volunteers: what volunteers have to say. *Canadian Centre for Philanthropy*, 1-8. Recuperado de <http://dev.orgwise.ca/sites/osi.ocasi.org.stage/files/resources/Recruiting%2C Retaining%2C and Rewarding Volunteers - What Volunteers Have to Say.pdf>
- PISA. (2018). *Resultados PISA 2018*.
- Raccanello, P. (2014). *Estudio regional sobre marcos regulatorios de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina*. 1-38. Recuperado de <http://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2015/02/Estudio-Marcos-Regulatorios-de-las-OSC.pdf>
- RedEAmerica. (2016). *La Cooperación Internacional en América Latina en la última década*.

Entre la expectativa y la realidad. Recuperado de https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloLocal/CooperacionInternacional_AmericaLatina.pdf?ver=2016-11-28-121837-430

- Rehnborg, S. (2009). *Strategic Volunteer Engagement: A Guide for Nonprofit and Public Sector Leaders*. 1-39. Recuperado de [https://www.volunteeralive.org/docs/Strategic Volunteer Engagement.pdf](https://www.volunteeralive.org/docs/Strategic_Volunteer_Engagement.pdf)
- Rodrigo, A. (2020, abril 26). La COVID-19 multiplica por cuatro las propuestas de voluntariado. *Agencia EFE*. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/espana/sociedad/la-covid-19-multiplica-por-cuatro-las-propuestas-de-voluntariado/10004-4231114>
- Rodríguez, G. (2003). Las entidades voluntarias de acción social en España. *Informe general*. Recuperado de <https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2003/05/EST0009-LAS-ENTIDADES-VOLUNTARIAS-DE-ACCION-EN-ESPAÑA.-INFORME-GENERAL-web.pdf>
- Ruiz, J. (2006). *El sector no lucrativo en España. Una visión reciente* (p. 273). p. 273. Recuperado de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2007_sector_no_lucrativo.pdf
- Sagástegui, P. (s. f.). *Las ONG en el Perú y sudamérica- Enfoque jurídico*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/74C23A25A75F88DC052579A00067E94F/\\$FILE/Las_ONG_en_el_Peru_y_Sudamerica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/74C23A25A75F88DC052579A00067E94F/$FILE/Las_ONG_en_el_Peru_y_Sudamerica.pdf)
- Salamon, L., & Anheier, H. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125-151. <https://doi.org/10.1007/BF01397770>
- Soto, R. (2019). *Factores del brand equity en la captación y retención de voluntarios para la ONG CREA+ Perú* (Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9005/3/2019_Soto-Gonzales.pdf
- Techo. (2019, agosto 14). *Techo Perú: “El voluntariado es una oportunidad de transformación social para la juventud”*. Recuperado de <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/techo-peru-voluntariado-una-oportunidad-transformacion-social-la-juventud-2/>
- Theiss-Morse, E., & Hibbing, J. (2005). Citizenship and civic engagement. *Annual Review of Political Science*, 8, 227-249.
- UNESCO. (2017). Guía ODS 4. Desglosar el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 Educación 2030. *Unesco*, 36. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002463/246300S.pdf>
- Vecina, M., Chacón, F., & Sueiro, M. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), 112-117. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72711818018>
- Voluntarios de Naciones Unidas. (2019). *Reporte de síntesis Plan de acción para la integración del voluntariado en la Agenda 2020 en América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://www.unv.org/sites/default/files/print_pdf/ECLA.ESP_0.pdf
- Wymer, W., & Starnes, B. (2001). Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations: Part I. *Journal of*



ANEXO A: Definición del voluntariado

Definición del voluntariado			
Perspectiva económica	Voluntariado como paradoja: se asume un comportamiento irracional al emprender actividades en las que sus costos superan sus beneficios	Modelo de beneficios privados	(Hustinx, Chann y Handy, 2010, pp. 415-416)
		Modelo de inversión	
		Modelo de bienes públicos	
Perspectiva sociológica	Voluntariado: medio para la pertenencia comunitaria, identidad grupal y contribución a la integración social		(Hustinx, Chann y Handy, 2010, p.417)
	Voluntariado como espacio organizativo para trabajar por una causa social y resolución de problemáticas sociales a favor del bienestar colectivo		(Ellis y Noyes, 1990)
			(Donoso, 2016, p.3)
			(Omoto y Snyder, 2008, p.2)
Perspectiva psicológica	Voluntariado como actividad sostenida y planificada que expresa el comportamiento prosocial de un individuo, que resulta de una consideración y elección deliberada		(Hustinx, Chann y Handy, 2010, p.415)
Perspectiva de las ciencias políticas	Voluntariado como espacio en el que individuos logran organizarse y son capaces de reclamar sus derechos, fortalecer la democracia, y enriquecer la calidad de vida y bienestar de otros dentro de su comunidad y fortalecer la democracia		(Theiss-Morse & Hibbing, 2005, p.230)

ANEXO B: Tipos de voluntariado

Tipos de voluntariado			
Según Kelemen, Mangan y Moffat (2017)	Altruista	Busca ayudar a otros de forma desinteresada y no por intereses personales	
	Instrumental	Busca recibir beneficios personales	
	Militante	Busca enlazar la fuerza colectiva y el activismo en sus prácticas de voluntariado para lograr tener incidencia en los asuntos sociales y políticos	
	Forzado	Imposición inicial al trabajo voluntario	
Según Rehnberg (2009)	<i>Conexión del voluntario con el servicio voluntario:</i> Especialistas	Buscan adquirir nuevas habilidades o compartir sus habilidades con otros	<i>Tiempo de servicio:</i> corto plazo
			<i>Tiempo de servicio:</i> largo plazo
	<i>Conexión del voluntario con el servicio voluntario:</i> Generalistas	Buscan involucrarse en una misión o cumplir un objetivo de un grupo en el que se encuentran involucrados	<i>Tiempo de servicio:</i> corto plazo
			<i>Tiempo de servicio:</i> largo plazo

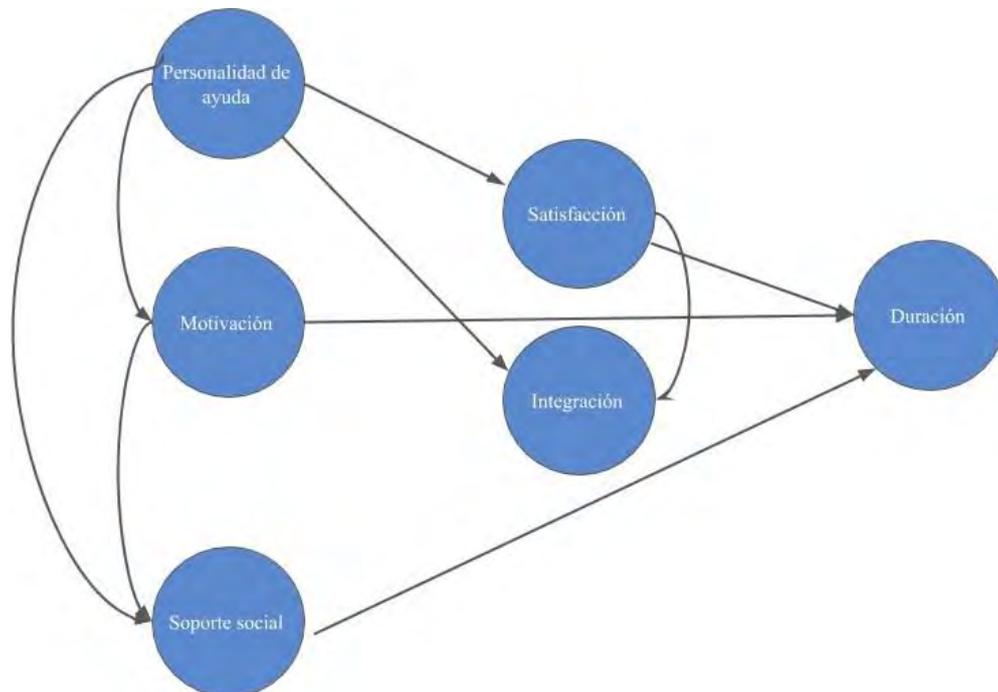
ANEXO C: Modelo de proceso del voluntario

Comunidad			
Etapas del Proceso del voluntario			
Nivel de análisis	Antecedentes	Experiencia	Consecuencias
Organizacional o agencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar voluntarios ● Reclutar voluntarios ● Capacitar voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asignar voluntarios ● Seguimiento de voluntarios ● Entrega de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad y calidad de servicios ● Retención y reenganche ● Cumplimiento de la misión
Individual	<ul style="list-style-type: none"> ● Demografía ● Experiencia previa ● Diferencias de personalidad ● Recursos y habilidades ● Motivaciones ● Preocupaciones ● Expectativas ● Existencia de apoyo social 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elección del rol de los voluntarios ● Desempeño de los voluntarios ● Relación con clientes ● Soporte del staff y otros voluntarios ● Integración organizacional ● Satisfacción ● Estigmatización 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en el conocimiento, actitud, comportamiento, motivación ● Desarrollo de la identidad ● Compromiso del voluntario ● Evaluación del voluntariado ● Compromiso con la organización ● Reclutamiento de otros voluntarios
Social	<ul style="list-style-type: none"> ● Clima social ● Recursos de la comunidad ● Contexto cultural 	<ul style="list-style-type: none"> ● Receptores de servicio ● Red de social de voluntarios ● Red social de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Expansión del servicio ● Difusión social ● Sistema de entrega de servicios

Fuente: Omoto y Snyder (2002)

ANEXO D: Esquema del modelo de proceso

Figura 4: Esquema del modelo de proceso



Fuente: Omoto y Snyder (1995)

ANEXO E: Prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios

Gestión de voluntarios	
Prácticas de RR.HH	Variables
Planificación	Descripciones de puestos, planificación de sucesión, fomento de la rotación en puestos clave e identificación y selección de voluntarios potenciales
Contratación	Desarrollo de puestos enfocados en satisfacer las necesidades de los voluntarios, la contratación activa de voluntarios de diversos orígenes, estrategias de publicidad para atraer voluntarios e intentar ocupar puestos clave antes de reuniones anuales
<i>Screening</i>	Verificación de la acreditación y la realización de comprobaciones de idoneidad de antecedentes del voluntario al puesto de trabajo
Orientación	Sesiones de inducción para los nuevos y actuales voluntarios, presentación a los nuevos voluntarios a personas clave, comunicación sobre los códigos de conducta de la organización
Formación y apoyo	<i>Mentoring</i> a los nuevos voluntarios, provisión de recursos, asistencia con el acceso a las capacitaciones, reembolso de los costos de capacitación y por viáticos, apoyo de roles y gestión de carga del trabajo
Gestión de desempeño	Prácticas de seguimiento y monitoreo del desempeño del voluntario, retroalimentación, y facilitación de resolución de problemas
Reconocimiento	Programas formales de reconocimiento, y reconocimientos individuales y públicos a los esfuerzos voluntarios.

Adaptado de Cuskelly et al. (2006)

ANEXO F: Ranking de países latinoamericanos según prueba pisa 2018

Ranking	País
43	Chile
48	Uruguay
49	Costa Rica
53	México
57	Brasil
58	Colombia
63	Argentina
64	Perú
71	Panamá

Fuente: PISA 2018



ANEXO G: Características de los programas de voluntariado de ONGs del sector educación

Nombre de la ONG	Tipos de programas de voluntariado	Áreas y roles de los voluntarios	Convocatoria y reclutamiento	Requisitos	Beneficios
<p>Ayni Educativo</p>	<p>Voluntariado Virtual "Ayni Educativo": Se ofrecen clases virtuales gratuitas a niños y adolescentes en etapa escolar mediante programas de reforzamiento en el nivel primaria y círculos de estudio en el nivel secundaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Talento humano: los voluntarios se encargan del reclutamiento, selección, clima y cultura, desarrollo organizacional y organización y métodos - Marketing: los voluntarios se responsabilizan del diseño gráfico, la producción de videos, copywriter, estrategia y atención al público - Relaciones públicas: los voluntarios se encargan del establecimiento de alianzas estratégicas - Académica: se enfocan, sobre todo, en estrategia y gestión de proyectos - Tecnología: los voluntarios se encargan del desarrollo de metodologías ágiles como Scrum Master, Devops, Fullstack, QA, Fronted, Backend, UX/UI 	<p>En sus redes sociales y página web, dentro de la sección de "¡quiero ser voluntario!", se encuentra el link para completar datos personales como información de intereses y experiencia previa. En ese link, se explica en torno a qué es el programa, cuál es el público beneficiario y cuál es el perfil del voluntario, los requisitos y beneficios que ofrece la organización a los voluntarios. Esto es el inicio del proceso de selección.</p>	<p>¿Qué requisitos piden las ONGs para que los voluntarios puedan ser parte? (tiempo, estudios, costo, etc</p> <p>Perfil del voluntario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprometido y apasionado - Responsable - Proactivo, muestra ideas creativas y brinda soluciones - Apto para trabajar en equipo - Se muestra empático, asertivo y sabe comunicarse con los demás - Conocimiento del área - Experiencia del área - Interés en la subárea <p>Tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horario según disponibilidad <p>Otras variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permanencia - Interés a ser parte de la organización 	<p>¿Qué tipos de beneficios ofrecen a los voluntarios?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones constantes en habilidades blandas - Desarrollo de habilidades de enseñanza y gestión en el área educativa - Becas y descuentos en cursos especializados - Certificación de participación - Buen clima de trabajo - Ser parte de un voluntariado con presencia en todo el país

Nombre de la ONG	Tipos de programas de voluntariado	Áreas y roles de los voluntarios	Convocatoria y reclutamiento	Requisitos	Beneficios
	¿Cuáles son los tipos de programas de voluntariado	¿Cuáles son las áreas y roles de los voluntarios?	¿Cuál es el proceso para que el voluntario sea parte del voluntariado?	¿Qué requisitos piden las ONGs para que los voluntarios puedan ser parte? (tiempo, estudios, costo, etc)	¿Qué tipos de beneficios ofrecen a los voluntarios?
Crea+	<p>Voluntario digital de la colecta "Por ellos y ellas": Se requiere voluntarios para que compartan las publicaciones de Crea+ en redes sociales, con el fin de lograr que más personas se suman a donar para que se pueda llevar tablets a 3 mil niñas y niños</p> <p>Programa de voluntariado profesional digital: Se brindan clases, talleres multidisciplinares, y testimonios dirigidos a escuelas públicas y hogares de niños, adolescentes y jóvenes por medio del canal virtual Youtube</p>	<p>Voluntario digital: Dentro de este voluntariado, estos ayuda a difundir, en sus redes sociales, los mensajes que desde Crea+ se comparte. Ello con el fin de incentivar a que más personas puedan sumarse y ampliar el alcance de sus publicaciones en redes sociales.</p> <p>Programa de voluntariado profesional digital: En este voluntariado, son llamados "creandos". Con la ayuda de ellos, se busca que niños, adolescentes y jóvenes descubran su talento y su pasión a través de talleres multidisciplinares, clases online y testimonios compartidos por los voluntarios.</p>	<p>1. Por medio de las redes sociales (Facebook, Instagram) y página web, se informa de la convocatoria tanto para el programa de voluntariado virtual cómo profesional.</p> <p>2. En caso de que se desee participar del proceso, se completan los datos personales para recibir más información.</p> <p>3. La organización envía un correo con la información de qué implica ser voluntario y cuál será el rol. Asimismo, invita a llenar un formulario para participar en el proceso de selección.</p>	<p>Perfil del voluntario: - Profesionalismo - Trabajo en equipo</p> <p>Tiempo - 2 horas durante 10 sábados consecutivos - 2 horas semanales adicionales para las coordinaciones de equipo - Flexibilidad para establecer los horarios a la disponibilidad del voluntario</p>	<p>- Capacitaciones y acompañamiento constante para lograr los objetivos propuestos - Sentido de comunidad: el sentido de pertenecer a una gran familia</p>

Nombre de la ONG	Tipos de programas de voluntariado	Áreas y roles de los voluntarios	Convocatoria y reclutamiento	Requisitos	Beneficios
	¿Cuáles son los tipos de programas de voluntariado?	¿Cuáles son las áreas y roles de los voluntarios?	¿Cuál es el proceso para que el voluntario sea parte del voluntariado?	¿Qué requisitos piden las ONGs para que los voluntarios puedan ser parte? (tiempo, estudios, costo, etc)	¿Qué tipos de beneficios ofrecen a los voluntarios?
Educa Ancón	Como parte de su programa, la organización brinda talleres de literatura interactiva para niños, donde se refuerza la comprensión lectora y se implementan estrategias para su aplicación en la lectura independiente.	Los voluntarios comparten espacios de lectura buscando que los niños adquieran una capacidad crítica que les permita desarrollarse de forma autónoma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llenar la ficha de inscripción 2. Esperar el correo en el que se indicará la fecha de la entrevista Una vez dentro de la organización: <ol style="list-style-type: none"> 3. Asistir a todas las capacitaciones 	<p>Tiempo</p> <p>Disponibilidad los jueves de 12:00 a 1:00 p.m. para reunión de voluntarios, así como sábados de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. para el desarrollo de los talleres</p> <p>Perfil del voluntario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre 17 a 27 años - Gozar de buena salud - Interés por la visión de Educa Ancón - Compromiso, proactividad y responsabilidad con el proyecto - Adaptación al trabajo en equipo y a los cambios - Responsabilidad y paciencia con el aprendizaje de los niños y niñas 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitaciones -Tomar acción en relación a un problema de la sociedad - Ayudar directamente a niños y niñas que necesitan mejorar su nivel de comprensión lectora - Desarrollar habilidades comunicacionales, sociales y pedagógicas - Generar vínculos con alumnos de distintas especialidades con preocupación e interés en la educación - Aprender del trabajo en equipo, tolerancia y empatía

Nombre de la ONG	Tipos de programas de voluntariado	Áreas y roles de los voluntarios	Convocatoria y reclutamiento	Requisitos	Beneficios
	¿Cuáles son los tipos de programas de voluntariado?	¿Cuáles son las áreas y roles de los voluntarios?	¿Cuál es el proceso para que el voluntario sea parte del voluntariado?	¿Qué requisitos piden las ONGs para que los voluntarios puedan ser parte? (tiempo, estudios, costo, etc)	¿Qué tipos de beneficios ofrecen a los voluntarios?
<p>Perú Goal (Pamplona Alta)</p>	<p>Programa de educación: Se refuerzan hábitos de lectura, así como aprendizajes sobre el control de emociones, cuidado del medio ambiente y salud e higiene.</p>	<p>Los roles que pueden asumir los voluntarios dependen de las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: se encarga de desarrollar, capacitar y monitorear las estrategias y contenidos metodológicos y pedagógicos - Gestión de Líderes: se responsabiliza de la formación y capacitación de los voluntarios. - Marketing y Comunicaciones: se encargan de Implementar campañas de marketing en las redes sociales y planificar los eventos en las comunidades. - Sostenibilidad: Elaboran la información contable/financiera y el desarrollo de proyectos que permitan la generación de ingresos 	<p>Por medio de sus redes sociales, se invita a que los candidatos del voluntariado participen del proceso de selección mediante el llenado de un formulario.</p>	<p>Perfil del voluntario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interés en ser parte de la organización - Motivación - Experiencia previa en voluntariado - Nivel educativo - Estudios o conocimientos académicos previos 	

Nombre de la ONG	Tipos de programas de voluntariado	Áreas y roles de los voluntarios	Convocatoria y reclutamiento	Requisitos	Beneficios
	¿Cuáles son los tipos de programas de voluntariado?	¿Cuáles son las áreas y roles de los voluntarios?	¿Cuál es el proceso para que el voluntario sea parte del voluntariado?	¿Qué requisitos piden las ONGs para que los voluntarios puedan ser parte? (tiempo, estudios, costo, etc)	¿Qué tipos de beneficios ofrecen a los voluntarios?
Comparte Perú	<p>Comparte en tu Cole Digital:</p> <p>Brindan asesorías y clases a estudiantes de primaria de escuelas públicas ubicadas en zonas vulnerables a fin de potenciar sus habilidades comunicativas, el uso del lenguaje y comprensión lectora.</p>	<p>#HéroeVoluntario: el voluntario se encarga de brindar clases de reforzamiento a los niños parte del programa por dos horas semanales mediante actividades lúdicas</p>	<p>El proceso de convocatoria inicia con la inscripción del potencial candidato en un formulario, ubicado en la página web y las redes sociales de Comparte Perú. Cabe mencionar que, previamente, se le brinda información sobre aspectos relevantes del programa de voluntariado. Posterior a ello, la organización se contacta con el candidato, y se agenda una entrevista y una dinámica de selección. Finalmente, se comunica el ingreso a los voluntarios seleccionados.</p>	<p>Tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 semanas, 4 horas semanales, de horario flexible <p>Perfil del voluntario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener por lo menos 18 años cumplidos. - Estudiantes técnicos, universitarios o egresados de Educación, Psicología, Ciencias de la Comunicación, Marketing, Administración o carreras afines - Manejo del lenguaje español y sus variaciones, uso del lenguaje, ortografía y caligrafía - Deseable experiencia en trabajo con niños y manejo de grupo 	

ANEXO H: Estrategias de retención de ONGs del sector educación según práctica de recursos humanos y las tendencias de los programas de voluntariado que las influyen

Prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios	¿Qué implica las estrategias de retención?			Tendencias en los programas de voluntariado
	Ayni Educativo	Educa Ancón	CREA+	
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio a profundidad del perfil del voluntario - Planificación de horarios flexibles y adaptados al tiempo de los voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de línea de carrera dentro de la organización - Estudio del perfil del voluntario - Planificación de horarios flexibles y adaptados al tiempo de los voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio a profundidad del perfil de voluntario - Planificación de horarios flexibles y adaptados al tiempo de los voluntarios 	Gestión flexible de las ONGs en los programas de voluntariado
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> - Cifras y testimonios de beneficiarios - Evaluación de perfiles mediante método STAR y clase modelo (en caso del área académico) 	<ul style="list-style-type: none"> - Videos de testimonios de niños y niñas beneficiarias - Evaluación de perfiles a través de dinámicas y entrevista a profundidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de perfiles mediante dinámicas grupales - Cifras y testimonios de beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Voluntariado digital - Profesionalización del voluntariado

Elaborado a partir de O. Ibarra, comunicación personal, 16 de diciembre de 2020; M.Ticse, comunicación personal, 28 de noviembre de 2020 y F. Almeyda, comunicación personal, 27 de noviembre de 2020

Prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios	¿Qué implica las estrategias de retención?			Tendencias en los programas de voluntariado
	Ayni Educativo	Educa Ancón	CREA+	
Formación y apoyo	- Capacitaciones frecuentes - Acompañamiento personalizado durante primera semana en el voluntariado	- Capacitación inicial - Monitoreo y acompañamiento permanente	- Monitoreo y acompañamiento permanente a través de Creando Líderes	Voluntariado digital
Gestión de desempeño	- Evaluación 360° en cada área	- Autoevaluación - Evaluación semanal mediante observación participante y grabaciones	- Evaluación semanal y semestral por parte de Creando Líderes	Voluntariado digital
Reconocimiento	- Programa de reconocimiento - Otorgamiento de becas en cursos afines a los voluntarios	- Reconocimiento al final de ciclo a todos los voluntarios - Reconocimiento a los voluntarios con mejor desempeño	- Programa de reconocimiento	Voluntariado digital

Elaborado a partir de O. Ibarra, comunicación personal, 16 de diciembre de 2020; M.Ticse, comunicación personal, 28 de noviembre de 2020 y F. Almeyda, comunicación personal, 27 de noviembre de 2020

Prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios	¿Qué implica las estrategias de retención?			Tendencias en los programas de voluntariado
	Ayni Educativo	Educa Ancón	CREA+	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación frecuente a través de grupos de Facebook y WhatsApp - Buzón de sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de grupo de Facebook y fomento de interacción de los miembros actuales y pasados de la organización - Comunicación frecuente a través de WhatsApp para coordinaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación frecuente a través de redes sociales 	Voluntariado digital
Clima de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de emprendimientos - Encuesta de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de integración - Encuesta de satisfacción - Felicitaciones por cumpleaños 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción semanal - Cultura Crea+ 	Voluntariado digital

Elaborado a partir de O. Ibarra, comunicación personal, 16 de diciembre de 2020; M.Ticse, comunicación personal, 28 de noviembre de 2020 y F. Almeyda, comunicación personal, 27 de noviembre de 2020

ANEXO I: Análisis de fuentes bibliográficas

Las fuentes bibliográficas utilizadas en la presente investigación han sido resultado de la búsqueda de información en base de datos académicas, y repositorios de revistas y universidades. A través de estas, se ha analizado la literatura relevante para la presente investigación. Para ello, se utilizaron las siguientes palabras clave, tanto en inglés como en español: voluntario (*volunteer*), voluntariado (*volunteering*), gestión de voluntariado (*volunteer management*), proceso de voluntariado (*volunteering process*), Tercer Sector (*Third Sector*), organizaciones sin fines de lucro (*Nonprofit organization*), organizaciones no gubernamentales (*Non-governmental organizations*), recursos humanos (*human resources*), retención (*retention*), permanencia de voluntarios (*volunteer permanence*), sector de educación (*education sector*).

Con ello, se ha podido indagar y recopilar fuentes de información, tanto cualitativas como cuantitativas, las cuales se basan en estudios empíricos desarrollados por académicos en torno al tema abordado. Cabe mencionar que se han considerado aquellas fuentes publicadas en los últimos diez años; sin embargo, para la revisión de fuentes teóricas, se han incluido las propuestas de los autores precursores de modelos y marcos teóricos utilizados en la investigación.

Tabla II: Fuentes bibliográficas teóricas

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
El Tercer Sector	Problemática alrededor del concepto de Tercer Sector	2006	Ruiz, J. (2006). El sector no lucrativo en España. Una visión reciente (p. 273). p. 273. Recuperado de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2007_sector_no_lucrativo.pdf
El Tercer Sector	Nomenclatura del Tercer Sector y definición	2004	Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector? Revista Científica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, VIII, 99-116. Recuperado de http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/346
Economía Social	Definición de Economía social	2006	Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 56, 9-24. Recuperado de https://base.socioeco.org/docs/a7405602.pdf
El Tercer Sector	Definición de Tercer Sector	2004	Anheier, H.(2004). The Third Sector in Europe: Five Theses. Nonprofit and Civil Society Studies (An International Multidisciplinary Series), 285-299. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6858-6_14
Sector voluntario	Nomenclatura del Tercer Sector	2003	Rodríguez, G. (2003). Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general. Recuperado de https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2003/05/EST0009-LAS-ENTIDADES-VOLUNTARIAS-DE-ACCION-EN-ESPAÑA.-INFORME-GENERAL-web.pdf
El Tercer Sector	Definición del Tercer Sector	2009	Juaneda, E. (2009). Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar: Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo (Universidad de La Rioja). Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=20245
<i>Nonprofit Organization</i>	Definición del Nonprofit Organization	1992	Salamon, L., & Anheier, H. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. <i>Voluntas</i> , 3(2), 125-151. https://doi.org/10.1007/BF01397770

Tabla II: Fuentes bibliográficas teóricas (continuación)

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
Economía Social	Definición de Economía social	2009	Monzón, J. L., Ortega, R., Chaves, R., Fajardo, I. G., & Valdés, F. (2009). Informe para la elaboración de una Ley de Fomento de Economía Social. CERIEC España, 22. Recuperado de http://observatorioeconomiasocial.es/media/imagenes/2011/historico/archivos/Informe_CIRIEC_Ley_Economia_Social.pdf
ONG	Clasificación de organizaciones del Tercer Sector	2007	Bernal, C. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones. Editorial Pearson.
ONG	Definición de ONG	2011	Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado*. Ensayos de Economía, (38), 243-260. Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf
ONG	Definición y clasificación de ONGs	2007	Herranz, R. (2007). Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión. En Universitat de les Illes Balears (Vol. 4). Recuperado de http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/cooperacioDesenvolupament/index/assoc/cooperac/io_desen/volupame/nt2007_v.dir/cooperacio_de_senvolupament2007_v04.pdf
ONG	Clasificación de ONGs	2010	Escobar, R. A. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad. (32). Recuperado de http://hdl.handle.net/10901/12641
Voluntariado	Contribución de los voluntarios en las ONGs	2020	Gomes de Aquino, M. A., Cavalcante, C. E., Caldas, P. T., & Mendes, J. da S. (2020). In search of retention: volunteers in a brazilian NGO. Rev. Adm. UFSM, 13(1), 144–164. https://doi.org/doi.org/10.5902/1983465924970
Voluntariado	Definición del concepto voluntariado a través de la perspectiva económica, sociológica, psicológica	2010	Hustinx, L., Cnaan, R., & Handy, F. (2010). Navigating Theories of Volunteering: A Hybrid Map for a Complex Phenomenon. Journal for the Theory of Social Behaviour, 40(4), 410–434. https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2010.00439.x

Tabla II: Fuentes bibliográficas teóricas (continuación)

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
Voluntariado	Definición del concepto voluntariado a través de la perspectiva sociológica	1990	Ellis, S., & Noyes, K. (1990). <i>By the people. A History of Americans as Volunteers</i> . San Francisco.
Voluntariado	Definición del concepto voluntariado a través de la perspectiva sociológica	2016	Donoso, M. I. (2016). Gestión Del Voluntariado En Organizaciones Sociales. <i>Volunteer Management in Social in Organizations</i> . TS. Cuadernos de Trabajo Social, 8, 43–57. http://www.tscuadernosdetrabajosocial.cl/index.php/TS/article/view/68/66
Voluntariado	Definición del concepto voluntariado a través de la perspectiva sociológica	2008	Omoto, A. M., & Snyder, M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications. <i>Social Issues and Policy Review</i> , 2(1), 1–36. https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x
Voluntariado	Definición del concepto voluntariado a través de las ciencias políticas	2005	Theiss-Morse, E., & Hibbing, J. (2005). Citizenship and civic engagement. <i>Annual Review of Political Science</i> , 8, 227–249.
Voluntariado	Tipología del voluntariado	2017	Kelemen, M., Mangan, A., & Moffat, S. (2017). More Than a ‘Little Act of Kindness’? Towards a Typology of Volunteering as Unpaid Work. <i>Sociology</i> , 51(6), 1239–1256. https://doi.org/10.1177/0038038517692512
Voluntariado	Tipología del voluntariado	2009	Rehnborg, S. J. (2009). <i>Strategic Volunteer Engagement: A Guide for Nonprofit and Public Sector Leaders</i> . 1–39. https://www.volunteeralive.org/docs/Strategic Volunteer Engagement.pdf
Modelo del proceso del voluntariado	Etapas del proceso del voluntario	2002	Omoto, A., & Snyder, M. (2002). Considerations of Community: The Context and Process of Volunteerism. <i>American Behavioral Scientist</i> , 45(5), 846-867. https://doi.org/10.1177/0002764202045005007
Modelo del proceso del voluntariado	Etapas del proceso del voluntario	2007	Chacón, F., Vecina, M., & Dávila, M. (2007). The three-stage model of volunteers’ duration of service. <i>Social Behavior and Personality: an international journal</i> , 35(5), 627-642. https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.5.627
Modelo del proceso del voluntariado	Etapas y transiciones del voluntario	2008	Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. <i>Human Relations</i> , 61(1), 67-102. https://doi.org/10.1177/0018726707085946

Tabla II: Fuentes bibliográficas teóricas (continuación)

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
Motivación	Motivación del voluntario	1992	Clary, E., Snyder, M., & Ridge, R. (1992). Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. <i>Nonprofit Management and Leadership</i> , 2(4), 333-350. https://doi.org/10.1002/nml.4130020403
Motivación	Motivación como factor relevante en el voluntariado	2001	Wymer, W., & Starnes, B. (2001). Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations: Part I. <i>Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing</i> , 9(1-2), 63-96. https://doi.org/10.1300/J054v09n01_05
Motivación	Modelo del Inventario de Motivación de voluntarios	2004	Esmond, J., & Dunlop, P. (2004). Developing the volunteer motivation inventory to assess the underlying motivational drives of volunteers in Western Australia. 82. Recuperado de http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.734.3555&rep=rep1&type=pdf
Satisfacción	Satisfacción del voluntario	2011	Pauline, G. (2011). Volunteer Satisfaction and Intent to Remain: An Analysis of Contributing Factors Among Professional Golf Event Volunteers. College Research Center, 26. Recuperado de https://surface.syr.edu/researchcenter/26
Satisfacción	Satisfacción del voluntario	2002	Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. <i>Journal of Social Issues</i> , 58(3), 447-467. https://doi.org/10.1111/1540-4560.00270
Satisfacción	Satisfacción del voluntario	2009	Vecina, M., Chacón, F., & Sueiro, M. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. <i>Psicothema</i> , 21(1), 112-117. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72711818018
Satisfacción	Índice de satisfacción del voluntario	2002	Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. M. (2002). The Volunteer Satisfaction Index. <i>Journal of Social Service Research</i> , 28(1), 45-68. https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional como factor relevante en los voluntarios	2004	Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. M. (2002). The Volunteer Satisfaction Index. <i>Journal of Social Service Research</i> , 28(1), 45-68. https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03

Tabla II: Fuentes bibliográficas teóricas (continuación)

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional como factor relevante en los voluntarios	2008	Boezeman, E., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. <i>European Journal of Social Psychology</i> , 38(1), 159-172. https://doi.org/10.1002/ejsp.415
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional en el voluntario	2004	Dávila, M., & Chacón, F. (2004). Factores psicosociales y tipo de voluntariado. <i>Psicothema</i> , 16(4), 639-645. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72716416
Compromiso organizacional	Componentes del compromiso organizacional	1991	Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. <i>Human Resource Management Review</i> , 1(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
Retención de voluntarios	Prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios	2006	Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. In <i>Sport Management Review</i> (pp. 141–163). http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=54339097-d0b5-4589-8418-81a456816da2%40pdc-v-sessmgr03
Retención de voluntarios	Prácticas de recursos humanos en la gestión de voluntarios	2015	Al-Mutawa, O. (2015). Impact of volunteer management practice on volunteer motivation and satisfaction to enhance volunteer retention. <i>World Journal of Social Sciences</i> , 2(6), 25–38. https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/11581/1/FulltextThesis.pdf
Retención de voluntarios	Definición de variables adicionales en las prácticas de retención de voluntarios	2006	Galiette, A. (2006). Do Not Forget about Your Volunteers : <i>Health & Social Work</i> , 31(3), 217–220. https://watermark.silverchair.com/31-3-217.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kkhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAsUwggLBBgkqhkiG9w0BBwagggKyMIICRgIBADCCAqcGCSqGSIb3DQEHATAeBglghkgBZQMEAS4wEQQMw_OOVWPFtCXA_M_AZAgEQgIICeHCPDwrI80tbhMRkYKNpmOCLU-mx-5A7oBjIODaitFN6B7

Tabla I1: Fuentes bibliográficas teóricas (continuación)

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
Retención de voluntarios	Definición de variables adicionales en las prácticas de retención de voluntarios	2002	Phillips, S., Little, B. R., & Goodine, L. (2002). Recruiting, retaining and rewarding volunteers: what volunteers have to say. Canadian Centre for Philanthropy, 1–8. http://dev.orgwise.ca/sites/osi.ocasi.org.stage/files/resources/Recruiting%2C Retaining%2C and Rewarding Volunteers - What Volunteers Have to Say.pdf
Retención de voluntarios	Definición de variables adicionales en las prácticas de retención de voluntarios	2008	Hoye, R., Cuskelly, G., Taylor, T., & Darcy, S. (2008). Volunteer motives and retention in community sport: A study of Australian rugby clubs. <i>Australian Journal on Volunteering</i> , 13(2), 40–48. https://www.academia.edu/281666/Volunteer_Motives_and_Retention_in_Community_Sport_A_study_of_Australian_rugby_clubs

Tabla I2: Fuentes bibliográficas contextuales

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
Asociaciones sin fines de lucro	Figura jurídica más utilizada por las ONGs en el Perú	s/f	Asesor Empresarial. (s. f.). Plan Contable General empresarial aplicación por sectores: Asociaciones sin fines de lucro.
El rol de las ONGs en Latinoamérica	Los tres enfoques transversales en las ONGs	2014	Cáceres, E. (2014). El rol de las ONG en América Latina: Los desafíos de un presente cambiante. Recuperado de http://accionag.cl/wp-content/uploads/2017/08/ROL-ONG-Latinoamerica.pdf
El rol de las ONGs en Latinoamérica	Cronología de las ONGs en Latinoamérica	2012	Pérez, M. (2012). Fuentes bibliográficas contextuales Rol de Las ONGs en la construcción de la Sociedad Civil en Latinoamérica. Buenos Aires.
Enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos	Definición de los enfoques transversales en las ONGs	2012	Faundés y Weinstein. (2012). Ampliando la mirada: la integración de los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos. 117. Recuperado de https://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2015/11/AmpliandolaMirada.pdf
Herramientas digitales y redes sociales	Contribución de herramientas digitales y el uso de redes sociales: beneficios	2018	García, C., Fernández, C., & Del Olmo, J. (2018). La comunicación del Tercer Sector y el compromiso de los jóvenes en la era digital. <i>ZER - Revista de Estudios de Comunicación</i> , 23(44), 155–174. https://doi.org/10.1387/zer.19164

Tabla I2: Fuentes bibliográficas contextuales (continuación)

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
La cooperación internacional en América Latina	Contexto cambiante alrededor de las ONGs y la priorización de la agenda en la cooperación internacional	2016	RedEAmerica. (2016). La Cooperación Internacional en América Latina en la última década. Entre la expectativa y la realidad. Recuperado de https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloLocal/CooperacionInternacional_AmericaLatina.pdf?ver=2016-11-28-121837-430
Marco legal de las ONGs	Figuras jurídicas de las ONGs en países latinoamericanos	2000	IJNL. (2000). Creación de un marco legal propio para ONG's. The International Journal of Not-for-Profit Law, 3(1).
Marco legal de las ONGs en el Perú	Situación de las ONGs en el Perú en relación a la cooperación internacional	s/f	Sagástegui, P. (s. f.). Las ONG en el Perú y sudamérica- Enfoque jurídico. Recuperado de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3uibd.nsf/74C23A25A75F88DC052579A00067E94F/\$FILE/Las_ONG_en_el_Peru_y_Sudamerica.pdf
Marco legal de las ONGs en el Perú	Formas jurídicas de ONGs en el Perú	1998	De Belaunde, J., & Parodi, B. (1998). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú. Apuntes: Revista de Ciencias Sociales, (43), 19-44. https://doi.org/10.21678/apuntes.43.476
Marco legal de las ONGs en el Perú	Marco legal de las ONGs en el Perú		Código Civil del Perú. Decreto Legislativo 259.
Marco regulatorio de las ONGs en América Latina	Respaldo de las ONGs en tratados y Constituciones	2014	Raccanello, P. (2014). Estudio regional sobre marcos regulatorios de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. 1-38. Recuperado de http://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2015/02/Estudio-Marcos-Regulatorios-de-las-OSC.pdf
ONGs desaparecen por reducción de fondos	Situación de las ONGs por disminución de fondos	2015	Redacción Gestión (8 de mayo de 2015). Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos. Diario Gestión. Recuperado de https://gestion.pe/impres/ano-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332-noti
ONGs en la era de la globalización	Cuatro etapas de las ONGs en el Perú y rol fiscalizador del Estado frente a las ONGs	2017	Bobadilla Díaz, P. (2017). Cuaderno De Trabajo N° 40 Las Ong en la era de la globalización: Cambios y permanencias en su identidad y rol institucional. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70659/cuaderno_40_final.pdf?sequence=1
Países según ingresos	Categorización de países latinoamericanos según ingreso	2020	Banco Mundial. (2020). World Bank Country and Lending Groups.

Tabla I2: Fuentes bibliográficas contextuales (continuación)

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
Redes sociales	Triple finalidad de las redes sociales	2020	Ocaña, M. (2020). Estrategias de captación online para la generación de voluntariado en jóvenes de 15 a 29 años en organizaciones sin fines de lucro de Lima Metropolitana. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651919/Ocaña_HM.pdf?sequence=3&isAllowed=y
Regulación de las ONGs en el Perú, España y Chile	Rol de la APCI en las ONGs	2018	Durand, P. (2018). Regulación sobre supervisión de actividades y financiamiento de los ONGs en Perú, España y Chile. Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria, 1-29. Recuperado de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/994910FB432068F20525833F00634CBF/\$FILE/REGULACION_SOBRE_SUPERVISION_DE_ACTIVIDADES_Y_FINANCIAMIENTO_N_19.pdf
Situación del voluntariado en el mundo	Estadísticas relacionadas al tiempo que destinan las personas al trabajo voluntario a nivel global y el puesto que ocupa el Perú al respecto.	2019	Charities Aid Foundation (2019). CAF World Giving Index 10th edition. Ten years of giving trends. Recuperado de https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi_10th_edition_report_2712a_web_101019.pdf
Situación del voluntariado en el mundo: España	Definición del voluntariado y problemática de la rotación en ONGs. Implicancias de la gestión flexible de los programas de voluntariado.	2012	Fresno, J. M., & Tsolakis, A. (2012). Profundizar en el voluntariado: Los retos hasta 2020. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE). Recuperado de http://w.educatolerancia.com/pdf/PROFUNDIZAR_EN_EL_VOLUNTARIADO.pdf
Voluntariado digital, y herramientas digitales y redes sociales. Capacitaciones y programas de formación de voluntarios.	Definición del voluntariado digital. Dinámica alrededor del uso de herramientas digitales y redes sociales. Importancia de brindar capacitaciones y programas de formación en ONGs.	2016	Medina, E. (2016). El voluntariado en España: situación actual, tendencias y retos. La Razón Histórica: Revista Hispanoamericana de Historia de Las Ideas Políticas y Sociales, 33, 110–129. https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/50559/1/LRH_33.7.pdf
Voluntariado en la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. Tendencias: voluntariado digital	Integración del voluntariado en la legislación y políticas de países de América Latina. Implicancias del voluntariado digital.	2019	Voluntarios de Naciones Unidas. (2019). Reporte de síntesis Plan de acción para la integración del voluntariado en la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.unv.org/sites/default/files/print_pdf/ECLA_ESP_0.pdf

Tabla I2: Fuentes bibliográficas contextuales (continuación)

Tema	¿Para qué ha servido la fuente?	Año	Fuente
Voluntariado tradicional	Definición del voluntariado tradicional	2012	Lambám, M., Martínez, M., & Gracia, A. (2012). Trabajo en red y nuevas formas de participación del voluntariado ¿Hacia dónde vamos? Acciones e Investigaciones Sociales, 32, 145–162. http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3221
Voluntarios profesionales	Definición y características de los voluntarios con perfil profesional	2011	Fundación Eguía-Careaga. (2011). Tendencias, innovaciones y buenas prácticas internacionales en el ámbito del voluntariado. https://core.ac.uk/download/pdf/148624672.pdf

