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

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Gestión, impacto económico y aporte social del voluntariado: el caso del **Asian Art Museum** de San Francisco (E.E.U.U.).

AUTORA: ASTRID ECKER

TUTOR: BRUNO MACCARI

DICIEMBRE 2017

Resumen

Este trabajo presenta una reseña bibliográfica de los programas de voluntariado en los museos de Estados Unidos y específicamente un análisis del programa de voluntariado del Asian Art Museum de San Francisco (E.E.U.U.). Incluye su funcionamiento, desafíos y operaciones, así como también la medición del impacto económico y social que generan sus voluntarios. Asimismo, se estudiará la gestión de su programa de voluntariado para poder demostrar los elementos necesarios requeridos para que sea exitoso y, sobre todo, a los fines de poder brindar algunas claves su manejo.

Palabras clave

Voluntariado + Museos + Gestión + Impacto económico + Aporte social

Índice

1. Introducción 3
1.1. Objetivos 3
1.2. Marco teórico 4
1.2.1. Definiciones 4
1.2.2. Listado de abreviaturas utilizadas 4
1.3. Estructura 5
2. Gestión del voluntariado 7
2.1. Introducción (Beneficios para el museo y para los voluntarios) 7
2.2. ¿Cómo se debería manejar el programa de voluntariado? 8
2.3. Modelos históricos y empíricos de gestión de voluntarios 9
2.4. Modelo actual de gestión de voluntarios 11
2.4.1. Análisis y planificación 12
2.4.2. Implementación 14
2.4.3. Resultados/ Evaluación 20
2.5. ¿Cómo se calcula el impacto económico y social que generan los voluntarios? 23
3. El caso del Asian Art Museum de San Francisco (E.E.U.U.) 28
3.1. Introducción 28
3.2. Misión, localización, historia, programas y servicios 29
3.3. Programa de voluntariado 33
3.3.1. Análisis y planificación 34
3.3.2. Implementación 38
3.3.3. Evaluación/ Resultados 40
3.4. Medición del impacto económico y social 42
4. Descubrimientos y Conclusiones 45
5. Bibliografía 48

1. Introducción

Los museos en Estados Unidos dependen de la colaboración de los voluntarios para poder existir y subsistir. De hecho, según una encuesta realizada por la Asociación Americana de Museos (2009), los voluntarios han aportado un millón de horas de servicio por semana. Las actividades que realizan son muy variadas e incluyen, desde colaborar en la mesa de informes, en la tienda de regalos, proporcionar soporte a los curadores e investigadores, brindar visitas guiadas y facilitar ayuda en el área de seguridad, hasta formar parte del directorio del museo. Los voluntarios pueden jugar un rol clave dentro de la institución, pero para poder lograrlo se requiere que el programa de voluntariado esté bien organizado, y además se le debe dedicar tiempo y recursos para que sea eficiente y exitoso.

De acuerdo con lo anterior, a pesar de la diversidad de los trabajos que los voluntarios pueden realizar, deben tenerse en cuenta las necesidades y expectativas individuales a la hora de asignarle una tarea. Asimismo, cualquier museo que planea emplear voluntarios debe preguntarse por qué los quiere, cómo los va a gestionar y cuál es el impacto económico y social que van a generar. Además, otro detalle importante es que la necesidad de dedicarle recursos al programa de voluntariado se hace más y más evidente al conocerse programas cada vez más complejos y al notarse una alta profesionalización de la gestión de voluntarios.

En el presente estudio, se abordará el tema del voluntariado, focalizado en el caso del *Asian Art Museum* de San Francisco. Se analizará la gestión de su programa de voluntariado para poder demostrar los elementos necesarios requeridos para que un programa de voluntariado sea exitoso y, sobre todo, a los fines de poder brindar algunas claves para el manejo del voluntariado en museos.

1.1. Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo general dar cuenta de las formas de gestionar el voluntariado, sus estrategias en el marco de los museos y su aporte en términos económicos y comunitarios. Específicamente, se analizará la gestión del voluntariado en el *Asian Art Museum* de San Francisco. A su vez, se intentará analizar los impactos económicos y sociales derivados del trabajo del voluntariado en este museo. El propósito es poder brindar algunas claves para la gestión del voluntariado en el ámbito de las artes visuales.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Definiciones

Existen varias definiciones para el término *voluntario*. Merrill y Safrit (2000) concluyeron que es un individuo que realiza actividades de voluntariado y que cualquier definición de voluntariado incluye los siguientes cuatro principios: implica la participación activa, se realiza sin coacción, no es motivado por la ganancia financiera y se focaliza en el bien común.

Para los propósitos de este trabajo, se considerará la definición de la AAMV (2012) que define a los **voluntarios de museos** como quienes trabajan en los mismos y realizan una amplia variedad de tareas sin obtener a cambio un pago monetario por sus servicios, se incluyen a los docentes e internos. No se considerarán como voluntarios a los miembros del directorio ni a los "amigos del museo" que también suelen ofrecer su tiempo sin esperar contraprestación monetaria.

Respecto a la gestión de voluntarios, Tracy Connor (2012, pág. xxi) define al **programa de voluntariado** como un proceso lógico y sistemático de trabajo con y a través de los voluntarios para lograr los objetivos de la organización en un contexto de cambio continuo. Es central a esta definición el compromiso efectivo y eficiente de voluntarios como recursos humanos respetados y valorados por sus contribuciones tanto individuales como colectivas para cumplir la misión y visión de la organización. El proceso comienza con un análisis y planeamiento organizacional y concluye con una evaluación del programa para medir su eficacia e incorporar mejoras al mismo.

Un **gestor de voluntarios** según Connor (2012) es la persona encargada de la coordinación de voluntarios. Puede ser un empleado remunerado o ad honorem. Si la persona rentada además realiza tareas administrativas y desarrollo de políticas o la implementación de la gestión de voluntarios, o si tiene responsabilidad fiduciaria relacionada al desenvolvimiento de los voluntarios en la organización, entonces el término administrador de voluntarios también es válido. Brudney y Heinlein (2010) encontraron varios títulos utilizados para describir profesionales y practicantes de esta tarea: gerente, administrador, coordinador y/o director de voluntarios, así como también organizador comunitario.

1.2.2. Listado de abreviaturas utilizadas

AAMV: American Association for Museum Volunteers

ALIVE: Association of Leaders in Volunteer Engagement

CCVA: Council for Certification of Volunteer Administration

IVR: Institute for Volunteer Research

OIT: Oficina Internacional del Trabajo

1.3. Estructura

En este trabajo se realizará una reseña literaria para luego abordar un caso específico de estudio. En la revisión bibliográfica se considerará material compilado de artículos y libros acerca de la gestión de voluntarios tanto en museos como en organizaciones sin fines de lucro y las maneras de medir el impacto económico y social que generan. La información obtenida se dividirá en secciones donde se discutirá en primer lugar cómo el voluntario puede beneficiar al museo y cómo el museo puede beneficiarse con los voluntarios. Luego, cómo debería manejarse el programa de voluntariado y por último la manera de medir el impacto económico y social que generan. La fuente primaria respecto de la gestión de voluntarios para ONG´s será el libro de Tracy Connor (2012) *The Volunteer Management Book, Second Edition* y específicamente, para analizar la gestión de voluntarios en museos, se consultará el libro de Kristi Van Hoven y Loni Wellman (2016) *Recruiting and Managing Volunteers in Museums. A Handbook for Volunteer Management.* Otros libros también se utilizarán complementariamente para temas más puntuales, así como también se tendrán en cuenta los estándares y mejores prácticas recomendadas por AAMV (2012) y ALIVE (2012). Respecto a cómo medir el impacto económico y social de ONGs, la fuente primaria será el modelo desarrollado por Laurie Ingrid Mook (2003) llamado EVAS (Expanded Value Added Statement), el manual de medición del trabajo voluntario publicado por la OIT (2011) y el estudio realizado por la ONG Points of Lights (2011).

Respecto al caso de estudio, el museo *Asian Art*, se realizará una descripción de la institución, que abarca su historia y misión actual, los programas y servicios que ofrecen en general y de voluntariado en particular. Para obtener información más detallada del programa de voluntariado, se entrevistará a la coordinadora del programa de voluntariado y a su asistente. Asimismo, al ser la autora de este trabajo participante del voluntariado del museo, se proporcionarán datos obtenidos de su experiencia y de conversaciones informales con otros voluntarios y empleados del lugar. El objetivo es poder descifrar si el museo aplica las últimas

tendencias en gestión y poder retratar sus experiencias positivas y negativas que sirvan de ejemplo para otros museos.

2. Gestión del voluntariado

2.1. Introducción (Beneficios para el museo y para los voluntarios)

Para la mayoría de los museos, un fuerte y viable programa de voluntariado es esencial para lograr el éxito de sus operaciones. Según Oklahoma Museum Association (2007), los voluntarios pueden ser el activo más efectivo en materia de marketing, recaudación de fondos y apoyo a la comunidad. Brindan su trabajo día a día, en eventos, programas y en una variedad de actividades donde los empleados no disponen del tiempo, el talento o medios necesarios para cumplir con la tarea. Le permiten al museo realizar acciones que normalmente no podrían hacer como, por ejemplo, extender los servicios que ofrecen. Un artículo publicado por el Institute for Voluteer Research (2006, pág. 6) manifiesta que el voluntariado se ha promovido también para que se refuerce la participación del usuario, es decir, de los visitantes que son a su vez miembros de la comunidad. Los museos tienen el fin de servir a la sociedad en la que se encuentran y esta es una manera de vincularse y lograr un compromiso ciudadano.

Por su parte Hirzy (2007, pág. 5) enumera los beneficios de tener voluntarios en un museo. En primer lugar, se establece que los voluntarios ayudan a los empleados a realizar desde tareas diarias hasta mayores programas y proyectos. Segundo, mejoran la experiencia del visitante. En tercer lugar, expanden la capacidad del museo de servir a la comunidad. Cuarto, dan a conocer el museo a un público nuevo y desatendido. Por último, brindan nuevas ideas y enfoques, en ocasiones innovadoras.

Sin lugar a duda, el trabajo del voluntariado tiene un impacto positivo significativo en la comunidad. Del mismo modo, ser voluntario le brinda varios beneficios a la persona que colabora con el museo. Kotler (1998, pág. 294) sostiene que los voluntarios además de buscar gratificación al ayudar a otros, también tienen aspiraciones personales como adquirir nuevas habilidades, lograr cierto estatus social, tener la oportunidad de asistir a eventos especiales y tener posibilidades de sociabilizar.

En base al artículo publicado por Merrill (2006), se pueden enumerar algunas razones para ser voluntario, como poder conectarse con la comunidad y dar algo a cambio. Aprender y desarrollar una nueva habilidad también es posible a la hora de colaborar en un museo. Además, los voluntarios expresan predominantemente un sentido de realización y motivación, y esto es generado en definitiva por el deseo y entusiasmo de ayudar. Impulsar la carrera profesional asimismo es viable dado que los voluntarios, al ganar experiencia laboral, se ven beneficiados

al conseguir un primer empleo, una mejora salarial o lograr una promoción. A su vez, si se piensa en un cambio de carrera, el voluntariado es una buena oportunidad para explorar nuevos ámbitos. El voluntariado además puede ser un escape de la rutina al descubrir nuevos intereses y pasatiempos, que puede resultar ser divertido, relajante y energizante. Comúnmente, al ser voluntario, se suele conocer un rango diverso de personas con diferentes orígenes y estilos de vida. Es una gran oportunidad para entablar una nueva red de contactos y desarrollar relaciones de amistad y laborales, que le permiten al voluntario enterarse de oportunidades laborales y obtener buenas referencias.

2.2. ¿Cómo se debería manejar el programa de voluntariado?

> *"Mucho antes de que un exitoso programa de voluntariado o proyecto comience, un número de actividades deben llevarse a cabo" (Van Hoven, 2016, pág. 47)*.

Todos los programas de voluntariado tienen etapas básicas comunes, más allá del tamaño y del tipo de museo que se trate. En principio, se debe hacer un *análisis y planeamiento organizacional*. Sin una predisposición institucional a colaborar con el programa de voluntarios, es muy difícil que un programa prospere. El museo debe reflexionar respecto de cuáles son los motivos de tener un programa de voluntariado; debe detectar la necesidad de voluntarios que existe dentro de la organización; asignar los recursos necesarios; y crear políticas y procedimientos acordes. Una vez realizado esto, llega la etapa de **implementación del programa** donde tiene que realizar el reclutamiento de voluntarios, además de la selección, orientación y capacitación de los mismos. Esta etapa también incluye la supervisión, gestión legal, comunicación y relaciones entre los voluntarios y el personal. Una vez implementado el programa, se deben **evaluar los resultados** y otorgar premios y reconocimiento a aquellos voluntarios que lograron cumplir con la misión del museo de manera significativa. Se debe analizar si se cumplió con el objetivo propuesto y en qué medida. La evaluación debe ser continua, y, con base a ésta, se deben tomar decisiones fundadas en hechos reales para corregir o ajustar el plan. Al tratarse de un ciclo, toda la información obtenida al realizar la evaluación de los resultados sirve como aporte para mejorar el programa del siguiente ciclo.

Existen varios modelos de gestión, el primero fue creado en el año 1971. A continuación, se realizará una breve descripción de los modelos históricos de administración de voluntarios que sirvieron de base para el desarrollo de los modelos vigentes de gestión.

2.3. Modelos históricos y empíricos de gestión de voluntarios

Estados Unidos ha sido pionera en la gestión de voluntarios. Según Wilson (1992, págs. 43-49), Harriet Naylor fue la primera en publicar un libro relacionado a la gestión de voluntarios en el año 1967 titulado *Volunteers Today: Finding, Training and Working with them*.

Dale Safrit y Ryan Schmiesing (2004) resumen los modelos históricos de gestión de voluntarios en organizaciones sin fines de lucro, con especial atención a sus mayores contribuciones teóricas y prácticas. Consideran que el modelo más influyente fue el creado por Boyce (1971) conocido como ISOTURE, que conectaba el desarrollo de liderazgo con el compromiso de los voluntarios. Boyce (1971) adapta un modelo de desarrollo de liderazgo, creado por el Dr. Robert Doland, que pertenecía al área de aprendizaje de adultos, y lo aplica a la gestión de voluntarios. El proceso de desarrollo de liderazgo es un método sistemático conforme al cual se les ofrece a los individuos la oportunidad de acrecentar su habilidad para influenciar el comportamiento de los miembros de un grupo social. El foco en el crecimiento y el desarrollo del líder voluntario fue novedoso para esa época. Introdujo los siguientes conceptos de gestión:

- Identificación: el proceso de encontrar personas que tienen las competencias y actitudes esenciales para cubrir una posición especifica de liderazgo.
- Selección: el proceso de estudiar los antecedentes de los lideres identificados y deseados, y motivarlos a que se postulen a ese puesto.
- Orientación: el proceso de orientar a aquellos líderes seleccionados para el puesto, expectativas del puesto de liderazgo.
- Entrenamiento: el proceso de estimulación y soporte a los esfuerzos de los lideres para adquirir conocimiento y desarrollar actitudes y habilidades que van a mejorar la calidad de su performance como líder.
- Aprovechamiento: el proceso de proporcionar la oportunidad a los líderes de poner en acción los conocimientos y habilidades adquiridas de la manera más apropiada, y proporcionarles una oportunidad de trabajar.
- Reconocimiento: el proceso de premiar y reconocer a quienes tuvieron un sólido desempeño de liderazgo.
- Evaluación: el proceso de determinar los resultados del desempeño del liderazgo.

Safrit y Schmiesing (2004) concluyen que muchos, si no todos, los modelos de gestión de voluntarios fueron construidos en base al trabajo de Boyce y que incluían en cierta forma los siete componentes de desarrollo de liderazgo.

Los autores de los diversos modelos concuerdan en que los modelos de gestión de voluntarios tenían que ampliarse más allá del voluntariado individual y abordar además sistemas organizacionales. En el 2004, Safrit y Schmiesing (2004) realizaron una investigación para poder identificar las competencias necesarias de un administrador de voluntarios y se basaron en literatura histórica y prácticas contemporáneas. Antes del 2004, casi no existía investigación empírica que cualitativamente estudiara e identificara las principales competencias para que un gestor de voluntarios efectivamente administrara programas de voluntariado y a los voluntarios participantes. El objetivo de su estudio exploratorio era identificar los componentes de la gestión de voluntarios al basarse en libros publicados, pero además en las mejores prácticas contemporáneas y así surgió el modelo PEP. Basándose en los datos obtenidos de consultoras y practicantes, fueron identificados e incorporados las siguientes tres categorías y nueve ítems:

Categoría 1: Preparación personal

1. Desarrollo personal y profesional
2. Desempeñarse como consultor interno
3. Planificación del programa

Categoría 2: Compromiso del voluntariado

4. Reclutamiento
5. Selección
6. Orientación y entrenamiento
7. Formación y supervisión

Categoría 3: Perpetuación del programa

8. Reconocimiento
9. Evaluación del programa, impacto y rendición de cuentas

Los modelos históricos de gestión de voluntarios no han abordado adecuadamente el crecimiento personal y profesional del gestor de voluntarios. Otras dos diferencias entre el PEP y los modelos históricos son el mantenimiento del programa y el desarrollo de recursos. El

mantenimiento del programa toma una postura holística respecto de las funciones relacionadas con la supervisión, evaluación de desempeño, aprovechamiento, y el compromiso general del voluntario individualmente. El desarrollo de recursos va más allá de presupuestar y determinar el costo efectivo de un programa de voluntariado, debe incluir un desarrollo e implementación de un plan comprensivo y contemporáneo para asegurarse recursos para el programa.

Por otra parte, el Consejo de Certificación de Administración de Voluntarios (CCVA) es el responsable de otorgar la credencial "Certificado en Administración de Voluntarios" y de promocionar seis valores fundamentales para la gestión de voluntarios. El CCVA (2008)destaca cinco competencias básicas:

1. Ética: actuar en concordancia a los principios profesionales
2. Gestión organizacional: diseño e implementación de políticas, procesos, y estructuras para alinear el involucramiento del voluntariado con la misión y visión de la organización.
3. Gestión de recursos humanos: comprometer, entrenar y apoyar a los voluntarios sistemática e intencionalmente.
4. Rendir cuentas: recolectar información relevante; monitoreo, evaluación y reportes significativos.
5. Liderazgo y apoyo: propiciar y apoyar metas individuales, organizacionales y de la comunidad y el involucramiento del voluntariado internamente y en la comunidad.

Las diferencias entre el modelo PEP y las competencias básicas requeridas por el CCVA son semánticas ya que ambos modelos incluyen las competencias contemporáneas necesarias para que un individuo sea exitoso gestor de voluntarios.

2.4. Modelo actual de gestión de voluntarios

Connor (2012) tiene en cuenta los modelos anteriores y desarrolla un modelo de gestión de voluntarios basado en el PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act) (Scherkenbach, 1990). La autora lo adapta y le da un enfoque para la planificación de la gestión de voluntarios, y establece que es un ciclo de cuatro etapas: evaluación/análisis, planificación, implementación y desarrollo, y resultados y evaluación. Este modelo se tomará como base de este trabajo, se simplificarán las etapas en tres, donde se unificarán la primera y segunda etapa al estar interconectadas.

Por otra parte, en un intento de proporcionar una guía para los programas de voluntariado, la Asociación de Líderes comprometidos con el voluntariado (ALIVE) (2012) publicó una serie de estándares para el compromiso organizacional de los voluntarios, que fue

revisada en el año 2012. Complementariamente, la Asociación Americana de Voluntarios de Museos (AAMV) (2012) desarrolló una serie de estándares y mejores prácticas para programa de voluntariado específicamente en museos, que fue revisada también en el año 2012. Ambos estándares se considerarán en el desarrollo del modelo de gestión de voluntarios a continuación.

2.4.1. Análisis y planificación

Según argumenta Ellis (2002, pág. 5), el primer paso para poner en práctica los estándares propuestos por la AAMV y ALIVE es conocer el porqué la organización desea incluir voluntarios. Esta declaración superficialmente obvia es en realidad una forma de determinar si una organización quiere tener voluntarios porque no puede pagar por ese trabajo o si son buscados porque los voluntarios aportan algo único a la organización. La importancia del primer paso radica en que le permite al museo ser más entusiasta a la hora de reclutar voluntarios al igual que le brinda mayor satisfacción al voluntario al saber que es valorado por lo que aporta.

Una vez analizados los motivos para tener voluntarios, la organización debe integrar el rol y la gestión de voluntarios a su misión y visión, evaluación del programa, plan estratégico, y a las políticas y procedimientos. Esto se alinea con el Estándar #2 de ALIVE nombrado "Predisposición organizacional" que sostiene: "Las declaraciones de su misión y visión toman nota del involucramiento y compromiso de la organización con el voluntariado…" (ALIVE, 2012, pág. 2).

A su vez, esto está relacionado con el Estándar #1 de la AAMV: "El museo asegura que el programa de voluntariado tiene el personal y recursos necesarios para su éxito" (AAMV, 2012, pág. 1). Se recomienda que al menos un individuo tenga la responsabilidad de coordinar el programa de voluntariado. Puede haber una o más posiciones, pagas o a voluntad, a tiempo parcial o completo que dependen del tamaño del programa.

Al igual que el Estándar #1 de ALIVE que sostiene:

> Los voluntarios son liderados y manejados por profesionales entrenados en gestión de voluntariado. El crecimiento profesional en gestión y coordinación de voluntarios es promovida y provista a todo el personal que trabaje con voluntarios. La dirección ejecutiva y la junta directiva reconocen y apoyan (cultural y financieramente) el programa de voluntariado (ALIVE, 2012, pág. 1).

Sin recursos ni personal idóneo, no se puede garantizar la eficacia y el éxito del programa, pero previamente la organización debe estar predispuesta a apoyar e incluir al programa dentro de sus prioridades.

Respecto al análisis y planificación de personal, según Van Hoven y Wellman (2016), los puestos de voluntariado solo existen cuando un supervisor de un proyecto reconoce la necesidad y la comunica al departamento de voluntariado o a su coordinador. Al lograr el involucramiento de toda la organización, la **detección de oportunidades de voluntariado** es una tarea compartida. Esto se ve reflejado en el Estándar #2 de la AAMV: "Los empleados del museo detectan roles de los voluntarios que sirven a la organización" (2012, pág. 1)

Por otra parte, respecto a la **diversidad demográfica** de los voluntarios, desde la perspectiva del IVR (2006, pág. 8), cada institución debe establecer cuál es el perfil actual de sus voluntarios, cuál es la composición de su comunidad local, y si considera o no importante reflejar esa comunidad. De esto va depender qué tipo de oportunidades de voluntariado va a ofrecer el museo y para qué tipo de público.

Una vez determinados los puestos a cubrir, se debe realizar un **análisis estratégico del puesto de trabajo** que incluye el proceso de identificar tareas específicas a realizar y contiene los conocimientos, habilidades, y otras características requeridas. Se deben identificar las competencias necesarias que garanticen un alto rendimiento y éxito, y luego se deben describir los puestos y sus especificaciones. En la descripción de puesto se detallan las funciones y responsabilidades del puesto, también describe cómo ese puesto contribuye a los objetivos organizacionales. Los elementos que contiene dicha descripción son: título del puesto, relación jerárquica, resumen de las tareas y recursos necesarios para poder cumplir con este trabajo.

En las especificaciones del puesto se describen los requerimientos para realizar un trabajo en términos de habilidades, competencias, experiencias, etc. Incluye: requerimientos educativos, experiencia deseada, habilidades especializadas o conocimiento requerido, listado de cualquier otro requerimiento asociado a ese puesto.

Al diseñar puestos de trabajo se debe considerar lo que sostiene Little (1999, pág. 19): "Debe ser una tarea específica y manejable, una tarea que coincida con los intereses y motivos del voluntario y un buen motivo para realizar es tarea".

Los voluntarios colaboran de distintas maneras y poseen diferentes expectativas al invertir su tiempo y energía. Asimismo, existen varias **opciones de voluntariado** que deben

ser definidas (incluye el voluntariado episódico, en línea/virtual, y modelos tradicionales). The volunteer Involvement Framework (Aldape, 2006) realizó una clasificación de voluntarios según los intereses, motivos, niveles de compromiso y tiempo disponible.

- Voluntariado episódico: quienes tienen tiempo limitado, pero están interesados en realizar un servicio de manera temporal.
- Voluntariado del sector privado: empresas que colaboran para fortalecer la participación comunitaria.
- Juventud y estudiantes: quienes quieran aumentar su experiencia y mejorar sus aplicaciones de admisión a universidades.
- Oportunidades para los adultos mayores: es el grupo más educado de la historia y tienen el anhelo de dedicar su tiempo, habilidades y recursos.
- Voluntarios virtuales: pueden colaborar una única vez (Ej. revisar el sitio web de la organización) o también inscribirse para colaborar en un periodo de tiempo extendido (Ej. mentor en línea).

A su vez, se deben desarrollar **políticas y procedimientos** para guiar decisiones y acciones, para articular los principios rectores e identificar expectativas. Falta sujeto Definen límites y exponen responsabilidades dentro de una organización, y pueden ser preparadas a cualquier nivel y para cualquier estructura o área operacional. Son cruciales como instrumento de gestión de riesgo, pero también incrementan la efectividad del involucramiento del voluntario y la gestión del programa de voluntariado al comunicar creencias y valores, articular reglas, identificar estándares y expectativas, establecer límites, y todo lo que apoye al trabajo individual del voluntario mientras se fomenta la productividad, seguridad y satisfacción del voluntario.

2.4.2. Implementación

La implementación del programa de voluntariado comienza con el **reclutamiento** de candidatos. El Estándar #3 de la AAMV (2012), establece que "el reclutamiento es realizado de una manera justa para que la información respecto a oportunidades de voluntariado sea accesible" (pág. 1). ALIVE por su parte también describe las mejores prácticas al momento de reclutar candidatos en el Estándar #3:

> Se apela a un reclutamiento efectivo y los mensajes son realísticos y claros. Reflejan precisamente a la organización y sus necesidades y son un "llamado a la acción" al

servicio de la comunidad y al compromiso cívico. Idealmente, los voluntarios serán una mezcla de grupos de diferente edad, raza y género (ALIVE, 2012, pág. 1).

Una encuesta realizada por el IVR (2005) sostiene que existe una tendencia en el ámbito de los museos de confiarse en el reclutamiento a través del boca en boca. Son muchas las organizaciones que esperan que los voluntarios se acerquen directamente en lugar de buscarlos proactivamente para atraer nuevas personas. Kotler (1998) sugiere que exista un método sistemático para atraer voluntarios. Desde la perspectiva de Van Hoven y Wellman (2016), los anuncios de empleo son una importante manera de comunicar las necesidades de ayuda que tiene la organización. Deben llamar la atención, detallar las expectativas, responsabilidades y las calificaciones ideales del puesto y proveer información de contacto e instrucciones de inscripción para los candidatos interesados. No es necesario que sea un anuncio formal ni que aparezca solamente en los portales de empleo tradicionales. Pueden ser publicados en las redes sociales, carteleras de las librerías y cafeterías, al igual que en el museo (y su sitio web). Al buscar lugares donde publicitar las posiciones de voluntariado, algunos museos tuvieron éxito a través de grupos en las redes sociales como Emerging Museum Professionals en Facebook o al usar hashtags como #Volunteer #MuseumVolunteer.

Otra manera de convocar voluntarios es mediante la realización de ferias de reclutamiento y a través del acercamiento a la comunidad. Muchos museos han tenido éxito al participar en ferias de trabajo para voluntarios o al visitar centros de jubilados locales, negocios, o universidades y colegios secundarios para contactarse directamente con los voluntarios. Estos eventos son considerados de divulgación, por eso es importante contabilizar la cantidad de personas contactadas para evaluar el éxito de la actividad. Esos números pueden servir para evaluar la futura participación en eventos. Antes de ir al lugar, se deben identificar las necesidades de la organización y tiene que haber supervisores preparados para asistir a los nuevos voluntarios y el subsiguiente proceso de inscripción. Durante el evento, el gestor de voluntarios debe llevar las descripciones de puestos disponibles, tarjetas del museo o información de contacto y los formularios de inscripción. Además, es necesario contar con un formulario para recibir más información para quienes todavía no están seguros de comprometerse. Generalmente, son eventos muy competitivos, por lo que se recomienda tener un puesto llamativo, con fotos, videos, música o una combinación de media que demuestre no solo al puesto de trabajo que puede inscribirse sino también las recompensas que la institución le brinda a los voluntarios habitualmente. Llevar voluntarios a la actividad es muy

recomendable ya que pueden contar su experiencia. Algunos museos han realizado eventos de reclutamiento en el museo mismo. Requiere mayor organización interna, pero son muy exitosos, dado que conectan directamente a la gente. El personal del museo puede colaborar mediante la orientación a potenciales voluntarios. Publicar en el museo es una buena opción.

Al finalizar el reclutamiento, es momento de **seleccionar** los mejores candidatos para el puesto de voluntario en cuestión. El Estándar #4 de la AAMV respecto a este tema establece que

> Se cubren los puestos de manera justa y se asegura la mejor elección para el puesto. Inscripciones y entrevistas son diseñadas para recabar información que permita evaluar las habilidades y competencias identificadas en la descripción del puesto. Inscripciones y entrevistas no pueden recabar información que pueda ser utilizada de manera discriminatoria (AAMV, 2012, pág. 1).

Respecto al formulario de inscripción, Van Hoven y Wellman (2016) recomiendan que, cuando potenciales voluntarios se contacten con el coordinador de voluntarios, completen un formulario con preguntas básicas de información general y sus experiencias previas de carácter laboral y/o de voluntariado. Esta información es útil para luego poder realizarle una entrevista si el voluntario cumple con los requisitos para el proyecto. Si esa persona queda seleccionada para la entrevista, se debe crear una ficha de "voluntaria" que incluya el formulario de inscripción y la descripción del puesto. Durante la entrevista es importante cubrir todos los temas: desde el tiempo requerido, los horarios, y responsabilidades del rol, hasta capacitaciones especiales y habilidades requeridas, así como también responder preguntas que el candidato pueda tener. Para asegurarse que los voluntarios tengan toda la información necesaria, se suele crear un cuestionario general en el que se agregan notas de los intereses y habilidades del voluntario entrevistado.

Ya elegidos los voluntarios, al ingresar a la organización, es momento de brindarles **orientación**. El Estándar #5 de la AAMV (2012) dice que todos los voluntarios deben recibir orientación al ingresar al museo. La orientación puede incluir un tour al museo, presentación a los empleados y de políticas y procedimientos. Todos los voluntarios deben recibir una guía que incluya como mínimo:

- La declaración de la misión: introducción a la institución, objetivos del programa de voluntariado, presentación del director general y empleados.

- Antecedentes del museo: historia, mapa, preguntas frecuentes.
- Información general: transporte, información de contacto del museo, beneficios para el voluntario, procedimientos/reglas y responsabilidades, código de vestimenta y conducta, procedimientos de emergencia.

A su vez, ALIVE (2012) en su Estándar #5 también refiere a la orientación.

> Cada voluntario recibe una orientación estructurada y consistente de la organización, para entablar una relación exitosa. El contenido de la orientación incluye: la historia, misión y estructura de la organización, las políticas de voluntariado, valores y ética organizacional, derechos y responsabilidades de los voluntarios, presentación de empleados clave, un resumen de como el voluntario participa en la organización (ALIVE, 2012, pág. 3).

La **capacitación** es el paso siguiente al de la orientación. Según Van Hoven y Wellman (2016), es útil crear un esquema que cubra toda la información que un voluntario deberá saber, así como también los conocimientos que deberá adquirir para el puesto. La capacitación inicial debe incluir información general como el horario de funcionamiento del museo y la información de contacto, a quién deben reportarse cuando ingresan o tienen problemas de salud y a quién contactar si tienen inconvenientes o necesidades durante el proyecto, al igual que informarles acerca de los procedimientos de emergencia. Luego, se realizará el entrenamiento específico al puesto. No se debe abrumar al ingresante con demasiada información, sino que se debe comenzar la capacitación de manera general para luego especificar el entrenamiento según el puesto. La capacitación puede ser en el museo mismo o también puede ser, en parte, virtual.

La AAMV (2012) refiere a esto en su Estándar #6 “Todos los voluntarios reciben la capacitación que los prepara para realizar el trabajo al máximo de sus habilidades” (pág. 2) y ALIVE:

> El entrenamiento es especifico al puesto, y debe capacitar al voluntario para realizar el rol de una manera exitosa y segura. Los contenidos y el proceso de entrenamiento son provistos adecuadamente y se adaptan a la complejidad del rol y a la capacidad que tenga el voluntario. La capacitación asegura que el voluntario y la organización sean eficientes y profesionales, y además es una herramienta para el desarrollo y compromiso continuo del voluntariado (ALIVE, 2012, pág. 4).

Para lograr una mejora continua en el trabajo del voluntario, la **supervisión** y el apoyo a los mismos es un elemento clave en la gestión de voluntarios. Tal como lo nombra el Estándar #8 de la AAMV (2012): "La Supervisión de los empleados del museo ayuda a los voluntarios a continuar su aprendizaje y mejorar su rendimiento en su puesto mientras se le ofrecen oportunidades de dar retroalimentación y contribuir con ideas" (pág. 3). ALIVE (2012) en su Estándar #7 desarrolla también este concepto:

> La supervisión incrementa la motivación de los voluntarios, ayuda asegurar que se cumpla con la misión, les brinda a los voluntarios un sentido de compromiso y pertenencia dentro de la organización. Los voluntarios tienen en claro a quien pueden acudir para pedir orientación, soporte y retroalimentación. Los supervisores y los voluntarios se reúnen al comienzo, y luego se comunican regularmente para intercambiar información, evaluar el progreso, y abordar algún problema. La organización elabora el modelo más efectivo de supervisión, desde un enfoque tradicional de "comando y control" hasta un estilo de "coaching colaborativo[26] (ALIVE, 2012, pág. 4).

El Estándar #7 de la AAMV (2012) indica que la **comunicación** entre empleados y voluntarios debe ser efectiva y frecuente. La información brindada a los voluntarios asegura que tengan actualizada la información de los eventos de los museos y sus cambios. Se les debe dar a los voluntarios la oportunidad de hacer preguntas, expresar ideas, y hacer sugerencias para promover la misión del museo. De todas maneras, en cualquier grupo de personas que trabajan juntos, las diferentes personalidades y opiniones generan tensión y conflicto entre sus miembros. Puede ocurrir que los voluntarios se apropien de un proyecto y se olviden de que hay más gente involucrada o de informar actividades o decisiones a sus supervisores. Los gestores de voluntarios también pueden asumir que los voluntarios no tienen ningún problema e ignoran las necesidades de ayuda o sugerencias de mejoramiento o de resolución de conflictos. La comunicación es clave para manejar los conflictos y puede evitar la intensificación del problema (incluso prevenirlo) cuando las estrategias básicas son implementadas en el momento indicado. Más allá de tener una comunicación efectiva, también es necesaria la **gestión de riesgo.** El Estándar #13 de la AAMV (2012) establece que:

[26] Proceso formal de ayuda profesional personalizada en donde el coach ayuda a reflexionar al individuo, para lograr el autoconocimiento de las necesidades personales y puntos de mejoras, a través de reflexión interactiva, evaluación interpretativa e intercambio de conocimientos.

- Debe existir un procedimiento justo cuando es necesario despedir a un voluntario.
- El seguro de accidentes y responsabilidad es provisto para cubrir a los voluntarios cuando sea apropiado para la institución.
- Se provee de información a los voluntarios sobre riesgos potenciales de cuidado y seguridad o juicios legales que puedan surgir como resultado de la acción de voluntariado.
- Se provee de información a los voluntarios sobre riesgos potenciales de cuidado y seguridad y la orientación y el entrenamiento cubre estos temas.
- Los voluntarios completan un formulario ante alguna emergencia médica y otros documentos relacionados con el comportamiento profesional requeridos a los empleados.
- Las políticas de recursos humanos son llevadas adecuadamente (AAMV, 2012, pág. 3).

ALIVE (2012) también comenta al respecto en su Estándar #4:

> Existen procedimientos de revisión apropiados para asegurar que los objetivos sean logrados, los servicios sean brindados, y que la organización y sus clientes están protegidos. Los protocolos de revisión están basados en los requerimientos y potenciales riesgos para cada puesto de voluntariado, y luego es establecido como política por el liderazgo de la organización. Este proceso es aplicado consistentemente a todo voluntario potencial (ALIVE, 2012, pág. 3).

Al momento de crear un plan de prevención de riesgos, Hirzy (2007) plantea que los museos deben tener en cuenta cuatro factores: personas, colecciones e instalaciones, ingresos y reputación. Cada uno de ellos presenta sus propios riesgos y el factor personas es el de mayor complejidad. Las personas en riesgo incluyen a los visitantes, los empleados, los voluntarios y los miembros del directorio. La principal preocupación para cualquier grupo que trabaje con personas es la responsabilidad legal, que es la posibilidad de ser demandado en un caso tanto civil como penal. El Acto de Protección de Voluntarios de 1997 limita la responsabilidad de los voluntarios siempre y cuando cumplan con sus tareas y no haya mala intención ni negligencia, en este caso, el museo es responsable por las acciones del voluntario. Los riesgos son altamente reducibles si se toman las medidas preventivas necesarias. Para evitar denuncias de discriminación, un museo puede evitar juicios de sus voluntarios si el proceso de reclutamiento es claro y se lo sigue sistemáticamente. Los museos también deben establecer procedimientos de evaluación, así como implantar políticas y procedimientos que sean parte de una guía y que puedan aportar documentación necesaria si se debe desestimar a un voluntario. Los juicios por hostigamiento pueden reducirse al brindarles entrenamiento. Los riesgos para la seguridad

física pueden aminorarse o evitarse con un entrenamiento adecuado o al evitar que los voluntarios a realicen tareas riesgosas. Mientras que las personas son el activo más complejo e importante en riesgo del museo, las colecciones y el establecimiento también son importantes ya que son el motivo por el cual las personas se organizan. Cada organización tiene distinto tipo de colecciones y cada colección tiene vulnerabilidades propias. Por lo tanto, las mismas precauciones para proteger a las personas deben tomarse para proteger a las colecciones e instalaciones. Los entrenamientos y procedimientos deben ser consistentes en todos los departamentos. Respecto al manejo de dinero, los voluntarios que colaboran por ejemplo en la tienda de regalos, es recomendable la utilización de cajeros automáticos para evitar errores humanos, pero nuevamente el voluntario necesitará de entrenamiento para poder evitarlos (Hirzy, 2007).

Por último, la reputación es la columna vertebral del museo. Si el público pierde fe en la institución, tanto las donaciones como los voluntarios desaparecen. El personal de cada área debe ser consciente de las implicancias legales de su sector. El coordinador de voluntarios debe conocer las restricciones de tareas que un voluntario puede realizar según su edad y la cantidad de horas que puede trabajar.

2.4.3. Resultados/ Evaluación

Tal como lo establece el IVR (2008, pág. 3), el aprendizaje organizacional no se puede lograr sin contar con un sistema de seguimiento a los voluntarios. La **evaluación** de desempeño sirve a esos fines y se realiza tanto a los voluntarios como así también a los empleados que trabajan con ellos. En ambos casos, no debe realizarse únicamente una vez finalizado el proyecto o el período, sino que debe ejecutarse periódicamente para poder detectar falencias y corregir errores sobre la marcha.

Por un lado, según Van Hoven y Wellman (2016), la evaluación realizada a los voluntarios debe ser periódica para asegurarse que el voluntario contribuya de manera positiva y que logre una buena experiencia. La AAMV (2012) aconseja que los voluntarios contribuyan con ideas que mejoren el programa de voluntariado y realcen su rol de apoyo a la institución.

La evaluación puede ser formal o informal y debe contemplar los siguientes elementos:

- ¿Encuentra el trabajo fácil o difícil?
- ¿Está motivado al venir al voluntariado o solo lo hace porque se comprometió a hacerlo?
- ¿Requiere alguna herramienta o entrenamiento?

- ¿El horario le sigue conviniendo?
- Para los que se encuentran en proyectos especiales, ¿en qué otro proyecto le gustaría participar?, ¿le gustaría continuar en el museo una vez que finalice este proyecto?

Esta evaluación también es tratada en el Estándar #9 de ALIVE (2012). En el mismo se establece que:

> La organización conscientemente evalúa la efectividad del involucramiento del voluntario y documenta el valor tanto tangible como intangible que genera. La actividad del voluntariado es medida en términos de impacto y resultados. Similarmente, se le provee retroalimentación individual a cada voluntario acerca de su rendimiento así tienen la oportunidad de aprender y mejorar. Los registros de los voluntarios son mantenidos de un modo seguro e incluye la información de contacto del voluntario, el periodo de servicio, el entrenamiento recibido y las horas trabajadas (ALIVE, 2012, pág. 5)

De este estándar se desprende la importancia de documentar el trabajo del voluntariado mediante un registro. La AAMV (2012) lo manifiesta en el Estándar #12: "Registros precisos son llevados a cabo para demostrar el alcance y envergadura del involucramiento de los voluntarios en la vida de la institución" (pág. 3).

Según Van Hoven y Wellman (2016), mantener un registro de las horas es importante debido a que los voluntarios quieren saber cuántas horas participaron y las instituciones además quieren reconocer a sus voluntarios más activos. Además del reconocimiento interno, los donantes y organismos de subvención miran a las horas que los voluntarios aportan como una medida del apoyo comunitario e interacción cuando revisan las solicitudes de fondos. Cuanto mayor es la cantidad de horas de voluntariado que un museo tiene, mayores probabilidades de conseguir donaciones y mantener relaciones prolongadas entre empresas locales y organizaciones sin fines de lucro. Según un artículo publicado por el The Getty Leadership Institute (Anderson, 2004), una métrica para medir el éxito de un museo es la cantidad de voluntarios que colaboran con la institución, dado que influye en su reputación. La información también puede ser requerida por otro departamento interno, como recursos humanos.

Por otro lado, la evaluación realizada a los empleados que trabajan con los voluntarios es tratada en el Estándar #10 de la AAMV (2012) e incluye una evaluación de su habilidad de supervisar voluntarios efectivamente. Además, sugiere que los empleados, que trabajen o no

directamente con voluntarios, deberían tener la oportunidad de proveer retroalimentación del programa de voluntariado.

Los resultados de la evaluación van a brindar la información necesaria que permitirá otorgar **premios y reconocimiento** a aquellos voluntarios más distinguidos que son los que más colaboraron o los que más aportaron al museo. Por su parte la AAMV (2012) en su Estándar # 11 establece:

> Los voluntarios son reconocidos y apreciados por su trabajo (compromiso de tiempo, calidad/ cantidad de trabajo, etc.):
>
> - Beneficios disponibles para empleados puede ser extendido a voluntarios en agradecimiento por sus servicios.
> - Voluntarios, empleados del museo y la comunidad son informados de las contribuciones de los voluntarios.
> - Se les brinda la oportunidad a los voluntarios de avanzar en responsabilidades y en tomar roles de liderazgo cuando sea apropiado (AAMV, 2012, pág. 3).
>
> A su vez, el Estándar #8 de ALIVE indica:
>
> Cada voluntario se siente apreciado por su contribución a la misión de la organización. El liderazgo de la institución agradece al voluntariado regularmente, le brinda retroalimentación y reconocimiento que construye lealtad y refuerza el sentido del trabajo en equipo. La importancia del trabajo del voluntariado es destacada tanto internamente como públicamente (ALIVE, 2012, pág. 5).

Es importante reconocer la ayuda de los voluntarios a diario con un simple "gracias", un mail de agradecimiento, un anuncio en la cartelera. También existen otras maneras que requieren más recursos como los siguientes:

- Eventos de reconocimiento: pueden ser una o dos veces al año, en el museo o un lugar distinto. También se suele ofrecer el museo como lugar de celebración gratis para otras organizaciones sin fines de lucro. Otro tipo de evento pueden ser desde simples reuniones mensuales hasta salidas en grupo a otros museos o sesiones de entrenamiento.
- Premios y regalos: basados en varios factores que incluyen su compromiso con la organización y el entrenamiento, el número de horas que fueron voluntarios o la cantidad de proyectos que completaron durante el año. Existen varias opciones de regalos. Una membresía al museo, un

cupón para canjear por mercadería de la tienda del museo, becas para clases, entradas para otros museos, rifas.

2.5. ¿Cómo se calcula el impacto económico y social que generan los voluntarios?

Los voluntarios representan una parte mucho más importante de la fuerza de trabajo de las naciones que lo que se piensa habitualmente. Según un estudio realizado por Johns Hopkins University (2012) en 37 países, los trabajadores voluntarios realizan una contribución de cuatrocientos mil millones de dólares a la economía mundial. Además del impacto estrictamente económico, el trabajo voluntario entrega beneficios adicionales a la sociedad y a los mismos voluntarios: refuerza la solidaridad social, el capital social, la legitimidad política y la calidad de vida en una sociedad.

Tal como lo establece la OIT (2011), "Lo que no puede contabilizarse no puede gestionarse eficazmente" (Pág. 7). La carencia de información adecuada sobre el trabajo voluntario oculta el valor real de su trabajo, se suele subestimar su colaboración y, en consecuencia, no se fomenta el voluntariado. Los datos sobre el alcance y el valor del voluntariado que aumenten la visibilidad de su trabajo y subrayen su importancia, pueden estimular el esfuerzo de los voluntarios.

Las organizaciones sin fines de lucro tienen explícitamente un motivo más que económico como su principal razón de existir. La contabilidad tradicional no llega a medir la combinación de objetivos económicos y sociales que este tipo de organizaciones tienen. Por un lado, se ignoran aportes significativos, como el trabajo del voluntario. Por otro lado, esta contabilidad es incompleta ya que también se ignoran gran parte de sus resultados, en especial los logros sociales y ambientales.

Para suplir esta falencia, Laurie Ingrid Mook (2003) desarrolla un modelo alternativo llamado EVAS (Expanded Value Added Statement), que se basa en el modelo del valor agregado[32]. En contraste a la ganancia, que es la riqueza generada por un solo grupo (dueños o accionistas), representa la riqueza creada por un grupo más amplio de interesados (empleados, inversores, el gobierno y la organización en si misma). El modelo tradicional de valor agregado tiene dos falencias. En primer lugar, al basarse en datos exclusivamente financieros, el trabajo de los voluntarios no se ve reflejado. Luego, no contabiliza los resultados indirectos no

[32] El valor agregado es una manera de medir la riqueza que una organización genera al "añadir valor" a los materiales, productos y servicios a través de la fuerza laboral y el capital invertido. Esta riqueza es la consecuencia de un esfuerzo combinado de un número de agentes quienes conjuntamente forman el equipo cooperativo.

monetarizables de las actividades de una organización, y así se ignoran por ejemplo las habilidades adquiridas por los voluntarios. Para subsanar las limitaciones del modelo tradicional de valor agregado, el modelo EVAS incluye variables sociales que son normalmente ignoradas y le atribuye valor financiero a las mismas. Incluye un valor imputable de las horas de voluntariado y una valuación de los beneficios sociales experimentados por los voluntarios.

Según la OIT (2011, pág. 38), existen dos enfoques para medir el valor económico del voluntariado. El primero, que se conoce como el enfoque de costo de oportunidad, mide esencialmente el valor económico del voluntario que equivale al salario promedio que el ganaría si trabajara en un empleo regular durante las mismas horas. Sin embargo, los analistas suponen que el tiempo de trabajo voluntario reemplaza más bien su tiempo libre, en cuyo caso, no habría salario asignado al trabajo voluntario. El segundo enfoque, conocido como el enfoque del costo de reposición, atribuye a las horas de trabajo voluntario el monto que habría que desembolsar para pagar a alguien para hacer el trabajo que el voluntario realizó sin remuneración. El procedimiento para la estimación del trabajo voluntario recomendado por la OIT (2011) es el método del costo de reposición completo, es decir, asignar el salario real para la profesión y la industria del trabajo realizado para cada hora de voluntariado.

En base a esto, para estimar el valor monetario de los servicios contribuidos por los voluntarios, Mook (2003) considera tres valores en dólares estadunidenses. Los primeros dos métodos adoptan el enfoque de reposición mientras que el tercer valor es una adaptación del método del costo de oportunidad. En primer lugar, considera una tarifa por hora según la ocupación y habilidades, y toma como referencia los valores de la encuesta nacional de remuneración realizada por US Bureau of Labor Statistics (2015a). En segundo lugar, considera una tarifa por hora en base a la NAICS (Sistema de Clasificación de la industria norteamericana) que también la realiza el US Bureau of Labor Statistics (2015b). Por último, considera una tarifa por hora basada en las respuestas de una encuesta realizada a los voluntarios. El costo de oportunidad es la remuneración que el voluntario obtendría si eligiera permanecer en el mercado laboral en lugar de ser voluntario. Debido a las dificultades empíricas para calcular los costos de oportunidad que enfrentan los voluntarios, Handy y Srinivasan (2004) establecen un costo de oportunidad modificado que se basa en las respuestas de una encuesta realizada a los voluntarios en base a la siguiente pregunta: “para estimar el valor de tus esfuerzos, imagine que se le pagaría por su tiempo de voluntario, qué valor por hora consideraría razonable? Si realiza más de una actividad establezca un promedio”.

Dadas las posibles desviaciones en alza y baja de los tres métodos presentados, idealmente se elegiría un promedio de los tres métodos para valorar las horas de trabajo voluntario. Sin embargo, como puede resultar difícil para las organizaciones aplicar estos métodos, Mook (2003) sugiere elegir la tarifa por hora según la ocupación y habilidades, que suele acercarse al valor arribado al promediar los métodos.

Por su parte, la organización Independent Sector (2016) creó una herramienta que arroja un promedio del valor por hora del trabajo del voluntario para individuos[37]. La institución aclara que es una herramienta para dar una idea del inmenso valor que los voluntarios aportan a la organización. Para información más precisa, recomienda referirse a la página del Bureau of Labor Statistics (2015a) dónde se encuentran datos más específicos de los salarios según la ocupación. Esto coincide con lo establecido por Mook (2003).

Sin embargo, todas las cifras relacionadas con el valor económico que aportan los voluntarios no visualizan los incalculables beneficios que terceras partes (conciudadanos) obtienen cuando ellos se comprometen con su tarea. El trabajo del voluntariado cumple un rol fundamental en la vida social y brinda beneficios intangibles de difícil medición. Points of Lights Institute (2011, págs. 6-11) divide el impacto social del voluntariado en cuatro categorías:

- Fortalecimiento de las interrelaciones sociales: el voluntariado es el nexo entre los diferentes componentes de una sociedad. La mayoría de las organizaciones voluntarias (91,7%) (Institute for Social Research and Community Development, 2008) han informado alguna forma de colaboración con otras organizaciones, el gobierno y el sector privado. La naturaleza de la colaboración del voluntariado incluye: alianzas comunitarias, interconexión, promoción, financiación, respaldo y la invitación para participar en eventos. Muchas organizaciones voluntarias a su vez comparten información con el gobierno local y la comunidad que fomentan la colaboración de varios servicios comunitarios como el departamento de educación, medioambiente, energía, etc. De esta forma, se ve reflejada la naturaleza transversal del voluntariado con los diferentes sectores.
- Construcción de una sociedad fuerte, segura y cohesiva. A través de la cooperación con el gobierno, empresas y comunidad, el sector voluntariado es un factor clave en la reconstrucción de comunidades desfavorecidas. El sector de servicios funciona como un mecanismo de enlace

[37] Sin rango gerencial ni agricultores

en la comunidad. La oportunidad de reunirse fomenta la creación de vínculos y redes sociales en la colectividad. El deporte, arte, cooperación institucional e identificación comunitaria son ejemplos de lo anteriormente enunciado. El voluntariado ayuda a promover mayor confianza entre los ciudadanos y a desarrollar normas de solidaridad y reciprocidad que son esenciales para la estabilidad social. Según un estudio realizado por AmeriCorps (2008), el sector de servicios puede incrementar la capacidad de las personas para liderar una comunidad más unida. A través del voluntariado, las personas adquieren mayores habilidades para identificar y comprender problemas en la comunidad. En consecuencia, poseen un mayor compromiso e incrementan su participación ciudadana en sus barrios. En un estudio realizado por Putnam (2000) se observó una fuerte relación inversa entre el voluntariado y el crimen. A su vez, Kawachi (2000) reportó una fuerte relación inversa entre mediciones de voluntariado y asaltos, robos y hurtos en Estados Unidos.

- Fortalecimiento del compromiso ciudadano. El trabajo del voluntariado merece un lugar especial en las discusiones de filantropía y renovación cívica. Según Brown (1999), Alexis de Toqueville en su estudio clásico de la democracia americana, establece que el voluntariado es una forma de compromiso ciudadano en la cual los individuos pueden realizar contribuciones significativas de acuerdo con su propia visión del bienestar de la sociedad. Keely S. Jones (2006) condujo un estudio para investigar la conexión distintiva entre el voluntariado y la vida pública y el compromiso ciudadano. Concluye que el voluntariado es mayoritariamente promovido por los lazos comunitarios debido a que comparten un espacio físico e intereses comunes. El resultado de la encuesta realizada por AmeriCorps (2010) destaca que, por un lado, el voluntariado incrementa la confianza de las personas para trabajar con gobiernos locales o estatales. Por el otro lado, que es más probable la participación en servicios comunitarios como consecuencia de una experiencia de voluntariado. En una encuesta realizada a jóvenes por Corporation for National & Community Services (2006), se descubrió que los voluntarios que cooperan en el área de servicio a la comunidad en las escuelas hablan de política con sus amigos y familia más frecuentemente que aquellos jóvenes que no han participado de estas actividades. Más aun, cuando este servicio social es parte de un curso que dura al menos un semestre, e incluye reflexión, planificación y participación, los jóvenes creen que pueden hacer una gran diferencia en su comunidad tres veces más en comparación a aquellos que no han participado. En resumen, como un importante recurso y capital social, el trabajo del voluntariado produce recompensas a la filantropía y la renovación cívica. No solo los individuos que participan son más propensos a ser activos en la problemática cívica, sino que, además, aquellos que participan

desde una corta edad son más propensos a mantener su compromiso posteriormente. Por ejemplo, un estudio de American Educational Research Association (2007) identifica que el voluntariado en el colegio secundario es un fuerte indicador de compromiso ciudadano en un futuro. Esto sugiere que los individuos pueden pasar de ser voluntarios ocasionales a tener un mayor compromiso en actividades relacionadas al desarrollo y el cambio, y viceversa. Estas progresiones facilitan un entendimiento más profundo de los problemas socioeconómicos que tradicionalmente tanto los voluntarios como los activistas sociales han intentado solucionar desde siempre. Su objetivo es fortalecer la inclusión social al fomentar la participación en actividades que busquen cambiar esas condiciones.

- Excelencia en la prestación de bienes y servicios públicos. Los voluntarios pueden brindar excelencia en la prestación de bienes y servicios públicos, en especial en aquellos casos donde debido a fallas en el mercado o en el gobierno, estos bienes y servicios son escasos o directamente nulos. Se asume que el voluntariado subsana las deficiencias de suministro de bienes y servicios que son deseados por sus beneficiarios, pero que ni el estado ni el sector privado se ocupan. Incluso si están disponibles, algunos miembros de la sociedad pueden no acceder a ellos por su alto costo u otras limitaciones. Las organizaciones de voluntariado han contribuido a planear y designar la prestación de servicio a través de una fuerte promoción para asegurar que se cumpla con las necesidades de grupos específicos o individuos.

3. El caso del Asian Art Museum de San Francisco (E.E.U.U.)

3.1. Introducción

Para poder mostrar cómo se implementan las ideas presentadas en la reseña bibliográfica descripta anteriormente, se llevó a cabo el análisis de un caso de estudio. El mismo ilustra cuáles son los elementos necesarios para que un programa de voluntariado sea exitoso. El estudio se realizó en el Asian Art Museum de San Francisco (E.E.U.U.), donde se realizó un voluntariado de nueve meses. Esta investigación de campo se dividió en tres secciones. La primera consistió en la recolección de información general acerca de la institución, la segunda se basó en la obtención de información formal mediante entrevistas e informal a través de la participación de la investigadora en el área. A continuación, se presenta un análisis de los hallazgos obtenidos a partir del estudio de caso.

En primer lugar, se entrevistó a la coordinadora del programa de voluntariado Paula Rampe y a su asistente Lori Guan. La entrevista consistió en una serie de catorce preguntas que pueden dividirse en tres categorías diferentes. La primera categoría está relacionada con la etapa de análisis y planificación del programa de voluntariado. La segunda categoría se concentra en las prácticas actuales de voluntariado en la organización. Por último, la tercera categoría de preguntas abarca la manera de evaluar y reconocer a los voluntarios.

La primera pregunta fue "¿por qué su organización decidió comenzar a trabajar con voluntarios?". La misma fue realizada para poder estimular a otras instituciones a implementar un programa similar. La segunda interrogación fue "¿cómo se detectan las oportunidades de voluntariado dentro de la organización?". Esta pregunta da pie para entender si toda la organización colabora con el programa de voluntariado. La tercera pregunta fue "¿cuál es el perfil actual del voluntario del museo?" se buscó, de esa forma, cotejar las características sociodemográficas de San Francisco y así entender qué grupo intentan constituir. La cuarta consulta fue "¿existen políticas de voluntariado?" para comprender si se sigue un programa de voluntariado bajo un procedimiento estandarizado.

En quinto lugar, se interrogó "¿cómo se recluta a los voluntarios?" para conocer qué métodos son exitosos para la organización. La sexta pregunta fue "¿cómo se seleccionan los candidatos más aptos para el puesto específico? y, en caso de ser rechazados, ¿cuáles fueron los motivos?". Esta interrogación permite corroborar no sólo la transparencia en la elección sino también la consistencia en el cumplimiento de las políticas. La séptima pregunta fue "¿en

qué consiste la orientación al ingresar; es igual para todos?". La respuesta a esta pregunta es útil para determinar qué clase de orientación existe de acuerdo con los diferentes tipos de voluntariado. La octava consulta fue "¿qué tipo de *coaching* reciben y cómo se lleva a cabo?" que determina qué tipo de entrenamiento es necesario según la tarea encomendada. La novena pregunta fue "¿qué tipo de supervisión reciben los voluntarios?". Este es un factor clave y controversial ya que la supervisión es muy delicada debido a que los voluntarios no son empleados, solo donan su tiempo. La décima pregunta fue "¿cuáles son los canales de comunicación habituales con los voluntarios?". Se necesita detectar los canales principales y sobre todo evaluar el proceso de retroalimentación.

En la onceava se le preguntó: "¿cómo y con qué frecuencia se evalúa a los voluntarios y a los empleados que trabajan con ellos?". Dicha pregunta revela si existe un sistema de evaluación claro y objetivo, que dé lugar a la retroalimentación y la corrección de los problemas a medida que aparecen. La doceava pregunta fue: "¿se lleva algún registro para documentar la colaboración de los voluntarios?". El mismo resulta indispensable para poder ver la evolución individual y grupal para luego realizar informes acerca del accionar en su conjunto. Las últimas preguntas que se realizaron fueron: "¿cómo reconocen el trabajo de los voluntarios más destacados?, ¿cómo se selecciona a quien reconocer?". Esta es la clave para comprender cómo se puede motivar a los voluntarios y cómo lograr mantenerlos comprometidos con el museo.

Asimismo, al ser partícipe del programa de voluntariado, se recopiló información a través de conversaciones informales con voluntarios y miembros de la organización. Otra fuente de información consultada fue su sitio web que cuenta con datos generales del museo, así como también de información del programa de voluntariado.

Para calcular el impacto económico y social generado por el trabajo de los voluntarios en el museo, se consultó el Informe financiero del museo con cierre el 30 de junio de 2015 y el reporte anual del programa de voluntariado para el año fiscal 2014/2015.

3.2. Misión, localización, historia, programas y servicios

El Asian Art Museum está ubicado en la ciudad de San Francisco, en el Centro Cívico (Civic Center) y frente al ayuntamiento de la ciudad (City Hall). La colección de arte de este museo es una de las más amplias del mundo en lo que respecta al arte asiático. Cuenta con más de 18000 piezas, de las cuales 7700 pertenecieron a la colección de Avery Brundage. Actualmente,

el museo trabaja con un presupuesto anual de veintidós millones de dólares, cuenta con 200 empleados y con 550 voluntarios.

El museo le debe su origen a la donación realizada a la ciudad de San Francisco por el millonario Avery Brundage, que era un importante coleccionista de arte asiático oriundo de la ciudad de Chicago. La fundación Asian Art Museum, constituida en 1958, se formó específicamente para obtener la colección de Brundage. El museo se inauguró en 1966 como un ala del M. H. de Young Memorial Museum[47] ubicado en el Golden Gate Park. Brundage continuó con sus donaciones al museo, e incluyó la herencia de toda su colección personal de arte asiático al morir en 1975. En total, donó más de 7700 piezas de arte asiático a San Francisco.

Hasta el año 2003, el museo compartía el espacio con De Young Museum en el Golden Gate Park. A medida que la colección del museo se incrementó, las instalaciones en el parque llegaron a no ser suficientes para exhibir ni albergar la colección. En 1987, la alcaldesa Dianne Feinstein propuso un plan para revitalizar el centro cívico que incluía relocalizar el museo en la biblioteca principal. En 1995, el emprendedor de Silicon Valley Chong-Moon Lee realizó una donación de quince millones de dólares y lanzó una campaña de financiación para la construcción del nuevo edificio del museo.

Durante su último año en el parque, el museo estuvo cerrado con el objetivo de mudarlo a su nueva locación, y fue reinaugurado el 20 de marzo del 2003, en el edificio donde estaba anteriormente la biblioteca de San Francisco, frente al ayuntamiento de la ciudad. El nuevo museo de 17200 m^2 aumentó su capacidad de exhibición en aproximadamente un 75% en comparación con el antiguo edificio en el parque. Esto le permitió cumplir ampliamente su misión de "guiar a un público global y diverso a descubrir los logros culturales, estéticos, e intelectuales del arte y la cultura asiática" (Asian Art Museum, 2016).

Respecto a su estructura organizacional, el museo cuenta con dos órganos de gobierno: una comisión (Asian Art Comission) y una fundación (Asian Art Museum Foundation of San Francisco). La comisión es una entidad pública de la ciudad y cuenta con 27 miembros, "commissioners", designados por el alcalde. La fundación es una asociación sin fines de lucro que respalda económicamente al museo. Recauda fondos para exhibiciones y programas

[47] Ahora llamado "de Young Museum"

públicos; incluye programas para escuelas, conservación, biblioteca, muestras especiales, adquisiciones, y otras necesidades del museo, que no son financiadas por la ciudad.

El 32% de los empleados del museo son empleados públicos, costeados por la ciudad; mientras que el 68% son empleados privados financiados por la fundación. El director, que está a cargo de tanto la dirección ejecutiva como de la artística, es responsable de la gestión diaria y de cuestiones políticas relacionadas con su cargo; se debe tanto a la fundación como a la comisión.

El museo está organizado en cuatro áreas: Arte y Programación, Público y Desarrollo Empresarial, Finanzas y Operaciones, y Recursos Humanos. La jefa de la oficina de Recursos Humanos, Mara Finerty, tiene a su cargo a cuatro gerentes. Paula Rampe, una de las cuatro gerentes, es la encargada del programa de voluntariado junto con su asistente Lori Guan.

El museo recibe anualmente alrededor de 210.000 visitas, muchas de las cuales vienen atraídas por la colección permanente. Debido a limitaciones de espacio, sensibilidad a la luz, y demandas de las exhibiciones especiales, solo alrededor de 2.500 de las 18.000 piezas existentes están expuestas en las galerías del museo. Aproximadamente el 10% de ellas son sensibles a la luz y son rotadas regularmente. El museo no solo alberga una de las colecciones más imponentes de arte asiático de Estados Unidos, sino que también cuenta con otros servicios como el centro de conservación (Conservation Center)[48], la biblioteca C. Laan Chun[49], café

[48] El centro de conservación (Conservation Center) protege y preserva la colección de arte para que futuras generaciones puedan disfrutarla. El trabajo en el centro incluye tratamientos y cuidados preventivos, investigación en materiales y técnica, y desarrollo de nuevos métodos de conservación. El centro también comparte el mandato del museo de desarrollar un mayor nivel de entendimiento de la cultura asiática por parte de los visitantes y se fomenta a través de intercambios cooperativos, proyectos conjuntos, y difusión pública.

[49] La biblioteca C. Laan Chun es una de las bibliotecas de investigación más abarcativas en términos de arte y cultura asiática del país. Cuenta con más de 40000 títulos y más de 230 suscripciones activas, así como también catálogos de subasta, micro formatos, y colecciones de fotografía. La biblioteca tiene mucho material, tanto raro como erudito, que no está disponible en muchas de las universidades locales y bibliotecas facultativas. Las áreas que abarca son: arte, arqueología, arquitectura, historia, filosofía, religión, cultura popular, festivales y folklore, literatura, música y material especializado en ciencia y medicina asiática.

Asia[50] y la tienda de regalos[51]. Además, el museo ofrece el alquiler de algunos de sus espacios ideales para eventos corporativos, reuniones, casamientos, aniversarios y más[52].

La institución brinda cuatro tipos de programas educativos. El más clásico es la visita guiada por docentes del museo, dividida en dos grupos, según la edad de los estudiantes. A los niños de entre tres y seis años, se les ofrece un guía que enseña los contenidos del museo a través de la narración de cuentos. Para los alumnos entre ocho y dieciocho años, existen siete tours a elección. A su vez, el tour puede ser guiado por los profesores visitantes, diseñado el recorrido por ellos mismos y los objetos a enseñar. Asimismo, se brindan visitas a estudiantes universitarios que pueden ser tanto auto guiadas como guiadas por un docente del museo. Los tours relacionados con las exhibiciones especiales apuntan a estudiantes universitarios y adultos. Además, se ofrece la posibilidad de que el museo vaya al establecimiento educativo a través de un tour virtual o con la visita de un docente del museo a la institución. También cuenta con un área de desarrollo profesional dedicado a docentes, con talleres y aranceles especiales. Todos los programas ofrecidos cuentan con soporte digital en la página web del museo con lecciones, actividades sugeridas, video clips, imágenes y otros, que son gratuitos si se realiza una preinscripción.

Se ofrece, además, un elevado número de programas para familias, grupos e individuos. La admisión a niños menores de doce años es gratis. Los programas familiares, que están incluidos con el pago de la entrada, permiten a padres e hijos descubrir el arte y cultura asiática a través del relato de cuentos y de manualidades. Asimismo, el primer domingo del mes, la empresa Target ofrece entrada libre al museo con actividades extra para toda la familia. Los

[50] La misión del Café Asia es la de brindar una auténtica experiencia culinaria asiática y le permite al visitante continuar su travesía de descubrimiento en un ambiente relajado. Es el complemento perfecto a la visita y se ve evidenciado por su alto nivel de popularidad.

[51] La tienda de regalos está comprometida a extender y acrecentar la visita al ofrecerle a los visitantes la oportunidad de descubrir Asia mediante objetos singulares. Ofrece artículos hechos a mano traídos directamente de Asia. Todas las ventas respaldan los programas educativos del museo y exhibiciones, así como también a los artistas individuales y sus comunidades.

[52] El Samsung Hall es una sala que con estilo beaux art parisino. Tiene medidas generosas, techos altos, una magnifica araña y detalles arquitectónicos que la hacen ideal para comidas formales con baile. Puede alquilarse junto con la galería adyacente llamada Loggia, o puede ser utilizado en combinación con las dos alas del edificio para recepciones más numerosas de 600 a 1400 invitados. También construida en el estilo beaux art, la galería Loggia cuenta con un techo de bóveda de cañón y es un balcón en forma de u con vistas a la magnífica escalera, que da acceso al Samsung Hall. Es un espacio ideal para albergar una ceremonia para 150 personas o realizar un coctel de recepción, seguido a una cena formal en el Samsung Hall. Las alas norte y sur son dos espacios que capturan la elegancia del diseño arquitectónico de Gae Aulenti. El lobby de beaux arts es la puerta de ingreso a estas dos salas de estilo contemporáneo. Son ideales para ceremonias y cocteles para 250 invitados. Pueden ser utilizados individualmente para grupos más pequeños de 40 a 400 personas, o se pueden combinar con el Samsung Hall o la Loggia para acomodar un grupo más numeroso de 600 a 1400 invitados.

demás días, grupos de diez o más personas tienen acceso a una tarifa reducida del precio de la entrada, pero deben reservar y pagar con una anterioridad de dos semanas previas a la visita.

El museo abre diariamente de 10am a 5pm, excepto los jueves en que el horario se extiende hasta las 10pm, y cuenta con una tarifa reducida del precio de la entrada a partir de las 5pm. Ese día, se ofrecen programas diversos relacionados con la gastronomía, cine, comedia, artes visuales y de actuación artística.

3.3. Programa de voluntariado

Previo a la inauguración del museo en 1966, se desarrolló un curso de capacitación docente para aproximadamente cien personas quienes fueron entrenadas para brindar tours de arte. Este fue el primer grupo de voluntarios. Como en ese entonces la entrada era compartida con el museo de Young, los docentes se asociaron en colaboración con la institución Fine Arts Museums[53]. En 1999, en vista a la mudanza del museo al centro cívico, surgieron dos grupos de docentes: los docentes del de Young y los docentes del nuevo Asian Art Museum. Los voluntarios del Asian Art fueron coordinados inicialmente a través de la organización hermana The Society for Asian Art. Dicha institución fue clave para la fundación del museo que inspiró a Avery Brundage a donar su colección a la ciudad y condado de San Francisco. En 1995, la oficina de servicios de voluntariado (hoy llamada Programa de Voluntariado) fue abierta con un empleado a tiempo completo y uno a tiempo parcial y, actualmente, cuenta con dos empleados a tiempo completo. El departamento se encuentra dentro del área de Recursos Humanos, y como se mencionó anteriormente, está a cargo de Paula Rampe, y Lori Guan. A través de los años, el museo ofrece todas las oportunidades de voluntariado que existen actualmente.

Los cuatro tipos de voluntarios son los siguientes: guías de arquitectura, docentes, narradores de cuentos y los voluntarios de primera línea. Los guías de arquitectura brindan tours del edificio. Los docentes se ocupan de las visitas guiadas acerca de la colección permanente y de las exhibiciones especiales a escolares y visitantes en general. Los narradores de cuentos relatan historias para escolares en las galerías. Los voluntarios de primera línea, la primera cara visible del museo, colaboran con la atención al visitante (en la oficina de informes y/o en el guardarropa) y/o en la tienda de regalos. En la oficina de informes se recibe al ingresante, se le da la bienvenida y se lo guía a lugares y actividades de interés. Los voluntarios de la tienda de

[53] Es una institución pública de la ciudad de San Francisco que incluye a los museos de Young Museum y al Legion of Honor Museum.

regalos dan soporte a las ventas, y brindan ayuda para encontrar la mercadería relativa a la colección de las galerías o de las muestras especiales.

3.3.1. Análisis y planificación

Los voluntarios fueron incluidos en el plan original del museo por las mismas razones que se continúa valorando tener voluntarios hoy en día: para extender el alcance del personal, para demostrar la participación comunitaria en una institución pública de valor, para reflejar la diversidad de las comunidades y los visitantes del museo, y para conectar a los visitantes con el arte y la cultura asiática. A los fundadores y otros patrocinadores les gusta ver el apoyo de los voluntarios ya que demuestra un valor más allá de los empleados remunerados.

El museo cuenta con roles de voluntariado bien asentados. A su vez, para la detección de nuevas oportunidades de voluntariado, la oficina se comunica con los demás departamentos del museo para saber si ellos necesitan ayuda y además los asesorara respecto de cómo los voluntarios podrían colaborar. El 85% de los voluntarios brindan apoyo a las áreas en contacto directo con el público: tienda de regalos y atención al público. Actualmente, se planea dar una charla informativa acerca de los beneficios y la utilidad del trabajo de voluntariado a los nuevos empleados durante su proceso de integración.

Respecto al perfil de los voluntarios, el museo tiene el grupo más amplio y diverso de colaboradores de todas las instituciones culturales del área de la bahía de San Francisco. Los voluntarios son reflejo de la diversidad cultural y le suministran al museo de conexiones con una comunidad más amplia, así como también le ofrece a los visitantes una mirada de las comunidades que el museo atiende.

El perfil demográfico de los voluntarios de primera línea y guías de arquitectura varía ligeramente año tras año y es generalmente estable. Sus principales características son:

- 53% vive en San Francisco, con el 97% de los barrios representados.
- 75% son mujeres y 25% hombres.
- Representan 8 de los 9 condados del área de la bahía (todos a excepción de Napa): Alameda, Contra Costa, Marin, San Francisco, San Mateo, Santa Clara, Solano, y Sonoma.
- 4 condados de las afueras de la Bahía están representados: Monterrey, Sacramento, San Joaquín y Santa Cruz.
- El 59% tienen apellidos asiáticos.

- Aunque los voluntarios no tienen la obligación de decir su edad, anecdóticamente el museo sabe que tienen un rango desde adolescentes a adultos mayores. La encuesta de satisfacción realizada a los voluntarios demuestra que están bien distribuidos entre todos los grupos etarios.
- Los años de servicio están bien distribuidos con un buen balance entre los que recién ingresan y los más antiguos.
- Hablan un total de 31 idiomas diferentes al inglés.
- 40% hablan otro idioma además del inglés.
- 15% hablan dos o más idiomas además del inglés.
- Más del 33% se comunicaron con los visitantes en un idioma diferente al inglés.

Según la encuesta, los motivos para ser voluntarios, ordenados de mayor a menor prioridad, son los siguientes:

1. Aprender algo nuevo.
2. Hacer algo nuevo, diferente de lo que se hará por el resto de la vida.
3. Compartir el disfrute de arte asiático.
4. Mantener el cuerpo y la mente activa.
5. Conocer gente nueva y hacer nuevos amigos.
6. Hacer una diferencia en la comunidad.

A su vez, el 92% dice que va a continuar siendo voluntario y el 95% recomendaría ser voluntario del Asian Art Museum.

La comunidad de voluntarios de primera línea es liderada por un grupo de 15 miembros del consejo “Volunteer Association Council”, entre los cuales se encuentra el/la encargado/a de la oficina del Programa de Voluntariado, en este caso, Paula Rampe. La mitad de los miembros del consejo se renueva todos los años impares. En mayo 2015, se realizó una elección donde se8 posiciones que comenzaron su labor el 1 de julio de 2015. El consejo se reúne mensualmente el cuarto sábado de cada mes.

Por su parte, los individuos que quieren colaborar como docentes deben completar un curso riguroso de tres años. Nuevas clases de capacitación no se conforman muy frecuentemente, por lo cual la población de docentes es un tanto estable; al contrario de la población de voluntarios de primera línea que suele ser más fluida. El museo todavía cuenta con docentes activos de la primera cohorte, quienes fueron capacitados hace más de 50 años en 1965 y 1966.

La demografía básica de la comunidad de docentes cambia mínimamente, si es que cambia, año tras año:

- 92% mujeres, 8% hombres.
- 36% vive en San Francisco, 64% en el resto del área de la Bahía de San Francisco.
- El 32% tienen apellidos asiáticos.

Durante el año fiscal 2014/2015, la comunidad de docentes fue liderada por un grupo de 14 miembros del consejo "Docent council Board of Directors". Los cuatro miembros ejecutivos del consejo (Presidente, Vice Presidente, Secretario y Tesorero) fueron elegidos en la primavera del 2013 por un término de dos años que finalizó el 30 de junio, 2015. La nueva comisión ejecutiva está integrada por miembros elegidos en marzo de 2015, y asumió sus funciones desde el 1 de julio de 2015 hasta el 30 de junio de 2017. El resto de los miembros directivos, quienes representan comités específicos, son elegidos por la comisión directiva. El número total de miembros puede variar bianualmente y depende del número de comités. Se reúnen mensualmente el segundo lunes de cada mes. El personal de los programas de voluntariado y educación asiste a las reuniones.

En relación a las políticas y procedimientos, el museo cuenta con altos estándares de comportamiento para todos los voluntarios y empleados. El código de ética del museo establece: "Las personas que están en contacto con el público juegan un rol particular significativo en determinar la actitud del público frente al museo. Objetividad, atención, cortesía, consideración y agilidad al realizar la tarea son aspectos importantes de conducta" (2008). Se espera que todos aquellos que mantengan una relación con el museo, ya sean miembros de la comisión, de la fundación, empleados o voluntarios, sean personas de íntegras y con altos valores morales. Las mismas deben evitar cualquier acción que pueda dañar o arriesgar la reputación del museo, deben regirse por el código de ética y cumplir con sus expectativas. El objetivo del código de ética es establecer y clarificar estándares de conducta aplicables a las autoridades gobernantes del museo y abarca a los miembros de la comisión y la fundación, así como también a sus empleados y voluntarios. La inclusión de los voluntarios dentro del código de ética revela la importancia atribuida a los mismos. Dicho código define quienes son considerados voluntarios, quién sería su consejero (los directores de la comisión de ética), que ocurriría si algún voluntario violase estas reglas, cómo remediar la situación y la conducta moral esperada.

Por otra parte, al ingresar, todos los voluntarios reciben una copia de las Políticas y Procedimientos específicas para voluntarios, de manera impresa y también se le envía al correo electrónico. El documento contiene información respecto de la misión de la organización, su emblema, su estructura organizacional, quien es el encargado del área, cómo colaboran los voluntarios, los requisitos[54] y beneficios[55] para los voluntarios, y las expectativas[56] del museo. Además, cuenta con información respecto de los horarios del museo, los turnos[57] de los voluntarios, el tiempo requerido[58], cómo anotarse en los turnos[59], cómo obtener la credencial para el ingreso y cómo ingresar. Asimismo, se les informa acerca del centro de voluntariado[60], que es un espacio exclusivo para que sus integrantes puedan tener un lugar de descanso, dejar sus pertenencias y sociabilizar. A su vez, el escrito contiene información respecto a la vestimenta e higiene personal, el uso de celulares, comida, bebida y fotografía. Las relaciones con el personal remunerado también son estipuladas, se alienta a que haya una buena comunicación y respeto, y se deja bien en claro que no se puede ser empleado y voluntario

[54] Los requisitos para ser voluntario de primera línea son en principio tener al menos 16 años, además tener algún motivo especifico en ser voluntario en un museo de arte y por último poder comprometerse al menos dos turnos de cuatro horas cada uno cada mes por un año (96 horas anuales)

[55] La oportunidad de aprender más acerca de la colección del museo y las muestras especiales. Admisión gratis al museo sin límite e incluye las exhibiciones especiales. Invitaciones a tours y eventos exclusivos para voluntarios. Acceso a la biblioteca (con cita previa). La oportunidad de ser voluntario junto con otras personas que comparten intereses similares y la posibilidad de compartir el placer y conocimiento del museo con los visitantes. Una vez que se es voluntario, se tiene acceso a información respecto de otras posibilidades de voluntariado en el museo. Boletín de noticias llamado "Voices newsletter" es una publicación escrita por voluntarios para otros voluntarios y se publica tres veces al año. 20% de descuento en la tienda de regalos, 10% de descuento en Café Asia, 20% de descuento para membresía (debe ser un voluntario activo al momento de compra o renovación)

[56] Tener el deseo de hacer que la experiencia de cada visitante sea una memorable. Ser cálidos y agradables con todos los visitantes, saludar a cada visitante con una sonrisa. Estar cómodos al conocer e interactuar con una amplia variedad de personas y utilizar un lenguaje claro. Ser confiables, responsables, y honorables – fiables y puntuales en sus turnos. Estar dispuestos a aprender lo que se debe saber para poder realizar su trabajo como voluntario. Estar dispuestos a cooperar con empleados y otros voluntarios y aceptar supervisión y evaluación de su trabajo. Estar familiarizados con el uso y el acceso a una computadora para recibir correspondencia y arreglar horarios. Al servir a una audiencia diversa, saber otros idiomas es un extra, pero no es un requerimiento.

[57] Los turnos comienzan 15 minutos antes de que abra el museo y se prolongan 15 minutos más tarde que el horario de cierre. Los turnos se realizan de martes a domingo y son los siguientes: 9:45-1:45 (Oficina de informes únicamente); 11:00-3:00 (Tienda de regalos únicamente); 1:30-5:30 (Oficina de informes y tienda de regalos); jueves por la tarde/noche, temporalmente, 5:15-9:15 (Oficina de informes y tienda de regalos)

[58] El museo requiere que el voluntario se comprometa al menos dos turnos de cuatro horas cada uno cada mes por un año (96 horas anuales) y que se comprometa al menos por un año. Los voluntarios pueden colaborar más frecuentemente que dos turnos al mes y pueden inclusive realizar un doble turno en un día (con descansos apropiados, incluye hora de almuerzo, serán provistos). Con un aviso previo se harán concesiones por viajes extendidos y vacaciones. Los voluntarios que no colaboren por un periodo de seis meses serán contactados para actualizar su estatus de voluntario

[59] Los voluntarios recibirán correos electrónicos regularmente de la oficina del programa de voluntariado con ofertas de voluntariado existentes, así como también se les comparte información acerca de los eventos y actividades en el museo. Además, recibirán correos electrónicos con oportunidades especiales de voluntariado cuando surjan.

[60] El centro de voluntariado está ubicado en la planta baja del museo. Tiene una sala donde se puede comer o descansar, cuenta con casilleros y guardarropa. Para ingresar, la puerta tiene una cerradura con código de seguridad. El espacio es compartido por los otros voluntarios y empleados del museo.

simultáneamente. Por último, comunica a quien acudir en caso de cambios en la información de contacto, cómo se trata el tema de las ausencias, los problemas disciplinarios, los procedimientos de emergencia, la cobertura médica y finalmente cómo desvincularse en el caso de que el individuo no quiera abandonar el voluntariado.

3.3.2. Implementación

Las maneras más frecuentes de reclutamiento son, en primer lugar, a través de la página web (40%), luego mediante la recomendación de un amigo o voluntario actual (21%), y, por último, al momento de visitar al museo (17%). El museo ha utilizado las redes sociales para el reclutamiento de un target específico de personas, para necesidades de corto plazo, pero no ha sido la manera más efectiva de reclutamiento. En el pasado también se han repartido folletos pero, al ser un método demasiado disperso que no le permite apuntar a un tipo de target específico, el reclutamiento mediante este procedimiento tampoco ha sido muy positivo.

La selección de candidatos se realiza en base a la necesidad actual del museo. Siempre se busca que haya diversidad en varias dimensiones. En el pasado, han tenido que rechazar candidatos, pero no es lo habitual. Recientemente, se le agregó valor al formulario de inscripción en línea, al convertirlo en una especie de formulario/ entrevista para conocer a sus candidatos previamente a su sesión de orientación obligatoria. Esta ha sido una estrategia muy efectiva ya que el 40% de los candidatos surgen de la inscripción en línea. Cuando se recluta para guías (docentes y narradores de cuentos), el proceso de entrevistas es más formal ya que existe el compromiso de estudiar al menos tres años antes de poder brindar un tour.

El museo maneja la orientación según el tipo de voluntariado. Los voluntarios de primera línea, como su ingreso es constante, en su primer día, una preparación llamada “En los zapatos del visitante”. Un voluntario con experiencia es el encargado de dictar el curso que se basa en vivir la primera experiencia de un visitante. El instructor les enseña los lugares donde el voluntario va a trabajar (oficina de informes, tienda de regalos, guardarropas), el centro del voluntariado y todas las instalaciones del museo. Esta orientación se realiza dos veces al mes y el voluntario tiene que elegir la fecha conveniente. Con respecto a los docentes y narradores de cuentos, como ingresan cada 3 a 7 años, la orientación se ajusta cada temporada.

Respecto al entrenamiento, también está organizado según el tipo de voluntariado. Para los docentes, de acuerdo con lo mencionado anteriormente, el entrenamiento consiste en un curso de estudio de tres años. En cambio, los narradores de cuentos tienen que completar un curso de

doce a dieciocho meses. Los voluntarios de primera línea tienen como primer ejercicio de entrenamiento, que completar una lista de control llamada “En tu primer día” y, con el correr de los días, se siguen su capacitación a través de un tutor/ compañero. En el caso de los voluntarios de la tienda de regalos, la encargada del entrenamiento es la gerente de la tienda, quien cuenta también con la colaboración de los voluntarios más experimentados. A través de los años, descubrieron que la formación en el lugar de trabajo para los voluntarios de primera línea es la más efectiva y la que mayor impacto tiene a largo plazo.

Los voluntarios son supervisados por la oficina del programa de voluntariado, pero cada voluntario responde al área a la cual provee soporte. Respecto a los voluntarios de primera línea, además de responder a la oficina de voluntariado, específicamente los de la tienda de regalos reportan a la gerente del local mientras que, los que atienden al público en la oficina de informes y guardarropas, responden al gerente de servicio de visitantes. Los guías de arquitectura responden a la oficina de voluntariado; los docentes son una responsabilidad compartida entre los programas de educación y voluntariado porque realizan tanto visitas guiadas para escolares como para el público en general. Los narradores de cuentos son supervisados por el área de educación en base a que su público está constituido principalmente por escolares.

Cualquier asunto disciplinario que ocurra durante el voluntariado es manejado por los empleados encargados de la supervisión y luego se le informa al programa de voluntariado. Los asuntos disciplinarios siguen un proceso de tres pasos. En primer lugar, se realizará una advertencia verbal de que el estatus del voluntario está bajo revisión y se incluyen recomendaciones para mejorar su actuación. Si persiste el inconveniente, se le envía una advertencia por escrito que incluye una nueva serie de recomendaciones. En caso de no observar cambios de actitud, se procede a desestimar al individuo como voluntario. Algunos ejemplos de problemas que pueden llevar a acciones disciplinarias incluyen: excesivo ausentismo de turnos asignados, trabajo inaceptable, y/o no estar dispuestos a cooperar con el personal u otros voluntarios.

Respecto a la comunicación, se alienta a los voluntarios a que desarrollen una buena relación con los empleados, así como también con los miembros de los otros grupos de voluntariado. Acerca de los canales de comunicación, la comunicación verbal y por correo electrónico son las maneras más efectivas de asignar turnos y compartir información de eventos y actividades. Hay también una cartelera en el centro de voluntariado. Tres veces al año se publica un boletín de noticias llamado “Voices” (Voces) realizado por docentes y voluntarios,

con el apoyo de la oficina de voluntariado y distribuido en su centro. Su principal función es ser un conector de la comunidad más que un medio de comunicación operacional y de logística. El boletín brinda información de las muestras actuales, los eventos que ocurrieron últimamente, reseña de un libro, festejos de cumpleaños, y otros eventos internos dentro del museo.

3.3.3. Evaluación/ Resultados

La oficina del programa de voluntariado evalúa anualmente tres parámetros: la cantidad de horas que aportan los voluntarios, cómo los voluntarios representan a su comunidad local y la diversidad lingüística de los voluntarios.

El centro cuenta con una base de datos para llevar un registro de las horas que los voluntarios colaboran. Extraen la información de un libro de ingreso que el voluntario debe completar antes de comenzar su turno. Además, se les proporciona un calendario en línea donde figura la asignación de turnos.

En relación a la evaluación realizada por los voluntarios, los mismos pueden brindar retroalimentación de varias maneras: completar tarjetas de comentarios, hablar directamente con el personal o con la oficina de voluntariado y/o a través de la encuesta anual de satisfacción a los voluntarios. En el caso de un incidente, la oficina alienta a los voluntarios a comentar al personal en el momento en que ocurre para que pueda ser abordado inmediatamente. Asimismo, los integrantes de la oficina de voluntariado se reúnen con sus colegas que manejan voluntarios regularmente para informarse respecto de su desempeño y si existe algún inconveniente o algún punto a tratar o mejorar.

La manera más efectiva de agradecer y reconocer el trabajo de los voluntarios es verbalmente con un simple “gracias” cuando trabajan en el museo. Además de eso, en febrero de cada año se celebra un evento especial llamado “Thank you Asian Art Museum Volunteers” que se realiza para homenajear y agradecer el apoyo de los voluntarios. A la vez, el museo se adhirió a la iniciativa nacional llamada “National Volunteer Appreciation Week” donde se recopilaron frases del personal del museo que trabaja con voluntarios y se expusieron en la cartelera del centro del voluntariado como otra manera de apreciación de su trabajo.

Para incentivar el trabajo de los voluntarios de primera línea, Lori creó e implemento un programa de recompensas. La primera iniciativa fue implementada en noviembre de 2014 y es una tarjeta de recompensas que le otorga un premio a los voluntarios cada 10 turnos trabajados. La segunda iniciativa, es una rifa mensual que consiste en un regalo y fue

implementada en la primavera del 2015. Ambas han sido muy populares y han cumplido el objetivo planeado que era alentar a los voluntarios a que se anoten en más turnos y, además, a disminuir el ausentismo.

Resultados del trabajo de los voluntarios 2014/2015

La afluencia de público para el año fiscal 2014/2015 fue de 206.648 personas, con una disminución en un 6% en relación al año fiscal anterior. Los patrones de afluencia del público dependen de las exhibiciones especiales que ofrece el museo. Al igual que en los años anteriores, la cantidad de horas aportadas por los voluntarios de atención al público se mantuvo constante, independientemente de la concurrencia, ya que la cobertura es necesaria más allá de la cantidad de gente que visita al museo. El aporte en horas de los voluntarios que colaboran en la tienda de regalos fue menos constante y dependió en realidad de la concurrencia de los visitantes. Asimismo, la participación del público visitante en tours guiados por docentes, narradores de cuentos y tours arquitectónicos, siguió el patrón de concurrencia mes a mes.

El 54% de los voluntarios colaboraron en el área de servicios al visitante (oficina de informes y guardarropas), el 31% colaboró en la tienda de regalos; y el 15% brindó soporte a otras actividades dentro del museo que incluyen conservación, programas públicos, educación, biblioteca, eventos de membresía, marketing, asistencia administrativa y comité de flores.

Los docentes ofrecieron 1979 visitas guiadas al público en general con la asistencia de 16.256 personas. El 7,9% del total de los visitantes tomó un tour con un docente y dentro de esta cifra el 4,4% realizó un tour de las exhibiciones especiales. El número promedio de visitantes en los tours generales es entre 4 y 7 personas y para las muestras especiales es de 10 y 18. Los docentes brindaron 189 tours pagos (en promedio 3,5 tours por semana) de los cuales el 75% fueron tours de las exhibiciones especiales.

La tendencia en el soporte de los voluntarios de primera línea, según el porcentaje total de horas brindadas por los voluntarios anualmente, demuestra que ha crecido constantemente desde que el museo se mudó al centro cívico en el año 2003. El porcentaje de horas de colaboración en la tienda de regalos ha sido modestamente variable y ampliamente dependiente de las necesidades de las exhibiciones especiales. El porcentaje de las horas de los voluntarios en otras áreas del museo se ha reducido dramáticamente debido a que ciertas áreas que requerían de colaboración de voluntarios diariamente no están activas actualmente.

3.4. Medición del impacto económico y social

Durante el año fiscal 2015, los voluntarios de primera línea donaron alrededor de 16.057 horas. Los docentes, ofrecieron 1.979 tours al público en general, cada tour tiene una duración promedio de 0,75 horas, lo que resulta en un total de 1.484 horas. Además, realizaron 189 tours pagos de 1,5 horas de duración aproximadamente que suman 283,5 horas. Los docentes también colaboraron en 17 eventos de 2 horas de duración y también dieron 53 charlas de 2 horas de duración en promedio en bibliotecas, geriátricos, centros comunitarios, etc. En total los docentes colaboraron 1.908 horas.

Para estimar el valor monetario de los servicios contribuidos por los voluntarios, se consideraron los siguientes valores en dólares estadunidenses.

En primer lugar, se tuvo en cuenta una tarifa por hora según la ocupación y habilidades de los voluntarios, en base a los valores de la encuesta nacional de remuneración realizada por US Bureau of Labor Statistics (2015a). En el caso de California, un sueldo promedio (en dólares estadunidenses por hora) para educadores, entrenadores y bibliotecarios para el año fiscal 2015 fue de $30,39, y, para un puesto de ventas y atención al público $27,99. Al aplicar estas tarifas para el caso de estudio, el valor comparativo de mercado de las 16.057 horas contribuidas por los voluntarios de primera línea es de $449.435 dólares estadunidenses y las 1,908 horas aportadas por los docentes tienen un valor de $57.977 dólares estadunidenses.

Para obtener una tarifa por hora en base a la NAICS (2015b), la sub-categoría aplicable al museo es la número 813 que incluye a las organizaciones religiosas, civiles, profesionales, fundaciones y similares. El sueldo promedio para esta sub-categoría para todos los niveles para el año 2015 fue de $25,36 dólares estadunidenses por hora. Al utilizar esta tarifa por hora, el valor comparativo de mercado de la contribución del trabajo de los voluntarios para el año es de $455.586 dólares estadunidenses.

Según el costo de oportunidad modificado que se basa en las respuestas de una encuesta realizada a los voluntarios respecto a cuanto deberían cobrar si su trabajo fuese remunerado, la media reportada fue de $30/hora (dólares estadunidenses). Como los individuos no están acostumbrados a valuar su tiempo como voluntarios, la amplitud de respuesta tiende a ser elevado. Además, como no hay un límite máximo de cuanto están dispuestos a aceptar por las horas donadas, sus respuestas pueden presentar una desviación al alza, como es el caso de muchas respuestas (Coursey, 1987). Para suplir esta falencia, se consideraron las respuestas

medias, se excluyeron respuestas infladas, así como también aquellas que resultaron en cero. Según esta tarifa media, el valor comparativo de mercado de las contribuciones de los voluntarios para el 2015 es aproximadamente de $538.943 dólares estadunidenses.

Dadas las posibles desviaciones en alza y baja de métodos presentados, idealmente se elegiría un promedio de los tres métodos para valorar las horas de los voluntarios que, en este caso, resulta ser de $27,86 dólares estadunidenses por hora. Sin embargo, como puede resultar difícil para las organizaciones replicar estos métodos, Mook (2003) sugiere elegir la valuación basada en el puesto y habilidades ya que suele acercarse al valor promedio de esos tres métodos. En este caso es de $27,99 dólares estadunidenses por hora para voluntarios de primera línea y $30,39 dólares estadunidenses por hora para docentes californianos. Si se compara con el valor obtenido por el Independent Sector para el año fiscal 2015 que es de $23,07 la hora en dólares estadunidenses, puede notarse que este valor es un tanto más bajo que los recomendados por Mook. Esto se debe a que los valores sugeridos por la autora son del estado de California que tiene salarios en promedio un 51% mayores a la media de los sueldos norteamericanos, mientras que los del Independent Sector son un promedio de todo el país. Si se considera el valor del Independent Sector, se llega a un valor comparativo de mercado de $414.446 dólares estadunidenses.

En base al análisis de los distintos métodos para calcular el valor económico del trabajo de los voluntarios, se puede concluir que tiene un valor mínimo de $414.446 y un valor máximo de $538.942. La cantidad de horas acumuladas representa el equivalente al trabajo de nueve personas contratadas a tiempo completo.

Además del impacto estrictamente económico, el trabajo voluntario aporta beneficios adicionales a la sociedad y a los mismos voluntarios. Con respecto al fortalecimiento de las conexiones sociales, el museo es el nexo entre las diferentes instituciones de la ciudad. Al ser una organización pública perteneciente al gobierno de San Francisco, con apoyo económico de una fundación y asociación civil, el Asian Art Museum forma parte de varias organizaciones relacionadas con museos como la AAMV. Además, tiene alianzas institucionales con empresas y otras organizaciones sin fines de lucro (como bibliotecas y otros museos). Es un referente de información y educación en relación al arte asiático y tiene afluencia constante de alumnos y docentes. No solo organiza exposiciones, sino también realiza eventos en sus salones para toda la comunidad. Los voluntarios, al ser parte de la comunidad, logran acrecentar el vínculo entre

el museo y la sociedad y expanden la capacidad que tiene el museo de fortalecer las conexiones sociales.

Los voluntarios de museos también colaboran en la construcción de una sociedad fuerte, segura y cohesiva. El museo crea vínculos y redes sociales en la comunidad al brindar un espacio de reunión y reflexión respecto de la cultura asiática. Las exhibiciones y talleres intentan educar a la comunidad respecto al arte asiático, así como también buscan encontrar puntos en común con otras culturas. Los voluntarios son actores necesarios en esta construcción, debido a que propician la educación de sus visitantes, y son un ejemplo de colaboración en una comunidad a la cual todos pertenecen.

El voluntariado es una forma de compromiso ciudadano mediante el cual los individuos pueden realizar contribuciones significativas bajo su propia visión del bienestar de la sociedad. El museo logra brindar el espacio para que los voluntarios puedan desenvolverse y obtener una experiencia positiva que lo alentará para colaborar en iniciativas locales o estatales y así poder cumplir con un alto rango de necesidades comunitarias.

Por último, los voluntarios favorecen la excelencia en la prestación de bienes y servicios públicos y dan a conocer el museo a un público nuevo y desatendido. Brindan su trabajo en una variedad de actividades donde los empleados remunerados no disponen del tiempo, el talento o medios necesarios para cumplir con la tarea. Le permiten al museo realizar acciones que normalmente no podrían hacer y cuentan con una variedad de conocimientos y características imposibles de reunir en un solo trabajador a tiempo completo, que brinda nuevas ideas y enfoques en ocasiones innovadoras.

4. Descubrimientos y Conclusiones

Luego de un exhaustivo análisis del programa de voluntariado del Asian Art Museum mediante una reseña bibliográfica, entrevistas, análisis de informes financieros, encuestas, estadísticas y en especial la experiencia personal y participación en eventos en este caso de estudio, se puede afirmar que este museo debe ser considerado como ejemplo de referencia. La clave está en que esta institución, desde su origen mismo, ha valorado seriamente el aporte del voluntariado, le ha dado una alta participación sin perder de vista la creación de vínculos con el resto del personal. El hecho de que se incrementó el número de voluntarios como también así la cantidad de trabajadores remunerados dentro del programa, reflejan que el sistema de voluntariado está bien establecido.

Con respecto al análisis y planificación del voluntariado, el rol y la gestión de los voluntarios están íntegramente incorporados a la misión y visión, evaluación del programa, plan estratégico, y a las políticas y procedimientos del museo. El programa de voluntariado cuenta con los recursos y personal idóneo, que garantizan la eficacia y el éxito del mismo, con una predisposición a apoyar e incluir al programa dentro de sus prioridades. En relación al análisis y planificación de personal, la detección de necesidades de los voluntarios es una tarea compartida por toda la organización gracias a que existe una comunicación interdepartamental fluida. A pesar de que existe una alta diversidad geográfica dentro de sus voluntarios, que incluye a personas de diferentes rangos etarios y representativas de todas las comunidades vecinas del museo, el clima de trabajo es siempre favorable y de compromiso. Sin embargo, un punto a mejorar podría ser la baja representación del sexo masculino dado que solo el 8% de los voluntarios son hombres. El análisis estratégico del puesto de trabajo se realizó a conciencia y se encuentra bien descripto en las Políticas y Procedimientos exclusivas para voluntarios. Cada voluntario nuevo sabe qué se espera de él y cuáles son los procedimientos establecidos por la institución. Cabe destacar la inclusión de los voluntarios en el manual de ética, el cual resulta una herramienta eficaz para homogeneizar el comportamiento ético dentro del museo.

En la implementación del programa de voluntariado, el reclutamiento de candidatos no es muy difundido. Cuenta con cartelería en el museo, información en la página web con un formulario de inscripción sencillo y también se recluta a través de recomendaciones de otros voluntarios. Las redes sociales no son muy utilizadas ya que no tuvieron éxito al emplearlas. Al momento de seleccionar candidatos, resulta más sencilla la elección gracias al detallado formulario de inscripción. La orientación es muy completa. Una estrategia muy valorable es el

hecho de que se les brinda a los voluntarios información previa al primer encuentro. Sobre esa base, luego, en las dependencias del museo, resulta un acierto organizar la orientación de acuerdo con el tipo de voluntariado, así se logra una participación eficaz. El manual de Políticas y Procedimientos que se les entrega a los voluntarios el primer día es muy detallado e incluye información completa de la institución y, además, sobre el rol y expectativas del voluntario y del museo y las prácticas diarias. La capacitación también depende del tipo de voluntariado. En el caso de los voluntarios de primera línea, la formación en el lugar de trabajo es la más efectiva y la que mayor impacto tiene a largo plazo. Si bien es favorable la extensa capacitación que se le brinda a los docentes, un punto desfavorable a remarcar es que el museo no ofrece una numerosa cantidad de visitas guiadas en relación a la cantidad de docentes capacitados. Los docentes se sienten decepcionados ante la imposibilidad de guiar un tour con la frecuencia que a ellos les gustaría. La supervisión llevada a cabo por Lori y Paula resulta muy efectiva y comprometida, debido a la auténtica predisposición que tienen a colaborar en todo momento. Esta área también se encarga de comunicar los eventos en la cartelera del centro de voluntariado, a través de correos electrónicos y personalmente. Lori siempre está atenta para comunicar en persona cuando un gran evento está por llevarse a cabo o cuando algún tema importante requiere que llegue a los voluntarios imprescindiblemente. Con respecto a la gestión de riesgo, los voluntarios conocen las consecuencias de comportarse inadecuadamente, por ejemplo, al llegar tarde o faltar sin aviso. Sin embargo, no se informa adecuadamente a los voluntarios sobre riesgos potenciales de cuidado y seguridad o juicios legales que puedan surgir como resultado de la acción de voluntariado.

Por último, en lo relativo a los resultados y evaluación, se ha observado que la evaluación periódica de voluntarios no se realiza explícitamente sino mediante conversaciones informales o al acontecer algún inconveniente. Sería conveniente garantizar una evaluación más formal a partir de la cual quede registrado el proceso de participación del voluntario. No obstante, se documentan las horas de colaboración al completar la planilla de ingreso y los docentes, además, mediante la inscripción a los tours. También se tiene en cuenta cómo los voluntarios representan a su comunidad local y la diversidad lingüística de la misma. Además de premiarlos en eventos especiales como la fiesta anual de los voluntarios, les permiten participar en actividades exclusivas para miembros del museo. El agradecimiento es diario y el voluntario se siente valorado.

Como cálculo económico del aporte que los voluntarios realizan al museo, se podría concluir que la sumatoria de horas que brindan representa el equivalente al trabajo de nueve personas contratadas a tiempo completo. En términos económicos, se logra que el museo ahorre anualmente un valor mínimo de $414.446 y un valor máximo de $538.942 dólares estadunidenses. Mas allá del ahorro monetario, el trabajo voluntario entrega beneficios adicionales a la comunidad y a los mismos voluntarios, a través del fortalecimiento de las conexiones sociales y del compromiso ciudadano; la construcción de una sociedad fuerte, segura y cohesiva; y la excelencia en la prestación de bienes y servicios públicos. Los voluntarios son parte de la sociedad y su colaboración en el museo es la que permite que las conexiones sociales se acrecienten, lo que posibilita servir a más personas, incrementar la diversidad, fomentar el respeto, alentar la colaboración cívica, y predicar la tolerancia; para lograr así una sociedad mejor.

Es valorable que los museos brinden a los miembros de una sociedad la posibilidad de integrarse a un programa de voluntariado accesible a toda la franja etaria, desde estudiantes, que en temprana edad ya tienen la posibilidad de acercarse a otras instituciones fuera de la escuela, hasta los adultos mayores. El voluntariado les permite establecer conexiones dentro de la sociedad, sensibilizarse acerca de su problemática y fomenta una participación más comprometida dentro de una comunidad que tiende a ser cada vez más diversa e individualista a nivel mundial. Más allá de brindar la posibilidad, se debe tener en cuenta la efectividad de un programa de voluntariado al darle la importancia que merece. Un programa eficaz logrará que sus voluntarios se sientan motivados e incluidos, que quieran aportar lo mejor de sí y, de esta forma, tener la posibilidad de enriquecer a la comunidad en que ellos viven.

5. Bibliografía

A. A. M. V. (2012). *Standards and Best Practices for Museum Volunteer Programs*. Recuperado el 6 de agosto de 2016, de https://aamv.wildapricot.org/Standards-and-Best-Practices

Aldape, N. B. (2006). *An analysis of the nonprofit and volunteer capacity-building industries in central Texas.* Austin: RGK Center for Philantrophy and Community Service and the George Bush School of Government and Public Service.

A. L. I. V. E. (2012). *Standards for Organizational Volunteer Engagement.* Recuperado el 8 de agosto de 2016, de http://volunteeralive.org/docs/ALIVE%20STANDARDS.pfd

American Alliance of Museums (2009). *Museum Financial Information Survey.* The A. A. M. Press.

American Educational Research Association. (2007). *American Educational Research Journal, Vol. 44, No. 1.* Recuperado el 21 de octubre de 2016, de http://www.jstor.org/stable/30069475?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents

AmeriCorps. (2008). *ARNOVA.* Recuperado el 13 de octubre de 2016, de http://www.arnova.org/sections/documents/AmeriCorpExecutiveSummary10-15-2008.pdf

Anderson, M. (2004). *Metrics of success in Art Museums.* Recuperado el 27 de junio de 2016, de The Getty Leadership Institute: http://www.cgu.edu

Asian Art Museum. (2008). *Code of Ethics.* Recuperado el 22 de octubre de 2016, de http://s3.amazonaws.com/aam_phase2/pdf_assets/files/000/000/129/original/CodeofEthics_9-16-08.pdf?1361162805

Asian Art Museum. (2016). *About the Asian Art Museum*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de http://www.asianart.org/about/about

Boyce, M. (1971). *A Systematic approach to leadership development.* Washington D. C.: USDA.

Brown, E. (1999). *Assesing the Value of Volunteer Activity.* Recuperado el 20 de october de 2016, de Sage Publications: http://nvs.sagepub.com/content/28/1/3.full.pdf

Brudney, J. L. (2010). *Volunteer Administration: Professional Practice.* Markam: LexisNexis.

C. C. V. A. (2008). *Body of knowledge in volunteer administration.* Midlothian: CCVA.

Connor, T. (2012). *The Volunteer Management Book* (Segunda ed.). New Jersey: John Willey & Sons, Inc.

Corporation for National and Community Service. (2010). *Research Brief: Volunteering in America Research Highlights.* Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de http://www.volunteeringinamerica.gov/assets/resources/IssueBriefFINALJune14.pdf

Coursey, D. L. (1987). *The disparity between willingness to accept and willingness to pay measures of value.* Oxford: Quaterly Journal of Economics.

Ellis, S. (2002). *The volunteer recruitment (And Membership Development) Book.* Filadelfia: Energize Inc.

Handy, F. & Srinivasan, N. (2004). Improving quality while reducing costs? An economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 28-54.

Hirzy, E. (2007). *Transforming Museum Volunteering.* Bloomington: American Association for Museum Volunteers.

Independent Sector. (2016). *The Value of Volunteer Time*. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de https://www.independentsector.org/volunteer_time

Institute for Social Research and Community Development. (2008). *National Survey on Volunteerism in Kenya - Perspectives, Structures & Systems.*

IVR. (2005). *Volunteers in Museums: Key Findings and Issues from the Literature.* Londres: IVR.

IVR. (2006). *Exhibiting Support… Developing Volunteers in Museums.* Londres: IVR.

IVR. (2008). *Monitoring volunteers: a guide to collecting and using data.* Londres: IVR.

Johns Hopkins University. (2012). *Center for Civil Society Studies*. Obtenido de Volunteer Measurement Project (VMP): http://ccss.jhu.edu/research-projects/vmp/

Jones, K. S. (2006). *Giving and Volunteering as Distinct Forms of Civic Engagement: The Role of Community Integration and Personal Resources in Formal Helping.* Recuperado el 20 de octubre de 2016, de http://nvs.sagepub.com/content/35/2/249.full.pdf+html

Kawachi, I. y Berkman, L. (2000). *Social Cohesion, Social Capital, and Health.* Oxford: Oxford University Press.

Kotler, N. (1998). *Museum Strategy and Marketing.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Little, H. (1999). *Volunteers: How to Get Them, How to Keep Them.* Naperville: Panacea Press Inc.

Merril, M. (2006). *Ten Professional Development Benefits of Volunteering (Everithing I learned in life I learned through Volunteering).* Obtenido de https://calgarycommunities.com/content/wp-content/uploads/2012/08/10-Professional-Development-Benefits-of-Volunteering.pdf

Merril, M. y Safrit, R. D. (2000). Obtenido de http://merrillassociates.com/topic/2000/12/search-contemporary-definition-volunteerism

O. I. T. (2011). *Manual de medición del trabajo voluntario.* Ginebra: OIT.

Oklahoma Museums Association (2007). *Technical Bulletin #45.* Obtenido de Oklahoma Museums Association: www.okmuseums.org

Points of Light (2011). *Social Impact of Volunteerism.* Obtenido de http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/site content/files/social_impact_of_volunteerism_pdf.pdf

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone.* New York: Touchstone.

Quarter, J., Mook, L. y Richmond, B. J. (2003). *What counts: social accounting for nonprofits and cooperatives.* Upper Saddle River: Prentice Hall.

Safrit, R. D. (2004). *A suggested model for contemporary volunteer management: Qualitative research bridging the professional literature with best practices.* Richmond: Journal of Volunteer Administration.

Scherkenbach, W. W. (1990). *The deeming route to quality and productivity.* Rockville: Mercury Press.

U. S. Bureau of Labour Stadistics (2015a). *Encuesta Nacional de Remuneración.* Recuperado el 12 de octubre de 2016, de http://www.bls.gov/ncs

U. S. Bureau of Labour Stadistics (2015b). *Estadísticas de empleo actual.* Recuperado el 12 de octubre de 2016, de http://www.bls.gov/ces

The Corporation for National & Community Services. (2006). *Youth Helping America.* Recuperado el 21 de octubre de 2016, de http://www.nationalservice.gov/pdf/06_0323_SL_briefing.pdf

Van Hoven, K., y Wellman, L. (2016). *Recruiting and Managing Volunteers in Museums. A Handbook for Volunteer Management.* Nueva York: Rowman & Littlefield.

Wilson, M. (1992). *Our Profession at a crossroad.* Richmond: Journal of Volunteer Administration.