



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad De Ciencias Económicas-Escuela Estudios De Posgrado
Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

Especialización en Gerenciamiento por Resultados

TESINA

“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL”

Autor: Daniela Giordano
Contadora Pública
Cohorte 2010

Tutor de la tesina: Nora Gorrochategui
DOCTORA. EN ADMINISTRACIÓN
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS

Presentado en marzo 2015



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



ESTE TRABAJO HA SIDO APROBADO POR EL POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIAMIENTO POR RESULTADOS

.....
EVALUADOR

.....
EVALUADOR

A...

Dedico este trabajo a mi tutora, quien ha podido guiarme y motivarme para finalizar esta tesina. Su rol como tutora se hizo extensivo en dos aspectos: el profesional y el personal. En el ámbito profesional me ha orientado hacia una nueva vocación en lo académico y en la investigación. Me ha motivado a continuar capacitándome y me ha incentivado a exponer el tema de la presente investigación. Ha destacado mis virtudes y remarcado mis debilidades en el camino del aprendizaje extendiendo su rol en el ámbito personal, estando presente, escuchándome y aconsejándome en momentos difíciles de mi vida.

También dedico este trabajo a mi mamá y a mi abuela que hicieron posible hoy sea una graduada, siempre estuvieron felices en verme avanzar en mi carrera profesional y se esforzaron para que pudiera lograrlo. Hoy estarían súper orgullosas de los avances que he realizado.

ÍNDICE

ABREVIATURAS	3
PRÓLOGO	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO 1	9
INTRODUCCIÓN	9
1.1. Definición del objeto de estudio	9
1.2. Objetivos	9
1.3. Justificación del trabajo	9
1.4. Propositiones	10
1.5. Metodología	11
CAPÍTULO 2	15
REFLEXIONES CONCEPTUALES ACERCA DEL VOLUNTARIADO	15
2.1. Definiciones de voluntariado	15
2.2. Comparación de definiciones	16
2.3. Definición propia del trabajo voluntario	16
2.4. Conclusiones parciales	18
CAPÍTULO 3	19
CONTEXTO DEL TRABAJO VOLUNTARIO EN LA ARGENTINA	19
3.1. Marco legal del trabajo voluntario en la Argentina	19
3.2. Programas de voluntariado en la Argentina	20
3.3. Conclusiones parciales	26
CAPÍTULO 4	27
PROPUESTA DE TRABAJO PARA LA EVALUACION DE LA GESTION DE UN PROGRAMA DE TRABAJO	27
4.1. Organismos de control en el sector público	27
4.2. Etapas de la gestión de un programa de voluntariado	29

4.3. Conclusiones parciales	33
4.4. Propuesta de programa de trabajo de auditoría	33
CAPÍTULO 4	49
CONCLUSIÓN	49
REFERENCIAS	51
BIBLIOGRAFÍA	52

ABREVIATURAS

AGN	Auditoría General de la Nación
CENOC	Centro Nacional de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PV	Programa de voluntariado
RS	Responsabilidad social
RSE	Responsabilidad social empresaria
SGN	Sindicatura General de la Nación
UBA	Universidad de Buenos Aires
VC	Voluntariado corporativo
VE	Voluntariado de estado
VS	Voluntariado social

PRÓLOGO

La expansión y el dinamismo que ha alcanzado el trabajo voluntario en el marco de la responsabilidad social y la baja información disponible acerca de la rendición de cuentas y control me motivaron a dar los primeros pasos en acercar una herramienta de trabajo que sea de utilidad para evaluar los programas de voluntariado en las organizaciones públicas de la Argentina.

Los aspectos que voy a enunciarles fueron producto de una investigación realizada para una especialización con una mezcla de mi formación profesional en el ámbito de auditoría y el interés particular en la temática. Básicamente, se utiliza como fuente de información: aquella que se encuentra disponible en la web, otros trabajos de investigación y otra bibliografía relevada a través de la cual se realizó un análisis de contenido.

En esas líneas, presento tres aspectos que deben ser considerados al momento de encarar una auditoría de gestión: Primero, acerca del cuál no voy a profundizar, es realizar reflexiones conceptuales acerca del término. Segundo, describir el contexto del trabajo voluntario y su marco legal y tercero, resaltar los aspectos vinculados a la gestión de un programa de voluntariado.

De esta manera y sin ahondar en lo que es un plan de auditoría se abarcan aspectos centrales en la etapa de: relevamiento de información, determinación del objeto de estudio, encuadre normativo y procedimientos a realizarse.

Espero que disfruten del texto y que le sea de utilidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El capítulo 1, define el objeto de estudio, los objetivos de la investigación, la justificación del trabajo y la metodología. Se propone un programa de trabajo de auditoría que permita evaluar la gestión de los programas de voluntariado desarrollados por las organizaciones públicas de la Argentina en el marco de la responsabilidad social organizacional acercando una herramienta de trabajo que pueda ser utilizada durante la gestión y evaluación de los mismos. La utilidad de la propuesta reside en la necesidad de disponer de nuevas herramientas de trabajo focalizadas en la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado tendientes a reforzar la información actualmente disponible respecto a la temática, producto de la expansión que ha alcanzado el trabajo voluntario.

El capítulo 2, expone el marco conceptual referido al trabajo voluntario que incluye el relevamiento de definiciones de voluntariado, la comparación de las mismas y la elaboración de una definición propia al respecto. Finalmente, se resalta la importancia de articular y gestionar entre el estado, las empresas y la sociedad civil, en materia del trabajo voluntario. Este análisis previo permite situarse en la temática, debido al carácter dinámico y cambiante del término, destacando las similitudes y diferencias encontradas entre las definiciones y brindando una propia.

Asimismo, se describe el marco referencial acerca del contexto del trabajo voluntario en la Argentina para lo cual se detalla el marco legal del trabajo voluntario en la Argentina. Se concluye con un primer relevamiento que permite conocer la magnitud y extensión de las distintas iniciativas de los programas de voluntariado existentes en las organizaciones públicas en la Argentina. Esta información es necesaria puesto que sirve de base para señalar el marco de referencia aplicable y determinar el universo de control en el que se desarrollarían los programas de auditorías.

El capítulo 3, pretende identificar y mencionar una serie de conceptos considerados significativos para la evaluación de la gestión un programa de voluntariado. Se destaca el rol del estado en materia de auditoría y control detallándose los organismos de control existentes. Esta información permite conocer conceptualmente en qué consiste el control e identificar las organizaciones que tienen competencias para ejercerlo. **Luego**, se identifican y describen tres etapas distintas: a) la planificación del programa de voluntariado; b) el desarrollo de la experiencia voluntaria y; c) la evaluación de la gestión del programa de voluntariado. Es importante contar con esta información puesto que sirve de base para desarrollar un plan de trabajo de auditoría especializado en programas de voluntariado. **Por último**, se desarrolla la propuesta del plan de trabajo de auditoría. El programa considera los requerimientos mínimos necesarios a tener cuenta para evaluar la gestión de un programa de voluntariado. Por un lado, en el anexo I, se presentan dos cuestionarios de control interno. Ambos, constituyen el punto de partida y sirven de apoyo para efectuar un primer relevamiento de información en la etapa inicial del proceso de control interno y auditoría. Por otro lado, en el anexo II, se desarrolla un modelo de informe de auditoría que contiene: una descripción del objeto de la auditoría y una enunciación de procedimientos o tareas de auditoría.

El capítulo 4, presenta las principales conclusiones y una serie de propuestas adicionales al trabajo realizado. En ese orden de ideas, se señala la necesidad de brindar un marco asistencial y regulatorio. En el plano asistencial, acercando una herramienta para la gestión y evaluación de los resultados de los programas de voluntariado para que sea utilizada, tanto por la propia organización como por los órganos de control. En el plano regulatorio, para que exista debida rendición de cuentas de sus actividades. Por ello, es que se recomienda la conveniencia de una auditoría especializada en un nuevo paradigma, destacando una vez más el rol de estado como administrador y gestor en pos del bienestar social.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El propósito de este capítulo consiste en definir el objeto de estudio y los objetivos del trabajo de investigación. Se plantea el problema que da origen a la investigación y la justificación del trabajo: el grado de conocimiento bajo respecto a la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas de la Argentina. Se describe el enfoque metodológico general de la investigación: exploratorio, no experimental y cualitativo, especificando las principales técnicas y procedimientos utilizados para desarrollar los temas de investigación.

1.1. Definición del objeto de estudio

El objeto de estudio son los programas de trabajo auditoría que evalúen la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas de la Argentina. El presente estudio de investigación se circunscribe a los organismos de la administración pública de la Argentina que hayan implementado programas de voluntariado desde el año 2001 hasta el año 2011. Se toma arbitrariamente el año 2001, como fecha aproximada, debido a que ese momento considero que se dio el auge en la implementación de los programas de voluntariado en el sector público debido a la crisis que estaba atravesando el país. El corte del período seleccionado finaliza en el año 2011 porque es el año en el cual se inicia el relevamiento y se da comienzo a la investigación.

1.2. Objetivos

El objetivo general consiste en desarrollar un programa de trabajo de auditoría que permita evaluar la gestión de los programas de voluntariado desarrollados por las organizaciones públicas de la Argentina en el marco de la responsabilidad social organizacional.

Los objetivos específicos consisten en:

Efectuar una reflexión conceptual sobre la evaluación de los programas de voluntariado de las organizaciones públicas de la Argentina.

Señalar el contexto del trabajo voluntario en la Argentina precisando el marco legal y clasificando las actividades relacionadas con el trabajo voluntario.

Describir los organismos de control en la Argentina que tienen competencias para ejercer la evaluación de los programas de voluntariado.

Abarcar los aspectos significativos vinculados con la gestión de la actividad voluntaria.

Sugerir una herramienta de trabajo para la evaluación de la gestión un programa de voluntariado.

1.3. Justificación del trabajo

El bajo grado de conocimiento respecto a la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas genera la necesidad de contar con herramientas de gestión que permitan una adecuada evaluación de la gestión de dichos programas.

Se señala la importancia de la propuesta por distintos motivos. Por un lado, la expansión que ha alcanzado el trabajo voluntario en la Argentina y; por otro lado, porque se percibe que la ausencia de control puede traer como inconveniente que muchas de las OSC y programas de voluntariado se desvíen del objetivo principal de su creación, fracasen o que directamente tengan implícito otro objetivo.

Se observa que el proceso de modernización del estado y las nuevas herramientas gerenciales se encuentra instalándose en las líneas de acción del estado mediante: la elaboración de documentos técnicos, el desarrollo de capacitaciones y la creación de consejos en materia de responsabilidad social. Sin embargo, se percibe bajo grado de información disponible respecto a la existencia de métodos, instructivos o planes de auditoría enfocados en la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado. Por ello se considera fundamental que el estado, refuerce el control y la rendición de cuentas de los programas de voluntariado en su rol como órgano rector del sistema de control.

Se espera que el programa de trabajo de auditoría sirva de herramienta de trabajo contribuyendo tanto a la gestión como a la evaluación de los programas de voluntariado.

1.3.1 Planteamiento del problema

El planteo general del problema de esta investigación abarca ciertos interrogantes que pueden agruparse en tres temas principales relacionados con el objeto de estudio. Ellos son: 1) la definición del trabajo voluntario; 2) el contexto del trabajo voluntario en la Argentina; 3) la evaluación de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas de la Argentina.

En primer lugar interesa reflexionar acerca del concepto de trabajo voluntario procurando contestar preguntas como: ¿qué definiciones de trabajo voluntario existen?, ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre las definiciones?, ¿qué definición es mas adecuada para la presente investigación? Este análisis previo permite situarse en la temática, comprender qué es lo que se va a estudiar, en función del enfoque adoptado.

En segundo lugar es necesario señalar el contexto del trabajo voluntario en la Argentina. En este sentido surgen interrogantes como: ¿cuál es el marco legal del trabajo voluntario en la Argentina?, ¿cuáles son las distintas iniciativas de los programas de voluntariado desarrolladas en las organizaciones públicas en la Argentina?, ¿cuál es la magnitud y extensión de dichas iniciativas?, ¿cuál es el comportamiento del estado respecto a la actividad voluntaria? Esta información es necesaria puesto que sirve de base para señalar el marco de referencia aplicable e indicar el universo de control sujeto posible de aplicación de dicha herramienta.

En tercer lugar, es interesante indagar sobre el conocimiento disponible para evaluar un programa de voluntariado. Así surgen las preguntas de investigación como: ¿cuáles son los organismos públicos que tienen competencias para ejercer la evaluación de los programas de voluntariado?, ¿cuál es el rol que deberían asumir?, ¿cuáles son los conceptos mínimos considerados significativos para la evaluación de la gestión un programa de voluntariado? Es importante contar con esta información puesto que sirve de base para desarrollar un plan de trabajo de auditoría especializado en programas de voluntariado.

1.4. Propositiones

Dado el carácter exploratorio de la investigación se realizan proposiciones y no hipótesis enfocadas en la elaboración de un programa de auditoría que evalúe la gestión de los programas de voluntariado desarrollados por las organizaciones publicas de la Argentina. Sin embargo, no se profundizará sobre su aplicación a un caso de estudio concreto, sino que esto podrá ser motivo de una nueva investigación.

1.5. Metodología

1.5.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de carácter exploratorio debido a que no existen suficientes conocimientos acerca de la evaluación de los programas de voluntariado. Exploratorio porque se conoce muy poco sobre el fenómeno que nos interesa y será de utilidad para identificar los conceptos y/o variables más relevantes relacionadas con el objeto de estudio y también para desarrollar nuevos instrumentos de investigación (Fassio, 2004).

1.5.2 Tipo de diseño

Se utiliza un diseño no experimental - transversal debido a que el relevamiento de la información es realizado en un momento determinado, es decir que el estudio se concentra en las características que asume un fenómeno o situación determinado en un momento particular (Sautu, 2005). El estudio transversal es descriptivo porque se realiza la medición de determinadas variables para describir cómo se manifiestan.

1.5.3 Técnicas de estudio

Se aborda el objeto de estudio desde una metodología cualitativa. La técnica que se utiliza para extraer datos de estos materiales es el análisis de contenido que incluye el análisis y sistematización de datos provenientes de diferentes fuentes de información.

La técnica que se usa para extraer datos de estos materiales es el análisis de contenido, que no sólo intenta detectar su estructura de significado, sino también cuantificar la importancia asignada a estos hechos por los medios analizados (por ejemplo, lugar de aparición de la noticia, tamaño del artículo o tiempo dedicado al tema, etc.). (Fassio, 2004).

Es de destacar que para sistematizar los hallazgos se han desarrollado lecturas cuantitativas de algunas variables que se muestran en los cuadros desarrollados a lo largo de este trabajo.

1.5.4 Fuente de datos

Para realizar este estudio de investigación, se dispone fuentes de información de carácter secundario. La información es de carácter público y consiste en: a) documentos formales (leyes, decretos, resoluciones, disposiciones), b) información disponible en páginas web provenientes de páginas institucionales, c) otra bibliografía especializada relacionada con los temas enunciados en el marco teórico provenientes de trabajos de investigación, libros u otros documentos originales. No obstante, cabe señalar que algunos autores, las consideran fuentes primarias, dado que este tipo de fuentes proporcionan información de primera mano, por ejemplo, libros, revistas científicas y técnicas, artículos, tesis, ponencias en congresos, diarios, conferencias, memorias, documentos oficiales, películas, testimonios de expertos en el tema, etc. (Fassio, 2004).

1.5.5 Principales técnicas de recolección y producción de datos

La unidad de análisis son las organizaciones públicas de la Argentina que desarrollan programas de voluntariado en el marco de la responsabilidad social. El presente estudio de investigación se circunscribe a los organismos de la administración pública de la Argentina que hayan implementado programas de voluntariado desde el año 2001 hasta el año 2011. Se toma arbitrariamente el año 2001, como fecha aproximada, debido a que ese momento considero que se dio el auge en la implementación de los programas de voluntariado en el sector público debido a la crisis que estaba atravesando el país. El corte

del período seleccionado finaliza en el año 2011 porque es el año en el cual se inicia el relevamiento y se da comienzo a la investigación.

Las técnicas de recolección de datos se basan en la recopilación de información proveniente de las fuentes de información. Las operaciones (definición de unidad de análisis, variables e indicadores) efectuadas para el tratamiento de todos los temas se describen de manera general en el texto de cada capítulo.

La producción de datos se materializa a través de la lectura, interpretación y análisis de los mismos. Se confeccionan cuadros de elaboración propia para comparar datos. Esta decisión se fundamenta en el tipo de investigación elegida y en la estrategia de investigación utilizada.

Se enuncia el esquema de trabajo para cumplir con los objetivos de la investigación:

Para reflexionar acerca del trabajo voluntario (capítulo 2) se efectúa un relevamiento de las definiciones conceptuales del trabajo voluntario a través del análisis de contenido de la literatura relevada. Luego, se especifica el enfoque adoptado y se brinda una definición propia al respecto. Para hacer esto, se utilizan fuentes de datos secundarias: información de trabajos de investigación y otros, provenientes de documentos originales. Se ha tomado como referencia, un estudio de investigación, elaborado por Bombarolo, F. y Fernández, J. J (2002), donde se observa el vínculo entre los principales hechos de la historia nacional, el desarrollo del tercer sector y, la gestión del voluntariado institucionalizado en la Argentina.

Para señalar el contexto del trabajo voluntario en la Argentina (capítulo 3), se parte de la descripción del marco legal aplicable, para lo cual se utiliza como fuentes de datos secundarias: documentos formales (leyes, disposiciones y decretos) que regulan la actividad voluntaria en la Argentina.

Luego, se efectúa un relevamiento, en base a una muestra cualitativa, del estado de situación y el comportamiento por parte de las organizaciones públicas en relación a fomentar, regular e implementar actividades voluntarias. El relevamiento es realizado con información proveniente de las páginas web, a partir de lo cual se desarrollan cuadros de elaboración propia permitiendo realizar una tipificación de las actividades voluntarias y los comportamientos detectados. En ambos casos, se utiliza como referencia la información disponible en la página web del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). La naturaleza de la muestra seleccionada, no permite efectuar generalizaciones pero sí, los resultados obtenidos permiten brindar información suficiente para tener un panorama de la situación actual.

Para realizar la propuesta del programa de auditoría (capítulo 4). En primer lugar, se efectúa una descripción de los organismos de control en la Argentina que tienen competencias para ejercer la evaluación de los programas de voluntariado. En ese sentido, se detallan los organismos de control que tienen competencias para ejercer el control interno y externo en la Argentina y se brindan sugerencias para reforzar las actividades de control respecto a los programas de voluntariado. El relevamiento es efectuado con fuentes de datos secundarias provenientes de las páginas web y documentos formales que regulan la actividad de control. Se ha tomado como referencia la información disponible en las páginas web de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la Auditoría General de la Nación (AGN).

En segundo lugar, se relevó la existencia de métodos y herramientas disponibles para evaluar la gestión de un programa de voluntariado. Se ha tomado como referencia, un documento, elaborado por la Comunidad de Madrid (2008) donde se abordaron una serie de cuestiones esenciales para la implementación de un programa de voluntariado en una

empresa. El mismo ha sido reformulado fundamentalmente para identificar las etapas de evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas.

En tercer lugar, se elabora un modelo de programa de trabajo de auditoría respecto a la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado.

CAPÍTULO 2

REFLEXIONES CONCEPTUALES ACERCA DEL VOLUNTARIADO

En este capítulo se explicita el marco conceptual que se utiliza como referencia para analizar las definiciones de voluntariado. Hoy en día, se cree tener capacidad automática e inmediata de brindar una respuesta acerca de lo que significa el voluntariado. Pero si bien parece una cuestión sencilla, resulta elemental enfatizar en las definiciones existentes y ser capaces de delimitar lo que es trabajo voluntario de lo que no lo es. Esto se debe principalmente al carácter dinámico y cambiante del término influido por los cambios sociales, políticos y culturales, ya sea al hablar de voluntario, voluntariado o trabajo voluntario.

Se presenta una reflexión conceptual acerca del término. Se parte de la descripción de las definiciones conceptuales existentes sobre el voluntariado. Luego se destacan las características similares y las diferencias encontradas en cada una de ellas. Por último, se intenta dar una definición propia al respecto y una clasificación de los distintos tipos de trabajo voluntario. A modo de cierre, se resalta la importancia de articular y gestionar entre el estado, las empresas y sociedad civil destacándose el rol del estado como gestor y administrador.

2.1. Definiciones de voluntariado

Respecto al primer aspecto a analizar, las definiciones de trabajo voluntario, entre las múltiples de definiciones disponibles, a continuación se seleccionan y transcriben tres consideradas relevantes.

Las tres definiciones seleccionadas se consideran relevantes porque son las más frecuentemente mencionadas por la bibliografía especializada en lengua española. La primera de ellas, es la que otorga la ley estatal 6/96 reguladora del voluntariado en España, que define al voluntariado como:

“El conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas que no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida y que reúna los siguientes requisitos:

- Carácter altruista y solidario.
- Realización libre (y no causada por una obligación personal o por un deber jurídico).
- Carencia de contraprestación económica (sin perjuicio del reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione).
- Mediación de organizaciones privadas o públicas con arreglo a programas o proyectos concretos.

Quedan excluidas, en consecuencia con lo anterior, las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas o prestadas al margen de organizaciones públicas o privadas sin ánimo de lucro, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad. La actividad de voluntariado no podrá en ningún caso sustituir al trabajo retribuido.” (Comunidad de Madrid, 2008).

La segunda definición, surge a partir de estudios realizados por expertos sobre organizaciones sin fines de lucro y técnicos reunidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) quienes propusieron la siguiente definición, a saber:

“Trabajo no remunerado y no obligatorio, es decir, tiempo sin remuneración que las personas dedican a actividades, ya sea a través de una organización o directamente para otras personas que no pertenecen al hogar del voluntario”.

La tercera corresponde al concepto definido en el art. 3 de la ley 25855 (B.O.:08/01/2004) de la Argentina que enmarca la promoción del voluntariado social, a saber:

“Son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna. No están comprendidas por la presente ley las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas (...).”

2.2. Comparación de definiciones

El segundo aspecto, o sea, las similitudes y diferencias encontradas entre las definiciones, se señala que diversas investigaciones aportan sus propias definiciones. Cabe destacar sobre las coincidencias que son pocas, y su número menor que las diferencias encontradas, pero son significativas, contundentes y esenciales para la formación del concepto de voluntariado. En cambio las diferencias, plantean la imposibilidad de definir y generar una única definición del término, destacándose como característica fundamental el poder de transformación y adaptación, a las tendencias sociales actuales.

En relación a las discrepancias entre las definiciones se identifican tres áreas difusas. Ellas son: el carácter, el ámbito y la intensidad de la acción. En relación al carácter de la acción, la discusión radica en asignarle un objetivo o motivación a la actividad. Si bien, se indica el carácter altruista y solidario de la acción voluntaria dirigido a realizar el bien común, no se especifica la intencionalidad. Con respecto al ámbito de la acción, la controversia se observa en que aún no existe unanimidad para que se encuadre en la definición, la ayuda directa a las personas o incluya solamente las actividades realizadas para o mediante instituciones sin fines de lucro u otras organizaciones. En cuanto a la intensidad de la acción, las diferencias radican en relación a cuánto tiempo resulta necesario dedicarle a dicha actividad. En ese sentido algunos excluyen las actividades aisladas o puntuales. (Bombarolo y Fernández, 2002).

Algunos puntos para considerar su inclusión en la definición de voluntariado, se relacionan básicamente con: a) contener el término voluntario; b) definir si se agrega la ayuda directa a las personas o se dejan solo las actividades realizadas para instituciones sin fines de lucro u otras organizaciones; c) incorporar la producción de bienes o que se trate solamente de servicios proporcionados; d) determinar si el beneficiario principal es una persona, una causa, la sociedad en su conjunto o un ideal y; e) asignar un objetivo o motivación.

2.3. Definición propia del trabajo voluntario

El tercer aspecto consiste en dar una definición propia del trabajo voluntario. Esta es:

“Un trabajo no remunerado y no obligatorio llevado a cabo por personas físicas que a través de una organización o directamente para otros que no pertenecen a su hogar, brindan su tiempo (sin importar la duración del mismo) a la realización actividades, de modo altruista y solidario, sea cual fuere la motivación que lo origina. Entiéndase trabajo no remunerado como sinónimo de gratuito, y no obligatorio como de libre determinación por el individuo. Quedan excluidas las actuaciones voluntarias aisladas o esporádicas.”

La definición propuesta, integra los puntos de coincidencia destacados en la literatura especializada sobre la materia, tales como: la carencia de contraprestación económica, la no obligatoriedad y, el carácter altruista y solidario de la actividad voluntaria. Sin embargo, se posiciona sobre algunos puntos todavía en debate entre los expertos, tales como: la asignación de un objetivo o motivación, el tiempo dedicado y, el beneficiario principal de la actividad voluntaria.

El cuarto aspecto, consistente en la identificación de los distintos tipos de voluntariado, se desprende de la definición propuesta. De tal manera, se clasifica al trabajo voluntario, según los siguientes criterios: a) los actores que desarrollaran la actividad; b) el origen de la actividad; c) el involucramiento de los participantes y; d) el nivel de estructuración. Así, por:

Actores que desarrollan la actividad, se entiende el sujeto que lleva adelante la actividad voluntaria, pudiendo ser indistintamente, personas físicas, empresas, estado o las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Origen de la actividad, se entiende la motivación principal para emprender una actividad solidaria. Puede tratarse de actividades puramente solidarias y altruistas que se desarrollen sin esperar nada a cambio o consistir en actividades donde convergen acciones de dar y recibir, en las cuales alguno de los actores encuentra alguna motivación específica que lo impulse a involucrarse en tareas solidarias.

Involucramiento de los participantes, se entiende el grado de compromiso para realizar tareas voluntarias. Se destaca que por un lado, se encuentran las actividades que requieren de una relación puntal y específica, y por otro lado, actividades que requieren de mayor horizonte de tiempo de duración.

Nivel de estructuración, se entiende las actividades puntuales e informales, como así también otras actividades fuertemente estructuradas y diseñadas de antemano.

En relación al primer criterio, actores que desarrollan la actividad, se considera relevante para este trabajo profundizar acerca del mismo, para señalar el rol que tiene cada actor en el desarrollo de la actividad voluntaria y reconocer la relevancia de la articulación de las relaciones interinstitucionales. En ese sentido, aparece la figura del voluntariado social, el voluntariado corporativo y el voluntariado de estado.

Voluntariado social, es aquel realizado por la sociedad civil. Al hacer referencia a la sociedad civil, se incluye a la sociedad (ciudadanos), como así también las organizaciones de la sociedad civil. Se debe recordar que las OSC han sido tradicional e históricamente el ámbito privilegiado para el desarrollo del voluntariado.

Voluntariado corporativo, es aquel realizado por las empresas a través de diversas actividades, ya sea mediante acciones para los empleados como para la comunidad. También es aquí donde comienza a sonar el concepto de responsabilidad social (RS). Las diferentes formas de voluntariado corporativo (no excluyentes entre si), pueden originarse, entre otras razones, a través de:

- Prestación de un servicio/bien que desarrolla la empresa sin compensación económica.
- Donaciones monetarias o en especie a una OSC.
- Participación en programas de voluntariado gestionados por OSC.
- Desarrollo de programas de voluntario gestionados por la propia empresa.
- Participación de algunos miembros de la empresa, generalmente cargos directivos, en los órganos de gobierno de las OSC.

En este punto surge el interrogante acerca de, si efectivamente se trata de un trabajo voluntario o estamos en presencia de un trabajo rentado, por originarse en función del aporte de horas del tiempo laboral. En ese sentido, las horas individuales donadas por los trabajadores deben estar organizadas y estructuradas de tal forma para que incremente el valor agregado de la tarea y genere valores multiplicadores. Requieren de una buena organización del sector de recursos humanos de la empresa para que no le represente costo económico.

Voluntariado de estado, es aquel realizado y/o generado por el estado y los programas públicos. Actualmente son más los espacios existentes propicios a realizar prácticas de voluntariado en el sector público. Es aquí donde pueden aparecer:

- Políticas de promoción del trabajo voluntario, basadas en el desarrollo de estrategias de comunicación para incentivar la actividad voluntaria en la sociedad civil, las empresas y el propio estado.
- Políticas de institucionalidad del trabajo voluntario, apoyadas a través del impulso de centros provinciales o regionales de voluntariado y la evaluación de la marcha de estas

políticas. No hay que olvidarse del rol del sistema educativo en la promoción del trabajo voluntario. Un ejemplo en este punto, es el voluntariado universitario.

- Fortalecimiento de las organizaciones y capacitación, relacionadas con la preparación, seguimiento, acompañamiento y apoyo permanente a las OSC.
- Desarrollo de programas de voluntariado gestionados por el propio estado.
- Participación en programas de voluntariado gestionados por OSC.
- Prestación de un servicio/bien que otorga el estado.
- Donaciones monetarias o en especie a una OSC.

A partir de la descripción de la clasificación del trabajo voluntario realizada considero que el punto fuerte consiste en la articulación de las relaciones interinstitucionales. La misma, evita que se generen relaciones desequilibradas, duplicación de tareas, malos entendidos, inconsistencias o tareas inconclusas. De esta forma, se pretende avanzar en la formación de redes o procesos de coordinación que generen la participación intersectorial y aprovechen los diferentes enfoques y recursos disponibles.

2.4. Conclusiones parciales

La definición del trabajo voluntario propuesta en este trabajo, es relevante porque integra los puntos de coincidencia destacados en la literatura especializada sobre la materia. Se posiciona, sobre algunos puntos todavía en debate entre los expertos, tales como, la asignación de un objetivo o motivación a la actividad, el tiempo dedicado y el beneficiario principal de la misma. En ese sentido, considero que fusionan algunos aspectos de dichas controversias y se adecuan al contexto nacional en el que se pretende aplicar. El aporte de la clasificación otorgada, teniendo en cuenta fundamentalmente la relativa a los actores que desarrollan la actividad, su importancia facilita la visualización de la interrelación entre los actores. Cabe señalar que el voluntariado, es un tipo de acción que puede ser desarrollado desde las organizaciones públicas, puesto que se encuadra dentro de las nuevas herramientas gerenciales totalmente compatibles con la gerencia social y la responsabilidad social, cualidades que estimo que no deben faltar a la organización o persona que decida llevar a la práctica un programa de voluntariado.

De esta manera, una vez comprendido el concepto del trabajo voluntario y resaltada la importancia de la articulación de las relaciones interinstitucionales, se requiere establecer los roles y asignar responsabilidades a cada uno de los actores involucrados de forma tal de aprovechar las fuerzas y especificidad de cada sector.

Asimismo considero que para el logro de dicho objetivo, las formas de gerencia tradicionales resultan insuficientes, resultando necesario evolucionar hacia una gestión profesional. Esto implica la propuesta de un nuevo paradigma que contiene cambios sustanciales, al plantear la responsabilidad social y la gerencia social. Esto es, en el plano individual, la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la sociedad. En el plano del estado, situándolo como administrador y gestor del bienestar social. De esto último, se resalta el rol que debe cumplir en materia de control y rendición de cuentas.

CAPÍTULO 3

CONTEXTO DEL TRABAJO VOLUNTARIO EN LA ARGENTINA

Se expone el marco referencial para analizar el contexto del trabajo voluntario en la Argentina. Se observa que las temáticas relacionadas con el trabajo voluntario, el desarrollo del tercer sector y, los programas de voluntariado que fueron surgiendo en la Argentina, están avanzando con gran rapidez. Esto implica la necesidad de relevar el contexto del trabajo voluntario en la Argentina. Se describe el marco legal del trabajo voluntario existente en la Argentina. Se efectúa un relevamiento de las distintas iniciativas de programas de voluntariado realizadas por las organizaciones públicas de la Argentina. Se pondera las iniciativas en relación a tres conceptos: magnitud, extensión y formalización de la actividad voluntaria. Se efectúa un análisis comparativo respecto de las tres variables a nivel jurisdiccional identificando cuatro comportamientos: evolutivo, estancado, evolutivo-estructural, evolutivo-desarrollista. Finalmente se efectúan comentarios sobre las acciones encargadas por parte del estado respecto a la actividad voluntaria.

3.1. Marco legal del trabajo voluntario en la Argentina

Se describen los avances en los distintos niveles de legislación relacionados con el trabajo voluntariado en la Argentina, resaltándose los principales y, enunciándose las controversias existentes.

De tal manera, el marco regulatorio del voluntariado social en la Argentina, ha quedado conformado por la Ley 258551 (B.O.:08/01/2004) y normas complementarias posteriores. La misma tiene por objeto promover el voluntariado social en actividades sin fines de lucro así como regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades. Por otro lado, mediante el Decreto N° 750/102 se aprobó la reglamentación de la ley mencionada, estableciendo entre otras, que el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación, a través de su Unidad de Coordinación Técnica, será la autoridad de aplicación e interpretación. En ese sentido, el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, por intermedio del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) 3, será el organismo encargado de aplicación de la ley de voluntariado social en nuestro país, quedando facultado para dictar las normas complementarias. Asimismo, el CENOC administra una base de datos sobre las ONG existentes en el país, y brinda información sobre las dependencias provinciales gubernamentales que trabajan con organizaciones sociales y programas sociales.

Posteriormente, mediante Disposición N° 12/104 del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas sociales, se aprueba una normativa que le permite a las organizaciones no gubernamentales (ONG) disponer de un procedimiento para la tramitación de las solicitudes de inscripción en el Registro Nacional de Organizaciones de Voluntariado Social, detallando los modelos de sello de rúbrica, de credencial y de acuerdo básico común de voluntariado social.

Las principales controversias existentes al momento de regular la ley del voluntariado social, se centran en la discusión acerca del objeto de la norma, la definición del término, las responsabilidades de las organizaciones y de los voluntarios, los seguros y, las características de los contratos. Si bien, la ley contempla regular las relaciones entre los

1 Ley 25855 de promoción del voluntariado social, Honorable Congreso de la Nación Argentina (2004).

2 Decreto 750-reglamentación de la ley 25855 de promoción del voluntariado social, Poder Ejecutivo Nacional (2010).

3 Centro Nacional de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CENOC): <http://www.cenoc.gov.ar/>

4 Disposición 12-normas de procedimiento del Decreto 750/10 y ley 25855 de promoción del voluntariado social, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación (2010).

voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades y; encuadra los conceptos mencionados precedentemente, actualmente continúan siendo nudos centrales de discusión los relacionados con la contratación del seguro por parte de las organizaciones para los voluntarios, el control del estado a las organizaciones de la sociedad civil, los derechos y obligaciones entre las OSC y los voluntarios.

A pesar la problemática existente, el proceso normativo se encuentra en evolución y, tal vez en un futuro más cercano que lejano, dará lugar a mayores avances en la materia.

3.2. Programas de voluntariado en la Argentina

La Argentina cuenta con distintas iniciativas llevadas a cabo por el gobierno nacional y, también por los gobiernos provinciales y municipales. Para su análisis se analizan tres variables: 1) la extensión de los programas de voluntariado; 2) la estructuración de la actividad voluntaria y; 3) la formalización de la actividad de registro. Así se tienen en cuenta las siguientes definiciones conceptuales y operacionales:

“Extensión de los programas de voluntariado”, se entiende la existencia o no de un programa de voluntariado. La variable que se mide es el grado de avance existente en implementar un programa de voluntariado en el sector público de la Argentina.

“Estructuración de la actividad voluntaria”, se entiende la existencia o no de una estructura administrativa o unidad funcional dedicada a la gestión de los programas de voluntariado y/o la articulación con la sociedad civil. La variable que se mide es el grado de avance en la creación de estructuras administrativas relacionadas con la actividad voluntaria en el sector público de la Argentina.

“Formalización de la actividad de registro”, se entiende la existencia o no de un organismo de la administración pública cuya función sea la inscripción y registro de programas de voluntariado y/o de organizaciones de la sociedad civil. La variable que mide es el grado de avance en la formalización de la actividad de registro de la actividad voluntaria en el sector público de la Argentina.

El cuadro 1.1 responde a la satisfacción de los tres interrogantes y sintetiza acerca de la magnitud y expansión de los programas de voluntariado ponderando el grado de avance que tienen las variables expuestas en la agenda política. La magnitud y expansión de los programas en la agenda estatal va a estar dada por el grado compromiso que las organizaciones públicas tengan en implementar acciones que contengan los tres aspectos señalados.

Para su construcción se utiliza como fuente de datos la información disponible en las páginas web del CENOC y documentos analizados. Las observaciones están limitadas dada la restricción del relevamiento, pero que los resultados obtenidos permiten brindar información suficiente para tener un panorama de la situación actual.

La ponderación es realizada arbitrariamente, dada una escala porcentual del 1 al 100. Las tres variables son alta, media y baja: alta, cuando el valor supera el 70%; media cuando el valor se encuentre entre el 40% y el 70% y baja cuando es inferior al 40%.

CUADRO 1.1. RELEVAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

Jurisdicción	Nombre del programa	Cantidad relevada	Estructura de la actividad voluntaria	Formalización de la actividad de registro
	Detalle		Detalle	Detalle
Chubut	Programa de fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil	Dirección Inspección de Personas Jurídicas
Catamarca	Programa Pilares de la municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca, provincia de Catamarca	1	...	Inspección General de Personas Jurídicas
La Rioja	Comisión provincial del voluntariado, bajo la coordinación de la Secretaria de Solidaridad Social de la provincia de La Rioja	Dirección General de Personería Jurídica
Río Negro	Ministerio de la Familia de la provincia de Río Negro	Dirección General de Personas Jurídicas
Tucumán	Programas y proyectos sociales de la provincia de Tucumán	1	...	Dirección de Personas Jurídicas
Santiago del Estero	Dirección General de Personas Jurídicas
Jujuy	Planes y Programas del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Jujuy	1	...	Inspección General de Personas Jurídicas
Formosa	Dirección de Personas Jurídicas
Córdoba	Programa de voluntariado social y liderazgo Juvenil de la provincia de Córdoba	1	Asesoramiento contable y legal a organizaciones de la municipalidad de Río Cuarto, provincia de Córdoba Secretaría de Desarrollo Social y Empleo de la municipalidad de Córdoba Programa de capacitación integral para ONG de la provincia de Córdoba	Dirección de Inspección de Personas Jurídicas
Entre Ríos	Dirección de Inspección de Personas Jurídicas
Corrientes	Dirección de Relaciones Internacionales de la provincia de Corrientes	Inspección General de Personas Jurídicas
Santa Fe	Programa Buenas Prácticas de la provincia de Santa Fe Programa Sumando Voluntades de la provincia de Santa Fe	2	...	Inspección General de Personas Jurídicas
Chaco	Dirección de Personas Jurídicas
Misiones	Programa de voluntariado social e información sobre programas sociales de la provincia de Misiones	1	...	Dirección de Personas Jurídicas
Santa Cruz	Planes y programas sociales del Ministerio de Asuntos Sociales de la provincia de Santa Cruz	1	...	Dirección General de Personas Jurídicas
La Pampa	Planes y programas del Ministerio de Bienestar Social de la provincia de La Pampa	1	Coordinación de fiscalización. Registro de entidades de bien público de la provincia de La Pampa	Dirección General de Superintendencia de Personas Jurídicas

Jurisdicción	¿Desarrolla algún programa de voluntariado?	Cantidad relevada	¿Posee estructuración de la actividad?	¿Posee formalización de la actividad de registro?
	Detalle		Detalle	Detalle
Ciudad de Buenos Aires	Programa de voluntariado de la Ciudad de Buenos Aires	1	Programa de fortalecimiento de la sociedad civil de la Ciudad de Buenos Aires Centro de información de las organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires (CIOBA)	Inspección General de Justicia
San Juan	Dirección de Relaciones de Culto y Organismos No Gubernamentales de la provincia de San Juan	Inspección de Personas Jurídicas
Tierra del Fuego	Inspección General de Justicia
Salta	Programa de voluntariado de la municipalidad de la ciudad de Salta, provincia de Salta	1	Secretaría de Relaciones con la Comunidad de la provincia de Salta	Dirección General de Personas Jurídicas
Neuquén	Oficina Provincial de Relaciones Institucionales. Dirección General de Enlace Institucional. Ministerio de Coordinación de Gabinete de la provincia de Neuquén	Dirección de Personas Jurídicas
Mendoza	Programa de fortalecimiento institucional. Dirección de Desarrollo Socio-Productivo de la provincia de Mendoza	Dirección de Personas Jurídicas
San Luís	Desarrollo del registro de voluntarios de la provincia de San Luís	Dirección de Constitución y Fiscalización de Personas Jurídicas y Cooperativas
Provincia de Buenos Aires	Programa Ayudar de la municipalidad de Avellaneda, provincia de Buenos Aires	2	Programa de fortalecimiento de la sociedad civil y responsabilidad social del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, provincia de Buenos Aires	
	Programa de voluntariado de la Municipalidad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires			
Provincia de Buenos Aires			Dirección Provincial de Organizaciones de la Comunidad del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, provincia de Buenos Aires	Dirección Provincial de Personas Jurídicas
			Dirección de Organizaciones y Participación Comunitaria de la municipalidad de de Morón.	
			Dirección General de Relaciones con las ONG de la Municipalidad de Gral. Pueyrredón, Mar del Plata,	
Nación	Programa nacional de trabajo voluntario	4	CENOC	CENOC
	Programa nacional de prácticas solidarias			
	Programa de voluntariado universitario de la Nación del Ministerio de Educación de la Nación			
Nación	Programa Escuelas Solidarias del Ministerio de Educación de la Nación			
25	12	17	14	25
%	48,00%		56,00%	100,00%

Elaboración propia

- **Sobre la extensión de los programas de voluntariado**

Se encontraron diecisiete (17) programas de voluntariado en la totalidad de jurisdicciones, que se distribuyen en orden decreciente entre: gobierno nacional tiene cuatro (4), la provincia de Buenos Aires y la provincia de Santa Fe cuentan con dos (2). Asimismo el gobierno de Catamarca, Córdoba, Tucumán, Jujuy, Misiones, La Pampa, Santa Cruz, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Salta poseen uno (1). Se observa que la extensión de los programas de voluntariado relevados, abarca programas de voluntariado específicos, programas de voluntariado generales y; programas y proyectos sociales:

Dentro de los programas de voluntariado específicos, se encuentran aquellos programas que desarrollan prácticas solidarias concretas. Ellos son: a) programa Pilares de la municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca de la provincia de Catamarca; b) programa Buenas Prácticas de la provincia de Santa Fe; c) programa Sumando Voluntades de la provincia de Santa Fe y; d) programa Ayudar de la municipalidad de Avellaneda, provincia de Buenos Aires.

Dentro de los programas de voluntariado generales se encuentran aquellos programas que además de desarrollar alguna actividad solidaria, brindan asesoramiento en cuestiones relacionadas con la actividad voluntaria. Ellos son: a) programa de voluntariado social e información sobre programas sociales de la provincia de Misiones; b) programa de voluntariado social y liderazgo juvenil de la provincia de Córdoba; c) programa de voluntariado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; d) programa de voluntariado de la municipalidad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires; e) programa de voluntariado de la municipalidad de la Ciudad de Salta, provincia de Salta; f) programa nacional de trabajo voluntario; g) programa nacional de prácticas solidarias; h) programa de voluntariado universitario del Ministerio de Educación de la Nación y; i) programa Escuelas Solidarias del Ministerio de Educación de la Nación.

Dentro de los programas y proyectos sociales se encuentran aquellos programas relacionados con proyectos o planes sociales. Ellos son: a) programas y proyectos sociales de la provincia de Tucumán; b) planes y programas del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Jujuy; c) planes y programas del Ministerio de Bienestar Social de la provincia de La Pampa; d) planes y programas sociales del Ministerio de Asuntos Sociales de la provincia de Santa Cruz.

En términos porcentuales, el 48%, doce de las jurisdicciones, desarrollan al menos algún programa de voluntariado, resultando que en el 52% restante, trece de las jurisdicciones, no tienen programas de voluntariado. Se observa dicha situación en la provincia de Chubut, La Rioja, Río Negro, Santiago del Estero, Formosa, Entre Ríos, Corrientes, Chaco, San Juan, Neuquén, Mendoza, Tierra del Fuego y San Luis. Sin embargo, se considera que existe mayor compromiso por parte de las jurisdicciones en implementar programas de voluntariado generales y programas sociales (trece), que programas de voluntariados desarrollados específicamente por una organización pública en particular (cuatro).

En términos cualitativos se puede ponderar como medio el grado de avance en la extensión de los programas de voluntariado, dado que casi la mitad de las jurisdicciones informan en la página Web del CENOC, los programas que implementan. No obstante, la identificación de los programas de voluntariado resulta difícil de ponderar con certeza con la información disponible en cuanto se puede interpretar que la ausencia de datos en las respectivas páginas web se origine en que no se encuentre fácilmente accesible y visible la información o que dicha información no haya sido puesta a disposición en las páginas.

- **Sobre la estructuración de la actividad voluntaria**

Se agrupa la estructuración de la actividad voluntaria según se trate de áreas relacionadas con: a) el fortalecimiento de: organizaciones de la sociedad civil, sociedad civil, sociedad civil y responsabilidad social, institucional; b) comisiones provinciales de voluntariado; c) el asesoramiento contable y legal a organizaciones; d) relaciones de: culto y organismos no gubernamentales, institucionales, con la comunidad, internacionales, de familia y; e) registro de voluntarios.

Se considera que existe diversidad en cuanto a la agrupación de la estructuración de la actividad voluntaria pudiendo diferir en el objeto de creación, misión y función. Además se destaca que únicamente un organismo, lleva el concepto de responsabilidad social en su denominación. Se trata del programa de fortalecimiento de la sociedad civil y responsabilidad social del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, provincia de Buenos Aires.

En términos porcentuales, el 56%, catorce de las jurisdicciones tienen alguna unidad administrativa dedicada a la gestión de los programas de voluntariado y/o articulación con la sociedad civil, resultando que en el 44% restante no se encontró estructuración de la actividad. Se observa dicha situación en la provincia de Catamarca, Tucumán, Santiago del Estero, Jujuy, Formosa, Entre Ríos, Santa Fe, Misiones, Santa Cruz, Chaco y Tierra del Fuego.

En términos cualitativos se puede ponderar como medio el grado de avance en la estructuración de la actividad voluntaria, dado que la información disponible en la página web del CENOC o en sus propias páginas web, suministra los datos para aproximadamente la mitad de las jurisdicciones.

- **Sobre la formalización de la actividad de registro**

Para la formalización de la actividad de registro, las jurisdicciones utilizaron las siguientes denominaciones, similares en sus funciones: Dirección de Inspección de Personas Jurídicas, Dirección General de Personas Jurídicas, Dirección de Personas Jurídicas, Inspección General de Personas Jurídicas, Dirección General de Superintendencia de Personas Jurídicas, Inspección General de Justicia, Dirección Provincial de Personas Jurídicas, Inspección de Personas Jurídicas, Dirección de Constitución y Fiscalización de Personas Jurídicas y Cooperativas. Asimismo, a nivel nacional se encuentra el CENOC, organismo encargado de la aplicación de la ley de voluntariado social en nuestro país.

En términos porcentuales, el 100% de las jurisdicciones, cuenta con organismos públicos encargados de la actividad de inscripción y registro.

En términos cualitativos se considera evidente el predominio existente en cuanto a la formalización de la actividad de registro y el alto grado de avance en esta materia. Sin embargo, esta apreciación puede ser relativizada, si se tiene en cuenta que independientemente de que cada jurisdicción posee su registro específico, todavía no se ha logrado administrar una base de datos única del país sobre las ONG y programas de voluntariado, como así tampoco obtener información del universo de las jurisdicciones gubernamentales que trabajan con organizaciones de la sociedad civil y desarrollan programas de voluntariado.

- **Sobre el análisis comparativo**

Se compara la integración de las variables expuestas por jurisdicción. Esto permite visualizar el comportamiento de la agenda política y el interés por parte cada jurisdicción en

fomentar y apoyar actividades relacionadas con la actividad voluntaria. A partir de lo expuesto, se han identificado cuatro comportamientos. Ellos son:

Comportamiento evolutivo, se genera cuando existe una actitud de compromiso por parte del dirigente de cada organismo público en fomentar actividades voluntarias como parte intrínseca de su cultura organizacional.

Comportamiento estancado, se genera cuando existe una actitud desinteresada por parte del dirigente de cada organismo público en fomentar las actividades voluntarias como parte intrínseca de su cultura organizacional.

Comportamiento evolutivo-estructural, se genera cuando existe una actitud de compromiso con predominio de la variable de estructuración de la actividad voluntaria por parte del dirigente de cada organismo público en fomentar las actividades voluntarias como parte intrínseca de su cultura organizacional.

Comportamiento evolutivo-desarrollista, se genera cuando existe una actitud de compromiso con predominio de la variable de extensión de la actividad voluntaria por parte del dirigente de cada organismo público en fomentar las actividades voluntarias como parte intrínseca de su cultura organizacional.

Se entiende como compromiso la acción o la intencionalidad del estado en fomentar o reforzar la actividad voluntaria en cualquiera de los tres aspectos señalados.

El cuadro 1.2 ha sido elaborado con el propósito de facilitar la visualización los comportamientos descritos e identificar cual de ellos tiene mayor predominio.

CUADRO 1.2. COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES

Comportamiento	Jurisdicción	Cantidad	Porcentaje
Estancado Cuentan con la variable formalización pero no poseen la variable extensión ni estructuración.	Santiago del Estero, Formosa, Entre Ríos, Chaco y Tierra del Fuego.	5	20%
Evolutivo Cuentan con las tres variables: extensión, estructuración y formalización.	Córdoba, La Pampa, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Salta y Nación.	6	24%
Evolutivo-extensionista Cuenta con la variable extensión pero no posee la variable estructuración.	Catamarca, Tucumán, Jujuy, Santa Fe, Misiones y Santa Cruz.	6	24%
Evolutivo-estructural Cuentan con la variable estructuración pero no poseen la variable extensión.	Chubut, La Rioja, Río Negro, Corrientes, San Juan, Neuquén, Mendoza y San Luis.	8	32%
Total		25	100%

Elaboración propia.

El 20%, cinco de las jurisdicciones, cuentan con organismos encargados de la formalización de la actividad de registro pero no poseen ningún programa de voluntariado ni estructuración de la actividad voluntaria. Se observa dicha situación en la provincia de Santiago del Estero, Formosa, Entre Ríos, Chaco y Tierra del Fuego.

El 24 %, seis de las jurisdicciones cuentan con los tres aspectos señalados. Se observa dicha situación en la provincia de Córdoba, La Pampa, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Salta y Nación.

El 24%, seis de las jurisdicciones, cuentan con programas de voluntariado pero no poseen estructuración de la actividad voluntaria. Se observa dicha situación en la provincia Catamarca, Tucumán, Jujuy, Santa Fe, Misiones y Santa Cruz.

El 32%, ocho de las jurisdicciones, cuentan con estructuración de la actividad voluntaria pero no poseen ningún programa de voluntariado. Se observa dicha situación en la provincia de Chubut, La Rioja, Río Negro, Corrientes, San Juan, Neuquén, Mendoza y San Luis.

La observación central consiste es que aún estamos en presencia de un comportamiento estancado por parte del estado en fomentar de manera integral los tres aspectos señalados. Además, se puede interpretar que existe un mayor predominio del comportamiento evolutivo-estructural en relación al evolutivo-desarrollista.

3.3. Conclusiones parciales

La conclusión parcial que surge es que el estado se encuentra realizando diversas acciones tendientes a fomentar la actividad voluntaria, en cuanto se observan avances en cualquiera de los tres aspectos: extensión, estructuración y formalización del trabajo voluntario, con ciertas restricciones relacionadas con el acceso a información disponible para determinar con certeza cual es el universo de las organizaciones públicas de cada jurisdicción que trabajan con organizaciones de la sociedad civil y/o desarrollan programas de voluntariado. Expuestas dichas limitaciones, se observa un predominio de la formalización de la actividad de registro en relación a los otros dos aspectos: estructuración y extensión, que se encuentran en un estadio medio. Sin embargo, se desprende que el comportamiento de la agenda política del estado en la implementación conjunta de los tres aspectos señalados aún se encuentra estancado.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE TRABAJO PARA LA EVALUACION DE LA GESTION DE UN PROGRAMA DE TRABAJO

Se expone el marco referencial en relación a la evaluación de los programas de voluntariado. Primero, se identifican los organismos de control en materia de auditoría y control interno en el sector público, se plantea la necesidad de desarrollar un programa de trabajo que permita evaluar la gestión de un programa de voluntariado y se realizan otras sugerencias al respecto. Luego, se desarrollan y enumeran los elementos necesarios para una gestión eficaz de los programas de voluntariado, a través de la descripción de tres etapas: a) la planificación del programa de voluntariado; b) el desarrollo de la experiencia voluntaria y; c) la evaluación de la gestión del programa de voluntariado. Finalmente, se realiza una propuesta de programa de trabajo de auditoría para evaluar la gestión de los programas de voluntariado. Asimismo, se han desarrollado: a) modelos de cuestionarios de relevamiento de información, b) un modelo de encuesta de satisfacción al voluntario y, c) un modelo de informe de auditoría.

4.1. Organismos de control en el sector público

El control y la rendición de cuentas de los programas de voluntariado, es responsabilidad del estado, en su rol como órgano rector del sistema de control, teniendo competencias para ejercer dichas funciones. A nivel nacional, el sistema de control del sector público, se encuentra regulado por la ley 241565 (B.O.:29/10/1992). En la misma, se establece que el mismo queda conformado por un modelo de control integral e integrado que en base a los principios de economía, eficacia y eficiencia comprenden tanto el control interno como el externo del sector público debiendo operar de manera coordinada en la elaboración y aplicación de sus normas.

El control externo, se realiza con el objetivo de que se adopten decisiones eficaces, económicas y eficientes en materia de gastos e ingresos del sector público. En cuanto a los órganos de control externos, queda conformado por la Auditoría General de la Nación, o Auditoría General de la Ciudad para el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o sus similares en el resto de las provincias, que asisten técnicamente al poder legislativo.

El control interno, se realiza con el objetivo de: a) determinar la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas y; b) reducir riesgos, que atenten a los objetivos institucionales. En cuanto a los órganos de control interno, queda conformado por: a) la Sindicatura General de la Nación, Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires para el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o los tribunales fiscales de cuenta o sus similares en el resto de las provincias, que asisten técnicamente al poder ejecutivo. Estos constituyen los órganos normativos, de supervisión y coordinación y; b) las Unidades de Auditoría Interna de cada jurisdicción. Estas unidades de auditoría dependen jerárquicamente de la autoridad superior de cada organismo y actúan coordinadas técnicamente por la sindicatura general.

Se observa que el proceso de modernización del estado y las nuevas herramientas gerenciales se encuentra instalándose en las líneas de acción, mediante: la elaboración de documentos técnicos; el desarrollo de capacitaciones y; la creación de consejos en materia de responsabilidad social. Por parte de los órganos de control externos, se visualizaron documentos técnicos enfocados en políticas ambientales elaborados por la Auditoría General de la Nación (AGN). Por parte de los órganos de control internos, la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y los tribunales de cuenta, se encuentran impulsando la aplicación de un modelo de responsabilidad social organizacional en la gestión pública, para

5 Ley 24156 de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional, Honorable Congreso de la Nación Argentina (1992).

lo cual han desarrollado capacitaciones en RS dirigidas a funcionarios del estado por intermedio de la escuela de formador de formadores de responsabilidad social en el sector público y; capacitaciones en actualización y control de planes y programas sociales. Además, con el fin de garantizar el cumplimiento del proyecto de ley⁶ que promueve la obligatoriedad de confección de balances sociales, se insta la creación en el ámbito de la SIGEN de un consejo de responsabilidad social empresaria para que interceda en el desarrollo de indicadores de gestión que reflejen objetivamente la valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera.

Sin embargo, se percibe bajo grado de información disponible respecto a la existencia de métodos, instructivos o planes de auditoría enfocados en la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado. A continuación se formulan las siguientes cuatro sugerencias relacionadas con acciones que deberían encarar los organismos de control, en materia de sus competencias. Ellas son: a) reforzar las actividades de control relacionadas con la actividad voluntaria; b) contratar auditores expertos; c) generar nuevos métodos de revisión y; d) determinar criterios y estándares generalmente aceptados para la evaluación de un PV.

En relación a la primera sugerencia, reforzar las actividades de control relacionadas con la actividad voluntaria, los órganos de control internos y externos deberían incluir en su planificación anual, proyectos de auditoría que evalúen la gestión de los programas de voluntariado existentes en los organismos públicos de la Argentina en el marco de la responsabilidad social organizacional, tanto a nivel nacional, provincial o municipal. En este punto se distinguen los diferentes controles que pueden desarrollarse: 1) auditorías en las organizaciones públicas que desarrollen PV; 2) auditorías en el tercer sector que reciban participación directa o indirecta del estado y; 3) auditorías en el CENOC y otros organismos estatales que tengan como función articular y fortalecer vínculos con la sociedad civil, ya sea fomentando actividades de voluntariado, desarrollando planes de capacitación o llevando a cabo la función de inscripción y registro.

En cuanto a la segunda sugerencia, contratar auditores expertos, se deberían conformar equipos multi e interdisciplinarios, en los cuales el auditor evidencie un alto interés por la temática y su perfil se encuentre conformado por un compendio de conocimientos interactivos y afines a las distintas disciplinas que intervienen en la materia.

Con respecto a la tercera sugerencia, generar nuevos métodos de revisión, se deberían elaborar procedimientos y técnicas expertas que sirvan de guías para la auto-evaluación de los resultados. Esto implica el desarrollo indicadores de medición de resultados para la evaluación de la gestión de los PV. Estos indicadores, deberían adecuarse al objetivo de la auditoría y dependerán en mayor o menor medida de que PV se este auditando.

Por último, la cuarta sugerencia, determinar estándares y criterios generalmente aceptados para la gestión y evaluación de un PV, se deberían desarrollar normas a fines a la temática que fije estándares y criterios uniformes en materia del voluntariado. El surgimiento de la norma IRAM-ISO 2600 (Guía de la Responsabilidad Social) puede ser el punto de partida.

Se considera relevante fortalecer las tareas de control y rendición de cuentas, insistiendo en la puesta en marcha de las sugerencias plasmadas, de forma tal de minimizar los inconvenientes que pudieran existir y generar mejoras en la gestión de la actividad voluntaria.

⁶ El proyecto de ley fue presentado en abril del año 2012 para empresas estatales y aquellas en las que el estado nacional posee participación accionaria, teniendo como objetivo darle protagonismo a la responsabilidad social. Los funcionarios públicos serán quienes deberán fijar metas durante su período de ejercicio en relación al desarrollo sostenible en materia de responsabilidad social empresaria y su impacto en el balance social.

4.2. Etapas de la gestión de un programa de voluntariado

Se identifican elementos vinculados a la gestión de un programa de voluntariado para las organizaciones públicas, destacándose fundamentalmente la evaluación integral de la gestión. Todos los elementos sirven de referencia para elaborar un plan de auditoría específico en la materia. Se ha tomado como referencia, un modelo de voluntariado, elaborado por la Comunidad de Madrid (2008), donde se abordaron una serie de cuestiones esenciales para la implementación de un programa de voluntariado en una empresa. El mismo ha sido reformulado fundamentalmente para identificar las etapas de evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas.

Con respecto a la gestión, resulta fundamental describir tres etapas: la primera consiste en la planificación del programa de voluntariado; la segunda se relaciona con el desarrollo de la experiencia voluntaria y; la tercera se basa en la evaluación de la gestión del programa de voluntariado. En cada etapa se identificarán los pasos a seguir con una descripción de las actividades a realizar.

4.2.1 Primer etapa: planificación de un programa de voluntariado

Esta etapa consiste en detallar los pasos requeridos para la planificación de la actividad voluntaria. Se debe planificar la creación y su posterior implementación de forma de poder optimizar los resultados. Se consideran cuestiones relacionadas con: 1) la preparación de la organización; 2) la detección de alternativas de PV; 3) la reformulación del plan estratégico de la organización; 4) la evaluación de las necesidades del PV; 5) la investigación de las opciones de colaboración para el PV; 6) la presentación de la propuesta del PV a otra organización o persona física y; 7) el establecimiento de un acuerdo de colaboración con otra organización o persona física. A continuación se describen los mismos:

1. Preparación de la organización:

- Analizar la posibilidad de introducir un PV: requiere realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la organización.
- Evaluar los cambios que resulte necesario realizar en la organización en caso que se opte por la implementación de algún PV.

2. Detección de las alternativas de PV:

- Identificar las posibles alternativas de PV.
- Realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de las distintas propuestas de PV identificadas.
- Seleccionar una/s propuesta/s de PV.

3. Reformulación del plan estratégico de la organización:

- Revisar el plan estratégico de la organización.
- Elaborar una política relativa al PV seleccionado.
- Incluir en el plan estratégico la política del PV elaborada.

4. Evaluación de las necesidades del PV:

- Identificar las necesidades actuales y futuras existentes.
- Planificar las necesidades actuales y futuras detectadas.

5. Investigación de las opciones de colaboración posibles para el PV:

- Definir cuál es el perfil de las personas u organizaciones con la que el PV estaría interesada en contactar.
- Revisar los contactos disponibles y analizar cuales pueden encajar con el perfil definido.

6. Presentación la propuesta del PV a otra organización o persona física:

- Solicitar una reunión para realizar una presentación de la propuesta del PV.
- Dejar claro en esa presentación en qué consiste la colaboración, cuáles son sus objetivos y qué beneficios puede obtener cada una de las partes.
- Realizar una presentación atractiva, breve, clara y concisa.

7. Establecimiento de un acuerdo la colaboración con otra organización o persona física:

- Analizar y tener en cuenta las expectativas de cada uno de los actores.
- Identificar a los coordinadores del PV y de la organización, de forma de establecer flujos comunicación efectivos en función del grado de implicancia y apoyo.
- Separar la donación económica de la gestión del PV.
- Definir los costos de emprender la acción voluntaria.
- Formalizar el acuerdo de colaboración.

La utilidad de esta etapa es determinar el grado de capacidad que tiene el organismo para implementar un PV. En caso de no estar preparado, permitirá visualizar qué cambios deben abordarse antes de su implementación. Asimismo, servirá de parámetro para ajustar los desvíos del objetivo planteado inicialmente y sortear posibles obstáculos.

4.2.2 Segunda etapa: desarrollo de la experiencia voluntaria

Esta etapa consiste en detallar los pasos requeridos para el desarrollo de la experiencia voluntaria. Se deben aplicar prácticas de gestión del voluntariado que incluyan las nuevas herramientas gerenciales. Se consideran cuestiones relacionadas con: 1) la fijación de los objetivos y planificación del PV; 2) el desarrollo de la estructura del PV; 3) la planificación de actividades y administración de los recursos financieros y humanos y; 4) el gerenciamiento de los voluntarios. A continuación se describen los mismos:

1. Fijación de los objetivos y planificación del PV:

- Insistir, alentar y sensibilizar a la organización acerca de la importancia de la definición del objetivo y planificación estratégica del PV.

2. Desarrollo de la estructura del PV:

- Brindar una estructura orgánica-funcional acorde a las distintas actividades que se decidan impulsar.

3. Planificación de actividades y administración de los recursos financieros y humanos:

➤ Desarrollar planificaciones financieras, presupuestarias, de personal voluntario o cualquiera otra que sea necesaria acorde a las actividades planteadas.

4. Gerenciamiento de los voluntarios:

➤ Reclutar a los voluntarios: requiere la atracción de voluntarios a través del uso de herramientas de marketing adaptadas a las técnicas propias de captación de voluntarios para ONG. Por un lado, se debe realizar una investigación del voluntariado disponible que permita conocer las características del posible voluntario, el valor que éste espera recibir de la organización y los factores que pueden motivarlo a adherirse a la misma. El reclutamiento puede originarse mediante publicidad, relaciones públicas, entrevistas, contacto directo en forma personal, email o web.

➤ Desarrollar el proceso de selección de los voluntarios: requiere identificar y describir los puestos a cubrir, ya que se puede encontrar con distintos perfiles de los voluntarios.

➤ Acoger los voluntarios: requiere darle la bienvenida a los voluntarios, orientándolos en todo lo relativo al funcionamiento de la organización, personal integrante de la misma y actividades que realiza.

➤ Inducir y formar a los voluntarios: requiere que el voluntario participe en alguna instancia de capacitación tanto previa como durante el proceso de su intervención. Esta capacitación dependerá de la organización como así también el tipo de tarea desarrollada y, puede tratar temas vinculados con conocimientos de la organización, características de la población atendida o aspectos metodológicos relevantes.

➤ Organizar el trabajo de los voluntarios: requiere el uso de herramientas de planificación y organización del trabajo que le permitan a la institución organizar el trabajo de los voluntarios, tales como asignar tareas, establecer rutinas de trabajo, brindar soporte logístico. Otro tema que no debe descuidarse es planificar la relación entre el equipo de voluntariado estable, los voluntarios temporales y el personal no voluntario.

➤ Efectuar el seguimiento y la contención de los voluntarios: requiere desarrollar mecanismos de apoyo al voluntario en forma personalizada o grupal, según cual sea la actividad que desarrolle. Esto se debe a que algunas actividades pueden necesitar algún tipo de apoyo metodológico y/o psicológico específico, tales como la ayuda en el manejo de situaciones que generen mucho desgaste emocional o la ayuda en que se genere de manera adecuada el involucramiento con los beneficiarios.

➤ Reconocimiento de los voluntarios: requiere valorar el aporte que han dejando los voluntarios en el PV. El reconocimiento, apunta más allá del reconocimiento monetario y, puede ser realizado a través de reconocimientos no monetarios, tales como, menciones, distinciones o premios.

➤ Realizar el desvinculamiento de los voluntarios: requiere ayudar al voluntario en el momento que decide dejar la actividad voluntaria a través del acompañamiento en la canalización de sus motivaciones hacia otras formas de acción.

➤ Medir la satisfacción de los voluntarios: requiere contar con herramientas dirigidas a medir la satisfacción de los voluntarios. Algunos autores sostienen que el rendimiento de los voluntarios se asocia con su satisfacción y, que ésta se explica en buena medida por las prácticas de gestión del voluntariado. Algunas de las cuestiones que pueden considerarse suelen ser las relacionadas con: boletín interno de comunicación; forma de participación en el programa de voluntariado; sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo; integración al equipo de trabajo; motivaciones personales para ser voluntario; compromiso con la actividad voluntaria; mecanismos de reconocimiento y apoyo que esperados; satisfacción con el reconocimiento y apoyo recibido; receptividad a las propuestas y requerimientos solicitados; grado de conocimiento de las políticas de apoyo a la comunidad de las OSC, el estado o la empresa; capacitación recibida. En general la satisfacción se evalúa a través de cuestionarios o por sugerencias de la población atendida. Los cuestionarios permiten obtener información de carácter cualitativo y pueden

adaptarse para evaluar voluntarios temporales, corporativos, permanentes o beneficiarios de los programas.

➤ Gestionar las relaciones interinstitucionales: requiere generar buenos vínculos con otras instituciones. La forma como se gestionan dichas interacciones y las tensiones tienen un impacto directo sobre el desempeño, la motivación y la satisfacción de los voluntarios. Para evitar relaciones desequilibradas, debe existir una adecuada organización y coordinación. Para ello se debe: definir los responsables por cada actor involucrado; tener en claro el rol que le fuera asignado a cada uno como así también conocer el rol del resto de los actores involucrados; designar un coordinador; generar una buena comunicación; realizar reuniones periódicas a través de mesas de trabajo o conformación de comités.

La utilidad de esta etapa es brindar una guía general para la sistematización de la gestión de los programas de voluntariado que cada organización deberá adecuar a sus propias necesidades. Además son esenciales para facilitar la evaluación por considerar aspectos propios de la actividad voluntaria.

4.2.3 Tercer etapa: Evaluación de los resultados de un programa de voluntariado

Esta etapa consiste en detallar los pasos requeridos para la evaluación de los resultados. Se deben evaluar aquellos resultados que se detecten durante el desarrollo el proceso como aquellos que surjan en forma posterior a la ejecución del programa de voluntariado. Se consideran cuestiones relacionadas con: 1) la consecución de los objetivos; 2) la satisfacción de las partes y; 3) la articulación e intervención con el resto de los actores involucrados. A continuación se describen los mismos:

1. Consecución de los objetivos:

➤ Vincular el objetivo del PV con el resultado logrado o esperado.

2. Satisfacción de las partes:

➤ Realizar una comparación entre los beneficios esperados y obtenidos para cada una de las partes involucradas, ya sea beneficiarios, voluntarios, empresas, estado u ONG. La entidad debe procesar y evaluar la información obtenida, para lo cual resulta necesario hacer énfasis en: a) el nivel de compromiso de la persona con la actividad voluntaria; b) las motivaciones o razones que influyeron para que la persona decida involucrarse; c) el tiempo dedicado por la persona a realizar la actividad voluntaria, d) el perfil de la persona seleccionada y; e) el cumplimiento de la tarea que asignada. Las fallas suelen estar relacionadas con: falta de motivación, capacitación insuficiente, bajo grado de permanencia en la entidad, bajo grado de independencia en el desarrollo de las tareas, zona y horario de trabajo, trato recibido, coordinación, orientación y comunicación interna recibida.

3. La articulación con el resto de los actores involucrados:

➤ Detectar la forma como se gestionan las interrelaciones entre los actores involucrados, ya sea beneficiarios, voluntarios, empresas, estado u ONG.

➤ Determinar la existencia de tensiones entre los actores.

➤ Constatar que existan responsables designados y un coordinador del programa: requiere tener presente el rol que le fuera asignado a cada uno de los actores involucrados como así también conocer el rol del resto de los actores con los cuales interactúa.

- Verificar que exista buena comunicación: requiere que se desarrollen reuniones periódicas a través de mesas de trabajo, conformación de comités y que exista comunicación fluida a través de boletines de comunicación, mensajería o conversaciones telefónicas.

En esta etapa resulta práctico contar con indicadores de medición de resultados para poder brindar soluciones y recomendaciones eficaces y oportunas. Los indicadores son necesarios en cualquier momento de la vida del PV, por tal motivo es sumamente importante: a) disponer de información de respaldo para analizarlos; b) clasificar los indicadores según sea la actividad que se desee medir; c) diferenciar el valor de los indicadores con el impacto ocasionado en cada actor o beneficiario y; e) reflejar el impacto que tuvieron dichos resultados con cada actor o beneficiario.

La utilidad de esta etapa es reflejar los resultados de la gestión del programa de voluntariado. Además permitirá realizar una comparación entre lo que existía antes y después de su implementación, corregir los posibles desvíos e identificarlos con el actor que corresponda.

4.3. Conclusiones parciales

Se considera esencial el cumplimiento de los pasos detallados en cada una de las etapas mencionadas, de forma tal de poder optimizar los resultados del programa de voluntariado. El gerenciamiento de los voluntarios, detallados en la etapa del desarrollo de la experiencia voluntaria, es una pieza elemental para que el programa de voluntariado tenga éxito porque considera aspectos específicos del trabajo voluntario. Asimismo, se estima conveniente que los controles se realicen en forma previa, durante y posterior al desarrollo de la experiencia voluntaria. Sin embargo, en forma independiente de dichos controles, debería efectuarse una evaluación integral de la gestión que evalúe en su conjunto las tres etapas mencionadas.

En ese orden de ideas, es que se propone el desarrollo de un marco asistencial y regulatorio que refuerce el rol de estado ante el nuevo paradigma planteado, generando herramientas para la gestión y rendición de cuentas, que permitan minimizar los inconvenientes y generar mejoras en la gestión de la actividad voluntaria. Se estima que la elaboración de un plan de auditoría puede ser el punto de partida.

4.4. Propuesta de programa de trabajo de auditoría

En este apartado se realiza la presentación general de la propuesta de programa de trabajo de auditoría para evaluar la gestión de los programas de voluntariado. La propuesta por un lado incluye la descripción del objetivo, ámbito de aplicación, marco conceptual utilizado y el contenido, para el cual se han desarrollado: a) modelos de cuestionarios de relevamiento de información, b) un modelo de encuesta de satisfacción al voluntario y, c) un modelo de informe de auditoría.

**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO**

1. Objetivo

El objetivo consiste en desarrollar un programa de trabajo de auditoría cuyo objeto de estudio sea la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas de la Argentina en el marco de la responsabilidad social organizacional.

El programa de trabajo brinda un modelo de acción y dada la naturaleza de la materia a auditar consiste en una auditoría operativa.

2. Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del programa de trabajo esta dirigido hacia los órganos de control internos y externos de la Argentina, tanto a nivel nacional, provincial o municipal. Asimismo se estima que, previa adaptación del mismo, puede ser aplicable a cualquier organismo que actúe tanto como generador o intermediario de un programa de voluntariado.

3. Marco conceptual

El marco teórico-conceptual abarca tres temas principales. Ellos son: 1) el voluntariado; 2) el contexto del trabajo voluntario en la Argentina; 3) la evaluación de los programas de voluntariado. Con el análisis del marco conceptual-referencial se pretende: a) situarse en la temática y reflexionar sobre el concepto del trabajo voluntario; b) relevar el marco de referencia aplicable y determinar cual es el universo de control entre los cuales se desarrollarían los programas de auditorías; c) conocer conceptualmente en que consiste el control e identificar quien tiene competencias para ejercerlo; d) identificar y mencionar una serie de conceptos considerados significativas para la evaluación de la gestión un programa de voluntariado.

En relación a la evaluación de los programas de voluntariado, se ha tomado como referencia, un modelo de voluntariado, elaborado por la Comunidad de Madrid (2008)⁷, donde se abordaron una serie de cuestiones esenciales para la implementación de un programa de voluntariado en una empresa. El mismo ha sido reformulado fundamentalmente para identificar las etapas de evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas.

Asimismo, se ha tomado como referencia los modelos de informes de auditoría, programas de trabajo y cuestionarios de relevamiento de información utilizados por los órganos de control internos y externos de la Argentina disponibles en sus respectivas páginas web⁸.

En relación al contexto del trabajo voluntario en la Argentina, se ha tomado como referencia la información disponible en la página web del Centro Nacional de las Organizaciones de la Comunidad (CENOC)⁹, donde se detalla el marco legal aplicable al trabajo voluntario, tales como la ley de promoción del voluntariado social y su reglamentación.

En relación al voluntariado, se ha tomado como referencia un trabajo realizado por Bombarolo, Félix y Jorge. J., Fernández. (2002)¹⁰ donde observa el vínculo entre los

7 Comunidad de Madrid. (2008). Voluntariado Apoyado por la Empresa: Guía para entidades de Acción Social. Madrid: Dirección General del Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid. Obtenido el 20 de Mayo de 2012 en la World Wide Web: <http://www.madrid.org>

8 Sindicatura General de la Nación (SGN): <http://www.sigen.gov.ar/>

Auditoría General de la Nación (AGN): <http://www.agn.gov.ar/>

9 Centro Nacional de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CENOC): <http://www.cenoc.gov.ar/>.

Ley 25855 de promoción del voluntariado social, Honorable Congreso de la Nación Argentina (2004). Decreto 750-reglamentación de la ley 25855 de promoción del voluntariado social, Poder Ejecutivo Nacional (2010).

Disposición 12-normas de procedimiento del Decreto 750/10 y ley 25855 de promoción del voluntariado social, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación (2010).

principales hechos de la historia nacional, el desarrollo del tercer sector y, la gestión del voluntariado institucionalizado en la Argentina, como así también información relacionada con los nuevos estilos gerenciales¹¹.

Se puede obtener un detalle más amplio del marco teórico-conceptual en la bibliografía especializada sobre los temas enunciados.

4. Contenido del programa de trabajo de auditoría

El programa de trabajo de auditoría contiene un modelo de acción orientado a la evaluación de la gestión los programas de voluntariado. Se divide en tres anexos: a) anexo I, cuestionarios de control interno; b) anexo II, encuestas a voluntarios; c) anexo III, modelo de informe de auditoría.

En el anexo I, se desarrollan dos cuestionarios de control interno. El cuestionario A, abarca cuestiones generales relacionadas con el marco legal y normativa aplicable; la estructura del organismo y del PV; las autoridades y dotación de personal; las misiones y funciones; el ingreso de fondos; la ejecución física y financiera del presupuesto; los formularios, registros, archivos y sistemas informáticos utilizados. El cuestionario B, abarca cuestiones específicas relacionadas con la planificación; el desarrollo de la experiencia voluntaria y; la evaluación. Se divide en tres partes. En la parte I, se analizan cuestiones relativas a planificación del programa de voluntariado, tales como los objetivos y el plan estratégico, la estructura del PV y los aspectos legales e impositivos. En la parte II, se analizan cuestiones referidas al desarrollo de la experiencia voluntaria, tales como la planificación de actividades y la gestión del trabajo voluntario. En la parte III, se analizan cuestiones relativas a la evaluación del PV, tales como la consecución de los objetivos, la gestión del proyecto y la satisfacción de las partes intervinientes. Ambos cuestionarios constituyen el punto de partida y sirven como referencia para efectuar un primer relevamiento de información en la etapa inicial del proceso de control y auditoría. Esto permite tener mayor conocimiento de la organización, del programa de voluntariado, de sus circuitos críticos y los principales controles que operan sobre los mismos.

En el anexo II, se presenta un modelo de encuesta de satisfacción al voluntario. En primer lugar, se requieren los datos personales y en segundo lugar, se efectúan una serie de preguntas relacionadas con el nivel de satisfacción obtenido respecto a la actividad voluntaria desempeñada. Esto permite relacionar el impacto del resultado de la actividad voluntaria con el nivel de satisfacción obtenido por el voluntario.

En el anexo III, se confecciona un modelo de informe de auditoría. El mismo contiene, a modo enunciativo, una descripción de los objetivos y procedimientos de la auditoría. Esto permite reflejar los resultados de la tarea de auditoría realizada.

Se menciona que los anexos desarrollados deben ser ajustados según cual sea el objeto de la auditoría y el PV seleccionado. Esto se debe a la diversidad de los programas de voluntariado existentes y las características propias de cada uno de ellos poseen.

10 Historia, sentidos e impacto del voluntariado en la Argentina. Buenos Aires: Organización Poleas. Asociados al ALCALA, Consultores Santiago de Chile. Obtenido el 20 de Mayo de 2012 en la World Wide Web: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_bom.pdf

11 Larocca, Héctor. A. (2008). "Estilos gerenciales para el nuevo milenio", disponible en la World Wide Web: <http://www.refunirse.org>

ANEXO I
CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO
Cuestionario A: relevamiento general

Marco legal y normativa aplicable

- ¿Cuáles son las leyes, decretos, resoluciones, circulares internas, disposiciones o cualquier otra normativa que se relacione con el programa de voluntariado y/o actividad que la misma desempeña?
- ¿Posee manual de control interno? ¿Se encuentra formalmente aprobado?

Estructura del organismo y del PV

- ¿De qué organismo/s depende el programa de voluntariado?
- ¿Posee estructura orgánico-funcional aprobada? En caso afirmativo: ¿Cuál es la norma de aprobación? En caso que negativo o si la estructura aprobada no se encuentra vigente ¿Cuál es la estructura operativa real?

A fin de relevar la estructura se recomienda no sólo guiarse por la norma escrita debido a que existen muy pocos organismos con estructura orgánico-funcional aprobada. Es útil armar el organigrama y completar de acuerdo a los datos proporcionados por el auditado.

Autoridades y dotación de personal por sector

- ¿Quién es la/s autoridad/es responsable/s del PV?
- ¿Cuál es la cantidad de personal total que participa dentro del PV?
- ¿Es suficiente esa dotación?
- ¿Considera que la dotación de personal se encuentra suficientemente capacitada y actualizada para el desarrollo de sus funciones?
- ¿Quién es el encargado de las cuestiones relacionadas con el manejo del personal? ¿es la oficina de personal del organismo o algún área creada dentro del PV?

A fin de relevar la dotación se aconseja solicitar el listado del personal a la oficina de personal o al área del PV que tenga a su cargo esa función segregar la misma según la clase de trabajo: voluntario o remunerado; función que desempeña; cargo que ocupa y; sector en el que trabaja. Además se recomienda obtener los datos provenientes de las entrevistas para realizar un cruce de información a fin de detectar inconsistencias.

Misiones y funciones

- ¿Posee misiones y funciones escritas?
- ¿Posee manuales de procedimientos? ¿De qué fecha datan?
- ¿Cuál/es es/son las función/es crítica/s del organismo y del PV?
- ¿Qué procedimientos implementó la conducción para llevar la/s función/es crítica/s del PV?
- ¿Qué otras funciones realiza?
- ¿Cuáles son las carencias o deficiencias que le impiden al organismo cumplir con dichas funciones en tiempo y forma?
- ¿Con qué otros organismos estatales, empresas u ONG se vincula en el desarrollo de cada función?
- Verificar si se superponen las funciones de los distintos sectores.

En este punto, queda a criterio del auditor efectuar el relevamiento del circuito administrativo de aquellas funciones que considere más relevantes

Fuentes de ingreso de fondos del programa de voluntariado

- ¿El PV tiene presupuesto aprobado? En caso afirmativo ¿Cuál es el último presupuesto aprobado? Solicitar norma que lo otorga. En caso negativo ¿Cuál es el último presupuesto asignado? ¿Qué área o actividad lo asigna?
- ¿Genera ingresos propios? ¿Cuáles son?
- ¿Tiene participación de otros organismos, de otras empresas privadas o donaciones recibida de la sociedad civil?
- ¿Cuál es el porcentaje (%) de participación según cada fuente de ingreso? ¿Cómo se distribuye el presupuesto total?
- ¿Quién/es es/son los responsable/s de cada fondo?
- ¿Cuál es el circuito administrativo de esos ingresos desde que se perciben hasta que se rinden?
- ¿Cómo se documentan estos ingresos?

Ejecución física y financiera del presupuesto

- ¿Cómo se distribuye el presupuesto dentro del PV? ¿Se distribuye en actividades?
- ¿Cuál es el objetivo de cada actividad?
- ¿Se planifican?
- ¿Cuál es el porcentaje (%) de ejecución presupuestaria alcanzado al momento de la auditoría del PV y actividades del PV?
- ¿Utilizan indicadores de medición de resultados?
- ¿Son incluidos como metas físicas en el presupuesto de la organización?
- ¿Qué indicadores de gestión son utilizados?
- ¿Qué tipo de controles se lleva a cabo sobre los totales procesados, el registro y la documentación? ¿Se trata de controles numéricos o de verificación de cumplimiento?

Formularios, registros y archivo de la documentación

Formularios

- ¿Qué formularios se utilizan?
- ¿Cómo se habilitan para su uso?
- ¿Se registran? ¿Cómo? ¿Dónde?
- ¿Son prenumerados o preimpresos?
- ¿Se controla la correlatividad en el uso de los mismos?
- ¿Cuál es el resguardo de los formularios preimpresos sin uso?
- ¿Cómo se archivan los formularios anulados?

Registros

- ¿Qué registros posee?
- ¿Quién rubrica los libros? ¿Se encuentran foliados?
- ¿Poseen tachaduras y enmiendas salvadas por el responsable del área?
- ¿Se dejan hojas en blanco? ¿Por qué? ¿Se controla la correlatividad en su uso?
- ¿Qué registros se mantienen de respaldo de entrada y salida de documentación?
- ¿Cómo se respaldan?

Archivos de la documentación

- ¿Cómo se archiva la documentación de respaldo de las operaciones producidas?
- ¿Se asigna fecha de destrucción a los archivos? ¿Con qué criterio?
- ¿Cuáles son las restricciones de acceso al archivo?

Sistemas informáticos

- ¿Utiliza sistemas propios o tercerizados?
- ¿Realiza periódicamente back up de la información? ¿Dónde? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Existen niveles de perfil de usuario?

ANEXO I
CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO
Cuestionario B: relevamiento específico

Parte I: planificación

Preparación de la organización:

- ¿La organización realizó un análisis FODA con antelación a la implementación del PV?
- ¿Se evaluaron que cambios son requeridos realizar para implementar el PV dentro de la organización?
- ¿De los resultados obtenidos, se desprende que la organización se encuentre preparada para incorporar un PV?
- ¿Cuál fue el/los motivos que impulso a la organización a desarrollar un PV?

Detección de alternativas de PV:

- ¿Se identificaron las distintas alternativas de PV en función de las necesidades actuales y futuras existentes?
- ¿Se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA, de las distintas propuestas de PV? En caso negativo: ¿Cuál fue el criterio de selección utilizado por la organización?

Reformulación del plan estratégico de la organización:

- ¿Se revisó el plan estratégico de la organización?
- ¿Existe en la misión, visión y valores del plan estratégico políticas de responsabilidad social o gerencia social?
- ¿Se elaboró una política relativa al PV seleccionado? En caso afirmativo: ¿Se incluyó la política del PV elaborada dentro del plan estratégico de la organización?

Evaluación de las necesidades del PV:

- ¿Se identificaron las necesidades actuales y futuras del PV?
- ¿Se planificaron las necesidades actuales y futuras del PV?

Investigación de las opciones de colaboración para el PV:

- ¿Se definieron previamente cual/es es/son el perfil de las personas u organizaciones con la que el PV está interesada en contactar?
- ¿Se elaboró una agenda de contactos?

Presentación de la propuesta de PV a otra organización o persona física:

- ¿Se realizan propuestas a otras organizaciones o personas físicas? ¿Con que frecuencia?
- ¿Se preparan presentaciones por escrito? De las mismas, se deja claro en qué consiste la colaboración, cuáles son sus objetivos y qué beneficios puede obtener cada una de las partes.
- ¿Se trata de una presentación atractiva, breve, clara y concisa?

Establecimiento de la colaboración con otra organización o persona física:

- ¿Se crearon canales de formación y vínculos entre estado, la sociedad y la organización?
- ¿Se analizaron y tuvieron en cuenta las expectativas de cada uno de los actores?
- ¿Se identificaron a los coordinadores del PV y de la organización en función del grado de implicación y apoyo?

Aspectos legales e impositivos del PV:

- ¿Se encuentra dentro del marco de la ley nacional de voluntariado?
- ¿Se encuentra dentro del marco de alguna ley nacional, provincial o municipal específica?
- ¿Cuáles son los riesgos legales que puede tener el PV según la actividad que realiza?

- ¿Se evaluaron dichos riesgos?
- ¿Qué tipos de convenios posee? ¿Con quien/es? ¿Cuál es la finalidad?
- ¿Cuáles son los principales contratos que posee el PV? ¿Con quien/es? ¿Cuál es la finalidad?
- ¿Se analizaron los aspectos impositivos y contables correspondientes a dicha actividad?
- ~~¿Se encuentra formalmente inscrita ante organismo de registro que corresponde?~~

Parte II: desarrollo de la experiencia voluntaria

Fijación de los objetivos y planificación del PV:

- ¿Existe una planificación estratégica del PV?
- ¿Esta incluida en el plan estratégico de la organización?
- ¿El objetivo del PV fue definido claramente?

Estructura del PV:

- ¿El PV cuenta con estructura organizativa propia?
- ¿Cómo se distribuyen las funciones?
- ¿Existe separación de funciones?

Planificación de actividades y administración de los recursos financieros y humanos:

- ¿Se planifican las actividades del PV?
- ¿Qué tipo de planificación utilizan? ¿A corto, mediano o largo plazo?
- ¿Existen planificaciones financieras, presupuestarias, de voluntarios?
- ¿Qué otro tipo de planificación no mencionada es realizada por el PV?

Gerenciamiento de los voluntarios:

- ¿Qué mecanismos de reclutamiento de voluntarios son utilizados?
 - ¿Se investigó las características del voluntariado, el valor que se espera recibir de la organización y los factores que lo motivarían a adherirse a la organización?
 - ¿Cuál/es fueron las herramientas de reclutamiento utilizadas?
 - ¿Se identificaron y describieron previamente los puestos a cubrir por parte del PV?
 - ¿Se determino el horario que deben cumplir? ¿Se controla dicho cumplimiento?
 - ¿Se consideraron los intereses de los voluntarios al momento de incorporarlos en alguna tarea o proyecto específico?
 - ¿Se oriento a voluntarios en todo lo relativo a la organización, personal, actividades, al momento de su incorporación?
 - ¿El voluntario participa en alguna instancia de capacitación tanto previa como durante el proceso de su intervención?
 - ¿Cómo es la organización del trabajo de los voluntarios? ¿Se asignan tareas o establecen rutinas de trabajo?
 - ¿Existe soporte logístico al voluntario?
 - ¿Se considera la relación entre el equipo de voluntariado estable y los temporales y el personal no voluntario?
 - ¿Se realiza seguimiento y contención de los voluntarios? ¿De que forma?
 - ¿Existe algún reconocimiento para los voluntarios?
 - ¿Se acompaña al voluntario en el momento de su desvinculamiento con el PV? ¿Se preguntan los motivos? ¿Se los orienta en otros canales de acción mediante los cuales pueden participar?
 - ¿Se realiza una evaluación de la satisfacción de los voluntarios? ¿De que forma?
- ¿Usan cuestionarios? ¿Se evalúan algunas de los siguientes ítems? :
- a) Boletín interno de comunicación.
 - b) Forma de participación en el programa de voluntariado.
 - c) Sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo.
 - d) Integración al equipo de trabajo.
 - e) Motivaciones personales para ser voluntario.
 - f) Compromiso con la actividad voluntaria.

- g) Formas de reconocimiento y apoyo que esperan recibir los voluntarios
- h) Satisfacción con el reconocimiento y apoyo recibidos por los voluntarios.
- i) Receptividad a las propuestas y requerimientos realizados por los voluntarios
 - j) Grado de conocimiento de las políticas de apoyo a la comunidad del la OSC, el estado o la empresa.
- k) Capacitación recibida.

Parte III: evaluación de resultados

- ¿La organización cuenta con algún método de evaluación de los resultados?
- ¿La organización realiza un seguimiento de los resultados obtenidos? ¿En que momento?
- ¿Qué parámetros utiliza al momento de evaluar los resultados? ¿Utilizan indicadores de medición de resultados? ¿Cuáles?
- ¿Los resultados del PV son comparados con los objetivos planteados?
- ¿Se conoce el rol de cada uno de los actores involucrados?
- ¿Las partes involucradas obtuvieron los beneficios esperados?
- ¿Cómo es la gestión de las relaciones interinstitucionales? ¿Existe una persona encargada de la coordinación central del PV? ¿Cómo es su relación con el resto de los actores involucrados? ¿Se realizan reuniones periódicas de forma de mantener firmes las relaciones institucionales?
- ¿Cómo se manejan los incumplimientos a las obligaciones?
- ¿La articulación y coordinación es adecuada?

**ANEXO II
ENCUESTA A VOLUNTARIOS**

Datos personales

1. Nombre y Apellido:
2. Correo electrónico:
3. Teléfono de contacto:
4. Profesión:
5. Fecha de ingreso/egreso:
6. Motivaciones personales por participar en la organización:
7. Forma de participación en el programa de voluntariado.
8. Áreas de interés:
9. Por favor, conteste las siguientes preguntas, indicando el nivel de satisfacción recibido. En la columna de detalle, explicar las consideraciones que sean necesarias.

Encuesta

Nivel de satisfacción con:	Alto	Medio	Bajo	DETALLE
La actividad voluntaria desarrollada				
La entidad u organización				
Trato con los otros voluntarios				
Trato con el resto del personal de la entidad				
Sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo				
Integración al equipo de trabajo				
Motivaciones personales para ser voluntario				
Tareas desempeñadas				
Boletín interno de comunicación				
Reconocimiento y apoyo				
Receptividad a las propuestas y requerimientos realizados por el voluntario				
Capacitación recibida				
Conocimiento de las políticas de apoyo a la comunidad de la OSC, el estado o la empresa				

ANEXO III
PROYECTO DE INFORME DE AUDITORÍA

I. OBJETO

Conforme la planificación de esta _____ (*detallar organismo de contralor que este efectuando la auditoría*), el objeto de este trabajo consiste en:

➤ Evaluar el control interno relativo a la gestión del programa de voluntariado _____ (*detallar programa de voluntariado*), utilizando la metodología sugerida por el programa de trabajo y los modelos de cuestionarios anexos al mismo.

La evaluación del control interno puede efectuarse mediante el desarrollo de una auditoría integral, o limitar su alcance a un objetivo en particular. A continuación se mencionan algunos objetivos, entre otros que puedan surgir:

➤ Evaluar el control interno de los sistemas de información presupuestario y contable de XXX (*detallar programa de voluntariado*).

➤ Evaluar el control interno de los aspectos legales y contables de _____ (*detallar programa de voluntariado*).

➤ Evaluar el control interno de las actividades de planificación, desarrollo de la experiencia voluntaria y medición de resultados de _____ (*detallar programa de voluntariado*).

➤ Evaluar el control interno de _____ (*detallar otro tema que decida analizarse en forma particular*).

➤ Seguimiento de hallazgos de auditorías previas.

II. ALCANCE

Las tareas de auditoría fueron realizadas conforme a las normas de auditoría, mediante la aplicación de procedimientos adecuados de auditoría en _____ (*detallar programa de voluntariado*) dependiente de la _____ (*detallar organismo interviniente*), iniciando las mismas el XXX y finalizándolas el _____ (*detallar fecha de inicio y finalización de la tarea de campo realizada*).

II.1 Limitaciones al alcance

Se presentaron las siguientes limitaciones al alcance: _____ (*detallar las limitaciones al alcance que surjan de la tarea de campo realizada*).

III. TAREA REALIZADA

Se realizaron los siguientes procedimientos:

- Análisis de normativa vigente aplicable a la auditoría.
- Compilación y análisis de informes anteriores (*detallar cuales son*).
- Circulación de observaciones vigentes.
- Análisis y verificación de la respuesta de la circulación, realizando un seguimiento de las acciones encaradas por el organismo a fin de subsanarlas.
- Entrevistas con el personal a cargo del organismo y del programa de voluntariado.
- Remisión al auditado de los cuestionarios anexos al programa de trabajo.
- Análisis y verificación de la respuesta del auditado al mencionado programa de trabajo.
- Identificación los puntos débiles que surgen de la aplicación de los cuestionarios.
- Relevamiento del circuito/s de información seleccionado según el enfoque de auditoría (*detallar cual/es son*).

A continuación se describen, a modo enunciativo, algunos de los procedimientos que pueden desarrollarse. Los mismos deberán ser ajustados según el objeto de auditoría que se haya decidido llevar a cabo y el PV que se este auditando:

➤ Efectuar un relevamiento del marco legal y normativo aplicable; estructura orgánica-funcional; misiones y funciones y; dotación del personal. Del mismo se sugiere verificar que

exista: a) una estructura orgánica-funcional acorde a las actividades que realiza, b) una dotación suficiente de personal para el desarrollo de las actividades, c) una adecuada separación de funciones, c) procedimientos establecidos en los manuales técnico-operacionales y que las actividades se desarrollen de acuerdo a ellos.

➤ Efectuar un relevamiento de los ingresos y egresos de los fondos. Del mismo, se sugiere: a) identificar las diferentes fuentes de ingreso de fondos al PV, b) evaluar la ejecución física y financiera del presupuesto, c) comprobar que los recursos asignados, satisfaga los objetivos del PV, d) verificar los desvíos ocurridos con respecto a las planificaciones realizadas.

➤ Efectuar un relevamiento de los formularios, registros, archivos y sistemas informáticos utilizados. Del mismo, se sugiere: a) verificar que la información surja de los registros relevados y, b) analizar la calidad y confiabilidad de la información disponible.

➤ Examinar las actividades de planificación, desarrollo de la experiencia voluntaria y evaluación del PV utilizando los cuestionarios.

➤ Detectar el grado de compromiso de la organización para la implementación de un programa de voluntariado.

➤ Analizar el cumplimiento de las normas legales, contables e impositivas aplicables.

➤ Evaluar el desarrollo de la actividad voluntaria.

➤ Comprobar que los sistemas de información y/o monitoreo utilizados proporcionen información oportuna que permita estimar los desvíos de los resultados esperados y activar una eficaz acción correctiva.

➤ Identificar el impacto producido por las actividades que desarrolla y los beneficios obtenidos por los actores involucrados.

➤ Analizar si las metodologías de gestión de las relaciones interinstitucionales desarrolladas con los otros organismos fueron adecuadas.

➤ Evaluar la eficacia, eficiencia y economía en cuanto al logro de los objetivos del PV.

➤ *Detallar otros procedimientos que surjan del enfoque de auditoría planteado y las tareas de campo realizadas.*

IV. MARCO DE REFERENCIA

El marco normativo vigente y la documentación relevante con los cuales contó el equipo de trabajo para la realización de las tareas de auditoría y a los efectos de confección del presente informe se detallan a continuación:

El marco teórico-conceptual que debe conocerse previamente al inicio de este tipo de auditoría abarca cuatro temas principales. Ellos son: 1) el voluntariado; 2) el contexto del trabajo voluntario en la Argentina; 3) la auditoría y control interno; 4) la evaluación de los programas de voluntariado.

➤ Programa de trabajo y modelos de cuestionarios anexos al mismo.

➤ *(Detallar otro marco de referencia utilizado).*

V. ACLARACIONES PREVIAS

(Los aspectos que se deben incluir en este punto tienen que estar relacionados con los hallazgos enunciados en el punto V y VI).

V. HALLAZGOS

(En este punto se deben incluir todos los hallazgos de la auditoría realizada, la opinión del auditado y la recomendación efectuada por cada uno de los hallazgos. Asimismo se sugiere clasificar temáticamente los hallazgos).

VI. SEGUIMIENTO DE OBSERVACIONES ANTERIORES.

(Detallar el estado de las observaciones anteriores).

VII. CONCLUSION

Los procedimientos de auditoría implementados sobre la base de las tareas realizadas detallados en el punto III y con el alcance descrito en el punto II permiten concluir que el relevamiento de circuitos y procedimientos utilizados por el área resulta (*detallar si el mismo resulta insuficiente, suficiente o suficiente con salvedades*), para seguridad la confiabilidad y calidad del mismo.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIÓN

El propósito de este capítulo es recoger las principales conclusiones y recomendaciones desarrolladas en los distintos capítulos, especificando su relación con los objetivos de la tesina. Por lo cual se considera que se ha acabado cabal y contundentemente el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de investigación. En el capítulo 2, se ha efectuado la reflexión conceptual sobre la evaluación de los programas de voluntariado de las organizaciones públicas de la Argentina. En el capítulo 3, se señaló el contexto del trabajo voluntario en la Argentina precisando el marco legal y clasificando las actividades relacionadas con el trabajo voluntario y se han descripto los organismos de control en la Argentina que tienen competencias para ejercer la evaluación de los programas de voluntariado. En el capítulo 3, se abarcaron los aspectos significativos vinculados con la gestión de la actividad voluntaria y se sugirió una herramienta de trabajo para la evaluación de la gestión un programa de voluntariado. Finalmente, se ha elaborado un programa de auditora que permita evaluar la gestión de los programas de voluntariado desarrollados por las organizaciones públicas de la Argentina en el marco de la responsabilidad social organizacional.

El avance y la dinámica de la expansión del trabajo voluntario fue acompañado con un marco regulatorio que aún se encuentra en un proceso que está en evolución. No obstante que la ley contempla regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades, considero que faltaría incorporarse información relativa al control y rendición de cuentas por parte del estado.

Se indica la necesidad de brindar un marco asistencial y regulatorio y fomentar la realización de auditorías. De esta manera los organismos de control del sector público, deberían incluir en su planificación anual proyectos de auditoría que evalúen la gestión de los programas de voluntariado, para lo cual se sugiere contratar auditores expertos y generar nuevos métodos de revisión que sirvan de guía para la auto-evaluación de los resultados de forma de reducir o prevenir el riesgo y fortalecer la gestión de la actividad voluntaria.

Se propone entonces un programa de auditoría integral que abarca tres aspectos: la planificación, el desarrollo de la experiencia voluntaria y la evaluación. El programa de auditoría propuesto acerca una herramienta de trabajo a tal efecto.

La definición del trabajo voluntario, la determinación de contexto legal y la distinción de las etapas para la evaluación de la gestión permiten definir el objeto de estudio, la unidad de análisis, el encuadre normativo y las tareas a desarrollar en el programa de auditoría. La definición del término favorecerá seleccionar con mayor precisión la unidad de análisis a auditar, en este caso, los programas de voluntariado. Conocer los actores involucrados y las relaciones interinstitucionales permitirá delimitar el ámbito de aplicación, los riesgos y las limitaciones al alcance del objeto de la auditoría. La determinación del contexto y marco legal acotará el universo de control y el encuadre normativo. La diferenciación de las etapas de evaluación de la gestión ayudará a enumerar los procedimientos que deseen realizarse.

En ese orden de ideas, es que se propone el desarrollo de un marco asistencial y regulatorio que refuerce el rol de estado ante el nuevo paradigma planteado, generando herramientas para la gestión y rendición de cuentas, que permita minimizar los inconvenientes y generar mejoras en la gestión de la actividad voluntaria.

REFERENCIAS

Bombarolo, Felix Y Fernández, Jorge. (2002). *Historia, sentidos e impacto del voluntariado en la Argentina*. Buenos Aires: Organización Poleas (Asociados al ALCALA, Consultores Santiago de Chile). Recuperado el 20 de mayo de 2012 de: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_bom.pdf

Comunidad de Madrid. (2008). *Voluntariado Apoyado por la Empresa: Guía para entidades de Acción Social*. Madrid: Dirección General del Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid. Recuperado el 20 de mayo de 2012 de: <http://www.madrid.org>

Decreto N° 750/2010 reglamentario de la ley 25855 de promoción del voluntariado social. (Junio 6 de 2010). *Boletín oficial de la nación, B.O.: 03/06/2010*. Argentina: Poder ejecutivo nacional. Recuperado de : <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=167947>

Disposición N° 12/2010 de normas de procedimiento del decreto N° 750/2010 y ley 25855 de promoción del voluntariado social. (Agosto 12 de 2010). Argentina: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación. Recuperado de: www.cenoc.gob.ar/documentos/disposicionvs.doc

Fassio, Adriana., Pascual, Liliana. y Suárez, Francisco. (2004). *Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Ley 24146 de administración financiera y control de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional. (Octubre 29 de 2001). *Boletín oficial de la nación, B.O.: 29/10/21992*. Argentina: Honorable congreso de la nación Argentina. Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=ED6FE4D988BA64CD29FAF439F4FCE691?id=554>

Ley 25855 de promoción del voluntariado social. (Enero 21 de 2004). *Boletín oficial de la nación, B.O.: 08/01/2004*. Argentina: Honorable congreso de la nación Argentina. Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/91604/norma.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Manual de Medición del Trabajo Voluntario*. Ginebra: Oficina Internacional de Trabajo y Departamento de Estadística. Recuperado el 20 de mayo de 2012 de: <http://www.ilo.org>

Pereira, Javier., Bettoni, Analia., Y Licandro, Oscar. (2012). *Presente y Futuro del Voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Santos Alba de, Carmen Jemina., Gálvez González, Stephanie., Y Guzmán Campos, Nayeli Edelmira. (2011). *Guía sobre los aspectos generales, citas y referencias para la redacción de acuerdo al Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. 3ª edición, versión en español. Universidad de Guadalajara.

Sautu, Ruth., Boniolo, Paula., Dalle, Pablo., y Elbert, Rodolfo. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, FLACSO. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo>

Scarano, E.R. (2004). *Manual de redacción de escritos de investigación*. 1ª edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

BIBLIOGRAFÍA

Bombarolo, Felix., Y Fernández, Jorge. (2002). *Historia, sentidos e impacto del voluntariado en la Argentina*. Buenos Aires: Organización Poleas (Asociados al ALCALA, Consultores Santiago de Chile). Recuperado el 20 de mayo de 2012 de: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_bom.pdf

Comunidad de Madrid. (2008). *Voluntariado Apoyado por la Empresa: Guía para entidades de Acción Social*. Madrid: Dirección General del Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid. Recuperado el 20 de mayo de 2012 de: <http://www.madrid.org>

Decreto N° 750/2010 reglamentario de la ley 25855 de promoción del voluntariado social. (Junio 6 de 2010). *Boletín oficial de la nación, B.O.: 03/06/2010*. Argentina: Poder ejecutivo nacional. Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=167947>

Disposición N° 12/2010 de normas de procedimiento del decreto N° 750/2010 y ley 25855 de promoción del voluntariado social. (Agosto 12 de 2010). Argentina: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación. Recuperado de: www.cenoc.gob.ar/documentos/disposicionvs.doc

Fassio, Adriana., Pascual, Liliana., y Suárez, Francisco. (2004). *Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Fowler Newton, Enrique. (1991). *Auditoría aplicada*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Gorrochategui, Nora. (2012). La extensión universitaria como expresión de la responsabilidad social universitaria (RSU). Caso argentino en Domínguez Granada, J. y Rama, C. (Editores), *La responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Larocca, Héctor. (2008). *Estilos gerenciales para el nuevo milenio*. Recuperado de: <http://www.refunirse.org>

Ley 24146 de administración financiera y control de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional. (Octubre 29 de 2001). *Boletín oficial de la nación, B.O.: 29/10/21992*. Argentina: Honorable congreso de la nación Argentina. Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=ED6FE4D988BA64CD29FAF439F4FCE691?id=554>

Ley 25855 de promoción del voluntariado social. (Enero 21 de 2004). *Boletín oficial de la nación, B.O.: 08/01/2004*. Argentina: Honorable congreso de la nación Argentina. Recuperado de internet de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/91604/norma.htm>

Marradi, Alberto., Archenti, Nélica., y Piovani, Juan Ignacio. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.

Organización Internacional Del Trabajo. (2011). *Manual de Medición del Trabajo Voluntario*. Ginebra: Oficina Internacional de Trabajo y Departamento de Estadística. Recuperado el 20 de Mayo de 2012 de: <http://www.ilo.org>

Pereira, Javier., Bettoni, Analia., y Licandro, Oscar. (2012). *Presente y Futuro del Voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Primavera; Helosia (2012). ¿Desarrollo humano? Gerencia Social, capital social y redes: reflexiones. En Saravia, Federico. (comp), *Responsabilidad Social Universitaria, Desarrollo y Gestión de Proyectos: El rol de la universidad en la construcción de un nuevo paradigma social*. Universidad de Buenos Aires.

Sánchez, Roxana y Guilisasti, Diego. (2012) El proyecto social como herramienta de aprendizaje: La experiencia del programa de voluntariado de la FCE UBA. En Saravia, F. (comp), *Responsabilidad Social Universitaria, Desarrollo y Gestión de Proyectos: El rol de la*

Santos Alba de, Carmen Jemina., Gálvez González, Stephanie., Y Guzmán Campos, Nayeli Edelmira. (2011). *Guía sobre los aspectos generales, citas y referencias para la redacción de acuerdo al Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. 3ª edición, versión en español. Universidad de Guadalajara.

Saravia, Federico. (2012). Responsabilidad Social Universitaria, Desarrollo y Gestión de Proyectos: El rol de la universidad en la construcción de un nuevo paradigma social. En Saravia, Federico. (comp), *Responsabilidad Social Universitaria, Desarrollo y Gestión de Proyectos: El rol de la universidad en la construcción de un nuevo paradigma social*. Universidad de Buenos Aires.

Sautu, Ruth., Boniolo, Paula., Dalle, Pablo., y Elbert, Rodolfo. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, FLACSO. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo>

Scarano, Eduardo R. (2004). *Manual de redacción de escritos de investigación*. 1ª edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Slosse, Carlos., Gordicz, Juan Carlos., Y Gamondes, Santiago. (2006). *Auditoría*. Buenos Aires: Ediciones La Ley.

Zavala Trías, Sylvia. (2012). *Guía a la redacción en el estilo APA*. 6ª edición. Universidad Metropolitana (UMET).

Páginas web consultas en julio de 2012

Auditoría General de la Nación (AGN): <http://www.agn.gov.ar/>

Centro Nacional de las organizaciones de la Sociedad Civil: <http://www.cenoc.gov.ar/>

Oficina Internacional del Trabajo en la Argentina (OIT): <http://www.oit.org.ar/portal/>

Sindicatura General de la Nación (SGN): <http://www.siggen.gov.ar/>