Primer Encuentro de
Voluntarios Corporativos

Compartiendo Experiencias

2 de diciembre de 2004

CUADERNILLO DE CONTENIDOS

La Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina
AMCHAM

FUNDACION COMPROMISO

Agradecimientos:

A la Fundación Ford por apoyar el desarrollo del Programa de Voluntariado Corporativo de Fundación Compromiso;

Al Hotel Hilton Buenos Aires;

Al Banco Río, la Fundación Mapfre y Pan-American Energy por colaborar en la materialización de este cuadernillo;

A Pedro Simoncini y Enrique Valiente Noailles;

A Sandra Durán, Ricardo Hermelo y Alejandra Aisenberg de TNS - Gallup;

A nuestros expositores y a los responsables de los diferentes casos compartidos en el encuentro: Enrique Federico, Fabián Ferreras y Dana Mac Corry (DaimlerChrysler); Carolin Schmee y Gabriel Rezzano (Repsol YPF); Bettina Llapur, Patricia Sclocco y Diego Dewaele (GasNaturalBan); Bibiana Ottones, Daniel Brennan y Alfredo Boscato (Telefónica Argentina); Alan Gegenschtaz, Lilian Passarelli y Marisol Fernández Martell (TNT); Noemí Menteguiaga, Hugo Espíndola y todos los integrantes del Coro de Voluntarios Zurich; Emilia Labuckas (Hogar de Tránsito Niño Jesús); Leonardo Pomeranchik, Andrea Ferrieri, y Marco Baer (General Motors Argentina);

A nuestras voluntarias: Adriana Riva, Agustina Macri, Alejandrina Ramos, Beatriz Stiuso, Mariana Schneer, Sonia Sangla, Stina Eiet Hamberg y Virginia Pioli;

A Mariana Lomé y María Eugenia Braun por su colaboración en la organización de este evento;

A Alejandro Langlois (ComunicaRSE) por la difusión del Encuentro.

Equipo de trabajo

Fundación Compromiso:

Carolina Biquard, Directora Ejecutiva
Silvana Fumega, Asistente de Dirección Ejecutiva
Beatriz Anchorena, Directora de Empresa & Comunidad
Guillermina Lazzaro, Coordinadora
Dina Pesce
Alejandro Bautista
Cora Bertachini
Marina Gonzalez Ugarte
Juan Bautista Pera
Rosario Barbosa, Comunicaciones
Jorge Barrán, Alicia Guevara y Viviana Saieg, Administración

Amcham:

Florencia Salvi, Coordinadora del Premio Ciudadanía Empresaria

Índice de Contenidos

	Pág
Programa del Encuentro	4
Expositores y Facilitadores	5
Casos de Voluntariado Corporativo:	9
a. DaimlerChrysler	10
b. Repsol YPF	11
c. GasNaturalBan	12
d. Telefónica	13
e. TNT	14
f. General Motors	15
g. Argencard	16
h. C&A	17
i. Zurich	18
El Voluntariado Corporativo: *Una estrategia que conjuga diversos aspectos de la Responsabilidad Social Empresaria.*	19
De las buenas intenciones a los buenos resultados	31
Trabajo conjunto Fundación Compromiso- AmCham	53
Sobre Fundación Compromiso	54

Programa

8:30 – 9:00 hs	**Acreditaciones**	
9:00 – 9:10 hs	**Bienvenida y palabras de apertura**	Pedro Simoncini y Carolina Biquard (Fundación Compromiso)
9:10 – 9:20 hs	**El voluntariado como ejercicio de ciudadanía**	Enrique Valiente Noailles (Fundación Compromiso)
9:20 – 9:40 hs	**Investigación sobre Voluntariado Corporativo en Argentina, en alianza con TNS-Gallup**	Beatriz Anchorena (Fundación Compromiso)
9:40 – 10:50 hs	**Experiencias de voluntariado corporativo contadas por sus protagonistas:** -DaimlerChrysler -Repsol YPF -GasNaturalBan -Telefónica	- Fabián Ferreras (DaimlerChrysler) - Gabriel Rezzano (Repsol YPF) - Diego Dewaele (GasNaturalBan) - Alfredo Boscato (Telefónica) Moderadora: Alejandra Aisenberg (TNS-Gallup)
10:50 - 11:00 hs	**Café**	
11:00 – 12:30 hs	**De las buenas intenciones a los buenos resultados: Capacitación en prácticas y herramientas**	Equipo de facilitadores de Empresa & Comunidad (Fundación Compromiso)
12:30 – 13:00 hs	**La empresa, el voluntario y la organización social**	-Alan Gegenschtaz-Gerente General de TNT - Marco Baer, Voluntario General Motors - Emilia Labuckas-Hogar de Tránsito Niño Jesús-Villa Adelina Moderadora: Carolina Biquard
13:00 – 13:30 hs		

Cierre y palabras de despedida	-Florencia Salvi (AmCham)	-Beatriz Anchorena -Coro de Voluntarios Zurich

Expositores

Pedro Simoncini

Abogado. Presidente de Fundación Compromiso. Ex presidente de Telefé. Miembro de la Academia Nacional de Educación. Presidente de Programas Santa Clara. Es Presidente de la Asociación Civil Contenidos, Medios y Sociedad.

Carolina Biquard

Abogada. Fundadora y directora general de Fundación Compromiso. Cursó estudios sobre filantropía, desarrollo de fondos y gestión de organizaciones sociales en la New School for Social Research y New York University entre otros. Fue consultora en desarrollo de recursos para diversas organizaciones de nuestro país.

Enrique Valiente Noailles

Licenciado en Filosofía, miembro del Consejo de Administración de Fundación Compromiso, de la Fundación Navarro Viola y del Grupo Fundaciones. Se desempeñó como profesor en la UBA, en la Universidad de San Andrés, en la Universidad del Salvador y en la Universidad de Belgrano. Becario Eisenhower. Es columnista permanente del suplemento Enfoques del diario La Nación.

Beatriz Anchorena

Lic. en Ciencia Política (UBA), se especializó en Desarrollo Económico en América Latina (España). Actualmente es Directora de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso. En los últimos 10 años ha desarrollado diversas actividades de gestión, desarrollo institucional e investigación, tanto en el terreno de las políticas públicas, como en organizaciones no gubernamentales.

Florencia Salvi

Lic. en Psicología (UBA). Esp. en Organizaciones sin Fines de Lucro (UDESA- UTDT-CEDES). Realizó tareas voluntarias en The Migrain Trust, London. Ha trabajado en la Dir. de Prevención de la Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y Lucha contra el Narcotráfico. Es Directora Ejecutiva de la Fundación Migra Argentina y Líder de Comités y Responsabilidad Social Empresaria de la AmCham.

Alejandra Aisenberg

Psicóloga. Directora de Proyectos del Área Cualitativa de TNS Gallup Argentina. Realizó el Postgrado en Marketing en la Universidad de San Andrés y cursos de posgrado de Investigación de Mercados en la Universidad de Buenos Aires. Trabajó como Directora de Proyectos en diversas consultoras de investigación de mercados nacionales e internacionales.

Fabián Ferreras

Miembro del Equipo de Coordinación del Programa de Voluntariado Corporativo DaimlerChrysler "DCXTodos".
Lic. en Psicología con posgrado en Dirección de Recursos Humanos (UADE). Jefe de Recursos Humanos de DaimlerChrysler Financiera. También realizó estudios en Recursos Humanos en Universidad de Buenos Aires.

Gabriel Rezzano

Responsable de Proyectos dentro del Programa de Voluntariado de la Fundación YPF "*Energía Solidaria*" años 2002/2003.
Contador Público (Universidad Nacional de Lomas de Zamora). Integrante de Repsol YPF desde el año 1989. Cursó Seminario de Comercio Exterior en la Fundación Banco Boston. Asociado A.P.A.E.R. Padrino de Escuela Rural (Pcia. de Catamarca)**.**

Diego Dewaele

Participante del Programa de Voluntariado Corporativo de Gas Natural BAN desde hace 3 años, dictando cursos regulares de: Inicio en Electricidad y organizando tareas de mantenimiento y obras en las dependencias del Emprendimiento del Padre Bachi el Barrio Almafuerte (Villa Palito) de San Justo, La Matanza. Técnico Superior Electricista. Integrante del equipo de Mantenimiento y Obras y luego de la Dirección Comercial de Gas Natural BAN desde hace 8 años.

Alfredo Boscato

Voluntario en Fundación Telefónica. Ingeniero. Posgrado en Organización y Dirección Empresaria (UBA), Telecomunicaciones (UBA), Gestión Estratégica de la Calidad (Univ. Austral), Marketing (UADE). Actualmente está cursando el Posgrado en Organizaciones Sin Fines de Lucro (UDESA- UTDT- CEDES). Trabaja desde hace 13 años en Telefónica S.A., actualmente es Jefe de Programas de Mejora Contínua en la Unidad de Negocios Red.

Alan Gegenschtaz

Presidente y Gerente General de TNT Argentina S.A. Es Licenciado en Administración de Empresas (Universidad Católica). Master en Marketing y Management Estratégico (U.C.E.S.). Posgrado en Logística de la Universidad del Salvador y en Excecutive Management Development Program de la Warwick Business School, Coventry UK. Líder Empresario Fundación Avina, Miembro ACDE, CEADS y Consejero IARSE.

Emilia Labuckas

Lic. y Profesora en Ciencias de la Educación (UBA). Posgrado en Organizaciones sin fines de Lucro (UDESA- UTDT- CEDES). Integrante del gabinete psicopedagogíco del colegio Santo Domingo Savio (barrio La Cava). Amplia trayectoria y formación en la

actividad docente. Rectora del colegio "Sagrada Familia".Actualmente coordinadora en la Fundación Hogar de Tránsito del Niño Jesús.

Marco Baer

Voluntario en el Hogar del Huérfano de Rosario, participante del GM Volunteer Plus. Trabaja en el área de Pintura de General Motos de Rosario desde junio de 1998. Es ventrilocuo, instructor de hip-hop, profesor de danza, mago y globólogo.

Hugo Espíndola

Director del Coro Zurich. Lic. en Dirección Orquestal (Univ. Nac. de La Plata). Realizó estudios de contrapunto, armonía y composición. Como director de orquesta ha realizado conciertos con la Orquesta de Cámara de la Municipalidad de La Plata y la Orquesta Sinfónica de Entre Ríos. En lo referido a la tarea coral, dirige, además del Coro Zurich, el Vocal Arte Vivo, el Coro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, y el Vocal In Musica.

Equipo de Facilitadores del Departamento de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso

Cora Bertachini

Lic. en Ciencias de la Educación (UBA), se especializó en Educación de Adultos (UBA). Es facilitadora del Programa Empresa y Comunidad de la Fundación Compromiso. Ha participado en los últimos quince años en el diseño e implementación de programas de capacitación y promoción de jóvenes y adultos tanto en dependencias estatales como en organizaciones no gubernamentales.

Alejandro Bautista

Lic. en Administración de Empresas. Estudiante de Sociología. Es facilitador en Fundación Compromiso y Administrador del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS). Experiencia en capacitación en temas de "Administración Finanzas y Control", "Desarrollo de Recursos" y "Gestión de Microemprendimientos" en distintas organizaciones de base.

Marina Gonzalez Ugarte

Profesora para la Enseñanza (ENNSPA). Asistente Social (USAL). Lic. en Servicio Social (USAL). Posgrado en Negociación (UCA). Maestranda en Desarrollo Local (USAM-UAM). Desde hace 15 años se dedica a participar, organizar y coordinar acciones con la comunidad en distintas localidades del país.

Guillermina Lazzaro

Lic. en Ciencias Políticas (UCA). Especialización en Organizaciones sin fines de lucro (UDESA-UTDT-CEDES).Actualmente es facilitadora de Fundación Compromiso en el Departamento de Empresa & Comunidad. En los últimos 10 años ha desarrollado tareas de gestión e institucionales en diversas organizaciones no gubernamentales.

Juan Bautista Pera

Licenciado en Ciencias Políticas (UCA). Posgrado en Organizaciones Sin Fines de Lucro (UDESA-UTDT- CEDES). Coordinador del Departamento de Asesoramiento Institucional de Fundación Compromiso. Facilitador del Programa de Autoevaluación y Escuelas por el Cambio. Consultor de Organizaciones Sociales en DIMPESA. Fue coordinador de área servicios a ONGs de Fundación el Otro.

Casos de Programas de Voluntariado expuestos en el Encuentro

Empresa: **DAIMLERCHRYSLER ARGENTINA Y DAIMLERCHRYSLER FINANCIERA**

Nombre del programa: **DC X TODOS. PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DAIMLERCHRYSLER**

Año de lanzamiento del programa: 2003

Cantidad total de empleados: 1090

Cantidad de voluntarios: 36

Síntesis del programa:

Conformar y sostener un equipo de colaboradores del Grupo DaimlerChrysler que trabajen con la comunidad con el apoyo y respaldo de la empresa. La finalidad es mejorar la calidad de vida de la comunidad, integrar la empresa a la comunidad y fortalecer la cultura solidaria de los empleados.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

Apoyo escolar: mejorar el rendimiento escolar de chicos con problemas de aprendizaje, ya sea por falta de apoyo en el hogar o por algún problema propio del niño. Apuntan a chicos de escolaridad primaria (6 a 12 años), y en particular a los del Primario y Secundario.

Infraestructura y donaciones: reparación y mantenimiento de las instalaciones de las instituciones sociales con las que los voluntarios de DC trabajan. Buscar, recuperar y reciclar material en desuso de la planta para ser donado a diferentes instituciones de la zona de Virrey del Pino.

Charlas, talleres y recreación: educar e instruir a la comunidad escolar de Virrey del Pino en temas primordiales de salud, higiene y prevención de accidentes.

Huerta: enseñanza de los conocimientos necesarios para la creación de huertas familiares a través de la creación de una huerta escolar.

Organizaciones sociales en alianza:

Jardín 912 - Escuela 148 "Virrey del Pino" - Escuela 198 “Atahualpa Yupanqui” - Escuela 106 “República Federal de Alemania” - Jardín 906 - Centro Juvenil Padre Daniel de la Sierra.

Algunos logros para compartir:

- Instalación cultural del programa de voluntariado de corporativo en la empresa y en la comunidad.
- Consolidación del trabajo en equipo, generándose un espíritu de ayuda que fortaleció la relaciones interpersonales.
- 5 charlas odontológicas y 4 charlas de Seguridad vial ofrecidas
- 1 viaje a una función de teatro para 120 chicos (Peter Pan)
- 10 películas proyectadas en cine debate y 1 película proyectada para 500 chicos
- 1140 mts. Cuadrados cedidos en comodato para la implementación de la huerta, 8 reuniones de capacitación en temas de huerta organizadas, 30 tablones de huerta sembrados y 600 chicos trabajando en la huerta de la escuela 106.
- 10 clases de apoyo escolar para chicos de la zona de villa 21 de barracas
- Agua Potable para 600 chicos (Pozo y bomba extractora de agua potable en escuela 148)
- 2000 chicos y 50 docentes participaron directamente de las actividades.
- Mas de 5200 personas beneficiadas indirectamente (entre alumnos, usuarios de la biblioteca, padres y vecinos)

Empresa: **REPSOLYPF & FUNDACIÓN YPF**

Nombre del programa: **ENERGIA SOLIDARIA**

Año de lanzamiento del programa: 2002

Cantidad total de empleados: 9.201

Cantidad de voluntarios: 440 desde el 2002, en el programa de Energía Solidaria.

Síntesis del programa (objetivos):

La Fundación YPF y las Direcciones de Recursos Humanos y Relaciones Externas de Repsol YPF convocan a todos los empleados y contratados a participar del concurso interno de propuestas de acción comunitaria " Repsol YPF en la comunidad".
El objetivo de la convocatoria, a nivel nacional, consiste en apoyar y financiar propuestas de los empleados para mejorar su comunidad junto a una ONG por ellos elegida.
De esta manera se logra sinergizar el esfuerzo de la empresa quien brinda el apoyo económico a través de la Fundación YPF, las instituciones de bien público quienes están en contacto directo con los más necesitados y los empleados quienes aportan compromiso, tiempo y sus conocimientos.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

- Diseño de estrategias de publicidad.
- Articulación de estrategias de comercialización.
- Implementación de los procesos de producción.
- Fijación de cronogramas de gastos, gestión de cuenta bancaria y desembolso para primeros gastos.
- Reuniones de seguimiento de temas, presupuesto y avances.
- Búsquedas de proveedores/donaciones.
- Programa informático para tener control de los elementos donados / vendidos.
- Diseñar el lay-out para la construcción de las oficinas dentro del galpón.
- Difusión.
- Enlace con el intendentes y empresas.
- Fundraising.

Organizaciones sociales en alianza:

- 123 ONGs de todo el país participan de los 95 proyectos del período 2002-2004.

Algunos logros para compartir:

De los 54 proyectos subsidiados en 2002 y 2003, 44 siguen funcionando y han crecido. Recibieron una extensión para su presupuesto y han generado trabajo, cursos de capacitación, han sido promocionados en medios de comunicación, han recibido apoyo de municipios y de otras empresas que se han sumado. Asimismo, han recibido premios, mas fondos o especies, y apoyo de ministerios nacionales.

Empresa: **GAS NATURAL BAN**

Año de lanzamiento del programa: Principios del 2002

Cantidad total de empleados: 604

Cantidad de voluntarios: 30

Síntesis del programa (objetivos):

Promover la formación de voluntarios corporativos capacitados. Dar continuidad a las acciones de bien público realizadas. Alentar y apoyar a los empleados involucrados. Facilitar la constitución de un equipo de voluntarios corporativos "formador de formadores ". Realizar acciones que promuevan la sustentabilidad y la autonomía de los beneficiarios.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

Formación y ejecución de los siguientes Talleres y grupos:
"Taller de Nutrición y alimentación a base de Soja"; "Grupo de apoyo escolar y dinámicas pedagógicas"; "Taller de diseño, manualidades y corte y confección de ropas para muñecas"; "Taller de Iniciación práctica en Electricidad"; "Grupo de Generación de recursos (donaciones) y acciones singulares"

Organizaciones sociales en alianza:

Cáritas Argentina, INTA, Asociación Civil Nuevo Sol., Asoc. Civil Camino del Sol, Fundalam

Algunos logros para compartir:
1. *Taller de Nutrición y alimentación a base de Soja*: Talleres, sobre nutrición y soja con material desarrollado por los Voluntarios (recetario, manual de nutrición, delantal, individuales, set de especies, porotos de soja).

2. *Grupo de apoyo escolar y dinámicas pedagógicas:* clases de apoyo escolar junto con voluntarios de la Parroquia San Roque González del Barrio Almafuerte, partido de La Matanza.

3. *Taller de artesanías:* Con el objetivo de desarrollar manualidades con los participantes se realizaron talleres en los que participaron 25 niñas.

4. *Taller de Iniciación práctica en Electricidad***:** capacitación teórico-práctica. Ya están realizando tareas remuneradas 5 de las personas que realizaron el taller.

5. *Grupo de Generación de recursos (donaciones) y acciones singulares*.1) Recolección de medicamentos 2) Campaña del mes del niño en la que se beneficiaron con juguetes, golosinas y una función de teatro a 300 niños de un comedor del barrio Almafuerte. 3) Campaña del mes del abuelo: Visitas de los voluntarios al Hogar María Auxiliadora de partido de La Ferrere y "Sara Forest Cuelli" del partido de San Martín en las que se beneficiaron 110 abuelos con compañía y donaciones.

Otras Acciones: 1) Huerta Comunitaria "San Juan Diego" Con el acompañamiento técnico del INTA y un terreno de 3.000 m2 cedido por la empresa 20 voluntarios del barrio Almafuerte trabajan cultivando por medio de técnicas orgánicas y con la producción se alimenta a 500 personas del comedor comunitario Ntra. Sra de Guadalupe del barrio de Almafuerte, La Matanza. 2) Campaña de recolección de papel de descarte para reciclado. Junto con la Fundación Nuevo Sol y a través de los fondos obtenidos por el reciclado del papel se puso en marcha una panadería en la que trabajan jóvenes en recuperación por consumo de drogas. Y se formó una "Comunidad de Vida" en la que viven 7 jóvenes provenientes de barrios carenciados.

Empresa: TELEFÓNICA DE ARGENTINA – FUNDACIÓN TELEFONICA
(Coordinador del Programa)

Nombre del programa: **PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DEL GRUPO TELEFÓNICA EN ARGENTINA**

Año de lanzamiento del programa: 2000

Cantidad total de empleados: 15.000

Cantidad de voluntarios: 687

Síntesis del programa (objetivos):

El programa busca canalizar el espíritu solidario de los empleados del Grupo Telefónica en Argentina diseñando estrategias que alienten la participación de los trabajadores en forma voluntaria coordinados por la Fundación Telefónica en proyectos sociales alineados con los valores de la compañía.

Áreas de actuación: educación, discapacidad, salud, micro-emprendimientos, mejoras edilicias, fortalecimiento institucional y recreación y deportes, en el marco de las cuales los voluntarios formulan proyectos sociales. Son los voluntarios quienes seleccionan las problemáticas sociales en las que intervenir, con que comunidades trabajar y realizan el diagnóstico correspondiente para luego formular e implementar los proyectos. La Fundación Telefónica les brinda la asistencia técnica, coordinación, capacitación y financiamiento de los proyectos.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

Inicio de Clases: facilitar la provisión de mochilas con útiles escolares a chicos de escasos recursos económicos, para mejorar el desarrollo de las tareas escolares y del aprendizaje.

Aprender y hacer: facilitar la concreción de proyectos sociales aplicando las herramientas técnicas adquiridas en los Ciclos de Capacitación del Programa de Voluntariado Corporativo.

Fortalecimiento de bibliotecas: apoyar el fortalecimiento de bibliotecas, escolares, comunitarias y/o populares mediante la provisión de textos escolares.

Cercanía: apoyar la concreción de proyectos sociales en el interior del país, presentados por voluntarios, para potenciar su participación en el Programa.

1er Concurso Nacional de Proyectos Sociales para Voluntarios Corporativos: apoyar iniciativas sociales de los Voluntarios que integran el Programa del Voluntariado.

Ayudando a ayudar: facilitar la transferencia de las capacidades profesionales de los voluntarios a organizaciones sociales que así lo requieran, fortaleciendo su gestión.

Solo para menores: apoyar la realización de proyectos sociales que tengan como público objetivo a niños y adolescentes en situación de riesgo.

Organizaciones sociales en alianza:

Los proyectos sociales que implementan los voluntarios son realizados en alianza con organizaciones de la sociedad civil. A noviembre del 2004, se ha trabajado de esta forma con 104 organizaciones.

Algunos logros para compartir*:*

- Fue replicado por la Fundación Telefónica de España.
- Premio al Emprendedor solidario 2004 categoría Voluntariado otorgado por el Foro Ecuménico Social.

Empresa: **TNT ARGENTINA**

Nombre del Programa: **IDA Y VUELTA**

Año de lanzamiento del programa: 2001

Cantidad total de empleados: 150

Cantidad de voluntarios: 76

Síntesis del programa (objetivos):

TNT ofrece a todos sus empleados la posibilidad de disponer de cinco días laborales al año para realizar actividades sociales en forma voluntaria en conjunto con la organización social elegida (esta ha sido, desde el comienzo del proyecto, FUNDAE – Fundación de Asistencia Educativa).

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

1. Voluntariado campo (incluye apoyo escolar, colaboración en asistencia pediátrica y actividades de recreación).
2. Participación en colectas (las colectas son de carácter temporal o permanente, y para las mismas se participa a clientes y proveedores).
3. Acciones de consultoría en Recursos Humanos y Marketing (el propósito es difundir el proyecto tanto al interior de la empresa - para sumar más voluntarios - y al exterior de la misma - para la recaudación de fondos).

Organizaciones sociales en alianza: FUNDAE

Algunos logros para compartir:

En FUNDAE y la comunidad:

- Fortalecimiento del área de apoyo escolar en FUNDAE.
- Disminución de violencia en el grupo beneficiario y aumento de su socialización.
- FUNDAE cuenta con el asesoramiento técnico (know how) para nuevos proyectos.
- Mayor reconocimiento de la comunidad de Tigre y más presencia en los medios.
- Fomento del voluntariado corporativo que permitió la alianza de la Institución con una importante empresa multinacional con un nuevo proyecto de crecimiento.
- Colecta de más de 1200 litros de leche y 300 kilos de alimentos en la caminata corporativa "Walk the World[1]" que particularmente en la Argentina aportó su donación a la Institución. Los alimentos recolectados cubrieron el desayuno de 80 niños de FUNDAE por un año.

En la empresa:

- Mejora en el clima laboral (95,08%) y satisfacción de clientes.
- Mejoras en los índices de ausencia.
- Fortalecimiento de la imagen de la marca
- Más del 50% de participación voluntaria del personal en el programa. (Es importante aclarar que el target de participación en empresas de servicio es del 10% de la dotación).
- Implementación de cuadros de reemplazo naturales. (Cuando un empleado dedica su tiempo al voluntariado, el sector continua desempeñándose sin verse afectado y realizando sus colegas las tareas de la persona faltante)

[1] Walk the World es la caminata que a nivel global ha lanzado TNT con el objetivo de aunar a empleados en conjunto con sus flias, amigos, proveedores y clientes para que "recorran el mundo" recaudando fondos para el WFP. A nivel grupal han caminado 40.000 participantes alrededor del mundo creando conciencia sobre el flagelo del hambre mundial.

Empresa: **GENERAL MOTORS ARGENTINA**

Nombre del programa: **GM VOLUNTEER PLUS**

Año de lanzamiento del programa: El programa comenzó en Estados Unidos en 1999, en Colombia en el 2000, en Canadá en el 2003 y en Argentina y otros 10 países donde GM tiene presencia, en el 2004.

Cantidad total de empleados: 1.700

Cantidad de voluntarios: 59

Síntesis del programa (objetivos):

Con la intención de reconocer las actividades voluntarias desarrolladas por sus empleados; General Motors ha implementado el "GM Volunteer Plus". A través de este programa, la empresa dona u$s 250 a la organización sin fines de lucro con la que GM haya conformado una alianza y en la que el voluntario haya trabajado un mínimo de 50 horas anuales. Estas horas pueden lograrse de manera individual o por medio de la formación de equipos de entre 3 hasta 10 personas. Cada voluntario puede realizar el trabajo voluntario individualmente y también puede formar parte de un grupo.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

- Fundación Cimientos: asistencia como coordinadores de grupo a las jornadas de becados.
- Biblioteca Argentina para Ciegos: tipeo de libros para que luego sean pasados a sistema braille.
- Fundamind: organización y acompañamiento a los chicos de la institución a Temaikén para festejar el día del niño.
- Hogar del Huérfano: actividades recreativas, festejo del día del niño en Temaikén, apoyo escolar y enseñanza de Hip-hop.
- Fundación Camino de Vida: colaboración en el almuerzo anual de recaudación de fondos.
- Asociación Rosarina de Deportes para Ciegos: integrantes del equipo de fútbol para no videntes, colaboración en actividades de natación.
- Jardín Victoria Walsh: organización de apoyo escolar, construcción y administración de la biblioteca, festejo del día del niño y actividades recreativas.

Organizaciones sociales en alianza:

En Buenos Aires: Fundación Cimientos, Biblioteca Argentina para Ciegos y Fundamind. En Rosario: Hogar del Huérfano, Fundación Camino de Vida, Asociación Rosarina de Deportes para Ciegos y Jardín Victoria Walsh (Rosario).

Algunos logros para compartir:

- Generación de espíritu de equipo y desarrollo de actividades grupales por parte de los voluntarios.
- Descubrimiento de nuevos talentos y habilidades de los voluntarios.
- Difusión de las actividades llevadas a cabo por las organizaciones en la empresa.
- Toma de conciencia de las diferentes realidades vividas por los beneficiarios de las organizaciones.
- Generación de un fuerte sentimiento de pertenencia por parte de los voluntarios hacia las instituciones con las que se encuentran colaborando.

Empresa: **ARGENCARD S.A.**

Nombre del programa: **"DESDE ADENTRO"**

Año de lanzamiento del programa: 2003

Cantidad total de empleados: 850

Cantidad de voluntarios: aprox. 60

Síntesis del programa (objetivos):

"Desde adentro", el primer programa de voluntarios de Argencard, nació de la mano de una encuesta interna que se llevó a cabo para conocer qué grado de interés tenían los empleados en ser parte de una propuesta de trabajo de corte educativo, destinada a niños y adolescentes.

El principio que sostiene y da sustento al programa es el concepto amplio sobre la educación, entendida como toda acción que transforma la vida de una persona aún en sus aspectos mínimos.

Los voluntarios diseñaron un plan que incluye actividades recreativas, paseos y excursiones para los niños, además de tareas de infraestructura para las sedes de los Hogares.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

- Generación de espacios: Bibliotecas, salón multiusos, gabinete de computación.
- Experiencias directas: Excursiones y paseos pedagógicos por la ciudad.
- Actividades recreativas: Comprende la ejecución de actividades lúdicas y pretende educar a través del juego.

Organizaciones sociales en alianza:

- Fundación del Hogar de Tránsito del Niño Jesús, con su hogar de Villa Adelina;
- Asociación Civil Ideas, con sus hogares de Capital Federal.

Empresa: **FUNDACIÓN C&A**

Nombre del programa: **PROGRAMA DE FORMACIÓN DE VOLUNTARIOS**

Año de lanzamiento del programa: 2001

Cantidad total de empleados: 800 empleados

Cantidad de voluntarios: 220 empleados

Síntesis del programa (objetivos):

El programa plantea la formación de voluntarios como ciudadanos y busca su participación activa en el proceso de educación de niños y adolescentes.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

Colaborar en los proyectos desarrollados por cada una de las organizaciones con las que C & A consolida una alianza.

Organizaciones sociales en alianza:

ASEM (Mendoza); Biblioteca Alfonsina Storni (Córdoba); Casa Abasto; CEM-Centro de Estudios Multidiciplinarios; Centro Cultural Comunitario Joven Creativo; Comedor los Pibes- La Boca; Hogar Verónica-Villa Soldati; Fundación SES (Ciudad de Buenos Aires); Crear Vale la Pena- Boulogne; Defensores del Chaco-Moreno; Guardería Municipal “Don Mariano” del Barrio de San Fernando; Hogar de Tránsito del Niño Jesús- Boulogne; Hogar Evangleina-Quilmes; Hogar Proyecto Corazón-Morón (Buenos Aires); Hogar del Huérfano (Santa Fe).

Algunos logros para compartir:

- Armado de una biblioteca y videoteca en Defensores del Chaco.
- Armado de una videoteca y organización de la biblioteca de Casa Abasto.
- Armado de una juegoteca en el Hogar del Huérfano.
- Armado de un espacio de arte y una muestra en el Hogar Evangelina.
- Muestra de arte realizada por los chicos del Comedor Los Pibes.
- Armado de una Cd-teca en ASEM.
- Además, C&A donó 2.200 productos para la realización de una feria solidaria de ropa y calzado. Los fondos recaudados permitirán generar una biblioteca para las niñas y los niños que concurren a la Guardería municipal "Don Mariano" en San Fernando; y para continuar los talleres de formación en Arte + Desarrollo Social dirigidos a adolescentes del barrio Bajo Boulogne desarrollados por el centro cultural comunitario Joven Creativo.

Empresa: **GRUPO ZURICH ARGENTINA**

Nombre del programa: **"VOLUNTARIO Z"**

Año de lanzamiento del programa: Desde 2001

Cantidad total de empleados: 62.000 en todo el mundo, en Argentina 400

Cantidad de voluntarios: aprox. 80, a los que se suman familiares, amigos y ex empleados.

Síntesis del programa (objetivos):

Misión: Instalar el voluntariado como un rasgo distintivo de nuestra cultura, teniendo en cuenta los siguientes valores: Solidaridad y ayuda recíproca; Democracia como forma de convivencia; Compromiso personal.

Objetivos: Proveer de herramientas para superar el asistencialismo y favorecer la promoción social; promover la escolaridad de los niños y jóvenes en riesgo social y familiarizarlos con la interacción en ambientes sociales y laborales más amplios; lograr la integración social a través del arte; desarrollar la cultura del cuidado del medio ambiente y desarrollar la cultura solidaria entre todos los colaboradores y generar sinergia con los otros programas en ejecución.

Actividades principales realizadas por los voluntarios:

1. Aula Zurich – Educación
2. Arte Zurich – Cultura
3. Programa D.A.R. – Sustentabilidad
4. Ambiente Zurich– Medio Ambiente
5. Manual de voluntarioZ - Replicabilidad

Organizaciones sociales en alianza:

Fundación Cimientos y Misiones Rurales Argentinas.

Algunos logros para compartir:

1. Área educativa: Facilitar el acceso a las herramientas de informática y el uso de internet para fortalecer el rendimiento escolar de los jóvenes que reciben una beca de Zurich a través de Fundación Cimientos.
2. Área cultural: El Coro Zurich, coordina el "Ciclo coral solidario" que ofrece conciertos en los que diferentes coros se reúnen en un evento de recaudación de fondos a beneficio de distintas organizaciones de bien público.
3. Área de sustentabilidad: Programa D.A.R. (Dar – Acompañar – Recuperar): donación de distintos elementos (ropa, alimentos, juguetes, libros) para satisfacer necesidades básicas de 35 niños y jóvenes que asisten a la Escuela Nro. 161 de Paraje Campo Alegre (Formosa). Al mismo tiempo facilitar la visibilidad de la escuela ante otros actores de su comunidad (INTA, Ente local de provisión de agua potable) para promover su autodesarrollo: disponibilidad de una huerta, entre otras.
4. Área medio ambiente: correcta disposición de papel en desuso en el edificio de Zurich que se destina a plantas receptoras para su reciclado. El producto de la entrega se dona a los fines del programa DAR. Recolección mensual promedio: 1 tonelada de papel.
5. Replicabilidad: El Manual de voluntario Z es una herramienta de gestión que se ofrece a la comunidad empresaria y a toda organización que desee replicar la experiencia. Incluye el proceso de gestación, la descripción de los programas y su operatoria, la capacitación de los voluntarios, y los procesos de comunicación, motivación, supervisión y evaluación del programa.

EL CONCEPTO DE RSE: UNA VISIÓN DE MUNDO Y UNA PRÁCTICA.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) es la construcción de una relación de confianza de la empresa con la sociedad, que se materializa a través de un conjunto sistémico de políticas, directrices y actividades que se desarrollan en la gestión del negocio con una visión de mediano y largo plazo.

Pensar en el largo plazo es consensuar valores y sólo desde esta perspectiva es viable construir confianza.

Este compromiso con la sociedad implica la capacidad de la empresa de escuchar, comprender y satisfacer las expectativas de los diferentes actores sociales con los cuales se relaciona, partiendo de una base mínima de reglas de juego.

RSE: ACTORES INVOLUCRADOS Y REGLAS DE JUEGO BÁSICAS

A los actores los podemos agrupar en:

- *Internos*: empleados y accionistas.
- *Externos*: clientes, consumidores, proveedores, gobierno y comunidad.

Con respecto a las reglas de juego podemos enumerar tres ejes fundamentales que cortan transversalmente tanto el ámbito interno como el externo:

1) El respeto de los derechos humanos y del trabajador.
2) La defensa del medio ambiente.
3) La ética y la transparencia.

RSE: ¿PARA QUÉ?

Este primer mapa conceptual nos lleva necesariamente a plantearnos el para qué de la RSE. El fin último de la RSE es aportar al desarrollo económico, social y político de la sociedad, teniendo en cuenta los problemas y particularidades de esa sociedad específica. Definir qué tipo de sociedad queremos y hacerlo público implica también una responsabilidad social de la empresa.

SURGIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

La Responsabilidad Social Empresaria irrumpió en la agenda de las empresas de la Argentina a partir de la crisis económica, social y política del 2001. El contexto social de la crisis[2] ha contribuido a que las empresas identifiquen la ayuda social comunitaria como una de las actividades centrales de la RSE. Sin embargo, y desde entonces, la agenda de RSE ha evolucionado positivamente y se ha instalado en muchas empresas como desafío estratégico. Prueba

[2] Con índices de desempleo cercanos al 20%, de pobreza de más del 50% y de indigencia rondando el 20%-

de ello es que más de 200 empresas han adherido al Pacto Global en el 2004.[3]

Una de las prácticas que se han instalado desde entonces como una dimensión de la RSE son las actividades y programas de Voluntariado Corporativo.

Estas iniciativas de involucramiento de los empleados en la comunidad a través de actividades voluntarias nacen tanto desde los propios empleados como de las empresas. En este último caso, se originan por iniciativa propia como por políticas corporativas de las casas matrices[4]. La conjunción de iniciativas movilizadas por la necesidad de participar de soluciones a los problemas de la sociedad se integraron positivamente a la agenda de RSE de la empresa, formalizando un nuevo tipo de vinculación con la comunidad.

SITUANDO AL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LA ESTRATEGIA DE RSE

¿Cómo se sitúan los Programas de Voluntariado Corporativo en el mapa de la RSE?

Los Programas de Voluntariado Corporativo conforman tanto una respuesta interna en términos de política de recursos humanos como también una iniciativa social externa de relaciones con la comunidad.

Es parte de una política de recursos humanos porque la empresa le ofrece al empleado una alternativa de participación ciudadana para canalizar sus inquietudes personales de trabajo comunitario y solidario. De esta manera la empresa construye puentes con organizaciones sociales de la comunidad. Cada empleado es un embajador de la empresa en la comunidad.

También es parte de una política de relaciones con la comunidad ya que a través del voluntariado corporativo la empresa no solamente invierte recursos económicos en la comunidad sino que establece alianzas con organizaciones sociales que muchas veces implican, además del trabajo voluntario, la generación de proyectos sociales conjuntos y consecuentemente impactos positivos en las condiciones de vida de las comunidades.

En términos de contenidos y reglas de juego, los programas de voluntariado incorporan, más allá del campo de acción elegido, las variables fundamentales de la RSE: *derechos humanos, medioambiente, ética & transparencia*. Cada una de estas dimensiones ofrece una oportunidad de fortalecer los programas de voluntariado.

Estos programas les permiten a las empresas comenzar a delinear políticas de gestión, comunicación, recursos humanos y relaciones

[3] El Pacto Global es una iniciativa lanzada en 1999 por el Secretario fe las Naciones Unidas, Kofi Annan. Esta iniciativa de carácter voluntario implica el cumplimiento de nueve principios básicos relacionados con los derechos humanos, los estándares laborales y el medio ambiente. Más de 1400 empresas de todo el mundo han suscripto este Pacto. En la Argentina, el PNUD oficia como organismo coordinador. www.undp.org.ar www.unglobalcompact.org

[4] En el caso de existencia de políticas corporativas por parte de las casa matrices, podemos constatar que muchas de ellas se iniciaron previamente a la crisis del 2001.

con la comunidad que implican trabajar de forma sistemática en la aplicación de las tres dimensiones mencionadas.

Esta integración de la empresa a la comunidad, teniendo en cuenta los intereses de los empleados y las necesidades de las organizaciones sociales, tiende sí o sí a modificar las políticas corporativas que fueron delineadas por la alta dirección. Y las enriquece, porque la posibilidad de éxito se multiplica con la suma de voces nuevas que representan diferentes intereses de la sociedad.

APUNTES BÁSICOS SOBRE VOLUNTARIADO SOCIAL

Para comprender cabalmente los Programas de Voluntariado Corporativo, consideramos necesario apuntar algunas consideraciones respecto al voluntariado social general:

La Organización de Naciones Unidas (ONU) considera tres elementos clave respecto de las actividades voluntarias[5]:

1) *Las actividades deben ser no remunerativas*, si bien se permite el reembolso de gastos y algún pago simbólico.
2) *Las actividades deben emprenderse voluntariamente*, es decir conforme a la libre voluntad de la persona.
3) *Las actividades deben beneficiar a terceros o a la sociedad en general*. Las actividades que benefician solamente a la persona que presta el servicio voluntario o que dañan a la sociedad no son actividades voluntarias.

La definición de voluntario que utilizamos desde Fundación Compromiso es:

"aquel que dona tiempo, capacidad y talento comprometiéndose con organizaciones y/o proyectos sociales."

También es importante destacar que para que la actividad voluntaria se sostenga en el tiempo es importante que cumpla con dos requisitos esenciales:

1) *La actividad voluntaria debe satisfacer necesidades de la comunidad, cambiar y mejorar la vida de las personas*.
2) *La actividad voluntaria debe permitirle al voluntario satisfacer necesidades propias*.

¿QUÉ ES UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO?

Los Programas de Voluntariado Corporativo son un conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener -brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos- un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales.

[5] Asamblea general de las naciones Unidas, Informe del Secretario general: Apoyo al Voluntariado, agosto 2001.

El desafío del Voluntariado Corporativo es generar una conjunción positiva entre tres racionalidades diferentes:

1) los empleados
2) la comunidad
3) la empresa

LA SINERGIA ENTRE TRES RACIONALIDADES: EMPLEADOS, COMUNIDAD Y EMPRESA

Estos tres actores conllevan motivaciones, objetivos y necesidades específicas diferentes, y si bien resulta un proceso complejo integrar estas visiones en el desarrollo de un trabajo mancomunado, la fusión de las mismas dentro de un programa que genera valor agregado para todas las partes es en sí mismo un ingrediente fundamental. ¿Cómo desarrollamos este proceso? A través del diálogo y la participación. *Negociar implica no solo escuchar al otro sino un intercambio de soluciones*.

Beneficios para la empresa: mejora la relación con la comunidad; atrae y retiene inversionistas; atrae y retiene empelados; promueve un clima laboral positivo; mejora su imagen ante la comunidad en general y ante sus empleados en particular; mejora la venta de productos y servicios.

Beneficios para los empleados: aumenta el grado de motivación y autoestima, al sentir que se está haciendo algo útil socialmente; encuentran un canal de participación para ejercer el voluntariado; desarrollan nuevas habilidades; se fomentan las capacidades de liderazgo y Gerenciamiento; mejora la comunicación y el trabajo en equipo; comienzan a conectarse con realidades sociales que hasta el momento consideraban distantes.

Beneficios para las organizaciones sociales: incrementan su cantidad de voluntarios; comienzan a relacionarse de una manera distinta con la empresa; reciben nuevos talentos y habilidades para destinar a diferentes programas sociales o mejorar internamente la organización; reciben una nueva mirada sobre los problemas sociales que enfrentan diariamente por parte de los voluntarios; amplían la red de contactos de la organización. Los voluntarios comienzan a contar en nuevos espacios qué hace la organización con la que colaboran.

(Business in the Community –BITC- www.bitc.org)

Entonces, un Programa de Voluntariado implica tener en cuenta:

1) Las necesidades de las organizaciones sociales y los principales problemas de las comunidades donde se decida trabajar.
2) La participación de los empleados en el diseño y /o en la gestión del programa.
3) Espacios de diálogo y planificación conjunta entre las organizaciones sociales, los empleados y la empresa.

ELEMENTOS CLAVE DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Las características que distinguen a los Programas de Voluntariado Corporativo de otras iniciativas voluntarias de carácter informal son:

1) Apoyo de la Alta Dirección a la realización del programa de Voluntariado Corporativo:

- Incorporando el voluntariado a los valores de la empresa
- Comunicando interna y externamente las acciones y logros de Programa.

2) Aporte de recursos económicos, humanos y tecnológicos:

- Comité Estratégico y Líder / Coordinador de los voluntarios corporativos.[6]
- Un presupuesto aprobado.
- Establecimiento de un Banco de Tiempo o Política de Horas Pagas destinados al Programa de Voluntariado.[7]
- El acceso a recursos de infraestructura, logística y gestión de la empresa para apoyo de las actividades voluntarias.

3) Desarrollo de un plan de trabajo que contemple:

- Un sistema de Capacitación, seguimiento, motivación y reconocimiento de los voluntarios corporativos.
- Capacitación de las organizaciones sociales que participan del Programa.
- Establecimiento de reglas claras para los voluntarios y las organizaciones sociales a través de la formulación de una política de voluntariado corporativo.
- Evaluación General del Programa.

LA INVESTIGACIÓN SOBRE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Fundación Compromiso -con el apoyo de la Ford Foundation- llevó a cabo, junto a TNS – Gallup, una investigación sobre Voluntariado Corporativo.[8]

A continuación se presentan algunos resultados preliminares:

1) MOTIVACIONES E INICIATIVAS EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

- Las mayores motivaciones de las empresas se vinculan a lo externo:
  - ♣Poder contribuir desde la empresa a la sociedad: 40%
  - ♣Mejorar la relación de la empresa con las comunidades donde opera: 33%
  - ♣Mejorar el clima interno entre los empleados (relación / pertenencia): 18%
- Respecto a la iniciativa:

[6] El comité Estratégico de la empresa es el encargado de llevar adelante el desarrollo del Programa de Voluntariado Corporativo. Es deseable que este formado por representantes de distintas áreas, entre ellas: Relaciones Institucionales, Recursos Humanos, Comunicaciones, etc. El líder o Coordinador de Voluntarios será seleccionado entre los Integrantes del Comité Estratégico y actúa como representante del programa ante los empleados.

[7] Existen diferentes metodologías para desarrollar un Banco de Horas o Política de Horas Pagas. Por ejemplo establecer un tope máximo de horas anuales, distribuido entre los diferentes sectores de la compañía.

[8] Ficha Técnica de la encuesta: Universo: grandes empresas que cuentan con programas o acciones de voluntariado corporativo. Tamaño de la muestra: 40 casos. Instrumento de la medición: entrevistas telefónicas mediante CATI SYSTEM a responsables de los programas de voluntariado. (en un 47% de los casos respondieron directores / gerentes de relaciones institucionales, relaciones con la comunidad/ asuntos corporativos, en un 18% analistas o asistentes y en 11% gerentes de recursos humanos) Supervisión: simultánea. Fecha de campo: septiembre 2004.
Asimismo se desarrolló un grupo focal con empelados voluntarios de diferentes empresas.

- el 75% manifiesta que fue iniciativa de la propia empresa. Sin embargo, de este porcentaje, un 30% corresponde a iniciativas de las casas matrices.
- El 23% considera que fue una iniciativa de los empleados.

2) GERENCIAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

- Están gerenciados desde:
  - Áreas de Relaciones Institucionales / Externas /Asuntos Públicos (63%)
  - Recursos Humanos (48%)
  - Fundación de la Empresa (13%)
- Los Comités Estratégicos o de Coordinación del Programa están integrados en el 65% de los casos por entre 2 y 6 personas.
- El 43% de los programas son coordinados por directivos de la línea media de la empresa. En un 25% son los propios voluntarios quienes son responsables de la tarea de conducción y solamente en un 20% son los altos directivos de la empresa los que lideran los programas.
- El 78% de las empresas cuenta con personal específico asignado al acompañamiento y coordinación de los voluntarios.
- El 90% dice que los Programas de Voluntariado Corporativo forman parte de los objetivos estratégicos de la empresa.
- El 52% tiene programas en alianza con una organización social, mientras que el 43% diseña su propio programa.

3) PERFIL DE LOS VOLUNTARIOS

- El 80% de los voluntarios tiene entre 20 y 40 años.
- El 52% son hombres y el 48% mujeres.
- Representan a toda las jerarquías de la empresa. Sin embargo se puede establecer que los empleados calificados participan más que los empleados no calificados.

4) CAMPO DE ACCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

- Las actividades voluntarias se vinculan a:
  - Actividades relacionadas con la educación (60%),
  - Donación de bienes (28%),
  - Actividades relacionadas con la salud (25%),
  - Actividades generales de acción comunitaria (18%), talleres de capacitación de oficios (carpintería, pintura, jardinería, etc.)
  - Actividades relacionadas con la cultura y los valores (5%)

5) SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

- El 75% de las empresas consultadas brindan capacitación a sus voluntarios: el 43% la brinda por única vez, el 27% la brinda varias veces.
- Solo el 23% de los casos tiene sistemas de capacitación periódica.
- En el 50% de los casos el proveedor de la capacitación es una organización externa, en el 27% es la propia compañía y en 23% es un sistema mixto.
- El 60% de las capacitaciones se brindan a través de reuniones, a través de cursos en un 27% y con material (tipo folletos) en un 13%.

6) PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA

- En el 61% de los casos participan hasta 200 empleados y en el 31% más de 200. Es importante considerar que las empresas utilizan diferentes indicadores para medir la participación de voluntarios. Por ejemplo, algunas contabilizan la cantidad de voluntarios totales que han participado desde el lanzamiento del programa, otras sólo los activos del año en curso. También hay casos de empresas que consideran voluntarios a ex - empelados y otras que consideran voluntarios a aquellos empleados que donan dinero de su salario.
- El 46% de los voluntarios dedica hasta 16 horas mensuales a los proyectos.
- En el 62% de los casos, las acciones voluntarias se realizan tanto dentro como fuera del horario laboral. Sólo en un 20% tienen lugar únicamente fuera del horario laboral.

7) PRESUPUESTO

- En el 48% de los casos, el presupuesto asignado es de hasta $50,000. En el 38%, éste varía entre $50,000 y $300,000. En algunas empresas los presupuestos de voluntariado corporativo y acción comunitaria no se encuentran discriminados, por lo tanto es posible que el presupuesto real asignado sea menor. Es importante destacar que sólo el 53% de los entrevistados respondió sobre este tema.
- El 50% de las empresas consultadas manifestó que el presupuesto 2004 aumentó respecto al presupuesto 2003. En un 40% de los casos permaneció igual y sólo disminuyó en un 3%.

ALGUNOS DESAFÍOS

DESAFÍOS ACTUALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL

1) La mitad de los entrevistados desconocen la cantidad de horas que sus empleados le dedican al trabajo voluntario. Esto indica dos debilidades respecto al diseño y gestión de los programas:

- No existen registros de horas voluntarias, es decir una de las variables fundamentales de los programas no se mide.
- Falta diseñar de forma más precisa la política de voluntariado dentro de la empresa. Esta hipótesis es reafirmada por las demandas -expresadas en los grupos focales- de los empleados / voluntarios solicitando mayor claridad en las reglas de juego, especialmente con respecto a la carga horaria destinada al voluntariado.

2) Se observa una falta de apoyo a los voluntarios por parte de los empleados no voluntarios.

- Esto se evidencia en especial por parte de los mandos medios que no desarrollan tareas voluntarias -jefes y gerentes- respecto a la falta de claridad en torno a la carga horaria que el voluntario puede dedicarle al trabajo voluntario. "Hay gente que no te apoya" "A nuestro director le interesa pero a veces las capas medias te ponen cara fea" fueron algunas de las expresiones utilizadas por los voluntarios en la investigación.

3) Se observa una debilidad en los sistemas de evaluación de los programas de voluntariado. Si bien el 90% afirma realizar algún tipo de medición y evaluación de los programas, ocho de cada diez empresas utiliza encuestas, informes de los voluntarios e indicadores externos, mientras que solo una de cada diez utiliza visitas a los proyectos como herramienta de evaluación. Esto se relaciona también con nuestro punto siguiente: la falta de reconocimiento.

4) En el 50% de los casos no se han implementado acciones de reconocimiento a los logros alcanzados por los voluntarios. Existe una demanda por parte de los voluntarios de mayor institucionalización de reconocimiento y evaluación de desempeño en la tarea voluntaria. Es importante recordar que si las empresas no reconocen la tarea del voluntario, la expectativa de reconocimiento se vuelca enteramente hacia el beneficiario o destinatario de la acción. En muchos casos los beneficiarios o destinatarios del trabajo voluntario no están en condiciones psíquicas o físicas de reconocer o agradecer como lo espera el voluntario. En este sentido, es doblemente importante asegurar por parte de la empresa la medición de los logros y luego un efectivo reconocimiento.

5) El 50% de las empresas encuestadas no comunican los avances y resultados de los Programas a la comunidad en general. Muchas veces las motivaciones se vinculan a la necesidad de conservar un perfil bajo o a la posibilidad que la sociedad lea la comunicación como una acción de marketing o publicidad. Es necesario

comunicar desde el paradigma de la ética y la transparencia, poniendo a disposición de la comunidad no solo los logros, sino aquellas cosas que deseamos mejorar y los nuevos desafíos que nos proponemos. Para generar confianza debemos comunicar desde la ética y la transparencia.

Lic. Beatriz de Anchorena
Directora de Empresa & Comunidad
Fundación Compromiso
Octubre 2004

(www.compromiso.org)

Anexo: Síntesis de la investigación sobre Voluntariado Corporativo en Argentina

Ficha Técnica

UNIVERSO

Grandes Empresas que cuentan con Programas o Acciones de Voluntariado Corporativo

TAMAÑO MUESTRAL

40 casos

INSTRUMENTO DE MEDICION

Entrevistas telefónicas mediante CATI SYSTEM

RESPONDENTES

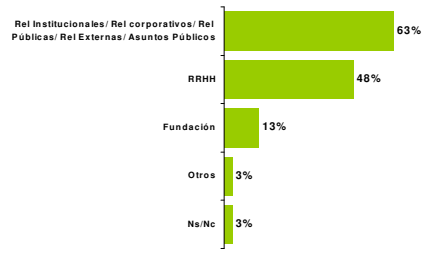
Responsables de los Programas o Acciones en las empresas

FECHA DE CAMPO

del 2 de Agosto al 7 de Septiembre de 2004

Area de la empresa que tiene a cargo el Programa

¿Que área de la Empresa tiene a cargo el programa de Voluntariado?



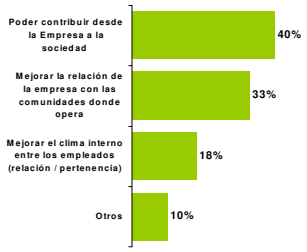
Acciones/ programas realizados en materia de Voluntariado Corporativo

¿Podría describir todas las acciones/ Programas que realiza su empresa en materia de voluntariado Corporativo? (Espontanea – Múltiple)

Actividades relacionadas con la educación (Otorgamiento de Becas, ayuda en colegios / escuelas)	60%
Donación de bienes	28%
Actividades relacionadas con la salud (en hospitales, escuelas, etc.)	25%
Donación de Dinero	23%
Concurso entre empleados que hacen propuestas de acción comunitaria	18%
Talleres donde se enseñan diferentes actividades (carpintería, pintura, jardinería, etc.)	15%
Actividades relacionadas con la cultura y los valores	5%
Otros	10%

Principal motivo para desarrollar el programa

¿Cuál es el principal motivo que lleva a la empresa a desarrollar el P. V. C.?



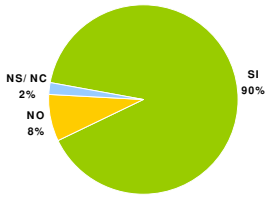
Forma en que surgió la inciativa

¿Cómo surgió la iniciativa del programa de voluntariado corporativo?



Relación del programa con los objetivos estratégicos de la empresa

¿El P. V. C. forma parte de los objetivos estratégicos de la empresa?

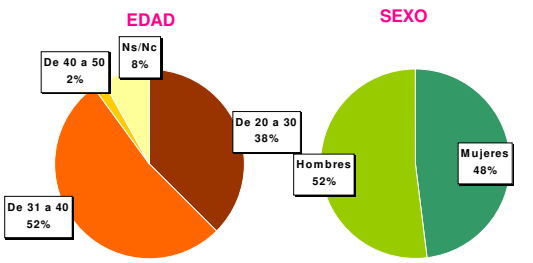


Cantidad de empleados que participan

¿Cuántos empleados de la empresa participan en estos programas de voluntariado corporativo?

0 a 50 empleados	28%	61%
51 a 200 empleados	33%	
201 a 500 empleados	13%	31%
501 o más empleados	18%	
NS/NC	8%	

Perfil de los voluntarios



Cantidad de horas mensuales dedicadas al proyecto por cada voluntario

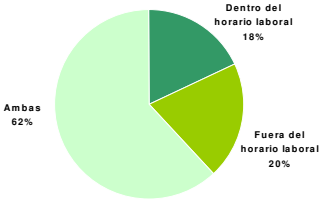
¿Aproximadamente y en promedio, qué cantidad de horas mensuales le dedica cada voluntario al proyecto?

Hasta 8 horas	26%
9 a 16 horas	20%
+16 horas	10%
NS/Nc	45%

Tasa de Respuesta: 55%

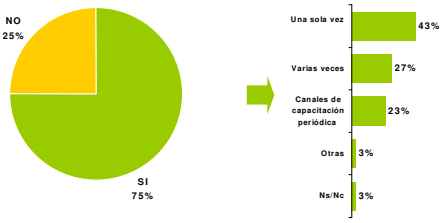
Horario en que se realizan las acciones específicas de voluntariado

¿Las acciones especificas de voluntariado se realizan dentro del horario laboral o fuera del mismo?



Existencia de Sistemas de Capacitación para voluntarios

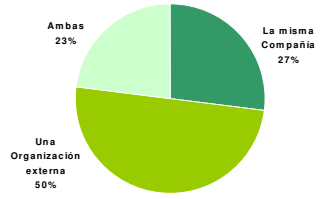
¿Existen sistemas de capacitación para los voluntarios de la empresa?



Base: Empresas que tienen Sistemas de Capacitación para voluntarios

Proveedor del Sistema de Capacitación

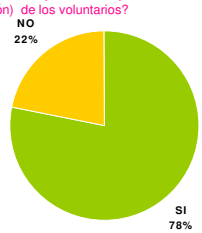
¿El Sistema de Capacitación lo provee la misma compañía u otra Organización externa a la Compañía?



Base: Empresas que tienen Sistemas de Capacitación para voluntarios

Presencia de personal específico para la coordinación de los voluntarios

¿Cuentan con personal específico para el acompañamiento y seguimiento (coordinación) de los voluntarios?

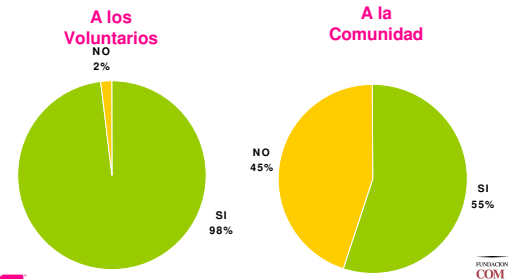


Personas responsables de la coordinación del Programa

¿Quiénes son las personas que coordinan el programa de voluntariado corporativo?

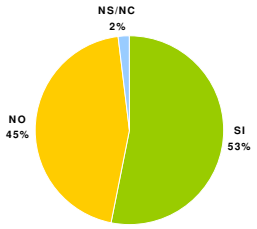


Comunicación de los resultados del Programa



Implementación de programas o acciones de reconocimiento a los logros alcanzados

¿Han implementado Uds algún programa o acciones de reconocimiento a los logros alcanzados por los voluntarios?



Monto total destinado al Programa durante 2004

¿Cuál es el monto total que destinará su empresa al Programa de voluntarios corporativos durante 2004?

$20.000 o menos	29%
$20.001 a $50,000	19%
%50.001 a $100.000	14%
$100.001 a $300.000	24%
más de $300.000	14%

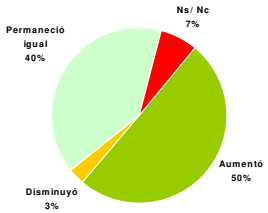
MEDIA

$149.000

Nota: Tasa de respuesta: 53%

Evolución retrospectiva del presupuesto destinado al Programa en el 2003 respecto del 2004

En relación al presupuesto del programa de voluntarios corporativos de 2003, el presupuesto de 2004 ha aumentado, disminuido o permanecido estable?



Calificación de diferentes aspectos del Programa

¿Ahora, utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 es el peor puntaje y 10 el mejor, cómo califica los siguientes ítems referidos al Programa de Voluntariado Corporativo que aplican en su empresa?

Opinión sobre los voluntarios	8,9
Opinión sobre la manera en que la empresa apoya al programa	8,8
Opinión general sobre el management del programa	7,8
Opinión sobre la manera en que los jefes de las distintas áreas apoyan a los voluntarios	7,5
Opinión sobre la manera en que los empleados no voluntarios apoyan a los voluntarios	7,2

De las buenas intenciones a los buenos resultados: capacitación en prácticas y herramientas.

Estamos cerca de fin de año. Un año, seguramente, en donde llevamos a la práctica varios proyectos y/o acciones de voluntariado corporativo. Entonces, es buen momento para detenernos y reflexionar sobre las motivaciones que nos llevaron a convertirnos en voluntarios, las necesidades y problemas sociales que intentamos solucionar, y los resultados efectivamente alcanzados.

Este documento de trabajo elaborado especialmente por el equipo de facilitadores del Departamento de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso intentará ayudarnos a reflexionar sobre algunos de estos temas, en especial desde el campo de los problemas y los proyectos sociales.

¿Cómo entendemos nosotros desde Fundación Compromiso esta reflexión? De una manera muy simple: cada voluntario trae consigo un cúmulo de prácticas concretas que pueden ser enriquecidas con algunas herramientas y técnicas. El mismo incluye las situaciones concretas a partir de las cuales nos convertimos en voluntarios, las acciones de planificación de un proyecto u acción voluntaria, la implementación de acciones, el contacto con los beneficiarios de un proyecto, una acción fallida, obstáculos culturales para la implementación de una acción conjunta con la comunidad, las relaciones con nuestros compañeros de trabajo, las relaciones con nuestro coordinador de voluntarios, etc.

Desde el campo de lo teórico, existen algunas herramientas y técnicas que nos permitirán comprender mejor el mundo de los problemas y los proyectos sociales, que sólo servirán si están en contacto con prácticas concretas. Las herramientas y las técnicas son modificadas constantemente por las prácticas, como también el conocer estas herramientas y técnicas nos ayudará a mejorar nuestras prácticas.

Ahora bien, desde el punto de vista teórico, existen dos grandes motivaciones por las cuales una persona decide convertirse en voluntario social:

1) Para satisfacer necesidades de la comunidad, cambiar y mejorar la vida de las personas.
2) Para satisfacer necesidades propias de cada persona.

En la práctica se da una combinación de ambas motivaciones. Las dos son igualmente válidas y es importante que ambas estén presentes.

Les proponemos que cada uno comience por reflexionar que mezcla o ensamble interesante de estas dos motivaciones lo llevó a ser voluntario y que continúe con un acercamiento a las técnicas y herramientas que nos permitirán reflexionar sobre:

- Los problemas, necesidades y demandas sociales.
- Los ejes clave para diseñar un proyecto social

1.-Los Problemas Sociales.

¿Qué entendemos por problema social?:

Cuando definimos un problema podemos pensar en la distancia o brecha que existe entre una **situación dada** y una **situación deseada** considerada por alguien como óptima.

> Por ejemplo: *"Alta tasa de desnutrición infantil en el conurbano bonaerense"*. Aquí se hace referencia a una situación dada: el valor que asume la

desnutrición infantil en una región determinada del país. Como éste dista de ser el deseable, se lo califica como *alto*, es decir, se lo declara como *problema*.

De este modo, podemos decir que el problema está constituido por una dimensión objetiva (la referencia a la situación dada) y una dimensión subjetiva, la situación deseada por el sujeto que declara el problema. En este sentido, los problemas son siempre problemas para alguien. Por consiguiente, éstos serán construidos de manera diferente por los distintos actores, en el marco de la situación particular de cada uno de ellos.

Asimismo, es importante hacer una distinción entre **malestar social** y **problema social.**

Es frecuente encontrarse con formulaciones del tipo: *"Alta mortalidad infantil"*. O en el campo de la educación: *"Aumento de la deserción escolar"*. O en el terreno del empleo: *"Persistencia del desempleo"*. O bien: *"Aumento de la inseguridad"*.

En cualquiera de estos casos, se trata de formulaciones generales y vagas que expresan una insatisfacción frente a una situación dada pero aún no se puede hablar, en sentido estricto, de problema. Se trata de la expresión de un malestar. La descripción precisa es lo que permite transformar un *malestar* en un verdadero *problema social,* con contornos bien definidos que permitan pensar en cómo se lo debe abordar.

Para ello es necesario establecer algunas determinaciones del problema: el espacio al que está circunscrito (ámbito geográfico), el tiempo al que se refiere (período) y la formulación del concepto o variable que se operacionaliza a través del indicador. El indicador permite medir el valor de dicha variable.

Por ejemplo: *"Alta tasa de mortalidad infantil en la República Argentina en el año 2002".*

- *Variable:* mortalidad infantil.
- *Indicador*: tasa de mortalidad infantil[9]
- *Ámbito* geográfico: República Argentina
- *Periodo*: Año 2002

Aun así, será necesaria una mayor descripción. A saber:

- La mortalidad infantil en la Argentina es de 16,8 cada mil nacidos vivos.
- En Ciudad de Buenos Aires es sólo del 10 por mil.
- En las provincias más pobres supera el 26 por mil.

Y también establecer el parámetro de deseabilidad:

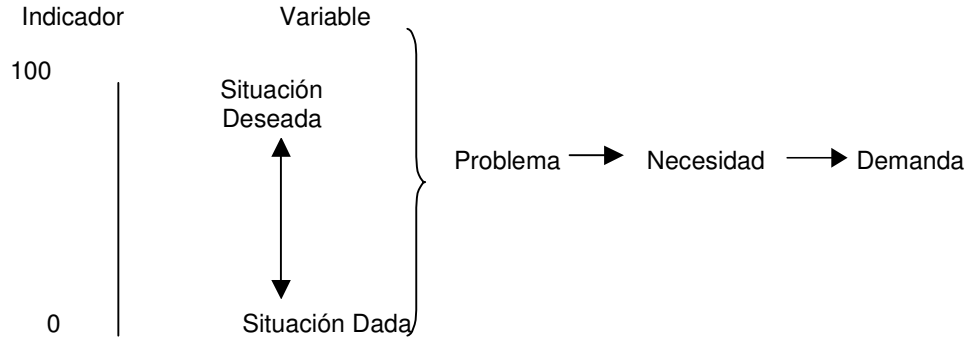
- En Canadá la tasa de mortalidad infantil es de 6 por mil
- En Estados Unidos es 7 por mil
- En Cuba no sobrepasa el 9 por mil
- En Chile es del 11 por mil

[9] Tasa de Mortalidad Infantil es el cociente entre el número de muertes en niños menores de un año de edad en un determinado año y el número de nacidos vivos en el mismo año, para una determinada población (país, territorio o área geográfica), y es expresada por 1.000 nacidos vivos.

Si no realizamos una descripción precisa como la anteriormente detallada, nos mantenemos en el terreno del malestar social. Esto puede acarrear dos tipos de inconvenientes: o bien, el problema social se torna invisible o se naturaliza integrándose al paisaje social; o bien, el problema social se mitifica, sobredimensiona y distorsiona.

Ante un malestar social, las preguntas pertinentes son aquellas que permiten describir con precisión el problema:

> *¿Ha crecido realmente el delito? ¿Ha crecido de la misma manera en las grandes ciudades que en el interior? ¿Es mayor el índice de delincuencia en Buenos Aires que en el resto de las metrópolis del mundo? ¿Qué tipo de delito? ¿Quiénes lo cometen? ¿Ha crecido el delito juvenil? ¿Ha crecido el crimen organizado? ¿En qué proporción?*



Ahora bien, el **problema social** nos refiere siempre a una **necesidad social.** La necesidad surge cuando se constata la distancia entre las situaciones dada y deseada que constituyen el problema, y representa lo que se requiere para cerrar dicha brecha.

> Si el problema fuera *"Incremento de la morbimortalidad en portadores de HIV"*, una de las necesidades podría ser: *"Desarrollo de un plan de provisión gratuita de medicamentos".*

La necesidad comporta una dimensión subjetiva en la medida en que representa lo que los sujetos juzgan necesario para revertir o minimizar dicho problema. No podríamos, por tanto, hablar estrictamente de necesidad objetiva.

Para fines didácticos, podemos distinguir entre cuatro tipos de necesidades:

- **Necesidad normativa:**
  Es aquella que define el experto, el profesional, el administrador, en relación con una norma deseable u óptima.
- **Necesidad sentida:**
  Es la percibida por la población afectada por un conjunto de problemas sobre la base de lo que considera deseable como solución.
- **Necesidad expresada:**
  Es aquella necesidad sentida y además explicitada.
- **Necesidad comparativa:**
  Es aquella que se presume que un individuo o grupo debería tener dado que presenta las mismas características que otro individuo o grupo en el que se ha identificado dicha necesidad.

La necesidad sentida y expresada constituye una **demanda explícita**. Las otras constituyen **demandas potenciales**. En nuestras prácticas es frecuente partir de las

demandas. Es necesario, por tanto, preguntarse cuáles son las necesidades que están por detrás y cuáles los problemas en las que éstas se fundan. De esta manera se podrá tener precisión acerca de sobre qué intervenir y cómo hacerlo.

Asimismo, es necesario distinguir los conceptos **problema** y **campo de problemas.**

> Por ejemplo, si se toman las encuestas de opinión pública realizadas en los últimos años, se puede observar que los tres principales problemas planteados por la sociedad son: *pobreza, inseguridad y desempleo*.

Como hemos visto anteriormente, éstos no constituyen, en sentido estricto, problemas. Deberían ser considerados como *campos de problemas*, al interior de los cuáles es posible identificar numerosos problemas que pueden ser descriptos con precisión y que, además, guardan diferentes relaciones entre sí.

> Por ejemplo: la *desnutrición infantil* en Argentina es resultado de la conjunción de diversos factores: el *aumento de la pobreza extrema*, el *analfabetismo*, la *baja cobertura de saneamiento ambiental* y las históricas *falencias e inequidades de las políticas de salud*, que se traducen en una *deficiente atención materno-infantil*. Ahora bien, el *aumento de la extrema pobreza,* íntimamente vinculado al *desempleo*, cuando se asocia a la *deserción temprana del sistema escolar*, contribuye a consolidar un núcleo duro de *marginalidad juvenil* que tiene estrecha relación con el *aumento de determinado tipo de delitos urbanos*.

Un proyecto, en el marco del Programa de Voluntariado Corporativo, se origina siempre a partir de una demanda, sea ésta un requerimiento explícito de la comunidad, una demanda interpretada por los que proponen el proyecto, o una petición de intervención realizada por terceros.

Conceptos clave:

Situación dada-Situación deseada-Malestar social-Problema social-Necesidad Social-Necesidades Normativa, Sentida, Expresada y Comparativa-Problema-Campo de problemas.

2.-De los problemas a las soluciones: los proyectos sociales.

Materializando lo planeado y lo deseado:

Todo proyecto tiene una visión de futuro, implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad. Los proyectos son pensamientos para ejecutar algo, por ello tratan de materializar una idea.

Ahora bien, los proyectos sociales introducen una nueva dimensión a aquello que deseamos y planeamos, dado que intentan influir en la realidad de determinado grupo social con el objetivo de satisfacer sus deseos y carencias.

Claves para armar un proyecto social:

Con el fin de poder elaborar un proyecto social presentamos aquí una serie de preguntas que servirán como guía para formularlo. Es importante destacar que si bien los presentamos bajo una secuencia lógica, muchos de los puntos surgirán al mismo tiempo y se irán modificando y enriqueciendo a medida que los plasmemos sobre el papel.

Lo primero que debemos preguntarnos es **¿qué queremos hacer?**. En este punto es importante identificar la problemática que queremos abordar y sus dimensiones, centrándonos en las dificultades más que en las posibles soluciones. Para ello es necesario analizar el contexto social, político, cultural y económico que rodea a la realidad sobre la que queremos operar.

Una vez identificado qué se quiere hacer, debemos preguntarnos **¿por qué queremos hacerlo?**, o sea, cuáles son las razones que justifican que el proyecto se lleve a cabo. En este caso, es fundamental explicar las necesidades detectadas, cómo se han manifestado y qué fuentes se han utilizado para la obtención de datos. Además, será importante explicitar por qué creemos que la intervención planteada es la mejor respuesta dada hasta ahora a la problemática definida y qué resultados queremos obtener. Asimismo, será de utilidad mencionar otras prácticas realizadas hasta el momento para dar respuesta a la problemática y los motivos de su fracaso, si es que hubieren existido.

¿Para quiénes y dónde? es la pregunta que responderemos a partir de la definición de los beneficiarios directos e indirectos del proyecto y su localización; aquellas personas, grupos o comunidades que se verán favorecidos por la implementación del mismo.

De la misma forma, un elemento fundamental para plantear el problema será preguntarnos **¿para qué queremos realizar el proyecto?**, es decir explicitar su propósito central (objetivo central) y los pasos intermedios para lograrlo (objetivos específicos). A través de estos objetivos específicos podrán establecerse las metas que definirán cuantitativamente (qué, cuánto y en qué tiempo) los pasos intermedios. Una vez establecidas las metas, deberá elaborarse un plan de actividades para el cumplimiento de las mismas. Dicho plan, detallará todas y cada una de las acciones que deberán llevarse a cabo. Las mismas contemplarán una secuencia lógica y cronológica y tendrán coherencia directa con el objetivo central, los específicos y las metas. Este plan de actividades responderá a las preguntas **¿cuándo, cómo y en cuánto tiempo lograremos los objetivos y metas planteadas?**

Del mencionado plan se desprenderá la necesidad de recursos humanos, económicos, logísticos y tecnológicos que requerirá el proyecto para su implementación, es decir deberá evaluarse **¿qué recursos serán necesarios para realizar las actividades que permitirán desarrollar el proyecto?, y ¿quiénes lo llevarán a cabo?.** En este punto es importante identificar todos los actores que contribuirán en la formulación y desarrollo del proyecto.

Por último, pero no por ello menos importante, deberemos preguntarnos **¿cómo mediremos los resultados para saber si se han alcanzado las metas esperadas?**, de este modo podrán definirse evaluaciones al comienzo del proyecto (evaluación de inicio), valoraciones durante la implementación (evaluación de proceso), evaluaciones realizadas una vez finalizado el proyecto (evaluación de resultado) y mediciones de impacto del proyecto sobre la población beneficiaria luego de los 6 meses y hasta los 5 años de finalizado el proyecto.

Como vimos anteriormente, toda formulación de un proyecto social reviste una lógica y coherencia interna que necesita de una argumentación clara, concisa y directa.

Conceptos clave:

Identificación de la problemática-Justificación del proyecto

3.- Los actores de todo proyecto social:

Suma de voluntades:

Los actores sociales son personas, grupos y organizaciones que están involucrados con el problema en el cual vamos a intervenir.

Como mencionamos anteriormente, todo proyecto social involucra a una multiplicidad de actores: las organizaciones sociales y sus beneficiarios, los voluntarios, y en el caso de los proyectos desarrollados por voluntarios corporativos, también está presente la empresa.

Identificar a los actores involucrados es fundamental ya que nos permite establecer quiénes serán los beneficiarios del proyecto y visualizar a otros actores con los cuales podremos llegar a establecer algún tipo de acuerdo de trabajo en el futuro.

Los beneficiarios:

Responder a la pregunta **¿para quién o quiénes?,** nos permitirá identificar a los beneficiarios directos e indirectos de las acciones que vayan a concretarse, a través de la realización del proyecto social.

Los **beneficiarios directos** son aquellas personas, grupos u organizaciones a quienes está destinada la propuesta. Son el grupo de personas, o la comunidad, el barrio o localidad, el sector social, la ONG, etc. que padecen el problema y que serán involucrados y afectados sin mediaciones, por la aplicación del proyecto.

> Por ejemplo, en un programa de capacitación acerca de cómo estimular en los niños habilidades cognitivas, los beneficiarios directos serán el grupo de personas que asistan a la capacitación.

Por su parte, los **beneficiarios indirectos** son aquellas personas, grupos u organizaciones, en los que repercute la mejoría de la población que directamente se benefició. También los beneficiarios indirectos pueden ser personas o grupos de personas o una determinada institución.

> Siguiendo el ejemplo anterior, los beneficiarios indirectos serán los niños que reciban el estímulo para el desarrollo de habilidades cognitivas.

Identificar claramente a ambos grupos de beneficiarios, nos permitirá pensar acciones adecuadas y además, nos dará la oportunidad de dimensionar la envergadura del proyecto, tanto como evaluar el impacto, una vez finalizado el mismo.

Cuanta más información sea posible reunir acerca de los beneficiarios, serán mayores las posibilidades de realizar acciones eficientes y eficaces y en consecuencia, habrá más posibilidades de “éxito” para el proyecto. Por ello, es necesario conocerlos en profundidad.

Podemos mencionar algunas pistas que pueden resultarnos de gran utilidad:

- Reconocernos como actores diferentes, cada uno con potencialidades y talentos para aportar al proyecto.

- No olvidar que los beneficiarios, en muchos casos, se encuentran en situación de vulnerabilidad y que el ritmo de la empresa es diferente al de los otros actores.

- Completar la información recabada con datos adicionales acerca del problema (cualquiera sea, analfabetismo, violencia familiar, desnutrición,

etc.) en fuentes calificadas y diversas. Será la oportunidad de comprender que nunca hay una sola causa, sino que **los problemas sociales son multicausales y complejos** y que se los resuelve sólo con acciones integrales, variadas y también diversas.

- Poder poner sobre papel las necesidades de los beneficiarios partiendo de una actitud de escucha.

- Asimismo, identificar las propias expectativas, así como nuestras actitudes y aptitudes personales, nos permitirá **ser conscientes de nuestras propias limitaciones** y nos evitará ofrecer más de lo que podemos dar evitando generar falsas expectativas o frustraciones.

En síntesis, es necesario darnos cuenta que nuestras acciones como voluntarios son muy importantes, ya que estarán afectando a la vida de otras personas, los beneficiarios. Entonces, una vez más, es necesario investigar y pensar, pero también escuchar y comprender, para que podamos realizar un verdadero aporte.

Involucramiento de los voluntarios en el proyecto: ¿En qué, cómo y cuándo colaborar?

Los voluntarios, aquellas personas dispuestas a donar su tiempo, capacidad, talento y sensibilidad en beneficio de los demás, podrán involucrarse en diferentes momentos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Dado que esta actividad se realiza en paralelo a otras (trabajo y vida personal), el tiempo que queda disponible es escaso, por ello será importante establecer desde el inicio cuál podrá ser el compromiso y en qué momento se materializará. Poder definir una colaboración realista ayudará a que los demás voluntarios con los que trabaje y los beneficiarios involucrados en el proyecto no se generen falsas expectativas y puedan distribuir las tareas de acuerdo a los tiempos de cada integrante del equipo del proyecto. Teniendo en cuenta lo expuesto, ayudará muchísimo que cada voluntario pueda detallar de qué tiempo dispondrá y cuáles serán las tareas en las que podrá involucrarse.

La participación desde los inicios conllevará el desafío de definir junto a la población beneficiaria el problema y los mecanismos de intervención. Desarrollar un diagnóstico y una formulación participativa permitirá que la población objetivo pueda adueñarse del proyecto sintiendo que ha sido valorada y escuchada desde el comienzo.

Asimismo, la formación de grupos de trabajo compuestos por voluntarios y beneficiarios permitirá un mejor acercamiento y conocimiento de la realidad sobre la que se quiere operar y, sobre todo, el enriquecimiento a partir de visiones y experiencias distintas. Cada grupo podrá contar con un coordinador que lleve la agenda de reuniones y el cuadro de actividades a realizar, con la finalidad de hacer un seguimiento periódico y constante de los avances.

Uno de los puntos más importantes dentro de la formulación será asegurar la sustentabilidad del proyecto. Los voluntarios serán un recurso más a tener en cuenta pero el proyecto no puede estar basado exclusivamente en sus saberes, capacidades y disponibilidad horaria. Los beneficiarios del mismo o aquellas personas de la organización encargadas de gestionarla también deberán comprometerse a llevarlo adelante.

Asimismo, será importante mantener una comunicación sistemática de logros y avances en la tanto en la etapa de formulación como en el desarrollo. Esto contribuirá

a que la gente involucrada en una parte del proyecto pueda ver el todo. Del mismo modo, ayudará a mantener informada a toda la comunidad afectada por el proyecto, servirá para la incorporación de nuevas voluntades y será de utilidad para otros voluntarios, personas e instituciones que quieran aprender de la experiencia realizada.

La empresa: ¿cómo hacerlos parte del proyecto?

La empresa es la organización que nos ha brindado el canal para poder participar del programa de voluntariado corporativo y desarrollar una actividad concreta en una comunidad determinada, elegida institucionalmente o de acuerdo a nuestros deseos e intereses.

A lo largo del proceso de formulación y gestión será fundamental participar e informar a la persona responsable de los voluntarios dentro de la empresa de los pequeños logros y avances, de este modo podrán sentirse parte del mismo, manteniendo y aumentando su apoyo.

Como comentamos anteriormente, la comunicación es primordial para sumar nuevas voluntades, para dar a conocer el proyecto con el fin de que sirva de inspiración a otros o para conseguir más apoyo.

Con el mismo objetivo, podrá invitarse a algún directivo a conocer a los beneficiarios y si se realiza alguna inauguración del proyecto comunicárselo, para que pueda asistir y compartir la experiencia.

El desafío de generar un proyecto participativo:

Si bien en la vida cotidiana estamos familiarizados con situaciones participativas propias o de otras personas, (reuniones de padres, invitaciones a talleres) la participación como tal es un proceso muy complejo que supone una ruptura y un aprendizaje por parte de quienes lo desarrollan y que se encuentra relacionado con el poder.

Hay tres niveles distintos de participación: el primero es el de la **información**, o sea el del conocimiento sobre un hecho (por ejemplo cuando leemos el diario y nos informamos sobre un tema particular, sabemos de qué se trata), el segundo es el de la **valoración u opinión**, cuando podemos señalar nuestra posición frente a un hecho, decimos si nos parece bueno o malo, calificamos esa información (por ejemplo una encuesta de opinión sobre un candidato político o un producto del mercado).

Estos dos niveles, suelen ser los más comunes y en realidad, se trata de lo que frecuentemente suelen llamarse formas simbólicas o aparentes de participación, porque tienden a ser vistos como las únicas formas de participar, aún cuando no se agotan en ellas todas las posibilidades.

Hay un tercer nivel, el que más nos compromete, que es el de la participación real, entendida esta como la intervención en la **toma de decisiones** (por ejemplo cuando decidimos en asamblea que se va a realizar un cambio en la institución donde trabajamos). Este proceso de toma de decisiones se aprende con la práctica y se puede aplicar tanto a situaciones simples como a problemas complejos.

Para decidir sobre algún tema primero tenemos que poder valorar la información que recibimos, y antes aún saber de qué se trata, por lo tanto cada nivel descansa en el cumplimiento del anterior.

Formular un proyecto de modo participativo es más difícil pero garantiza resultados de mayor alcance y de mejor calidad en todas las personas involucradas ya que apunta a resolver aquellas necesidades superiores del ser humano como son las de la creación, la libertad y la responsabilidad sobre los actos o decisiones que nos afectan.

Conceptos clave:

Beneficiarios Directos-Beneficiarios Indirectos-Voluntarios corporativos-Empresa-Proyecto Participativo.

4.- Estableciendo objetivos, metas y actividades: *¿para qué nos proponemos este proyecto?¿qué queremos lograr, modificar, mejorar, etc?*

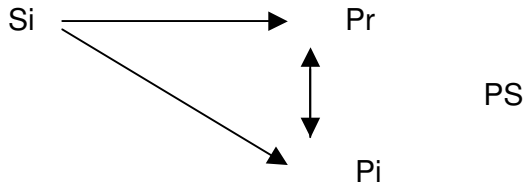
Uno de los pasos fundamentales en la elaboración de un proyecto social, es la determinación de los objetivos, metas y actividades del mismo.

Elaborar un proyecto es realizar un ejercicio de planificación y cuando hablamos de **planificar**, básicamente nos referimos a la proyección de un estado futuro determinado.

Para ello es fundamental determinar el problema o **situación inicial** (Si), es decir, la definición del problema. Una vez definido el problema y la situación desde la cual se parte, debemos realizar dos tipos de proyecciones: una **proyección de referencia** (Pr) en la que elaboramos el estado futuro del problema social sin nuestra intervención para un determinado período de tiempo.

> Por ejemplo cuál sería la situación de los niños y niñas menores de 12 años de una comunidad respecto al acceso a servicios de odontología al finalizar los próximos dos años (¿aumentaría o disminuiría la cantidad de niños y niñas que acceden al servicio sin nuestra intervención?); y una **proyección ideal** (Pi), en la que nos imaginamos el estado futuro del problema social con nuestra intervención para el mismo período de tiempo (por ejemplo, todos los niños y niñas menores de doce tienen acceso a servicios de odontología al menos dos veces al año).

El proyecto social (PS) es justamente la mejor alternativa elegida para intentar reducir al máximo la brecha entre la proyección ideal y la de referencia. Consiste en una serie de acciones coordinadas, simultáneas y secuenciales dirigidas a la obtención de los resultados deseados.



Dentro de este contexto se insertan los objetivos, metas y actividades del proyecto, formulados en base a la definición del problema realizada anteriormente

Existe mucha literatura abordando el tema de los objetivos, metas y actividades, dando diferentes definiciones que enriquecen y complejizan su estudio. De todas maneras, en líneas generales se puede decir que los **objetivos** son los estados o resultados futuros y deseados, que pretendemos alcanzar. A los fines operativos, éstos pueden dividirse en objetivos generales y objetivos específicos.

Un objetivo general es el propósito central del proyecto y responde a la pregunta ¿para qué queremos realizar el proyecto? Se logra a mediano y a largo plazo.

Por ejemplo, facilitar y mejorar el acceso al agua potable en una determinada comunidad.

Los **objetivos específicos** son los pasos intermedios que necesitamos ir cumpliendo para llegar al objetivo central del proyecto. Son más concretos y se realizan a corto plazo.

Por ejemplo, construir dos pozos de agua en lugares estratégicos de la comunidad, extender el tendido de la red de agua hasta dos escuelas a donde no llega.

Las **metas** son los objetivos o fines que se desean alcanzar en un tiempo determinado dentro del período que abarca el proyecto, medidas en términos cuantitativos.

Por ejemplo, aumentar la cantidad de habitantes que acceden al agua potable en un 20% durante el año 2005.

Por otro lado, las **actividades** son las tareas que llevaremos a cabo para poder alcanzar las metas; por ejemplo, la compra de materiales para realizar un pozo de agua, la perforación del suelo, la construcción del pozo. Dichas actividades deberán estar detalladas en un plan de trabajo con una determinada secuencia cronológica. Para ello será útil la confección de un **cronograma**.

En definitiva, objetivos y metas constituyen una cadena de medios a fines en la cual el status dependerá de la ubicación del fin dentro de dicha cadena. Por ejemplo, un objetivo de un proyecto puede, a su vez, transformarse en una meta de un proyecto posterior que lo continúe.

Conceptos clave:

Situación inicial-Proyección de referencia-Proyección Ideal-Objetivo General-Objetivos específicos-Metas-Actividades-Cronograma.

5.- Inversión: ¿cómo calcular los costos totales?

El Presupuesto: Una herramienta útil:

Un problema muy frecuente a la hora de llevar a la práctica un proyecto social es la falta de previsión en materia de los **gastos** y los **recursos** necesarios para realizar las actividades previstas. Es por eso que, cuando elaboramos un proyecto, el presupuesto se convierte en instrumento fundamental para una mejor implementación y control del mismo. Además, el presupuesto es esencial para una correcta planificación financiera ya que nos permite tener un conocimiento aproximado de la necesidad mensual de liquidez que tendrá el proyecto.

Acercándonos a una definición:

El **presupuesto** es el plan de acción dirigido a cumplir una o varias metas previstas, expresado en valores y términos económicos, y que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones.

Existen diferentes maneras de realizar un presupuesto, sin embargo, a la hora de llevarlo a cabo, no se puede prescindir de los siguientes elementos:

- **Tiempo del proyecto**: el tiempo puede ser medido en meses, años o en etapas. Para ello, es de vital importancia realizar un cronograma en el cual

se establezcan cuáles serán las diferentes etapas del proyecto y en el cual se plasmen las estimaciones de tiempo realizadas para las mismas.

- **Aporte de la empresa**: es el importe en dinero o en especie que aporta la organización a la cual pertenecen los voluntarios. Dentro de los aportes en especie no sólo se deberán tener en cuenta los aportes materiales (por ejemplo, computadoras, ladrillos, tejas, cemento) sino también los referidos a recursos humanos (el tiempo de trabajo de cada voluntario). Para ello se deberá realizar una estimación de la cantidad de horas laborales que cada voluntario aportará en un período de tiempo determinado y multiplicarlo por una estimación del valor de una hora de trabajo (se deberá tomar el valor de la hora de trabajo de la organización en la cual trabaja)

- **Aporte del voluntario**: es importante tener en cuenta que, más allá de las horas laborales cedidas por la empresa, generalmente el voluntario aporta tiempo propio fuera del horario laboral. Es por eso que estas horas deberán computarse en un rubro aparte. No obstante, creemos y somos conscientes de que esta forma precaria de valorar este trabajo no refleja cabalmente el grado de compromiso y el conjunto de capacidades y talentos aportados por los voluntarios.

- **Aporte de la organización social**: por contraparte social se entiende el aporte que realiza la institución (una ONG, una escuela) con la que estamos trabajando. Muchas veces nos preguntamos qué es lo que aportan estas organizaciones y pareciera que somos nosotros los que estamos haciendo todo el trabajo. Sin embargo, se pueden enumerar una serie de aportes que son de vital importancia para el éxito de un proyecto social.

    1. **Establecimientos**: muchas actividades se realizan en los establecimientos de estas instituciones (por ejemplo, apoyo escolar, talleres de teatro, cine o artesanías entre otros). Este no es un aporte menor ¿Se imaginan tener que salir a buscar un establecimiento cada vez que queremos realizar una actividad?
    2. **Tiempo de trabajo**: las personas que pertenecen a las instituciones también aportan su tiempo de trabajo. Pensemos que en muchísimas oportunidades también ellos son voluntarios. En este caso también deberíamos hacer una estimación del valor de las horas trabajadas.
    3. **Proximidad a los problemas y experiencia previa en la búsqueda de soluciones:** son los miembros de la institución quienes tienen contacto directo con los beneficiarios y quienes conocen a fondo los problemas que aquejan a la comunidad afectada. Si bien no hay forma de medir este rubro en un presupuesto, es sin duda uno de los más importantes (tanto para la definición del problema como para la elaboración de objetivos y metas, y su posterior cumplimiento). De aquí la relevancia de mantener una relación de diálogo fluida y "horizontal" con nuestros "socios sociales".
    4. **Otros aportes materiales**: gastos de gas, luz, agua que tengan los establecimientos, materiales que aporten para las actividades que se realicen, insumos de oficina, cafetería y otros.

Un presupuesto tipo, puede consistir en una tabla de doble entrada donde se ubican las fuentes de ingresos (aportes) de un lado, y los rubros a los que se imputarán estos gastos, por el otro. Dichos rubros, a grandes rasgos, se pueden dividir en:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales

Tomemos por ejemplo el caso de un proyecto de apoyo escolar. Tendremos entonces los recursos aportados por la Organización Social, los aportados por la empresa y los aportes de los voluntarios.

Presupuesto	Presupuesto estimado en $				Gasto real al final del proyecto en $				
Concepto	**Empresa**	**Volunt.**	**C.Social**	**Total**	**Empresa**	**Volunt.**	**C.Social**	**Total**	**Difer.**
Recursos Humanos									
Maestro día lunes	50	25	-	**75**	50	25	-	**75**	**-**
Maestro día miércoles	50	25	-	**75**	50	25	-	**75**	**-**
Maestro día martes	50	25	50	**125**	50	25	50	**125**	**-**
Total RRHH	**150**	**75**	**50**	**275**	**150**	**75**	**50**	**275**	**-**
Recursos Materiales									
Viáticos	20	-	-	**20**	19	-	-	**19**	**1**
Papelería e insumos	50	-	-	**50**	40	-	-	**40**	**10**
Refrigerios	10	-	10	**20**	10	-	10	**20**	**-**
Gas, luz y agua	-	-	10	**10**	-	-	10	**10**	**-**
Establecimiento	-	-	100	**100**	-	-	100	**100**	**-**
Total RRMM	**80**	**-**	**120**	**200**	**69**	**-**	**120**	**189**	**11**
TOTAL DE LA ETAPA	**230**	**75**	**170**	**475**	**219**	**75**	**170**	**464**	**11**

Un presupuesto es, entonces, una herramienta de previsión, control e implementación de un proyecto que deberá reflejar, de la mejor manera posible, la estructura del mismo.

Conceptos clave:

Presupuesto-Gastos-Recursos-Aportes de los diferentes actores.

6.- Ejecución: la puesta en marcha.

Una vez que el proyecto ha sido diseñado y se cuentan con los fondos para la ejecución, comienza la segunda parte del proyecto, su implementación.

La realización del mismo, requiere de la participación coordinada de personas y organizaciones que tendrán distintas funciones y responsabilidades en la gestión del proyecto.

En esta etapa lo fundamental será respetar el cronograma elaborado con las actividades y tareas proyectadas para cada fase.

Dentro de la ejecución podremos diferenciar las siguientes actividades:

La administración de los recursos*:* es muy importante que se designe a un responsable de la administración quien coordinará el uso del dinero, los materiales y la mano de obra que se invierta en el proyecto. En este caso deberá llevarse un registro escrito.

Seguimiento de actividades: para organizar el trabajo, será muy importante contar con un coordinador que lleve la cuenta de todas y cada una de las actividades y tareas, generando un cuadro de control.

Reuniones de actualización: será recomendable, dependiendo de la etapa de ejecución en la que se encuentre el proyecto, organizar reuniones semanales, quincenales o mensuales para evaluar la evolución del mismo. Del mismo modo, será deseable establecer una especie de reglamento con el fin de determinar de qué manera se tomarán las decisiones (por votación de la mayoría, por acuerdo entre las partes del proyecto, por acuerdo de los 2/3, etc.).

Conceptos clave:

Administración de recursos-Seguimiento de Actividades-Reuniones de Actualización.

7.- Monitoreo y evaluaciones. ¿Vamos por el camino correcto?

En nuestra vida laboral, profesional o compartiendo proyectos con otras personas, muchas veces cuando encontramos algún inconveniente en la marcha solemos detenernos para reflexionar sobre los errores y los aciertos de nuestras acciones, o revisamos los objetivos iniciales buscando información que nos sirva de base para definir el modo de continuar. Esta reflexión suele ser asistemática y subjetiva, y por lo tanto las decisiones que surjan de ella pueden no ser las más correctas.

Para medir los resultados de nuestro accionar, dentro del proceso de la planificación, contamos metodológicamente con el **proceso de la evaluación**, de carácter sistemático y objetivo, que brinda una retroalimentación que nos ayuda a optar por el camino o la forma más adecuados para avanzar.

Cuando evaluamos comparamos *"lo deseable*", como el ideal que orienta la acción con *"la realidad"* o sea los cambios que realmente notamos como resultado del desarrollo del proyecto.

Asimismo, la evaluación no es algo aislado sino que es procesual, es una dimensión del proyecto de carácter permanente que mediante la indagación de cada momento del mismo nos permite valorar lo que hacemos y tomar decisiones acertadas para las próximas etapas.

Existe una diversidad de posibilidades de evaluar a partir de los criterios que nosotros mismos establezcamos, la misma puede variar según consideremos el momento, el protagonista, el objeto, la metodología o los objetivos que se persigan al realizarla.

Así, para tomar algunos de estos criterios, según el momento en que se realiza y los objetivos a los que se orienta, podemos distinguir entre la evaluación inicial o diagnóstica, la de proceso, la de resultados y la de impacto.

La **evaluación diagnóstica** es una investigación en profundidad que se realiza al comenzar un proyecto para establecer indicadores acerca de la gestión del mismo y los resultados que se darán en la población objetivo. Sirve para realizar un análisis que permita tomar decisiones sobre aspectos iniciales de un proyecto.

> Por ejemplo, en un proyecto de una panadería comunitaria, podemos analizar si el grupo o asociación de personas que van a participar tienen experiencia previa en proyectos asociativos (capacidades institucionales de los actores involucrados en el proyecto), quiénes y cuántos son los vecinos que van a formar parte del proyecto (dimensionamiento del proyecto), cómo se va a efectuar la cadena de distribución del pan (la correcta distribución de

mecanismos y tiempos de acceso al programa), en qué parte del barrio va a estar ubicada (las posibilidades de accesibilidad de la misma), etc.

La **evaluación de proceso** se realiza durante la ejecución del proyecto, determina si los componentes del proyecto son funcionales a los objetivos, busca detectar dificultades inherentes a cada etapa de la ejecución del proyecto para corregirlas oportunamente y evitar complicaciones posteriores. Pueden realizarla los integrantes del proyecto o algún agente externo (experto o institución no participante del mismo).

Por ejemplo, al concluir el primer año de desarrollo de un programa de meriendas reforzadas en una escuela rural, los maestros y los voluntarios de la empresa que desarrollan el programa realizan un taller de evaluación para determinar si hay que variar el menú, aumentar las raciones, involucrar más personas en el momento de ofrecer la merienda, incluir nuevas actividades recreativas asociadas a la merienda, etc.

Es diferente del **seguimiento y monitoreo**, que se refiere al examen continuo o periódico que los niveles jerárquicos de la administración de un proyecto suelen efectuar para tener información sobre la manera en que se está ejecutando una actividad. Por ejemplo, cuando se revisa la entrega de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados y otras acciones necesarias para el progreso del proyecto de acuerdo al plan trazado. El seguimiento y monitoreo es útil para la implementación de cambios parciales y para la realización de ajustes en los tiempos y costos de las diversas actividades, por lo tanto debe preverse como parte de las actividades durante la planificación del proyecto con la suficiente flexibilidad para adaptarse a las transformaciones que se den luego durante la ejecución.

En el ejemplo del proyecto de meriendas reforzadas en la escuela, una acción de monitoreo y seguimiento se da cuando el equipo coordinador del proyecto se ocupa de constatar periódicamente que el suministro de leche, del pan y de los otros alimentos llegue en tiempo y forma, así como también, que las personas que trabajen en el proyecto cumplan con las tareas, se sientan satisfechas con lo que hacen, etc.

La **evaluación de resultados** se realiza en la etapa de finalización del proyecto, ya no para intervenir en este proyecto sino para anticipar situaciones futuras. Permite analizar el cumplimiento de las metas para cada uno de los objetivos específicos del proyecto en términos de efectividad (¿logramos realmente los resultados que buscamos y no otros?), eficacia (¿los logramos del mejor modo, con calidad?) y eficiencia (¿los logramos al menor costo, con economía?).

Por ejemplo, si tomamos un proyecto de vacunación de los niños de un barrio, al evaluar los resultados vamos a contar los niños que fueron vacunados (en relación a los que teníamos estimados para vacunar), el dinero real invertido en vacunas (frente al previsto), la cantidad de días o meses invertidos (en relación al estimado), etc.

Los investigadores sociales hablan de **impacto** como “el resultado de los efectos de un proyecto”. Los resultados netos (impacto) son las alteraciones en el grupo o población objetivo que pueden atribuirse *única y exclusivamente* al proyecto. Los resultados brutos son el conjunto de cambios que se observan en la población objetivo después que un proyecto ha estado funcionando durante un tiempo suficientemente largo para que tales modificaciones sean observables.

O sea que luego de un tiempo de existencia de un proyecto en una comunidad o grupo de personas pueden observarse cambios, y denominamos **evaluación de impacto** al análisis que permite conocer estos cambios relevantes en las condiciones de vida de la población o grupo de beneficiarios, en especial los que fueron

consecuencia directa de las intervenciones producidas desde el proyecto. La evaluaciones de impacto nos orientan en la decisión acerca de la continuidad, la expansión o la terminación de un proyecto.

> Por ejemplo; al visitar un paraje rural luego de la implementación de un programa de recreación y espacios verdes, los evaluadores encuentran que la mayoría de los chicos del paraje utilizan los juegos que se instalaron en la plaza comunitaria inaugurada por el programa, modificaron sus conductas recreativas porque conocen más juegos, están más tiempo al aire libre y sus madres además incrementaron sus relaciones sociales entre sí por el tiempo que comparten en la plaza acompañando a sus hijos. Además, dado que llegó un nuevo financiamiento para arreglar el centro de salud, existe la iniciativa de este grupo de madres de formar una cooperadora para trabajar en el proyecto del centro de salud. De modo muy general, en una evaluación de impacto concluiría que el programa cumplió con sus objetivos (la recreación de los niños en espacios verdes) y puede darse por finalizado. Además, recomendaría la implementación de nuevos proyectos a nivel local que vehiculicen el capital de asociación y motivación que se ha generado entre las madres de los niños.

Por último, **la evaluación participativa o evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios** permite también evaluar la ejecución de un proyecto, incorporando la perspectiva y la mirada de la población o grupo beneficiario en este análisis. Incluir la opinión de los beneficiarios de los proyectos permite transferir capacidades de análisis a los mismos y genera en nosotros, los voluntarios que impulsamos estos proyectos, un espacio de aprendizaje, donde la escucha y la observación de los otros protagonistas enriquecen nuestra propia visión del proyecto.

Las evaluaciones participativas nos brindan insumos para reflexionar sobre la relación entre el proyecto y las necesidades de sus destinatarios, los efectos sobre sus condiciones de vida o sus actitudes cotidianas, su percepción y nivel de gratificación respecto al logro de los resultados y sus principales prioridades y demandas actuales y futuras.

Como ejemplo de este tipo de evaluaciones podemos relatar la experiencia vivida al finalizar un proyecto de construcción comunitaria de canales de riego en una comunidad rural de Salta, en la que los pequeños productores y los integrantes del equipo que trabajó en el proyecto realizaron un encuentro participativo. Se desarrollaron distintas actividades de análisis y reflexión, (algunas coordinadas por los propios productores) durante varios días para recuperar, en conjunto, el proceso vivido durante la ejecución de la obra. Se revisaron los aprendizajes logrados a partir de la experiencia de trabajar juntos, los obstáculos que se enfrentaron y los beneficios obtenidos. Ese encuentro sirvió de base para que la organización de pequeños productores confeccionara su agenda de reuniones de trabajo con independencia del equipo de apoyo. Este último, a su vez, sistematizó la producción del encuentro y, con la autorización de los pequeños productores, publicó un documento de consulta para otros grupos u organizaciones que quieran realizar una experiencia similar en el futuro.

Conceptos clave:

Proceso de evaluación-Evaluación Diagnóstica-Evaluación de Proceso-Seguimiento y Monitoreo-Evaluación de Resultados-Evaluación de Impacto-Evaluación Participativa.

De las buenas intenciones a los buenos resultados.

Anexo: Preguntas orientadoras y ejemplo.

A continuación detallamos una serie de preguntas orientadoras que nos servirán de guía para la formulación de nuestro proyecto social. Tomamos algunos ejemplos para ilustrar estas preguntas y los conceptos teóricos que se encuentran detrás de ellas.

Los empleados de la empresa CAC S.A. realizaban colectas de alimentos para un comedor de Villa Margarita. Luego de un año de relación y a partir de la propuesta de la empresa de realizar proyectos sociales para ser financiados, decidieron involucrarse como voluntarios del comedor para identificar una problemática, desarrollar un proyecto concreto y de este modo profundizar la relación que venían manteniendo.

PREGUNTA ORIENTADORA	CONCEPTO TEÓRICO/ METODOLÓGICO	EJEMPLO
1¿Qué problemas identificamos en el entorno (ciudad, población a la que atiende) de la organización con la que nos proponemos trabajar? ¿Cuál priorizamos?	Identificación y priorización de la IDEA DE PROYECTO	A partir de la concurrencia al comedor de Villa Margarita y del contacto directo con la gente que allí acude, los voluntarios decidieron realizar una reunión con los padres que atienden el comedor para interiorizarse de los problemas a los que debían hacer frente. En esta reunión se conversaron varios temas: falta de apoyo de la Municipalidad, gran demanda de la gente del barrio para asistir al comedor, falta de alimentos esenciales para una dieta rica en proteínas, bajo rendimiento escolar de los chicos que asisten al comedor, entre otros. El **problema del bajo rendimiento escolar** fue señalado como muy importante por los padres, que sentían que no contaban con herramientas necesarias para colaborar con sus hijos e identificaban como fundamental que pudieran seguir concurriendo a la escuela, cosa que ellos no habían podido hacer cuando eran chicos.

PREGUNTA ORIENTADORA	**CONCEPTO TEÓRICO/ METODOLÓGICO**	**EJEMPLO**
2. ¿Qué queremos hacer?	Definición del OBJETIVO GENERAL y de los OBJETIVOS ESPECÍFICOS. (Transformar el problema en una proposición positiva)	El grupo de voluntarios recogió esta inquietud, a la que también consideraban fundamental, y decidieron realizar un proyecto para trabajar en la mejora del rendimiento escolar de los chicos que asisten al comedor de Villa Margarita. Esto fue consensuado con los padres que atienden el comedor y se transformó en el objetivo general del programa. Para desarrollar los objetivos específicos, los voluntarios se reunieron con los padres y formularon los siguientes: -Desarrollar estrategias didácticas para la mejor comprensión de los chicos. -Favorecer en los chicos hábitos de aprendizaje independiente. -Involucrar a los padres en el proceso de aprendizaje de los chicos. -Brindar herramientas a los padres para que ayuden a los chicos en el proceso de aprendizaje.
3. ¿Por qué y para qué vamos a trabajar en esta cuestión?	FUNDAMENTACIÓN/ justificación de la relevancia del problema y recopilación de antecedentes.(qué se ha hecho en relación con el problema)	Los docentes manifestaron en las reuniones de padres que los chicos que asistían al comedor presentaban bajo rendimiento escolar. Esto se evidenciaba en las calificaciones. Hasta el momento no habían surgido iniciativas de apoyo escolar en la zona en la que funciona el comedor. Simultáneamente, la escuela reconocía el problema del bajo rendimiento pero la atención del mismo sobrepasaba su capacidad de respuesta. Los voluntarios decidieron acercarse a conocer

		a las docentes y profundizar su conocimiento sobre el tema.
PREGUNTA ORIENTADORA	**CONCEPTO TEÓRICO/ METODOLÓGICO**	**EJEMPLO**
4. ¿Para quiénes vamos a hacerlo?	Definición y caracterización de los BENEFICIARIOS/DESTINATARIOS del proyecto (cualitativa y cuantitativamente)	El proyecto está destinado a 50 chicos de EGB I y II que asisten al comedor y a 20 padres que lo llevan adelante (beneficiarios directos). Asimismo, como beneficiarios indirectos podemos identificar a la comunidad educativa de Villa Margarita y los grupos familiares de los chicos participantes del proyecto.
5. ¿Dónde y cuándo vamos a hacerlo?	LOCALIZACIÓN / ubicación del proyecto (en qué provincia, ciudad, barrio)	El proyecto se desarrollará en el comedor de Villa Margarita (partido de La Loma, provincia Santa María) dos veces por semana, tres horas cada día, aprovechando el contra-turno de la escuela
6. ¿Qué tareas/pasos vamos a realizar para abordar el problema?	Descripción de las ACCIONES/ PRESTACIONES del proyecto	-Convocatoria a los padres que atienden el comedor para participar de la experiencia del apoyo escolar. -Consulta a docentes y relevamiento de las necesidades de aprendizaje de los chicos. -Desarrollo de reuniones con especialistas en educación para consultarlos sobre cómo abordar la capacitación con los padres y con los voluntarios. -Diseño conjunto de la capacitación de apoyo escolar en base a las necesidades relevadas. -Capacitación a los padres y voluntarios para que desarrollen tareas de apoyo escolar. -Acciones de apoyo escolar. -Reuniones con directivos y docentes para medir los avances en la escuela a partir de la implementación del apoyo escolar. -Planificación de acciones para garantizar que haya espacio físico y equipamiento para el desarrollo de la tarea.

PREGUNTA ORIENTADORA	**CONCEPTO TEÓRICO/METODOLÓGICO**	**EJEMPLO**
7. ¿Qué resultados queremos alcanzar?	Establecer las METAS (cuantitativas) para cada objetivo	-Lograr que el 80% de los chicos que asisten al comedor (40 chicos del total de 50) mejoren su rendimiento escolar en un 40% en el área de lengua y en un 40% en el área de matemática al finalizar el año escolar. -Lograr que un 50% de los 20 padres asistan 2 veces por semana para brindar 3 horas de apoyo escolar.
8. ¿Durante cuánto tiempo vamos a implementar el proyecto?	Distribución del CRONOGRAMA (organización de las actividades en el tiempo)	Etapa de implementación: -Febrero: convocatoria a los padres. -Marzo: reuniones en la escuela, visita s a especialistas, diseño de la capacitación. -Abril: capacitación a los padres y voluntarios. -Mayo-Julio: primera etapa de apoyo escolar. -Julio: primeras reuniones de evaluación y reformulación. -Agosto-Noviembre: segunda etapa de apoyo escolar. -Diciembre: evaluación final.
9. ¿Quiénes lo vamos a hacer?	Quiénes se hacen cargo de la implementación del proyectos dentro de la organización, con quiénes (otras organizaciones, instituciones) nos podemos asociar para hacerlo.	En este proyecto están involucrados: un grupo de 15 voluntarios de CAC S.A., padres, docentes y directivos (que serán consultados en momentos específicos), empresa CAC S.A y especialistas e instituciones especializadas.

PREGUNTA ORIENTADORA	**CONCEPTO TEÓRICO/ METODOLÓGICO**	**EJEMPLO**
10. ¿Con qué recursos lo vamos a hacer?	Estimación de los recursos materiales y humanos necesarios para llevarlo a cabo. Recursos propios y de terceros. PRESUPUESTO - FINANCIAMIENTO	-Insumos escolares (lápices, gomas, cuadernos, tiza, pizarrón, manuales y otros) -Gastos de traslado de los voluntarios -Refrigerios -Establecimiento donde desarrollar las actividades -Servicios del establecimiento (gas, luz, agua) -72 hrs. anuales por cada voluntario -10 hrs anuales de los especialistas en educación destinadas a consultas técnicas y capacitación -30 hrs anuales por cada padre que trabaja en el comedor -15 hrs anuales de los Docentes Directivos para reuniones de consulta
11. ¿Dónde vamos a obtener los recursos?	Identificación de las FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	Las fuentes de recursos serán las siguientes: - Empresa: insumos escolares, gastos de traslado, refrigerios, 48 hrs anuales (de las 72 hrs necesarias) por cada voluntario (horario laboral), honorarios de los especialistas en educación. - Voluntarios: 24 hrs anuales (de las 72 hrs necesarias) por cada voluntario (horario extra laboral) - Compañeros de trabajo: colecta de útiles - Comedor de Villa Margarita: 30hrs de cada uno de los padres que trabajan en el comedor; establecimiento y servicios - Voluntarios y comedor: realización de una feria

		de comida para colectar **dinero** para aportar al proyecto.
PREGUNTA ORIENTADORA	**CONCEPTO TEÓRICO/ METODOLÓGICO**	**EJEMPLO**
12. ¿Cómo vamos a saber si estamos haciendo lo que nos propusimos?	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	El grupo de voluntarios se reunirá una vez por mes con los padres involucrados en el proyecto y una vez por mes con el coordinador de voluntarios de la empresa para evaluar la marcha de las actividades, el cumplimiento de las responsabilidades, la provisión de insumos, la asistencia de los chicos al apoyo escolar y los conflictos que surjan a partir de la implementación del proyecto.
13. ¿Cómo vamos a saber si alcanzamos los resultados y objetivos propuestos?	EVALUACIÓN	En el cronograma se plantea una evaluación a mediados del proyecto (julio) y otra al final del mismo para evaluar los resultados (diciembre). Los instrumentos de evaluación serán los siguientes: análisis de las calificaciones obtenidas por los chicos al finalizar el ciclo lectivo, la opinión de los padres y la opinión de los docentes.
14. ¿Cómo vamos a comunicar y a difundir la experiencia y los resultados obtenidos?	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	-Difusión del proyecto en Villa Margarita a través de la cartelera del comedor. -Informes trimestrales para la empresa con el avance del proyecto incluyendo los testimonios de los beneficiarios. -Documento de difusión con los resultados de la evaluación final. -Invitación al CEO/Directivo de la empresa para que conozca el comedor en el horario en el que se brinda apoyo escolar. -Acto de cierre del año de apoyo escolar involucrando a todos los actores participantes con entrega de certificados y diplomas de agradecimiento.

Bibliografía consultada:

-Bombarolo Félix y Cherny Francisco, *Guía para la formulación de proyectos sociales*. 2004.

-Cohen Ernesto y Franco Rolando*, Evaluación de Proyectos Sociales.* Siglo Veintuno Editores.

-Consejo Nacional de la Mujer, *Formulación de proyectos sociales.*

-Forni Floreal, *Formulación y Evaluación de Proyectos de Acción Social.* Editorial Humanitas.

-Fundación Compromiso, *Manual de formulación de proyectos sociales.*

-Russell Ackoff, *Planificación de la empresa del futuro*, Editorial Limusa, 1998.

-Russell Ackoff, *Un concepto de planeación de empresas*, Editorial Limusa, 1998.

-Siderca y ODS (Organización para el Desarrollo Sostenible), *"Gerenciamiento de instituciones de la sociedad civil, fortalecimiento de ONGs y líderes"* Manual del participante.

-SIEMPRO, *Gestión Integral de Programas Sociales.* Cuadernillo de UNESCO y Fondo de Cultura Económica.

-Sirvent María Teresa, *Educación de adultos: Investigación y participación. Desafíos y contradicciones*. Libros del Quirquincho, 1994.

-Sotelo Maciel, Aníbal Jorge, *Orientaciones metodológicas para el análisis situacional y formulación de estrategias. Escuela Superior de Trabajo Social*. UNLP. 1997.

-Tamargo, María del Carmen, *Programa de Desarrollo de Proyectos*, Fundación Compromiso.

Noviembre 2004. Documento elaborado por el Equipo del Departamento de Empresa & Comunidad de la Fundación Compromiso: Beatriz Anchorena, Alejandro Bautista, Cora Bertachini, Marina Gonzalez Ugarte, Guillermina Lazzaro y Dina Pesce.

Ciclo de Desayunos de Intercambio sobre Responsabilidad Social Empresaria

Durante 2004, Fundación Compromiso y AmCham, con el objetivo de generar espacios de intercambio de experiencias y mejores prácticas, llevaron a cabo un ciclo gratuito de desayunos de trabajo en los que se abordaron diferentes temáticas vinculadas a la RSE:

- **1 de abril: Balance Social: su importancia para la empresa y la comunidad.** A cargo de Alicia Rolando del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) y con la participación especial de Tomás Gastón del Consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, y Juan Padilla de Gestión de Proyectos de Economía Social (GPS).
- **6 de mayo: El Consumidor Responsable.** A cargo de Rodrigo Gómez Iza Director del Centro para le Responsabilidad Social del Grupo Interrupción y con la participación especial de la Diputada Roxana Bertone y Claudio de la Fuente de la Asociación Coordinadora de Usuarios, Consumidores y Contribuyentes (ACUCC).
- **3 de junio: ¿Cómo medir la eficiencia de los programas de relaciones con la comunidad?** A cargo de Cecilia Mosto, Directora de CIO Argentina y con la participación especial de Patricio Sutton de Cruzada Patagónica y Mariana Fonseca de Fundación Cimientos.
- **1 de julio: La comunicación al servicio de la RSE.** A cargo de Alejandro Langlois, Director de ComunicaRSE y con la participación especial de Dominique Biquard de Identia y Jorgelina Silva de Salem Viale.
- **28 de julio: Voluntariado Corporativo como Política de Recursos Humanos.** A cargo de David Halley, Director de Desarrollo Internacional de Business in the Community, Gran Bretaña.
- **2 de septiembre: La Agenda de la Responsabilidad Ambiental de las Empresas.** A cargo de Javier Corcuera, Director General de Fundación Vida Silvestre Argentina y con la participación especial de Daniel Giagnoni de Unifón.
- **7 de octubre: Derechos Humanos y Empresa: Una Agenda a Construir.** A cargo de Martín Bohmer, Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Palermo y Director del Area Justicia del Centro de Implementación de Políticas Públicas para el Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Y con la participación especial de Roberto Saba, Director Ejecutivo de la Asociación por los Derechos Civiles (ADC).
- **5 de noviembre: La Visión de la Sociedad sobre la Responsabilidad Social Empresaria.** A cargo de Ricardo Hermelo, Director del Área de Opinión Pública de TNS-Gallup.

FUNDACION COMPROMISO

Arenales 1457 – 7mo piso
AAO1061 Buenos Aires
Teléfono y fax (011) 4811-3149 y 4813-3927
www.compromiso.org

Consejo de Administración

Presidente: Pedro Simoncini
Vicepresidente: Marita Carballo
Secretario: Luis Ulla
Tesorero: Félix de Barrio

Consejeros: Claudio Biquard, Isolda Calsina, Juan Cambiaso, Guillermo Harteneck, Manuel Mora y Araujo, Miguel Pellerano, Ana Petrini, Julio Saguier, Enrique Valiente Noailles

Cuerpo de Asesores:
Guillermo Arboleya, Gabriel Berger, Dominique Biquard, Rafael Braun, Margarita Carlés, Guillermo Caro, Martín del Nido, María Eugenia Estenssoro, Gabriel Griffa, Frances Hesselbein, Yolanda Kakabadse, Patricia López Aufranc, Enrique Morad, Mercedes Oris de Roa, Beatriz Pellizzari, Diego Rosarios

Equipo de gestión

Dirección General
Carolina Biquard, Directora Ejecutiva
Silvana Fumega, Asistente

Fortalecimiento Institucional

Departamento de Capacitación
Mariana Lomé, directora
Laura Gervasi
María Eugenia Braun

Departamento de Asesoramiento Institucional
Edith Schrott, directora
Juan Bautista Pera
María del Pilar Chebez

Programa de Fortalecimiento Económico
Fernando Frydman, director

Empresa & Comunidad
Beatriz Anchorena, directora
Dina Pesce

Relaciones Internacionales y Gubernamentales
Luz Santamarina
María Inés Paz

Comunicación
Rosario Barbosa
Lorena De Meo

Administración y Finanzas
Jorge Barrán, director
Alicia Guevara
Viviana Saieg

FUNDACION COMPROMISO

Fundación Compromiso
Departamento de Empresa & Comunidad

"Asesoramos a las empresas en sus estrategias y programas de vinculación e integración con la comunidad, contribuyendo con la responsabilidad social empresaria".

Voluntariado Corporativo

Brindamos las herramientas para que cada empresa implemente su propio programa facilitando que los empleados con motivaciones solidarias se transformen en Voluntarios y que junto a organizaciones sociales colaboren profesionalmente con la comunidad.

- Encuestas de actitud
- Capacitaciones a voluntarios corporativos.
- Relevamiento de los principales problemas de la comunidad.
- Cómo generar y potenciar alianzas del sector empresario con organizaciones sociales.
- Diseño y marco político del programa de Voluntariado en la empresa.
- Asistencia a la organización social que recibirá trabajo voluntario.
- Articulación de espacios de planificación conjunta entre la empresa, los empleados y la organización social a fin de lograr resultados de alto impacto.

Acción Comunitaria

Colaboramos en la definición del perfil de la empresa respecto a su vinculación con la comunidad, con el objetivo de generar estrategias y programas sustentables y de alto impacto.

- Investigación Diagnóstica sobre los principales problemas sociales de la comunidad y los principales actores vinculados a la resolución de los mismos.
- Planificación estratégica del área de acción comunitaria, involucrando actores sociales, socios estratégicos.
- Evaluación y selección de organizaciones sociales socias.
- Diseño de proyectos con la participación de la empresa y las organizaciones sociales.
- Desarrollo de convenios con organizaciones sociales.
- Implementación del programa, acompañamiento de los proyectos y fortalecimiento de las organizaciones sociales.
- Desarrollo de actividades de capacitación para organizaciones sociales.
- Evaluación de resultados y de impacto del programa.

Centro de Soluciones

- Asesorías puntuales a empresas.
- Desarrollo de manuales de trabajo.
- Investigaciones.
- Servicios y espacios de intercambio para optimizar la inserción social de la empresa.
- Desayunos de trabajo.
- Seminarios.