

El rol de los voluntarios en las Organizaciones Sociales



Stephen Beaumont

El rol de los voluntarios en las Organizaciones Sociales

El rol de los voluntarios en las Organizaciones Sociales

Lic. Stephen Beaumont



Centro de Tecnología
para el Desarrollo

Beaumont, Stephen

El rol de los voluntarios en las organizaciones sociales - 1a ed. - La Lucila : Centro de Tecnología para el Desarrollo - CENTED, 2006.

96 p. ; 21x14 cm.

ISBN 987-21260-2-X

1. Administración de organizaciones. I. Título
CDD 658

Todos los derechos reservados. Hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

© 2006 by Centro de Tecnología para el Desarrollo - CENTED

Buenos Aires – Argentina

ISBN: 987-21260-2-X

Pintura de tapa: *El desfile* de Viviana Troya

El derecho de propiedad de esta obra comprende para su autor la facultad de disponer de ella, publicarla, traducirla, adaptarla o autorizar su traducción y reproducirla en cualquier forma, total o parcial, por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopia, grabación magnetofónica y cualquier almacenamiento de información; por consiguiente ninguna persona física o jurídica está facultada para ejercitar los derechos precitados sin permiso del autor y del editor por escrito.

Los infractores serán reprimidos por las penas de los artículos 172 y concordantes del Código Penal (artículos 2, 9, 10, 71, 72, Ley 11.723). No corresponde el registro de normas oficiales, leyes, decretos, resoluciones, ni de organismos reconocidos como paraestatales, que reglamentan normas de las profesiones, tal cual lo establecen los convenios internacionales, de París, Bruselas y Berna, a la cual está adherida la República Argentina. Se registra únicamente el ordenamiento, la idea y la presentación.

A Sophia

Prólogo

Desde hace ya dos años el **Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED)**, junto con la **Cámara Empresaria de La Lucila (CELL)**, se encuentra dictando el curso de Gerenciamiento de Organizaciones Sin Fines de Lucro, dirigido a directivos, personal gerencial y técnico, voluntarios y asesores de Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL).

En estas primeras cuatro ediciones, he tenido la suerte de conocer a una buena cantidad de líderes de organizaciones sociales. De ellos he aprendido seguramente mucho más de lo que he podido enseñarles. La dedicación, pasión, esfuerzo y recursos que estas personas aportan a sus organizaciones es realmente admirable. Y de ellos también surge el reiterado interés en el tema del voluntariado social. Aquí quisiera mencionar específicamente a Ada Santini de Grandío, de la **Asociación Carlos Grandío (h)**, quien siempre me alentó para organizar reuniones, charlas y hasta cursos sobre el tema del voluntariado.

¿Cómo convocar recursos humanos en forma voluntaria? es una de las preguntas más frecuentes de todos mis alumnos (Después de ¿Cómo obtener recursos financieros?). Así nace la idea de este libro, escrito con un doble propósito. Por un lado pretendo que sirva como guía para reforzar algunos conceptos para dirigentes y personal rentado de organizaciones sociales. Por otro lado está dirigido a los voluntarios, tanto quienes se encuentren colaborando en alguna organización como aquellos que sim-

plemente tienen la inquietud de preguntarse ¿cómo se hace? para iniciarse en esta apasionante actividad.

Habrà quienes deseen ayudar a las personas, o a los animales, al medio ambiente, al desarrollo social, económico o político. Habrà quienes deseen defender los derechos de algùn sector determinado de la población, o viajar al medio de la selva chaqueña para estudiar una determinada población de insectos. No importa cual es el interés de cada persona, lo importante es poder desarrollarlo y para esto existe la posibilidad de ser voluntario en aquella organización que se ajuste a este interés. Tampoco importa nuestra edad, sexo, educación ni capacidades físicas, todos tenemos algo que ofrecer, lo importante es encontrar el lugar justo donde llevarlo a cabo. Por este motivo, creo que este libro servirá como guía para estas personas, o por lo menos les indicará el camino a seguir para profundizar su conocimiento.

Brevemente quisiera agradecer a todas aquellas personas que colaboraron directa e indirectamente tanto en la realización de este libro como en mi aprendizaje teórico y práctico acerca de las organizaciones de la sociedad civil. Quisiera mencionar especialmente, en primer lugar, a mi familia y amigos y a los integrantes de la Comisión Directiva del Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED), por su apoyo incondicional. También debo mencionar a Roberto Brey y Sandra Salvatori de la Cámara Empresaria de La Lucila (CELL) por la asistencia en la organización y difusión de los cursos y otros eventos.

Índice

1. Las Organizaciones de la Sociedad Civil	
1.1 Origen	13
1.2 ¿Qué es el tercer sector?	16
1.3 Clasificación: Formas legales y áreas temáticas	21
1.4 Formas de financiamiento	31
2. Recursos Humanos en Organizaciones de la Sociedad Civil	
2.1 Organos de gobierno	39
2.2 Personal rentado	40
2.3 Voluntarios	41
2.4 Las estadísticas del CENOC	42
3. La motivación de los voluntarios	
3.1 Teorías de la motivación humana	50
3.2 Altruismo	61
3.3 Aspectos prácticos	62
4. Desarrollo de voluntarios	
4.1 La primera pregunta: ¿necesitamos voluntarios?	65
4.2 El proceso de selección	69
4.3 Valores, Visión y Misión de la Organización	70
4.4 Reconocimiento de los voluntarios	74
5. Vinculación entre voluntarios y organizaciones	
5.1 Marco legal	79
5.2 Formas de contactarse	87
Bibliografía	89

Capítulo 1

Las Organizaciones de la Sociedad Civil

1.1 Origen

El origen de las organizaciones sin fines de lucro en Argentina comienza en la época colonial y el período de la Independencia, por lo cual su existencia es anterior a la consolidación del Estado, en el Siglo XIX. Lo primero que surge es la importancia de la Iglesia Católica, debido fundamentalmente a las características de la colonización española de América. Por un lado estaban las acciones asistenciales de las parroquias y congregaciones religiosas como los franciscanos y jesuitas y por otro las instituciones asistenciales independientes. Las instituciones más importantes eran las capellanías (donaciones de dinero o bienes otorgadas por un particular a una institución eclesiástica a cambio de que la institución celebrara un cierto número de misas), las cofradías (reuniones de fieles que auxiliaban al clero en el sostenimiento del culto) y las hermandades (asociaciones basadas en la igualdad y el mutuo auxilio que tenían un fin piadoso). Dentro de esta última categoría existió una que fue particularmente importante: la Hermandad de la Santa Caridad fundada en 1727, tuvo como fin enterrar a los pobres y a los reos ejecutados y desarrollar acciones de beneficencia. Con posterioridad, debido a la oposición de un grupo de párrocos, deja de realizar los entierros de pobres y se dedica a prestar servicios médico-asistenciales a los más necesitados. Así crean el Hospital de Mujeres, la Casa de Huérfanos y la Casa de Niños Expósitos. En la época colonial,

además, aparecen las primeras fundaciones creadas por congregaciones religiosas, dedicadas al desarrollo de la educación. La Universidad Real y Pontificia de Córdoba del Tucumán, fundada por los jesuitas, es considerada la primera Fundación Argentina.

Al lograrse la independencia de la Corona Española el nuevo gobierno comenzó a recortar ciertas atribuciones de la Iglesia Católica. Por ejemplo, se le quitó el control de las organizaciones asistenciales como orfelinatos o asilos y algunas instituciones fueron expropiadas y disueltas, como la Hermandad de la Santa Caridad. En 1823, el gobierno de Buenos Aires convocó a las damas de la alta sociedad para constituir la Sociedad de Beneficencia. Dicha institución tenía como misión “la dirección e inspección de las escuelas de niñas, de la Casa de los Expósitos, la Casa de Partos públicos y ocultos, del Hospital de Mujeres, del Colegio de Huérfanas...” Esta Sociedad estaba integrada por esposas y parientes próximos a los grandes terratenientes, comerciantes, y propietarios de la ciudad y provincia de Buenos Aires y se hallaba presidida por la Primera Dama.

A principios del Siglo XX cobraron importancia las asociaciones mutuales y cooperativas. En 1898 colonos franceses fundaron la primera cooperativa rural, de seguro contra granizo y crédito: El progreso agrícola. En áreas urbanas, el censo de 1914 registró 40 cooperativas, dedicadas principalmente a actividades de crédito y consumo. Una de las más importantes fue el Hogar Obrero, fundada en 1905 por miembros del Partido Socialista. Esta institución convocó, en 1919, el Primer Congreso de Cooperativas Argentinas, en donde se elaboró un proyecto que fue uno de los antecedentes de la Ley de Cooperativas (11.388) de 1926. Por otra

parte el Museo Social Argentino fue la sede del Primer Congreso Internacional de Mutualismo y Previsión Social, en 1916. En la década del veinte también proliferaron otro tipo de asociaciones, relacionadas directamente con los barrios: sociedades de fomento, clubes y bibliotecas populares.

Con el gobierno de Juan Domingo Perón se produjeron importantes cambios en varios sectores, incluyendo el de las organizaciones sin fines de lucro. En primer lugar se disolvió la Sociedad de Beneficencia y se creó la Fundación Eva Perón, modificando el tradicional vínculo entre el Estado y la filantropía de las clases altas. También se desarrolló el sistema nacional de seguridad social, creando el Instituto Nacional de Previsión Social. En cuanto a los sindicatos, los pequeños fueron reemplazados por grandes sindicatos agrupados por rama de actividad, independientes de cada empresa. Además se creó la Confederación General del Trabajo para mediar entre los trabajadores, los sindicatos y las empresas.

Después de la caída de Perón en 1955 y la serie de golpes militares, alternados con cortos períodos democráticos, que prosiguieron hasta 1983, tanto el desarrollo de las entidades sociales como la participación de la sociedad en las mismas se vieron profundamente marcadas por las luchas ideológicas, no dejando demasiado lugar para un verdadero crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro propiamente dichas.

Los últimos veinte años han traído un desarrollo espectacular de las organizaciones de la sociedad civil, tanto en cantidad como en diversidad de trabajos realizados. Según estadísticas elaboradas a partir de datos de la Base del CENOC (en 2002) en cuanto al año de inicio de actividades de cada organización, se obtuvieron los siguientes resultados:

Período de inicio de actividades	Porcentaje de organizaciones
1801-1900	1 %
1901-1950	6 %
1951-1980	11 %
1981-1990	16 %
1991-2000	58 %
2001-2002	8 %

1.2 ¿Qué es el tercer sector?

Al oír hablar de Tercer Sector, muchas personas se preguntan ¿cuáles son los otros dos?

La respuesta es: el Estado y el Mercado

El Estado consiste en el conjunto de los órganos de gobierno del país y se divide en:

- Según su función
 - Ejecutivo
 - Legislativo
 - Judicial
- Según su alcance o ámbito de actuación:
 - Nacional
 - Provincial
 - Municipal

El Mercado se compone de todas aquellas organizaciones, comercios, empresas o personas individuales que desarrollan una actividad profesional, comercial, industrial, de producción o de servicios que tienen por finalidad generar un excedente económico para su propio beneficio.

La forma más sencilla de definir el Tercer Sector es justamente por un criterio de exclusión, es decir por lo que el Tercer Sector no es:

El Tercer Sector se compone de todas aquellas organizaciones que no son parte ni del Estado ni del Mercado.

Una aclaración acerca de la terminología:

Muchas veces, y generalmente en publicaciones no específicas del tema, se suelen utilizar gran variedad de términos como sinónimos o sin que se entienda bien el alcance de los mismos. Por ello es oportuno aclarar cierto uso de la terminología:

- *Como sinónimos del Tercer Sector se suelen utilizar (correctamente) los términos Sector Sin Fines de Lucro o Sector no Lucrativo.*
- *A su vez el Tercer Sector se compone de Organizaciones Sin Fines de Lucro, Organizaciones Sociales u Organizaciones de la Sociedad Civil (utilizados como sinónimos).*
- *Por otra parte a veces se utiliza incorrectamente el término Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G.'s) como sinónimo de Organizaciones Sin Fines de Lucro, Organizaciones Sociales u Organizaciones de la Sociedad Civil, cuando en realidad son un sub-conjunto dentro de las OSFL.*

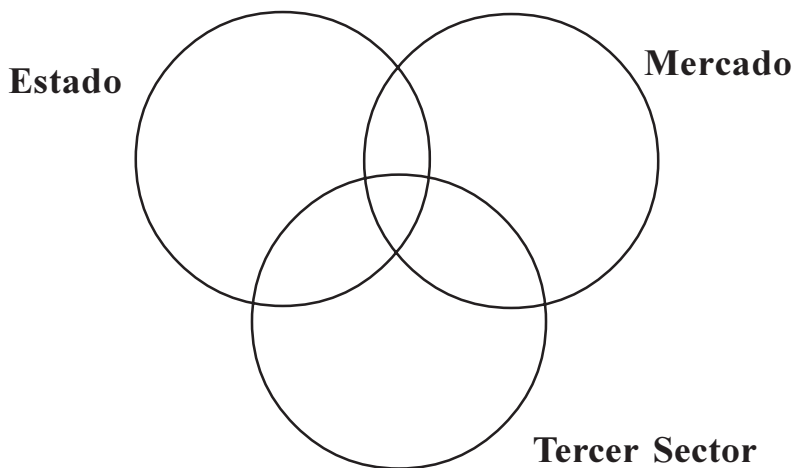
Ahora veamos una definición más específica del Tercer Sector:

Es importante destacar que, a la hora de definir el Tercer Sector siempre se habla de organizaciones. Es decir que el Tercer Sector se compone de organizaciones y por lo tanto lo primero que debemos hacer es definir cuales son las características que debe tener una organización para ser considerada como parte del Tercer Sector. Para ello es sumamente útil la definición estructural / operacional elaborada por Salamon y Anheier (Salamon – Anheier, 1992) en el marco del Proyecto Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro de la Universidad Johns Hopkins. Esta definición establece cinco criterios que deben cumplir las Organizaciones para ser consideradas parte del Tercer Sector. Estas organizaciones deben ser:

- **Estructuradas:** deben tener cierto grado de formalidad (por ej. Estatuto, Acta Constitutiva, reuniones periódicas, etc) aunque no es necesario que tengan personería jurídica.
- **Privadas:** deban estar formalmente separadas del Estado, aunque esto no implica que no puedan recibir subsidios u otras ayudas del Estado.
- **Sin Fines de Lucro:** Es decir que toda ganancia generada por la organización se reinvierta en cumplimiento con su misión y no se distribuya ente sus directivos.
- **Autogobernadas:** Deben tener la capacidad de tomar sus propias decisiones en cuanto a su gobierno y sus actividades sin la intervención de entidades externas.

- **Voluntarias:** debe existir libertad para asociarse.

Los tres sectores



La clásica representación gráfica de los tres sectores nos señala un aspecto importante de los mismos: ninguno es totalmente independiente. Si bien existen porciones del estado, mercado y tercer sector que operan en forma independiente a los otros dos sectores, muchas organizaciones se encuentran en espacios comunes entre dos de estos sectores o inclusive los tres.

1.3 Clasificación: Formas legales y áreas temáticas

La clasificación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en la Argentina se realiza actualmente de acuerdo a dos parámetros:

- La forma constitutiva que las mismas adoptan
- La finalidad que persiguen (más allá del bien común)

Clasificación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro de acuerdo con su forma constitutiva:

De acuerdo al Artículo 33 del Código Civil argentino, las Organizaciones Sin Fines de Lucro son aquellas asociaciones y las fundaciones que posean las siguientes características:

- Tener por principal objeto el bien común.
- No tener finalidad lucrativa.
- Poseer patrimonio propio.
- Ser capaces por sus estatutos de adquirir bienes.
- No subsistir exclusivamente de asignaciones del Estado.
- Obtener autorización del Estado para funcionar.

Debido a la generalización del Código Civil hay Organizaciones Sin Fines de Lucro que son consideradas asociaciones civiles en un sentido amplio pero que responden a leyes, regulaciones y autoridades de contralor propias. Estas organizaciones son las cooperativas, mutuales, sindicatos y

obras sociales.

Las principales diferencias entre asociaciones civiles y fundaciones son las siguientes: La asociación civil posee un elemento subjetivo, sus miembros, a través de los cuales se fija el objeto que les traerá beneficios. La fundación, en cambio, consiste en un patrimonio de afectación dirigido por personas de existencia física o jurídica. Por ello ni el fundador ni los integrantes del Consejo de Administración son miembros de la fundación, sino que son quienes la constituyen y posteriormente la administran. Además en una asociación la voluntad puede cambiar por la decisión de la mayoría de los asociados, en cambio en una fundación la voluntad está determinada por lo que ha establecido el o los fundadores en el acta fundacional y en el estatuto.

Existe además el caso de aquellas entidades que no tienen existencia legal como persona jurídica, pero que la constitución y designación de autoridades se acredita por escritura pública o instrumentos privados de autenticidad certificada por escribano público. A estas entidades se las denomina simples asociaciones y son consideradas sujetos de derecho pero en este caso todos los miembros fundadores y administradores de la asociación asumen la responsabilidad solidaria por los actos de la misma.

Es decir que, de acuerdo con esta definición general y a las leyes, decretos, resoluciones particulares para cada caso, se pueden distinguir seis tipos principales de Organizaciones Sin Fines de Lucro legalmente constituidas:

- Asociaciones civiles

- Fundaciones
- Cooperativas
- Mutuales
- Sindicatos
- Obras sociales

Y una que, si bien carece de personería jurídica, de todos modos es considerada sujeto de derecho:

- Simples Asociaciones

Asociaciones civiles

En la actualidad, no existe en la Argentina una ley específica que regule orgánicamente a las asociaciones civiles, a diferencia de las otras cinco Organizaciones Sin Fines de Lucro mencionadas anteriormente. Por este motivo el organismo de contralor de jurisdicción nacional, es decir la Inspección General de Justicia, ha asumido el rol de legislar acerca de su constitución, funcionamiento, control y eventual disolución. A su vez los organismos equivalentes en cada provincia han seguido este camino.

Fundaciones

A diferencia de las asociaciones civiles, las fundaciones se encuentran reguladas por una ley específica; la Ley 19.836 – Ley de Fundaciones. Las fundaciones deben constituirse mediante el aporte patrimonial de una o más personas que debe posibilitar razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos. En la actualidad el mínimo es de 12.000 pesos.

Cooperativas

Las cooperativas surgen a partir de fines del siglo XIX y en sus inicios fueron un fenómeno típicamente rural, sirviendo para que colonos organizaran sus actividades agropecuarias. Con el tiempo extendieron sus funciones hacia otros rubros además del agropecuario, y surgieron cooperativas de crédito, de seguros y de vivienda, entre otras. Se encuentran regidas por la Ley N° 20.337- Ley de Cooperativas, sancionada en 1973. Esa misma ley también establecía un órgano único de fiscalización pública y de carácter nacional, el Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC), al que correspondía la facultad de otorgar personería jurídica. Actualmente el organismo de control de cooperativas y mutuales es el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM), y tiene entre sus objetivos la redacción de una nueva ley de cooperativas y mutuales.

Mutuales

Las mutuales o mutualidades surgen a partir de fines del siglo XIX y se encuentran estrechamente relacionadas con los inmigrantes europeos llegados a la Argentina. Se desarrollaron principalmente en áreas como la previsión social, la asistencia médica, los seguros y los servicios. En 1971 se creó, en reemplazo de la Dirección Nacional de Mutualidades, el Instituto Nacional de Acción Mutual (INAM) con el objeto de promover y auspiciar el desarrollo del mutualismo y actuar como institución de control con la facultad de conceder la personería jurídica.

Estas organizaciones se encuentran regidas por la Ley N° 20.321- Ley Orgánica de Mutualidades. Actualmente el organismo de control de coo-

perativas y mutuales es el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM), y tiene entre sus objetivos la redacción de una nueva ley de cooperativas y mutuales.

Sindicatos

Los sindicatos, al igual que las obras sociales, si bien son consideradas asociaciones civiles en sentido amplio, son sumamente cuestionadas a la hora de ser consideradas realmente Organizaciones Sin Fines de Lucro. Los sindicatos surgen a mediados del siglo XIX, para representar los intereses individuales y colectivos de los trabajadores. A partir del gobierno de Juan Perón a mediados del siglo XX, se le asignó una gran importancia a la movilización de los trabajadores y por ende el papel que debían jugar los sindicatos. Actualmente los sindicatos están regidos por la Ley N° 23.551; Ley de Asociaciones Sindicales de Trabajadores, sancionada en 1988, y se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación. Si bien esta ley garantiza la libertad sindical, tanto para formar sindicatos como para afiliarse a los mismos, también establece la figura de la *personería gremial*, la cual es asignada al sindicato más representativo en su rama de actividad. Sólo estos sindicatos tienen derecho a constituir patrimonios de afectación (como las cooperativas o las mutuales) y administrar sus propias obras sociales.

Obras Sociales

Las obras sociales se originan en las sociedades de socorros mutuos

fundadas entre fines del siglo XIX y principios del XX. A partir de la década del 40, las sociedades de socorros mutuos, creadas en torno a la rama de actividad de sus miembros, fueron integradas en un sistema nacional de salud y pasaron a depender de los sindicatos reconocidos por el Estado. Actualmente las obras sociales están regidas por la Ley 23.660; Ley de Obras Sociales, sancionadas en 1989, y se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Salud y Acción Social. Los trabajadores en relación de dependencia están obligados a afiliarse a las obras sociales y sus empleadores están obligados a aportar a las mismas.

Simples Asociaciones

Las Simples Asociaciones son aquellas organizaciones que no poseen personería jurídica. Las mismas se pueden constituir por instrumentos públicos o privados (con firmas certificadas) de manera similar a aquellas que sí proceden con la obtención de la personería jurídica.

Un ejemplo frecuente de Simples Asociaciones lo constituyen aquellas conformadas con objetos sociales de alcance local (entiéndase dentro de un solo Municipio), que se constituyen con elementos similares a las Asociaciones Civiles propiamente dichas pero se limitan a presentarlo en su correspondiente Municipio y así obtener un reconocimiento Municipal como “Entidad de bien público.”

Clasificación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro de acuerdo con su finalidad:

Academias nacionales y centros de investigación

Estas organizaciones son aquellas orientadas al estudio y la investigación de las ciencias, las letras o las artes. Generalmente no poseen beneficiarios directos sino que producen o publican trabajos de investigación, obras, etc. para el beneficio de la comunidad en general.

Bibliotecas populares

Estas organizaciones se encuentran reguladas por un organismo estatal denominado Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares (CONABIP), y son financiadas con un fondo especial formado por un porcentaje de los premios de los juegos de azar. Por tal motivo estas organizaciones dependen en gran medida del Estado.

De acuerdo con su sitio Web:

La Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares (CONABIP) es un organismo nacional dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación, cuyo objetivo es el apoyo, fomento y promoción de las bibliotecas populares.

Existen más de 2000 Bibliotecas Populares en todo el territorio nacional, la mayoría de las cuales reciben la protección de CONABIP.

La Ley 419 del 23 de septiembre de 1870, propiciada por Domingo Faustino Sarmiento, dio origen a la Comisión Protectora de Bibliotecas Populares, con el propósito de fomentar la creación y el desarrollo de estas instituciones, constituidas por asociaciones de particulares, con la finalidad de difundir el libro y la cultura.

En 1986, la Ley 23.351 de Bibliotecas Populares estableció los objetivos y el funcionamiento de la Comisión, y creó el Fondo Especial para Bibliotecas Populares.

Cámaras y otras entidades Empresarias

Estas entidades son aquellas que agrupan a empresas, comercios, profesionales, etc. y representan a sus asociados para obtener mejores condiciones para el desarrollo de estas actividades. Pueden participar en la constitución de la Cámara personas jurídicas o personas físicas. De acuerdo con la IGJ, las personas jurídicas deberán presentar los instrumentos que acrediten la representación ejercida en el acto de constitución de la Cámara y adjuntarse acta de reunión del órgano de administración que contenga la designación específica de los representantes. En tanto que para las personas físicas sólo se admitirá a empresarios o comerciantes de la actividad o ramo relacionados con el objeto de la Cámara, se hallen o no inscriptos como tales en el Registro Público de Comercio.

Cooperadoras escolares y de hospitales

Estas organizaciones son generalmente formadas por los mismos usuarios de los hospitales o escuelas con el propósito de contribuir al sostenimiento de las mismas. Para ello suelen recaudar fondos mediante rifas, ventas de bonos contribución o cobro de cuotas voluntarias. Además de esto reciben subsidios del Estado, debido a que contribuyen a la mejor provisión de los servicios públicos de educación y salud. La Ordenanza 41.074 de la Municipalidad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sólo permite el funcionamiento de una cooperadora por instituto o establecimiento público, con la excepción de los centros de salud y acción comunitaria. Este principio también se aplica para todas las cooperadoras que funcionan en el país.

Entidades Religiosas no Católicas

Las entidades religiosas no católicas están sujetas a una doble inscripción y por lo tanto, a un doble reconocimiento: deben registrarse en la Inspección General de Justicia y en el Registro Nacional de Cultos, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, según lo estipula la Ley 21.745 de 1978 y el correspondiente Decreto Reglamentario 2037/79. Este organismo tiene como funciones registrar no sólo a las entidades sino a sus autoridades y estudiantes, confeccionar un fichero con las misiones establecidas en zona de frontera o de seguridad nacional y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en esta Ley. Las entidades religiosas no católicas pueden adoptar la figura legal de asociación civil o de fundación.

Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)

Las Organizaciones No Gubernamentales aparecen en Argentina en la década del setenta y se encuentran ligadas a la promoción del desarrollo social o la defensa de derechos, por ejemplo: derechos humanos, derechos civiles, discriminación, protección del medio ambiente, etc. Para ello suelen reivindicar derechos colectivos frente al Estado o a las empresas privadas, denunciando las malas prácticas que cualquiera de estos sectores lleve a cabo. Las ONGs suelen constituirse tanto como fundaciones ó asociaciones civiles.

Organizaciones de base

Estas organizaciones son aquellas ligadas a sectores populares, conformadas en el lugar geográfico de residencia de sus integrantes, generalmente villas o asentamientos. Es común que no se constituyan legalmente y suelen contar con el apoyo y asistencia de Organizaciones No Gubernamentales.

Organizaciones de colectividades

Estas asociaciones fueron formadas mayormente por colectividades de inmigrantes que han llegado a la Argentina entre fines del siglo pasado y principio de este siglo, siendo las más importantes las pertenecientes a las colectividades española e italiana.

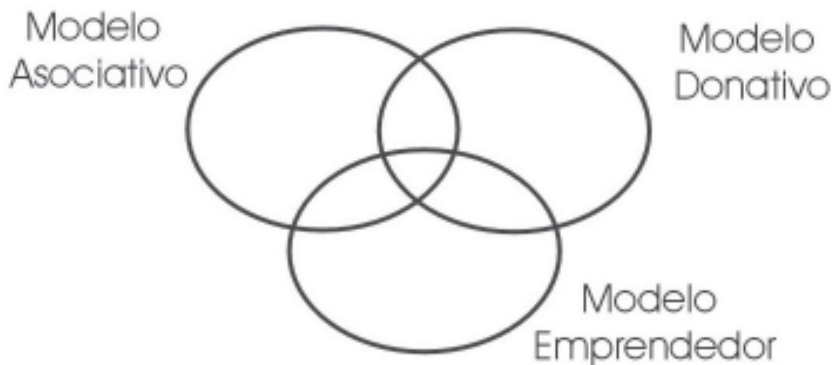
Sociedades de fomento

Las sociedades de fomento surgen en la década del veinte, juntamente con la formación de barrios periféricos alejados del centro de la ciudad. A raíz de que los vecinos que allí se instalaban debían hacer frente a la escasez de adecuados servicios públicos y espacios de sociabilidad y educación, surgieron asociaciones que realizaban mejoras urbanas en el barrio, organizaban eventos deportivos y recreativos, etc. Debido a que estas organizaciones están ligadas a los respectivos barrios y poseen un radio de acción delimitado geográficamente, se encuentran sometidas a la legislación del municipio correspondiente a su labor. De hecho la Ley Orgánica de Municipalidades de 1967 establece (en el artículo 27) que corresponde a la función deliberativa municipal reglamentar el funcionamiento de comisiones o sociedades de fomento. Esto trae como consecuencia que no exista una normativa general para todas las sociedades de fomento sino que cada municipio legisla sus propias normas. Debido a ello, estas organizaciones privilegian su relación inmediata con el Estado, por lo que es común referirse a ellas como Entidades Intermedias, ya que sirven de nexo entre el Municipio y la comunidad.

1.4 Formas de financiamiento

En la actualidad se reconocen tres modelos principales de financiamiento utilizados por las distintas Organizaciones Sin Fines de Lucro:

FORMAS DE FINANCIAMIENTO



Fuente: Frydman, Fernando. 2003

Modelo asociativo

- Los socios de la organización le pagan una cuota societaria para recibir un servicio.
- El servicio puede ser tangible o intangible (el beneficio de pertenecer).
- Generalmente el monto de la cuota está relacionado con el servicio prestado.

- Quien paga por el servicio es quien lo recibe.
- Los modelos por excelencia son los clubes deportivos, asociaciones profesionales, determinados colegios, etc.

Modelo donativo

- El aporte voluntario de personas y/o entidades que consideran que es importante el sostenimiento de programas que realiza la institución.
- Los donantes pueden ser personas, empresas, fundaciones u organismos estatales o privados nacionales o extranjeros.
- Los montos de las contribuciones dependen fundamentalmente de dos variables: capacidad contributiva del donante y compromiso del mismo con la causa.
- Utilizan este modelo las organizaciones de base, religiosas y de investigación, O.N.G.s, etc.
- Las fuentes de financiamiento más frecuentes son :
 - Las Personas:
 - En los Estados Unidos las personas son la principal fuente de financiamiento de las organizaciones sociales (representan casi el 90

% de todas las donaciones.

- En Argentina, en 1997, el 62% de los encuestados hizo alguna donación durante ese año. Asimismo solamente el 16% recibió un pedido personal para realizar una donación a una organización sin fines de lucro. (fuente: Foro del Sector Social y Gallup)
- Las personas donan principalmente porque: comparten la misión de la organización, creen en la organización, quieren participar de un proyecto exitoso, les preocupan los demás, quieren ser reconocidos, etc.

O Las Empresas

- En los Estados Unidos las Empresas representan solamente cerca del 5 % de todas las donaciones, aunque es común que sean percibidas como la principal fuente de financiamiento de las organizaciones sociales.
- Las empresas donan principalmente porque: quieren fortalecer su imagen institucional, quieren mejorar su credibilidad, quieren mejorar sus ventas, quieren retribuir al mercado consumidor la elección de sus productos, etc.
- Suele ser más fácil conseguir que las empresas donen sus productos o servicios en

vez de dinero.

- Contrariamente con la creencia general, el beneficio impositivo no ocupa un lugar destacado entre las principales motivaciones.

o Los Organismos internacionales

- La cooperación multilateral se basa en el principio de que países desarrollados se solidaricen con aquellos en vías de desarrollo.
- Los organismos más importantes para la Argentina son las Naciones Unidas y la Organización de los Estados Americanos (OEA).
- Las Naciones Unidas intervienen por medio de agencias o programas que dependen del organismo, como por ejemplo el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), la Organización Mundial de la Salud (OMS), etc.
- Los bancos multilaterales más relevantes son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial.

o El Estado

- Es cada vez más frecuente que el Estado delegue en organizaciones sin fines de lucro muchas de sus actividades de promoción social.

- Se buscan establecer alianzas con estas organizaciones para llevar a cabo el diseño y/o la implementación de programas sociales.
- Supuestamente esta descentralización del Estado logrará proveer servicios sociales más eficientes a un menor costo.
- Los programas pueden ser Municipales, Provinciales o Nacionales.

o Las Fundaciones donantes

- Son fundaciones creadas a partir de donaciones o legados de individuos o empresas con grandes fortunas.
- En la Argentina, se encuentran presentes tanto fundaciones internacionales como locales.
- Las internacionales más activas en nuestro país son Avina, Kellog, Ford Foundation, etc.
- De las locales, la más importante es la Fundación Perez Companc.
- También llamadas Fundaciones Empresarias.

Modelo emprendedor

- Aquí se busca generar nuevos ingresos mediante la venta de productos o servicios.
- Los emprendimientos productivos pueden encararse por la

propia organización o a través de asociaciones con empresas comerciales.

- Las formas más comunes de asociación son: Marketing relacionado con una causa, Licencias, Auspicios, etc.
- Los emprendimientos productivos generan beneficios adicionales como por ejemplo crear fuentes de trabajo.

Capítulo 2

Recursos Humanos en Organizaciones de la Sociedad Civil

Existen tres grandes áreas en las que pueden dividirse los recursos humanos dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil:

2.1 Organos de gobierno

Una de las características distintivas de las Organizaciones de la Sociedad Civil consiste en que estas entidades se encuentran gobernadas por voluntarios, es decir por personas que no reciben remuneración alguna por ocupar estos cargos.

En el caso de las Fundaciones, la Ley 19.836 / 72 (Ley de Constitución de Fundaciones) establece claramente en el artículo 20 que “Los miembros del Consejo de Administración no podrán recibir retribuciones por el ejercicio de sus cargos.” Al no existir una ley de Asociaciones Civiles, esta limitación se considera extensiva a las mismas.

Los órganos de gobierno se conocen normalmente como:

- Comisión Directiva: en el caso de Asociaciones Civiles.
- Consejo de Administración: en el caso de Fundaciones.

2.2 Personal rentado

El personal rentado es uno de los aspectos en los cuales menos se diferencian las organizaciones de la sociedad civil de las empresas comerciales. Esto en cuanto a la administración de los recursos humanos por parte de la organización y no en cuanto a la voluntad de las personas de elegir trabajar en una organización de este tipo.

La mayoría de las herramientas o metodologías de administración de los recursos humanos utilizadas en empresas se aplican perfectamente bien en las organizaciones de la sociedad civil.

Algunas que se pueden mencionar son:

- Descripción de cargos o puestos
- Análisis de funciones
- Procedimientos de reclutamiento y selección
- Entrevistas de selección
- Administración de remuneraciones
- Diseño de incentivos
- Estrategias de retención del personal
- Gestión del desempeño: Evaluación, análisis y revisión
- Entrevistas de revisión de desempeño
- Finalización de la relación laboral

2.3 Voluntarios

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la definición de **voluntario, ría** es

- Del latín *voluntarius*.
- Dícese del acto que nace de la voluntad, y no por fuerza o necesidad extrañas a aquella.
- Que se hace por espontánea voluntad y no por obligación o deber.
- Persona que, entre varias obligadas por turno o designación a ejecutar algún trabajo o servicio, se presta a hacerlo por propia voluntad, sin esperar a que le toque su vez.

Por extensión, voluntariado es el

- Conjunto de las personas que se ofrecen voluntarias para realizar algo.

Con lo visto hasta aquí podemos ahora sintetizar una definición de voluntario social.

Voluntario Social: es aquella persona que, por su libre determinación y sin recibir por ello remuneración, salario o cualquier otro beneficio económico, se presta a desarrollar algún trabajo o servicio en cualquier clase de Organización Sin Fines de Lucro.

2.4 Las estadísticas del CENOC

En el libro publicado en el 2003, “Acerca de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina - Las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil Inscriptas en el CENOC”, por el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, dependiente del Ministerio de Desarrollo

Sobre los miembros de las OSC

En este ítem se consideran los datos de 5602 OSC que contestaron en el formulario “sobre la cantidad de personas que trabajan en la organización”. Según este universo, la cantidad total de personas que trabajan de forma voluntaria o rentada en todo el país son 193.909.

Del total de RRHH citado por las OSC, el 80% se encuentra trabajando en la comunidad a través de Asociaciones Civiles, Grupos Comunitarios, Fundaciones y Entidades Religiosas. En términos generales, el promedio de RRHH por organización es de 35 personas. Si desagregamos la composición según rentados / voluntarios, en promedio se observa 5 personas rentadas y 30 personas voluntarias por organización. Del total de RRHH 164.335 son voluntarios y 29.574 rentados, es decir el 88% de los RRHH trabajan de forma voluntaria.

Si distribuimos en el territorio el total de RRHH se observa que:

Jurisdicción	Cantidades absolutas
Ciudad de Buenos Aires	59334
Gran Buenos Aires	31068
Santa Fe	17354
Buenos Aires (int.)	11116
Tucumán	8616
Córdoba	7564
Jujuy	6425
Chaco	6067
Río Negro	5157
Corrientes	4727
Salta	3940
Misiones	3936
Mendoza	3883
Entre Ríos	3647
Sgo. Del Estero	3311
La Rioja	2935
San Juan	2702
Neuquen	2445
Formosa	2178
Chubut	1700
Tierra Del Fuego	1691
La Pampa	1660
San Luis	1060
Catamarca	965
Santa Cruz	428

Cuadro 3.8. Cantidad de RRHH según Jurisdicción.
Universo 5602

El 61% de los RRHH se encuentran concentrados en cuatro jurisdicciones: Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Santa Fe y Buenos Aires Interior. Estas jurisdicciones son, a su vez, las que presentan más organizaciones inscriptas en la Base.

Si bien el Gran Buenos Aires posee un mayor número de OSC registradas que la Ciudad de Buenos Aires (GBA:1376 OSC/ CBA: 1013 OSC) se observa que las OSC de la Ciudad de Buenos Aires concentran una mayor cantidad de RRHH.

Voluntarios y Rentados

Según las formas organizativas varía la proporción de voluntarios y rentados.

En el cuadro 3.9 se puede apreciar esta dinámica que se relaciona con los perfiles institucionales, misiones y actividades que realizan las organizaciones. Ningún tipo de organización supera el 43% de RRHH rentados y concordante con ello, todos los tipos de organizaciones tienen más del 57% de los RRHH voluntarios.

Forma organizativa	% de Rentados	% de Voluntarios
Cooperativa	42.9	57.1
Sindicato	40.2	59.8

Recursos Humanos en las Organizaciones de la Sociedad Civil

Otro	36.5	63.5
Centro de Estudios	20.2	79.8
Fundación	20.1	79.9
Mutual	18.6	81.4
Asociación Civil	17.8	82.2
Biblioteca	16.9	83.1
Asoc. de Consumidores	13.1	86.9
Confederación	12.6	87.4
Cooperadora (otro tipo)	12.5	87.5
Club Social/Deportivo	9.9	90.1
Entidad Religiosa	8.0	92.0
Sociedad de Fomento	7.4	92.6
Cooperadora Escolar	6.5	93.5
Unión Vecinal	6.1	93.9
Grupo Comunitario	6.0	94.0
Bomberos Voluntarios	5.4	94.6
Centro de Jubilados	5.4	94.6
Federación	4.5	95.5
Comunidad Indígena	3.8	96.2

Cuadro 3.9. Proporción de RRHH Voluntarios y Rentados según formas organizativas de las OSC. Universo 5602.

Si distribuimos los RRHH según voluntarios/rentados en el territorio se observa:

El rol de los Voluntarios en las Organizaciones Sociales

Jurisdicción	Rentados	Voluntarios
Buenos Aires (int.)	2853	8263
Catamarca	90	875
Chaco	291	5776
Chubut	198	1502
Ciudad de Bs As	11732	47602
Córdoba	863	6701
Corrientes	458	4269
Entre Ríos	917	2730
Formosa	219	1959
Gran Bs As	3080	27988
Jujuy	690	5735
La Pampa	298	1362
La Rioja	415	2520
Mendoza	1393	2490
Misiones	453	3483
Neuquén	329	2116
Río Negro	609	4548
Salta	346	3594
San Juan	285	2417
San Luis	133	927
Santa Cruz	62	366
Santa Fe	2034	15320
Sgo. Del Estero	765	2546
Tierra Del Fuego	210	1481
Tucumán	851	7765
Total del país	29574	164335

Cuadro 3. 10. Cantidad de RRHH según tipo Rentado/Voluntario por Jurisdicción. Universo 5602.

A continuación se presentan algunas conclusiones de este tema:

“(...) En nuestro país, durante los últimos años el término voluntariado ha comenzado a cobrar creciente reconocimiento y visibilidad en los medios de comunicación y en el discurso de numerosos actores (...). Esta actualidad del trabajo no remunerado para causas de bien público tiene una larga tradición en Argentina, cuya historia social evidencia la significativa presencia de la participación voluntaria en clubes sociales, sociedades de fomento, bibliotecas populares, centros comunitarios, co-operadoras escolares que ha sido y es significativa. (...)”

“Según Roitter (2001) los tres momentos de trabajo que propone Madrid: trabajo hogareño, trabajo voluntario (o, en sus palabras, de colaboración social gratuita) y trabajo asalariado, se encuentran “en estado de franca alteración en una sociedad como la Argentina, golpeada por niveles de desempleo inéditos, con un mercado de trabajo excluyente y precarizado, donde los que están empleados se saben potenciales desempleados o flexibilizados, o donde los desempleados realizan trabajos sin remuneración con la esperanza de ser incorporados al mercado de trabajo o de resolver momentáneamente sus acuciantes necesidades. De lo expuesto, se deriva que resulta imperioso conocer con mayor profundidad si existe relación entre el aumento del des-

empleo y el crecimiento del trabajo voluntario, así como qué tanta distancia social puede establecerse entre los voluntarios y población beneficiaria. ”

“En tal sentido, este autor recalca que en el marco social de Argentina, la noción de voluntariado puede estar devolviéndonos una imagen no del todo precisa o estar encubriendo situaciones poco ligadas a la idea de la participación y del compromiso ciudadano. Esto es así, particularmente, cuando se trata de personas que encuentran en estas actividades un espacio en el que también pueden satisfacer demandas personales y familiares, de forma tal que quedan insertas en una especie de sub-mercado de trabajo que remunera sus participantes en especie. Si así fuera, se pregunta hasta qué punto en estos casos la apelación o el título de voluntario no estaría funcionando como un elemento tranquilizador, que desactiva argumentos y sensaciones para el reclamo. ”

Extraído del Informe preparado para el CENOC por el Área de Desarrollo Social y Sociedad Civil del CEDES dirigido por Inés González Bombal y Mario Roitter, pág. 4, 5, 17 y 18. Buenos Aires, 2002

Capítulo 3

La motivación de los voluntarios

Una de las primeras preguntas que todos se hacen a la hora de hablar de voluntarios es: ¿Por qué determinadas personas se ofrecen como voluntarios?, más específicamente ¿Por qué alguien comprometería sus recursos personales, energía emocional y su tiempo para dedicárselo a los demás? (Meneghetti, 1992).

Este aspecto es fundamental y debe ser entendido por todos los miembros de una organización sin fines de lucro, desde el Consejo de Administración o Comisión Directiva hasta el personal rentado, y por supuesto los voluntarios. Incluso más, hasta donde sea posible (dependiendo en las características de cada caso) sería positivo que también los beneficiarios se encuentren familiarizados, aunque sea superficialmente, con las causas de la motivación de estas personas.

Para comenzar a comprender qué significa, cómo se interpreta y cómo se capitaliza la motivación humana aplicada a los voluntarios, deberíamos comenzar por definir la motivación en sí. Para ello recurriremos a Mitchell (1982) en su obra “Motivación: Nuevas direcciones de la teoría, la investigación y la práctica,” en donde plantea cuatro características distintivas para definir la motivación:

- La motivación es un fenómeno individual, es decir cada persona

es única.

- La motivación es intencional y describe un curso de acción.
- La motivación se origina en causas múltiples.
- El propósito de las teorías sobre la motivación es predecir el comportamiento humano.

De acuerdo a Hodge et al (2003) el ciclo de la motivación es una secuencia de hechos que contiene seis etapas:

- La persona tiene una necesidad o un objetivo insatisfecho.
- Esta persona busca alternativas, por medio de un comportamiento dirigido, que podrían satisfacer esa necesidad.
- Luego elige la mejor manera de cumplirla (a su criterio).
- En este punto se encuentra motivada para realizar una acción que permita satisfacer esta necesidad.
- Por esto reexamina la situación y estudia los resultados.
- Según los resultados de sus esfuerzos, puede ser nuevamente motivada o no por este tipo de necesidad.

3.1 Teorías de la Motivación Humana

Las teorías de la motivación en general tienen por objetivo analizar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los ocasiona. Aquellas que centralizan su atención en “aquello que” motiva el comportamiento se llaman **teorías del contenido**, mientras que aquellas que se concentran en “cómo” es motivado el comportamiento se llaman **teorías del proceso**.

Las principales teorías **del contenido** de la motivación son:

- Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow.
- Teoría ERC (existencia-relaciones-crecimiento).
- Teoría de los dos factores de Herzberg.
- Teoría de la realización (necesidades adquiridas) de McClelland.

Las principales teorías **del proceso** de la motivación son:

- Teoría de las expectativas de Vroom.
- Teoría de la equidad de Stacy Adams

La principal teoría del refuerzo es la de Skinner.

Dado que sería demasiado extenso profundizar en todas las teorías, describiremos brevemente las más conocidas, dejándole al lector la posibilidad de profundizar en el conocimiento de este tema por medio de otras fuentes.

Pirámide de Necesidades de Maslow

La teoría de Maslow es una de las más antiguas y, quizá, la más conocida de las teorías de la motivación humana. Se presentó por primera vez en 1943 y consistió en un intento de unificación de diversos aspectos de comportamiento humano propuestos por Freud, Adler, Jung, Levy y Fromm (Maslow, 1943). Esta teoría identifica y escala a las necesidades humanas

Abraham Maslow (1 de abril 1908- 8 de junio 1970) nació en Brooklyn, Nueva York, el 1 de abril de 1908. Fue el primero de siete hermanos y sus padres eran emigrantes judíos no ortodoxos de Rusia. Estos, con la esperanza de lograr lo mejor para sus hijos en el nuevo mundo, le exigieron bastante para alcanzar el éxito académico. De manera poco sorprendente, Abraham fue un niño bastante solitario, refugiándose en los libros. Para satisfacer a sus padres, primero estudió leyes en el City College de Nueva York (CCNY) Después de tres semestres, se transfirió a Cornell y luego volvió a CCNY. Recibió su BA en 1930, su MA en 1931 y su doctorado en 1934, todos en psicología y de la Universidad de Wisconsin. En 1943 propone la teoría psicológica llamada hoy en día «Jerarquía de necesidades de Maslow», la cual es una teoría sobre la motivación humana. En 1951 Maslow pasó a ser Jefe del departamento de Psicología en Brandeis, permaneciendo allí durante 10 años y teniendo la oportunidad de conocer a Kurt Goldstein (quien le introdujo al concepto de auto-actualización) y empezó su propia andadura teórica.



Pirámide de necesidades de Maslow

en un orden de prioridades, comenzando por las más básicas (fisiológicas) y avanzando hasta las más complejas (auto-realización). Su teoría se fundamenta en que una persona solamente buscará la satisfacción de las necesidades en una forma escalonada, pasando al siguiente nivel únicamente cuando el actual se encuentra completado. Es decir que una determinada necesidad no se puede satisfacer si no se encuentran satisfechas las necesidades de órdenes inferiores.

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana que se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Deficit needs); el

nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (Being needs). *La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua.* La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Necesidades fisiológicas:

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo o la maternidad.

Las necesidades fisiológicas son las más prepotentes, las más poderosas de todas las necesidades, dice Maslow. Esto significa que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima sentirá sobre todo la urgencia del alimento, más que ninguna otra cosa. Si todas las necesidades están insatisfechas y el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, señala, todas las demás necesidades se vuelven inexistentes o son empujadas al traspatio. Los receptores y transmisores, la inteligencia, la memoria, los hábitos, todos pueden definirse ahora simplemente como instrumentos de satisfacción del hambre. Las capacidades que no son

útiles para este propósito, quedan adormecidas. Para el ser humano que está extremada y peligrosamente hambriento no existen otros intereses sino la comida.

Necesidades de seguridad:

Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.etc.

En condiciones normales, la necesidad de seguridad se expresa en la preferencia por los trabajos de planta, el ahorro y por los seguros de todo tipo. También se manifiesta como una preferencia a lo conocido, a tener una religión o filosofía que organice el universo y la sociedad en un todo coherente. También podemos acercarnos, dice, a entender las necesidades de seguridad observando a los infantes y niños, que en los momentos de miedo se cuelgan literalmente de los padres. Las necesidades de seguridad pueden volverse muy urgentes en la escena social cuando hay amenazas reales a la ley, al orden, a la autoridad.

Necesidades sociales:

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su partici-

pación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Cuando están insatisfechas las necesidades de pertenencia, afecto y amor, señala Maslow, la persona anhelará relaciones con las personas en general, lograr un lugar en el grupo o en la familia. Los dolores de la soledad, del ostracismo, del rechazo, de la falta de amistad y de raíces se vuelven preeminentes. La frustración de estas necesidades es el núcleo más común del inadecuado ajuste (social) y de patología severa.

Necesidades de reconocimiento:

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Todas las personas (con algunas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una evaluación estable de ellos mismos, firmemente sustentada, usualmente alta, de respeto por sí mismos o autoestima, y de la estima de otros, afirma. Por tanto, este grupo de necesidades puede clasificarse en dos subconjuntos:

- Primero, los deseos de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza en sí mismos, independencia y libertad.

- Segundo, la necesidad de reputación o prestigio (definiéndola como el respeto o estima de otras personas), estatus, fama, y gloria, reconocimiento, importancia, autoridad y dignidad.

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. Y la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia.

Necesidades de auto-superación:

También conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Los músicos deben hacer música, los pintores deben pintar, los poetas escribir si han de estar en paz consigo mismos. Lo que los humanos pueden ser, deben ser. Deben ser fieles a su propia naturaleza, volverse más y más lo que son capaces de ser.

Maslow concluye que la satisfacción de necesidades superiores en la infancia (amor, por ejemplo) reduce la fuerza de la necesidad a lo largo de la vida, lo que denomina el principio de autonomía funcional de las necesidades superiores.

A medida que un individuo avanza en la satisfacción de necesidades, también avanza en el grado de salud psicológica, lo que lo lleva a postular la hipótesis de que la completa satisfacción de necesidades básicas y la sa-

lud ideal son la misma cosa.

Maslow considera que se requiere más investigación para poder probar o rechazar esta hipótesis y reconoce la existencia de otros caminos a la salud, como el de la renunciación ascética a ciertas necesidades básicas, la disciplina, pero se pregunta qué tan frecuente es el éxito que se obtiene por este camino.

Teoría de los dos factores de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, «¿Qué desea la gente de sus puestos?» Le pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de las respuestas, Herzberg llegó a la conclusión de que factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto. Herzberg dijo que los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el

puesto son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto puede traer paz, pero no necesariamente motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

1- Los factores motivadores son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

2- Los factores de higiene, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

La teoría motivación-higiene no carece de detractores. Las críticas de la teoría incluyen las siguientes:

- Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.
- Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.
- Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo

se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

3.2 Altruismo

Este término es muy utilizado a la hora de hablar de motivación humana en general y la motivación de los voluntarios en particular. Por ello conveniría detenernos a analizar un poco más en detalle tanto el significado como la interpretación popular de este término.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española:

Altruismo: (Del francés *altruisme*) m. Diligencia en procurar el bien ajeno aún a costa del propio.

Coloquialmente se asocia al altruismo únicamente con los actos que bene-

fician a los demás sin obtener recompensa alguna. Pero ni el diccionario ni el sentido común pueden poner esa limitación sobre este término.

En cuanto al sentido común, no puede introducirse la limitación de no obtener recompensa alguna por realizar actos que benefician a los demás, ya que es imposible medir la satisfacción personal que obtiene una persona por ayudar a los demás, y aunque se lograra, esto no interfiere en nada con la condición de altruismo del acto realizado.

Es por esto que el hecho de que una persona obtenga alguna forma de beneficio a raíz de promover el bienestar de otros, no debería descalificar al acto como altruista (Meneghetti, 1992).

3.3 Motivaciones prácticas

Más allá de las teorías de origen psicológico acerca de las causas por las cuales las personas deciden ofrecerse para trabajar en forma voluntaria, existen diversos aspectos prácticos que pueden resultar de interés al potencial voluntario. Esto se debe a que, además de las recompensas de orden psicológico que obtienen los voluntarios, también obtienen recompensas concretas y tangibles. Por la definición planteada de ***Voluntario Social*** (ver pág. 41), estas recompensas no pueden ser monetarias, sin embargo esto no minimiza su importancia ya que en muchos casos son de suma utilidad para el futuro del voluntario. Estas recompensas pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Desarrollo personal: Trabajar como voluntario es una excelente

manera de conocer gente de diverso origen y con variadas formaciones. Los voluntarios logran mejorar sus relaciones humanas mediante el contacto con diversos grupos sociales.

- **Desarrollo profesional:** Al integrarse a un grupo de trabajo nuevo, los voluntarios obtienen capacitación en nuevas tareas y desarrollan nuevas habilidades. Aprenden diversos aspectos del mundo laboral como por ejemplo trabajo en equipo, liderazgo, conducción de personal, interacción con otras organizaciones, atención a beneficiarios, etc.
- **Relaciones públicas:** Más allá del desarrollo personal, que puede verse como algo muy general, el trabajo de voluntario permite obtener contactos concretos que sean de utilidad para el desarrollo futuro del voluntario.
- **Experiencia laboral:** Es común que a los estudiantes y a los recientemente recibidos se les pida una experiencia que frecuentemente no poseen y por ende les resulta difícil iniciarse en el mundo laboral. El voluntariado social es una excelente forma para obtener esta experiencia y poder reflejarla en el Curriculum Vitae. Además, hoy en día, la mayoría de las organizaciones valora el hecho de que el aspirante a una posición cuente con experiencia como voluntario, ya que esto habla bien de él.
- **Futura fuente laboral:** Finalmente no hay que olvidar el hecho que muchas personas ingresan a una Organización Social en forma voluntaria y con el tiempo se convierten en personal rentado de la

misma. A medida que las organizaciones crecen, se van profesionalizando y por ende requieren más personal, y a la hora de buscarlo no existe mejor lugar para comenzar que en el interior de la propia organización.

Capítulo 4

Desarrollo de voluntarios

4.1 La primera pregunta: ¿necesitamos voluntarios?

Si bien parece bastante obvio, la primera pregunta que debe hacerse una organización es justamente ésta. Analizemos por que:

De acuerdo con Suárez (1995), la mayoría de las organizaciones sociales padecen de similares problemas que afectan tanto a su grado de vulnerabilidad como a su grado de obsolescencia e inadecuación. Estos problemas son:

- Profesionalización incompleta
- Institucionalización precaria
- Financiamiento discontinuo

Profesionalización incompleta

La ocupación profesional es aquella para cuyo desempeño se requiere un largo proceso de aprendizaje de conocimientos de cierto grado de sistematización, abstracción y formalización. Asimismo, para que una profe-

sión revista el carácter de profesionalidad, es necesario contar con una infraestructura exclusiva que permita la identificación, el reclutamiento y la selección de los candidatos que pertenecen a ella y cierto grado de fiscalización en su entrenamiento profesional. Esto se ve claramente en cualquiera de las profesiones más o menos tradicionales, muchas de ellas organizadas a través de asociaciones profesionales, colegios de graduados, etc., que determinan la ética, normas, reglas, derechos y deberes.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, participan miembros pertenecientes a ocupaciones con diferentes grados de profesionalización y otros que desempeñan actividades en forma part-time, muchas veces en carácter de voluntarios.

En estos casos es común que no siempre se realice una correcta selección previa de los candidatos. El voluntario se presenta para trabajar y la institución lo acepta. Como además existe una alta tasa de rotación, no se logra la acumulación o capitalización de la experiencia. Unido a esto, como los empleados rentados muchas veces no reciben una remuneración acorde, la tasa de circulación es también relativamente alta, impidiendo la acumulación de experiencia y su transferencia.

Institucionalización precaria

Las organizaciones sin fines de lucro suelen poseer modos organizativos que no responden a modelos tradicionales, pero sobre todo, los que poseen, si bien resultan congruentes, aparecen con un bajo grado de eficacia para desempeñar las acciones emprendidas. Principalmente existe muy

poca diferenciación en el trabajo, tanto en lo que hace a su división horizontal como vertical. Ello implica poca especificación funcional como también niveles poco claros de autoridad. En general, se funciona con un esquema bastante informal, con roles intercambiables entre las distintas funciones. También suelen verse bajos niveles de planificación y esquemas difusos de autoridad.

Sin embargo, en la actualidad existen cada vez mayor cantidad de presiones que tienden a modificar el esquema institucional. Por ejemplo, las entidades u organismos de financiamiento al que acuden las organizaciones sin fines de lucro, ya sea el Estado, particulares u organismos internacionales, establecen determinadas condiciones y estándares de eficacia y eficiencia, tanto para otorgar como para aumentar o mantener la ayuda solicitada. En otros casos son los mismos beneficiarios o sus familiares y, a veces, hasta los mismos voluntarios y otros miembros que presionan para que la institución aumente la eficiencia de las acciones emprendidas.

Financiamiento discontinuo

En general, las organizaciones sin fines de lucro deben apelar a fuentes externas de financiamiento por lo que dependerán de la buena voluntad del que las otorga y de la existencia de fondos disponibles. Ello conduce a que el flujo de fondos sea discontinuo y produzca períodos que oscilan entre la *“riqueza”* y la *“pobreza.”*

En general, el sistema al cual se apela es el de requerir fondos a numerosas organizaciones, tanto nacionales como internacionales, privadas o

públicas, por diversas vías y conductos. En esta búsqueda múltiple de recursos, a veces se produce también un desplazamiento de objetivos propios y se asumen otros diferentes para cuyo cumplimiento no se encuentran capacitados.

La falta de seguridad en la regularidad de obtención y mantenimiento de fondos, afecta profundamente la posibilidad de una planificación racional y adecuada. Todo esto conduce a falsas apreciaciones de la realidad y a estimaciones erróneas. También ocasionan la imposibilidad de tener personal altamente calificado, en la medida en que no se le puede asegurar continuidad en sus remuneraciones, con lo que se produce la pérdida de estos valiosos recursos humanos.

A raíz de estos factores (y otros) es común que las organizaciones sin fines de lucro intuitivamente intenten obtener cualquier tipo de recurso (económico, humano, etc.) sin detenerse demasiado a pensar si son realmente necesarios y, lo que es peor aún, si beneficiarán, serán indiferentes o inclusive puedan llegar a perjudicar al funcionamiento de la organización.

Recordemos que

A veces NO necesitamos voluntarios.

4.2 El proceso de selección

El proceso de selección no debería diferir demasiado de la búsqueda de personal rentado:

- Inicialmente se debe realizar una adecuada descripción del cargo a cubrir.
- Realizar un detallado análisis de funciones para definir el perfil solicitado.
- Difundir la búsqueda.
- Realizar las entrevistas de selección correspondientes.
- Definir la selección.

Lo más importante que hay que recordar a la hora de integrar voluntarios a las organizaciones sociales es:

*El voluntario justo para
la organización justa.*

Recordando que esto se aplica tanto para la organización como para el voluntario. Esto significa que no todos los voluntarios pueden desarrollar al máximo su potencial en la misma organización y es la responsabilidad de quien debe entrevistar o aprobar el ingreso del voluntario detectar esta compatibilidad entre la organización y la persona. De lo contrario es posible que personas con una gran capacidad y vocación solidaria se sientan frustrados aún cuando la organización en la que participan sea completamente eficaz y eficiente.

Un ejemplo:

*Tenemos dos organizaciones: por un lado la **Asociación XY Cuide-mos al Ciervo**, cuyo objeto social consiste en algo como **...proteger y promover la protección de los ciervos colorados en las provincias de...** Por otro lado está la **Asociación XW de Cazadores de Ciervos** cuyo objeto consiste en **...defender la libertad y los derechos de quienes deseen practicar la caza legal de ciervos y otros animales....***

Ahora bien, ambas organizaciones se encuentran legalmente constituidas y funcionando con total normalidad y transparencia. No obstante, cada uno de nosotros se verá fuertemente inclinado, si debiese elegir ser voluntario en una u otra, a elegir la organización cuyo objeto se aproxime más a sus propias convicciones.

4.3 Valores, Visión y Misión de la Organización

Para que el voluntario pueda saber si la organización se ajusta a sus intereses, convicciones y capacidad contributiva, lo primero con lo que debe tomar contacto y familiarizarse es con el enunciado de valores, visión y misión de la organización a la que pretende prestar su colaboración.

Por ello, comencemos definiendo brevemente los conceptos de misión, visión y valores en el contexto de aplicación de las organizaciones sociales:

La Misión

- La Misión es la razón de existencia de toda Organización Sin Fines de Lucro.
- Una clara comprensión de la Misión, junto con los objetivos necesarios para lograrla, hacen al éxito de la Organización.
- No existe sustituto para un enunciado claro que defina el accionar de la Organización.
- La búsqueda de la excelencia está altamente relacionada con la capacidad de expresar claramente los objetivos perseguidos.
- La comisión directiva, los voluntarios y el personal rentado saben, gracias a la misión, cual es el servicio que deben ofrecer y quienes son sus beneficiarios.
- Es imprescindible dedicar tiempo y esfuerzo para desarrollar un enunciado de misión sólido que sirva como plataforma para las acciones futuras.
- La Misión debe enunciar brevemente cuales son las actividades que realiza la organización, cuales son sus beneficiarios y cuales son sus objetivos a largo plazo.
- Las OSFL son controladas en cuanto a su constitución (IGJ, DPPJ, etc.) y a su condición de impositivamente exentas (AFIP, Rentas,

etc.). Más allá de eso, su campo de acción es sumamente amplio, por lo cual, el enunciar claramente su misión es una de las pocas formas de acotar claramente su accionar.

- La Misión debe ser:
 - Breve (no más de 1 o 2 párrafos)
 - Comprensible para el público en general (evitar el uso de lenguaje técnico)
 - Específica (se debe poder implementar en la práctica)
 - Flexible (para no tener que revisarla continuamente)
 - Operativa (no debe ser simplemente un enunciado de buenas intenciones)

Ejemplo: De los 300 postulantes al programa de donaciones de la Fundación Beatrice, en Chicago, EEUU, la mayoría de los 22 finalistas contestó la pregunta “¿Cómo definen el éxito y cómo saben cuando lo alcanzaron?” , con la respuesta “Al cumplir con la Misión”. Todas las 22 organizaciones tenían misiones claramente enunciadas (Knaft, E.B. et al 1991).

La Visión

- La Visión es hacia donde se dirige toda Organización Sin Fines de Lucro.
- A diferencia de la Misión, no nos dice cual es el servicio que se debe ofrecer y quienes son sus beneficiarios, sino que nos marca

un estado futuro al que se desea llegar.

- Nos dice como queremos ver a nuestra Organización en un futuro cercano.
- El plazo futuro suele oscilar de 3 a 5 años.

Los valores

- Los Valores consisten en una serie de creencias que sustentan al accionar toda Organización Sin Fines de Lucro.
- Fijan los estándares contra los cuales debemos medir nuestras acciones.
- Sirven como guía a la hora de tomar decisiones éticamente complejas.

Una vez que el voluntario comprenda los valores, la visión y la misión de la organización, podrá saber si los mismos son compatibles con la recompensa que espera obtener a cambio de su servicio.

El voluntario debe compartir la misión, visión y valores de la organización.

4.3 Reconocimiento de los voluntarios

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta cuando se trabaja con voluntarios es precisamente el reconocimiento de los mismos, tanto el reconocimiento del voluntariado en general, por parte de la sociedad, el estado, etc. y el reconocimiento del voluntario individual, por el trabajo y la dedicación dentro del ámbito de cada organización. Es por ello que podemos hablar de reconocimiento del “*voluntariado*” como algo general, y de reconocimiento al “*voluntario*” como algo individual. Este reconocimiento es fundamental para eliminar los obstáculos que dificultan el desarrollo y participación de los voluntarios, para lograr que esta actividad sea reconocida públicamente, para facilitar el apoyo y fomento por parte de las organizaciones del mercado y para lograr que los voluntarios permanezcan en la organización y además se encuentren motivados y productivos.

Tanto los sistemas de reconocimiento internos de las organizaciones como los sistemas de reconocimiento públicos adquieren una importancia fundamental a la hora de complementar los mecanismos de motivación anteriormente discutidos. Además, si deseamos que el voluntariado en general crezca en la sociedad es fundamental que el mismo sea correctamente valorado y reconocido.

Reconocimiento de los voluntarios dentro de las organizaciones

Dentro de las organizaciones existen dos sistemas de reconocimiento: los formales y los informales, los cuales sirven para reforzar su sentimiento de

pertenencia a la organización y reafirman su crecimiento dentro de la misma, permitiendo un progresivo aumento en las responsabilidades, promoción interna, capacitación, etc.

Los **sistemas formales** de reconocimiento son aquellos que se basan fundamentalmente en certificados, diplomas, placas, medallas, actos de reconocimiento, etc. Incluso algunas organizaciones cuentan con un día al año donde se hace público este reconocimiento a sus voluntarios por su labor en la organización. El objetivo de estos sistemas formales de reconocimiento es hacer sentir al voluntario que se valora su trabajo y dedicación. Este tipo de reconocimiento es especialmente adecuado para aquellos voluntarios que desean que su labor se reconozca públicamente ante el resto de los miembros de la organización, pero tienen poco impacto en aquellos que no necesitan el reconocimiento social y que su fuente de satisfacción es simplemente hacer bien su trabajo y así ayudar a los beneficiarios. Estos voluntarios generalmente se sienten más valorados con sistemas informales.

Estos sistemas solamente son efectivos cuando están correctamente implementados, por lo que deben diseñarse correctamente y encontrarse formalizados en el reglamento interno de la organización para así ser conocidos por todos sus integrantes. Todos deben saber porque se otorga un determinado reconocimiento o porque no, ya que podría resultar justamente desmotivador el entregarle un reconocimiento público a un voluntario que no se lo merece, según la valoración del resto de la organización. A pesar de ser solamente un complemento al correcto reconocimiento de los voluntarios, toda organización debería contar con algún sistema de este tipo, siempre acorde con las características de la misma.

Los **sistemas informales** son aquellos reconocimientos cotidianos que se producen día a día y por ello en muchas ocasiones son bastante descuidados, al no asignarles la importancia que realmente tienen. El reconocimiento informal le demuestra al voluntario tanto la valoración de su trabajo como la valoración del voluntario como “*persona*”. Este sistema de reconocimiento incluye aspectos como:

- Decir “*gracias*”.
- Decirles que realizaron un buen trabajo cuando éste sea el caso.
- Pedirles sus opiniones (y tenerlas en cuenta).
- Aumentar gradualmente sus posibilidades de participación.
- Fomentar su capacitación para que puedan incrementar sus habilidades y adquirir una mayor formación.
- Facilitar su asistencia a cursos, seminarios, etc.
- Permitir que participen en las decisiones que les afectan.
- Facilitarles los medios adecuados para desarrollar su labor cómodamente.
- Brindarles acceso a los servicios que pueda prestar la organización.
- Otorgarles cartas de recomendación para posibles ofertas laborales.

Reconocimiento de los voluntarios fuera de las organizaciones

Más allá del reconocimiento interno que lleva a cabo cada organización para con sus voluntarios, es importante que existan mecanismos de reconocimiento público que fomenten la actividad del voluntariado. Estos sis-

temas provienen de la sociedad en general, aunque deben existir normas particulares implementadas por el Estado y, en algunos casos, también por las organizaciones del Mercado. El reconocimiento de este tipo es importante para la eliminación de obstáculos, el fomento de la participación de sectores más amplios y como forma de recompensar la dedicación de los voluntarios.

De hecho, son las propias organizaciones de la sociedad civil las principales impulsoras de lograr un mayor reconocimiento público del voluntariado, y para ello es imprescindible contar con el apoyo de los medios de comunicación para promocionar el trabajo que desarrollan los voluntarios. Si las organizaciones desean aumentar la cantidad y la dedicación del voluntariado en general, deben transmitir y destacar el papel que juegan los voluntarios en los proyectos que desarrollan. En muchas ocasiones los medios difunden las actividades de las organizaciones, sin resaltar el papel fundamental que ocupan los voluntarios. El hacer que se conozca el auténtico papel del voluntariado es una de las responsabilidades que tienen los directivos de las organizaciones sociales.

Desde la sociedad, junto con el estado y los medios de comunicación, existen muchas y variadas medidas que pueden implementarse para lograr un mayor reconocimiento público del voluntariado:

- Crear, especialmente en los ámbitos municipales, estamentos responsables de reconocer y facilitar la participación voluntaria.
- Incluir a representantes de sectores voluntarios en los debates relativos al establecimiento de las políticas y prioridades del gobierno en áreas como la salud, la educación, la cultura y el medio

ambiente.

- Reconocer formalmente los servicios de los voluntarios a efectos curriculares ante la función pública.
- Incorporar, en los distintos niveles de la enseñanza, contenidos orientados a crear entre los estudiantes una conciencia solidaria.
- Promover acuerdos entre empresas y organizaciones sociales para la incorporación de trabajadores como voluntarios.
- Establecer, por parte de entidades empresariales, formas de reconocimiento individual y grupal de los voluntarios, como por ejemplo la concesión de premios anuales.
- Lograr una difusión periodística mucho más amplia, para así divulgar y compartir los logros de los voluntarios. Hay que recordar que el reconocimiento requiere visibilidad.
- Realizar campañas de concienciación e información para la sociedad, sobre la labor desarrollada por los voluntarios dentro de las organizaciones, para lograr un mayor conocimiento y comprensión del papel social desempeñado por estas organizaciones.

Capítulo 5

Vinculación entre voluntarios y organizaciones

5.1 Marco legal

Ley 25855 - 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 2º — 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 3º — 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 4º — 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 6º, inciso e) de la presente ley.

ARTICULO 5º — 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 6º — 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 7º — 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 8º — Los términos de adhesión del Acuerdo Básico Común del Voluntario Social deberán establecerse por escrito en forma pre-

via 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 9º — 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 repre-

sentantes 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 ejerci-

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

Art. 2° — 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. 3° — Dése cuenta al HONORABLE CONGRESO DE LA NACION.

Art. 4° — 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.

5.2 Formas de contactarse

Para información acerca de:

- Personas que desean ofrecerse como voluntarios
- Organizaciones que buscan voluntarios

Se puede consultar el sitio web del Centro de Tecnología para el Desarrollo (entrando en el menú de voluntariado).

www.cented.org.ar

Bibliografía

Benveniste, Guy. 1989. Mastering the Politics of Planning. Chap. 7: Building Coalitions and Networks to Support Plans, pp. 156-194; Chap. 8: Paying Attention to Planning Logistics, pp. 195-229; Chap. 9: Avoiding Derailment: How to Keep Plans on Course, pp. 230-262. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Berger, Gabriel y Poli, María. 2000. Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro. Buenos Aires. Foro del Sector Social.

Bernstein, P. 1997. Best practices of effective Nonprofit Organizations. The Foundation Center. Chap. 18: Collaboration.

Bryson, John. 1994. Strategic Planning and Action Planning for Non profit Organizations. Herman, Robert & Associates. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. San Francisco, CA. Jossey-Bass Publishers.

Burkhart, Patrick, Reuss, Suzanne. 1993. Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Organizations.

Connors, Tracy. 1992. The volunteer Management Handbook.

Drucker, Peter. 1992. Dirección de instituciones sin fines de lucro. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. Cuarta Parte: "Las relaciones humanas.

Su personal, su junta directiva, sus voluntarios, su comunidad”, pp. 145-180.

Drucker, Peter. 1993. *Administración y Futuro*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana. Cap.XXIX: El Gobierno de las Organizaciones No Comerciales: Lecciones para el Exito. pp.170-177.

Eadie, Douglas. 1993. *Beyond Strategic Planning*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Fowler, A. 1997. *Striking a balance – A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*. Chap 5: “NGDOs are not islands: Making Relationships Effective”, pp. 93-128.

Frydman, Fernando. 2003. *Cultivar el Compromiso, Manual de Desarrollo de Fondos para Organizaciones Sociales*, Fundación Compromiso, Editorial Granica.

Heskett, J., Sasser, W. y Christopher, W. C. 1992. *Cambios creativos en servicios*.

Hodge, B.J. Anthony, W.P., Gales L.M. 2003. *Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico*. Sexta edición. Pearson Educación, Madrid.

Knauff, E.B., Berger, Renee A., and Gray, Sandra. 1991. *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*. Cap. 1: The Primacy of Mission, pp. 3-7; Cap. 15: Making Mission Meaningful, pp. 119-126. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Kotter, J. 1990. *A Force for Change*. Free Press. Cap. 1.

Kouzes, J. y Posner, Barry. 1997. “El desafío del liderazgo”, Ed. Granica, Bs.As. Caps. 1-2.

León Melgar, Patricia. 1999. *Rol del Liderazgo en la Estabilidad financiera de las Instituciones Sin Fines de Lucro*, The Nature Conservancy, Cap. 1.

Macduff, Nancy. 1994. “Principles of Training for Volunteers and Employees”, in Herman, R. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 591-615.

McCurley, Stephen. 1994. “Recruiting and Retaining Volunteers”, in Herman, R. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 511-534.

Maslow, Abraham. 1943. “A theory of human motivation.” *Psychological review* (July).

Meneghetti, Milena. 1992. *Motivating people to volunteer their services*, en Connors, Tracy “*The volunteer management handbook..*”

Mink, O., Owen, K., Mink, B. 1993.. *Developing High Performance People*. Addison Wesley, Cap. 2.

Mintzberg, Henry. 1994. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*, January-February 1994, pp. 107-114.

Ragin, Ch. 1998. A Comment on Social Origins of civil society en *Voluntas*, Plenum Publishers, Vol. 9. Nro 3, NY.

Mintzberg, Henry and Quinn, James B. 1992. *The Strategy Process: Concepts and Contexts*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Cap.4: Strategy Analysis, Generic Strategies, pp. 70-82.

Moore, Mark. 2000. Managing for Value: Organizational Strategy in For Profit, Nonprofit, and Government Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.29, N.1. Supplement 2000, pp.183-204.

Nutt, Paul and Backoff, Robert. 1992. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, Cap. 1: The Need for Strategic Management, pp.3-21; Cap. 2: Why Strategic Management is Different in Public and Third Sector Organizations, pp.22-52. Cap. 8: Tailoring The Process for Specific Needs, pp. 203-221.

Ochman, Malgorzata and Jordan, Pawel. 1997. *Volunteers: A Valuable Resource*, Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

O'Connell, Brian. 1988. *Conducting Good Meetings*, in *Nonprofit Management Series #4*, USA: Independent Sector.

Pynes, Joan. 1997. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Roitter M., I. González Bombal. 2000. “Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina” Centro de estudios de Estado y Sociedad (CEDES).

Salamon, Lester; Anheier, Helmut. 1992. “In search of the non profit sector. I : The question of definitions”, en *Voluntas*, Plenum Publishers, 3/2, November.

Salamon, Lester; Anheier, Helmut. 1996. “Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationality”, Working paper Number 22 of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore.

Sawhill, John. 1998. *Mission Matters: Staying Focused in a World of Unlimited Opportunity*. Boston, MA: Harvard Business School Social Enterprise Series 13.

Steimberg R., Young, D. 1998. A Comment on Salamon and Anheimer Social Origins of civil society en *Voluntas*, Plenum Publishers, Vol. 9. Nro 3, NY.

Suárez, Francisco.1995. “Debilidades de las ONG” en *ENOIKOS* N° 9 – Diciembre. Facultad de Ciencias Económicas.UBA.

Stephen Beaumont es Licenciado en Sistemas (UB), Especialista en Organizaciones Sin Fines de Lucro (UdeSA, UTDT y CEDES) y actualmente se encuentra realizando una Maestría en Dirección de Organizaciones (MBA) en el Instituto Universitario Naval.

Ocupa cargos directivos en diversas Organizaciones Sin Fines de Lucro, entre ellos: es Presidente del Centro de Tecnología para el Desarrollo, Secretario de la Cámara Empresaria de La Lucila y Presidente del Foro Vecinal de Seguridad de Olivos-La Lucila (Comisaría 1ª de Vicente López).

Se desempeña como Consultor para Organizaciones de la Sociedad Civil y ha publicado varios artículos y trabajos sobre las mismas. Este es su cuarto libro.



CENTED

www.cented.org.ar