

PUNTOS CRÍTICOS

del trabajo con voluntarios



D.G. Fortalecimiento de la Sociedad Civil
Subsecretaría de Promoción Social

Ministerio de Desarrollo Social



Buenos Aires
Gobierno de la Ciudad

 **tzedaká**
FUNDACION

Palabras preliminares.

En nuestro país se ha acumulado una gran experiencia en los últimos 10 años en relación al trabajo voluntario, y si bien existe material que ordena esa práctica, su desarrollo suele estar focalizado en el rol de los voluntarios y su aporte a las organizaciones en las cuales se desempeñan.

Esta falta de producciones específicas sobre la **gestión del trabajo voluntario** implica que se deba construir en cada situación un marco conceptual e instrumental desde el cual operar. Es por esta falta de sistematización de la praxis que se avanza en base al ensayo-error, se presentan dificultades para anticipar posibles conflictos, hay limitaciones para resolver situaciones, lo cual en muchos casos redundo en que las organizaciones se vayan poniendo resistentes a incorporar voluntarios y éstos vean frustrada su vocación de ayudar a otros.

Por otra parte, hemos identificado una serie de dificultades, en relación a las condiciones que las organizaciones de la sociedad civil y organismos públicos deben generar para que los voluntarios puedan desarrollar satisfactoriamente su rol. En este sentido surgen preguntas tales como:

- **¿Cuál es la contribución del trabajo voluntario al cumplimiento de la misión institucional?**
- **¿Qué competencias básicas debe manejar un voluntario?**
- **¿Cómo incorporan las organizaciones la tarea del voluntario?**
- **¿Qué modificaciones en el modelo de gestión y en la estructura de las organizaciones se deben dar para que el voluntario pueda desplegar su accionar?**
- **¿Qué competencias deben manejar quienes coordinan o son referentes de los voluntarios al interior de una organización?**

Por otra parte, es de destacar que no todas las organizaciones poseen las mismas características, por lo tanto sus voluntarios tampoco despliegan su accionar de la misma forma, existen diferencias entre las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y las reparticiones públicas que trabajan con voluntarios. Las diferencias en la función social que ambos actores desempeñan se traducen en diferencias en el accionar cotidiano: reglas de gestión, ordenamientos jurídicos particulares, criterios económicos distintos, desarrollos organizativos e intereses diversos. Será necesario entonces sistematizar también las similitudes y diferencias del trabajo voluntario en estos ámbitos.

Es en función de todo lo descripto que cobraba especial importancia relevar e identificar los aspectos críticos de la tarea de los voluntarios y de las organizaciones que los contienen, ya que esto permitiría generar herramientas para abordarlos y superarlos.

Para esto se implementaron entrevistas en profundidad a voluntarios, coordinadores y referentes y a responsables de las organizaciones que han incorporado voluntarios en sus actividades. Con las herramientas validadas se elaboró **esta publicación que será un material de trabajo tanto para las OSC como para las áreas gubernamentales que vienen trabajando con voluntarios o que estén interesadas en hacerlo.**

El relevamiento debía contemplar la mirada de todos los actores involucrados, por esto es necesario tener en cuenta la perspectiva de los voluntarios, sus referentes, como así también la de los dirigentes de las organizaciones, para lograr un análisis que contemple todas las dimensiones que componen el trabajo de y con los voluntarios. Era fundamental identificar aquellas “soluciones” que los actores implicados se van dando sobre la marcha, evaluarlas y rescatar las mejores prácticas, para sistematizarlas y traducirlas en herramientas de trabajo.

La conceptualización de los puntos críticos de la tarea y la identificación de las estrategias para su superación dejó en claro la necesidad de volcarlas en una publicación que circule, lo que consideramos un buen camino para lograr un verdadero impacto.

Esta tarea se llevó a cabo en forma asociada con el Programa de Voluntariado que depende de la Dirección General de Fortalecimiento de la Sociedad Civil del Ministerio de Desarrollo Social de la Ciudad de Buenos Aires, y cuyo objetivo principal es promover la participación y el compromiso ciudadano a través de la tarea voluntaria para el logro de una sociedad más justa.

Agradecemos también a las organizaciones que participaron y colaboraron desinteresadamente de los espacios de este proyecto:

- ACER
- CISSAB
- Diagonal
- Forge Foundation
- Fundación Los Piletos
- Fundación Tzedaká
- Javura
- Juana Manso
- Lazos Profesionales
- Refugio
- Shoresh
- Uniendo Caminos
- Universidad Católica Argentina

Fundación Tzedaká

Introducción

Autores: Lic. Silvia Alvarez y Lic. Rubén Schonfeld

El presente informe es el producto del proyecto “Puntos Críticos del trabajo con voluntarios” implementado por la Fundación Tzedaka, con el apoyo del Programa de Fortalecimiento a Organizaciones de la Sociedad Civil.

El propósito del proyecto fue *elaborar un diagnóstico sobre los puntos críticos del trabajo de y con los voluntarios de ámbitos estatales y en el marco de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).*

El trabajo voluntario tuvo su auge en nuestro país a principios de la década pasada; en el año 2002 el 32% de la población estaba involucrada en tareas voluntarias¹. Muchas personas decidieron comprometerse a partir de la agudización de la crisis que nuestro país vivía en ese momento. Es a partir de este incremento del interés de los ciudadanos por involucrarse en tareas solidarias que el tema del voluntariado se instala en la agenda pública. En el año 2003 se sanciona a nivel nacional la Ley 25.855 sobre Voluntariado Social², y la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires sancionó en el año 2007 la ley 2.579³. También en el marco de este escenario las universidades diseñaron programas específicos de voluntariado para sus alumnos; algo similar sucedió en el sector privado, las empresas comenzaron a promover con mayor fuerza programas de voluntariado corporativo⁴ en el marco de su política de Responsabilidad Social Empresaria.

Frente a la crisis vivida las organizaciones de la sociedad civil cobraron un rol activo ya que fueron el ámbito en el cual se incorporaron los voluntarios. Las organizaciones surgieron como canal legítimo de participación social y escenario para desplegar acciones solidarias debido en parte al descreimiento de la sociedad en las estructuras político - partidarias existentes en ese contexto. Actualmente los voluntarios se incorporan a las OSC pero también en instituciones públicas.

Para identificar los puntos críticos del trabajo voluntario se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a voluntarios, coordinadores o referentes de voluntarios y a responsables institucionales tanto del sector público como de las OSC. En base a toda la información recogida se elaboró una matriz con las principales dificultades identificadas. La misma fue validada a través de 4 focus groups.

Este escrito se estructura en 3 partes, cada una de ellas representa una de principales dificultades identificadas en el trabajo de campo. En una primera instancia nos centraremos en los obstáculos y limitaciones que se presentan en relación a la convocatoria y selección de los voluntarios; luego abordaremos el tema de las motivaciones que tienen éstos para llevar a cabo su trabajo, y la necesidad de que referentes y organizaciones trabajen de manera sistemática sobre esta dimensión; sobre el final nos centraremos en algunas herramientas que permitirán mejorar la gestión del voluntariado.

¹ Es valioso aclarar que a medida que mejoraron las perspectivas económicas en la Argentina el porcentaje de voluntarios descendió, llegando en el 2007 al 14%. Para mayor información ver Informe TNS Gallup “El voluntariado en la Argentina” Año 2008

² La ley 25.855 fue promulgada parcialmente en el 2004 y reglamentada en el año 2010. Para mayor información ver anexo N° 2

³ . Esta ley fue promulgada y publicada en el boletín oficial en el año 2008. Para mayor información ver anexo N° 2

⁴ El Voluntariado Corporativo “es una actividad promovida, coordinada y facilitada en forma sistemática por una empresa, cuyo propósito es incentivar a los empleados para que participen como voluntarios en las comunidades que son zona de influencia de la compañía o en temáticas específicas que son de interés para la empresa”

Convocatoria y selección de voluntarios, el punto de partida

A partir de las entrevistas y grupos focales se identificaron 3 formas de convocar a los voluntarios:

- i) Búsquedas puntuales de voluntarios con conocimientos determinados para implementar actividades
- ii) Organizaciones que llevan a cabo un reclutamiento de voluntarios abierto y en forma permanente.
- iii) A partir de convenios entre organizaciones de la sociedad civil con universidades o empresas.

i) Búsquedas puntuales de voluntarios con conocimientos determinados.

Encontramos organizaciones que buscan perfiles específicos de voluntarios para tareas concretas, por ejemplo: psicopedagoga para que realice psicodiagnóstico; un especialista para diseñar página web.

En estos casos la organización tiene en claro los recursos humanos que necesita.

La clave en este tipo de convocatorias es que el responsable de la selección debe tener en claro cómo identificar el perfil buscado.

Suele suceder que a pesar de este modelo de trabajo se presentan aspirantes que conocen a la organización y tienen interés en trabajar en ella pero no cuentan con el perfil que la organización requiere, en estos casos el coordinador debe poder explicar al aspirante que no es seleccionado, los motivos por los cuales no se lo incorpora a la organización.

ii) Organizaciones que llevan a cabo un reclutamiento de voluntarios abierto y en forma permanente.

Se trata en general de organizaciones grandes o redes de organizaciones con una estructura de trabajo que les permite incorporar gran cantidad de voluntarios⁵. Los interesados se acercan a un área específica, dentro de la misma organización o a una organización externa que se ocupa del reclutamiento; luego de pasar por una serie de instancias de selección y capacitación, que variarán en cada caso, el voluntario es presentado en la organización o área en la cuál participará.

Esto requiere una articulación entre áreas dentro de la organización y en algunos casos entre organizaciones, entre estos actores (los que reclutan voluntarios y los que trabajan con ellos) hay diferentes miradas, en un caso el foco de trabajo está puesto en el voluntario como individuo y en otro caso en el trabajo voluntario. Veamos cada una de estas miradas y focos:

La mirada de quienes reclutan a los voluntarios

Quienes hacen convocatoria y selección de los voluntarios identifican 3 dificultades claves por parte de las organizaciones que quieren incorporar voluntarios; la primera dificultad es *la falta de claridad sobre el perfil del voluntario que la organización necesita*, la segunda es *diferenciar las tareas que puede hacer un voluntario y aquellas que debe realizar personal rentado*, (por ejemplo solicitar voluntarios para ser recepcionistas o personal administrativo full time); el tercer grupo de dificultades que identifican es que *las organizaciones no siempre tienen en cuenta las condiciones e insumos necesarios para que los voluntarios puedan llevar adelante su tarea*. Solicitan voluntarios para implementar actividades, por ejemplo un taller de plástica, pero luego la organización no cuenta con los insumos para dicha actividad.

La mirada desde las organizaciones y las áreas en las que se reciben a los voluntarios

Desde las organizaciones o áreas en las cuales se insertan los voluntarios se identifican 2 dificultades centrales: *la falta de conocimiento sobre la realidad cotidiana de la organización por parte de quienes realizan la selección, sobre todo cuando se trata de una organización externa*, por lo tanto la información que pueden entregar a los voluntarios es parcial; la segunda dificultad o limitación es la falta de conocimiento en profundidad del *perfil del voluntario que la organización necesita o la pérdida de rigurosidad en mantener el perfil como parámetro de selección durante el proceso*.

⁵ A modo de ejemplo sobre este modo de reclutar voluntarios encontramos *El Centro de Voluntariado del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*, dependiente de la Dirección de Fortalecimiento de la Sociedad Civil, que tiene como objetivo fundamental promover, articular, difundir y facilitar el trabajo voluntario en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

En los casos en que distintos actores intervienen en el proceso de convocatoria, selección e incorporación de voluntarios es necesario encontrar puntos de encuentro entre los intereses de la organización externa, la organización que recepciona a los voluntarios, las expectativas y motivaciones de los voluntarios y trabajar cómo esta conjunción de intereses y expectativas se ponen en juego para satisfacer las necesidades de los beneficiarios de las organizaciones.

El desafío es que los actores no pierdan de vista que el trabajo voluntario debe contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

iii) Voluntarios que llegan a partir de convenios entre organizaciones de la sociedad civil con universidades o empresas.

En algunos casos sucede que *las organizaciones aceptan el compromiso de incluir voluntarios no por una necesidad real sino para mantener las relaciones institucionales*. En los casos en que las organizaciones no cuentan con los dispositivos institucionales para incluir a los voluntarios, se "inventan" actividades en las cuales poder insertarlos y se les asigna un referente*⁶ para coordinarlos y monitorear su tarea, lo que implica que esta persona deba restar horas de trabajo a otra actividades. Esto genera un movimiento dentro de la organización que no siempre impacta de manera positiva, y se debe a que la necesidad que se intenta satisfacer es la de mantener el vínculo con otra institución y no la incorporación de recursos humanos voluntarios; si la organización no se prepara para esta incorporación corre el riesgo de que se genere un impacto negativo.

En algunos tipos de organización, por ejemplo en la comunidad judía, la "entrada" de los voluntarios es distinta. Los jóvenes o adultos que se incorporan como voluntarios ya tienen en la mayoría de los casos una participación activa en las distintas organizaciones comunitarias. El incorporarse como voluntario implica además mantenerse en el marco comunitario, y no perder los lazos ya adquiridos.

Voluntariado y modelo de gestión

Durante el trabajo de campo algunos participantes destacaron la necesidad de que se defina un protocolo a nivel institucional con los pasos a seguir para incorporar voluntarios, además de firmar un acuerdo de trabajo con el voluntario. Aparecen en distintas expresiones la necesidad de "tener por escrito" lo que debe ocurrir, lo que es deseable, lo esperable, como si lo escrito institucionalizara o diera formalidad al vínculo.

Tanto la legislación a nivel nacional como en la Ciudad de Buenos Aires, prevén que las organizaciones y los voluntarios deban firmar, en forma previa al inicio de las actividades, un Acuerdo Básico Común del Voluntariado Social. A pesar de existir un marco legal los entrevistados destacaron la necesidad de institucionalizar o formalizar un acuerdo de trabajo con el/los voluntarios. Nos preguntamos entonces si las organizaciones están cumpliendo con este requisito y si es así por qué no es suficiente para darle un encuadre al trabajo del voluntario. Nuestra hipótesis es que un acuerdo escrito no tiene suficiente fuerza en si mismo sin un modelo de gestión sólido que lo respalde y organice la tarea del voluntario.

A través del trabajo de campo podemos inferir que el modelo de gestión de la organización incide en las formas de selección e incorporación de los voluntarios. El modelo de gestión está dado por "la orientación y el conjunto de procesos y procedimientos que caracterizan la operatoria de una organización"⁷. Las dimensiones del modelo de gestión están vinculadas a:

- la modalidad de planificación
- la evaluación crítica y periódica de las estrategias de la organización y de los servicios que esta presta,
- la coordinación de actividades,
- la cultura y los valores,
- la capacidad de resolver conflictos.

⁶ De aquí en adelante se usará indistintamente la denominación referente o coordinador.

⁷ Paredes Santos, A; Pérez Coscio, L. "Planificación estratégica de Organizaciones no Gubernamentales". Cuadernos de trabajo 2. Noviembre 1994. Ed. IIED-AL

Un modelo de gestión que organice el trabajo voluntario implica que la organización cuenta con dispositivos y procedimientos institucionales que faciliten la incorporación de los voluntarios así como también su acompañamiento y monitoreo. Siempre que en una organización se incorporan recursos humanos, voluntarios o rentados, se produce una modificación en la división de roles y responsabilidades, el circuito de comunicación interna, la coordinación de actividades, etc. Por este motivo es necesario que toda incorporación de recursos humanos aún voluntarios sea planificada ya que de lo contrario es probable que se vea afectada de manera negativa la estructura de la organización.

En la medida en que la organización reflexione y trabaje sobre su modelo de gestión contará con más y mejores procedimientos de trabajo para la búsqueda, selección e incorporación de voluntarios.

Las siguientes preguntas pueden ser utilizadas como guía para orientar ese proceso de reflexión: ⁸

¿Existen al interior de la organización instancias formales para la toma de decisiones?

Las personas que ejecutan las actividades ¿son consultadas para la toma de decisiones institucionales?

¿Existe división de roles y funciones para la ejecución de las tareas?

¿Cuenta la organización con procedimientos de trabajo estandarizados?

La organización ¿cuenta con instancias que ordenan, procesan y sistematizan la información sobre las actividades que se llevan a cabo?

¿Existen instancias de coordinación entre actividades, áreas, proyectos o sectores?

¿Existen instancias de evaluación del funcionamiento de la institución?

Los miembros de la organización (rentados y voluntarios) ¿cuentan con la información requerida para llevar adelante su tarea?

⁸ Los miembros de la organización ¿tienen información acerca de la marcha de las distintas actividades que lleva a cabo la organización?

La tarea ¿depende de unos pocos individuos o existen equipos de trabajo?

Reflexionar sobre el modelo de gestión permite identificar qué perfiles de voluntarios se necesitan, quiénes serán sus referentes y con qué otras personas van a coordinar su tarea, aprovechar mejor el tiempo del voluntario y favorecer que esté más motivado, tal como veremos más adelante.

En relación a la incorporación de los voluntarios, tal vez sea necesario que tanto las organizaciones receptoras de los voluntarios como aquellas organizaciones o áreas que los reclutan reflexionen de manera conjunta sobre los siguientes temas:

- ¿La organización sabe cuántos voluntarios necesita y para qué actividades?
- ¿La organización conoce los conocimientos y habilidades que debe manejar el/los voluntarios?

⁸ Alvarez, S; Schonfeld, R. "Autodiagnóstico de componentes de desarrollo organizacional". Herramienta elaborada en el marco del Proyecto Hacia Organizaciones Sociales Efectivas (PROSOE) implementado por la Fundación Agrupar en Goya- Corrientes.

- ¿La organización ha definido que actitudes debe poseer el voluntario? (cooperación, capacidad para interactuar y trabajar con otros, etc)
- ¿La organización sabe cuál es el tiempo real que el voluntario debe disponer para el trabajo? ⁹

Los procedimientos de convocatoria, selección e incorporación de voluntarios al igual que de monitoreo no tienen un valor en sí mismos; sólo serán de utilidad si responden a los objetivos institucionales; no deben sobrevalorarse sino se corre el riesgo de burocratizar el proceso innecesariamente.

La herramienta vital para la selección del/los voluntarios es la entrevista y la habilidad principal es la de escuchar activamente.

Algunas preguntas que pueden ayudar al momento de entrevistar voluntarios:¹⁰

• ¿Por qué está interesado en trabajar en esta Institución y en este Programa?

• ¿Cuál es su experiencia personal en la temática?

• ¿Qué expectativas tiene usted en relación al trabajo voluntario?

• ¿Cómo imagina que puede contribuir con su trabajo?

• ¿Cuáles son sus intereses y /o hobbies?

• ¿Puede asumir un compromiso de trabajo por 6 meses o un año?

• ¿Qué más desea saber sobre nuestro trabajo, organización, beneficiarios y acciones?

• ¿Considera usted que es compatible la acción voluntaria con su situación de vida actual?

Para finalizar este bloque podemos decir que es necesario que el voluntario se identifique con los objetivos institucionales y para esto debe conocerlos. Cuando el voluntario entra a la institución es preciso que conozca la misión, los objetivos y los distintos proyectos en los cuales puede insertarse.

La claridad en estos puntos mejora significativamente el grado de alineación entre los objetivos institucionales y los del voluntario.

Si el voluntario entiende que su punto de vista, sus motivaciones y sus vocaciones tienen posibilidad de vincularse con los de la institución, la motivación se incrementa, se genera un mayor grado de pertenencia y sobre todo, una relación adulta entre ambas partes, persona e institución.

La forma en que una persona ingrese a la institución condiciona la gestión de su motivación con posterioridad.

⁹ idem anterior

¹⁰ Viviana Bendersky y Mariana Lomé. "Voluntariado: el desafío del cambio de escala". VIII Jornada Argentina del Sector Social. Bs. As., 28 y 29 de agosto de 2002. Fundación Compromiso.

Las motivaciones de los voluntarios: una dimensión dinámica

Podemos definir a la motivación como “la fuerza interna que impulsa a los individuos hacia un objetivo, determinando sus comportamientos y conductas. Surge de las necesidades que las personas sienten que deben satisfacer”¹¹.

Basándonos en Maslow, uno de los teóricos de la motivación, podemos decir que existen necesidades primarias y secundarias; entre las primeras se identifican las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que entre las segundas encontramos necesidades sociales, de autoestima y de logro y autorrealización.

A partir de las entrevistas y los grupos focales implementados encontramos que las motivaciones que impulsan a las personas a iniciar una tarea voluntaria están vinculadas a necesidades secundarias.

Presentamos a continuación las motivaciones y necesidades que impulsan o motivan a los voluntarios en su tarea:

- **Formar parte de un ámbito/ espacio/ comunidad**
El ser voluntario responde a necesidades sociales, relacionadas con la vida social del individuo con otras personas; las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.
- **De logro y autoestima**
 1. Personas que disponen de mucho tiempo libre y pocas ocupaciones lo que le permite producir o participar de ámbitos productivos. Por ejemplo personas que se jubilan y quieren seguir sintiéndose útiles (“seguir en actividad”), personas que no trabajan, etc.
 2. Personas que tienen su ocupación laboral o estudiantes y desean aportar a otros su ayuda en su tiempo libre, como una forma de satisfacer a su vez sus necesidades de autoestima.
- **Para adquirir experiencia/ contactos**
 1. Estudiantes universitarios que pasan a ser voluntarios en una organización a partir de la firma de convenios con universidades
 2. Personas que aspiran a pasar a ser rentadas, comenzando como voluntarios en una organización en las que le interesa tener a corto plazo una carrera laboral.
Se trata de voluntarios cuya motivación está sostenida en una necesidad de autorrealización. Esta tendencia se expresa en el deseo de desarrollar todo su potencial, talento y conocimientos específicos en un campo de trabajo, probablemente vinculado con su vocación profesional.
- **Como forma de participación social**
Reemplaza, en algunos casos, lo que en otros momentos históricos fueron los ámbitos de militancia política y social; también aquí encontramos motivaciones de logro y autorrealización.

Si bien esta clasificación describe las motivaciones desde el punto de vista de lo que busca el voluntario para sí mismo, en cada caso podemos encontrar, con distintos grados, el deseo de ayudar a otros como un fuerte impulsor de la conducta.

Las motivaciones del voluntario y las metas de la organización: un puente a construir

Como principio básico el trabajo del voluntario y su motivación deben estar al servicio del cumplimiento de los objetivos institucionales. Es cierto que una organización no trabaja para sus voluntarios sino para sus beneficiarios, pero no es menos cierto que debe gestionar la motivación de sus voluntarios para que este recurso humano opere lo más efectivamente posible en la tarea institucional.

Las metas institucionales pueden funcionar como incentivos en la medida en que tengan relación con las metas personales de los voluntarios. **La combinación de las dos expectativas, la institucional y la personal, dará mucha fuerza a la motivación.**

Se debe establecer entonces un equilibrio entre lo que el voluntario busca para sí mismo, esto es la satisfacción de las necesidades que lo impulsan a la tarea voluntaria, y las metas de la organización. Cuando este equilibrio no se consigue o se quiebra, hay un impacto negativo en la tarea y en algunos casos en los beneficiarios.

¹¹ Schonfeld Rubén. “Manual de Coaching”. Fundación Compromiso, Buenos Aires. 2004

Como ya vimos, detrás de toda motivación hay una necesidad o interés que desea ser satisfecho; es la que impulsa el accionar de las personas, les da fuerza y dirección a sus comportamientos. Si no se satisface esa necesidad se corre el riesgo de que el voluntario no haga bien su tarea o deje de participar en la organización.

Por lo tanto, **quien esté a cargo de la conducción de personal voluntario debe tomar estas motivaciones como parte de su campo de trabajo.**

Otro aspecto a tener en cuenta es que las motivaciones de los voluntarios varían con el tiempo; las motivaciones que produjeron el contacto inicial entre el voluntario y la institución, o aquellas motivaciones que sostuvieron los primeros tiempos de trabajo del voluntario en la organización irán cambiando en mayor o menor medida. Si cambian las motivaciones de las personas seguramente cambiará la forma en que estas se vinculen con la organización y con la tarea que realizan en ella. Aquello que estimulaba a una persona, incentivaba su compromiso y dedicación y le producía satisfacción, puede dejar de hacerlo. Esto implica que estos cambios, en la medida en que no son registrados por la organización de alguna manera, pueden generar una caída en las ganas con que realicen la tarea, conflictos, falta de compromiso, y hasta abandono de la organización.

A partir de esto podemos hacernos tres preguntas:

1. ¿Pueden las organizaciones trabajar de manera sistemática en la articulación de intereses de los beneficiarios, los institucionales, de los voluntarios y de los rentados?
2. ¿Es posible desde la realidad de las organizaciones definir acciones para "relevar o testear" de manera sistemática el grado de satisfacción de los voluntarios?
3. ¿Existen mecanismos para que las organizaciones identifiquen y aborden los cambios en la motivación?

Presentamos a continuación algunas consideraciones que ayudarán a responder estas preguntas:

i) Ser una organización responsable respecto del trabajo voluntario

Las organizaciones responsables en el trabajo voluntario cumplen una serie de requisitos que les posibilitan sostener la motivación y a la vez disminuir el desgaste propio del trabajo voluntario. Estos requisitos son:

- Poseer un plan de acción para el trabajo del voluntario, esto implica saber para qué convoca a sus voluntarios.
- Definir cuál será la tarea de cada uno de ellos.
- Garantizar que cada voluntario conocerá cual será su contribución a la causa, eso le ayudará a dar sentido a su trabajo y a su esfuerzo.

Estos principios deben organizar la coordinación de todas las tareas vinculadas al voluntariado. En la medida en que esto sucede, se genera un ámbito estimulante y maduro para sostener la tarea voluntaria.

El voluntariado persiste en el tiempo en la medida en que consiga resultados y para esto debe ser mínimamente efectivo en su tarea. Para esto requiere que las organizaciones también lo sean.

ii) Entender las motivaciones de los voluntarios.

Las personas a cargo de los voluntarios deberán entender que las motivaciones de cada individuo pueden parecerse a las de los otros pero también diferenciarse mucho, inclusive de las propias. Es común que los referentes o líderes supongan que lo que los motiva a ellos produce el mismo efecto en los demás.

El líder o referente deberá aprender a conocer y entender las motivaciones de sus voluntarios, dejando de lado sus propias motivaciones y sus supuestos acerca de "qué debería motivar" a los que trabajan con él. No importa lo que él quiera que motive a las personas, lo inteligente es entender qué verdaderamente los motiva, qué necesidades buscan satisfacer. Negar las diferencias entre los individuos y sus distintas motivaciones es ingenuo e irresponsable, ya que la tarea no se desarrollará con éxito.

ii) Entender que las motivaciones cambian

Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas primarias o básicas y otras de grado superior; las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

Tal como plantearon los referentes entrevistados, las necesidades varían no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias. También sucede que los vínculos entre el voluntario y la organización van cambiando, a través de las relaciones interpersonales, de la mayor experiencia, del aprendizaje de las tareas, de los éxitos y los fracasos. Cuando los vínculos cambian las motivaciones también lo hacen y pueden aparecer insatisfacciones donde antes no las había.

Algunas preguntas que podemos hacernos para detectar grados de satisfacción o señales de desmotivación en los voluntarios son:¹²

- ¿El voluntario tiene en claro qué se espera de él?
- ¿Siente que pertenece a la institución, que es parte de ella?
- ¿Siente que realmente es necesitado por la organización, que su trabajo es considerado valioso y relevante?
- ¿Comparte el planeamiento de las metas?
- ¿Siente que los objetivos son alcanzables y que tienen sentido para él?
- ¿Quiere que se le deleguen responsabilidades que desafíen sus habilidades?

iii) La percepción de que es posible alcanzar resultados

“La meta y los resultados deben ser percibidos como posibles de alcanzar para que funcionen como incentivos”¹³. Esto implica que el voluntario necesita saber que lo que está haciendo lo acerca a una meta personal y a una institucional. En este punto las personas de la organización a cargo del trabajo voluntario deben ayudarlos a vislumbrar que cada cosa que hace ayuda a alcanzar esos objetivos. La mayor parte de las personas requiere ayuda para esto, a excepción de aquellos con cierta experiencia en la tarea institucional.

Las personas se mueven también por expectativas y están dispuestas a hacer esfuerzos si piensan que es posible lograr resultados y que esos resultados son valiosos y significativos. Que un resultado sea valioso y significativo estará determinado por los valores de la persona que debe alcanzarlos pero también por el reconocimiento que obtenga de quienes las dirigen en la organización.

Las expectativas funcionan como estructuras orientadoras de la acción. Las metas, los resultados a lograr, funcionarían como incentivos. Mientras más lejano en el tiempo esté el resultado a alcanzar, mayor motivación se requiere, más fuerza debe tener ese incentivo. **Mientras más actividades y esfuerzos deba realizar la persona, mas fuerte debe ser el incentivo, más valiosos e importantes deben ser los resultados a alcanzar.**

Cuando la motivación no es tenida en cuenta puede surgir la frustración. Esta se da cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo que piensa que no podrá superar. La frustración puede llevarla a actividades constructivas, o bien a formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación. La organización, a través de la persona referente o líder, debe gestionar este sentimiento de manera que cuando aparezca, los voluntarios perciban que más allá de los problemas, los resultados a lograr son alcanzables, valiosos y significativos para la persona misma, para los beneficiarios y para la institución.

iv) Monitoreo y evaluación de la tarea voluntaria

Uno de los elementos que mantienen la motivación del voluntario es saber que su tarea es importante, que los resultados que consiga son significativos y le importan a la organización. La organización debe darle este mensaje al voluntario de diversas maneras y una de ellas es a través del monitoreo de su tarea, asistiéndolo cuando es necesario y dándole autonomía cuando esto es posible.

¹² Bendersky, V; Lomé, M. Op. cit

¹³ Schonfeld Rubén. “Manual de Coaching” (mimeo). Fundación Compromiso, Buenos Aires. 2004

Lo mismo sucede con la evaluación de la tarea voluntaria. Evaluar la tarea permite por un lado que la persona evaluada y la organización mejoren su desempeño, y por otro que el voluntario vea el sentido de su trabajo, su contribución a la misión. Por otra parte a través del monitoreo y la evaluación, mediante reuniones planificadas, podemos conocer los cambios que se van suscitando en las motivaciones de nuestros voluntarios y ajustar la tarea en la medida de lo posible a las nuevas motivaciones.

Ofrecer retroalimentación (feedback) precisa y oportuna es un requisito a cumplir. **A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño, de hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el voluntario una frustración que atenta contra su motivación.**

v) Clima organizacional

Otro de los elementos a tener en cuenta para sostener la motivación es el clima de la organización. El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una organización, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la Institución, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc.

Es función de quienes conducen la organización y de cada coordinador de voluntarios generar el clima organizacional adecuado para mantener elevada la motivación de sus voluntarios.

vii) Otras acciones para elevar la motivación

- **Hacer interesante el trabajo.** El referente debe hacer un análisis de las tareas y voluntarios que tiene bajo su responsabilidad y hacer constantemente la siguiente pregunta: "¿Es posible enriquecer esta tarea para hacerla más interesante?".
- **Proporcionar reconocimiento y aliento.** Es habitual que los voluntarios sientan que su esfuerzo y los resultados que se obtienen no son expresamente reconocidos y agradecidos por las autoridades de las organizaciones. Generalmente la ausencia de este reconocimiento provoca frustración y desmotivación. Ante los avances en la tarea es necesario brindar al voluntario un reconocimiento verbal o de otro tipo por los logros obtenidos, y a la vez alentarlos a seguir adelante brindando más y mejores esfuerzos.
- **Alentar la participación.** La posibilidad de que los voluntarios participen en algunos aspectos de la planificación de las acciones, siempre teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento, es altamente estimulante y genera un clima de alto compromiso y ganas de trabajar. Cuando las personas participan se incrementa su involucramiento con la tarea con la causa y con la organización.

viii) La motivación del voluntario y la función de referente

Como podemos ver en todo lo que antecede respecto de la motivación del voluntario, la función del referente como representante orgánico de la organización es vital. Debe trabajar sobre diversos aspectos para mantener la motivación en un nivel aceptable para la organización. **Sin embargo el referente de la organización no siempre lo hace y esto se debe en parte a la cantidad de tareas que debe llevar a cabo, pero también a que no cuenta con herramientas y conocimientos específicos para hacerlo.**

Si coincidimos con que el recurso humano voluntario es de alto valor para la organización y a la vez trabajar con personas implica una responsabilidad en sí misma, la capacitación de los referentes respecto a cómo conducir un grupo de voluntarios, el manejo de la comunicación, la contención, el liderazgo, la resolución de conflictos y la delegación pasa a ser un compromiso que la organización debería honrar. Darle al referente distintas herramientas de abordaje a la conducción de la tarea voluntaria es un requerimiento que debe y puede satisfacerse.

Herramientas para una gestión del voluntariado

La incorporación de voluntarios tiene una finalidad que no debe perderse de vista y es la de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. La organización debe tener claridad respecto de los resultados que desea alcanzar en un tiempo determinado y cuál es el estado futuro deseado en ese periodo de tiempo específico, sino difícilmente pueda transmitir a los voluntarios lo que se espera de su trabajo.

Es imprescindible que las organizaciones definan a qué objetivos y resultados contribuyen los voluntarios con su tarea, en caso contrario el esfuerzo y la tarea que estos realicen pueden ser como "islas" que no están integradas a la vida institucional. Las siguientes preguntas pueden orientar la reflexión sobre este tema:

- Los objetivos de la institución para el próximo año ¿están explicitados?
- Los objetivos de la institución para el próximo año ¿son conocidos por los miembros de la organización?
- ¿La organización cuenta con un plan de trabajo anual escrito?
- ¿La organización define los resultados a alcanzar en sus proyectos y actividades?
- ¿A la concreción de qué objetivos y resultados contribuye la tarea de los voluntarios?

Es necesario que la organización sea rigurosa en el momento de definir las actividades, ya que la tendencia es a "hacer muchas cosas", pero se requiere focalizar en aquellas que respondan verdaderamente a los resultados esperados. No hay que perder de vista que las actividades que definan requieren un tiempo y un esfuerzo que se le pide al voluntario, por lo tanto se deben seleccionar las actividades más pertinentes para alcanzar los mejores resultados con la menor inversión de recursos posibles.

Una vez que se tiene claridad sobre la tarea del voluntario, es necesario que el referente acuerde el encuadre de trabajo con él. El encuadre "es el conjunto de condiciones constantes que establecen las normas que regirán el trabajo. Tiene que ver con todos aquellos aspectos que se acuerdan desde el inicio y que permanecen constantes. Puede ser entendido como el "no-proceso" (lo que no cambia), ya que supone delimitar las reglas de juego que los miembros del grupo acuerdan respetar".

La función del encuadre es la de organizar la tarea. Incluye acuerdos relativos a:

- Los tiempos de trabajo.
- Tiempo y lugar de reuniones de monitoreo.
- Delimitación de la tarea.

También sin supervisión o trabajo de coaching por parte de los referentes el trabajo del voluntario se ve limitado o genera conflictos por falta de encuadre. En las entrevistas mantenidas a lo largo del proyecto se identificaron distintas situaciones, voluntarios que participan en las reuniones de equipo y otros que sólo tienen contacto con sus referentes vía mail y ante un problema específico.

Gestionar recursos humanos, rentados o voluntarios, no depende del carisma o "la buena onda" del referente sino de herramientas, procedimientos de trabajo y un marco conceptual. Hacerlo de manera más o menos participativa va a depender del tipo de tarea y de posiciones ideológicas tanto de la OSC como del referente. "Quienes quieren o deben estar en un lugar de coordinación o liderazgo deben incorporar el concepto de diversidad, respetar las diferencias sociales y culturales y promover la igualdad de oportunidades para todos. Una vez reconocido esto, no es difícil empezar a valorarlo. Si el líder puede asumir la heterogeneidad y convertirse en un buen "administrador de talentos" contará con un capital humano que redundará en beneficio de la organización" ¹⁴.

14 Schonfeld, R. "El liderazgo es un sentimiento". Ed. Granica. Año 2000

Les proponemos a continuación algunas herramientas para la gestión de los voluntarios.

Planificando la tarea de los voluntarios

1. *Cuál es la "fotografía" que imagina sobre cómo querría que sea el trabajo de los voluntarios:*

2. *¿Qué actividades hay que llevar a cabo para llegar a esa fotografía?*

Actividad 1:

Actividad 2:

Actividad 3:

El monitoreo de las acciones

Monitorear el trabajo del voluntario permite obtener información y tomar decisiones en relación a:

- Los problemas que se presentan durante la ejecución de las actividades.
- Las distintas alternativas para enfrentar los problemas que se presentan
- Las áreas de trabajo que necesitan ser mejoradas.
- Los procedimientos de trabajo que es necesario definir, los que deben ser mejorados y los que funcionan bien.
- Cómo consolidar los logros alcanzados¹⁵.
- Los cambios necesarios para alcanzar los resultados propuestos.

Ficha de monitoreo: esta ficha puede completarse de manera conjunta con el/los voluntarios. Es una herramienta que puede aplicarse de manera sistemática a lo largo del año. El analizar y dejar por escrito las dificultades y propuestas para superarlas, permite reflexionar sobre el proceso del trabajo voluntario.

Fecha: ____ / ____ / ____
1. ¿Se cumplió el objetivo de la actividad? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
2. ¿Qué obstáculos se presentaron? a) Con las propias actividades: _____ b) Con los materiales: _____ c) Con los destinatarios de la actividad: _____ d) Con el referente de la organización: _____ e) Con el grupo de trabajo: _____
3. ¿Cómo se puede mejorar la actividad? _____ _____
4. Otras observaciones: _____ _____

A modo de síntesis

Presentamos a continuación una síntesis de las distintas dificultades identificadas y algunas recomendaciones para su abordaje.

Dificultades a nivel institucional	¿Qué hacer?
Las organizaciones tienen interés en el trabajo de los voluntarios pero no cuentan con recursos para que estos lleven a cabo su tarea. Esto sobrecarga al voluntario ya que también debe dedicarse a gestionar recursos e insumos.	Si esto es inevitable, la organización debe tener en cuenta en el perfil de voluntario que busca que el mismo cuente con la capacidad y la motivación para la búsqueda de recursos, y esto debe estar pautado desde el comienzo del trabajo del voluntario.
Los condicionantes políticos del contexto que influyen en la tarea (sobre todo en organizaciones públicas que están más condicionadas por los tiempos y demandas de tipo políticos).	Ajustar la planificación de la tarea voluntaria teniendo en cuenta estas características.
El voluntariado no es una política dentro de la institución por lo tanto no se asignan recursos ni personal para que supervise la tarea de manera efectiva.	La organización debe reflexionar si desea y si necesita o no contar con voluntarios para la ejecución de determinadas tareas. Si la decisión es contar con voluntarios, debe comprometerse seriamente con esta decisión y desarrollar un modelo de gestión de voluntarios serio y coherente con los objetivos institucionales.
Dificultades a nivel referentes	¿Qué hacer?
Los referentes, ya sea por sobrecarga de tareas, por no contar con formación para gestionar recursos humanos o por falta de interés, no generan instancias de contención y supervisión de los voluntarios.	Capacitar al referente, liberarlo de tareas que puedan ser delegadas a otras personas, y que alguna autoridad de la organización lo supervise con regularidad.
Dificultades a nivel voluntarios	¿Qué hacer?
Que el voluntario no acepte que aunque se trate de una tarea no rentada, se debe respetar el encuadre de trabajo: cumplimiento de horarios, responsabilidad por los compromisos asumidos, etc.	"Recontratar" con el voluntario, explicitando las consecuencias negativas de romper el encuadre de trabajo en la tarea y en el logro de los objetivos. Establecer con el voluntario un plan de monitoreo sobre esta dificultad.
Confundir dedicación horaria con compromiso y efectividad.	Conversar con el voluntario precisando que el desempeño es parte esencial de la tarea voluntaria, y que la entrega horaria es un requisito necesario pero no suficiente. Establecer con el voluntario un plan de monitoreo sobre esta dificultad.

Para finalizar debemos tener siempre presente la necesidad de recordarles a los voluntarios para qué hacen lo que hacen, mostrarles qué están logrando, cómo contribuyen a mejorar la vida de otras personas y agradecerles por ayudarnos a servir a otros. Cada organización debe encontrar su manera de agradecer a sus voluntarios y de informarles sobre los resultados de su gestión.

Trabajar seriamente con el voluntariado no es una tarea sencilla pero contribuye a lograr una organización sólida y capaz de aportar a la sociedad.



ANEXOS



ANEXO: Relevamiento bibliográfico

La temática del voluntariado en la Argentina: un recorrido bibliográfico

En el presente trabajo realizamos un relevamiento de la bibliografía existente sobre el tema voluntariado, con el fin de poder observar cuáles son las limitaciones o problemáticas que surgen en torno al trabajo del voluntariado y la coordinación del mismo. Buscamos describir cuáles son las principales problemáticas del trabajo voluntario según los principales autores del país; a cuáles se les da mayor importancia; y a su vez observar qué problemas son los menos analizados en nuestro país.

Para esto, describimos brevemente las problemáticas que observan estos referentes, para poder observar cuales son los puntos en común entre los autores, y también las diferentes problemáticas que destacan los mismos.

Hay que tener en cuenta que la temática del voluntariado es muy extensa: se pueden encontrar trabajos que tratan el tema desde distintas posiciones (por ej: desde el ámbito estatal, empresarial, académico, desde distintas organizaciones no gubernamentales, independientes, etc.), y consecuentemente van a cambiar los enfoques sobre el tema, y a su vez van a cambiar las prioridades para tratar las distintas problemáticas.

Por consiguiente la bibliografía sobre el tema es amplia, y diversa dependiendo su origen. En este informe trataremos las problemáticas surgidas en el trabajo del voluntariado (y los que articulan el accionar) desde una visión más general para luego ir profundizando en las particularidades.

Para empezar resulta necesario centrarse en los conceptos más teóricos y luego ir tratando las problemáticas que van surgiendo en la práctica del trabajo voluntario. Esta distinción es más metodológica que real, por lo tanto al comenzar a destacar distintas posturas teóricas sobre el tema, intentaremos demostrar qué tipos de problemáticas pueden surgir desde la enunciación.

“Hay que reconocer que cuando hablamos de voluntariado no nos estamos refiriendo a un conjunto social homogéneo, identificable y medible con facilidad sino, por el contrario, a un conglomerado no fácilmente clasificable de situaciones en las que los seres humanos demuestran, de disímiles maneras, su amor por la humanidad, su altruismo, su conciencia y responsabilidad política y social, sus pretensiones de ubicarse socialmente, o bien la única alternativa posible frente a situaciones como catástrofes o emergencias ambientales.”¹⁶ Es decir que es fundamental observar primero desde donde se escribe, cuáles son los objetivos, etc., para que a partir de allí, se puedan visualizar los distintos tratamientos del tema en el país.

Es de destacar que los autores que escriben en la Argentina, en su mayoría basan y desarrollan su obra a partir de teorías y trabajos realizados en el exterior. Son muy pocos los trabajos de autores y/o instituciones del país que tienen una base bibliográfica nacional, por lo que puede representar esto una de las primeras problemáticas para realizar una estructura teórica propia bien desarrollada, ya que al basarse en autores externos, también se están basando en elaboraciones foráneas, y por lo tanto en problemáticas que no necesariamente van a ser propias de nuestra sociedad. A su vez el desconocimiento de los autores – o no de sus pares en el desarrollo teórico nacional, va a afectar a los programas que busquen bibliografía para organizar un trabajo voluntario, ya que habrá una producción más endeble en las cuestiones más pragmáticas y propias del trabajo territorial.

Teorías sobre voluntariado

Al observar las definiciones que sirven como eje en la Argentina hay que empezar a afirmar que en la mayoría definen al voluntario como una persona que no recibe una compensación económica. Una de las definiciones para tener en cuenta, es la que presenta el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad) como *“Individuos que en forma libre y espontánea, y sin intereses económicos por su trabajo, desean donar parte de su tiempo en pos de una causa determinada, con una organización específica”* (CENOC, 2000).

¹⁶ Thompson, Andrés y Toro, Olga Lucía; “El voluntariado social en América Latina. Tendencias, influencias, espacios y lecciones aprendidas.”, Buenos Aires, Mimeo, 2000

Otra definición expresa que *“Las dimensiones que definen al trabajo voluntario son: a) su carácter voluntario, es decir una actividad realizada por ciudadanos en un contexto de libertad, una tarea no obligatoria; b) una motivación no económica c) el beneficiario es otro, no los trabajadores. En este sentido, el trabajo voluntario constituye una forma de participación social genuina y positiva, un acto de altruismo.”* (TNS GALLUP Argentina).

Desde otras definiciones se plantean ya otras condiciones para caracterizar el trabajo voluntario: *“Primero, que sea una acción solidaria, es decir, que procure hacer un bien a los demás como fin. Luego, obviamente, tiene que ser por propia voluntad. Este tema no es menor porque hace que el voluntario, así como tiene ganas de serlo y lo concreta, en algún momento puede suceder que deje de tener ganas, y también lo concrete. La tercera condición es que el voluntariado no se paga ni se cobra. Y la cuarta característica es que se tienen que respetar el compromiso adquirido y la periodicidad pactada. Estos cuatro requisitos tienen que estar siempre juntos, no puede faltar ninguno.”*¹⁷ (García 2008).

Como vemos uno de los principales ejes en todas las definiciones es el carácter no remunerativo y el desinterés económico. Sin embargo para otros autores la relación “necesaria” entre no remuneración y el trabajo del voluntario puede llevar a situaciones confusas: *“la asociación directa y excluyente entre voluntariado y no remuneración no solo resulta miope, sino que además contribuye peligrosamente, desde el poder fundante del lenguaje, a mantener a las organizaciones no gubernamentales y sin fin de lucro en la periferia del sistema, alejando la posibilidad de que logren modificar el orden hegemónico.”*¹⁸ Siguiendo esta línea este autor presenta como fundamental, por sobre el carácter no remunerativo, lo motivacional: *“Lo motivacional, aunque difícil de juzgar desde la exterioridad, pasa a ser decisivo para que alguien pueda ser considerado voluntario. Poco importa que la persona que colabora en una organización de este tipo perciba o no remuneración, siempre y cuando el espíritu de servicio constituya su principal motivación.”*¹⁹.

Alicia Favelukes de Kohan también define al voluntariado siguiendo esta línea. Sin embargo al escribir en 1971 se observa que le otorga al trabajo del voluntario un rol más paternalista y más vinculado con el Estado. Para ella el *“voluntario es la persona que entre varias obligaciones por turno, designación, efectúa un trabajo con o sin remuneración que presta por propia voluntad, [...] Agreguemos que el voluntario cumple con la finalidad de acercarse a otro ser humano, brindándole su comprensión humana, afecto, apoyo y tiempo. Así contribuye a que alcance su bienestar dentro de una sociedad que, sin retaceos, le debe instrucción, educación, alimentos, asistencia sanitaria; el voluntario coopera a que conviva en un marco de dignidad y respeto y que se propone a retribuir al medio social lo que de éste recibiera. El voluntariado cumple como ciudadano la responsabilidad que le atañe y lo comparte con los integrantes de las organizaciones estatales o privadas al ayudar al individuo miembro de la comunidad”*²⁰

Es notoria con esta última definición la importancia que le daba la autora al Estado en la sociedad. Actualmente se puede encontrar a un Estado que se involucra articulado a otras organizaciones no gubernamentales. *“Uno de los ejes que guía la articulación que se realiza desde el Estado para unir potenciales voluntarios con las diferentes organizaciones es la promoción de la capacitación, entendiendo al voluntariado como una “actividad responsable y comprometida de ayuda”*²¹.

En esta línea, Liliana Devoto en el “Manual de Voluntariado en Educación”, realizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en articulación con organizaciones civiles, plantea que se debe retomar y valorar las lógicas de intervención institucional, local y comunitaria, y también tener a las organizaciones de la sociedad civil como actores claves para el desarrollo colaborativo y asociativo.

¹⁷ García, Oscar en http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1051268

¹⁸ Capalbo, Lucio; en http://www.unida.org.ar/boletin/_boletin009/bo_unomasunodiez.htm

¹⁹ Ibidem

²⁰ Favelukes de Kohan, Alicia. “Voluntariado. Capacitación básica, planificación y organización de servicios voluntarios para la acción social”. Editorial de la autora, Buenos Aires, 1971, Pág. 31-32.

²¹ “Guía Informativa del Centro de Voluntariado. Publicación de la Dirección General de Promoción del Voluntariado y la Sociedad Civil, Ministerio de Derechos Humanos y Sociales del G.C.B.A., Buenos Aires, 2007.

El papel del voluntariado en la sociedad

Como planteamos anteriormente, tomando solo la Argentina, existen diversas definiciones sobre el trabajo voluntario.

Un punto que se desarrolla ampliamente en la Argentina es el rol que juega el voluntariado en la sociedad. Tener en cuenta este factor puede resultar más importante que lo que se suele suponer, ya que los dos peligros que corre este sector es el de la "minimización" de su papel en la sociedad o su mal "encasillamiento" (Kliksberg 2007). Estos puntos, si no se encuentran claros, pueden traer como consecuencias problemas de financiamiento, de programación y hasta de aceptación del trabajo del voluntariado y de las instituciones que lo lleven a cabo.

Con respecto al papel que juega el rol del voluntariado Kliksberg ha desarrollado varios trabajos marcando su posicionamiento en el tema. En este destaca que muchas veces esta minimizado el trabajo voluntariado, y enfrenta estas teorías con datos certeros, y con un desarrollo teórico contundente. *"El voluntariado es un enigma para muchos latinoamericanos. Su percepción del mismo es incómoda por fuerzas contradictorias. Por una parte, la economía ortodoxa -modo de analizar las realidades económicas que se ha presentado como "el único pensamiento posible en economía" y que ejerció fuerte influencia en las décadas del 80 y 90- lo hace ver como un actor secundario y marginal que poco puede influir en la realidad. (...) Hay otros sectores diferentes con preocupación social, pero con una mirada que desvaloriza todo aquello que no sean cambios de fondo, que suelen percibir al voluntariado como una actividad de caridad, sin ningún efecto en la realidad, sin aportes a las transformaciones que se necesitan, y si bien no reprochable humanamente, casi una pérdida de tiempo."*²²

A partir de estas posiciones Kliksberg desarrolla su obra para refutar estas tesis, y demuestra la importancia, tanto en lo económico como en lo social, del trabajo del voluntariado, a tal punto que para él es imprescindible este trabajo para superar los niveles de pobreza que existen en la Argentina como en el resto de América Latina y el Caribe. (Kliksberg 2007). *"El voluntariado latinoamericano con su vigor, su capacidad creativa, su genuinidad, puede hacer aportes trascendentes. Es necesario crear una política de Estado para respaldarlo, jerarquizarlo, dictar leyes promotoras, educar sistemáticamente, ponerlo en la gran agenda pública. Una convocatoria de este orden puede dar resultados muy importantes para la región. Por el aporte económico-social directo que puede generar, pero además por el mensaje moral que pueden enviar esas caras jóvenes o adultas llenas de deseos de ayudar al prójimo, ese trabajo silencioso y de perfil bajo, esa emoción cuando se logran avances"*²³.

Otro punto importante del rol del voluntariado en la sociedad es el objeto que tiene el trabajo. La mayoría de los autores afirma que existe un nuevo voluntariado a partir del desmembramiento de la sociedad fordista, con un estado más paternalista. (Nieves Tapia 2007; García 2005; Berlfein 2002; Espinoza Vergara 1982). Estos autores destacan el rol del voluntariado tradicional como de asistencialismo, como un papel paternalista que actuaba de forma externa como un nexo del Estado. *"El Voluntariado nació en la Argentina - y esto es bueno reconocerlo y aceptarlo - como una manifestación del más puro asistencialismo material y cultural."*²⁴ Un ejemplo de esto se puede ver en la definición de voluntario hecha por Favelukes de Kohan en 1971.

Por lo tanto hay que tener en cuenta que la transformación de la sociedad, con un retroceso en los espacios de acción del aparato estatal, llevó a la modificación de la forma de trabajar del voluntariado, y a su vez a un crecimiento de todo el tercer sector. *"Una forma de sintetizar estos conceptos es recalcar que el Estado benefactor ha fracasado en muchos países y nuevas formas tenían que encontrarse para la asistencia, basadas en la autoayuda o el desarrollo participativo, como estrategias de ayuda que enfatizan el vuelco de las energías y el entusiasmo de las bases a través de organizaciones no gubernamentales."*²⁵

En este sentido, y frente al retroceso del Estado, surge una gran fuerza del tercer sector en la sociedad, pero también empieza a tener más importancia el voluntariado corporativo, que realizan proyectos de responsabilidad social. Nicolás de la Cruz plantea que *"El voluntariado corporativo es una de las líneas de acción más fuerte con la que cuentan las empresas al momento de presentar proyectos de responsabilidad social (...) El marco de la empresa le brinda al voluntario corporativo características que lo distingue del*

²² Kliksberg, Bernardo; El voluntariado en América Latina, siete tesis para la discusión en "El servicio cívico y el voluntariado en América Latina y el Caribe, Segundo volumen" Perold Helene, y Tapia María Nieves (Editoras), Contartese Gráfica SRL, Buenos Aires, 2007, Pág. 19.

²³ Op cit, p. 28.

²⁴ García, Oscar; "Una historia del voluntariado desde la mirada de sus paradigmas" en http://www.unida.org.ar/boletin/_boletin009/bo_sociv.htm; 2005.

²⁵ Berlfein, Alfredo; "Temas de desarrollo y organización comunitaria"; Ed. Joint, Buenos Aires, 2002, Pág. 77.

“voluntario civil” ya que el desempeño de la tarea puede ser realizada dentro del horario laboral y con el apoyo de la institución donde trabaja.”²⁶

En contra de la postura de un voluntariado basado en un verticalismo jerárquico tradicional asistencialista, es necesario para este nuevo voluntariado, que la columna principal *“se halle en comunicación constante y establezca un sistema donde la circulación de comunicaciones recorra el organigrama que ha establecido. La fortaleza de la organización del voluntariado está en la fluidez de su comunicación.”²⁷* En este mismo sentido Espinoza Vergara (1982) postula el dialogo como el método básico del trabajo voluntario. *“Con el ejercicio de diálogo, el servicio voluntario busca estimular la capacidad de análisis del voluntario y de la comunidad sobre el medio que los rodea, con el objeto de comprender los antecedentes que han determinado la realidad en que viven y llegar a conclusiones sobre las acciones que permitirían transformar positivamente esa realidad.”²⁸*

Tener en cuenta estas posturas puede llevar a un trabajo más rico, y a no caer en un asistencialismo vertical según estos autores. A su vez el trabajo más horizontal fortalece el papel del voluntario con la sociedad. Berlfein enuncia cuales son para él la importancia del papel del voluntario y más allá de la tareas específicas, el valor en la sociedad: multiplican la proyección de la misión, generan entusiasmo en otros, difunden lo que se hace y lo que se necesita, pueden atraer a sus pares a la causa, dan credibilidad y fuerza a la organización, son requeridos por ser desinteresados y espontáneos, muchos tienen el potencial para ser futuros líderes, traen talentos y habilidades que escasean o no existen en la organización, son los que demuestran que la causa importa y es factible, pueden expresar sus acuerdos y desacuerdos sobre el proyecto, y complementan al profesional (Berlfein 2002).

Virginia Bartoletti, referente del Programa de Voluntariado del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, afirma que *“cuando se vive en una cultura determinada, impuesta por una minoría que se ha apropiado de los medios de poder, es factible detenerse, en algún momento, a pensar cuál es el futuro que a esa cultura le aguarda y que cambios puede transitar. Se me ocurre que la ilusión de promover estos cambios hacia una cultura donde se prioricen los valores solidarios más que los materiales, es uno de los móviles que lleva a tantas personas a ser voluntarios.”²⁹*

Gabriela Cerruti en la apertura del 1º Foro Internacional de Voluntariado y Políticas Públicas plantea *“El voluntariado no es una respuesta, es una pregunta sobre que tipo de sociedad queremos. ¿Qué forma de gestionar desde el Estado queremos? Los diferentes modelos que se han dado en el voluntariado a lo largo de la historia argentina, desde sus inicios –particularmente desde el siglo pasado en adelante- han reflejado siempre, de alguna manera, las formas de organización que se daba la sociedad y los modelos de organización que se daba a la sociedad.”³⁰*

PRÁCTICA DEL VOLUNTARIADO

Son muy pocos los programas articuladores sobre el trabajo concreto del voluntario en el país. A partir de las problemáticas planteadas por Espinoza Vergara (1982), en un texto que puede asimilarse a un “manual” del voluntariado, se puede observar qué autores la trataron.

Uno de los puntos más importante para el trabajo del voluntariado es la programación, la planificación e implementación de las tareas, justamente ese es el momento de prever las problemáticas que pueden surgir para evitarlas o saber superarlas.

Diversos autores, con distintos posturas sobre el trabajo voluntario, ponen a la programación como uno de los ejes esenciales para un buen desempeño del programa (Fundación Compromiso 2008; Berlfein 2002; Shaw de Critto y Karl 1998; Espinoza Vergara 1982; Favelukes de Kohan 1971).

²⁶ De la Cruz, Nicolás. en la Revista “Ser Voluntario. Voluntariado, Solidaridad y Participación Ciudadana”, Nro. 3, Buenos Aires, 2010.

²⁷ CENOC; “El coordinador de grupos de voluntarios” en http://www.epsisur.org.ar/experiencias/el_coordinador_de_grupos_de_voluntarios.asp

²⁸ Espinoza Vergara, Mario; “Teoría y práctica del servicio voluntario”; Editorial Hvmantitas, Buenos Aires, 1982, Pág. 18.

²⁹ Bartoletti, Virginia en la Revista “Ser Voluntario. Voluntariado, Solidaridad y Participación Ciudadana”, Nro. 4, Buenos Aires, 2010.

³⁰ Cerruti Gabriela en “1º Foro Internacional de Voluntariado y Políticas Públicas”, Publicación del CIOBA, GGobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2007.

Espinosa Vergara afirma: *“de la programación y capacitación depende en gran medida el éxito o fracaso de un campo de trabajo. Mediante la programación se deben crear todas las condiciones materiales y técnicas para que la ejecución de cada proyecto se haga sin tropiezos. Mediante la capacitación, se deben originar las condiciones psicológicas e interpersonales necesarias para que los voluntarios enfrenten con éxito la nueva situación psicosocial a la que se verán enfrentados.”*³¹ Favelukes de Kohan señala que para lograr una buena organización *“es necesario tomar todas las providencias para disponer y aunar los recursos humanos, éstos en número suficiente y competente pondrán en ejecución la función específica de la obra, de la administración de los recursos económicos y de la programación de su programa.”*³²

Podemos observar, cómo se describe una buena programación, desde otra postura en el Voluntariado Corporativo: *“Conformación del comité estratégico – Encuestas sobre iniciativa y expectativas sociales a todos los empleados de la empresa – Relevamiento de los principales problemas de la comunidad – Desarrollo de una política de voluntariado – Diseño del programa de voluntariado de la empresa – Desarrollo de un sistema de capacitación, seguimiento, monitoreo y reconocimiento a los empleados en trabajo voluntario y en la gestión de proyectos sociales – Actividades de capacitación para organizaciones sociales – Alianzas y convenios con organizaciones sociales – Articulación de espacios de planificación conjunta entre la empresa, los empleados y la organización social – Plan de comunicación interna y externa – Evolución de resultados del programa – Gestión integral del programa.”*³³

Sara Shaw de Critto plantea que la organización es fundamental en el trabajo del voluntariado. Para ella una de las problemáticas que deben superar las ONG es que están “desprestigiadas” en el discurso común, porque se las asocia con lo ineficiente e inoperante (Shaw de Critto y Karl 1998). Es por esto que deben actuar más allá de la buena voluntad de sus miembros, y es necesario tener en cuenta que “reunirse no significa organizarse”.

*“La habilidad para trabajar en grupo, el saber sumar esfuerzos y coordinarlos, no se adquiere de un modo automático o espontáneo. Muchas iniciativas surgen con grandes expectativas, y ante los primeros pasos desorganizados y los primeros malentendidos, muchos se molestan y se alejan”*³⁴. Para esta autora se debe partir de una organización básica para coordinar los esfuerzos y *“evitar los extremos de una burocracia inoperante y rígida así como los impulsos provocados por entusiasmos pasajeros.”*³⁵. En este mismo sentido, de una buena organización se puede armar una buena planificación. *“La planificación es una herramienta para que las organizaciones obtengan mejores resultados alcanzando sus objetivos. (...) Es definir y describir los pasos a seguir, y hacerlo con la mayor participación posible de todos los miembros de la agrupación, especialmente de los involucrados en el proyecto. Consiste en llevar a la organización la visión de la misión hacia la acción o a actividades concretas”*³⁶.

Para finalizar este relevamiento, tomaremos a Espinoza Vergara y su desarrollo y categorización de las siguientes problemáticas.

Problemáticas que ubica en cuatro niveles:

Problemas individuales: aquellos que se suscitan fundamentalmente por los rasgos de carácter o modo de reaccionar de un miembro del grupo.

Problemas de relación interpersonal dentro del grupo de voluntarios: aquellos que derivan de los sentimientos de adhesión o rechazo que se crean dentro del grupo.

Problemas de relación entre voluntarios y comunidad: son aquellos problemas que nacen de la interacción entre los voluntarios y los miembros de la comunidad en la cual trabajan.

Problemas del trabajo mismo: se plantean por la desviación o incumplimiento de los objetivos propuestos.

Por supuesto que esta división muchas veces es ambigua, y a veces difícil de categorizar.

31 Op. Cit

32 Favelukes de Kohan, Alicia. “Voluntariado. Capacitación básica, planificación y organización de servicios voluntarios para la acción social”, Editorial de la autora, Buenos Aires, 1971, Pág. 31-32

33 “Manual de Voluntariado Corporativo”, Fundación Compromiso, Buenos Aires, 2008, Pág. 8.

34 Shaw de Critto, Sara y Karl, Istvan en “Voluntariado una forma de hacer y de ser”, (1º edición), Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 1998. Pág. 45

35 Op. Cit. p. 46

36

Problemas individuales:

Estos pueden ser muy variados, sin embargo, casi todos se pueden reducir a dos situaciones básicas: *la desadaptación y la frustración*.

Una buena selección de voluntarios y una adecuada capacitación son garantía de que ellas se presenten en forma mínima. La *desadaptación* ante toda situación nueva, como lo es, en la mayoría de los casos, para los voluntarios, el trabajar en un ambiente distinto al suyo. Cualquier persona puede manifestar algún grado de desadaptación, el problema se presenta cuando la desadaptación es intensa y permanente. La principal causa del bajo nivel de recursos adaptativos es la inmadurez psicobiológica del individuo, lo que le impide soportar el contraste entre las condiciones ambientales del lugar de origen y el de la comunidad con la cual trabaja. Las consecuencias de la desadaptación pueden ser el rendimiento bajo, influencia adversa en el grupo (contagio), reacciones adversas en los miembros de la comunidad (rechazo mutuo).

Por otra parte, la *frustración* es la sensación de insatisfacción o impotencia del individuo ante fracasos reales o percibidos como tales o frente a dificultades difícilmente superables, sea por incapacidad del individuo o por carencia de recursos materiales. Aparte de lo señalado, entre otras causas de frustración, debe anotarse el desajuste entre las expectativas del sujeto y la realidad en el trabajo.

En relación a este nivel se puede agregar lo que para Guillermo Lanzetti (2006) es central: la motivación. Para este autor, en el caso de la actividad voluntaria *“las motivaciones sociales, de altruismo y cooperación, tienen un fuerte valor de determinación.”*³⁷ Es por esto que es necesario conocer, con la mayor certeza posible, la motivación propia y del resto del grupo, para poder fomentarlas, y evitar o superar las frustraciones.

Alfredo Berlfein le da también mucha importancia a lo motivacional, para este autor existe un carácter multimotivacional que lleva a hacer el trabajo voluntario (Berlfein 2002), para él es el eje para atraer y retener voluntarios.

Berlfein hace una enumeración interesante de los motivos por los cuales es difícil atraer voluntarios: *“No se les solicita colaboración en forma adecuada; no se apela a la verdadera motivación de cada uno; no se piensa en lo que recibirá la persona a cambio; les pedimos apoyo a un proyecto “x” sin previamente consultar sus opiniones al respecto; si alguna vez accedieron a colaborar, no se les agradeció ni se acordaron de ellos hasta el nuevo pedido, no está muy claro qué se espera de ellos, por cuánto tiempo, con quién, dónde, etc.; sienten que es para servir los intereses de otros (los quieren usar); no hay acuerdo o contratos sobre cuáles son las obligaciones y expectativas recíprocas.”*³⁸ En esta misma línea también hace una enumeración de los motivos por los cuales para él es difícil retener voluntarios: *“Las expectativas reales son diferentes de lo que entendieron al ser comprometidos; el clima de la organización no les resulta atractivo; no sabes ante quién responden, no hay orientación ni supervisión; la organización no está preparada para recibirlos con espacio, tiempo, información y calidez; no se enriquecen con la experiencia, no hay capacitación; sus aportes (ideas o sugerencias) no son tomados en cuenta; nunca hay presupuestos para lo que necesitan los voluntarios; no hay esfuerzo manifiesto por reconocer y agradecer los aportes voluntarios.”*³⁹

Problemas de relación interpersonal dentro del grupo de voluntarios:

De todos, son los principales problemas que hay que considerar, en cuanto comprometen grandemente el mantenimiento del grupo de voluntarios como organismo cohesionado o integrado, y también porque comprometen los objetivos del servicio voluntario (Espinoza Vergara 1982). De un grupo conflictivo o desintegrado no se puede esperar mucho, hay que tener en cuenta, cuando surgen problemas como: la competencia exagerada, la intolerancia de las peculiaridades ajenas, la hostilidad, el afán de dominación y rigidez, etc.

Lanzetti plantea que es necesario *“comprender a cada persona que integra la ONG, para alcanzar los mejores resultados de su aporte voluntario. Pero esto no alcanza si no se conocen algunos principios del funcionamiento de los grupos, entendiendo lo que ocurre en ellos. La eficiencia individual puede ser potenciada si se aúnan esfuerzos, si se integra la tarea de cada uno con la de los demás.”*⁴⁰

³⁷ Lanzetti, Guillermo. “Ser voluntario”, Espacio Editorial, Buenos Aires, 2006. Pág. 38.

³⁸ Berlfein, Alfredo; “Temas de desarrollo y organización comunitaria”; Ed. Joint, Buenos Aires, 2002.97.

³⁹ Ibidem, P. 97.

⁴⁰ Op. Cit. p. 78.

Problemas de relaciones entre voluntarios y comunidad:

El problema más grave que se podría presentar en este aspecto, sería que no existieran relaciones estrechas entre los voluntarios y la comunidad del lugar en el que estén realizando la actividad de servicio voluntario. Ya se ha dicho que el voluntario debe trabajar con la comunidad y no para la comunidad, cuando no existen relaciones, no hay diálogo, y por tanto se rompe el principio básico de la metodología del servicio voluntario: **el trabajo sin relación con la comunidad es asistencialista y paternal.**

Espinoza Vergara (1982) destaca en este nivel la existencia de una serie de problemas que entorpecen esa relación: *los choques culturales violentos promovidos por los voluntarios*, hemos concebido, en el transcurso de este estudio, al servicio voluntario como un diálogo intercultural entre las culturas que representan el voluntario y la comunidad con la cual trabaja. Hay, pues, dos sistemas culturales en interacción. El principio elemental de la relación, por parte de los voluntarios, debe ser el respeto por los valores culturales, éticos y morales de la comunidad, sin embargo, hay algunos aspectos que muchas veces, aún sin quererlo el voluntario o sin percibirlo, violentan ese principio.

Siguiendo esta idea, a modo más general, Lanzetti plantea que es fundamental el diálogo como método del trabajo voluntario para superar las barreras de este nivel. *"El servicio voluntario utiliza como método básico de trabajo el diálogo, la interacción permanente. Y esto se demuestra por la vía de lo opuesto: no podría concebirse, aún como una fantasía teórica, una tarea voluntaria en la que los protagonistas permanecieran encerrados en sí mismos. (...) Asumir el diálogo como método central posibilita un enriquecimiento mutuo y permanente. A la vez, implica un "rechazo activo" frente a posturas negativas como las de distancia o dominación."*⁴¹

Problemas del trabajo mismo:

La mayoría de los problemas derivados del trabajo mismo, son producto de una deficiente programación o inadecuada implementación de los programas, son numerosas las categorías de problemas que se pueden presentar:

- *La no ejecución de actividades previas a la llegada de los voluntarios que eran indispensables* – Se recomienda que no se instale el equipo de voluntarios en terreno, hasta tanto no estén finiquitadas todas las actividades previas que son indispensables para que puedan iniciar su trabajo.
- *La paralización de actividades por la falta de elementos materiales* – Se recomienda que, en la medida de lo posible, todos los elementos materiales que se necesitarán en la ejecución de un proyecto de servicio voluntario se encuentren en el lugar de la actividad en el momento de la llegada de los voluntarios.
- *Mala previsión del factor tiempo referido a la actividad* – Es conveniente calcular el tiempo exacto al programar una actividad de servicio voluntario, de modo que los objetivos y las metas presupuestadas pueden ser alcanzados en ese tiempo. Si se está presionado por la disponibilidad de tiempo que tendrán los voluntarios para participar en un proyecto, hay que acomodar la actividad a esa disponibilidad.
- *Desproporción entre la cantidad de voluntarios y la actividad* – Es aconsejable incorporar a una cantidad razonable de voluntarios de acuerdo con el volumen de la actividad, con los medios materiales de que se dispone y con el tiempo que podrán dedicar los voluntarios.
- *Incomodidades materiales más allá de lo tolerable* – Se recomienda que el campo de trabajo de servicio voluntario tenga las mínimas comodidades materiales que garanticen un correcto rendimiento de la capacidad plena de los voluntarios y les proporcione el bienestar adecuado.-

En este punto es importante resaltar nuevamente la poca o nula bibliografía que existe sobre estos ejes más prácticos del trabajo del voluntariado. Salvo el libro de Espinoza Vergara, aun con errores o aciertos, es el que mas se explaya en estos puntos más concretos del voluntariado.

A modo de cierre del presente informe se puede observar varios puntos a destacar:

Por un lado, existe bastante bibliografía de autores argentinos sobre el tema del trabajo voluntario, pero la mayoría se enfoca en las cuestiones más generales, se puede entender el por qué de esta cuestión al analizar que en la mayoría de la sociedad argentina existe una subestimación sobre el voluntariado, y por ende, la mayoría de los autores enfrentan esto destacando la importancia del tercer sector; por otro lado, muchos autores focalizan sus trabajos en la etapa organizativa, pero observamos que cuando se van analizando los distintos niveles de acción, y cuando se trata las problemáticas más prácticas, existe menos bibliografía sobre el tema.

⁴¹ Lanzetti, Guillermo. "Ser voluntario", Espacio Editorial, Buenos Aires, 2006. Pág.. 50.

Se supone que las organizaciones, que realizan trabajo voluntario se manejan con manuales internos, pero esto provoca que cada uno se base en sus propias experiencias, y estructuran sus prácticas bajo la lógica de ensayo y error.

A su vez otro punto a destacar es que la mayoría de los autores argentinos basan sus obras a partir de bibliografía extranjera. Existe muy poca utilización bibliográfica nacional entre los propios autores del país. Esto provoca que se pierdan ciertas cuestiones propias del contexto, por consiguiente, por ej: frente a una desorganización que puede surgir en el momento del trabajo, se intenta resolver desde lo espontáneo y no desde la planificación.

El presente trabajo es producto del relevamiento bibliográfico realizado por el Lic. *Damián Patricio Abalos Testoni*

BIBLIOGRAFIA

- **Balian de Tagtachian, Beatriz;** "Voluntariado en favor de la infancia", en Boletín de lecturas sociales y económicas, N° 22, Buenos Aires, 1998.
- **Balin, David - Istvan, Karl y Levin, Luís;** "Hacia una gestión participativa y eficaz, Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales.", Ed. Ciccus, Buenos Aires 1995.
- **Berlfein, Alfredo;** "Temas de desarrollo y organización comunitaria"; Ed. Joint, Buenos Aires, 2002.
- **Capalbo, Lucio;** "El espíritu del voluntariado" en [Http://www.unida.org.ar/boletin/_boletin009/bo_unomasunodiez.htm](http://www.unida.org.ar/boletin/_boletin009/bo_unomasunodiez.htm)
- **CENOC;** "El coordinador de grupos de voluntarios" en http://www.epsisur.org.ar/experiencias/el_coordinador_de_grupos_de_voluntarios.asp
- **CENOC;** "Hacia la constitución del tercer sector en la Argentina. Las actividades de las organizaciones de la comunidad inscriptas en el CENOC", Buenos Aires, Presidencia de la Nación, Secretaría de Desarrollo Social, 1996.
- **CENOC y Conciencia,** "Manual de Recaudación de fondos", Curso de formación de coordinadores profesionales de voluntario, Buenos Aires, 1995.
- **Espinoza Vergara, Mario;** "Teoría y práctica del servicio voluntario"; Editorial Hvmanitas, Buenos Aires, 1982.
- **Favelukes de Kohan, Alicia.** "Entrenamiento para voluntarias en servicio social", Buenos Aires, 1965.
- **Favelukes de Kohan, Alicia.** "Voluntariado. Capacitación básica, planificación y organización de servicios voluntarios para la acción social", Editorial de la autora, Buenos Aires, 1971.
- **GALLUP,** "Estudio sobre donaciones y trabajo voluntario", GALLUP Argentina para el Foro del Sector Social, Buenos Aires, 1997.
- **García, Oscar;** "Una historia del voluntariado desde la mirada de sus paradigmas" en http://www.unida.org.ar/boletin/_boletin009/bo_sociv.htm; 2005.
- **González Bombal, Inés;** "Prácticas y representaciones del voluntariado, Una investigación cualitativa sobre perfiles en Argentina", Buenos Aires, 2002.
- **González Bombal, Inés;** "Empleo y Voluntariado en las organizaciones del sector no lucrativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires", CEDES, Buenos Aires, 2006.
- **Lanzetti, Guillermo.** "Ser voluntario", Espacio Editorial, Buenos Aires, 2006.
- "Manual de Voluntariado en Educación para docentes de escuelas secundarias", J.H. Lucero Servicios Gráficos, Buenos Aires, 2010.
- "Manual de Voluntariado Corporativo", Fundación Compromiso, Buenos Aires, 2008.
- **Kliksberg, Bernardo;** El voluntariado en América Latina, siete tesis para la discusión en "El servicio cívico y el voluntariado en América Latina y el Caribe, Segundo volumen" Perold Helene, y Tapia María Nieves (Editoras), Contartese Gráfica SRL, Buenos Aires, 2007.
- **Shaw de Critto, Sara y Karl, Istvan** en "Voluntariado una forma de hacer y de ser", (1º edición), Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 1998.
- **Thompson, Andrés y Toro, Olga Lucía;** "El voluntariado social en América Latina. Tendencias, influencias, espacios y lecciones aprendidas.", Buenos Aires, Mimeo, 2000.
- "1º Foro Internacional de Voluntariado y Políticas Públicas", Publicación del CIOBA, Dirección General de Promoción del Voluntariado y la Sociedad Civil, Subsecretaría de Gestión Social y Comunitaria, Ministerio de Derechos Humanos y Sociales del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, 2007.
- Revista "Ser Voluntario. Voluntariado, Solidaridad y Participación Ciudadana", Editada por el Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 2 Octubre de 2009; N° 3 Abril de 2010 y N° 4 Diciembre de 2010.
- "Guía Informativa del centro de Voluntariado", Publicación de la Dirección General de Promoción del Voluntariado y la Sociedad Civil, Ministerio de Derechos humanos y Sociales del GCBA, Buenos Aires, 2007.



ANEXO: Ley 25.855 - VOLUNTARIADO SOCIAL

Objeto. Disposiciones Generales. Derechos y obligaciones de los voluntarios. Términos de adhesión del Acuerdo Básico Común. Medidas de fomento del voluntariado. Disposiciones transitorias.

Sancionada: Diciembre 4 de 2003.

Promulgada Parcialmente: Enero 7 de 2004.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

TITULO I Disposiciones generales

ARTICULO 1° — La presente ley tiene por objeto promover el voluntariado social, instrumento de la participación solidaria de los ciudadanos en el seno de la comunidad, en actividades sin fines de lucro y, regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades.

ARTICULO 2° — Se entenderá por organizaciones en las que se ejerce el voluntariado social a las personas de existencia ideal, públicas o privadas, sin fines de lucro, cualquiera sea su forma jurídica, que participen de manera directa o indirecta en programas y/o proyectos que persigan finalidades u objetivos propios del bien común y del interés general, con desarrollo en el país o en el extranjero, ya sea que cuenten o no con el apoyo, subvención o auspicio estatal.

ARTICULO 3° — Son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna.

No estarán comprendidas en la presente ley las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad y aquellas actividades cuya realización no surja de una libre elección o tenga origen en una obligación legal o deber jurídico.

ARTICULO 4° — La prestación de servicios por parte del voluntario no podrá reemplazar al trabajo remunerado y se presume ajena al ámbito de la relación laboral y de la previsión social. Debe tener, carácter gratuito, sin perjuicio del derecho al reembolso previsto en el artículo 6°, inciso e) de la presente ley.

ARTICULO 5° — Se entienden por actividades de bien común y de interés general a las asistenciales de servicios sociales, cívicas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente o cualquier otra de naturaleza semejante. Esta enunciación no tiene carácter taxativo.

TITULO II De los derechos y obligaciones, de los voluntarios

Derechos

ARTICULO 6° — Los voluntarios tendrán los siguientes derechos:

- a) Recibir información sobre los objetivos y actividades de la organización;
- b) Recibir capacitación para el cumplimiento de su actividad;
- c) Ser registrados en oportunidad del alta y baja de la organización, conforme lo determine la reglamentación;
- d) Disponer de una identificación que acredite de su condición de voluntario;
- e) Obtener reembolsos de gastos ocasionados en el desempeño de la actividad, cuando la organización lo establezca de manera previa y en forma expresa. Estos reembolsos en ningún caso serán considerados remuneración;

- f) obtener certificado de las actividades realizadas y de la capacitación adquirida;
- g) Ser asegurados contra los riesgos de accidentes y enfermedades derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, conforme lo determine la reglamentación;
- h) Que la actividad prestada como voluntario se considere como antecedente para cubrir vacantes en el Estado nacional en los términos del artículo 11 de esta ley.

Obligaciones

ARTICULO 7° — Los voluntarios sociales están obligados, a:

- a) Obrar con la debida diligencia en el desarrollo de sus actividades aceptando los fines y objetivos de la organización;
- b) Respetar los derechos de los beneficiarios de los programas en que desarrollan sus actividades;
- c) Guardar la debida confidencialidad de la información recibida en el curso de las actividades realizadas, cuando la difusión lesione derechos personales;
- d) Participar en la capacitación que realice la organización con el objeto de mejorar la calidad en el desempeño de las actividades;
- e) Abstenerse de recibir cualquier tipo de contraprestación económica por parte de los beneficiarios de sus actividades;
- f) Utilizar adecuadamente la acreditación y distintivos de la organización.

TITULO III

Términos de adhesión del Acuerdo Básico Común Del Voluntario Social

ARTICULO 8° — Los términos de adhesión del Acuerdo Básico Común del Voluntario Social deberán establecerse por escrito en forma previa al inicio de las actividades entre la organización y el voluntario y contendrán los siguientes requisitos:

- a) Datos identificatorios de la organización;
- b) Nombre, estado, civil, documento de identidad y domicilio del voluntario;
- c) Los derechos y deberes que corresponden a ambas partes;
- d) Actividades que realizará el voluntario y tiempo de dedicación al que se compromete;
- e) Fechas de inicio y finalización de las actividades y causas y formas de desvinculación por ambas partes debidamente notificados;
- f) Firma del voluntario y del responsable de la organización dando, su mutua conformidad a la incorporación y a los principios y objetivos que guían la actividad;
- g) El acuerdo se instrumentará en dos ejemplares de igual tenor y a un solo efecto, uno de los cuales se le otorgará al voluntario.

ARTICULO 9° — La organización llevará registro escrito de las altas y bajas de los voluntarios.

ARTICULO 10. — Cuando la naturaleza de las actividades a realizar demande revisión psicofísica previa a la incorporación se requerirá el expreso consentimiento del voluntario.

ARTICULO 11. — La incorporación de menores de edad como voluntarios sólo podrá efectuarse con el expreso consentimiento de sus representantes legales.

TITULO IV Medidas de fomento del voluntariado

ARTICULO 12. — El Poder Ejecutivo, a través de los organismos correspondientes fomentará programas de asistencia técnica y capacitación al voluntariado e implementará campañas de divulgación y reconocimiento de las actividades del voluntariado a través de los medios de comunicación del Estado y en el ámbito educativo.

ARTICULO 13. — Los voluntarios podrán disfrutar de los beneficios que reglamentariamente se establezcan como medida de fomento, reconocimiento y valoración social de la acción voluntaria.

ARTICULO 14. — La actividad prestada como voluntario, debidamente acreditada, constituirá un antecedente de valoración obligatoria, en los concursos para cubrir vacantes en los tres poderes del Estado.

TITULO V Disposiciones transitorias

ARTICULO 15. — El Poder Ejecutivo, reglamentará la presente ley dentro de los 90 días de su promulgación.

ARTICULO 16. — Las organizaciones que a la entrada en vigencia de esta ley cuenten con voluntarios, deberán ajustarse a lo establecido en ella en el plazo de 180 días a partir de su reglamentación.

ARTICULO 17 — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS CUATRO DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL TRES.

— REGISTRADA BAJO EL N° 25.855 —

EDUARDO O. CAMAÑO. — DANIEL O. SCIOLI. — Eduardo D. Rollano. — Juan Estrada.

NOTA: Los textos en negrita fueron observados.

Decreto N° 17/2004 - VOLUNTARIADO SOCIAL

Bs. As., 7/1/2004

VISTO el Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.855, sancionado por el HONORABLE CONGRESO DE LA NACION, el 4 de diciembre de 2003, y CONSIDERANDO:

Que el Proyecto de Ley mencionado en el VISTO, tiene por objeto promover el voluntariado social en actividades sin fines de lucro y regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades.

Que el Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.855 introduce dos aspectos que exceden la naturaleza del trabajo social voluntario, como son la certificación de tareas y capacitación y la obligación de contratar seguros contra riesgos de accidentes y/o enfermedades derivados del ejercicio de la actividad voluntaria por parte de las organizaciones, en cuyo ámbito son ejercidas las acciones de voluntariado social.

Que en función de lo expresado, resulta, conveniente observar los incisos f) y g) del artículo 6° del indicado Proyecto de Ley.

Que las observaciones señaladas no alteran el espíritu ni la unidad del Proyecto de Ley sancionado por el HONORABLE CONGRESO DE LA NACION.

Que el PODER EJECUTIVO NACIONAL se encuentra facultado para el dictado del presente en virtud de lo dispuesto por el artículo 80 de la CONSTITUCION NACIONAL.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA EN ACUERDO GENERAL DE MINISTROS DECRETA:

Artículo 1º — Obsérvanse los incisos f) y g) del artículo 6º del Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.855.

Art. 2º — Con las salvedades establecidas en el artículo precedente, cúmplase, promúlgase y téngase por Ley de la Nación el Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.855.

Art. 3º — Dése cuenta al HONORABLE CONGRESO DE LA NACION.

Art. 4º — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — KIRCHNER. — Alberto A. Fernández. — Alicia M. Kirchner. — Gustavo O. Beliz. — Carlos A. Tomada. — Ginés M. González García. — Roberto Lavagna. — Julio M. De Vido. — Aníbal D. Fernández. — Rafael A. Bielsa.

ANEXO: Ley 2.579 - VOLUNTARIADO SOCIAL

La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley

TÍTULO I Disposiciones Generales

Artículo 1º.- Objeto. La presente ley tiene por objeto la promoción y difusión de las actividades de voluntariado social que se ejerzan en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Artículo 2º.- Definiciones. A los efectos de la presente ley, se entenderá por:

a) Voluntariado social. Actividades de bien común y de interés general, asistenciales, de servicios sociales, cívicas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente o cualquier otra de naturaleza semejante, realizadas por voluntarios sociales en el marco de organizaciones de la sociedad civil, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna.

b) Organizaciones en las que se ejerce el voluntariado social. Personas de existencia ideal, públicas o privadas, sin fines de lucro, cualquiera sea su forma jurídica, que participen de manera directa o indirecta en programas y/o proyectos que persigan finalidades u objetivos orientadas al bien común y el interés general, con desarrollo en el país o en el extranjero, y cuenten o no con el apoyo, subvención o auspicio estatal.

c) Voluntarios sociales. Personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista, solidario, tareas de voluntariado social en organizaciones de la sociedad civil, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna. **(Conforme texto Art. 1º de la Ley Nº 3.456, BOCBA Nº 3455 del 06/07/2010)**

Artículo 3º.- Alcances. No están comprendidas en la presente ley las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad y aquellas actividades cuya realización no surja de una libre elección o tenga origen en una relación contractual, obligación legal o deber jurídico. La prestación de servicios encuadrada en la presente ley bajo la forma de voluntariado social debe tener carácter gratuito y no podrá en ningún caso reemplazar al trabajo remunerado y se presume ajena al ámbito de relación laboral y de la previsión social.

Artículo 4º.- Autoridad de aplicación. El Ministerio de Desarrollo Social es la autoridad de aplicación de la presente ley.

Artículo 4º Bis.- Créase el Registro Único de Voluntarios Sociales en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social, el que deberá contar con la información pertinente de todas aquellas entidades públicas o privadas que cuenten con voluntarios sociales para el desarrollo de sus actividades específicas dentro del ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

(Incorporado por el Art. 2º de la Ley Nº 3.456, BOCBA Nº 3455 del 06/07/2010)

TÍTULO II Derechos y Obligaciones del Voluntario Social

Artículo 5º.- Derechos del voluntario. Los voluntarios sociales tendrán los siguientes derechos:

a) Recibir información sobre los objetivos y actividades de la organización indispensable para el desarrollo de su voluntariado.

b) Recibir la capacitación que se requiera para el cumplimiento de su actividad.

c) Ser registrados en oportunidad de alta y baja de la organización, conforme lo determine la reglamentación.

- d) Disponer de una identificación que acredite su condición de voluntario en la organización.
- e) Obtener certificado de la capacitación recibida y constancia de actividad realizada.

Artículo 6°.- Obligaciones del voluntario. Los voluntarios sociales están obligados a:

- a) Cumplir con los compromisos contraídos con la organización en la cual participan, aceptando los fines y objetivos de la misma.
- b) Respetar los derechos constitucionales y legales y la dignidad de los beneficiarios de los programas en que desarrollan sus actividades.
- c) Guardar la debida confidencialidad de la información recibida en el curso de las actividades realizadas, cuando su difusión pudiera lesionar derechos personales.
- d) Participar en la capacitación que realice la organización con el objeto de mejorar la calidad en el desempeño de las actividades.
- e) Abstenerse de recibir cualquier tipo de contraprestación económica por parte de los beneficiarios de sus actividades.
- f) Utilizar adecuada y éticamente la acreditación y distintivos de la organización.
- g) En caso de cese en las actividades, y en la medida en que ello sea posible, dar aviso con tiempo prudencial a la organización.

TITULO III

Derechos y Obligaciones de las Organizaciones

Artículo 7°.- Las organizaciones que cuentan con la presencia de voluntarios deben:

- a) Estar incorporadas en el Centro de Información de las Organizaciones de La Ciudad Buenos Aires (CIOBA) en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social y al Registro de Organizaciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (ROAC), dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros. **(Conforme texto Art. 3° de la Ley N° 3.456, BOCBA N° 3455 del 06/07/2010)**
- b) Cumplir los compromisos adquiridos con los voluntarios en el acuerdo de incorporación a la organización.
- c) En el supuesto que la labor voluntaria genere gastos para su realización, los mismos no resultarán de reintegro obligatorio, a excepción de previo acuerdo de partes que así lo prevea. En este caso, los mismos deberán ser registrados al momento de su otorgamiento constando en el Libro Diario de la organización con su debido reflejo en el Balance General, acompañando la correspondiente documentación respaldatoria. **(Conforme texto Art. 3° de la Ley N° 3.456, BOCBA N° 3455 del 06/07/2010)**
- d) Establecer los sistemas internos de información y orientación adecuados para la realización de las tareas que sean encomendadas a los voluntarios.
- e) Proporcionar a los voluntarios la formación necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.
- f) Dotar a los voluntarios de una credencial que los habilita e identifica para el desarrollo de su actividad.
- g) Llevar un registro de altas y bajas de los voluntarios y archivar la copia del acuerdo básico común conforme la reglamentación lo indique. **(Conforme texto Art. 3° de la Ley N° 3.456, BOCBA N° 3455 del 06/07/2010)**
- h) Llevar un libro rubricado destinado especialmente a registrar los reembolsos que entregue a los voluntarios, en el que deberá constar: nombre y apellido del voluntario; documento de identidad; cantidad de horas semanales que el voluntario presta a la organización; monto erogado en concepto de reembolso y concepto del mismo. Asimismo la organización deberá conservar los comprobantes que acrediten los gastos ocasionados al voluntario en el desempeño de la actividad convenida y que originó el reembolso. **(Suprimido por el Art. 3° de la Ley N° 3.456, BOCBA N° 3455 del 06/07/2010)**

TITULO IV

Acuerdo Básico Común del Voluntariado Social

Artículo 8°.- Acuerdo Básico Común. La organización, a través de su responsable, y cada voluntario social firmarán un Acuerdo Básico Común del Voluntariado Social.

Artículo 9°.- Términos de Adhesión. Los términos de adhesión al Acuerdo Básico Común deberán establecerse por escrito en forma previa al inicio de las actividades entre la organización y el voluntario social y deberán contemplar al menos los siguientes requisitos:

- a) Datos identificatorios de la organización.
- b) Datos personales completos del voluntario.
- c) Derechos y deberes que asumen ambas partes.
- d) Actividades que realizará el voluntario y tiempo de dedicación al que se compromete.
- e) Fechas de inicio y finalización de las actividades. **(Conforme texto Art. 4° de la Ley N° 3.456, BOCBA N° 3455 del 06/07/2010)**
- f) Firma del voluntario y del responsable de la organización, dando su mutua conformidad a la incorporación y a los principios y objetivos que guían la actividad.
- g) Los gastos acordados entre las partes para el desempeño de la actividad del voluntariado serán registrados de conformidad a lo establecido en el Inciso c. del artículo 7°. Se dejará expresa constancia que las erogaciones referidas en ningún caso serán consideradas remuneración. **(Conforme texto Art. 4° de la Ley N° 3.456, BOCBA N° 3455 del 06/07/2010)**

Artículo 10.- Los conflictos que surgen entre los voluntarios y las organizaciones en el ejercicio de las actividades propias de voluntariado se dirimen en la jurisdicción competente de acuerdo a lo establecido en las normas procesales.

TITULO V

Medidas de Fomento del Voluntariado

Artículo 11.- El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la autoridad de aplicación, fomentará programas de asistencia técnica y capacitación al voluntariado e implementará campañas de divulgación y reconocimiento de las actividades del voluntariado a través de los medios que considere pertinentes.

(Conforme texto Art. 5° de la Ley N° 3.456, BOCBA N° 3455 del 06/07/2010)

Artículo 12.- Los voluntarios podrán disfrutar de los beneficios que reglamentariamente se establezcan como medida de fomento, reconocimiento y valoración social de la acción voluntaria.

TITULO VI

Sanción por Fraude Laboral

Artículo 13.- La institución que utilice el voluntariado como medio de fraude a la ley laboral y que el mismo quede demostrado por sentencia judicial firme, la que deberá ser fehacientemente notificada de oficio al Ministerio de Desarrollo Social, no podrá solicitar, ni recibir beneficio o subsidio alguno del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante un período de treinta y seis (36) meses contados a partir denotificada la mencionada sentencia. **(Conforme texto Art. 6° de la Ley N° 3.456, BOCBA N° 3455 del 06/07/2010)**

Claúsulas Transitorias

Reglamentación. El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley dentro de los sesenta (60) días corridos contados a partir de su promulgación.

Plazo de adecuación. Las Organizaciones que a la entrada en vigencia de esta ley cuenten con voluntarios, deberán ajustarse a lo establecido en ella en el plazo de los ciento veinte (120) días corridos contados a partir de su reglamentación.

Artículo 14.- Comuníquese, etc.

SANTIAGO DE ESTRADA - ALICIA BELLO -

LEY N° 2.579

Sanción: 06/12/2007

Promulgación: Decreto N° 31/008 del 14/01/2008

Publicación: BOCBA N° 2854 del 21/01/2008

