



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**BASES PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA  
DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO, EN LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO  
VOLUNTARIO EN ORGANIZACIONES CON FINES  
SOCIALES.**

**APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL (C.M.I)**

SEMINARIO DE TITULO  
INGENIERÍA COMERCIAL  
MENCION ADMINISTRACIÓN

ALUMNA: CARLA BEATRIZ RAMOS CISTERNA.

PROFESOR GUÍA: SR. JOSÉ ANTONIO MUGA NAREDO.

**SANTIAGO, AGOSTO DE 2003**





4.1.2	Organizaciones sin Fines de Lucro	11
.....		
	Definición y Caracterización de Organizaciones sin Fines de Lucro.....	11
.		
4.1.2.2	Diferencias entre Organizaciones Lucrativas y No Lucrativas.....	13
4.1.3	Organizaciones Voluntariado.....	de 15
4.2	Administración.....	16
.....		
4.2.1	Descripción de Concepto de Administración.....	de 16
4.2.2	Administración de Recursos Humanos.....	17
4.2.3	Administración Voluntariado.....	de 18
4.3	Voluntariado.....	19
.....		
4.3.1	Definición Voluntariado.....	de 19

4.3.2	Caracterización	del 20
Voluntariado.....		
4.3.2.1	Procedimientos de Dirección	del 21
Voluntariado.....		
4.4	Medición	del 24
Desempeño.....		
4.4.1	Importancia de la Medición	de 24
Desempeño.....		
4.4.2	Propósitos para la Medición	del 25
Desempeño.....		
4.5	Cuadro de Mando	29
Integral.....		
5	Implicancias	del 32
Tema.....		
5.1	Sobre las Organizaciones	32
.....		
5.1.1		32
Antecedentes.....		
.....		
5.1.2	Organizaciones de Voluntariado	en 34
Chile.....		
5.1.3	Caracterización de las Organizaciones de Voluntariado	35
.....		
5.1.4	Organizaciones de Voluntariado de la Región	37

Metropolitana.....	
5.2	Sobre los 39
Voluntarios.....	
5.2.1	Evolución del Voluntariado en Chile 39
5.2.2	Voluntariado Joven 41
.....	42
5.2.4	Tópicos de la Administración de Voluntariado en Organizaciones Sin Fines de Lucro.....
43	
Adaptación del Cuadro de Mando Integral a Organizaciones sin Fines de Lucro.....	44
.....	
5.3.1	Aspectos de Interés de las Instituciones sin Fines de Lucro.....
44	
5.3.2	Utilización del Capital Humano.....
45	
5.3.3	Contribución del Cuadro de Mando Integral.....
46	
5.3.3.1	Perspectiva de los Clientes.....
47	
5.3.3.2	Perspectiva de.....
47	

Financiera.....		
5.3.3.3	Perspectiva de Procesos Internos	48
5.3.3.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	48
5.3.4	Descripción de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	49
6	Planteamiento de Hipótesis	53
6.1	1.....	Hipótesis 53
6.2	2.....	Hipótesis 53
6.3	3.....	Hipótesis 53
7	Descripción del Estudio.....	54
7.1	Reconocimiento y Evaluación de la Actuación de Instituciones de Voluntariado con Fines Sociales de la Región Metropolitana.....	54
7.1.1	Objetivo General	54
7.1.2	Objetivos	54



Específicos.....	
7.1.3	Metodología 55
.....	
7.1.4	Descripción de la Fase de Preparación y 55
Elaboración.....	
7.1.4.1	Selección de la 55
Muestra.....	
7.1.4.2	Retrato de la 56
Muestra.....	
7.1.5	Elaboración de la 57
Entrevista.....	
7.1.5.1	Parámetros de Medición 57
.....	
7.1.5.2	Escala de 59
Medición.....	
7.1.6	62
Resultados.....	
.....	
7.1.6.1	Primera Parte: Antecedentes de la 62
Institución.....	
7.1.6.2	Segunda Parte: Procedimientos Internos de la 63
Institución.....	
7.1.6.3	Tercera Parte: 65
Indicadores.....	

7.2 Análisis y Elaboración de Estructura, a partir de Entrevista en 69

Profundidad.....

....

7.2.1 Objetivo 71

General.....

7.2.2 Objetivos 71

Específicos.....

7.2.3 72

Metodología.....

....

7.2.4 Caracterización de los 72

Entrevistados.....

7.2.5 Resultados y 74

Conclusiones.....

7.3 Conclusiones 81

Finales.....

8 Elaboración de Bases para la Medición de Desempeño de la 83

Administración del

Voluntariado.....

8.1 Aspectos a Considerar en la 83

Elaboración.....

8.2 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para Instituciones de 84

Voluntariado con Fines

Sociales.....	
8.2.1	Objetivo 84
General.....	
8.2.2	Objetivos 84
Específicos.....	
8.2.3	Inductores de la 84
Actuación.....	
8.2.4	Indicadores de 90
Resultados.....	
9	Resolución de Hipótesis y 92
Conclusiones.....	
9.1	Resolución de las 92
Hipótesis.....	
9.1.1	Hipótesis 92
1.....	
9.1.2	Hipótesis 95
3.....	
9.1.3	Hipótesis 96
2.....	
9.2	97
Conclusiones.....	
.....	
10	99
Bibliografía.....	

.....				
11				101
Notas.....				
.....				
12				105
Anexos.....				
.....				
12.1	Anexo	1:	Entrevista	de 105
Evaluación.....				
12.2	Anexo	2:	Entrevista	en 109
Profundidad.....				
12.3	Anexo 3: Línea de Gerenciamiento del Centro Metropolitano de			112
	Voluntariado			
Más+Otros.....				
12.4	Anexo 4: Extracto de la “Investigación sobre la conversación social			115
	y opinión publica acerca del voluntariado en Chile” del			
D.O.S.....				

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene dos propósitos, el primero, ahondar en una materia que prácticamente no tiene referencias, el desempeño administrativo y organizacional de las instituciones que componen el denominado “Tercer Sector”, específicamente de aquellas que poseen voluntariado con fines sociales.

El segundo, aportar con la construcción de un sistema de medición genérico para el sector, que sirva como base para la posterior elaboración de un método de evaluación de desempeño en la conducción de los recursos voluntarios, de cada entidad.

El primer apartado del estudio, presenta un marco teórico que hace un recuento conceptual de los temas relevantes para la comprensión de los sucesivos episodios de la investigación.

En el siguiente análisis, se profundizan aquellos aspectos contingentes que han tenido influencia en la evolución del Tercer Sector en Chile, presentándose a consecuencia de esto, las interrogantes que conforman las hipótesis que se plantean enseguida.

Posteriormente, se describe el desarrollo de la investigación dividida en dos etapas, por una parte y con un carácter cuantitativo se realiza un reconocimiento y evaluación simultánea, de la actuación de instituciones de voluntariado con fines sociales de la Región Metropolitana. Y en una segunda instancia, a partir de un estudio cualitativo-exploratorio, se efectúa un análisis y la confección de una estructura administrativa de dirección de

voluntarios, mediante los resultados de entrevistas en profundidad ejecutadas a organizaciones derivadas de la evaluación.

A continuación, se presenta la elaboración de bases para la medición de desempeño de la administración del voluntariado, extraídas de una fusión de los resultados del análisis anterior con la adaptación de un sistema de gestión creado para empresas comerciales, el Cuadro de Mando Integral.

En el apartado final, se dan a conocer las comprobaciones de las hipótesis despojadas de la información primaria y secundaria expuesta. Junto con esto, se plantean las conclusiones respectivas que buscan consumar la investigación.



## 2. INTRODUCCIÓN

Sin aprensiones es posible afirmar que vivimos una época difícil. Una época donde los incómodos e indeseables cambios que han abrazado todos los ámbitos de la cultura, se han vuelto más determinantes y frecuentes.

Estos han alcanzado incluso la manera en que es percibido el mundo. Las nuevas exigencias y desafíos al que estamos expuestos cada día, han convertido esta en una sociedad marcada por el individualismo y egoísmo, generando un cambio enérgico en la forma de enfrentar la vida en relación a décadas anteriores, donde las personas daban sentido a sus actividades en torno a ideales y fines comunes.

En la actualidad, la carencia de ideologías se traduce en una evidente falta de sentido social. No es necesario dramatizar con esto, es la época en que nos ha tocado vivir y todos somos responsables de ella. Quien sienta la inquietud tiene la posibilidad de canalizarla a través de las organizaciones del Tercer Sector.

Es justamente aquí donde potenciar el rol del voluntariado como un elemento protagonista de la sociedad, se hace imprescindible. Debe ser más que un simple recurso de costo menor que ejecuta actividades o servicios para las instituciones con fines sociales, o un pasatiempo que le permita sentirse mejor consigo mismo. Este puede y debe ser un agente promotor de responsabilidad social.



Se requiere que la organización que acoge al voluntario, sea consciente y lo distinga como un recurso competitivo que puede crear el valor necesario para el cumplimiento exitoso de su misión. En la práctica, está muy lejos de suceder de esa forma, más aún, cuando se observa que son escasas las entidades que destinan recursos humanos, materiales y financieros trascendentes a la administración del voluntariado, argumentando que la asignación de recursos a estas labores no generarían mejores resultados que los de hoy.

A partir de lo expuesto, el objetivo último del presente estudio es producir un instrumento útil y aplicable a las organizaciones que deseen mejorar el rendimiento de su actuación en la administración de su personal voluntario.



### 3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones sin fines de lucro, al igual que las empresas que buscan generar utilidades para sus accionistas, deben desarrollar estrategias que le permitan administrar eficientemente los escasos recursos que logran obtener para el desarrollo de sus actividades.

Considerando que el número de entidades con políticas filantrópicas permanentes en el tiempo es muy limitado, y que son muchas las organizaciones postulantes a conquistar esos fondos, se genera una competencia entre ellas, en que el concepto de eficiencia es de vital importancia como carta de presentación para marcar la diferencia en la adjudicación de ellos.

La eficiente administración del recurso humano voluntario genera una *ganancia* que aún no ha sido dimensionada correctamente. Además de ser un recurso para el cumplimiento de la misión de la organización, es un activo de bajo costo que refleja la esencia del espíritu de la entidad y que posee una motivación intrínseca por la labor que realiza.

Por todo esto, el voluntario puede convertirse en un activo estratégico para la organización que así lo desee.

A pesar de este incalculable valor, las instituciones con fines sociales no poseen conciencia de la real importancia de potenciar el desarrollo del recurso humano en la elaboración de

sus estrategias, considerándolo sólo para implementar medidas que afecten particularmente su funcionamiento.

Si a esto último se agrega la desventaja relativa que ellas manifiestan en el desarrollo de su rol en la sociedad a lo largo del tiempo, generada por la evolución de las necesidades básicas del hombre inclinadas hacia comportamientos consumistas, podría explicarse la carencia de información y herramientas que fomenten un mejor desempeño de estas entidades en la sociedad.

Por lo anteriormente expuesto, el presente estudio pretende explorar el comportamiento de aquellas entidades de ánimo social eficientes, especialmente en la administración de su personal voluntario, con el objetivo de obtener de ellas, las bases de una herramienta de control, que permita a otras organizaciones prosperar en el correcto aprovechamiento de sus recursos.



## **4. MARCO TEORICO**

### **4.1 ORGANIZACIONES**

#### **4.1.1 Sobre el Concepto de Organización**

##### **4.1.1.1 Definiciones de Organización**

Acompañando la evolución del pensamiento humano, las definiciones de “organización” han ido apareciendo a lo largo del tiempo.

A pesar del gran número de autores que se refieren a este tema, en la actualidad no existe consenso real sobre el concepto que define exactamente su comportamiento.

Entre los más destacables, el aporte de Max Weber<sup>1</sup> muestra raíces en los patrones de interacción de los integrantes de una agrupación, quienes se involucran por medio de las tareas que deben ejecutar y la búsqueda por cumplir los objetivos.

Además, este ha servido de base para otras definiciones.

Por otra parte, entre las más contemporáneas se encuentra la de Etzioni, quien define a las organizaciones como “unidades sociales construidas y reconstruidas de forma deliberada para buscar metas específicas”<sup>i</sup>

En la actualidad, hacer referencias a modelos biológicos, para explicar el comportamiento y evolución de estas, es cada vez más frecuente. Centrarse en seres vivos como modelo de adaptación e integración al medio que los rodea, para aplicarlo a organizaciones más complejas, a resultado muy asertivo al tratar de describir su comportamiento ante situaciones cada vez más dinámicas y cambiantes.

En una aproximación a una conceptualización general, se podría definir a una organización como una agrupación social conformada para el logro de un objetivo determinado o misión.

#### **4.1.1.2 Características de las Organizaciones**

Agrupando conceptos, las siguientes pueden ser definidas como las características más relevantes:<sup>ii</sup>

- Son unidades sociales: Están conformadas por individuos que interactúan entre ellos.
- Son complejas: Sus miembros son individuos diversos, con características únicas, los cuales deben ser coordinados, mediante sus acciones.
- Evolucionan: Son organismos dinámicos, que acompañan la evolución del hombre y su entorno.

- Aplican la División del Trabajo. Están creadas para conseguir un objetivo que sólo es alcanzable organizando y dividiendo el trabajo.
- Buscan la eficiencia. Persiguen cumplir su objetivo, generando el máximo rendimiento y a la vez sacrificando el mínimo de recursos.

Las organizaciones poseen un sistema de relaciones que ordena y relaciona sus elementos, es decir poseen mecanismos de coordinación que integran las acciones de sus miembros en una sola acción unitaria para todo el conjunto.

Se ha definido a la estructura organizacional como un conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales, teniendo en cuenta las responsabilidades asignadas a cada uno de los elementos que la componen<sup>iii</sup>.

A raíz de esto, se deduce que una organización eficiente requiere de una estructura organizativa que facilite la coordinación y el flujo de información entre sus partes, que otorgue flexibilidad a la organización y que promueva la motivación en el interior. Todo esto, considerando las características propias y su misión.

## **4.1.2 Organizaciones sin Fines de Lucro**

### **4.1.2.1 Definición y Caracterización de Organizaciones sin Fines de Lucro**

Una organización es una agrupación de personas que persiguen un objetivo común. Ante esta definición tan amplia, también existe una clasificación muy amplia, que las divide entre aquellas que persiguen el lucro y aquellas que no lo hacen.



Por la gran variedad de instituciones sin ánimo de lucro, es difícil hacer mayor referencia frente a ellas, es más, entre algunas se encuentra la Iglesia, pasando por los bomberos, hasta un sindicato. A pesar de esto, las congrega su carácter privado y el objetivo de entregar bienestar a la sociedad, es decir, su finalidad social.

El interés del presente estudio, está centrado en aquellas organizaciones que prestan un servicio a la comunidad y que van en directo beneficio a aquellos individuos que han sido denominados como los *más necesitados* de apoyo en la sociedad. Por lo tanto, en lo que sigue, estas entidades serán el grupo objetivo de análisis y en especial aquellas que están integradas por voluntarios (punto que se tocará más adelante), haciéndose referencia a ellas como "instituciones de voluntariado con fines sociales".

Entre de las características más importantes de estas últimas, se encuentran:

- Su misión está enfocada en prestar un servicio a la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas, especialmente del segmento de la población que posee menos oportunidades.
- Han sido denominadas, agentes de cambio<sup>iv</sup>, debido a que sus misiones están orientadas a cambiar y/o mejorar la realidad, o parte de ella, de aquellos que enfrentan menores posibilidades que el resto.
- Sin duda la creación de este tipo de entidades sólo tiene razón en el cumplimiento de su misión, por lo que su existencia depende de la posibilidad de generar el cambio que buscan.

- Sus “clientes” no pagan por el servicio recibido, situación que define su carácter no lucrativo. Lo cual no significa que no puedan obtener beneficios contables, ya que en caso de obtenerlos, han de invertirlos en las actividades relativas a su misión.
- Son instituciones de voluntariado, en todos los niveles de la estructura organizacional.
- El financiamiento proviene mayoritariamente de fuentes externas, por lo menos en la etapa inicial.

Las organizaciones con propósitos sociales, al igual que una empresa que busca arrojar resultados positivos en el balance contable, debe generar una estrategia que le permita administrar eficientemente los recursos escasos que dispone.

El fin último de estas instituciones es, sin duda, captar recursos para cumplir su misión.

Su supervivencia depende de los financiadores, por lo tanto deben encontrar el equilibrio entre el cumplimiento de la misión y la satisfacción de los requerimientos de sus proveedores de recursos. Por esta razón la administración, en su búsqueda por cumplir ambos objetivos, debe alcanzar la eficiencia organizativa que le permita cubrir la necesidad prioritaria de trabajar con carácter permanente, lo que solicita de fidelización por parte de los financiadores.

Además, deben poseer cierta independencia política para tomar las decisiones que le permitan maximizar el bienestar de sus clientes. Para lograr esto, deben diversificar su cartera de financiadores, de forma de no depender sólo de un proveedor que pudiera adquirir control sobre el destino de los recursos. Esta independencia política, trae consigo un aumento de costos económicos para la institución, ya que deben desarrollar programas y actividades con el fin de retener a todos sus proveedores. Con esto, se confirma su necesidad, de administrar eficientemente los recursos disponibles, para mantener satisfecha a toda la cartera de financistas.

Finalmente, es prudente recordar que no son muchas las corporaciones que poseen una actividad filantrópica sostenida en sus programas y por otro lado existen miles de instituciones sin afán de lucro que desean conquistarlas. Esto genera una competencia entre ellas, por la obtención de los tan escasos fondos.

La competencia debería incentivarlas aún más a buscar la estrategia organizacional eficiente, que les permita administrar los recursos disponibles de manera inmejorable.

No obstante la realidad enseña que muchas están muy lejos de aspirar a aquello.

Analizando los rasgos intrínsecos de estas entidades, es posible entender más fácilmente la razón de lo mencionado.

Su carácter no lucrativo, ha significado una desventaja respecto a las demás organizaciones, en su evolución a lo largo del tiempo. Esto podría explicarse por que las necesidades básicas de sobrevivencia del hombre, han ido evolucionando hacia comportamientos consumistas, que generan búsquedas constantes por adquirir la mayor cantidad de recursos posible, mediante sus actividades laborales y no laborales.

#### **4.1.2.2 Diferencias entre Organizaciones Lucrativas y No Lucrativas**

#### **4.1.3 Organizaciones de Voluntariado**

Diversos autores se han referido a las organizaciones de voluntarios, Knoke y Prenskey se refieren a estas como “..grupos formalmente organizados con nombre, donde la mayoría de sus participantes no obtienen sus modus vivendi de las actividades de la organización, aunque unos cuantos puestos reciben paga como personal o líderes”<sup>v</sup>.

La mayoría de ellos asegura que esta es una clasificación separada de organizaciones, en las que la clásica teoría organizacional no tiene útil aplicación.

En la actualidad, este tipo de asociaciones han sido clasificadas según<sup>vi</sup>:

- El estatus de las acciones voluntarias que realizan, reconociendo a aquellas que son exclusivamente de voluntariado y las que no lo son.
- La composición de sus miembros en relación al carácter de voluntariado. En este caso existirán aquellas que están integradas únicamente por voluntarios y aquellas de composición mixta (de voluntarios y otras categorías de participación)
- Su carácter jurídico, están aquellas que poseen personalidad jurídica y las que no la tienen.



## **4.2 ADMINISTRACIÓN**

### **4.2.1 Descripción de Concepto de Administración**

La administración es una ciencia, que ha sido utilizada desde las primeras civilizaciones con el fin de desarrollar actividades que requieren ser ejecutadas de

manera grupal. Sin duda es y ha sido una de las prácticas fundamentales y más utilizadas en todos los ámbitos del que hacer del hombre.

Es factible definir la administración como una ciencia social que persigue el cumplimiento del objetivo de una institución, mediante redes y mecanismos de procesos organizacionales.

Existe mucha literatura sobre las tendencias de la administración y sus evoluciones en el tiempo<sup>vii</sup>, las primeras ideas nacieron en la escuela de administración científica, por los años 1900 y 1925, periodo en el cual encontramos al padre de la administración moderna, Henry Fayol, quien la consideró como la función más importante de una organización y contribuyó con funciones que aún se utilizan, las que se han agrupado en cuatro grandes áreas para todo tipo de instituciones:

#### Planeación

Incluye la selección de la misión, la elaboración de la estrategia, los objetivos estratégicos y las actividades e inductores de la actuación.

## Organización

En primer lugar se comunica e integra a la organización la planificación propuesta, luego se establece la estructura organizacional con la descripción de funciones detalladas.

## Dirección

El liderazgo es el elemento principal para lograr movilizar a los individuos al cumplimiento de los objetivos de la organización.

## Control

Para el cumplimiento de la planificación, corrige y mejora el desempeño de los trabajadores y por ende el de la institución.

Para facilitar el cumplimiento de los objetivos, la administración debe coordinar el uso de sus recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, entre las distintas áreas que se crean en favor de esta meta. Cada institución se divide, según su misión y objetivos específicos, no obstante, existen las siguientes áreas genéricas:

- Producción del bien o servicio
- Finanzas
- Comercialización
- Recursos Humanos (RR. HH)

## 4.2.2 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es indispensable para lograr un buen desempeño del personal de la organización y por ende de ella misma.

Podría ser definida como una disciplina que organiza a los miembros que trabajan en la institución, combinando las necesidades e intereses individuales con los globales, en busca de lograr los objetivos planteados.

El propósito final del departamento de recursos humanos es aumentar la productividad de los trabajadores y el de la institución. Este tiene la particularidad de trabajar con individuos únicos, con características y comportamientos diferentes, razón por la cual debe considerar todo lo que ello implica, diversidades entre personas, grupos informales y elaboración de criterios de evaluación para cada uno, entre otros.

Este departamento, organiza, dirige y controla a todas las personas que laboran en la entidad. Además de estas funciones, participa en procesos como dotación de personal, remuneración, sistema de incentivos, capacitación y desarrollo, y conjuntamente con esto interviene como enlace entre los trabajadores y las coyuntura gubernamentales.

La estructura orgánica de un departamento de recursos humanos describe las funciones que debe seguir la organización y además refleja su tamaño. Esta se puede dividir en tres enfoques sistémicos principalmente:<sup>viii</sup>

- **Entrada:** Reclutamiento, selección, contratación e inducción.



- **Proceso:** Desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales.
- **Salida:** Desvinculación, renuncia, jubilación, licencias, etc.

### 4.2.3 Administración de Voluntariado

La administración es una ciencia que tiene el mismo propósito en todas las organizaciones, sea cual sea su finalidad. Sin embargo, la administración del personal voluntario tiene exigencias y requisitos diferentes, lo que produce que los sistemas de planificación, organización, motivación y control sean también distintos.

La evidencia empírica revela que quienes deben administrar al personal voluntario, no utilizan las herramientas básicas que les permitan lograr una administración relativamente eficiente.

En la obtención del recurso es donde recae principalmente el problema. En ocasiones el reclutamiento se realiza a través de conocidos de quienes trabajan dentro de la institución o mediante de la recomendación de otras organizaciones con similares características. Esto limita la posibilidad de obtener a profesionales más capacitados.

Por otra parte, la contratación y la inducción se realizan en un periodo muy corto. A pesar de ello, esta etapa resulta ser una de las ventajas de estas instituciones por sobre las empresas lucrativas, ya que en esta perciben que los resultados que genera una buena gestión, tendrán repercusiones que van más allá de la satisfacción laboral.

Y por último, el sistema de incentivos no siempre es utilizado de forma correcta, las características de estas instituciones distan bastante de las empresas y más aún las de su personal. Las necesidades e intereses específicos de quienes trabajan voluntariamente, deben ser consideradas para elaborar un plan de incentivos acorde a sus particularidades.

Para tratar en mayor profundidad estos procedimientos, es prudente en primer lugar hacer referencia, a la definición de voluntariado que se considerará.

## **4.3 VOLUNTARIADO**

### **4.3.1 Definición de Voluntariado**

En una aproximación al concepto de voluntariado, realizado por el Programa de Fomento al Voluntariado de la División de Organizaciones Sociales<sup>ix</sup>, se lo ha definido nominalmente como “el conjunto de prácticas a través de las cuales los ciudadanos realizan voluntariamente aportes o donaciones de trabajo, con el fin de satisfacer necesidades esenciales humanas insatisfechas en individuos, personas o grupos concretos, acción que realizan en el marco de procesos sistemáticos, especiales o discernibles de intervención social, vinculados a grupos u organizaciones de la sociedad civil”

Los elementos que componen esta definición, se enlazan alrededor de la idea de “acción voluntaria como un tipo particular de práctica de participación ciudadana”<sup>x</sup>

Lógicamente, estas “acciones” han de ser ejecutadas por un individuo, el voluntario, que es aquel que desea entregar algo propio, ya sean habilidades, conocimientos o tiempo, en favor del bienestar de la sociedad, en actividades que no buscan lucrar.

Esta enunciación presenta muchos matices a partir de los cuales se han establecido las siguientes clasificaciones: <sup>xi</sup>

- De acuerdo al destino de los servicios que presta la organización, se define al voluntario-beneficiario como aquel que se favorece de estas acciones y al voluntario-externo como aquel que no lo hace.
- Según el tiempo que se le dedica a las acciones de voluntariado, se halla el voluntario de mayor implicación y el de menor implicación temporal.
- Conforme a la referencia de las motivaciones individuales, se distingue al voluntario auto-referido, como aquel que posee motivaciones en torno a la esperanza de extraer beneficios personales, a partir de la acción que realiza.
- Y por otro lado al voluntario alter-referido, como aquel construye su motivación en base al deseo de favorecer a los demás.

Sin duda, un voluntario es más que un recurso de costo menor para estas organizaciones, ellos reflejan su identidad, le entregan el carácter humanitario a las actividades y servicios que ella realiza.

### 4.3.2 Caracterización del Voluntariado

La incorporación del voluntario, puede ser definida de varias formas dependiendo de las intenciones y el lugar que ocupen ellos en la institución:

Para algunas entidades el voluntario es un medio y para otras un fin en si mismo. En el caso de las primeras, el voluntario es evaluado por el aporte entregado en las tareas que debe desarrollar, por lo tanto se considera como un recurso de bajo costo que debe ser administrado. En cambio, cuando el voluntario es considerado como una finalidad para la organización, su necesidad de entregar algo propio, se convierte en un objetivo que debe satisfacerse.

Por otra parte, existen dos tipos de tareas que realiza el voluntario, la que van de acuerdo al lugar que ocupan en la estructura organizacional.

En algunas instituciones este participa de las actividades en que se asiste directamente al beneficiado, lo que se da en la mayoría de los casos. En otras, el voluntariado participa de las actividades administrativas. En esta circunstancia el voluntario tiende a ser más profesional y se ubica en los extremos superiores del organigrama.

Según un estudio respecto a la “Conversación Social y Opinión Pública acerca del voluntariado en Chile”<sup>xi</sup>, en la actualidad las actividades realizadas por quienes afirmaron participar o haber participado como voluntario en alguna institución, se agrupan en:

- Ayuda a terceros
- Recolección de Bienes

- Actividades académicas
- Actividades comunitarias

Una institución de voluntariado, debe poseer una estructura organizacional y administrativa que le permita acogerlos e integrarlos de manera adecuada para el cumplimiento de sus objetivos. Esto debido a que el aporte del voluntario, estará determinado por las distinciones anteriormente señaladas, lo que suele provocar desfases entre las expectativas de la organización y la realidad de sus intenciones, conocimientos y habilidades.

Lo expuesto permite deducir que la administración de voluntarios se diferencia en varios aspectos a la del personal rentado.

#### **4.3.2.1 Procedimientos de Dirección del Voluntariado**

A grandes líneas, las funciones o procedimientos generales de la primera, serían:

##### Detección de Necesidades

A partir de una descripción de los puestos y tareas, se debe identificar las necesidades de voluntarios que posee la institución, considerando además del perfil del voluntario requerido, la cantidad, lugar y jornada de trabajo.

##### Reclutamiento

De acuerdo al perfil requerido, se determina el mercado objetivo para elaborar la estrategia de captación y realizar la convocatoria.

### Selección

Esta etapa consiste en escoger entre los postulantes a los candidatos reclutados adecuados, para ejecutar los servicios.

Mientras mayor es el número de candidatos mejores deberían ser los resultados de esta etapa.

Los periodos de postulación deben estar definidos al momento del reclutamiento, su periodicidad debe estar adaptadas a las características del mercado objetivo a captar.

### Orientación y Acogida

Es importante que la institución tenga una clara noción, de las reales motivaciones del voluntario, de forma de facilitarle la comprensión del objetivo de su incorporación a la organización.

En primera instancia debe generarse un ambiente de acogida de parte de toda la institución y especialmente del equipo de trabajo al que se integrará el voluntario.

Posteriormente se le da a conocer el funcionamiento de la institución mediante una inducción motivadora.

### Formación y Capacitación

Es necesario instruir sistemáticamente al voluntario en relación a la actividad que desarrolla, de forma de entregarle las herramientas necesarias para desempeñarse adecuadamente en busca de la misión.

Además, la formación es fundamental para complementar y fortalecer el que hacer del voluntario tanto en la institución como en su rol como ciudadano.

### Motivación

Esta es una de las funciones esenciales, ya que es lo que realmente moviliza a los voluntarios.

A partir de una detección de necesidades, se establecen programas flexibles y participativos que satisfagan necesidades de los voluntarios.

### Seguimiento

El seguimiento y acompañamiento es importante para confirmar el sentido de integración con el resto de los objetivos y actividades que se desarrollan, además permite confirmar la trascendencia de su rol dentro de la institución

### Evaluación de desempeño

Tanto el voluntario como el resto de quienes trabajan para la institución, deben conocer las consecuencias de su desempeño en el cumplimiento de los objetivos globales.

Fundamental para esto, es evaluar si los objetivos planteados al comienzo del periodo, contribuyeron en la magnitud propuesta.

Este procedimiento puede plantearse de varias maneras, pero es importante que quien lo esté protagonizando, logre visualizar los factores que influyeron en el comportamiento de su desempeño y como este afectó a los objetivos corporativos.

### Desvinculación

La separación del voluntario debe ejecutarse bajo procedimientos que estén estrictamente formalizados, de forma de asegurar imparcialidad al juzgar los motivos de ella.



Esta etapa, debe ser aprovechada por la organización para extraer información respecto del funcionamiento de la organización en la relación con los voluntarios.

Si bien, no todas las instituciones se comportan de la misma forma, estas situaciones se repiten en la mayoría de ellas.

## **4.4 MEDICIÓN DE DESEMPEÑO**

### **4.4.1 Importancia de la Medición de Desempeño**

¿Por qué es importante que las organizaciones midan su desempeño?

Para responder esta pregunta, es fundamental en primer lugar distinguir términos.

Eficiencia Organizacional: Existen muchas definiciones al respecto, generalizando algunas podría enunciarse como, darle el mejor uso posible a los recursos disponibles en el cumplimiento del objetivo final.

Efectividad Organizacional: Es la magnitud en el cumplimiento de los objetivos que se plantea una organización.

Estas son magnitudes del desempeño de las entidades, que han sido *medidas* con el objeto de conocerlas. Pero, en si mismas no tienen un fin específico en las instituciones, son sólo datos resultantes obtenidos de su actuación.

Existe la convicción que medir el desempeño de una organización es bueno, pero para la mayoría la razón de esta afirmación no es tan clara.

Una evidencia que confirma la aseveración, es que gran parte las empresas del sector privado o comercial, utilizan constantemente medidas de actuación y precisamente son ellas quienes manifiestan administraciones más apropiadas de los recursos, en comparación al resto de las organizaciones que no pertenecen a este sector.

No obstante, estos datos no pasarán de ser información fiable, si la organización no posee una clara noción de cómo debe utilizarlos y cuales son los relevantes para una metodología de uso particular.

Es entonces, cuando flaquea el motivo por el cual se desea medir el desempeño.

Existen muchas versiones que pretenden mejorar esta situación. David Osborne y Peter Plastrik, afirman que la medición de la actuación permite gozar a las organizaciones de una *ejecución responsable*, lo que trae consecuencias para la actuación. Además, asiente al entorno juzgar el valor que el Estado y el resto de las instituciones crean para ellos.

## **4.4.2 Propósitos para la Medición del Desempeño**

A partir de una diversidad de razones para medir la actuación, Robert Behn identificó ocho propósitos específicos y distintos para justificar el cálculo. Estos son:<sup>xii</sup>

### **EVALUACION**

La evaluación es la razón comúnmente mencionada para medir la actuación.

La medición de rendimientos, además de entregar información sobre la manera en que se ha ido desarrollado la organización, proporciona información vital sobre el estado de la estrategia planteada, sus avances, problemas y su progreso. Esto es lo que permite realizar la evaluación

### **CONTROL**

Existen variados sistemas de medición de la actuación. Los tradicionales se diferencian de los actuales, principalmente, por el énfasis o dominio que los primero dan a los indicadores financieros.

En la actualidad, estos se basan tanto en indicadores contruidos sobre factores cualitativos como cuantitativos, los que finalmente inducen las acciones específicas que se desean que los empleados ejecuten.

La comparación posterior, respecto a la cobertura real de estos indicadores, permiten controlar la conducta de quienes los protagonizan.

## **PRESUPUESTO**

Los presupuestos son herramientas que ordenan y asignan recursos a diferentes actividades de la organización, con el objeto de mejorar su actuación.

Los datos del desempeño, proporcionados por el sistema de medición, determinan las decisiones de asignación de los recursos escasos, en base a las prioridades de la entidad, es decir, la elección de las opciones presupuestarias son influidas por la información que se dispone sobre el rendimiento de los recursos.

## **APRENDIZAJE**

Para extraer conclusiones y lecciones de los datos obtenidos del sistema de medición, deben ser interpretados cuidadosamente, tanto en forma individual como global.

El aprendizaje otorgado por esta información, puede ayudar a cumplir los demás propósitos, debido a que (en base a los resultados arrojados por el mecanismo de medición) indica que es lo que debe hacerse para mejorar la actuación, siendo el efecto más directo de ellos, la guía o sugerencia que entregan a los directivos sobre que es lo apropiado para mejorar el rendimiento de los recursos.

## **MEJORAR**

A raíz de lo anterior, los indicadores de medición, muestran cuales son las actividades y los cambios que deben hacerse para lograr un eficiente desempeño.

La selección de un grupo de estos indicadores, puede servir como una herramienta útil para mejorar la actuación de las organizaciones, no obstante, son los directivos quienes deben deducir cómo llevar a cabo los cambios indicados.

## **MOTIVACIÓN**

Un mejor desempeño de la organización, es resultado de todo lo mencionado anteriormente, pese a esto, la base para ejecutarlo es un personal motivado a realizar las mejoras establecidas.

En este desafío, las medidas de actuación han demostrado ser muy útiles mediante el establecimiento de metas importantes al personal, incentivándolos a desarrollar mecanismos creativos para cumplir el objetivo.

## **PROMOCIÓN**

Los indicadores arrojados por los sistemas de medición, pueden ser utilizados para promover el valor de la organización. Esta señal, es una herramienta poderosa de comunicación al entorno respecto a su valía.

## **CELEBRACIÓN**

Todas las organizaciones necesitan conmemorar sus logros. Estas otorgan identidad a sus integrantes, incentivan el espíritu de equipo y los motiva.

Tales celebraciones atraen todo tipo recursos y sobretodo incentiva a la institución a lograr las metas propuestas.

Claramente, no todas las medidas son apropiadas para todos los propósitos. Al seleccionar una medida de actuación, es necesario escoger en primer lugar su propósito. La elección estará determinada por las necesidades e intereses de quienes utilizan la información.

Este autor ha presentado el siguiente cuadro, que resume lo anterior:<sup>xiii</sup>

Figura 1 Cap 4.psd

Por lo desplegado, es posible confirmar que medir el desempeño es bueno para las organizaciones y más aún, es fundamental para aquellas que buscan desempeñarse eficientemente.

Tal como se ha mencionado, gran parte de las empresas comerciales constantemente está utilizando diferentes sistemas de medición de rendimientos y como es conocimiento de todos, el desempeño del sector comercial ha evolucionado de mejor manera que el del no lucrativo. Por consiguiente, las instituciones con fines sociales deberían utilizar sistemas de medición de la actuación, si es que desean obtener rendimientos eficientes.

Sin embargo, es preciso recordar que la mayoría de las mediciones disponibles están basadas en indicadores financieros, los que no son fácilmente aplicables a las entidades que no tienen ánimos lucrativos.

A consecuencia, de las desventajas que genera a las entidades este carácter no lucrativo, el pensamiento humano se ha volcado al análisis de aquellas que persiguen rentabilidad financiera en sus operaciones.

Por lo mismo, las referencias al desempeño de las primeras son muy escasas, sobretodo en la evaluación de la actuación, por lo complejo que ha resultado elaborar sistemas de medición con indicadores cualitativos.

Ante esta carencia, ha surgido la opción de adaptar modelos y sistemas creados para el sector comercial, que han estado apareciendo como respuesta a las nuevas exigencias de una *nueva era*, que le otorga protagonismo a los activos intangibles de las empresas.

## **4.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>xiv</sup>**

Quienes analizan la evolución de las organizaciones, hacen referencia a la nueva tendencia que esta determinando su comportamiento, algunos denominan este fenómeno, como la era sucesora de la era industrial.

Hace un tiempo, las organizaciones están viviendo una transformación drástica en su entorno, en donde muchos de los paradigmas fundamentales de la competencia y las prioridades estratégicas de la era industrial se volvieron obsoletas.

Las instituciones deben adaptar sus capacidades, habilidades y procedimientos a las exigencias actuales. Esta nueva era ha sido denominada por algunos como la “Era de la Información”, en la que los activos intangibles han tomado el protagonismo en las operaciones estratégicas organizacionales.

Ante la transformación que han debido sufrir las entidades, para lograr desempeñarse exitosamente en este reciente entorno, han surgido discusiones sobre la metodología para medir esta nueva forma de generar valor.

Se afirma que existe una paradoja al medir el desempeño de estas, adaptadas a las nuevas exigencias con sistemas antiguos, utilizados en la era industrial, de contabilidad financiera que ponen el énfasis en los acontecimientos pasados.



Una solución a este dilema, podría encontrarse si este antiguo modelo de contabilidad financiera, extendiera su valoración a los activos intangibles, que en esta era adquieren mayor relevancia que los activos físicos. Pero en la realidad, valorar financieramente estos activos intangibles imprescindibles, es más que difícil.

Enfrentados a la necesidad de encontrar un sistema de medición que incorpore la capacidad de establecer estrategias de largo plazo con la valoración financiera de los activos, Robert Kaplan y David Norton, elaboraron el Cuadro de Mando Integral (C.M.I).

Este C.M.I traduce explícitamente, la estrategia de la organización en objetivos concretos e indicadores tangibles. Para esto integra cuatro perspectivas, que son las áreas relevantes de funcionamiento; los clientes, los procesos internos, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la financiera, con el fin de lograr un equilibrio de corto y largo plazo entre resultados deseados e inductores de la actuación.

Una vez implementado este sistema de medición en algunas instituciones, fue adquiriendo mayor importancia en la estructura organizativa y comenzó a utilizarse como un sistema de medición que comunicaba y alineaba a la organización con las nuevas estrategias, transformándose en un sistema de gestión, que llenaba los vacíos de los actuales, que no permiten obtener un feedback sobre la estrategia.

El C.M.I debe contar la historia de la estrategia de la institución. Esto se cumple vinculando, mediante una cadena causa-efecto, inductores de actuación e indicadores de resultados con sus objetivos estratégicos.

Este sistema de indicadores debería ser sólo la metodología para lograr un objetivo más importante, un sistema de gestión estratégica que permita a los directores de la organización implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

Se ha propuesto un programa de implementación de gestión del C.M.I, el que está compuesto por procesos que representan un ciclo, retratado a continuación<sup>xv</sup>:

Figura 2 Cap 4.psd

En un comienzo la aplicación del C.M.I se había producido solo en empresas lucrativas, ya que la perspectiva financiera representa una limitación más que un objetivo, para las organizaciones sin fines de lucro.

Una de las primeras implementaciones del C.M.I a una empresa sin animo de lucro, sucedió con los Special Olympics de Massachusetts, el que presentó un cuadro muy similar al que utilizan las empresas comerciales.

En estos casos el C.M.I otorga la razón principal de su existencia, que es servir a sus cliente y financistas y comunica e integra los inductores de la actuación y los resultados a sus empleados.

Además, el C.M.I esta construido sobre la base de un sistema de indicadores interdependientes que provienen de 4 perspectivas, entre las que se encuentra la financiera, lo que disminuye el dominio de los indicadores financieros.

Por lo demás estas organizaciones, centran la perspectiva financiera en las expectativas de sus patrocinadores o financistas.

A pesar, que existe cierta dificultad adicional para las instituciones sin animo de lucro en elaborar sus indicadores de resultados e inductores de actuación, por lo cualitativo del servicio entregado, el C.M.I representa una gran alternativa para esta situación, en que se carece de modelos específicamente creados para servirles de guía, en la mejora de su desempeño.

## **5.IMPLICANCIAS DEL TEMA**

### **5.1 SOBRE LAS ORGANIZACIONES**

#### **5.1.1 Antecedentes**

Hace un par de años el tema de “responsabilidad social” comienza a hacerse más recurrente entre las empresas comerciales, de la misma forma ha aumentado la cantidad que patrocina a alguna organización con fines sociales o que conforma una fundación.

Además se observa que, en su accionar, las instituciones del Tercer Sector (con fines sociales) empiezan a interactúan con mayor frecuencia con el resto de las esferas de la sociedad, como universidades y medios de comunicación que apoyan activamente campañas creadas para colaborar con los damnificados de alguna tragedia o en la recolección de fondos y socios, o como los diferentes centros comerciales cuando solicitan al comprador en el lugar de pago, un mínimo porcentaje del vuelto para ayudar a financiar a las entidades.

Sin duda el llamado “Marketing social” esta siendo más aprovechado, la imagen positiva y el atractivo que genera ayudar a los más desposeídos, ha tocado de manera explosiva y fulminante el interés de la sociedad.

Cabe mencionar, que existe la percepción que los países en vías de desarrollo que muestran estructuras económicas y/o sociales similares a la de Chile, presentan este fenómeno

emergente, en relación a la aparición de la necesidad de hacerse parte responsable por el bienestar de los compatriotas que sobreviven en núcleos inhumanos. Iniciándose de esta forma, el anhelado desarrollo de la conciencia social.

En efecto, la siguiente figura<sup>xvi</sup> pretende mostrar que existe una correlación positiva, entre el nivel de desarrollo de los países y la participación de la ciudadanía en actividades voluntarias.

Figura 3 Cap 5.psd

A pesar, de la incipiente manifestación de aprecio de la sociedad chilena por apoyar el accionar de este tipo de instituciones, y de la explosiva aparición<sup>xvii</sup> de estas, aún, la mayoría de la población sólo está dispuesta a dedicar apoyo moral o el suficiente para no modificar considerablemente el curso de su rutina.

Si bien este fenómeno debería ir descendiendo, una encuesta realizada a raíz del estudio “Conversación social y opinión pública acerca del voluntariado en Chile”<sup>xviii</sup>, muestra que todavía un 31% de los consultados señala estar “poco interesado” en participar en organizaciones o grupos que tengan finalidades benéficas, frente a un 30% que se muestra “interesado” en hacerlo.

Esta situación, podría verse reflejada en las mismas instituciones, al indagar entre su personal remunerado, en el que se observa que un porcentaje está compuesto por jóvenes o profesionales, a los que no se le han presentado grandes oportunidades para emplearse en empresas lucrativas.

Ellos encuentran aquí, una oportunidad para mostrar y desarrollar sus capacidades profesionales, sin embargo, al recibir ofrecimientos laborales de empresas comerciales

atractivas, no transcurre mucho tiempo hasta que se desvinculan de la institución que los acogió.

Es importante mencionar, que lo anterior también puede ser consecuencia de la percepción que se forma entorno a las competencias de estas entidades, las que son visualizadas generalmente, como organismos totalmente diferenciables de aquellos que buscan rentabilidad financiera en su accionar. Esto, porque la misión y visión de las primeras, son las que influyen y determinan la aprehensión del común de las personas sobre la manera en que operan.

### **5.1.2 Organizaciones de Voluntariado en Chile**

Antes de continuar, es prudente ubicar a estas organizaciones dentro de la sociedad.

Durante algunos episodios del presente documento se ha catalogado a instituciones de voluntariado, como pertenecientes al “Tercer Sector”, clasificación que se enmarca en el ámbito económico.

Según Cortina<sup>xix</sup>, en el Primer Sector está situado el “poder político” y se compone por el Estado, sus compromisos y coyunturas productivas.

Por su parte, el autor, circunscribe al Segundo Sector como la “economía”, el que está integrado por el sector productivo de carácter privado.

Al conceptualizar al Tercer Sector, se presentan algunos vacíos definitorios, debido a su amplitud.

El autor, ha distinguido a este sector a la condición productiva de la Sociedad Civil. La ambigüedad se presenta ante la aparición de enlaces con organizaciones productivas “privadas”, aunque estos se emplazarían en fines lucrativos de bien común.

Considerando que los servicios o actividades que realizan estas organizaciones de voluntariado poseen un carácter productivo para la sociedad, las enmarcaremos dentro del Tercer Sector, independientemente si existe finalidad de lucro o no en el producto que entregan a sus “clientes”.

Es interesante presentar aquí una discusión en boga, respecto a atribuciones que asumen algunas instituciones con afanes sociales que poseen un carácter asistencialista en los servicios que ofrecen. Muchos son críticos de estas funciones, argumentando que la incumbencia de estas labores, debe corresponder a los otros dos sectores de la sociedad (el primero y segundo), por lo que la adjudicación por parte de las entidades del Tercer Sector, no permitiría una mejora de la situación, si no más bien un cambio del agente responsable.

Por el contrario, las organizaciones “emergentes”<sup>xx</sup>, como han sido denominadas, a aquellas que fomentan la propia gestión para satisfacción de necesidades, mediante el empoderamiento, son elogiadas por su carácter renovador y prosperador.

### 5.1.3 Caracterización de las Organizaciones de Voluntariado

Es importante recordar que el grupo objetivo para este estudio, son las instituciones que están asociadas al concepto de voluntariado social<sup>xxi</sup>, es decir, aquellas que buscan el bienestar (en salud, educación, trabajo, etc) de la comunidad, en los servicios que entregan.

Algunas características de las organizaciones de voluntariado en Chile, de interés, serán extraídas a partir de los resultados de una consulta<sup>xxii</sup> a nivel nacional, a instituciones de la sociedad civil que incluyen a voluntarios, de las cuales:

- Un 46.7% define su actividad como una “ayuda a las personas a solucionar problemas específicos”
- Un 25.7% trata de “generar capacidades en las personas”,
- Y un 16.7% se orienta a “obtener beneficios para la organización y sus miembros”.

La amplitud de estas definiciones, no aclara de gran forma el panorama de las actividades y tareas que realizan estas organizaciones, pero al precisar el área o tema más importante en que sus voluntarios ejecutan las labores, se confirma la presencia de una amplia variedad de servicios que prestan a la comunidad, para satisfacer sus necesidades.

El 19.4% distinguió que la “salud” es la materia principal, un 14.2% al “deporte y recreación”, mientras que la “asistencia social” y las “emergencias” se registraron con un 11.3%. Por su lado, un 9.3% señaló a la “capacitación” y sólo un 8.2% de las respuestas



mencionaron a la educación como el tema primordial de los trabajos que ejecutan los voluntarios.

En lo que respecta a conformación de la organización como agente activo de la sociedad, se presentan dos aspectos de interés para este estudio.

Primero, referente al tipo de personalidad jurídica que poseen, llama la atención que un 11.9% afirma no tener y un 6.5% dice tener otro tipo de personalidad jurídica.

Estos resultados relatan la informalidad en que aún funcionan muchas de ellas, lo que traería consecuencias directas sobre el funcionamiento y especialmente en la administración de sus recursos.

Por su parte, un 40.2% se declara “organización comunitaria”, un 23% tiene personalidad jurídica como Corporación y un 12.5% son fundaciones.

Y por último, al apreciar la siguiente figura, es posible extraer conclusiones respecto a la evolución de estas organizaciones y del mismo voluntariado en el tiempo.

Al señalar el año de creación, estos fueron los resultados:

Figura 4 Cap 5.psd

Esto, nos señala que a partir de la década de los 90`s, se ha generado una explosión demográfica respecto a la creación de organizaciones de voluntariado. Además de la natural

tasa de mortalidad organizacional, este fenómeno puede atribuirse al momento político al vigente al inicio de este periodo, en el cual se vive la vuelta de la democracia, después de 17 años de la presencia de un régimen político caracterizado por la carencia de libertad de expresión. Por lo que no es de extrañarse que el 47.7% de las organizaciones consultadas, señale su fecha de creación después del año 1990.

#### **5.1.4 Organizaciones de Voluntariado de la Región Metropolitana**

El análisis de información, para el presente estudio, se realizó a instituciones de voluntariado social de la Región Metropolitana.

La muestra utilizada con este propósito, se construyó en base a un registro facilitado por el Centro Metropolitano de Voluntariado “Nos + Otros”, que cuenta con un catastro de 296 instituciones, con las que actualmente operan. Este trabajo, lo han dividido por zonas geográficas, el que está agrupado de la siguiente manera:

- Zona Centro: 45 organizaciones
- Zona Sur-Poniente: 27 organizaciones
- Zona Sur-Oriente: 80 organizaciones
- Zona Nor-poniente: 29 organizaciones
- Zona Norte: 73 organizaciones

Se han realizado las siguientes clasificaciones, con el objeto de describir de la mejor forma las características del catastro utilizado:

Según su estatus jurídico, respecto a su origen o proveniencia:

Figura 5 Cap 5. psd

Según el tema que abordan sus necesidades:

Figura 6 Cap 5. psd

## **5.2 SOBRE LOS VOLUNTARIOS**

### **5.2.1 Evolución del Voluntariado**

Tal como se mencionó, con la vuelta de un régimen democrático al país, en los años 90`s se abrieron más formas de participación ciudadana, lo que acarreo consigo nuevos desafíos para los grupos de voluntariado.

Durante las décadas de los 70`s y 80`s, se encasilló a la actividad voluntaria a dos formas concretas de participación<sup>xxiii</sup>; una gran vertiente provenía del propio gobierno militar, mediante un voluntariado de carácter cívico-militar, el que era percibido por toda la población como un organismo identificador de la política gobernante; Y por otro lado se hallaban las O.N.G`s (Organización No Gubernamental) y organismos ligados a la iglesia, que tenían como objetivo apoyar a quienes eran y habían sido afectados social y políticamente por el régimen impuesto.

Con la restitución de la democracia, se produjo una proliferación de instituciones con afanes sociales con nuevas inclinaciones y temáticas, junto con la aparición de organismos y programas gubernamentales destinados a equilibrar el nuevo desarrollo económico con las problemáticas sociales aún imperantes.

Adicionalmente, renovadas iniciativas de voluntariados surgieron con fuerza. En este sentido los movimientos estudiantiles, simbolizaron esta etapa de renacimiento, abriendo nuevos espacios de participación juvenil.

Como una forma de graficar la evolución que ha tenido el voluntariado entre el año 1990 (inicio de esta etapa) y el 2000, se hizo<sup>xxiv</sup> una comparación de la participación en este periodo.

Figura 7 Cap 5 .psd

A si mismo, la celebración del “Año Internacional de Voluntariado”, en el pasado 2001, se convirtió en un evento de trascendencia. Sin duda, a partir de este, la percepción del rol del voluntariado en la sociedad ha progresado significativamente, abriéndose con esto, muchas puertas de participación en actividades de importancia para el que hacer nacional.

Este suceso marcó el inicio de una serie de investigaciones, que prácticamente no existían en Chile, que intentan explicar el comportamiento del voluntariado, su función en las organizaciones y fundamentalmente abrir una discusión empírica respecto a su rol, en las políticas sociales, la lucha por la superación de la pobreza y dentro del marco regulador.

En la actualidad, el voluntariado organizado se caracteriza por su tendencia a ser un participante activo en diversas esferas de la sociedad. Hoy, no sólo se dedica, como años atrás, a ejecutar labores específicas, si no que también contribuye con propuestas para cumplir los objetivos que se ha plantado la comunidad, en pos de mejorar su bienestar. Incluso, en ámbitos donde ni el primer ni el segundo sector, han logrado responder apropiadamente

En este sentido, García Roca lo denomina como el “nuevo voluntariado”<sup>xxv</sup>, caracterizándolo como un sujeto que actúa llevado por sus motivaciones personales, pero complementado por la razón, la lógica y el interés por elaborar un servicio ajustado a los objetivos por el que fue planeado.

Esta calificación surge de una comparación que realiza el autor con el voluntariado tradicional, que por mucho tiempo se desarrollo en actividades que distaban de la modernidad.

### **5.2.2 Voluntariado Joven**

Al observar la realidad ideológica de años atrás, se tropieza con movimientos juveniles que estaban caracterizados por una lucha incansable para hacer valer sus principios e ideales.

Sean cuales sean los motivos, hoy las grandes discusiones ideológicas han desaparecido, dando paso a la practicidad y el utilitarismo. Ante esto, la participación juvenil a tomado otro matiz y se ha trasladado a actividades en que intentan mejorar la sociedad que les han delegado sus antepasados, mediante acciones concretas y visibles.

Como consecuencia de esto, el voluntariado se ha transformado en una alternativa real de participación juvenil, donde ellos expresan sus opiniones e intereses por ser parte activa de la sociedad.

Esta situación es percibida por la comunidad, principalmente en los trabajos universitarios de invierno y verano, mediante las campañas organizadas para colaborar con los

damnificados de alguna tragedia y en diversas actividades masivas que reciben gran apoyo de todos los agentes de la sociedad.

De hecho, al analizar los resultados de una encuesta realizada por un estudio sobre la opinión pública respecto al voluntariado<sup>xxvi</sup>. Ante la pregunta de quienes son “los voluntarios”, un 16% señala que los voluntarios son los “jóvenes”, seguido de un 9% que mencionan a “personas de buen corazón” y “personas con vocación”.

A raíz de esto, se agrega otro parámetro de interés en la selección del grupo objetivo de análisis.

En lo que sigue, la descripción del estudio realizado se basará en organizaciones de voluntariado social *joven*.

### **5.2.3 Valoración de Trabajo Voluntario**

El análisis de este tema, será dividido en dos áreas, la primera se refiere a la valoración popular y la segunda a la valuación por parte la institución que acoge al voluntario, en relación con el aporte concedido.

Con el objetivo de introducirnos en la segunda materia, se señalan los resultados de la encuesta realizada en el marco de la conversación y opinión pública respecto al trabajo voluntario en Chile<sup>xxvii</sup>, al consultar sobre la valoración del trabajo que realizan los

voluntarios y voluntarias. El 63% de las respuestas, indicó que se valoran poco o nada estos trabajos, seguido sólo un por un 36% que considera que se valoran bastante o mucho.

Es probable que esta poca valía popular, sea uno de los detonantes del hecho que la gran mayoría de las organizaciones que trabajan con voluntarios, no sean capaces de vislumbrar el *real* aporte que generaría el considerar al voluntario como un activo estratégico y no sólo como un recurso de costo menor, para el logro de su misión.

Esta apreciación del recurso humano, no es propia sólo de las entidades de voluntariado social. Por mucho tiempo, la literatura ha intentado demostrar que el desarrollo de las competencias de los empleados de una organización, puede convertirse en una ventaja competitiva para ella. Sobre todo, por que aquella que tenga intenciones de ser más eficiente, debe reparar en que cualquier estrategia que elabore, tiene la obligación de considerar la participación de quienes ejecutarán las mejoras, lo que se torna fundamental para lograr el éxito en sus objetivos.

Si a esta situación, aún presente en gran parte de las organizaciones del tercer sector, se adiciona la poca valía pública otorgada al trabajo que realiza el voluntariado, se estaría frente a un escenario, donde las instituciones con afanes sociales, que constantemente deben estar lidiando con sus restricciones presupuestarias y compromisos inherentes a su condición, optan por asignar recursos e importancia a otras áreas de su funcionamiento, en desmedro de una apropiada administración de su voluntariado.

#### **5.2.4 Tópicos de la Administración del Voluntariado en Organizaciones sin Fines de Lucro**

Por último, en este tema es clave hacer referencia a los organismos que tienen como misión nutrir de voluntarios a las instituciones que requieren potenciar su voluntariado, mediante fuentes externas.

Al observar las actividades de estas agrupaciones, es posible extraer conclusiones respecto a la realidad de la mayoría de las instituciones de voluntariado social, en relación su desempeño en administración de los recursos voluntarios.

Es recurrente la necesidad, que enfrentan estos organismos, de realizar capacitaciones a los responsables de manejar al voluntariado, debido a las persistentes muestras de insatisfacción obtenidas de las experiencias de derivación de voluntarios a instituciones.

Enfrentados a una demanda cada vez más reiterativa, uno de estos organismos, se vio en la necesidad de masificar las lecciones mediante la creación, en el año 2002, de un manual de capacitación para quienes deben administrar al voluntariado. Esta “Guía práctica para incorporar voluntarios a su organización”<sup>xxviii</sup>, en la actualidad es uno de los mayores referentes, para el apoyo de muchas de estas instituciones.

Otra de las referencias en la materia, es el libro de Peter Drucker, “Managing the Non-Profit Organization”<sup>xxix</sup>, en el cual se mencionan algunos tópicos de la particularidad de la administración del personal y de las relaciones humanas al interior de las instituciones sin fines de lucro

Este hace un llamado de atención, a una tendencia cada vez más notoria sobre la disminución acelerada de las diferencias entre las tareas y responsabilidades del personal



remunerado y el voluntario, debido a que las competencias que tradicionalmente habían sido asumidas por aquellos que reciben paga por sus servicios, están siendo contraídas también por los voluntarios de la institución.

En lo respecta directamente a la administración del voluntariado, el autor señala que es fundamental, que quienes sean responsables de esta tarea, consideren como primordial la asignación de tareas y la clarificación de los resultados esperados en el desempeño de los voluntarios. No obstante, asegura que deben ser ellos mismos (los voluntarios) quienes desarrollen el plan de trabajo, la descripción de tareas y asignación de recursos.

Por último, señala que estas instituciones deben estructurarse entorno a un doble flujo de información simultáneo, primero desde el voluntario al director y de vuelta con un feedback de los resultados. Esto permitirá a la organización estar siempre abierta al aprendizaje y formación, mediante el feedback que genere en su interior.

## **5.3 ADAPTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

### **5.3.1 Aspectos de Interés de las Instituciones sin Fines de Lucro**

Tal como lo hace Peter Drucker<sup>xxx</sup>, las instituciones sin fines de lucro pueden ser definidas como agentes de cambio, ya que sus misiones están orientadas a cambiar o mejorar la realidad (o parte de ella) de aquellos individuos que se encuentran más debilitados para enfrentar las oportunidades que se le presentan.

Este autor menciona tres temas de incumbencia para este estudio.

En primer lugar, señala que la misión de estas, debe ser construida a partir de una oportunidad generada para satisfacer una necesidad latente que no está siendo cubierta tal como se requiere.

Es fundamental que la misión nazca de una necesidad del mercado objetivo de la institución y no que sea creada desde el interior, para posteriormente buscar el segmento de mercado donde ofrecerla.

Además, menciona que el cumplimiento de la misión, requiere de una estrategia que la transforme en acción y resultados, es decir, a partir de la misión debe nacer una estrategia, con el objetivo de conducir un plan de trabajo que determine las herramientas necesarias para conquistarla.

Por otra parte, el autor hace hincapié en que el éxito en el logro de la misión, está determinado por el grado de satisfacción de las necesidades que perciban los clientes. A raíz de esto, es posible deducir que el rendimiento de la estrategia está determinado por la claridad que se posea respecto a las satisfacciones que deban cubrirse, tanto de los beneficiarios directos como los financistas.

La sola enunciación de la estrategia y del plan de trabajo, no son suficientes para lograr el éxito, se requiere que cada integrante de la institución asuma la responsabilidad de cumplirlas. Por esto, se afirma que uno de los procedimientos más importantes es la comunicación y capacitación de la totalidad de los miembros de la organización, tanto funcionarios como voluntarios, para que comprendan la misión y estrategia, y luego logren guiar sus acciones en dirección a la satisfacción de todos sus clientes.

Es interesante, señalar por último la mención que se hace respecto a la tendencia a minimizar la importancia de la medición de resultados, por parte de las organizaciones que carecen de afanes lucrativos, justificando su desempeño con el carácter de bondad de sus acciones.

La medición de la actuación, es un procedimiento prioritario para todas aquellas que buscan el cumplimiento de la misión. Por ello, como primer requisito, debe existir total claridad acerca de lo que consideran como resultado de su actuación. Con esto, deben esclarecer los estándares mínimos de rendimiento, con el objeto de evaluar el real producto de las acciones emprendidas.

### **5.3.2 Utilización del Capital Humano**

Tal como se mencionaba anteriormente, gran parte de las organizaciones (de cualquier sector) aún no consideran el capital humano como un activo estratégico, por lo que no distinguen sus objetivos como actores principales en el desarrollo de la estrategia.

Esta situación se acentúa en las instituciones sin fines de lucro, quienes no le otorgan el real valor al personal voluntario.

Por lo anterior, es fundamental que todos los integrantes de la organización logren visualizar la contribución real de las labores del recurso humano, en especial del voluntariado, en el cumplimiento de las metas planteadas y sobre todo de la estrategia.

Para esto, en primer lugar se debe provocar el entendimiento de la estrategia y sus objetivos por parte de los miembros, es decir, lograr un nivel de amistad del “usuario” con los objetivos estratégicos y especialmente aquellos que atañen a sus labores.

Posteriormente, se deben desarrollar medidas que permitan evaluar cumplimiento de las metas de todos los integrantes, de modo que cada uno pueda ver cómo sus responsabilidades específicas se alinean y contribuyen a los fines que involucren niveles más altos y globales.

En este sentido el Cuadro de Mando Integral ayudaría a ligar y alinear las prioridades del personal y especialmente del voluntariado, con estrategia. La integración y la adopción de este sistema de medición en los recursos humanos, permitirá a la organización articular y medir su contribución estratégica, en concierto con estrategia corporativa total

### **5.3.3 Contribución del Cuadro de Mando Integral (C.M.I)**

La misión de instituciones con fines sociales tiende a ser más integrales y elevadas, comparativamente con la que plantean la mayoría de las empresas lucrativas. De esta forma, generalmente las primeras perciben menor feedback sobre el real cumplimiento de la misión, debido a la incertidumbre que genera la dificultosa medición de sus resultados poco triviales y del real impacto que provocan sus servicios en el segmento intervenido.

A raíz de esto se ha planteado<sup>xxxi</sup>, la primera distinción clara entre la aplicación del C.M.I en las empresas del sector lucrativo y no lucrativo. Esta podría ilustrarse, para las segundas, como resultado de poner la misión en el blanco de la estructura a construir, es decir, situar a la misión como “meta” de todos y cada uno de los caminos que puedan emprenderse

durante el establecimiento de objetivos y actividades, como durante el funcionamiento de ella.

Considerando lo anterior, Paul Niven ha definido cuatro perspectivas que estructurarán la implementación de la estrategia y que a continuación serán adaptadas a las necesidades del estudio.

### **Perspectiva de los clientes**

Sin duda, lo que determina el cumplimiento de la misión, es la percepción de los clientes respecto a la satisfacción de sus necesidades, por lo que todos los objetivos que se planteen deben tener como blanco esta situación.

Así mismo, el resto de las perspectivas debe estructurar sus propósitos, de forma tal que en el final de la cadena (de objetivos, conformada por las cuatro facetas) se encuentren los requerimientos de clientes, como la meta de largo plazo.

Para el desarrollo de esta perspectiva, es importante mencionar dos puntos.

El primero se refiere a la definición de quienes serán los clientes finales.

En las instituciones no lucrativas, suele suceder que a raíz del servicio que desarrollan se generan beneficiados indirectos, por lo que la identidad del cliente final no siempre es clara.

En segundo lugar, con el objetivo de optimizar la asignación de los recursos, se debe esclarecer la forma en que realmente la institución puede crear valor para los clientes.

En este sentido, en ocasiones el servicio que se desea entregar a los beneficiados, no les genera valor real o no satisface las necesidades que se desean cubrir.

### **Perspectiva financiera**

Para desarrollar esta singular perspectiva, primero se debe recordar que ninguna organización, sin importar su clasificación, puede resolver con éxito los requisitos del cliente, sin recursos financieros.

Los objetivos y medidas financieras, se pueden considerar como posibilitadoras o facilitadoras del éxito en el cumplimiento de la satisfacción del cliente y en aspectos claves que se deben cumplir dentro del sector en que se opera.

Existe una errónea percepción sobre la ausencia de compatibilidad de las medidas financieras con la entrega un servicio de calidad y la realización de la misión. Sin embargo, cuando los servicios se realizan al más bajo costo, o con gran eficacia, este se podrá masificar a otros clientes y por ende el programa atraerá más atención e incluso una mayor inversión de proveedores de fondos.

## **Perspectiva de Procesos Internos**

Al igual que la anterior perspectiva, en esta se deben plantear objetivos y metas orientadas a la satisfacción de los clientes. Para esto, la institución debe definir claramente cuales son los procesos internos en que se debe sobresalir, de forma de generar valor real a los clientes.

Toda organización, determina cuales son los procesos para lograr sus metas. Por su parte, el C.M.I produce que estos se midan y seleccionen, conservando apenas aquellos procesos que sean críticos para producir mejores resultados a los clientes.

## **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta última proporciona la base para la construcción del C.M.I (y de las tres perspectivas) en una organización, debido a que suministra de la infraestructura física, técnica y humana indispensable para el logro del resto de los objetivos planteados.

Sin duda, empleados motivados con una mezcla de habilidades y herramientas que funcionen en un clima de organización diseñado y proyectado para las mejoras, son los ingredientes fundamentales para conducir a la organización al rendimiento que espera y proyecta a través de la estrategia.

### **5.3.4 Descripción de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La incorporación de esta perspectiva, la convierte en una base sostenedora para el resto de las perspectivas.

Tal como lo ilustra Paul Niven<sup>xxxii</sup>, el siguiente diagrama describe lo mencionado:

Figura

El C.M.I recalca la importancia de invertir en el futuro, en todas las áreas de la organización.

Para conseguir los objetivos de largo plazo, esta necesita de capacidad de crecimiento y aprendizaje, a su vez requiere de inversiones relevantes en personal, sistemas y procesos, que influyan en ellas.

Para la construcción de la perspectiva, los autores del C.M.I, han determinado tres fuentes genéricas de inductores para la actuación<sup>xxxiii</sup>, estas son:

Capacidades del personal

Toda institución que desee mantenerse, debe estar mejorando sus procesos y desempeño frente a los clientes y financistas, y estos progresos deben provenir de iniciativas de aquellos que están en contacto directo en estas labores.



Para este propósito, se requiere de una calificación del personal, de forma que todas sus acciones e intenciones sean movilizadas hacia la consecución de los objetivos de toda la organización.

En este sentido, se han denominado 3 indicadores claves:

### **Satisfacción del individuo**

Es claro que individuos más satisfechos, generan mejores resultados en sus labores.

La satisfacción esta determinada por varios factores, entre ellos, la participación en decisiones importantes, el reconocimiento por parte de la institución, posibilidad de tomar la iniciativa y disponer de los suficientes medios para desarrollar adecuadamente su trabajo.

La satisfacción por su parte es un inductor de los siguientes indicadores:

### **Retención del Individuo**

En este tipo de instituciones, la amplia variedad de objetivos, genera que este indicador no sea de gran relevancia y en otros casos este es fundamental en la administración del voluntariado.

### **Productividad del Individuo**

La productividad es un indicador de varias acciones y tiene como resultado final la satisfacción del cliente.

Por otra parte, los autores han agrupado genéricamente los siguientes inductores de la actuación (que principalmente son inductores de la satisfacción del individuo):

- Competencias del personal
- Infraestructura
- Clima laboral

### **Capacidades de los Sistemas de Información**

Un requisito fundamental para que el personal de la institución desarrolle las capacidades y habilidades adquiridas en las labores que realiza, es la disponibilidad de información respecto al los procesos internos, los clientes y principalmente del feedback de sus acciones sobre el rendimiento de la organización. Esto les permitiría decidir la cantidad de esfuerzo y tiempo a invertir en las necesidades de cada cliente y además eliminar defectos en el servicio y problemas en costo, calidad y tiempo.

### **Motivación, Delegación de Poder y Coherencia de Objetivos**

### Indicadores de Motivación

Respecto a la motivación del personal, se mencionaron anteriormente algunos factores importantes.

La participación de los individuos mediante sugerencias que se pongan en marcha y a la vez permitirles visualizar el progreso de esta iniciativa hacia el cumplimiento de un objetivo, generaría efectos en la moral de estos.

### Indicadores de Coherencia de los Objetivos

Este es uno de los indicadores más relevantes en esta perspectiva.

La equiparación de las metas y objetivos personales o individuales con los de la institución, requiere de un proceso similar al lanzamiento de un producto o servicio al mercado.

Inicialmente se debe medir la exposición de los directivos y personal a los objetivos de la institución, luego debe medirse la equiparación de objetivos individuales con los anteriores y finalmente se debe medir el cumplimiento de las metas planteadas individualmente.

### Indicadores de la actuación de Equipos

La delegación de poder en equipo puede resultar una herramienta productiva en el desempeño de la organización y sobre todo por la sinergia que se puede derivar de ellos.

Indicadores que evalúen la creación de equipos, puede señalar la disposición general al trabajo de ellos, por parte de toda la institución.

## 6. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Posterior al reconocimiento de perfil de la materia a investigar, se está en condiciones de plantear ciertas interrogantes, que guiarían el curso del tema de interés expuesto.

### 6.1 HIPÓTESIS 1

Esta incursión, ha revelado la escasa información disponible de la materia desplegada.

No sólo se ha evidenciado una clara concentración del conocimiento experto respecto al funcionamiento del voluntariado, si no que una carencia generalizada de preocupación adecuada sobre su desempeño y el de quienes son responsables de administrarlos.

Esto sería consecuencia directa de la insuficiente valía que se le otorga al voluntario, como EL recurso competitivo que podría crear el valor necesario para el despegue de estas instituciones.

### 6.2 HIPÓTESIS 2

Si la evidencia muestra que la mayoría de las organizaciones presentan desempeños *deficientes* en la administración de voluntariado, y además si la generalidad de este tipo de instituciones no presentan áreas especializadas para esta labor, Entonces aquellas que si poseen estructuras formales y exclusivas de voluntariado deberían mostrar desempeños más cercano a la eficiencia, que las anteriores.

## **6.3 HIPÓTESIS 3**

### Hipótesis Principal

Si existen instituciones, comparables a la mayoría mencionada, que muestran desempeños cercanos a los eficientes, Entonces, a pesar de las barreras que enfrentan todas estas entidades, existen estructuras organizacionales y administrativas que permiten ser eficiente en la utilización de sus recursos humanos voluntarios.

## 7. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Con el objetivo de elaborar las bases para un sistema de evaluación, que permita a las organizaciones con fines sociales desempeñarse *eficientemente* en la administración de sus recursos voluntarios, el presente estudio se desarrollará con la finalidad de infundir un carácter práctico, a un modelo de medición extraído de la teoría<sup>xxxiv</sup> que ha sido elaborado para empresas lucrativas.

El estudio se dividió en dos etapas: En la primera, se realizaron entrevistas de evaluación a instituciones de voluntariado con fines sociales de la Región Metropolitana y en una segunda fase, se entrevistó en profundidad a aquellas que resultaron mejor evaluadas.

A continuación, se describe el desarrollo de ambas fases:

### **7.1 RECONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE INSTITUCIONES DE VOLUNTARIADO CON FINES SOCIALES DE LA REGIÓN METROPOLITANA**

#### **7.1.1 Objetivo General**

Evaluar la actuación de instituciones de voluntariado con fines sociales, respecto al nivel de eficiencia en sus procedimientos de gestión.

### **7.1.2 Objetivos Específicos**

Realizar un sondeo, en la Región Metropolitana, sobre las características y aspectos del funcionamiento general de estas entidades.

A partir de los resultados obtenidos de la evaluación, efectuar una comparación entre aquellas que poseen una estructura formal, en la administración del voluntariado y las que no la tienen.

### **7.1.3 Metodología**

#### Diseño

De acuerdo a los objetivos planteados, se llevó a cabo un estudio de carácter descriptivo – cuantitativo, en base a entrevistas.

#### Periodo de Evaluación

Las entrevistas se realizaron durante el periodo que comprende los días 9 y 27 de Junio.

### **7.1.4 Descripción de la fase de preparación y elaboración**



Por razones técnicas, la exploración sólo incorporó a la Región Metropolitana. No obstante, para efectos de la investigación, los resultados podrían ser extendidos zonas de similares características.

Con el objeto de realizar un acercamiento a la realidad de organizaciones que trabajen con voluntarios, se realizó un examen de perfil del sector, mediante visitas y entrevistas de prueba.

En una primera instancia, se seleccionó una muestra amplia, que estuviera acorde con los parámetros establecidos para la investigación y que además fuera reconocida por su trabajo con voluntarios jóvenes.

El rendimiento de este módulo inicial, no fue completo, debido a que fue imposible tomar contacto con dos instituciones. Empero, una de estas fue reemplazada, por otra con similares características.

#### **7.1.4.1 Selección de la Muestra**

En primer lugar, se expondrán los criterios de selección adoptados:

##### Parámetros de clasificación

1. La misión de las instituciones debe buscar el bienestar social. Su creación y funcionamiento debe tener origen en la ayuda a la comunidad, excluyendo aquellas conocidas por fines políticos o diferentes a los sociales puramente tal.
2. Utilizar personal voluntario.
3. La edad de los voluntarios debe fluctuar entre los 15 y 30 años.
4. Disponer de algún tipo de estructura formal de voluntariado, es decir, de un área especializada o un responsable de manejarlos.
5. Su tiempo de vida, debe fluctuar entre los 2 y 30 años. Preferentemente que se encuentren antes de la etapa de maduración.
6. Tamaño de la institución
  - Número de voluntarios: Más de 20
  - Número de actividades o programas anuales: Entre 3 y 5

Finalmente, se debe mencionar que la investigación ha incluido otros resultados considerados como supuestos en el planteamiento inicial del problema, que han sido resueltos paralelamente con la comprobación de la hipótesis central. Esto generó que el módulo seleccionado, comprenda algunas organizaciones que no se ciñen estrictamente a los parámetros determinados, para la obtención del resultado final.

#### **7.1.4.2 Retrato de la Muestra**

El proceso de elección, presentó dos especificaciones técnicas. Una de ellas esta relacionada con la inexistencia de algún tipo de catastro completo de la Región

Metropolitana y la otra se basa en la concentración en la zona central de la ciudad, de la mayoría de las instituciones que cumplen los requisitos impuestos por el estudio.

Esto generó algún grado de flexibilización en los requisitos exigidos, al elaborar la muestra.

El compendio final fue creado a partir de un registro facilitado por el Centro de Voluntariados de la Región Metropolitana “Más Nos Otros”. Quienes disponen de un catastro de 296 organizaciones de voluntariado de la región, con las que trabajan actualmente.

Con este apoyo, la elección se ejecutó por zonas geográficas, de manera de obtener un grupo que pudiera representar adecuadamente al universo de la Región Metropolitana.

a. Tamaño de la muestra: 10 organizaciones.

b. Cobertura geográfica:

- Renca
- Santiago Centro
- Providencia
- Ñuñoa
- Peñalolen
- San Joaquín
- La Pintana
- Cerronavia

## **7.1.5 Elaboración de la Entrevista**

A partir, del objetivo de evaluación de esta primera fase de la investigación, se ha demandado medir la magnitud de la eficiencia en el desempeño general del compendio.

Para esto fue necesario determinar un parámetro de eficiencia que permitiera medir y posteriormente comparar el funcionamiento de la muestra seleccionada.

### **7.1.5.1 Parámetros de Medición**

En la actualidad no existe información específica, que se refiera al logro de la eficiencia en instituciones con afanes sociales, por lo que se ha utilizado el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión para forjar este concepto, ya que de ser aplicado (el C.M.I) adecuadamente, generaría un desempeño tendiente a la eficiencia.

Es pertinente recordar que, “La Eficiencia” es una dimensión (del cumplimiento de los objetivos, dándole el mejor uso posible a los recursos disponibles) y como tal se presentará de diferente manera para todos quienes la busquen. Debido a esto, la medición de desempeño se efectuó considerando la *aplicación* de procedimientos de gestión decisivos, para todo aquel que pretenda desempeñarse eficientemente.

Por lo tanto, el instrumento de medición elaborado refleja “aquello” que una organización eficiente debe poseer, definiéndolo como la máxima magnitud a ser alcanzada.

El desempeño de las instituciones entrevistadas, fue medido a través del cumplimiento de los siguientes procedimientos claves<sup>xxxv</sup> y el calibre de su implementación:

### *1. Clarificar y traducir la visión y estrategia*

Es fundamental que los directivos tengan clara la visión y la misión de la organización, para obtener un consenso en cuanto a los objetivos estratégicos específicos y su importancia relativa.

Adicionalmente es crítico a medida que avanzan los periodos, refinar la visión que se mantenía inicialmente y realizar revisiones anuales de la estrategia

### *2. Comunicarlas y vincularlas*

Posterior a su comunicación descendente (de la visión, misión y estrategia), se debe involucrarlas con los objetivos de todos los integrantes, desde los altos directivos al personal y voluntarios de la línea base, mediante el establecimiento de metas de actuación individual, de forma que los participantes puedan ver como sus acciones contribuyen a la consecución del objetivo final, lo que resulta básico para la delegación de poder en los empleados y voluntarios, y además para la vinculación con el sistema de incentivos.

Adicionalmente, es importante mantener un flujo de información constante respecto a los cambios que se realicen en la estrategia o procedimientos de gestión.

### *3. Planificar y establecer los objetivos*

Este proceso consiste en traducir los ambiciosos objetivos estratégicos en acciones y realidades, para esto se establecen metas aceptadas por todos, para luego identificar y mantener sólo las iniciativas estratégicas críticas para el cumplimiento de los primeros y finalmente la alineación de los recursos financieros.

Es adecuado establecer un plan de presupuesto a largo alcance, que se interrelacione con el proceso de planificación estratégica, el cual debe incluir además de las tradicionales metas financieras, aquellas pertenecientes al resto de las perspectivas de una organización

### *4. Obtener el feedback estratégico y formación*

Realizar una evaluación del desempeño, para comprobar las hipótesis planteadas sobre la estrategia, permite un aprendizaje estratégico de toda la organización

Una revisión del procedimiento de gestión utilizado, por parte de los altos directivos y la realización de revisiones mensuales y trimestrales (estos últimos con mayor énfasis en temas estratégicos) es fundamental y da paso a un replanteamiento de la visión y estrategia inicial.

#### **7.1.5.2 Escala de medición**

La entrevista realizada ha sido dividida en tres partes; La primera describe los rasgos generales y las características de la institución evaluada; La segunda exhibe los

procedimientos de gestión que ejecutan; Y la tercera arroja indicadores específicos de su funcionamiento.

A pesar que la selección de la muestra buscó agrupar a instituciones comparables, la diversa realidad enfrentada, dificultó parangonar los resultados de la tercera parte.

Para un mejor entendimiento, por ejemplo, algunas deben mantener una baja tasa de rotación de sus voluntarios debido a la complejidad de las tareas que ejecutan, en cambio otras tienen como objetivo masificar sus principios en la mayor cantidad de jóvenes posible.

Por esta razón y para realizar una medición lo más precisa posible, se asignó una mayor ponderación a la segunda parte (Procedimientos Internos), respecto a la tercera (Indicadores).

### **Procedimientos Internos**

Este módulo de la evaluación consta de 17 preguntas, las cuales se agrupan en 10 ítems principales, con niveles de intensidad en el cumplimiento de cada uno. Los que señalan a continuación:

- Desarrollo de estrategia a largo plazo
- Revisiones de la visión y/o estrategia
- Comunicación de las anteriores a la organización
- Traducción de objetivos estratégicos en objetivos locales
- Desarrollo de sistema de incentivos
- Establecimiento de metas y objetivos, en planificaciones de corto plazo
- Revisión planificación
- Desarrollo de planificación de actividades
- Establecimiento de asignación de recursos a actividades críticas
- Ejecución de evaluaciones de desempeño

Se ha otorgado la misma importancia a la aplicación de todos los procedimientos, por lo que se los ha ponderado con el mismo puntaje.

Asignándose 10 puntos al cumplimiento y 0 si no. Y mediante una escala que otorga desde de 1 a 3 puntos, se ha medido la magnitud del cumplimiento.

### **Indicadores**

Los indicadores evaluados han sido divididos en cuatro áreas (perspectivas del Cuadro de Mando Integral), en que se desarrolla toda organización:

1.Financiera

2.Clientes



### 3. Procesos Internos

### 4. Formación y Crecimiento

Cada indicador mide un acontecimiento y la evolución de la institución respecto al periodo pasado.

Como fue mencionado anteriormente, muchos de los resultados de esta parte de la medición, deben ser interpretados por quien lo evalúa, ya que las diversas realidades no permiten establecer una escala estricta a todos los resultados.

La asignación del puntaje se determinó de la siguiente forma:

Figura 9 Cap 7.psd

## **7.1.6 Resultados**

Al analizar los resultados de las entrevistas realizadas, se desprende lo siguiente:

### **7.1.6.1 Primera Parte: Antecedentes de la Institución**

El periodo de creación de estas instituciones, fluctúa entre el año 1993 y el año 2001, con una excepción que data del año 1975.

A partir la fecha de fundación, sólo el 60% ha realizado algún tipo de modificación en la misión o visión, las que mayoritariamente corresponden a especificaciones o acotamientos de la acción y del mercado objetivo.

Por otro lado, se presentó 8 alternativas de fuentes financiamiento que utilicen en la actualidad, ante estas el 60% incluyó al Estado como parte de su cartera de financistas, asignándole una ponderación considerable del total de su recaudación.

Esta especificación permitió percibir cierta inquietud y vulnerabilidad, respecto al futuro de este aporte.

Para el posterior análisis, es importante mencionar que el 30% de los entrevistados, declaró que la institución forma parte de otra entidad o agrupación. Y que el 90% posee algún tipo de relación con otras o pertenece alguna red que desarrolle temas similares a ella.

Por otra parte, frente a la consulta sobre la cantidad de personas que trabajan remuneradamente, se descubrió que sólo el 80% de la muestra posee personal remunerado.

De acuerdo a esta evidencia, es posible entablar una discusión empírica respecto al rendimiento, en el logro de los objetivos de aquellas organizaciones que basan su “estrategia” en factores relacionados con las necesidades y motivaciones personales de sus integrantes.

Una evaluación adecuada de ellas, quizás requeriría de un sistema de medición diferente al propuesto en este estudio, por lo que no es posible extenderse con mayor profundidad en el tema. No obstante, pareciera interesante poder analizar el comportamiento y el desarrollo de instituciones que amparan estas metodologías.

En el área de voluntariado, se interrogó respecto a la presencia de algún encargado o área específica, para su administración exclusiva. Frente a ello, el 60% de los entrevistados afirmó que la institución si lo posee.

A pesar, que estas entidades prestan sus servicios mediante las acciones del voluntariado, más de la mitad carece de un área exclusiva para dirigirlo.

No obstante, lo que resulta más llamativo es que en promedio, los entrevistados declararon que la institución esta compuesta por 4 áreas de trabajo enfocadas a administrar el resto de los recursos.

Ante la solicitud de indicar que tipo de actividad desarrollan los voluntarios dentro de la organización, el 50% señalo que sólo realizan servicios finales a los beneficiados y el remanente mencionó que estos ejecutan tanto labores administrativas como servicios.

Y por último, al consultar si se desarrollan procedimientos formales para la dirección del voluntariado, sólo el 40% las respuestas fueron positivas.

Este resultado, permite reflexionar sobre la valoración real que se le otorga al trabajo del voluntario dentro de la institución.

De hecho, muchos de los entrevistados aseguraron, que el juicio es suficiente para guiar apropiadamente las labores que ejecuta el voluntariado.

#### **7.1.6.2 Segunda Parte: Procedimientos Internos de la Institución**

Esta parte de la entrevista, tiene por objeto conocer a grandes rasgos cuales son los procedimientos de gestión que se desarrollan al interior de cada organización, con el objetivo final de realizar una medición del desempeño con la información obtenida.

A continuación se exponen algunos de los principales resultados:

Un número de 5 (50%) entrevistados respondieron positivamente ante la consulta sobre el desarrollo de algún tipo de estrategia a largo plazo por parte de la institución. En este sentido, se desprende que del marco de la muestra, aquellas que logran guiar sus acciones a través de una visión de largo plazo, son sólo la mitad, cuestión que permite inferir conclusiones anticipadamente.

De las que respondieron positivamente, sólo 4 realizan alguna revisión a la estrategia elaborada y/o a la visión. Y sólo uno de ellos declaró comunicar las anteriores a toda la organización, utilizando medios formales de comunicación.

Por otra parte, respecto a la clarificación e interpretación de los objetivos planteados por la directiva o la plana superior, 4 de los 10 entrevistados responde que estos son traducidos en objetivos más locales para cada área y equipo de trabajo.

Y ante la profundización de la pregunta, sólo uno de ellos afirma en que este procedimiento incluye a toda la organización.

Continuando con el análisis, se enunció una consulta respecto a la ejecución de algún tipo de procedimiento en que se establezcan metas y objetivos anuales. De las respuestas entregadas el 90% (9 casos) respondió positivamente al procedimiento, del que sólo un 20% (2 casos) lo vincula con objetivos planteados para el largo plazo.

Así mismo, al formular una pregunta sobre la realización de alguna planificación de actividades anual, el 90% de los consultados respondió que la organización si lo hace.

Situación que confirma una tendencia común en las entidades que componen este sector, de priorizar las planificaciones de corto plazo, que involucren preocupaciones contingentes.

Y por último, respecto a la labor de planificar los objetivos, metas y actividades, es posible mencionar que el 60%, de quienes fueron entrevistados, declaró que la institución realiza revisiones a la planificación anual, por lo menos una vez en el año.

Respecto a la asignación de recursos, se interrogó con el objetivo de evaluar la ejecución de este procedimiento y el grado de vinculación con labores esenciales para el conseguir

objetivos que busquen el crecimiento futuro de la organización. De la cuestión formulada, 8 de los 10 entrevistados realiza una asignación formal a las actividades, proyectos o programas, pero sólo uno de ellos señaló que este procedimiento se relaciona con actividades críticas para el cumplimiento de objetivos de largo plazo.

En otro ámbito, llama la atención que sólo 3 (30%) de las respuestas entregadas fueron positivas, frente a la consulta sobre el desarrollo de sistemas de incentivos dirigidos al personal remunerado, en la actualidad.

Y finalmente, del análisis de las respuestas ofrecidas, invita a la reflexión el hecho que ante la interrogante si la institución desarrolla evaluaciones de desempeño a sus miembros periódicamente o no, únicamente en 5 de las respuestas (50%) se indicó que se desarrolla el procedimiento, empero sólo dos de ellas lo realiza anualmente.

Al formular la pregunta, la mayoría de los encuestados, se mostró favorable a aplicar el procedimiento en la institución, pero, no lograron argüir las razones del por que este no se implementa.

### **7.1.6.3 Tercera Parte: Indicadores**

El último apartado, se ha elaborado en base a indicadores, los que se encuentran divididos en 4 áreas del funcionamiento de las instituciones. Los resultados de este segmento se resumen en lo siguiente:

## Financiera

Figura 10 Cap 7 .psd

Figura 11 Cap 7 .psd

Un 40% de la muestra declaró registrar un crecimiento en la captación de los fondos respecto al año pasado, y un 50% de ella una disminución de gastos administrativos en comparación con el mismo periodo.

## Clientes

Figura 11 Cap 7 .psd

Figura 12 Cap 7.psd

Ante la consulta, del porcentaje de beneficiados (por la institución) que por primera vez recibían sus servicios, solamente un 30% de los entrevistados señaló que por lo menos un 50% de sus beneficiados son nuevos y un 20% respondió que en su caso el porcentaje es mayor al 20% del total.

Respecto al tiempo que transcurre entre la detección del beneficiado y la entrega del servicio, el 30% afirmó que este lapso no sobrepasa las tres semanas y un 40% que este fluctúa entre uno y dos meses.

## Proceso Interno

Figura 13 Cap 7.psd

Del total de la muestra, un 30% declaró que en la institución, los miembros del personal realizan a lo menos una capacitación anualmente.

Figura 14 Cap 7.psd

Por otra parte, sobre la frecuencia de reuniones de equipo por área de trabajo, sólo en un 10% de las organizaciones, se reúnen dos veces a la semana como mínimo y un 50% de ellas lo hace una vez a semana.

Figura 15 Cap 7.psd

Ante la consulta de la creación de nuevos programas o proyectos, el 50% de las respuestas dice que al menos un 20% de los programas de las instituciones son nuevos (por cada año), y sólo un 10% de que el rango de creación varía entre el 10% y 20% del total de programas.

### Formación

Figura 16 Cap 7.psd

Referente a los voluntarios de cada organización, un 60% indicó que la totalidad del voluntariado está registrado en una base de datos, y por otra parte sólo un 20% de las entrevistadas confesó que el porcentaje de voluntarios incluido, está entre un 80% y 100% del total.

Figura 17 Cap 7.psd

De la cantidad de nuevos voluntarios que se integran cada año, para el 50% de las instituciones evaluadas, esta supera el 40% del total de voluntarios y sólo para un 20% esta cantidad sobrepasa el 25%.

Figura 18 Cap 7.psd

La última consulta de la entrevista, se refiere a la asistencia de los voluntarios a las reuniones. El 40% de los entrevistados afirmó que esta asistencia es superior al 90% y el 50% que esta es mayor al 70% del total de voluntarios inscritos.



### 7.1.7 CONCLUSIONES

Esta última parte del análisis, tiene por objetivo entregar las conclusiones obtenidas de las entrevistas realizadas a 13 instituciones, 10 de las cuales fueron evaluadas.

Respecto a las características de este Tercer Sector, como se ha denominado, es posible afirmar que el insuficiente protagonismo que le otorga la sociedad, es el detonante principal de la mayoría de situaciones adversas que se han observado.

Como primera aproximación a esta realidad, es fundamental señalar que el registro completo de instituciones de voluntariado social de la Región Metropolitana, esta disperso en varios organismos que apoyan el desarrollo de este sector y su elaboración es más bien informal. No obstante, en estos últimos años se han estado realizando algunos estudios e investigaciones, que podrían ofrecer información más completa y detallada respecto a la presencia de estas organizaciones a lo largo de todo el país.

Entre las conclusiones, o más bien corroboraciones de supuestos, extraídas del estudio de reconocimiento de perfil de la materia a investigar, se ha encontrado que la escasa información disponible del tema expuesto, se refleja en una concentración del conocimiento experto, en un grupo reducido de personas.

Como consecuencia de lo mismo, se ha descubierto que existe sólo una experiencia donde se ha experimentado utilizar las herramientas de administración en el manejo de voluntarios. Experimento del que lógicamente, han sido responsables el grupo de expertos anteriormente nombrado.

Muchos de estos resultados, permiten comprobar en gran parte algunas de las hipótesis, no obstante la “Resolución de Hipótesis” se expondrá posteriormente.

De todas formas, al momento del análisis final es fundamental señalar algunos factores importantes a considerar, para realizar una evaluación lo más precisa posible. Entre estos puntos están los siguientes:

En el proceso de selección de la muestra, fueron escogidos para la evaluación algunos proyectos o programas que pertenecen a instituciones con fines sociales, por lo que la caracterización inicial fue más compleja. De hecho, algunos de los resultados se refieren a la institución patrocinadora.

Respecto a la misión y/o finalidad de las organizaciones entrevistadas, nos enfrentamos a una diversidad abismante, cuestión que a la vez, genera un complemento muy productivo para el sector. Esta multiplicidad, provocó que muchos de los supuestos que se habían establecido para la elaboración de la evaluación, fueran flexibilizados para obtener información de mejor calidad.

Uno de los aspectos más determinantes a los que se enfrentó la evaluación, se relaciona con el hecho que el financiamiento representa una restricción para estas instituciones, más que un objetivo, por lo en muchas ocasiones la recaudación de fondos provoca una postergación de los objetivos a largo plazo y por ende una aplazamiento del crecimiento. Entre otros, este es el caso de aquellas instituciones que son financiadas principalmente por fondos concursables del Estado, los que determinan requisitos específicos para la postulación al financiamiento.

En referencia a los resultados finales de la medición de la actuación y los puntajes arrojados, se delata la presencia de una minoría (30% de la muestra) que presenta rendimientos muy alejados de la *mayoría* de las instituciones y que se situaron cerca de los parámetros determinados de *eficiencia*.

- Máxima puntuación: 147 puntos
- Los tres mayores puntajes: 113 puntos  
110 puntos  
108 puntos
- La media calculada: 70 puntos
- El puntaje más bajo: 23 puntos

Por supuesto esto habla de una mayoría, con desempeños defectuosos en la utilización de sus recursos y poco apropiados para una organización que busca prosperar en sus objetivos finales.

Referente a la dirección de los voluntarios puramente tal, se observó un leve desconocimiento del termino “procedimientos formales para la administración del voluntariado”, ya que frente a la consulta sí la institución los desarrolla, más de la mitad inicialmente respondió positivamente, pero posterior a una breve descripción por parte del encuestador, sólo el 40% reafirmó su respuesta.

Sin embargo, al comparar este resultado con los, 6 casos que declararon poseer un área o encargado exclusivamente para dirigir a los voluntarios, se insinúa que algunos de estos (el

20 % que señaló no desarrollar prácticas formales de dirección de voluntarios) poseen dificultades dentro de la institución para implementar políticas o métodos, que permitan extraer mejores rendimientos de las labores del voluntariado.

## **7.2 ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA, A PARTIR DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

### **7.2.1 Objetivo General**

Realizar un reconocimiento de la realidad de la administración del voluntariado de las instituciones mejor evaluadas, determinando elementos que permitan la construcción de un marco general de administración *eficiente* de voluntarios, de las entidades de la Región Metropolitana.

### **7.2.2 Objetivos Específicos**

Identificar, en la administración del voluntariado, los procedimientos que son efectuados, los que no lo son y las razones que desatan estos comportamientos.

Indagar en las principales dificultades que se presentan para desarrollar un desempeño adecuado.

Conocer los objetivos e inquietudes actuales, de quienes administran el personal voluntario.

### **7.2.3 Metodología**

#### Diseño

De acuerdo a los objetivos planteados, se llevó a cabo un estudio de carácter cualitativo– exploratorio en base a entrevistas en profundidad.

Este tipo de metodología permitió delimitar procedimientos e impresiones en relación al tema tratado.

#### Grupo Objetivo

- Instituciones con fines sociales de la Región Metropolitana
- Trabajen con voluntarios jóvenes
- Posean alguna estructura formal en la administración de su voluntariado
- Se desempeñen *eficientemente* en la búsqueda por el cumplimiento de su misión

#### Periodo de Evaluación

Las entrevistas se llevaron a cabo entre los días 7 y 10 de Julio.

### **7.2.4 Caracterización de los Entrevistados**

A raíz de los resultados de la medición de desempeño realizada anteriormente, se seleccionaron a las dos instituciones que obtuvieron los mejores puntajes, para realizar la entrevista en profundidad.

La siguiente descripción y caracterización, adquiere importancia debido a que las organizaciones entrevistadas, muestran grandes diferencias en aspectos tratados en el siguiente análisis.

La primera organización entrevistada, es una fundación que será denominada como institución A.

Esta se encuentra en etapa de maduración (considerando el ciclo de vida de las organizaciones) y fue creada hace más de 20 años.

El tamaño de la entidad puede definirse como grande, ya que posee sedes a lo largo de varias ciudades del país, el personal remunerado es superior a los 1000 integrantes y el voluntariado que participa actualmente, bordea las 500 personas.

Las actividades que realiza están definidas en base a programas establecidos por el Ministerio de Educación, por lo que existe cierta rigidez entorno al mejoramiento del contenido del programa.

Las temáticas que definen los servicios que realiza son educación integral y apoyo al beneficiado y a su familia.

Las áreas que conforman la fundación son: Áreas de servicio y área técnica, recursos humanos, administración y finanzas, marketing y comunicaciones, extensión y voluntariado.

Por último, el directorio realiza una planificación estratégica de largo plazo, a partir de la cual anualmente se efectúa la elaboración de estamentos de cada área de trabajo.

Por su parte la segunda fundación entrevistada, será denominada institución B.

El año de creación de esta institución, data de 1997. Y claramente puede definirse como una organización en crecimiento.

A diferencia la anterior, su tamaño es relativamente pequeño, el personal esta compuesto por 12 individuos y el voluntariado por 140 jóvenes aproximadamente.

Esta entidad beneficia a dos tipos de clientes; Los directos son los jóvenes voluntarios y los indirectos quienes reciben los servicios ejecutados por el voluntariado.

Las temáticas que abordan sus servicios, están definidas como formación valórica y recreación.

Por otra parte las áreas que componen a la institución son; Administración, formación, difusión y proyectos.

Por último, el directorio de la fundación realiza una planificación que tiene una duración de 5 a 3 años, a partir de la cual se elaboran estamentos anuales a nivel corporativo y a nivel de áreas de trabajo.

### **7.2.5 Resultados y Conclusiones**

A continuación se realizará una breve descripción de la aplicación de procedimientos, para la administración del personal voluntario, por parte de las dos instituciones.

Es adecuado mencionar que ambas, trabajan con sus voluntarios a nivel de unidades o grupos, los que desarrollan programas distintos.

Adicionalmente, el grado de responsabilidad que se delega a estas unidades, varía en cada institución, de hecho algunos de los siguientes procedimientos son ejecutados independientemente por cada unidad.

#### Descripción de puestos

La institución A, no posee una descripción de puestos formal. No existe una planificación inicial que determine cuales son las necesidades a cubrir por cada puesto.



Las unidades de voluntariado determinan independientemente cuales son sus requerimientos de voluntarios, cuestión que hacen saber a la coordinación en forma semestral.

Por su parte la Institución B, no presenta una descripción de perfil para la masa de voluntarios, pero si la desarrolla para los monitores de cada unidad, quienes son voluntarios con la responsabilidad guiar al resto y hacer de nexo entre la coordinación y los voluntarios.

### Detección de Necesidades

Las unidades de la institución A, elaboran semestralmente una solicitud de requerimientos de voluntariado para el periodo correspondiente. Este procedimiento se basa en una detección contingente de necesidades, por lo que no existe una vinculación con objetivos de largo plazo.

La institución B, posee una definición establecida de los requerimientos de voluntarios para las unidades. Sin embargo, cada una posee la libertad de cubrir sus necesidades de voluntarios, con el consentimiento de la coordinación.

Al igual que en el caso de la institución anterior, este procedimiento se plantea según requerimientos contingentes.

### Reclutamiento

La institución A realiza mensualmente una convocatoria masiva y focalizada en el segmento que desea cubrir.

Por su parte la institución B, en dos periodos del año convoca a voluntarios mediante diversas fuentes. Adicionalmente, durante las actividades masivas se invita a participar en las unidades como voluntario permanente.

### Selección

El proceso de selección de la institución A, se divide en tres etapas. Las primeras dos instancias las realiza la coordinación de voluntariado mediante entrevistas grupales e individuales y la tercera y definitiva la ejecuta la unidad correspondiente, quien decide si el voluntario es apropiado o no.

Luego que la institución B recluta a los voluntarios, estos son derivados directamente a la unidad que los acoge. No obstante, ellas no efectúan una selección formal, todos quienes son reclutados ingresan a trabajar.

### Inducción

Para la institución A, este procedimiento es responsabilidad de cada unidad. A pesar que, no existe una etapa formal de acogida al nuevo voluntario y tampoco un acompañamiento en la primera experiencia en terreno por parte de la unidad.

Las unidades de la institución B, no otorgan una inducción formal al voluntario ingresado. Generalmente se realiza una acogida, pero el nuevo voluntario no recibe una inducción que lo involucre con la institución.

Por su parte, pasado unos 3 meses de la integración del voluntario, la coordinación produce una reunión general de inducción a todos los voluntarios.

### Seguimiento

La institución A, destina esta responsabilidad a cada unidad. A pesar de esto no se desarrolla ninguna instancia manifiesta de monitoreo al trabajo del voluntario. Por ninguna de las dos partes.

Además, dependiendo del grado de cohesión de cada unidad, se efectúan más o menos reuniones entre unidad para simular este procedimiento.

La coordinación de la institución B, establece un seguimiento estricto a la labor que realiza el monitor de cada unidad y al desempeño de esta en general, sin ahondar en cada voluntario.

Esta institución asume falta de recursos humanos y financieros, para poder acompañar a los voluntarios. Sin embargo, los monitores de las unidades desarrollan un seguimiento informal a cada uno.

## Motivación e Incentivos

La institución A, efectúa una instancia de reconocimiento a la trayectoria del voluntario, con la celebración del "Día del Voluntario". Por su parte, escasas unidades realizan incentivos por cumplimiento de metas.

La institución B no presenta procedimientos formales de motivación y tampoco lo hacen sus unidades. No obstante, se trabaja el tema motivacional a partir del desarrollo de la moral, es decir, mediante delegación de responsabilidades, generación de espacios de iniciativa y creación, y la puesta en marcha de ideas y proyectos del voluntario.

## Capacitación y Formación

La detección de necesidades de capacitación la realiza la coordinación de la institución A, de manera informal. De hecho, no existe un intercambio de información entre la organización y cada unidad respecto a estas necesidades.

Mayoritariamente, estas instancias son de formación y guía para el voluntario, más que una recalificación.

La coordinación de la institución B, determina informalmente los requerimientos de capacitación del voluntario, a partir del desafío que se le presenta a cada unidad.

En este caso, se le otorga gran importancia al desarrollo de capacitaciones a los voluntarios, cada vez que inicia una nueva actividad. En algunas ocasiones estas son propuestas por los monitores de la unidad, haciendo alusión a su percepción personal de las carencias de sus voluntarios.

### Evaluación de desempeño

Las unidades de la institución A no establecen una evaluación del desempeño del voluntario, y tampoco los voluntarios realizan una respecto al desempeño de la unidad. El director de cada unidad, es quien presenta una evaluación del trabajo a la directiva de la institución.

La coordinación de la institución B, en algunas ocasiones determina revisiones informales a las labores que desempeñan las unidades, sin explorar en las actuaciones individuales de cada voluntario. Y esporádicamente, algunos años, se han desarrollado autoevaluaciones a los monitores.

Por su parte las unidades, desarrollan evaluaciones del desempeño del grupo y autoevaluaciones de los voluntarios, al finalizar un proyecto propuesto y desarrollado de forma independiente.

### Desvinculación

En la institución A existen algunas normas establecidas referente a la desvinculación del voluntario, sin embargo, no existe un procedimiento formal, que sea conocido por los voluntarios.

La institución B, no posee normas ni procedimientos para la desvinculación del voluntariado.

Con el objeto de profundizar en algunos temas relevantes, para la elaboración posterior de los objetivos del marco general de administración de voluntariado, se realizó el siguiente análisis.:

### **Capacidades y habilidades del voluntario**

#### Institución A

Basándose en objetivos de corto plazo y en la intuición, se realiza informalmente una detección de necesidades de recalificación por parte de la coordinación.

A pesar de que existe conciencia, que el servicio que ejecutan los voluntarios requiere de una mezcla de habilidades que en ocasiones no se presentan en ellos, las unidades no presentan interés por realizar mejoras en el procedimiento actual.

## Institución B

En esta organización se evidencia la preocupación permanente por recalificar a sus voluntarios, ante la presencia de nuevos desafíos. Además, en ocasiones se genera un intercambio de información entre los monitores y la coordinación para elaborar estas capacitaciones.

Sin embargo, ante la dificultad de medir el impacto real de los servicios entregados por los voluntarios, existe la inquietud de estar siendo certeros en la detección de requerimientos de rectificación.

## **Flujo de la información**

### Institución A

En el interior de cada unidad se produce un flujo de información respecto a las características de cada beneficiario y a los resultados que se obtienen con cada uno de ellos. No obstante, esta situación sólo se presenta dentro de cada unidad e involucra asuntos que competen a su funcionamiento individual.

Los voluntarios no reciben información referente los objetivos y planificaciones de la organización, por lo que desarrollan sus labores basados únicamente en los requerimientos del beneficiario.

## Institución B

Muchos de los servicios desarrollados por las unidades, se conciben de propuestas de los mismos voluntarios. Para elaborar estas propuestas, ellos deben realizar un diagnóstico de las necesidades de grupo objetivo a beneficiar.

En base a este diagnóstico y a los objetivos planteados en la propuesta, cada voluntario ejecuta el servicio.

Adicionalmente, los monitores se reúnen periódicamente con la coordinación e intercambian información respecto al desarrollo del servicio. Sin embargo la institución carece de un mecanismo de comunicación entre la coordinación y cada voluntario, de forma de generar un flujo de información directo.

## **Tratamiento del clima de organización**

### Institución A

Este punto presenta las mayores dificultades para desarrollar un adecuado trabajo con los voluntarios.

La independencia operativa de cada unidad, no permite una alineación y vinculación del voluntario con la organización, ni tampoco con el resto de las unidades. Esto trae consigo barreras en la comunicación entre voluntariado y la coordinación.



Adicionalmente, esta independencia genera que las instancias motivacionales sean responsabilidad de las unidades. Los directores de cada una, están consientes de su importancia, pero no se presentan resultados ni acciones concretas que reflejen esta preocupación.

Es resumen el tema motivacional dentro de cada unidad se genera espontáneamente, dependiendo de las características de su director. Y por parte de la institución, se desarrolla anualmente una instancia de reconocimiento al voluntariado.

### Institución B

En este tema se presentan dos situaciones.

La primera, dice relación con lo mencionado anteriormente respecto a la carencia de comunicación directa entre la institución y cada voluntario. Esta situación crea una dificultad para alinear los objetivos del voluntario con los de la organización en su totalidad, además esto resta identificación individual con ella.

Por otra parte, el desarrollo de instancias motivacionales esta muy presente en la relación que mantiene la coordinación con los monitores de cada unidad y también en creación de vida de comunidad que se logra dentro de cada grupo.

## 7.3 Conclusiones Finales

Las instituciones entrevistadas poseen grandes diferencias tanto en las problemáticas que presentan como en las fortalezas que las distinguen. Al margen de las dificultades que esto puede provocar en la elaboración del marco general de administración de voluntariado, es muy probable que las situaciones que se presentan a continuación, sean representativas de muchas organizaciones de la Región Metropolitana.

1. Como primera conclusión, es importante mencionar que ambas fundaciones se encuentran en proceso de mejoramiento de los procedimientos en la administración del voluntariado, mostrando claras evidencias de los objetivos planteados para este propósito.

Esta situación, es producto de una incipiente preocupación y valoración de las instituciones, por el trabajo que realizan los voluntarios y por el valor adicional que pueden generar como activo estratégico. El inicio de esta tendencia, coincide con la celebración del “Año Internacional del Voluntario”, en el pasado 2001.

2. A pesar de esta incipiente valoración, aún persiste una baja disposición a destinar recursos humanos, técnicos y financieros, para mejorar la dirección del voluntario como un activo tan o más importante que el resto de los activos de la organización.

Esto se evidencia en las repetitivas dificultades que presentan las instituciones para realizar procedimientos básicos, pero esenciales en el manejo del voluntariado de forma apropiada.

Disposición que se ha traspasado a las unidades de voluntariado, que luego no son capaces de incorporar y aplicar prácticas que permitan ir mejorando el desempeño de los voluntarios.

3. Como una posible consecuencia del punto anterior, se observa una disociación del voluntario con el funcionamiento general de la institución.

La división por unidades o grupos de trabajo, que se realiza en muchas organizaciones, requiere que se deleguen funciones de responsabilidad a individuos (voluntarios o personal remunerado), que en ocasiones no poseen la adecuada visión para administrar su unidad de voluntarios o no dispone de las habilidades y herramientas apropiadas que se necesitan para lograr una alineación desde el voluntario al directorio.

Esta circunstancia genera efectos negativos, en una institución que desea mejorar el actual desempeño de administración del voluntariado, principalmente porque se obstaculiza el flujo apropiado de comunicación con el voluntario, se interrumpen procesos que buscan una mejora, se imposibilita la gestión de seguimiento individual al trabajo del voluntario y principalmente se genera una independencia, no deseada, del funcionamiento de la unidad con el resto de la institución.

4. Una de las características, de este tipo de instituciones, que provoca más inconvenientes al correcto funcionamiento, es la dificultad de medir el real impacto de los servicios que presta a los beneficiarios.

Esta situación, tan corriente en las organizaciones con fines sociales, no permite desarrollar un feedback confiable de su rendimiento. Cuestión que a su vez, como una cadena, genera inconvenientes para realizar una correcta detección de requerimientos de habilidades de los voluntarios, mejora en los procesos y evaluación de desempeño.

5. Como última conclusión, se observa que al igual que en el resto de las áreas de la institución, la planificación de la administración del voluntariado se enfoca en objetivos anuales que con dificultad son llevados a cabo en todas sus etapas, en la práctica, mayoritariamente, los procedimientos buscan solucionar situaciones contingentes, haciendo a un lado la planificación a largo plazo.

Se pudo advertir, que las instituciones están conscientes de este error y que a pesar de los inconvenientes que deben sortear constantemente, generados directa o indirectamente por el carácter no lucrativo de sus acciones, buscan insistentemente lograr sus metas a largo plazo, cubriendo simultáneamente los compromisos ineludibles que caracterizan a las instituciones con fines sociales.

# 8. ELABORACIÓN DE BASES PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL VOLUNTARIADO

## **8.1 Aspectos a considerar en la elaboración**

Previo a la descripción de la construcción de este sistema de medición en la administración del voluntariado, es importante recalcar que el aporte se logra cuando la institución es capaz de elaborar medidas concretas y explícitas, ajustadas a las necesidades específicas de su funcionamiento.

En experiencias de aplicaciones del Cuadro de Mando Integral (C.M.I) en diversas empresas, descritas por sus creadores, se ha observado que antes de la implementación, la mayor parte de las corporaciones no poseía medidas concretas que facilitarían el desarrollo exitoso de la estrategia, más bien estaban dotadas de indicadores que sólo controlaban el curso normal de su funcionamiento.

Por esta razón, en el proceso de la construcción del C.M.I, se debieron elaborar medidas que contribuyeran de manera real al logro de los objetivos estratégicos, transformación que muchas veces se tornó dificultosa en el inicio, pero una vez que se implementaron medidas genéricas del sector, como un primer paso, la institución se fue familiarizando con el propósito y estas medidas comenzaron a especificarse y acotarse a objetivos particulares.

A continuación se procederá a la elaboración de medidas *genéricas*, que tienen como propósito, servir de marcas o recordatorios, para que luego cada institución desarrolle indicadores a su medida, que se acerquen lo más posible a su realidad y los objetivos planteados.

Por otra parte, estas medidas genéricas, deberían producir que los programas que actualmente desarrolla la organización, para mejorar las capacidades y habilidades de los empleados y voluntarios, apunten a la consecución de los objetivos de la institución en su totalidad y no sean un fin en si mismo, como generalmente son planteados en el momento de su elaboración. Estos programas deberán ser específicos y fácilmente valuables.

Por último, se debe recordar que tanto el C.M.I como sus perspectivas, deben ser implementadas sobre una estrategia ya elaborada y aprobada por quienes corresponda. Esta aplicación no busca crear un estrategia, si no que la existente sea desarrollada con éxito.

## **8.2 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para Instituciones de Voluntariado con Fines Sociales**

### **8.2.1 Objetivo General**

Mejorar la valoración del voluntariado como activo estratégico, mediante la visualización de la contribución de sus labores en los objetivos de la institución.

### **8.2.2 Objetivos Estratégicos**

1. Fomentar las capacidades y habilidades estratégicas de los voluntarios y de quienes los administran.

2. Mejorar la realización de procedimientos básicos para administrar apropiadamente al voluntariado y que además permita generar un feedback de los resultados de esta administración.



### 3. Medición del impacto de los servicios entregados por los voluntarios

4. Alineación de objetivos e incentivos de los voluntarios, con los de la organización

### **8.2.3 Inductores de la Actuación**

Estos han sido definidos como indicadores de causa, por sus creadores<sup>xxxvi</sup>. Su función es provocar el comportamiento deseado para el logro de los indicadores de resultados y por ende finalmente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Estos indicadores, incitan la actuación esperada, debido a que constantemente están relatando el real funcionamiento, en referencia a lo demandado por el indicador de resultado final.

Por lo tanto, considerando los objetivos propuestos, los siguientes son los inductores de la actuación:

## 5. Para el perfeccionamiento de competencias

- Ratio de cobertura de labores estratégicas

Este indicador señalaría el desfase de cobertura, generado por las capacidades requeridas (del voluntario) para la ejecución efectiva de la labor estratégica y las capacidades reales que presenta el sujeto en cuestión.

- Numero de problemas o dificultades, durante el desarrollo del servicio, que no son posible de ser solucionadas por los voluntarios que lo ejecutan.

Esta señal, destacaría aquellas incapacidades de los voluntarios, que obstruyeran el desarrollo fluido de sus labores individuales.

- Requerimientos de voluntarios fuera del periodo de establecido para el procedimiento.

Medir el inconveniente que se presenta, en el momento en que se deben ejecutar labores que no pueden ser adoptadas por los voluntarios actuales y que no habían sido detectadas con anterioridad en la planificación, mejoraría los resultados de la detección de necesidades de voluntarios y sus competencias.

- Tasa de progreso en las necesidades cubiertas por beneficiado.

Precedentemente a la entrega del servicio, el voluntario debe estar informado respecto a las necesidades vigentes de quien será beneficiado. Por lo tanto, para prestar un servicio de calidad, se debe asegurar de satisfacer todos aquellos requerimientos que estén al alcance de quien lo brinda.

La entrega de un servicio integral revela, entre otras cosas, la aptitud del voluntario para detectar todas aquellas necesidades sensibles de complacer y la real cobertura que consiguió brindarles.

- Porcentaje de encuestas de “Necesidades satisfechas”, realizadas después de la entrega del servicio, que superaron un puntaje de clara satisfacción (por ejemplo 80 puntos de un total de 100).

Idealmente, las instituciones deben realizar una encuesta de satisfacción a sus clientes, que señale concretamente el nivel de calidad del servicio entregado.

Un puntaje, arrojado por la encuesta, cercano a la ponderación máxima, indicaría un grado de satisfacción apropiado.

Para elaborar procedimientos y herramientas que permitan mejorar la administración de voluntariado, y que además permitan generar un feedback de los resultados de la administración de los voluntarios

- Tiempo que transcurre entre que una solicitud de información o procedimiento es despachada al voluntariado y que es devuelta.

Esta señal, pregonaría el grado de importancia que se le otorga a la aplicación de procedimientos, que velan por un mejor trabajo de los voluntarios.

- Numero de requerimientos, solicitados durante la ejecución del servicio por el voluntariado, que no fueron detectados con anticipación en la planificación.

Este indicador, divulgaría la carencia de prácticas que permitan una adecuada dirección del voluntariado, que por lo tanto, obstruyen el camino a un mejoramiento de su rendimiento.

- Ratio de disponibilidad de información respecto al progreso periódico, en la entrega del servicio.

El acceso a un feedback constante de las mejoras en la actuación del voluntario, es reconocido por los beneficios que genera. Razón por la que, un recordatorio persistente de su carencia, resultaría indeseado por todos.

- Ratio de requerimientos de insumos y herramientas para desarrollar los programas, versus lo presupuestado.

Este ratio, propagaría la dificultad para efectuar adecuadamente los servicios, por causa de la baja de accesibilidad de los recursos requeridos, los que son proporcionados por la institución, en relación a la situación deseada para el progreso en el rendimiento de los voluntarios.

- Numero de voluntarios incluido en base de datos, que posean un registro completo.

Un camino para dirigir integralmente al voluntariado, es la construcción y mantenimiento de una nómina detallada de todos ellos.

Para medir el impacto de los servicios entregados por los voluntarios:

- Tasa de sugerencias y/o mejoras propuestas para un programa o servicio específico, durante el desarrollo del mismo.

La posibilidad de evaluar progresivamente una labor en los beneficiarios, requiere de la construcción de un método que facilite visualizar la evolución del cumplimiento de la satisfacción de quien está recibiendo el servicio.

Contemplar este proceso, permitiría efectuar mejoras a desarrollo de la labor, para asegurar el logro de los objetivos.

- Evaluación del progreso del beneficiado, en periodos posteriores

Las instituciones con finalidades sociales, deben analizar sus resultados observando los cambios o mejoras que permanecen en el tiempo, de quienes fueron beneficiados.

El conocimiento de esta información, sólo generaría efectos positivos en el voluntariado.

Para la alineación de objetivos e incentivos individuales, con los de la organización.

- Tasa de requerimientos que son cubiertos independientemente por el voluntariado, sin planificación previa.

Este indicador, mostraría el grado de coordinación de los esfuerzos presente entre el voluntariado que ejecuta los servicios y los responsables por dirigirlos.

Nivel de conocimiento y comprensión de la misión y objetivos planteados por la institución, por parte de los voluntarios.

Este resultado tan básico para muchos, pero fundamental, denunciaría una realidad latente en la mayoría de las organizaciones, respecto a la percepción que posee sobre situaciones cotidianas.

Numero de encuestas aprobadas, que midan la percepción del voluntariado sobre la valoración de la institución a sus labores

Para cualquier administrador de voluntarios, es fundamental conocer las impresiones y sensaciones de sus dirigidos, en relación a su rol y los efectos que generan al resto de los integrantes de la institución.



- Tasa de asistencia a reuniones de equipo y con la institución

La motivación del voluntariado por contribuir activamente con la organización, se expresa de varias formas, entre ellas en el interés por participar en reuniones que involucren al resto de los integrantes.

- Numero de proyectos propuestos por voluntarios y aprobados por la institución, para la puesta en marcha.

Este dígito, expresaría la intensidad de la motivación de los voluntarios, por ser actores importantes en episodios de la institución.

- Tasa de voluntarios desvinculados por motivos desconocidos

Una señal como esta, aportaría valiosa información concerniente a la conexión real que existe entre el voluntariado y quienes deben guiarlos.

Si bien, todas las medidas recién propuestas son genéricas para el sector, un inductor clave en esta perspectiva, para fomentar las habilidades y capacidades relevantes para los propósitos de la organización, es el “Ratio de Cobertura de Actividades Estratégicas”<sup>xxxvii</sup>.

Para asegurar una adecuada construcción de este ratio, la organización debería responder sin problemas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuales son las capacidades y habilidades que se necesitan?
- ¿De que capacidades y habilidades disponemos en la actualidad?
- ¿Cuál es la diferencia entre las anteriores y que tan importante es esta?

Si los sistemas de planificación del voluntariado o de los recursos humanos, permiten a la institución contestar íntegramente estas tres interrogantes, entonces estará capacitada para construir el ratio, que experimentado en empresas lucrativas ha resultado ser la medida más eficaz, en la construcción del C.M.I.

No obstante, en el transcurso del estudio se ha revelado que en promedio, el voluntariado del sector presenta un bajo nivel de desarrollo. Por esta razón, la elaboración de este ratio requeriría de la siguiente iniciativa<sup>xxxviii</sup> :

6. En primer lugar, se deben identificar aquellas actividades, programas o labores que resulten críticos para el cumplimiento de la misión.

7. La elaboración del perfil de las competencias, que cada uno de los puestos de estas labores, deberían poseer.

8. Realizar una evaluación de quienes actualmente se sitúan en estos puestos.

9. Identificar las necesidades y exigencias de quienes fueron evaluados, distinguiendo a quienes deben ser recalificados y a los quienes no.

10. Efectuar el reconocimiento y divulgación del desfase de cobertura entre las iniciativas 2 y 3.

11. Construir un plan de desarrollo de habilidades y capacidades para el voluntariado.

#### **8.2.4 Indicadores de Resultados**

Estos han sido precisados también como indicadores de efecto, por sus creadores<sup>xxxix</sup>. Su función es reflejar el producto de las iniciativas inducidas y de la actuación de la institución.

A continuación se exponen los indicadores para este estudio:



12. Numero de servicios por voluntario, que superaron un puntaje determinado, a raíz de la comparación de dos encuestas contestadas por los beneficiados. La primera, relataría las expectativas previas y la siguiente el nivel de satisfacción posterior (meses después) a la prestación.

Este es uno de los indicadores, que mediría la productividad del voluntario, mediante el cubrimiento efectivo de las necesidades de los “clientes”.

Puntaje de calificación de la encuesta de desempeño de grupo y de la institución, contestada por cada voluntario (evaluación individual y grupal).

Esta medida, aportaría información complementaria a la anterior, al distinguir los resultados que atañen estrictamente a la actuación del voluntario.

Tiempo que excede el termino del logro de servicio, respecto a lo presupuestado.

La capacidad de efectuar un servicio tal como se planificó, revela la existencia de aptitudes para superar los debilidades y obstáculos que se presenten en el transcurso de la labor.

Este dígito, mostraría la existencia de estas capacidades.

Tasa de retención / reclutamiento, de voluntarios en puestos claves

El nivel de satisfacción del voluntario que efectúa labores claves, refleja varios comportamientos, entre ellos el desempeño percibido de quienes los dirigen y las competencias que el es capaz de desarrollar.

El rendimiento apropiado de estas dos instancias, contribuiría en la motivación de ellos, por participar activamente en la institución.

Nivel de conocimiento de las actuaciones destacadas en los servicios entregados por los voluntarios, por parte del resto del personal de la institución.

El resultado de este indicador, reflejaría efectivamente el nivel de valoración que se le otorga a la contribución de las labores del voluntario, en el logro concreto de los objetivos de la institución.

Finalmente, los indicadores recién mencionado, se han denominado “Indicadores Estratégicos”<sup>xl</sup>, debido a que describirían la estrategia que debe seguirse para alcanzar la misión y objetivos planteados. Estos señalarían, cuales son los comportamientos estratégicos adecuados para cumplir exitosamente lo propuesto.

Por otra parte, las instituciones generalmente desarrollan indicadores que supervisan el curso adecuado de su funcionamiento general, controlando cualquier señal que advierta un comportamiento no habitual, avisando cuando se debe emprender una acción inmediata. Estos han sido denominados “Indicadores de Diagnóstico”<sup>v</sup>

Muchas veces los indicadores de diagnóstico permiten equilibrar, la utilización de los indicadores estratégicos, cuando el logro de estos últimos fomentan actitudes disfuncionales para el éxito de la organización.



# 9. RESOLUCIÓN DE HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES

## 9.1 RESOLUCIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Inmediatamente se argüirán las razones que resolverían los supuestos e interrogantes planteadas al inicio de este estudio:

### 9.1.1 Hipótesis 1

La incursión de reconocimiento del perfil de sector, ha revelado la escasa información disponible del tema expuesto. No sólo se ha evidenciado una clara concentración del conocimiento experto respecto al funcionamiento del voluntariado, si no que una carencia de preocupación generalizada sobre su desempeño y el de quienes son responsables de administrarlos.

Esto sería consecuencia directa de la insuficiente valía que se le otorga al voluntario, como EL recurso competitivo que podría crear el valor necesario para el despegue de estas instituciones.

La aprobación de esta hipótesis, se ha elaborado en base a varios episodios presentados a lo largo del estudio.

- Es muy probable que el menor desarrollo que ostenta el Tercer Sector, comparativamente con los otros dos, entregue una de las razones sobre la percepción que se presenta en este estudio, respecto a la insuficiente valía que se le otorga al voluntario.

No hace muchas décadas, dice R. Wayne Mondy<sup>xlii</sup> “ Personal, como solía llamarse a Recursos Humanos, habitualmente se tenía poca estima como profesión, y su posición en la organización estaba por lo regular cerca del punto más bajo de la Jerarquía”. Pero estos días son del pasado, “ Las compañías han aprendido que el departamento de Recursos Humanos puede tener un gran impacto sobre la efectividad y rentabilidad globales de la organización”

Si se considera, que el retraso *relativo* que ha experimentado el Tercer Sector, este se podría retratar, en la actualidad, como *los días del pasado* del primer y segundo sector. Entonces esta insuficiente valía percibida, sería producto del ciclo natural que afronta esta esfera de la sociedad y por lo tanto cualquier indiferencia respecto al desempeño del trabajo voluntario, sería consecuencia de lo mismo.

- A partir de los resultados de una investigación en el marco de la conversación y opinión pública respecto al trabajo voluntario en Chile<sup>xliii</sup>, descritos antes en las implicancias del tema en estudio, se señala que en una consulta sobre la valoración del trabajo que realizan los voluntarios, el 63% de las respuestas indicó que se valoran poco o nada estos trabajos, seguido por un 36% que considera que se valoran bastante o mucho.

Al observar este producto, se revela inmediatamente la percepción de la población respecto a las labores que efectúan los voluntarios.



- En el inicio de la etapa de reconocimiento, se advirtió una situación que trasluce la deficiente administración del recurso voluntario, en instituciones que solicitan apoyo externo de voluntarios para efectuar programas o actividades específicas. Los organismos encargados de nutrir estos requerimientos, se han visto en la necesidad de realizar capacitaciones a las entidades que solicitan el soporte, debido a que los voluntarios que han participado de estos procesos, declaran una profunda insatisfacción por la experiencia vivida.

Este escenario, manifiesta una clara y preocupante falta de conciencia respecto a la apropiada utilización de los recursos escasos que se dispone y especialmente del recurso humano voluntario.

- Tal como se mencionó durante la descripción los análisis de resultados, se descubrió que existe sólo una experiencia, en que se ha experimentado utilizar las correctamente las herramientas de administración de recursos humanos en el manejo de voluntarios.

De la misma forma, al indagar sobre la existencia de organizaciones que se preocupen por desarrollar investigaciones para mejorar la utilización de sus recursos voluntarios, se repitió la misma institución anterior, como la única prueba de la búsqueda.

- Por otra parte, de la medición de desempeño se extrajo, que el 40% de las organizaciones entrevistadas no posee un área exclusiva para la dirección del voluntariado, sin embargo en promedio estas confesaron detentar 4 áreas para administrar el resto de los recursos.

Conjuntamente, sólo un 40% señaló desarrollar procedimientos formales para la apropiada dirección del voluntariado y la fracción remanente (el 60% de la muestra) argumentó que

muchas veces la percepción y el juicio son *válidos* como métodos para cumplir estas funciones.

Y por último, entre las tres organizaciones mejor evaluadas, desempeños de las cuales han sido catalogados como cercanos a los *eficientes*, sólo respondieron positivamente al 40 % de los procedimientos básicos que se deben efectuar para administrar los recursos humanos voluntarios.

El análisis de los cinco planteamientos recién desplegados, entregan una pauta para confirmar que *la insuficiente valía que se le otorga al voluntario, como EL recurso competitivo de estas instituciones, sería consecuencia directa de una carencia de preocupación generalizada sobre su desempeño y el de quienes son responsables de administrarlos.*

No obstante es justo señalar que la verificación concreta de esta hipótesis, requiere de una investigación sociológica exclusiva a esta materia.

Mientras, los argumentos ofrecidos permiten guiar la reflexión respecto a esta interrogante.

### **9.1.2 Hipótesis 3**

Hipótesis Principal

Si existen instituciones, comparables a la mayoría de estas (Supuesto que se basa en la selección de una muestra con características similares), que presentan desempeños cercanos a los eficientes, Entonces, a pesar de las barreras que enfrentan todas estas entidades, existen estructuras organizacionales y administrativas que permiten ser eficiente en la utilización de sus recursos humanos voluntarios.

La comprobación de esta hipótesis se extrae del estudio descriptivo– cuantitativo, a partir de la evaluación realizada a las 10 instituciones.

De una escala de medición determinada con 147 puntos de máximo, el mayor puntaje obtenido fue de 113 puntos, siguiéndole de cerca calificaciones de 110 y 108 puntos, en segundo y tercer lugar respectivamente.

Seguidamente, se calculó que el cuarto puntaje que sólo obtuvo 68 puntos, se distancia largamente de los dos primeros lugares, con 40 puntos menos.

Al mismo tiempo, se estableció una media de 70 puntos y el menor puntaje calculado no logró superar los 23 puntos.

Por lo tanto, se puede afirmar que las 3 instituciones, mejor calificadas, poseen estructuras organizacionales y administrativas, que además de permitirles desempeñarse sobresalientemente respecto al resto de la muestra, les concede presentar rendimientos muy aptos en la utilización de sus recursos, lo que los acerca en cierta magnitud a los parámetros de eficiencia determinados para el estudio.

Observando lo expuesto, es posible que estas tres instituciones hayan logrado sobrepasar las barreras que inmovilizan el desarrollo de la mayoría de las organizaciones de este sector. Por consiguiente, con la ayuda de herramientas útiles y modelos aplicables similares a los que utilizan las primeras, el resto de las instituciones que no han tenido la misma suerte podría desempeñarse de mejor manera.

### **9.1.3 Hipótesis 2**

Si la evidencia muestra que la mayoría de las organizaciones presentan desempeños deficientes en la administración de voluntariado, y además si la generalidad de este tipo de instituciones no presenta áreas especializadas para esta labor, Entonces aquellas que si poseen estructuras formales y exclusivas de voluntariado deberían mostrar desempeños más cercanos a la eficiencia, que las anteriores.

Retomando los resultados exhibidos en la comprobación anterior, se deduce que el 70% de la muestra (7 de 10 casos) posee rendimientos de la actuación similares, en comparación a las 3 instituciones que obtuvieron los mayores puntajes.

De esto, se infiere que si en promedio el desempeño obtenido por el 70% mencionado, no supera la mitad de la puntuación otorgada (73 puntos), entonces su actuación se aleja bastante de los parámetros de eficiencia establecidos.

A partir de esto, se comprueba la primera parte de la hipótesis, que asevera que la mayoría de las organizaciones presentan desempeños deficientes en la administración de voluntariado.

Adicionalmente, en las conclusiones desplegadas se hizo referencia a que de 10 instituciones evaluadas, sólo 6 declararon poseer algún encargado o área específica para la administración del voluntariado.

Por su parte, la medición del desempeño arrojó que entre los 4 mayores puntajes obtenidos, se encuentran 3 de las 4 instituciones que afirmaron desarrollar procedimientos formales para la administración de su voluntariado.

Este resultado, en cierta medida confirma el resto la hipótesis, respecto a que aquellas que si poseen estructuras formales y exclusivas de voluntariado deberían mostrar desempeños más cercanos a la eficiencia, que las anteriores.

## **9.2 CONCLUSIONES**

13. Mucho se ha comentado respecto al emergente Tercer Sector y a la importancia de su rol en una sociedad cada día más marcada por sus ansias de extraer mayor utilidad personal en desmedro del prójimo. Sin embargo, aún estamos enfrente de un sector poco desarrollado, que presenta muchas dificultades para despegar.

A partir de una pequeña muestra, este estudio ha relatado una realidad muy clara, la mayoría de las organizaciones de voluntariado con finalidades sociales exhibe comportamientos alejados de cualquier parámetro de eficiencia que se pueda formular.



Se ha descubierto que las barreras o dificultades más importantes a desafiar, que motivan estos comportamientos, están dadas por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.

El financiamiento representa una restricción para estas instituciones, más que un objetivo, la incertidumbre sobre el comportamiento de sus proveedores en el próximo periodo, provoca una limitación de las acciones, por lo que sus esfuerzos están destinados a resolver situaciones contingentes o desarrollar eficazmente actividades de corto plazo, escenario que en la mayoría de las ocasiones ha provocado una postergación de los objetivos a largo plazo y probablemente un aplazamiento del crecimiento.

La finalidad de la segunda parte del estudio de investigación, es sentar las bases para la elaboración de un sistema de medición del desempeño de la administración de voluntariado. Para esto, la metodología utilizada se fundamentó en la adaptación de un sistema de medición y gestión, construido para las empresas comerciales, el C.M.I.

La diversidad que presentaron inicialmente las dos instituciones, que fueron entrevistadas con profundidad, hizo presagiar un proceso dificultoso para lograr fusionar ambas realidades en un sólo marco administrativo. No obstante, después de un análisis a la información extraída, se pudo concluir que el motivo original de sus acciones apuntan a un mismo fin y que los obstáculos que debían enfrentar tenían una misma causa, el rol secundario que juega el voluntariado en los objetivos estratégicos en la institución.

Y es a raíz de este, que se construyeron los objetivos e indicadores estratégicos del sistema de medición genérico.

Con la celebración del “Año internacional del voluntariado”, el año 2001, se dio fin a una etapa marcada por la ausencia del voluntariado en las temáticas relevantes de discusión o investigación, en el desarrollo del Tercer Sector, y se dio el inicio a una serie de estudio e investigaciones, más bien sociológicas, que intentan explicar el comportamiento del voluntariado, su función en las organizaciones y fundamentalmente abrir una discusión empírica respecto al rol, en las políticas sociales, en la lucha por la superación de la pobreza y dentro del marco regulador.

En el transcurso de las entrevistas en profundidad, se pudo confirmar esta situación en el interior de las organizaciones, ya que declaran encontrarse en un proceso de mejoramiento de los procedimientos en la administración del voluntariado, mostrando claras evidencias de los objetivos planteados para este propósito.

Esta incipiente preocupación de las instituciones, por el trabajo que realizan los voluntarios y por el valor adicional que pueden generar como activo estratégico, se pudo constatar por la excelente acogida recibida de parte de toda la comunidad, al presentar los objetivos y metodología de un estudio respecto a sistemas de medición y gestión, sobre todo por que la mayoría de los aportes existentes, son investigaciones sociológicas.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan, Robert y Norton, David; El Cuadro de Mando Integral; Ediciones Gestión 2000, S.A; Barcelona; 1997.
- Programa de Fomento al Voluntariado, División de Organizaciones Sociales (D.O.S)del Ministerio Secretaría General de Gobierno; Voluntariados en Chile: Lo plural y lo diverso; Alcalá Consultores; Santiago de Chile; 2002
- Programa de Fomento al Voluntariado, División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno; “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”; 2002.
- Zulueta, Sebastián; Evolución del Voluntariado en Chile, entre 1990 y el 2000; Tesis de Magister de la Universidad Católica; Santiago de Chile, 2001.
- Rojas Lasch, Gabriel; “Organizaciones de Voluntariado y Teoría de sistemas”; síntesis de la Memoria de Título denominada: “Bases Teóricas Para la Investigación y Comprensión de las Organizaciones de Voluntariado” presentada para la obtención de su título de Antropólogo Social, en la Escuela de Antropología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile; Santiago, Chile.
- Corporación Simón de Cirene; Manual para Administrar Empresas Sociales; Santiago de Chile; 2000
- Drucker, Peter; Managing the Non-Profit Organization; Harper Coliins Publisher, New York; 1990

- Benh, Robert; Why Measure Performance? Different Puposos Require Different Measures;2000.
- Niven, Paul; Adapting the Balanced Scorecard to fit the public and nonprofit sectors, Primerus Consulting; Q.P.R Partner;2003
- Mondy, R Wayne y M.Noë, Robert; Administración de Recursos Humanos; Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997
- Churi, Dominik, Teoría de las Organizaciones; Mc Graw Hill; 2001
- Hall, Richard; Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados; Pretince-Hall; 1996.

## 11. NOTAS

Citado por Richard Hall en “Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados”, Cap 2, pps 29 a 31

Fuente Dominik Churi en “Teoría de las Organizaciones”

Fuente Dominik Churi en “Teoría de las Organizaciones”.

Fuente Peter Drucker en “Managing the Non- Profit Organization”

Creadas por Corporación Simón de Sirene en “Manual para Administrar Empresas Sociales”.

Citado por Richard Hall en “Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados”

Según la D.O.S en una síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.

Fuente de Dominik Churi en “ Teoría de las Organizaciones”.

Citado en cátedras de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad Católica

Según la D.O.S en una síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.

Según la D.O.S en una síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.

Estudio FLACSO – MORI – CERC para D.O.S. en su “Investigación sobre la Conversación Social y opinión Pública acerca del Voluntariado en Chile”

Por Robert Benh; Why Measure Performance? Different Puposes Require Different Measures; 2000.

Por Robert Benh en “Why Measure Performance? Different Puposes Require Different Measures”.



Fuente Robert Kaplan y David Norton en “El Cuadro de Mando Integral”

Fuente Robert Kaplan y David Norton en “El Cuadro de Mando Integral”

Citado por Sebastián Zulueta en Tesis de Magister, “Evolución del Voluntariado, entre 1990 y 2000”

Basta con observar la Figura 3 para comprobar la afirmación.

Según la D.O.S en una síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.

Cortina;2001:[http://www.iyv2001.org/infobase/articles/La\\_real\\_gana\\_Etica\\_del\\_Voluntariado\\_ESP.pdf](http://www.iyv2001.org/infobase/articles/La_real_gana_Etica_del_Voluntariado_ESP.pdf), 2001

Denominación realizada por la D.O.S, citado en por Gabriel Rojas en “Organizaciones de Voluntariado y Teoría de sistemas”

Denominación citada por Sebastián Zulueta, en “Evolución del Voluntariado en Chile, entre 1990 y el 2000”

Obtenida de la síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.

Fuente D.O.S en “Voluntariados en Chile: Lo plural y lo diverso”

Fuente Sebastián Zulueta en “Evolución del Voluntariado en Chile, entre 1990 y el 2000”

Citado por Gabriel Rojas en “Organizaciones de Voluntariado y Teoría de sistemas”

Fuente “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios

Fuente “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios

Manual elaborado por Voluntar, Fundación Soles.

En el año 1990

En “Manging the Non-Profit Organization”

Paul Niven en “Adapting the Balanced Scorecard to fit the public and nonprofit sectors”

En “Adapting the Balanced Scorecard to fit the public and nonprofit sectors”

Robert Kaplan y David Norton en “El Cuadro de Mando Integral”

La referencia es a “El Cuadro de Mando Integral” y su perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento”, en “The Balance Scorecard”.

Fuente Robert Kaplan y David Norton en “El Cuadro de Mando Integral”

Fuente Robert Kaplan y David Norton en “El Cuadro de Mando Integral”

Creado por Robert Kaplan y David Norton en “El Cuadro de Mando Integral”

Fuente Kaplan, Robert y Norton, David; “El Cuadro de Mando Integral”

Ellos son Robert Kaplan y David Norton en “El Cuadro de Mando Integral”

Definición dada por Robert Kaplan y David Norton en “El Cuadro de Mando Integral”

En Administración de Recursos Humanos

Resultados de la “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”

## 12. ANEXOS

### 12.1 ANEXO 1

#### Entrevista de Evaluación

##### I Antecedentes

¿Cómo está definida la organización (Marco legal)?

¿En que año fue fundada?

¿Cual es la misión de la Institución?

¿La misión ha sufrido modificaciones desde el momento de su creación?

- a) Si, ¿cual?
- b) No.

Respecto al financiamiento de la institución, ¿ Cual de las siguientes alternativas se emplea?

Financiamiento del Estado

Financiamiento de organizaciones internacionales

Aporte de Socios

Aporte de miembros del directorio

Colectas

Aporte de donantes

Venta de servicios

Otros, especificar

## II Estructura de la Institución

¿Pertenece la institución a alguna agrupación u otro tipo de asociación?

Si. Especificar

No

¿La organización se relaciona con otras, que se desarrollen en áreas similares?

Si, señalar las instituciones.

No.

Mencionar las temáticas que abordan la definición de los servicios que realiza la institución.

¿Cuántas personas componen el directorio actualmente? ¿Qué cargos desempeñan dentro de ella?

¿Cuántas personas trabajan remuneradamente para la institución?

Indicar las áreas que conforman la organización.



### III Voluntariado

¿Existe un área o coordinador de voluntariado?

Si, ¿Es remunerado?

No.

¿Cuántos voluntarios posee la organización?

1-50

51 –100

101-150

151-200

201 y más

Mencionar las actividades que desarrollan los voluntarios

Servicios

Labores administrativas

Ambas

Otras, ¿Cual?

¿Existen procedimientos formales para la administración del voluntariado?

Si

No

#### IV Procedimientos Internos

¿La organización desarrolla algún tipo de estrategia?

Si, ¿ Quienes la elaboran? ¿Cuál es su periodo de validez?

No.

¿ Realiza la institución revisiones de la estrategia y/o visión?,

Si, ¿Por qué? ¿Cuál es su periodicidad?

No, ¿Por qué?

Si alguna de las respuestas anteriores fue positiva, contestar la siguiente pregunta, de lo contrario continuar con la 5.

¿Son las anteriores comunicadas al resto de la organización?

Si, ¿En que ocasiones? ¿A quienes?

No, ¿Por qué?

Mencionar los sistemas de comunicación utilizados.

¿Posee la institución algún mecanismo que traduzca los objetivos estratégicos en objetivos más locales por área o individuales?

Si.

No.

Si la respuesta es positiva, indicar en que consiste y quienes son involucrados en él.

¿Utiliza la organización algún sistema de incentivos?

Si.

No.

Si la respuesta es positiva, señalar con que objetivos se vincula, en que consiste y a quienes involucra.

¿ Realiza la institución algún tipo de procedimiento en que se establecen las metas y objetivos?

Si

No

Si la respuesta es positiva, mencionar si se desarrolla a partir de la estrategia (o una estrategia más global), su plazo de vigencia y quienes participan en la elaboración.

¿Se desarrolla algún tipo de planificación de actividades?

Si, describir el procedimiento

No.

¿Posee la organización, algún método para la asignación de recursos a las actividades?

Si.

No.

Si la respuesta es positiva, señalar en que consiste, los criterios de asignación y si se vincula con la estrategia de largo plazo.

¿Se realizan dentro de la institución evaluaciones de desempeño?

Si.

No.

Si la respuesta es positiva, indicar quienes participan y la periodicidad en que se ejecutan.

¿Desarrolla la organización, revisiones de la planificación anual?

Si.

No.

Si la respuesta es positiva, mencionar su periodicidad y participantes.

*V Indicadores*

## **Financiera**

Evolución de captación de fondos (anual)

Evolución de gastos administrativos (anual)

## **Cientes**

Numero de beneficiados por primera vez/ Total de beneficiados

Tiempo en que se detecta al beneficiado y se entrega el servicio.

## **Proceso Interno**

Numero de capacitaciones recibidas por persona.

Número de reuniones de equipos por área.

Nuevos programas/ Total de programas. Especificar periodo de creación.

## **Formación**

Numero de voluntarios incluido en una base de datos/ Total de voluntarios

Numero de nuevos voluntarios/ Total de voluntarios (anual).

Asistencia de voluntarios a reuniones.

## 12.2 ANEXO 2

Entrevista en Profundidad

Funcionamiento de la administración de voluntarios

### Descripción de puestos

Cualquier institución debe construir la planificación de actividades, en base a su misión y a la estrategia a largo plazo. Del mismo debe elaborarse la planeación de recursos humanos, definiendo funciones que deben desempeñarse en la institución, para el logro de la misión y objetivos estratégicos.

Por lo tanto, las instituciones con fines sociales que utilizan voluntarios, deben describir el perfil de quien ocupara el puesto o realizará una actividad particular, especificando sus características, destrezas y habilidades.

### Detección de Necesidades

A partir del la descripción de los puestos y tareas, se debe identificar las necesidades de voluntarios que posee la institución, considerando además del perfil del voluntario requerido, la cantidad, el lugar y jornada de trabajo.

### Reclutamiento



Según el requerimiento de voluntarios, se determinará la estrategia de captación. Mientras mayor es el número de candidatos mejores debería ser los resultados de esta etapa y para esto se deben determinar los medios y fuentes de captación más adecuados.

### **Selección**

Esta etapa consiste en escoger entre los postulantes a los candidatos reclutados más adecuados, para ocupar los puestos en la institución.

Los periodos de postulación deben estar definidos al momento del reclutamiento, su periodicidad debe estar adaptadas a las características del mercado objetivo a captar, y no debe sobrepasar más de 4 semanas. Además deben estar elaborados de forma de motivar a los voluntarios.

### **Inducción**

En primera instancia debe generarse un ambiente de acogida de parte de toda la institución y especialmente del equipo de trabajo al que se integrará el voluntario.

Posteriormente se le da a conocer el funcionamiento de la institución mediante una inducción motivadora.

Esta etapa es fundamental para que el voluntario comprenda realmente el objetivo de su incorporación a la institución, es decir que comprenda cual es su rol en el cumplimiento de la misión por la que debe trabajar.

### **Seguimiento**

El seguimiento y acompañamiento es importante para confirmar el sentido de integración con el resto de los objetivos y actividades que se desarrollan, además permite confirmar la importancia de su rol dentro de la institución

### **Motivación e Incentivos**

Al igual que el resto de quienes trabajan para la institución, los voluntarios deben satisfacer algunas de sus necesidades de reconocimiento.

Deben establecerse sistemas de incentivos que permitan motivar a los voluntarios, considerando las características e intereses individuales de ellos.

### **Capacitación y Formación**

Es necesario instruir sistemáticamente al voluntario en relación a la actividad que desarrolla dentro de la organización, de forma de entregar las herramientas necesarias para desempeñarse adecuadamente en busca de la misión.

Además, la formación es fundamental para complementar y fortalecer el que hacer del voluntario tanto en la institución como en su rol como ciudadano.

### **Evaluación de desempeño**

Tanto el voluntario como el resto de quienes trabajan para la institución deben conocer las consecuencias de su desempeño en el cumplimiento de los objetivos de organización.

Fundamental para esto, es evaluar si los objetivos planteados al comienzo del periodo, contribuyeron en la magnitud propuesta.

Este procedimiento puede plantearse de varias maneras, pero es importante que quien lo esté protagonizando, logre visualizar los factores que influyeron en el comportamiento de su desempeño y como este afectó a los objetivos corporativos.

### **Desvinculación**

La desvinculación del voluntario debe ejecutarse bajo procedimientos que estén estrictamente formalizados, de forma de asegurar imparcialidad al juzgar los motivos de ella.

## 12.3 ANEXO 3

Centro Metropolitano de Voluntariado Nos+Otros

Línea de Gerenciamiento

Los siguientes gráficos se han desarrollado en base a las respuestas de los representantes (dirigentes y/o directivos) de las instituciones y organizaciones que acogen un número significativo de voluntarios (mayor a 5) y que son quienes certifican mes a mes el desarrollo de las prácticas de voluntariado en cada territorio.

La muestra utilizada es de 46 representantes y se encuentra homogéneamente distribuida entre las distintas zonas de trabajo a nivel metropolitano.

Los temas sobre los que les pidió que se pronunciaran, están en relación con la importancia o relevancia que le asignan, no en términos personales sino más bien institucionales, a la participación de voluntarios y voluntarias en sus actividades y al grado de satisfacción y/o aprobación que existe en torno a dicha participación.

Los resultados son fáciles de apreciar y más que entregar, nosotros, comentarios que pudiesen resultar redundantes, prefiero que cada uno haga llegar sus aportes indagatorios y dudas.

Grafico 1

Figura 1 Anexo 3.psd

En este gráfico no aparece rotulado el color naranja (2%), que corresponde a la categoría NS/NR.

Grafico 2

Figura 2 Anexo 3.psd

Gráfico 3

Figura 3 Anexo 3.psd

Gráfico 4

Figura 4 Anexo 3.psd

Gráfico 5

Figura 5 Anexo 3.psd

## 12.4 ANEXO 4

A continuación se presentan algunos resultados de interés del estudio:

“Investigación sobre la conversación social y opinión pública acerca del voluntariado en Chile”

Capítulo II: Las Prácticas de Participación Social

Organizaciones con que se han relacionado en los últimos doce meses

Figura 6 Anexo 4.psd

Figura 7 Anexo 4.psd

- ◆ Quienes no participan: perfil de los no participantes

Figura 8 Anexo4.psd

### ◆ Interés general en participar

Un 54% de las personas entrevistadas señaló estar interesado en distintos grados en participar en organizaciones o grupos voluntarios: un 24% está *muy o bastante interesado* en participar, mientras que un 30% dice estar *interesado* y un 46% se declara *poco o nada interesado*.

Figura 9 Anexo 4.psd

## ◆ Valoración del trabajo voluntario en Chile

Figura 10 Anexo 4.psd

### Capítulo VIII. Recomendaciones

Los entrevistados señalan que existen una serie de obstáculos para el desarrollo del voluntariado en Chile, estos obstáculos se sitúan en distintos niveles: desde la sociedad, desde el desempeño estatal, desde las organizaciones que trabajan con voluntarios y desde los voluntarios. A través de un ejercicio similar al del cuadro anterior se irán estableciendo los elementos que debería contemplar la política nacional de incentivo al voluntariado para ir superando estos obstáculos a modo de recomendaciones que emergen de esta fase del estudio. Cabe señalar, que existen obstáculos o barreras similares a las expuestas en el diagnóstico general sobre el voluntariado en Chile, por tanto los elementos para la política pueden reiterarse. Con todo, se observa una coherencia en el discurso de los informantes clave entrevistados.

Figura 11 Anexo 4.psd

Finalmente, existe consistencia entre estas recomendaciones y algunas de las que surgen desde el análisis de prensa realizado—el que, de algún modo, se vincula con los líderes de opinión (expertos) en relación con la gestación de la opinión pública y el contenido de la conversación social en un sentido amplio:

Apelar a la importancia del Estado para el apoyo a la gestión que desarrolla la sociedad civil

Estimular la participación anclada con el desarrollo personal y la autoafirmación puede ser una entrada para incorporar otros valores relacionados con la cultura cívica, como la confianza, la corresponsabilidad en la el mejoramiento de la calidad de los ciudadanos, entre otros.

Estimular el reconocimiento de las instituciones tradicionales del voluntariado.

Valorar la acción de organizaciones que tienen un sentido más integral, ya que consideran distintas variables (entrega de servicios, valoración del sentido de lo humano y estimular la integración o reintegración social)

Las acciones que pretenden disminuir posibles amenazas despiertan gran interés en la opinión pública

---

<sup>i</sup> Citado por Richard Hall en “Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados”, Cap 2, pps 29 a 31

<sup>ii</sup> Fuente Dominik Churi en “ Teoría de las Organizaciones”

<sup>iii</sup> Fuente Dominik Churi en “Teoría de las Organizaciones”.

<sup>iv</sup> Fuente Peter Drucker en “Managing the Non- Profit Organization”

<sup>v</sup> Citado por Richard Hall en “Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados”, Cap 2.

<sup>vi</sup> Según la D.O.S en una síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.

<sup>vii</sup> Fuente de Dominik Churi en “ Teoría de las Organizaciones”.

<sup>viii</sup> Citado en cátedras de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad Católica

<sup>ix</sup> Según la D.O.S en una síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.

<sup>x</sup> Según la D.O.S en una síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.



- 
- <sup>xi</sup> Estudio FLACSO – MORI – CERC para D.O.S. en su “Investigación sobre la Conversación Social y opinión Pública acerca del Voluntariado en Chile”
- <sup>xii</sup> Por Robert Benh; Why Measure Performance? Different Puposos Require Different Measures; 2000.
- <sup>xiii</sup> Por Robert Benh en “Why Measure Performance? Different Puposos Require Different Measures”.
- <sup>xiv</sup> Fuente Robert Kaplan y David Norton en The Balanced Scorecard.
- <sup>xv</sup> Fuente Robert Kaplan y David Norton en The Balanced Scorecard.
- <sup>xvi</sup> Citado por Sebastián Zulueta en Tesis de Magister, “Evolución del Voluntariado, entre 1990 y 2000”
- <sup>xvii</sup> Basta con observar la Figura 3 para comprobar la afirmación.
- <sup>xviii</sup> Según la D.O.S en una síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.
- <sup>xix</sup> Cortina; 2001: [http://www.iyv2001.org/infobase/articles/La\\_real\\_gana\\_Etica\\_del\\_Voluntariado\\_ESP.pdf](http://www.iyv2001.org/infobase/articles/La_real_gana_Etica_del_Voluntariado_ESP.pdf), 2001
- <sup>xx</sup> Denominación realizada por la D.O.S, ciado en por Gabriel Rojas en “Organizaciones de Voluntariado y Teoría de sistemas”
- <sup>xxi</sup> Denominación citada por Sebastián Zulueta, en “Evolución del Voluntariado en Chile, entre 1990 y el 2000”
- <sup>xxii</sup> Obtenida de la síntesis de los resultados del proyecto “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”.
- <sup>xxiii</sup> Fuente D.O.S en “Voluntariados en Chile: Lo plural y lo diverso”
- <sup>xxiv</sup> Fuente Sebastián Zulueta en “Evolución del Voluntariado en Chile, entre 1990 y el 2000”
- <sup>xxv</sup> Citado por Gabriel Rojas en “Organizaciones de Voluntariado y Teoría de sistemas”
- <sup>xxvi</sup> Fuente “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios
- <sup>xxvii</sup> Fuente “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios
- <sup>xxviii</sup> Manual elaborado por Voluntar, Fundación Soles.
- <sup>xxix</sup> En el año 1990
- <sup>xxx</sup> En “Manging the Non-Profit Organization”
- <sup>xxxi</sup> Paul Niven en “Adapting the Balanced Scorecard to fit the public and nonprofit sectors”
- <sup>xxxii</sup> En “Adapting the Balanced Scorecard to fit the public and nonprofit sectors”
- <sup>xxxiii</sup> Robert Kaplan y David Norton en “The Balance Scorecard”
- <sup>xxxiv</sup> La referencia es a The Balance Scorecard y su perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento”, en “The Balance Scorecard”.
- <sup>xxxv</sup> Fuente Robert Kaplan y David Norton en “The Balance Scorecard”
- <sup>xxxvi</sup> Fuente Robert Kaplan y David Norton en “The Balance Scorecard”
- <sup>xxxvii</sup> Creado por Robert Kaplan y David Norton en “The Balance Scorecard”
- <sup>xxxviii</sup> Fuente Kaplan, Robert y Norton, David; The Balanced Scorecard
- <sup>xxxix</sup> Ellos son Robert Kaplan y David Norton en “The Balance Scorecard”
- <sup>xl</sup> Definición dada por Robert Kaplan y David Norton en “The Balance Scorecard”
- <sup>xli</sup> En Administración de Recursos Humanos
- <sup>xlii</sup> Resultados de la “Sistematización de antecedentes sobre la situación del voluntariado en Chile y otros países, y diseño de una metodología para el catastro de organizaciones públicas y privadas que trabajan con voluntarios”