

Este Manual está dirigido a los voluntarios corporativos, a los referentes de las empresas que desarrollan programas de Voluntariado Corporativo, a las organizaciones sociales, y a todas las personas e instituciones que ya desarrollen o tengan previsto comenzar un programa de voluntariado en el marco de la responsabilidad social empresaria.

Desde Fundación Compromiso elaboramos esta guía teórico metodológica como una síntesis de los aprendizajes que hemos construido en nuestro trabajo junto a las empresas y organizaciones sociales que han sido parte de nuestros programas de Voluntariado Corporativo desde el 2003<sup>1</sup>.

Todavía queda mucho por recorrer en este valioso y desafiante camino del voluntariado corporativo, -puerta de ingreso en muchas empresas de nuestro país al nuevo paradigma de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)-, pero hoy queremos detenernos por un instante para recuperar la experiencia acumulada y compartirla con Ustedes, confiando en que las ideas y orientaciones prácticas que les ofrecemos contribuyan a mejorar la gestión social del voluntariado.

Esperamos que este manual ayude a fortalecer el bagaje conceptual y técnico de los programas de Voluntariado Corporativo que ya vienen funcionando; y que también oriente a lanzarse al desafío de ser voluntarios corporativos a los que aún están indecisos, ya que para nosotros, es una gran oportunidad que tienen las empresas y sus empleados de brindar tiempo, capacidades, talentos y, sobre todo, sensibilidad social para avanzar hacia una sociedad más inclusiva y construir entre todos un mundo más sustentable.

---

<sup>1</sup> Desde 2003 hemos trabajado en PVC con las siguientes empresas: American Express, Argencard, Dow, Fundación IRSA, Fundación YPF, General Motors, Kraft Foods, Mapfre, Mercedes Benz, Pan American Energy, SC Johnson, Transportadora Gas del Sur.





# ÍNDICE

1.	Contexto de los Programas de Voluntariado Corporativo (PVC)	4
2.	¿Qué es un Programa de Voluntariado Corporativo? Sus elementos clave	5
3.	El círculo virtuoso de los PVC	7
4.	El rol de la empresa y las organizaciones en los PVC	8
5.	Los voluntarios corporativos: sus campos de acción, sus motivaciones, y sus postulados y valores	10
6.	La asistencia técnica profesional en un PVC	14
7.	Las alianzas sociales como marco de un PVC estratégico	15
8.	Modelos de PVC	18
9.	La metodología de proyectos sociales como herramienta del voluntariado	21
10.	Las etapas de un PVC	23
11.	10 claves para gestionar un PVC	25
12.	La experiencia de Fundación Compromiso en Programas de Voluntariado Corporativo. Casos: Dow, General Motors Argentina, Kraft Foods Argentina, Mercedes-Benz Argentina, SC Johnson y Transportadora Gas del Sur	26
13.	Encuentros de Voluntarios Corporativos	36
14.	Repertorio de ejercicios participativos de los Encuentros de Voluntarios Corporativos	40
15.	Glosario	42
16.	Bibliografía consultada	44
17.	Acerca de Fundación Compromiso	46
	<b>+ Se adjunta un insert con el Esquema temporal de las etapas: pasos y productos de un Programa de Voluntariado Corporativo</b>	

Los Programas de Voluntariado Corporativo (PVC) nacen en las empresas como un primer acercamiento al campo de la RSE y conforman tanto una respuesta interna de la compañía, en términos de política de recursos humanos como también una iniciativa social externa de relaciones con la comunidad.

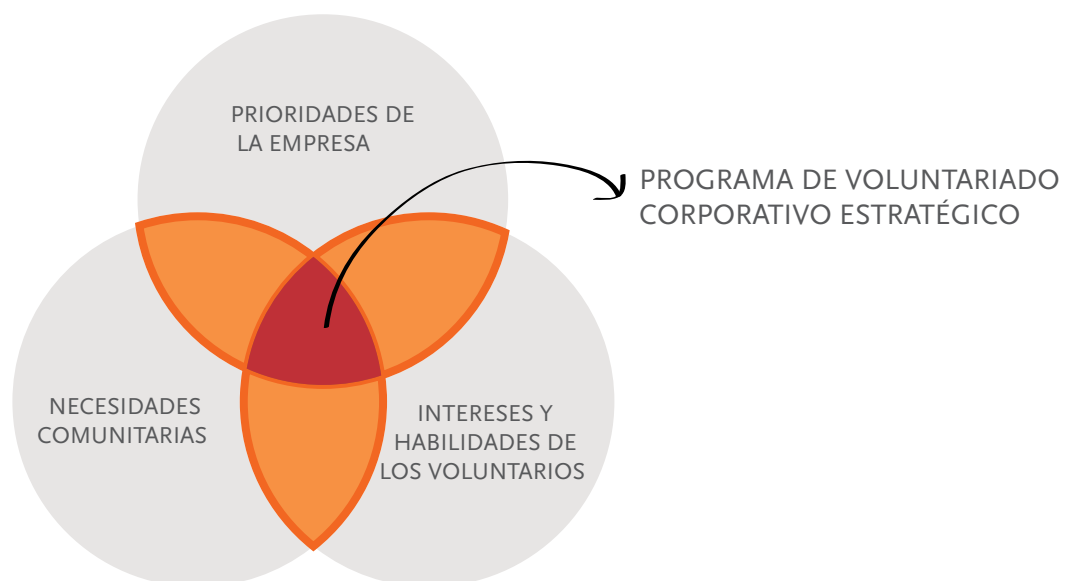
Por un lado, es parte de una política de recursos humanos porque la empresa le ofrece a sus colaboradores una alternativa de participación ciudadana para canalizar sus inquietudes personales de trabajo comunitario y solidario. De esta manera la compañía construye puentes con diversas organizaciones sociales de la comunidad. Y por su parte, 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 PVC incorporan, más allá del campo de acción elegido, las variables fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial: derechos humanos, ciudadanía e inclusión social, medioambiente, ética y transparencia. Cada una de estas dimensiones ofrece una oportunidad de fortalecer los PVC.

Estos programas les permiten a las empresas comenzar a delinear políticas de gestión, comunicación, recursos humanos y relaciones con la comunidad que suponen trabajar de forma sistemática en la aplicación de las 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 a enriquecer las políticas corporativas que fueron delineadas por la alta dirección, ya que la posibilidad de éxito se multiplica con la suma de voces nuevas que representan diferentes intereses de la sociedad. En estos casos, se plantea un Programa de Voluntariado Corporativo Estratégico.



## 2 ¿Qué es un Programa de Voluntariado Corporativo? Sus Elementos Clave

Se entiende por Voluntariado Corporativo al 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.

El desafío del Voluntariado Corporativo es generar espacios de articulación y sinergia entre la empresa, sus empleados y la comunidad. Estos tres actores conllevan motivaciones, objetivos y necesidades específicas diferentes, y si bien es complejo integrar estas visiones en el desarrollo de un trabajo mancomunado, su articulación supone un valor agregado significativo.

Algunas de las definiciones de más repercusión acerca de Voluntariado Corporativo son:

### Un PVC implica tener en cuenta

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

## definiciones

EE.UU.	GRAN BRETAÑA	BRASIL	PERÚ	CHILE
<b>Boston College</b>	<b>Business in the Community</b>	<b>Ethos</b>	<b>Asociación Trabajo Voluntario</b>	<b>Forum - Empresa</b>
El Voluntariado Corporativo es un programa de ayuda a la comunidad, cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa.	La movilización de las empresas de tiempo, talento, energía y recursos de sus empleados para contribuir a la comunidad. Esto incluye: compromiso a largo plazo, desarrollo de capacidades y tareas concretas, transferencia de capacidades, desafíos de trabajo en equipo, apoyo de la compañía a los proyectos.	El voluntariado empresarial se refiere a un conjunto de acciones realizadas por las empresas para incentivar y apoyar el desarrollo de sus empleados en actividades voluntarias en la comunidad.	Es una actividad promovida y facilitada por una empresa, en la cual los empleados u otras personas cercanas a la organización tienen la oportunidad de participar como voluntarios en programas sociales destinados a apoyar a organizaciones sin fines de lucro y sus beneficiarios.	Voluntariado Corporativo es cualquier mecanismo formal y organizado utilizado por una empresa, para incentivar y apoyar a sus empleados y pensionados a ofrecer voluntariamente su tiempo, su capacidad y sus talentos al servicio de la comunidad. Un programa empresarial que moviliza recursos voluntarios de los empleados y la empresa con la misión de satisfacer necesidades de la comunidad.

Las características que distinguen a los PVC de otras iniciativas voluntarias de carácter informal son:

1. Apoyo de la Alta Dirección a la realización del PVC:

- ◊ Incorporando el voluntariado a los valores de la empresa, y
- ◊ Formulando una política de VC que establezca reglas claras para los voluntarios y las organizaciones sociales (OS).

2. Aporte de recursos económicos, humanos y tecnológicos, lo que implica:

- ◊ Designar un Comité Estratégico y Líder / Coordinador de los voluntarios corporativos.
- ◊ Contar con un presupuesto aprobado.

- ◊ Establecer un Banco de Tiempo o una Política de Horas destinada al Programa de Voluntariado<sup>1</sup>.
- ◊ Permitir 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:

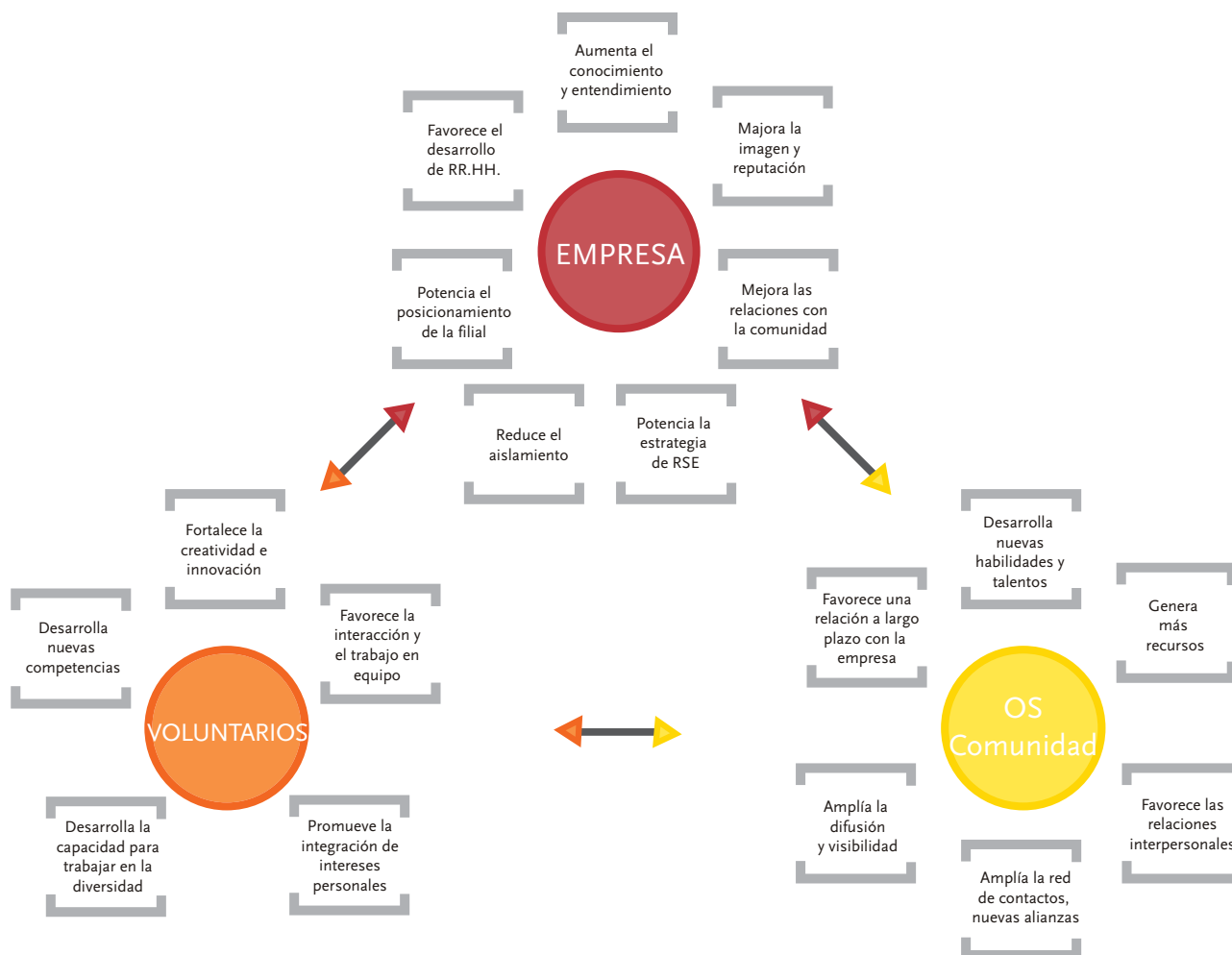
- ◊ Un sistema de capacitación, seguimiento, motivación y reconocimiento de los voluntarios corporativos.
- ◊ Un ciclo de capacitación para las organizaciones sociales que participan del Programa.
- ◊ Un plan de comunicación interna y externa
- ◊ El desarrollo de un proceso de evaluación general del programa.

<sup>1</sup> Existen diferentes metodologías para desarrollar un Banco de Horas o Política de Horas. Por ejemplo, establecer un tope máximo de horas anuales, distribuido entre los diferentes sectores de la compañía.

## Síntesis de aspectos clave de la Política de Voluntariado Corporativo

- + Objetivos del programa y metas (deben reflejar apoyo de la alta dirección).
- + Criterios de participación de colaboradores en los PVC para ser considerados voluntarios (antigüedad-contratados- personal retirado/jubilados y pasantes).
- + Inclusión de familias de los colaboradores.
- + Definición del campo de acción / territorio.
- + Definición de organizaciones sociales participantes o de criterios de elegibilidad para su selección.
- + Criterios de elegibilidad de los proyectos.
- + Roles y responsabilidades del comité estratégico y del líder de voluntarios.
- + Recursos humanos, económicos, tecnológicos que serán donados por la empresa para la realización del programa.
- + Establecimiento de un Banco de Tiempo o Política de Horas y de seguros.
- + Derechos y deberes de los voluntarios corporativos.
- + Sistema de capacitación, seguimiento, motivación y reconocimiento de los voluntarios corporativos.
- + Capacitación a las organizaciones sociales participantes.
- + Evaluación del programa. Precisar indicadores por ejemplo: cantidad de voluntarios - cantidad de horas voluntarias - cantidad de organizaciones involucradas en el proyecto - cantidad de proyectos - cantidad de beneficiarios- cuantificación de la generación y movilización de recursos.
- + Lineamientos de comunicación interna y externa.

### 3 El círculo virtuoso de los Programas de Voluntariado Corporativo



Dentro de un PVC se conjugan tres racionalidades distintas: la de la empresa, la de los empleados y la de las organizaciones sociales.

Múltiples beneficios, tal como se puede observar en el gráfico, se pueden lograr si se desarrolla una buena articulación de estos tres actores, ya que el voluntariado corporativo implica un crecimiento en valores ciudadanos de todos los involucrados siempre y cuando se vean reflejados en las acciones sus expectativas, intereses y objetivos.

En un PVC la empresa se beneficia al tener colaboradores motivados, que en muchos casos, se enorgullecen de trabajar en una empresa que apoye y dé lugar a este tipo de actividades y programas. Sin duda, estos empleados estarán más motivados para sus actividades de índole propiamente laboral. Asimismo, si el programa resulta exitoso y los em-

pleados son buenos “embajadores” ante la sociedad, la empresa tendrá una mejor imagen en la comunidad.

Por otro lado, el PVC facilita la existencia de un espacio donde se rompen las relaciones jerárquicas y los voluntarios pasan a relacionarse entre sí desde un nuevo lugar; también permite el florecimiento de habilidades que no se hubiesen podido manifestar en los canales habituales de la empresa. Pero, sobre todo, la empresa se enriquece al ser una organización que facilita a sus empleados un desarrollo más pleno como ciudadanos. Los participantes del programa se ven beneficiados porque su propio lugar de trabajo les da la oportunidad de canalizar su espíritu solidario.

En relación con los empleados, cabe destacar que el voluntariado corporativo permite una forma de desarrollo del personal que ningún tipo de capacitación puede

suplir; algunos de sus beneficios son: la satisfacción de hacer algo bueno por el otro, mayor sensibilidad a las necesidades ajenas, nuevas amistades, desarrollo de nuevas habilidades, mejor comprensión del propio entorno, un nuevo canal para desarrollar la creatividad e innovación, posibilidad de interactuar y de trabajar en un entorno diferente, desarrollo de intereses personales y oportunidad de aportar al bien común.

Hacia el ámbito externo a la empresa, los PVC realizan un aporte al capital social en tanto que aumentan la participación ciudadana y la confianza, valores claves para el desarrollo social. El capital social es definido como el conjunto de normas y valores compartidos que promueven la confianza y la cooperación social. El déficit de capital social en América Latina está relacionado a la desconfianza, la pobreza de valores, la corrupción, la poca solidaridad y la inmoral distribución de la riqueza. La razón de ser del PVC es proveer bienes o servicios a la comunidad, por lo tanto ésta se ve beneficiada por medio del programa concreto y, además, se le abren nuevos canales para expresar sus necesidades y, sobre todo, para generar nuevos conocimientos y habilidades que no hubiese podido adquirir por sí sola.

Por tanto, lo más importante de los PVC es que brindan a los voluntarios, a la empresa y a los destinatarios (personas y/o organizaciones) un canal único e insustituible de generación de confianza, crecimiento y desarrollo. Todo esto conforma un terreno fértil para un mayor capital social que favorezca el desarrollo y el bien común.

### Funciones del Comité Estratégico

- + Tomar las decisiones necesarias para el Diseño, Capacitación, Ejecución, Gestión y Evaluación del Programa.
- + Participar de la elaboración de la Política de Voluntariado de la Empresa (marco que establece las reglas de juego a partir de las cuales, los voluntarios podrán desarrollar diversos tipos de acciones).
- + Participar de las reuniones de planificación, avance y seguimiento del programa.
- + Designar una Contraparte.

### Funciones del Líder de Voluntarios

- + Promover el Programa en toda la organización.
- + Ser la cara visible del Programa antes los voluntarios.
- + Participar en las capacitaciones y eventos de reconocimiento.
- + Colaborar en la comunicación interna y externa del Programa.
- + Participar en las reuniones del Comité Estratégico.



## 4.a) El rol de la empresa

El involucramiento de la empresa y la decisión del Presidente/ Gerente General en el desarrollo del PVC es fundamental para el éxito del mismo.

La función principal de la empresa es liderar el programa, para lo cual deberá designar un Comité Estratégico que será el dispositivo institucional desde el cual se llevará adelante todo el proceso.

El Comité Estratégico estará conformado, como mínimo, por el responsable de Relaciones Institucionales o Asuntos Públicos, el responsable de Recursos Humanos, en ambos casos, en lo posible, por las máximas autoridades; por un líder/coordinador de voluntarios y un líder/coordinador de Comunicación externa e interna. Es recomendable que una organización técnica integre este Comité. Además es deseable contar con un referente por área de la compañía

## 4.b) Las Organizaciones Sociales

Las organizaciones sociales son tanto instituciones públicas (escuelas, centros de salud) como instituciones privadas como las ONG

Los PVC se desarrollan por medio de la vinculación de la empresa con las organizaciones sociales. Para facilitar su acceso a un programa de voluntariado, es conveniente que las organizaciones consideren algunos aspectos que las compañías valoran a la hora de seleccionar una organización con la cual trabajar.

Desde sus inicios, Fundación Compromiso ha desarrollado programas para el fortalecimiento de las organizaciones sociales, aún de las que no están preparadas para acceder a estos programas. Por eso es importante que cada organización social reconozca sus propias fortalezas y limitaciones, y asuma el camino de aprender nuevas capacidades que le permitan participar de los PVC, ya que se trata de un proceso de crecimiento institucional que aún la organización más pequeña o reciente puede recorrer.

En primer lugar, se encuentran los **aspectos institucionales**<sup>2</sup>. Estar legalmente constituida y exenta de impuestos, estar inscrita en la Inspección General de Justicia y en la AFIP son requisitos básicos que pedirán las empresas para planear un trabajo en conjunto.

En segundo lugar, están los **aspectos estratégicos**. Las empresas observan la claridad en la definición de la misión, objetivos y plan de trabajo anual. También dan importancia a la capacidad que tenga la organización para llevar a cabo un trabajo articulado con diferentes tipos de instituciones. Por este motivo, si la organización cuenta con experiencia previa en trabajo con empresas u otro tipo de instituciones es importante que lo dé a conocer ya que será altamente valorado.

En tercer lugar, se encuentran los **aspectos operativos**. Resultará de importancia que la organización social muestre sus posibilidades de asignar recursos humanos a la coordinación de los voluntarios de la empresa. La organización deberá poder coordinar la participación de los voluntarios en cuanto a tiempos y monitoreo de las actividades. También se evaluará su capacidad de dar respuesta frente a demandas específicas de la empresa como: registro de actividades, comunicación o apoyo en la difusión de actividades y la posibilidad de capacitar a voluntarios en temas específicos inherentes a la tarea o misión que desarrolle la organización. El espacio físico para recibir a los voluntarios y recursos tecnológicos necesarios para que éstos desarrollen su tarea, pueden llegar a ser tenidos en cuenta por las compañías a la hora de tomar una decisión.

Por último, deberá existir compatibilidad entre la política de voluntariado corporativo y la política que encuadra el trabajo de los voluntarios en la organización social. Un claro ejemplo de esto es el siguiente: si la política de la empresa indica que los voluntarios participarán del programa fuera del horario laboral, la organización tiene que poder ofrecer opciones de actividades luego de las 18 o los fines de semana.

<sup>2</sup> En algunos programas, para favorecer a sus comunidades locales, las empresas trabajan con organizaciones de base que son de tipo informal, aunque no es lo más frecuente.

## Los Voluntarios Corporativos: sus Campos de Acción, sus Motivaciones y sus Valores



ASISTENCIA  
HUMANITARIA Y  
SOCIAL



PREVENCIÓN DE  
GRANDES  
PROBLEMÁTICAS  
SOCIALES



INCLUSIÓN  
DE GRUPOS  
VULNERABLES



DESARROLLO SOCIAL



SENSIBILIZACIÓN  
Y PROMOCIÓN DE  
DERECHOS

### Campos de Acción

Existen formas de clasificar las actuaciones de los voluntarios, tanto sociales como corporativos, en torno a cinco grandes campos que resultan útiles para ubicar las acciones de VC al momento de reflexionar sobre el alcance y sentido de las mismas.

Un primer campo de intervención es el de la **asistencia humanitaria y social** a grupos o personas que están viviendo una situación difícil o de vulnerabilidad. Son acciones concretas para resolver situaciones de emergencia tales como catástrofes, inundaciones a través de colectas de útiles escolares, ropa, alimentos, y otros bienes para escuelas inundadas, provisión de agua a poblaciones en situaciones de sequía.

Otro bloque de acciones puede relacionarse con la **prevención de grandes problemáticas sociales** evitables a través de la educación y la promoción de buenos hábitos. Los voluntarios a veces intervienen en prevenir causas que generan problemas, evitando que los mismos aparezcan en una comunidad. Acciones concretas de este campo son programas de educación vial para la prevención de accidentes de tránsito, campañas de prevención del SIDA, o cualquier enfermedad, apoyo en campañas de vacunación de niños en un barrio, talleres de uso del tiempo libre con adolescentes para evitar adicciones.

Otro campo de acción es la **integración de personas o grupos** discriminados o marginados, o la inclusión de grupos vulnerables en una sociedad. Los voluntarios pueden ser un referente para aquellas personas que están inmersas en situaciones de severa marginación. Acciones concretas de este campo son crear o apoyar grupos de ayuda mutua; facilitar las gestiones y tramitación de ayudas y pensiones para tercera edad y discapacitados, programas con madres

adolescentes programas educativos y culturales con pueblos originarios; entre otras.

Las acciones de **desarrollo social** de los voluntarios son las que promueven la participación y el dinamismo de la comunidad o de las organizaciones sociales. Acciones concretas de este campo son sensibilizar a la comunidad sobre sus propias necesidades; fomentar las redes y asociaciones entre las personas e instituciones; apoyar en la capacitación de personas, grupos o instituciones en procesos de planificación participativa para la implementación de planes locales de desarrollo.

Por último los voluntarios se mueven en el campo de la **sensibilización y promoción** cuando acompañan la toma de conciencia de la sociedad sobre los problemas; por ejemplo, cuando colaboran en campañas de promoción de derechos y construcción de ciudadanía, desarrollan acciones que promuevan la educación en la solidaridad; o la toma de conciencia en temas de cuidado del ambiente.

### Motivaciones

La persona voluntaria suele realizar su acción por dos tipos de motivaciones y razones principales: por razones éticas y morales, o de carácter religioso, que le llevan a sentir como suyos los problemas y necesidades de otros, a querer hacer algo para mejorar la sociedad, cambiar las cosas, transformar el mundo; o por razones personales, por la necesidad de sentirse socialmente útil, de conocer y vivir nuevas experiencias, formarse y desarrollarse como persona, relacionarse y trabajar con otros.

Esos dos tipos de motivaciones principales se combinan en cada voluntario en distintas proporciones. La acción voluntaria significa dar (tiempo, recursos, trabajo, etc.) y

## Posibles Motivaciones del Voluntario Corporativo

- + **ALTRUISMO:** los voluntarios pretenden el beneficio de otros sin recibir ninguna gratificación económica por ello.
- + **SOLIDARIDAD:** se trabaja no sólo para otros sino con otros, sintiendo sus problemas como propios, igual que las acciones para solucionarlos y los beneficios obtenidos de ese modo.
- + **CALIDAD DE VIDA:** ayudar a otros hace sentirse bien a los voluntarios.
- + **DEVOLUCIÓN DE FAVORES RECIBIDOS:** personas que se beneficiaron del trabajo voluntario de otras devuelven lo recibido a la sociedad.
- + **CONVICCIONES RELIGIOSAS:** la fe mueve a los voluntarios creyentes.
- + **AUMENTAR LAS RELACIONES SOCIALES:** a través del voluntariado se suele conocer a mucha gente. Además los voluntarios que se dedican a un mismo fin suelen tener intereses comunes.
- + **TRABAJAR POR UNA CAUSA SOCIALMENTE VALORADA.**

también recibir (satisfacción, aprendizajes, experiencia, relaciones humanas, etc.). La motivación es crucial para el éxito de las acciones, ya que crean un estado de tensión que lleva a la acción. La motivación es la fuerza impulsora que responde a esas necesidades insatisfechas, las que generan energía y dirección hacia un objetivo. Por ejemplo, tengo ganas de dedicar mi tiempo libre a una causa por la infancia, entonces participo de un programa que trabaje con niños de familias vulnerables.

Otra forma de clasificar las motivaciones del voluntario es en tres tipos de motivación, la motivación extrínseca que es una fuerza que “empuja a la persona a realizar una acción debido a las re-compensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior”<sup>3</sup>. Como ejemplo de este tipo de motivación se puede citar las alabanzas que pueden recibirse. La motivación intrínseca consiste en un “tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada o una tarea concreta, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción”. Como ejemplos de este tipo de motivación estarían el gusto o el aprendizaje que reporta la acción en sí misma. Por último, la motivación trascendente sería “ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad y a las consecuencias de sus acciones para otra u otras personas”. Entre otras, serían motivaciones trascendentes las que llevan a prestar un servicio a quien lo necesita o a ayudar a un compañero de trabajo, movido fundamentalmente por el deseo de reportar un bien a otro, y no exclusivamente por la recom-

pensa actual o futura que pueda derivarse de la acción.

Por ejemplo, se puede aplicar esta clasificación a un voluntario corporativo que trabaja en un comedor infantil comunitario. Habitualmente se supone que el voluntario se preocupa en primer lugar por mejorar la nutrición de los niños para garantizarles un futuro mejor (motivos trascendentes), aunque a la vez ello le suponga ganar nuevos amigos en esa organización (motivos extrínsecos), y nuevos conocimientos sobre nutrición o la satisfacción de sentirse querido por los niños (motivos intrínsecos).

Los voluntarios refuerzan su motivación en encuentros con otros voluntarios, escuchando, generando comunicaciones fluidas y sinceras, con flexibilidad y entusiasmo para recomenzar a cada paso y con convicción en el sentido de lo que hacen.

Adela Cortina, filósofa experta en temas de ética empresarial, tiene una singular mirada del sentido de las acciones que los voluntarios ejercen, ella habla de “la dimensión humana de cuidar”. “Los voluntariados del futuro recuperaremos con más pasión y convicción la dimensión humana del cuidar, que resulta tanto o más importante que el ser racional o productor. Los voluntarios cuidan de la vida, especialmente de aquella que está más amenazada (voluntariados de la marginación), cuidan de la fragilidad, especialmente de los sujetos más vulnerables (voluntariados de la salud), cuidan de los que sufren, especialmente de los que no se valen por sí mismos; cuidan de la tierra, especialmente de la que está lesionada por los abusos de los humanos (voluntariado ecológico). Cuidan de un mundo único, desigual y antagónico (voluntariado de la cooperación).

<sup>3</sup> Sedano Rodríguez Alfredo, “El motivo del Voluntario: una propuesta posible”, Departamento de Educación de la Universidad de Navarra.

El destino del voluntariado está en la recuperación de la cultura de la sensibilidad, que valora la gratuidad y la donación, esa energía que invade todo el universo y hace que los seres existamos y vivamos unos por otros, en los otros y para los otros.”

### Postulados de la acción voluntaria

El voluntariado, la acción voluntaria, es el resultado de una libre elección, es una opción ética, personal, que no espera retribución o recompensa.

El voluntariado es lo contrario de la indiferencia y la apatía. El voluntariado, la acción voluntaria sólo existe cuando repercute en los otros, cuando su interés es colectivo, general, público. El voluntariado es un medio para dar respuesta a necesidades, problemas e intereses sociales, y no un fin en sí mismo para satisfacer a las personas voluntarias. La acción voluntaria supone un compromiso solidario para mejorar la vida colectiva.

El voluntariado no es sólo un valor ético, una actitud, sino una práctica concreta. El voluntariado se hace, es acción. Si se queda tan solo en un vago espíritu de buena persona, de buen ciudadano o ciudadana, acaba siendo algo vacío y sin sentido. Lo que cambia el mundo, lo que enfrenta los problemas y las necesidades, es la acción.

El voluntariado corporativo, más que una práctica personal, individual, testimonial, tiene el objetivo de mejorar la realidad, transformar el mundo, y hacerlo eficazmente. Frente a

la improvisación y la espontaneidad, el voluntariado requiere actuar organizadamente, uniendo fuerzas. Por tanto, la acción voluntaria debe ser una acción organizada, sistemática, sinérgica, que requiere de una empresa comprometida y de organizaciones sociales con las cuales actuar.

### Valores de los voluntarios corporativos

Los voluntarios corporativos desarrollan acciones que expresan los valores de las compañías que representan, entre los cuales existe un conjunto de valores humanos trascendentes que son comunes a todos los PVC.

Estos valores son:

#### + Solidaridad

En la base de toda acción voluntaria está el valor de la solidaridad, “condición ética de la vida social”. La acción solidaria es tan antigua como el ser humano, un sentimiento de empatía con el prójimo, “de adhesión a un colectivo y a la humanidad”; se trata de la idea del apoyo mutuo como valor. La solidaridad significa unidad, pertenencia común, interdependencia, comunidad de esfuerzo y sentimiento.

#### + Ciudadanía responsable

Ser ciudadanos responsables significa que los voluntarios se involucran en una causa o servicio que consideran esencial para la comunidad donde trabajan y/o viven. La idea de ciudadanía responsable supone participar de asuntos públicos que no nos concierne de un modo inmediato y hacerlo con un compromiso de largo aliento. La ciudadanía implica el ejercicio de derechos y obligaciones como integrantes de una sociedad.

En referencia a la ciudadanía responsable, se puede definir al voluntariado como “el hilo que cose de modo diferente la convivencia entre las personas que pertenecen a una comunidad (...) Es la comprensión profunda de la idea del otro, es la función del otro como una responsabilidad dentro de la propia existencia”<sup>4</sup>.

4 Valiente Noailles, Enrique “El Voluntariado como Ejercicio de Ciudadanía”, Conferencia en Primer Encuentro de Voluntarios Corporativos, Fundación Compromiso, 2004.

## Postulados de la Acción Voluntaria

- + Es el resultado de la libre elección.
- + Es lo contrario de la apatía y de la indiferencia.
- + No es sólo un valor ético, una actitud, es una práctica concreta.
- + La acción voluntaria debe ser organizada, sistemática y en alianza con las organizaciones sociales.



### En síntesis, los voluntarios de un PVC,

- + piensan en sus motivaciones,
- + miran a su alrededor,
- + valoran sus disponibilidad, capacidades e intereses,
- + toman contacto con organizaciones de su entorno y participan, actúan, trabajan en pos de su objetivo.

#### + Prudencia

Otro valor de los voluntarios es el de la prudencia, el cual implica anteponer la razón y el pensamiento a la acción y organizarse para desarrollar la tarea del modo más provechoso para sí mismos y para los demás.

Antes de participar de una actividad de voluntariado es “prudente” medir cuanto y hasta donde cada voluntario puede involucrarse y no generar ni en ellos ni en quienes ellos ayudan expectativas que no se puedan lograr.

#### + Confianza

La confianza es otro valor clave en las tareas del voluntariado ya que se trata de tener una actitud abierta, de apostar a la gente y realizar cosas por y con los demás sin esperar una devolución inmediata. La confianza en uno mismo y en los demás lleva a generar en las comunidades u organizaciones con las que se trabaja redes basadas en reglas de reciprocidad.

#### + Justicia | equidad

También la justicia es para los voluntarios un pilar en sus acciones ya que busca consolidar el apoyo a los demás como forma de relación humana, tratando de compensar situaciones que a veces ponen a algunos grupos, personas, o comunidades en una situación de desventaja, buscando que el resultado de sus intervenciones mejoren esas condiciones y pongan a todos en una situación de mayor igualdad. Vinculado al valor de la justicia está el de la equidad, que implica dar a cada uno lo que necesita.

## 6 La Asistencia Técnica Profesional en un PVC

Con el propósito de involucrar al personal de la empresa en la gestión de proyectos sociales, generando nuevas capacidades que permitan la integración de la compañía a la comunidad, un nuevo espacio de acción para los empleados y más recursos para la comunidad, a la hora de poner en marcha un PVC, la empresa puede contar con asistencia técnica profesional, cuyas funciones son:

- ◇ Asesorar técnicamente para la gestión estratégica de un Programa de Voluntariado propio, desarrollado de acuerdo a su cultura, habilidades, necesidades e intereses.
- ◇ Capacitar, motivar y acompañar a los voluntarios en su trabajo con las organizaciones sociales de la comunidad.
- ◇ Brindar asistencia técnica y capacitación a las organizaciones sociales para recibir y administrar las acciones de los voluntarios.
- ◇ Instalar capacidades en la empresa para que pueda in-

tegrarse a la comunidad como una organización que participa con acciones concretas y responsabilidad en la resolución de problemas sociales.

Para ello, es conveniente designar un Coordinador de Proyecto que lidere operativamente el programa. El Coordinador será la persona encargada de llevar adelante el PVC junto con el Comité Estratégico conformado por la empresa.

### Funciones del Coordinador de Proyecto \*

- + Asistir al Comité Estratégico en el diseño, implementación y evaluación del Programa de Voluntariado Corporativo.
- + Desarrollar la metodología de diseño, gestión, ejecución y evaluación del PVC.
- + Desarrollar las entrevistas en profundidad al Comité Estratégico, a fin de conocer expectativas, necesidades e inquietudes de la empresa.
- + Desarrollar y sistematizar la encuesta de iniciativas y expectativas sociales para ser aplicada a los empleados.
- + Relevar los principales problemas y necesidades de la comunidad donde se encuentra inserta la Empresa.
- + Colaborar con el Comité Estratégico para definir una Política de Voluntariado y el tipo de programa a realizar.
- + Capacitar, motivar y realizar un seguimiento de los voluntarios corporativos.
- + Capacitar, motivar y realizar un seguimiento de las organizaciones sociales.
- + Realizar reuniones periódicas de avance y monitoreo junto al Comité Estratégico y elevarle los informes correspondientes.
- + Asistir al líder de voluntarios en el desarrollo de sus funciones.

*\* Se detallan las funciones consideradas desde la óptica de Fundación Compromiso.*

## 7 Las alianzas sociales como marco de un PVC estratégico

La empresa, los voluntarios corporativos y las organizaciones sociales son los actores claves de un PVC estratégico. Para el mejor desarrollo del mismo, se recomienda contar con el acompañamiento de una organización técnica que pueda asistir durante todas las etapas del proyecto tanto a la empresa y a los voluntarios como a las organizaciones sociales.

Cuando instituciones de distintos sectores deciden trabajar juntas –como es el caso de los PVC-, se requiere poseer capacidad de diálogo, de lograr acuerdos, espacios de articulación, liderazgos participativos y expresiones de ciudadanía que garanticen los mejores beneficios para todos los actores, sobre todo para la población destinataria.

Cuando se generan alianzas intersectoriales la sociedad aumenta su capital social ya que genera niveles de interrelación, de confianza, de cooperación y de participación intensivos y de buena calidad.

En los países de la región latinoamericana, la finalidad de la articulación y participación de la empresa y las organizaciones sociales en los PVC es contribuir a revertir los procesos de exclusión y pobreza y generar procesos de desarrollo sustentable.

El trabajo conjunto aumenta la eficacia porque cada actor aporta sus habilidades y recursos complementando las capacidades y recursos del resto de los actores involucrados. Este tipo de trabajo nos permite obtener logros que no se podrían alcanzar de forma individual y a su vez nos ayudan a tener más llegada e incidencia en lo público, entendiendo por público aquellas problemáticas que son de responsabilidad del conjunto de la sociedad.

Las empresas y los organizaciones sociales que participan en un PVC, comienzan identificando los problemas comunes o temas relevantes, frente a los cuales deciden actuar en forma conjunta. Existen diferencias en los modos de definir el trabajo en alianza que radican por ejemplo en la temporalidad o permanencia del trabajo en común, en el énfasis puesto en la gestión, o en los procesos de involucramiento de la población destinataria a través de instancias participativas.

En la esfera de lo social, podemos distinguir tres formas básicas de “alianzas”. Estos tipos teóricos nos permiten encuadrar los alcances y el estilo de articulación entre empresas y organizaciones sociales que llevan a cabo un PVC.



### Espacios consultivos y redes

Las redes y los espacios consultivos son experiencias de asociativismo que priorizan el intercambio de experiencias y conocimiento. Es decir que en estos casos no se enfatiza la gestión y existe un horizonte temporal mayor que el de las alianzas. Las redes son espacios de identificación, reconocimiento e intercambio entre sujetos; y, al mismo tiempo plataformas desde las cuales es posible gestionar acciones en forma conjunta.

Las redes son una forma de trabajo democrática. Implican aceptar e incluir las diferencias. Lograr la formación de una visión y objetivos compartidos requiere atravesar un proceso de discusión conflictivo hasta lograr una visión común y objetivos que sean sustentables en el tiempo. Estos acuerdos se deben producir reconociendo la existencia del disenso.

### Trabajo Asociado

Es una instancia en la cual al menos dos actores sociales –ya sean organizaciones públicas o privadas - deciden consensuar objetivos para desarrollar acciones en forma conjunta.

En general, el trabajo asociado implica ciertos rasgos particulares:

- ◊ Es un proceso que se construye haciendo eje en los vínculos entre actores, en función de una visión común y de objetivos compartidos.
- ◊ Funciona en un marco de horizontalidad y confianza mutua.
- ◊ Implica una decisión y vocación por compartir con otros.
- ◊ Implica una voluntad de expandir los efectos y alcances de la acción en un espacio mayor que el espacio singular de incidencia de cada organización.

### **Gestión Asociada o Alianza Estratégica**

Las alianzas público-privadas o alianzas multi-stakeholders involucran dos o más organizaciones del sector público, privado y sociedad civil que conforman un dispositivo institucional de colaboración para integrar recursos complementarios, compartiendo los riesgos y beneficios. Estas alianzas van más allá de acciones unilaterales y de los contratos convencionales.

La gestión asociada y las alianzas hacen énfasis en el diseño, formulación y ejecución de proyectos, es decir que se posicionan como estrategias operativas de trabajo asociado en el campo de lo social; son consideradas asociaciones de una sola vez, mientras dure el proyecto.

Alianzas y gestión asociada se conforman en general cuando se quiere lograr un objetivo complejo y un resultado ambicioso. Los elementos claves de las alianzas son:

1. Relaciones abiertas: relaciones determinadas bajo criterios de igualdad y reglas de juego convenidas entre todos. Son democráticas y horizontales, independientemente del volumen o la calidad de la contribución individual que los socios hagan.
2. Socios activos: los miembros de la alianza se comprometen (si hay compromiso hay una corresponsabilidad) con el logro del objetivo y asumen los riesgos que exige. Se diferencian de las personas o entidades que sólo aportan recursos.
3. Complementariedad: combinación de fortalezas de cada socio, expresadas en aportes de diverso tipo: técnicos, de gestión, de capacidad de convocatoria o recursos financieros, entre otros.
4. Propósito común: objetivo acordado de manera clara y

explícita. Expresa las motivaciones de cada socio y a la vez el interés común. El propósito es el resultado del consenso entre los actores

En todos los casos la forma de asociación requiere haber tomado en cuenta las características y necesidades de la cultura local que son básicas para que el proceso de desarrollo cuente con el apoyo de toda la comunidad.

Las alianzas y experiencias de gestión asociada remiten a la idea de constituir un sujeto cooperativo para emprender una acción más compleja o lograr un resultado más ambicioso, mientras que las redes y los espacios consultivos remiten a la formación de estructuras flexibles y democráticas que permitan la acción colectiva, en ambos casos sin diluir la identidad ni el protagonismo de los sujetos que las componen. Las redes implican la aceptación de lo diverso, de la asimetría y de la autonomía, ya que una red es un conjunto de heterogeneidades organizadas.

En términos generales, se relaciona el concepto de gestión asociada o asociaciones estratégicas con el mundo empresarial; y la idea de redes se encuentra más relacionada con el ámbito de las organizaciones sociales.

Todo tipo de colaboración genera vínculos de reciprocidad y cooperación, los PVC que se desarrollan desde una gestión asociada dan la oportunidad de mejorar las relaciones sociales e interpersonales dentro y fuera del espacio mismo del programa.

Una vez definida el tipo de alianza que se establezca entre una empresa y una organización social, es deseable que el PVC estratégico desarrolle una gestión por valores donde importe de igual manera el cuánto y el cómo. Llevada a un extremo, la lógica del cuánto está centrada en el logro de resultados, de rentabilidad y de eficiencia que promueven el desarrollo de una cultura individualista y competitiva. Por el contrario, se llama gestión por valores aquella en la cual el compañerismo, la sinceridad, el optimismo y la confianza, por ejemplo, son altamente valorados y premiados por la empresa y las organizaciones sociales. De este modo los PVC se convierten en expresión del desarrollo de capital social porque no sólo impulsan formas de trabajo en equipo y relaciones solidarias, sino que aplican sistemas equitativos de retribución donde se premian del mismo modo resultados y valores.



# El continuo de la colaboración características de la asociación

+ Otra forma de clasificar las alianzas sociales entre las empresas y las organizaciones sociales se grafica a continuación

	FILANTRÓPICA	TRANSACCIONAL	DE INTEGRACIÓN
<b>Mentalidad de colaboración</b>	Síndromes de gratitud y caridad. Mínima colaboración en la definición de actividades. Separación entre los socios.	Mentalidad de asociación. Mayor comprensión y confianza.	Mentalidad de “nosotros” en lugar de “nosotros contra ellos”.
<b>Alineación estratégica</b>	Se requiere un ajuste mínimo mas alla de un interés compartido en un área temática en particular.	Coincidencia de misión y de valores. Visiones compartidas en la cima de la organización.	Amplio espectro de actividades de significación estratégica. La relación como herramienta estratégica. Alta integración entre las misiones. Valores compartidos.
<b>Valor de la colaboración</b>	Transferencias de recursos genéricos. Intercambio desigual de recursos	Intercambio de competencias centrales. Intercambio de recursos mas igualitario. Proyectos de alcance y riesgo limitados que sirvan como prueba de éxito.	Identificación y desarrollo de proyectos en todos los niveles de la organización, con apoyo del liderazgo. Creación conjunta de beneficios. Necesidad de renovación de valores. Inversión en patrimonio compartido con “retornos” mutuos.
<b>Administración del vinculo</b>	La persona de la corporación que sirve de contacto suele estar en asuntos comunitarios o en una fundación; la de la OSFL, en desarrollo. El personal de la corporación tiene una conexión personal mínima con la causa. Generalmente, el avance de los proyectos se comunica mediante informes escritos. Expectativas de desempeño mínimas.	Las relaciones personales se expanden a toda la organización. Fuerte conexión personal en los niveles de liderazgo. Infraestructura emergente, incluyendo gerentes de la relación y canales de comunicación. Expectativas de desempeño explicitas. Aprendizaje informal.	Expansión de las oportunidades para la participación directa de los empleados en la relación. Relaciones personales profundas entre las organizaciones. La cultura de cada organización influye sobre la otra. Relación entre los managers de cada socio. Integración organizacional en la ejecución, incluyendo recursos compartidos. Sistemas de incentivos para alentar las asociaciones. Proceso activo de aprendizaje

Fuente: James E. Austin. “El desafío de la colaboración”. Editorial Granica. 2000.

Como venimos sosteniendo, el voluntariado corporativo es uno de los medios que tienen las empresas para dar respuesta a varios temas al mismo tiempo: encauzar inquietudes solidarias de los empleados, brindar una solución a problemas e intereses sociales y perfeccionar sus políticas de RSE, de RRHH y de Relaciones Institucionales. A esto, añadimos un interés más general que engloba a todos los mencionados, que es la vocación por el ejercicio de un liderazgo integral. Esto es, además de buscar el liderazgo en producción, en ventas y en servicios, ser organizaciones ejemplares por los valores culturales, por la promoción de las personas y por el aporte al desarrollo social.

En relación con las capacidades a ofrecer, hay dos caminos u opciones de voluntariado corporativo que aparecen con más frecuencia. Uno, donde los voluntarios prestan su tiempo para una causa específica que no tiene relación con su actividad profesional, pudiendo tal vez desarrollar habilidades que hasta ese momento el voluntario desconocía. Este tipo de voluntariado se suele dar en las jornadas de voluntariado. La otra opción implica la puesta de los conocimientos profesionales o técnicos de los empleados y el know how de la compañía al servicio de la sociedad; de este modo se brinda a la comunidad aquello en lo cual se es más competente, esta forma es común en los concursos de proyectos o en la inserción en organizaciones sociales, modelos que veremos a continuación. En ambas modalidades se promueve una cultura de cooperación, un mayor conocimiento de las necesidades sociales y una excelente oportunidad de crecimiento personal.

Veamos a continuación cuáles son las formas<sup>5</sup> más frecuentes que adoptan los PVC. Estos modelos de PVC tienen un repertorio de herramientas a aplicar para su diseño, ejecución, monitoreo y evaluación.



<sup>5</sup> Se trata de tipos puros, en la realidad los PVC suelen combinar más de una opción, siendo muy generalizada, por ejemplo, la combinación de jornada más inserción en organizaciones sociales como se verá a continuación.

### Jornada de voluntariado corporativo

Como su nombre lo indica, la “Jornada” de voluntariado corporativo es una actividad que suele durar un día y que puede realizarse más de una vez al año, y que refuerza la motivación de los voluntarios si se mantiene con continuidad. Se caracteriza por la participación masiva de los empleados, muy incentivada por parte de la empresa con importantes acciones de comunicación.

La intervención social suele estar centrada en una causa o las necesidades de una organización social específica. Lo ideal es que la planificación de la misma se haga de forma participativa consultando a la organización y a sus destinatarios para definir el tipo de intervención. A pesar de ser una acción muy limitada en el tiempo requiere de una planificación y evaluación por parte de la empresa y de la organización. Dentro de la planificación se debe tomar en cuenta las necesidades de ambas partes (empresa y población objetivo), los recursos de los que se dispone y la capacitación que pueden llegar a necesitar los voluntarios que se involucren en la misma.

Este tipo de jornadas, si no se repite asiduamente, no suele tener un impacto importante ni en la misión, ni en la estrategia de la empresa, ni en la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones, este tipo de jornadas tiene el importante valor de constituir un primer acercamiento a la acción social y al vínculo con una organización social, sirviendo como prueba piloto o primer escalón para el paso a acciones más permanentes.

### Herramientas para el desarrollo de una Jornada de VC

- + Relevamiento y selección de posibles organizaciones participantes.
- + Relevamiento de necesidades de la organización social seleccionada.
- + Planificación operativa de la jornada.
- + Convocatoria y capacitación a voluntarios.
- + Planificación de las actividades, cronograma y distribución de responsabilidades para la jornada.
- + Desarrollo de la jornada.
- + Informe de evaluación de la jornada.

## Presentación o Concurso de proyectos

Por motivos organizacionales, esta actividad suele durar un año o más, período durante el cual está abierto el concurso, se evalúan las iniciativas presentadas, y se seleccionan los proyectos a desarrollar, los que son ejecutados por los voluntarios, quienes individualmente o en forma grupal, diseñan un proyecto junto con una organización social. Generalmente cada empleado elige la organización con la cual trabajar y en conjunto seleccionan el tema o necesidad sobre la cual tratará el proyecto. Dado que no todas las propuestas se pueden llevar a cabo, la empresa selecciona por medio de un concurso con pautas claras las propuestas ganadoras; para ello se suele conformar un comité evaluador que, generalmente incluye invitados externos (expertos), directivos, empleados y voluntarios.

En los casos de Presentación de proyectos, la empresa apoya a todos aquellos que cumplan los criterios preestablecidos.

Una de las ventajas de esta modalidad es el compromiso por parte de los empleados desde el inicio. A fin de que las organizaciones sociales aprovechen lo mejor posible esta oportunidad deben detectar y comunicar con claridad sus propias necesidades, conocer las pautas de la compañía, colaborar con los voluntarios para presentar el proyecto, y mantener una fluida relación con el voluntario y con la empresa a través de éste.

## Participación Activa en Organizaciones Sociales

Esta forma de voluntariado suele durar también por lo menos un año, y por su misma duración, al igual que el Concurso, exige un mayor compromiso que la jornada, lo cual implica una mayor participación de las partes involucradas. Suele denominarse también cuadro de ofertas de actividades y proyectos. Muchas empresas, llevan ya muchos años consecutivos de participación / inserción en una organización, constituyendo una alianza permanente.

La intervención en la organización social se centra en un tema que, preferiblemente, apunta a un encuentro de recursos y necesidades donde la empresa brinda aquello que mejor sabe hacer a quienes más lo necesitan. Este tipo de acciones suele tocar más de cerca la misión y los valores de la empresa por ser una relación de mediano plazo y por formar parte de una estrategia de RSE más amplia. Tanto la empresa como la organización tienen que hacer un importante trabajo de preparación previa al comienzo del programa. Las acciones definidas se basan en un proceso de planificación participativa entre todos los involucrados en el PVC, incluidos los destinatarios.

Vale la pena aclarar que, así como la empresa necesita además de los voluntarios, de un responsable para liderar el programa, también la organización debe tener un responsable que centralice demandas y trabaje con los voluntarios a fin de aprovechar lo mejor posible esta oportunidad.

### Herramientas para desarrollar un concurso

- + Bases para la presentación de proyectos.
- + Plan de capacitación a organizaciones participantes.
- + Plan de tutorías durante la formulación.
- + Plan de evaluación técnica con criterios de selección y priorización de proyectos.
- + Plan de monitoreo de proyectos aprobados.
- + Plan de tutorías a organizaciones con proyectos aprobados.

### Herramientas para implementar el modelo de Participación activa en orgs socs

- + Perfil general de los empleados / voluntarios.
- + Selección y gestión de alianzas con organizaciones sociales participantes.
- + Capacitación a voluntarios y a organizaciones sociales participantes.
- + Cuadro de ofertas voluntarias (actividades y proyectos).
- + Comunicación y difusión del cuadro de ofertas.
- + Monitoreo, seguimiento y evaluación final de los voluntarios en su participación en las organizaciones sociales.

## Algunos criterios a tener en cuenta para evaluar los proyectos

- + Pertinencia, coherencia y consistencia del proyecto en relación con las necesidades reales de la organización y población referente.
- + Compromiso del voluntario responsable y su equipo.
- + Características e identidad de la población objetivo.
- + Sustentabilidad del proyecto en la institución seleccionada.
- + Impacto social, económico, ambiental el proyecto en la comunidad.
- + Concordancia de los valores del proyecto con los de la empresa.
- + Convergencia del proyecto con la estrategia de RSE y RRHH de la empresa.
- + Proyección del proyecto a largo plazo.
- + Replicabilidad.

La planificación es un proceso que ordena una secuencia de acciones en forma lógica para resolver un problema. Como resultado de una planificación se formula un proyecto.

Un problema es la diferencia entre una situación real y una situación deseada. Por ejemplo, la desnutrición en niños es un problema porque lo deseado (además de ser un derecho básico de la infancia) es que todos los niños estén bien nutridos.

Un proyecto, entonces, es la respuesta concreta a un problema. Implica una idea que resuelve o minimiza los efectos negativos de ese problema.

Un proyecto social es el que involucra distintos actores, persigue fines sociales, como favorecer al bienestar humano, o mejorar las condiciones de vida de la población, o garantizar la distribución más equitativa de los bienes materiales y socioculturales. Si además se desarrolla de modo participativo se trata de un proyecto social de alta calidad técnica y social.

En el contexto de los proyectos sociales es posible aprender, porque se intercambia información sobre la comunidad, se favorecen las relaciones institucionales, se comparten habilidades de la gestión de proyectos

Un proyecto social es un dispositivo muy útil para organizar las acciones que se pueden desarrollar en un PVC. Implica un conjunto de pasos sostenidos en el tiempo y es un espacio que hay que ir construyendo entre muchas personas e instituciones a medida que se avanza.

Además, todo proyecto tiene una visión de futuro, implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad. En primer lugar, el propósito de todo proyecto es alcanzar un resultado, es decir un efecto concreto o un producto.

En el desarrollo de un proyecto se pueden identificar las siguientes etapas:

- a) diseño,
- b) gestión e implementación y
- c) evaluación.

### Características más sobresalientes de un proyecto social

- + Es un conjunto de actividades y acciones que se deben emprender.
- + Dichas acciones no son espontáneas, sino ordenadas y articuladas.
- + Combinan la utilización de una serie de recursos.
- + Se orientan a la consecución de un objetivo o resultado previamente determinado o fijado.
- + Se realizan en un tiempo y espacio determinado.
- + Se justifican por la existencia de una situación- problema que se quiere modificar.

Repasemos ahora las preguntas claves para diseñar un proyecto social:

Lo primero que debemos preguntarnos es ¿qué queremos hacer? En este punto es importante identificar claramente el problema que se quiere abordar y sus dimensiones, a partir del análisis del contexto social, político, cultural y económico que rodea a la realidad sobre la que queremos operar.

Una vez identificado qué se quiere hacer, la siguiente pregunta es ¿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 se cree que la intervención planteada es la mejor respuesta dada hasta ahora a la problemática definida y qué resultados se esperan 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 permitirá identificar a los destinatarios directos e indirectos del proyecto y su localización; aquellas personas, grupos, instituciones o comunidades que se verán favorecidos por la implementación del mismo.

De la misma forma, un elemento fundamental para planear 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 partir de los objetivos podremos elaborar un plan de actividades que responde a ¿cómo lo haremos?; definir ¿quiénes lo llevarán a cabo? o sea quienes trabajarán como responsables del proyecto; y los plazos, o sea, ¿cuándo se realizará?

También se tienen que considerar los recursos humanos, económicos, logísticos y tecnológicos que requerirá el proyecto para su implementación, es decir hay que preguntarse ¿qué recursos serán necesarios para realizar las actividades que permitirán desarrollar el proyecto? En este punto es importante identificar todos los actores que contribuirán en la formulación y desarrollo del mismo.

Por último, pero no por ello menos importante, está la pregunta ¿cómo mediremos los resultados para saber si se han alcanzado los objetivos?, 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).

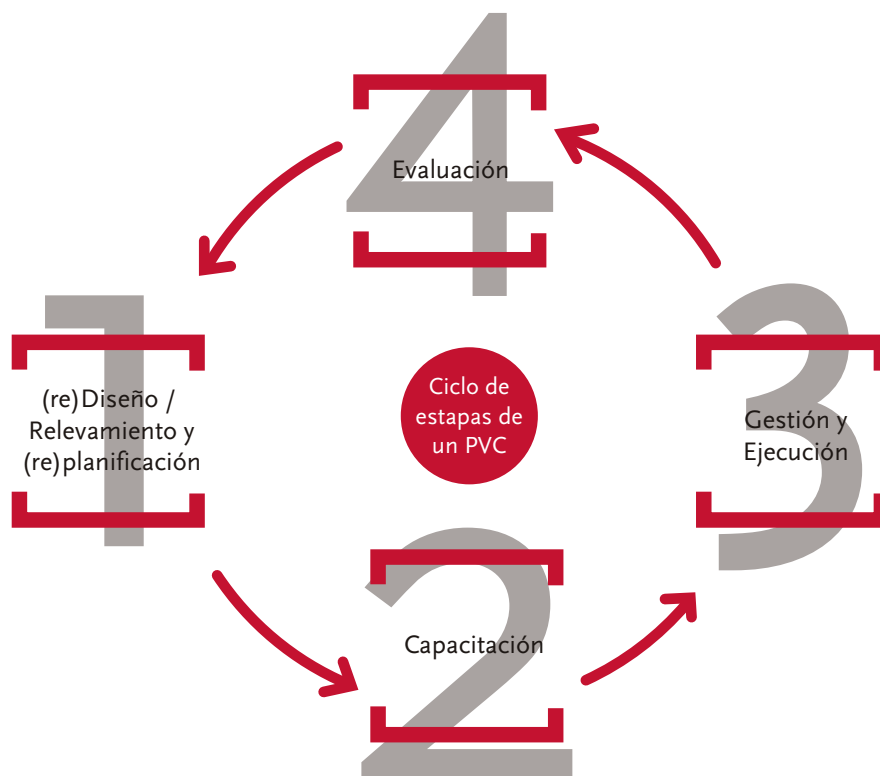
#### Pregunta orientadora

#### Componente del proyecto

¿qué queremos hacer?  
¿por qué queremos hacerlo?  
¿Para quiénes y dónde?  
¿para qué queremos realizar el proyecto?,  
¿como lo llevaremos a cabo?  
¿quiénes lo llevarán a cabo?  
¿cuándo?  
¿qué recursos serán necesarios para realizar las actividades que permitirán desarrollar el proyecto?  
¿cómo mediremos los resultados?

**Nombre y naturaleza del proyecto**  
**Fundamentación**  
**Destinatarios y Localización**  
**Objetivos**  
**Plan de Actividades**  
**Responsables**  
**Cronograma**  
**Recursos humanos, presupuesto, recursos tecnológicos**  
**Evaluación**

## 10 Las etapas de un PVC



El PVC contempla un ciclo de etapas a través del cual se pone en marcha la interacción de la empresa, los voluntarios y las organizaciones sociales. Este ciclo culmina en la evaluación de los resultados alcanzados, que son a su vez, los insumos indispensables para rediseñar y planificar nuevas metas y objetivos en un nuevo plazo de tiempo.

En la etapa del diseño se desarrollan los pilares y las reglas de juego del PVC a medida de cada empresa. Para ello, el Coordinador de Proyecto debe realizar un relevamiento de la información crítica que opera como insumo de este proceso. Esta búsqueda de información tiene como objetivo involucrar a otros actores en la definición del Programa, como por ejemplo, directivos, empleados, referentes claves y la misma comunidad.

Asimismo, desde un punto de vista cuantitativo se propone un relevamiento de los principales datos del contexto de los territorios o las temáticas en los que se trabajará. Las herramientas sugeridas para esta etapa son:

- ◊ Encuesta sobre iniciativas y expectativas sociales de los voluntarios (encuesta a empleados)
- ◊ Entrevista en profundidad a los actores claves de

la empresa

- ◊ Relevamiento de contexto y exploración del territorio.
- ◊ Relevamiento de información actualizada sobre los temas seleccionados
- ◊ Relevamiento de desempeño comparativo (benchmarking) de otras empresas en el tema / territorio.
- ◊ Guía para el relevamiento de organizaciones sociales.

Una vez finalizada la etapa de relevamiento se desarrolla una planificación junto al Comité Estratégico que tiene como resultado:

- ◊ el diseño de una política de voluntariado,
- ◊ la estrategia de comunicación y
- ◊ la planificación operativa.

La capacitación a los voluntarios corporativos debe ser planificada durante la etapa de diseño y se implementará en la etapa de capacitación.

Para la capacitación a los voluntarios se recomienda una estructuración simple en torno a cinco ejes:

- ◊ Módulo de capacitación inicial.
- ◊ Capacitación y motivación durante la ejecución.

- ◊ Capacitación específica en proyectos sociales.
- ◊ Capacitación específica en RSE.
- ◊ Capacitaciones temáticas/sectoriales.

También se realizará una capacitación a las organizaciones sociales que tendrá un diseño adaptado al tipo de programa a llevar adelante.

En la etapa de gestión y ejecución, el desarrollo del PVC es supervisado y monitoreado por el Coordinador de Proyecto a través de reuniones con los voluntarios, con las organizaciones sociales y con la población destinataria del proyecto, de modo integrado (juntos) o por separado, según sea más conveniente, buscando no alterar la cotidianidad del pro-

yecto durante su ejecución.

Por último, en todo proyecto la etapa de evaluación tiene una gran importancia porque:

- ◊ mide los resultados obtenidos.
- ◊ permite recuperar resultados no esperados.
- ◊ acrecienta en todos la confianza en la propia capacidad de organizarse.
- ◊ favorece la buena disposición para participar de otros proyectos.
- ◊ es una instancia de capacitación para todos los que participan de la misma.
- ◊ producen recomendaciones que orientan a acciones futuras.

## Principales Productos y Actividades del VC

- + Conformación del Comité Estratégico.
- + Encuesta sobre iniciativas y expectativas sociales a todos los empleados de la empresa.
- + Relevamiento de los principales problemas de la comunidad.
- + Desarrollo de una Política de Voluntariado.
- + Diseño del Programa de Voluntariado de la empresa.
- + Desarrollo de un sistema de capacitación, seguimiento, monitoreo y reconocimiento a los empleados en trabajo voluntario y en la gestión de proyectos sociales.
- + Actividades de capacitación para organizaciones sociales.
- + Alianzas y convenios con organizaciones sociales.
- + Articulación de espacios de planificación conjunta entre la empresa, los empleados y la organización social.
- + Plan de comunicación interna y externa.
- + Evaluación de resultados del Programa.
- + Gestión integral del Programa.



## 11 Diez claves para gestionar un PVC

Queremos compartir 10 aspectos clave que, a partir de nuestra experiencia, pensamos que ayudan a considerar a los Programas de Voluntariado Corporativo como una iniciativa que se enmarca dentro de la política de RSE de la empresa, y alineada a los valores corporativos que rigen a las compañías.

Para el logro de un PVC estratégico, es importante:

- 1** Involucrar en las definiciones básicas del PVC, -tales como la modalidad de programa, la población objetivo, o la temática a abordar-, a todas las áreas de la empresa, especialmente las referidas a Institucionales y a Recursos Humanos.
- 2** Desarrollar un sistema permanente de capacitación de los empleados como forma de agregar calidad al programa, de incentivar la motivación de los empleados y de atraer a futuros voluntarios.
- 3** Extender el reconocimiento por los logros del PVC tanto a los voluntarios como a los empleados que reemplazan a los voluntarios en sus tareas habituales, ya que el programa representa a todos los colaboradores de la empresa y todos merecen ser retribuidos por sus aportes. Esto contribuirá al sentido de pertenencia al programa y a la empresa.
- 4** Garantizar la participación en los PVC de colaboradores de distintos niveles jerárquicos, dado que brinda la oportunidad de construir relaciones horizontales entre colaboradores que habitualmente no participan de las mismas áreas o no poseen un status de pares dentro de la estructura de la compañía.
- 5** Realizar consultas y generar espacios de participación de los voluntarios líderes y de las organizaciones sociales, tanto durante el diseño como durante la evaluación del PVC. Existen propuestas metodológicas participativas que son herramientas muy útiles para estos momentos de trabajo.
- 6** Tener una visión de largo aliento, generando alianzas permanentes con las organizaciones sociales que participan del PVC, de ese modo se logrará un impacto más sostenido en la población destinataria del programa.
- 7** Reinventar o recrear el PVC a lo largo del tiempo a partir de la construcción de una usina de ideas, talentos y recursos con el aporte creativo de los voluntarios, las organizaciones sociales y los destinatarios de los PVC.
- 8** Pensar al PVC como un proceso de construcción de capital social y de lazos de confianza a largo plazo, pero también como un proceso a término. Dejar cada año instaladas las condiciones para la continuidad o la finalización del PVC –según sea el caso- en las organizaciones sociales y en los propios voluntarios, ya que una buena salida es tan o más importante que el ingreso de un programa a una comunidad.
- 9** Desarrollar aprendizajes desde las propias experiencias vividas, sobre todo de las fallidas, y valorar el sentido último del programa por encima de los logros circunstanciales de cada etapa.
- 10** En síntesis, recordar que el voluntariado corporativo es una política de promoción de los valores vinculados a la ciudadanía con el público interno, así como una estrategia de diálogo de la compañía con la comunidad; es por lo tanto, una iniciativa que hace al núcleo central de la gestión responsable de una empresa que se proponga desarrollar una actitud proactiva o de liderazgo en RSE.

## 12 La experiencia de Fundación Compromiso en Programas de Voluntariado Corporativo

Casos: Dow, General Motors Argentina, Kraft Foods Argentina, Mercedes-Benz Argentina, SC Johnson y Transportadora Gas del Sur -TGS-

Las síntesis presentadas a continuación permiten recorrer algunos de los PVC que acompañamos desde el Departamento de Empresa & Comunidad y que constituyen experiencias significativas dentro del bagaje de aprendizaje de Fundación Compromiso.



### Concurso de Proyectos Sociales y Actividades de Voluntariado “Soluciones Solidarias”

Desde el año 2004, Dow desarrolla con la asistencia técnica del Departamento de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso, el concurso de proyectos sociales y actividades de voluntariado “Soluciones Solidarias”. El programa presenta una doble finalidad: por un lado, brindar un espacio de expresión y participación para aquellos empleados que posean voluntad, iniciativa y motivación de contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera la empresa, y por el otro colaborar en la satisfacción de las expectativas que la comunidad presenta.

En tal sentido, el programa resulta una oportunidad de sumar voluntades e ideas innovadoras desde el seno mismo de la compañía, integrando sus valores con las motivaciones personales de cada empleado, fomentando el trabajo en equipo, la integración y el aporte solidario a favor de las comunidades más vulnerables.

Los objetivos del programa son:

- ◊ Involucrar al personal y reconocer a quienes se comprometen con el desarrollo de su comunidad.
- ◊ Seleccionar proyectos innovadores, con posibilidades reales de implementación.
- ◊ Vincular a la compañía con las organizaciones de la comunidad a través de sus empleados.
- ◊ Promover el trabajo voluntario aportando recursos humanos, tecnológicos y de gestión en el ámbito social.
- ◊ Contribuir activamente en los temas de la agenda social.

# [ Dow Argentina ]

El concurso está abierto a la participación de todos los empleados de la compañía, quienes deben involucrar la participación directa de una organización social.

El programa se desarrolla en 4 etapas: 1) planificación, lanzamiento y difusión del concurso; 2) desarrollo de tutorías para la presentación de proyectos; 3) evaluación de los proyectos presentados y selección de los ganadores a través de un panel de empleados; 4) implementación y monitoreo de los proyectos ganadores.

Los proyectos que se presentan deben implementarse en las 5 regiones donde opera la empresa, las cuales tienen un monto máximo asignado de dinero para distribuir entre los proyectos ganadores:

- ◊ Ciudad de Buenos Aires
- ◊ Colon, Venado Tuerto
- ◊ San Lorenzo
- ◊ Bahía Blanca
- ◊ Santiago de Chile y Talcahuano.

Entre el periodo 2004–2007 se han presentado un total de 197 proyectos de los cuales se han implementado 61. La puesta en marcha de los mismos se ha desarrollado con la participación de 61 diferentes instituciones tales como, escuelas, jardines de infantes, cooperadoras de hospitales, cooperativas, centros de formación profesional, bomberos, centros deportivos, sociedades de fomento, centros comunitarios, fundaciones, hogares, parroquias, entre otras.

***“Es bueno que la compañía trabaje con las organizaciones sociales para poder ayudar y acercarse a la sociedad”.***

*Voluntario de Dow*

# [ General Motors ]



General Motors desarrolla un programa de voluntariado corporativo a nivel mundial con la administración de United Way Internacional. Esta organización seleccionó a Fundación Compromiso como la administradora local del programa en Argentina.

General Motors Argentina implementa desde el año 2004, su programa de Voluntariado Corporativo en Rosario y en Buenos Aires.

Los empleados de General Motors Argentina donan su tiempo, capacidad y talento a las organizaciones sociales. General Motors dona U\$S 250 a la organización social que haya recibido 50 horas de trabajo de un voluntario o de un grupo de voluntarios.

Los objetivos del programa son:

- ◊ Mejorar la integración de la empresa con la comunidad.
- ◊ Instalar capacidades en la empresa y en las organizaciones sociales.
- ◊ Acercar voluntarios y recursos de la empresa a la comunidad.

La planificación de las actividades es participativa. Las organizaciones desarrollan un menú de opciones para la participación/ inserción voluntaria al incorporarse al programa y los voluntarios eligen las actividades que desean desarrollar dentro de este marco. Durante el 2008 se han incorporado a las actividades del programa el desarrollo de jornadas de trabajo voluntario.

Los empleados pueden participar con sus familias, y las actividades son desarrolladas fuera del horario laboral y durante los fines de semana.

En el transcurso de este año se han realizado actividades con doce organizaciones sociales en Buenos Aires y Rosario, entre las que se cuentan escuelas, hogares de niños, asociaciones civiles y organizaciones comunitarias. Por ejemplo:

En Buenos Aires:

- ◊ Biblioteca Argentina para Ciegos –BAC-.
- ◊ Creactivar
- ◊ Hogar de Niños ADAND
- ◊ Fundamind
- ◊ Legión de la Buena Voluntad -LBV-.

En Rosario:

- ◊ ARDEC

- ◊ AVIDA
- ◊ Jardín Victoria Walsh
- ◊ Escuela Hogar Enrique Astengo
- ◊ Escuela 8183 - Lagos
- ◊ Escuela 8187 – Alvear
- ◊ Escuela Gomara

Estas organizaciones han recibido la colaboración de empleados para actividades tales como talleres de pintura, visitas al teatro, actividades de cocina, jornadas de juegos y hasta pintura de espacios escolares.

Durante el periodo 2004/2007 han participado 378 voluntarios, sumando un total de 5260.5 horas de voluntariado. Durante el 2008 se ha logrado la participación de un total de 96 voluntarios, 67 en Rosario y 29 en Buenos Aires, sumando 1020 horas de trabajo voluntario.

El programa de voluntariado de GMA busca a su vez impactar dentro de los demás programas de RSE que desarrolla la empresa, convirtiéndose en un componente fundamental del programa “Futuro Sobre Ruedas”. Se busca, entre otros objetivos, involucrar a los empleados de las empresas parte de su cadena de valor, en este caso los concesionarios, en la lógica que el Voluntariado GM quiere implantar, realizando un trabajo de las mismas características en las organizaciones sociales con las que sus concesionarios colaboran. En esta línea de acción se llega a las siguientes 13 localidades: Comodoro Rivadavia, provincia del Chubut, Neuquén, La Plata, Bahía Blanca, Saladillo, Coronel Suárez y San Miguel, de la provincia de Buenos Aires, Salta, San Miguel de Tucumán, Rosario y Santa Fe provincia de Santa Fe, Viedma, provincia de Río Negro y Villa María, provincia de Córdoba.

En esta misma línea de acción, GMA también compromete dentro de su lógica de voluntariado al programa “Empresarios del futuro”, en el que alumnos del segundo y tercer ciclo del polimodal de la escuela media crean, organizan y operan una compañía real dedicada a la fabricación de perchas para ropa, capacitados y asesorados por empleados del complejo industrial en Rosario.

El voluntariado es pues una línea que articula la filosofía de GMA en lo que se refiere a su involucramiento con la comunidad y la problemática social del país, convirtiéndose en un eje transversal que articula todos sus programas bajo unos mismos principios.

***“Al haber participado de actividades relacionadas con niños, solo puedo imaginar que, en algún momento de sus vidas, quedará ese grato momento, que les permitirá tomar alguna comparación ante la realidad misma diaria, sabiendo que pueden optar por otras cosas”.***

*Voluntario de GMA*

# [ Kraft Foods ]



Kraft Foods, como parte de su estrategia de RSE y de relaciones con la comunidad, puso en marcha en agosto de 2007, en la sede de Pacheco, su Programa de Voluntariado Corporativo, para generar un espacio de acción social para aquellos empleados que posean voluntad, iniciativa y motivación de contribuir con el desarrollo social.

Durante la etapa inicial de diseño y planificación, se definieron los marcos institucionales y procedimentales necesarios para la implementación del PVC, bajo la forma del Manual del Voluntario Kraft Foods 2007 y la Política de Voluntariado de la compañía, que sirvieron como lineamientos generales para el desarrollo del mismo.

Pueden participar del programa todos los empleados de la empresa, que se encuentren trabajando en cualquiera de sus tres plantas (Pacheco, Tres Arroyos y Villa Mercedes) sin importar la antigüedad en sus funciones.

El programa ofrece a los voluntarios dos tipos de actividades, uno a través de un cuadro de ofertas de actividades sistemáticas y otro mediante la organización y desarrollo de jornadas puntuales de trabajo voluntario.

Para el caso de las Jornadas de Voluntariado, el PVC también está abierto a la participación de los siguientes grupos: las familias y los empleados contratados.

Los empleados podrán disponer de hasta cuatro horas mensuales para realizar trabajo voluntario dentro del horario laboral. Asimismo, las capacitaciones y las reuniones de monitoreo del programa también se realizan dentro de este horario.

Con la finalidad de que los voluntarios brinden su aporte en las iniciativas sociales en las que se encuentran participando, la empresa pone a disposición de las actividades aquellos recursos (humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura) necesarios para su desarrollo.

A partir de su lanzamiento, 80 empleados participaron como voluntarios en cinco organizaciones, de la localidad de Pacheco- Tigre- Provincia de Buenos Aires:

- ◊ Centro Las Tunas
- ◊ CAF Santa Clotilde
- ◊ Banco de Alimentos
- ◊ Centro de Jubilados San Antonio
- ◊ Escuela EPB 55 de Ricardo Rojas

El programa alcanzó aproximadamente 850 destinatarios directos, incluyendo 700 alumnos de la EPB 55, 30 jubilados, 60 niños participantes del Programa de Huerta Escuela del Centro Las Tunas, 50 niños de apoyo escolar del CAF Santa Clotilde, y 10 niños de apoyo escolar del Centro Las Tunas.

En 2008 se sumó la localidad de Villa Mercedes, bajo la modalidad de jornadas de trabajo voluntario. En noviembre se realizó una Jornada de Voluntariado en la Escuela N° 388 “Sargento Romero” para la mejora edilicia de la institución con foco en los espacios recreativos.

***“Hay mucha necesidad en la sociedad argentina, principalmente en los niños y ancianos, y si bien yo no puedo cambiar la historia, por lo menos me gustaría poner un granito de arena; nosotros trabajamos para alimentar, y ayudar alimenta el alma.”***

*Voluntario de Kraft*

# [ Mercedes-Benz ]



Desde el 2003 Mercedes-Benz Argentina trabaja en su programa de voluntariado corporativo a través de diferentes modalidades: participación en organizaciones locales de Virrey del Pino, presentación de proyectos sociales y jornadas de voluntariado corporativo. A lo largo de este período se trabajó con 40 organizaciones sociales. Entre las organizaciones que participaron del programa se encuentran:

- ◊ Asociación CUI.D.AR
- ◊ Escuela 144 de Virrey del Pino
- ◊ Escuela Técnica Raggio
- ◊ Fundación Impulsar
- ◊ Hospital de Niños de San Justo
- ◊ EET N° 2 República de Venezuela, de Merlo
- ◊ EET N° 6 Chacabuco, de Morón
- ◊ Hospital Materno- Infantil del barrio El Porvenir
- ◊ Escuela N° 106 República Federal Alemania.
- ◊ Escuela N° 198 Atahualpa Yupanqui

Se desarrolló un Comité coordinador de los proyectos y actividades de voluntariado integrado por directivos y empleados de Casa Central y la planta de Virrey del Pino.

Se desarrollaron 3 jornadas solidarias en las siguientes instituciones:

- ◊ Jardín 906 de Virrey del Pino en el año 2006.
- ◊ Hogar Nuestra Señora del Rosario de Cañuelas en el año 2007.
- ◊ Hogar San Francisco de Asís de Isidro Casanova en el año 2008.

***“Lo más positivo de esta experiencia fue la gente conocida. Ser voluntario es contribuir al bien común.***

***Y el aprendizaje más significativo es el valor de ayudar al prójimo. Pase lo que pase, no detengan esta oportunidad de ayudar.”***

*Voluntario de  
Mercedes-Benz*

El total de voluntarios participantes en el período 2004/2008 es de 330 voluntarios, incluyendo tanto a los empleados y a sus familias, tanto de las oficinas centrales como de la planta de Virrey del Pino.

En octubre de 2008, se desarrolló La Jornada Solidaria Mercedes Benz en alianza con la Fundación San Francisco de Asís, que es un taller protegido con la misión de brindar oportunidades laborales e inclusión social para jóvenes con capacidades diferentes. En este marco se desarrollaron talleres simultáneos para la infraestructura y el reacondicionamiento de la institución.



# [ SC Johnson ]

Como parte de su estrategia de desarrollo comunitario y siguiendo sus lineamientos corporativos, SC Johnson de Argentina desarrolla desde el año 2005, el Programa de Voluntariado Corporativo Sumar.



SC Johnson ha definido su Política de Voluntariado, la cual incluye los siguientes objetivos del Programa:

- ◊ Brindar un espacio de acción social para aquellos empleados que posean voluntad, iniciativa y motivación de contribuir con el desarrollo social.
- ◊ Potenciar el vínculo de los empleados con las comunidades próximas a las plantas de la empresa como un modo de expresión de los valores corporativos.
- ◊ Promover que los empleados de la empresa se involucren genuinamente en la construcción de una sociedad mejor, a través del compromiso y el trabajo responsable y profesional con la comunidad.

Cómo parte de la política de voluntariado, el programa está abierto a todos los empleados de la empresa en relación de dependencia, que se encuentren trabajando en cualquiera de sus tres sedes (Pablo Podestá, Pacheco y Tigre, de la provincia de Buenos Aires) sin importar la antigüedad en sus funciones, incluidos también sus jubilados.

A su vez, los empleados pueden disponer de medio día mensual para realizar trabajo voluntario dentro del horario laboral. En cualquiera de los casos, (especialmente personal de planta con turnos rotativos) la disposición de este tiempo debe ser planificada y anticipada al sector al que pertenece el empleado.

Asimismo, las capacitaciones y las reuniones de monitoreo del programa también se realizan en horario laboral. La empresa, por su parte, pone a disposición de los voluntarios los recursos que necesiten para realizar sus actividades (principalmente traslados y materiales).

Este programa se desarrolla en Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay.

## **SC Johnson de Argentina**

En el período 2005-2007 participaron del Programa más de 75 voluntarios (empleados y jubilados de la compañía) en diferentes actividades desarrolladas conjuntamente con 9 organizaciones sociales:

- ◊ Centro de Jubilados y Pensionados Siempre Unidos (Pablo Podestá)
- ◊ Cáritas Castelmonte (Pablo Podestá)
- ◊ Asociación Civil Evalú (Pablo Podestá)

***“Al desarrollarlo me siento bien conmigo mismo y a su vez el sentir que le hago bien al otro, que realmente esto sirve para cambiar su realidad, me da una tremenda motivación a seguir ayudándolo. El desafío más grande es asumir el compromiso y la responsabilidad de colaborar, a su vez transmitir honestidad a mi servicio para con el voluntariado. Y finalmente el desafío que yo considero más difícil es el tratar de saber llegar a las necesidades de las otras personas.”***

***Voluntario de SC Johnson de Argentina***

- ◊ Jardín de Infantes Pepino 88 (Pablo Podestá)
- ◊ Esclerosis Múltiple Argentina-EMA (Caseros)
- ◊ Crecer-Crear (Caseros)
- ◊ Centro Materno Infantil de Tres de Febrero (Caseros)
- ◊ Escuela Primaria Básica N° 51 (Tigre)
- ◊ Hospital de Niños Ricardo Gutiérrez (Capital Federal)

El Programa alcanzó más de 450 destinatarios directos, incluyendo 150 jubilados y pensionados, 100 niños de jardín de infantes, 30 alumnos de apoyo escolar, 14 personas con capacidades diferentes y 156 alumnos de la Escuela 51.

Durante el 2008 se realizaron 8 actividades de voluntariado, de las que participaron 46 voluntarios y aproximadamente 220 destinatarios directos. Se contactaron 3 nuevas organizaciones sociales: FUNDAE, Fundación María Cecilia y Fundación Eva Perón.

A su vez se puso en marcha “SUMAR a Puertas Abiertas” con la participación voluntaria de directivos y gerentes de la empresa, con el objetivo de acercar la experiencia de la vida empresarial y el mundo del trabajo a alumnos de instituciones educativas de nivel polimodal. El programa ofrece un recorrido por las líneas de producción de las plantas y por las oficinas de los diferentes departamentos de la compañía.

### **SC Johnson de Chile**

En 2006, la metodología desarrollada en Argentina se aplicó a la unidad de negocios de Chile. El programa consistió en la realización de 9 talleres en escuelas de Santiago y Viña del Mar para alumnos del ciclo inicial con la participación de 25 voluntarios, que alcanzaron a más de 300 niños.

### **SC Johnson de Uruguay**

Desde 2006 se realizan jornadas de voluntariado con la Fundación Logros en huertas orgánicas en diferentes escuelas públicas del país. El equipo de voluntarios realiza una actividad de padrinazgo a 4 escuelas desarrollando planes de actividades en función de las necesidades de cada una de ellas.

### **SC Johnson de Paraguay**

A partir de 2008 se sumó al Programa SCJ de Paraguay, realizando en la Fundación Dequeni una jornada de voluntariado, en la cual los voluntarios compartieron con los niños de la Fundación diferentes actividades recreativas y de integración.

El Programa de Voluntariado Corporativo de TGS forma parte de la política de Responsabilidad Social Corporativa de la compañía. Dicha política expresa el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

En los años 2003 y 2004 el programa se desarrolló con la participación/ inserción de organizaciones sociales; desde el año 2005, se viene implementando una selección de proyectos sociales que son presentados por empleados de la compañía en conjunto con organizaciones sociales comunitarias.

Participan todos los empleados que trabajan en las diversas bases de la compañía ubicadas al sur de la provincia de Buenos Aires y las provincias patagónicas y están invitados los jubilados de la compañía a integrar los equipos de trabajo.

Los objetivos son:

- ◊ Apoyar las iniciativas sociales de sus empleados.
- ◊ Orientar el programa de voluntariado corporativo al apoyo de las iniciativas sociales de sus empleados.
- ◊ Promover el trabajo voluntario aportando recursos humanos, tecnológicos y de gestión en el ámbito social.
- ◊ Vincular a la compañía con las organizaciones de la comunidad a través de sus empleados.
- ◊ Contribuir activamente en temas de agenda social.

Durante las primeras etapas, la puesta en marcha y la formulación de los proyectos, se desarrolla una tarea de sensibilización, capacitación y tutorías personalizadas a los empleados interesados en presentar proyectos.

Un equipo de evaluadores expertos analiza técnicamente las propuestas presentadas. La decisión final de los proyectos ganadores está a cargo de una Comisión Evaluadora encabezada por el Director General de la compañía e integrada por todos los directores.

Los proyectos son llevados a cabo por los voluntarios en forma individual o colectiva. La empresa financia los proyectos ganadores y acompaña técnicamente las etapas de seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos.

Entre los años 2005 y 2008, han participado 160 voluntarios y se han seleccionado 33 proyectos en Bahía Blanca, Ciudad de Buenos Aires, Neuquén, La Pampa, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego con la participación de 32 de organizaciones sociales como escuelas, jardines de infantes, centros de jubilados, bibliotecas, sociedades de fomento, entre otras.

Se han acumulado a lo largo de estos años más de 3000 destinatarios directos, entre los cuales podemos identificar a niños, adolescentes, jóvenes, ancianos, y personas con capacidades diferentes.



***“Moviliza internamente en muchos aspectos, genera motivación para trabajar en actividades comunitarias y a la vez es aprendizaje, es gratificante toda interacción con grupos con diferentes intereses, fuera del ámbito laboral.”***

*Voluntario de TGS*

En el marco de los programas de promoción y fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresaria como práctica para el desarrollo sustentable, Fundación Compromiso ha organizado desde el año 2004 Encuentros de voluntarios corporativos en alianza con la AmCham.

Durante estos cinco años de trabajo acompañando a las empresas en el desarrollo de sus programas de voluntariado corporativo hemos tenido oportunidad de compartir con los voluntarios y referentes de las áreas de RSE de numerosas compañías los encuentros anuales de capacitación y reconocimiento al valioso rol del voluntario corporativo.

Los encuentros fueron pensados como una instancia de reconocimiento a los voluntarios, en el marco del 5 de diciembre, Día Internacional del Voluntario, y como un espacio de intercambio de experiencias de voluntarios corporativos de diferentes empresas.

A continuación se presenta una síntesis cada Encuentro: de la agenda general, de los temas trabajados y de los participantes.



El 2 de diciembre de 2004 se realizó el Primer Encuentro de Voluntarios Corporativos “Compartiendo Experiencias”. Asistieron más de 120 personas de más de 33 empresas.

En este marco se presentaron las experiencias de cuatro empresas -Daimler-Chrysler, Repsol YPF, Gas Natural Ban y Telefónica, moderadas por Alejandra Aisenberg de TNS Gallup- contadas por los voluntarios; se expuso acerca de la articulación empresa- voluntario – organización social, a través de las experiencias de TNT, General Motors y Hogar de Transito Niño Jesús- Villa Adelina. También participaron como expositores Pedro Simoncini, Carolina Biquard, Enrique Valiente Noailles, Beatriz Anchorena, Guillermina Lázaro y Marina González Ugarte de Fundación Compromiso y Florencia Salvi de la Amcham. Para el cierre del evento tuvimos la participación del Coro de Voluntarios Zurich.



Se compartió una síntesis de los resultados de la investigación sobre Voluntariado Corporativo en Argentina, realizada junto a TNS-Gallup con el apoyo de la Fundación Ford, esta información fue distribuida entre los participantes. Asimismo, dentro de las herramientas compartidas con los asistentes se encuentra una guía para la tarea de voluntariado de acuerdo a los procesos de planificación de proyectos sociales y el mapeo de los diversos públicos de la RSE, ubicando los Programas de Voluntariado Corporativo

## Los Encuentros de Voluntarios Corporativos tienen como objetivos generales:

- + un espacio de capacitación y reconocimiento a la tarea voluntaria
- + el intercambio de experiencias y mejores prácticas de voluntariado corporativo



El 2 de diciembre de 2005 se realizó el Segundo Encuentro de Voluntarios Corporativos “Hacia una cultura de Responsabilidad Social Empresaria”. Asistieron 107 personas de 51 empresas. En este marco participaron como expositores Marcos Kisil –Presidente Instituto de Desarrollo e Inversión Social Brasil-, Jorge Forteza –Consejo de Administración Univ de San Andrés-, Kurt Frieder –Director Ejecutivo Fundación Huésped- y Daniel Hernández –Director Nacional de Orientación y Formación Profesional, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación-, además de Pedro Simoncini, Fernando Frydman y Beatriz Anchorena, de Fundación Compromiso y Florencia Salvi de Amcham. Se conformaron doce mesas de debate y reflexión coordinadas por miembros del equipo de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso e invitados especiales, entre los que se encontraban Silvana Torres, especialista en RRHH, Luis Trama de IRAM, Alejandro Langlois de ComunicaRSE y Pablo Yapura de Fundación Vida Silvestre. En el último tramo del encuentro se desarrolló un plenario de integración de los ejes trabajados en cada mesa a cargo de Marcos Kisil, experto internacional en RSE. Dentro de las herramientas que los participantes recibieron se encuentra un documento elaborado por Marcos Kisil vinculado al surgimiento de la RSE, y al desarrollo sustentable y un documento elaborado por el Departamento de Empresa & Comunidad acerca de las diferentes dimensiones de la RSE.



El 5 de diciembre de 2006 se celebró el Tercer Encuentro de Voluntarios Corporativos “RSE, un compromiso con la inclusión social”. Asistieron más de 130 personas, voluntarios y ejecutivos de más de 43 empresas, organizaciones sociales y organismos públicos.

El tema del Encuentro fue la inclusión social en los programas de voluntariado corporativo en el marco de la RSE.

Contamos con la exposición de Carlos Tomada –Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Juan Carr -Red Solidaria-, Marcelo Paladino-Director del IAE Universidad Austral, Martín Sabbatella- Intendente de Morón-, Santiago del Sel- Presidente de ACDE y Director General del Gupo Zurich, Beatriz Pellizari –Directora Ejecutiva de La Usina- y Alejandra Benítez de AB Creativa; además de Miguel Pellerano y Beatriz Anchorena de Fundación Compromiso, y Florencia Salvi de Amcham.



En el Encuentro el Ministro propuso la adhesión al Convenio Constitutivo de la Red de Empresas por los Jóvenes, iniciativa orientada a la inserción laboral de jóvenes. Se trabajó la construcción de confianza, para consolidar procesos sólidos de articulación y las redes de trabajo para potenciar resultados. En este sentido los participantes pudieron disponer de documentos vinculados a la relación entre el empleo y la RSE, desde una óptica de políticas públicas, por Carlos Tomada, al rol del empresario en la sociedad y en términos de inclusión, de Marcelo Paladino, y la relación entre el voluntariado, la construcción de una relación de confianza entre los actores de la sociedad y la inclusión, desarrollados por el equipo de Empresa & Comunidad. Además también se contó con documentos de apoyo vinculados a la formación de redes sociales y al rol y participación de las empresas en estas redes, de la autoría de Celia Regina Belizia Schlithler.



El 30 de octubre de 2007 se realizó el IV Encuentro de Voluntarios Corporativos “Construyendo Ciudadanía Responsable”. Participaron alrededor de 113 voluntarios corporativos de 31 empresas y 9 organizaciones públicas.

El tema del Encuentro giró en torno a las prácticas de voluntariado y su aporte a la construcción de ciudadanía responsable.

Como expositores, participaron Daniel Arroyo- Secretario de Políticas Sociales y Desarrollo Humano del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación-, José Latugay –Gerente General Cono Sur SC Johnson-, Fernando Traversa- educador social experto en coordinación y capacitación de voluntarios, Guillermo Worman –Director Ejecutivo de Asociación Civil Participación Ciudadana y Transportadora Gas del Sur a través de testimonios de un voluntario; además de Enrique Valiente Noailles, Mariana Lomé y Beatriz Anchorena de Fundación Compromiso, y Alejandro Díaz y Florencia Salvi de Amcham.



El encuentro contó con estrategias y herramientas para construir ciudadanía responsable y sus desafíos, desarrolladas con más profundidad en el marco conceptual entregado a los participantes. Entre estos documentos se destacan los vinculados al voluntariado como superación de un impulso solidario y su relación con la ciudadanía responsable.



Este material se entregará en el Quinto Encuentro de Voluntarios Corporativos, Diálogo en Acción, que se llevará a cabo en noviembre de 2008, tomando como eje la relación entre voluntariado y la cultura de diálogo y consenso ciudadano. Participarán como expositores: Pablo Marzilli, Gerente de RRII, empresarias y RSC de Grupo Telefónica, Flavio Fuertes del Pacto Global- PNUD, Beatriz Balián de la Universidad Católica Argentina, Fundación Cambio Democrático, Miguel Pellerano, Tomás Bulat, Mariana Lomé y Beatriz Anchorena de Fundación Compromiso; además de Alejandro Díaz y Florencia Salvi de Amcham.

Para más información acerca de los Encuentros de Voluntarios Corporativos y los materiales: [www.compromiso.org](http://www.compromiso.org)

## 14 Repertorio de ejercicios participativos de los Encuentros de Voluntarios Corporativos

Como en cada encuentro se desarrolló un ejercicio participativo a modo de herramienta metodológica para ser transferida en la acción cotidiana de los voluntarios en sus respectivos programas, se presenta a continuación una descripción de cada técnica. Todas estas actividades son para desarrollar en dos momentos:

- 1) distribuyendo a los participantes en grupos/mesas de trabajo de entre 6 y 12 personas; y
- 2) plenario para la puesta en común de los productos de cada grupo/ mesa de trabajo.

### **Técnica: Construyendo una casa**

**Objetivo:** Recorrer las tres etapas clásicas de un proyecto social: diseño, ejecución y evaluación

El ejercicio participativo consistió en una técnica de capacitación en diseño de proyectos. Se solicitó a cada grupo de voluntarios, ubicados en mesas de trabajo que construyera una casa sólo con los materiales provistos tales como una caja de zapatos, papeles de colores, tijeras y cinta de pegar.

Las preguntas que cada mesa debió responder fueron: ¿cómo se llama la casa?, ¿en qué lugar se encuentra ubicada?, ¿cómo se organizaron para construirla?, y ¿qué dificultades encontraron para cumplir con la consigna?

Las casas construidas y las respuestas de cada grupo fueron la base para trabajar conceptualmente en el plenario las tres etapas clave del ciclo del proyecto: diseño, ejecución y evaluación, además de introducir el concepto de participación social como un eje importante en los PVC.

### **Técnica: Mesas de intercambio y debate acerca de las dimensiones de la RSE**

**Objetivo:** Reconocer y compartir las preocupaciones, intereses y prioridades de los participantes acerca de las dimensiones de la RSE

Como ejercicio participativo se propuso la conformación de mesas de debate y reflexión coordinadas por miembros del equipo de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso e invitados especiales. Se conformaron doce mesas que fueron definiendo los ejes centrales correspondientes a las distintas dimensiones de la RSE: Normalización internacional en RSE: ISO 26.000; Medioambiente y RSE; Proveedores y cadena de valor; Alianzas sociales; Recursos Humanos y RSE; Evaluación de Proyectos Sociales, Ética, valores y RSE; Desarrollo local; Formulación de Proyectos Sociales; Comunicación, Inclusión social de jóvenes; y Programas de Acción Comunitaria.

Es importante que el facilitador pueda realizar la síntesis de los ejes trabajados y luego se requiere de un experto que en plenario, tome las conclusiones y desarrolle una síntesis. En el caso del II Encuentro, el debate final se centró en las prioridades de la RSE en el contexto de la región latinoamericana.



### **Técnica: La regla de oro de las redes**

**Objetivo:** Identificar las características centrales, los obstáculos y las oportunidades de conformación de redes de trabajo.

Este ejercicio participativo consiste en el armado de redes de voluntarios. Se desarrolla en cuatro partes: 1) que los participantes se conozcan, 2) construir la red, y 3) elaborar reglas de oro de las redes a partir de las experiencias de los voluntarios, y 4) poner en común lo que se aprendió sobre la formación de una red.

El trabajo de las mesas se puede disparar, por ejemplo, como ocurrió en el III Encuentro, con la siguiente consigna grupal: “Estamos en el 2012. Hoy celebran los 5 años de la Red. Esta noche se reúnen para festejar con todos los involucrados. Durante este tiempo de trabajo mirando hacia atrás van a reconstruir la historia de la red.”

En forma sintética, los pasos en la construcción de la red son: elaborar un esquema de la red para poder pensar la historia; buscar coincidencias como punto de partida para lograr las conexiones entre los distintos actores, elaborar un discurso escrito que recoja la experiencia de este tiempo de colaboración y redactar una Regla de Oro por grupo para ser presentada en plenario. Justamente la redacción de las reglas de oro de las redes es el objetivo central de este ejercicio, ya que dichas reglas sintetizan la experiencia acumulada por los voluntarios en los aspectos más concretos de su tarea en los programas.

### **Técnica: Los arquitectos de la tierra de la igualdad**

**Objetivo:** Vivenciar situaciones de vulnerabilidad social y reflexionar sobre un modelo de sociedad inclusiva con prácticas de ciudadanía responsable.

Este ejercicio se propone construir un modelo de ciudadanía responsable y pensar colectivamente sus desafíos. Puede ser utilizado también para reflexionar acerca de los grandes temas pendientes en el campo social.

En la primera parte de la actividad, denominada “Un paso al frente” se busca que los participantes experimenten cómo es ser otra persona en su sociedad a través de un juego de roles. El objetivo es promover la empatía con los otros y aumentar el conocimiento de la desigualdad de oportunidades.

Luego, en mesas de trabajo se pasa a construir el “Camino hacia la tierra de la igualdad”. Primero se realiza una lluvia de ideas acerca de cómo imaginan que debe ser la tierra de la igualdad, luego se identifican qué obstáculos pueden encontrarse en el camino hacia la misma, y cómo pueden superarse esos obstáculos.

Cada mesa recibe un tema (salud, educación, sustentabilidad ambiental, relaciones de género, participación democrática, etc.) y desde esa perspectiva de búsqueda de la igualdad, cada grupo dibuja su mapa imaginario para representar los paisajes del presente y el futuro unidos por un camino. También, los voluntarios dibujan un ciudadano/a que represente al grupo.

Para culminar, el plenario consiste en una muestra artística, una bienal de arte, donde se exponen tanto el mapa como el perfil del ciudadano elaborados en todas las mesas de trabajo.

Se presentan a continuación algunas definiciones de conceptos utilizados en este Manual, desde la óptica del Departamento de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso.

**Ciudadanía** En la modernidad, la idea de ciudadanía remitía a la acción de las personas al interés general, al beneficio colectivo, en una sociedad que coincidía con el estado nacional. Era una sociedad con fronteras geográficas, lingüísticas, étnicas y culturales. Desde una mirada más actual, la ciudadanía está configurada por tres elementos cuyo análisis nos permite distinguir la calidad de la misma: pertenencia, acceso a derechos y participación.

La ciudadanía es la capacidad de tomar parte y actuar en las decisiones que afectan a la comunidad, o sea, la participación en los asuntos públicos. Participar es compartir un proyecto social que busca el bien común. La ciudadanía responsable contribuye a fortalecer el marco de la democracia. Un ciudadano pleno es alguien que ejerce activamente su rol de partícipe en la vida de la comunidad.

**Destinatarios / beneficiarios** Se trata de la población objetivo o sea la que recibe los beneficios de los programas sociales o los programas de Voluntariado Corporativo. El concepto de beneficiario es limitado ya que hace referencia a un rol pasivo; cuando, en realidad, en el desarrollo de un programa de voluntariado, los destinatarios son la contraparte de la empresa y tienen un rol protagónico en la definición de los objetivos, acciones y modalidades del programa. En los programas de voluntariado, da y recibe tanto el voluntario como el destinatario de la acción, ya que se trata de un proceso de aprendizaje mutuo que afecta positivamente a todos los actores involucrados.

**Gestión asociada de proyectos** La gestión asociada representa una construcción desafiante, ya que supone sostener en el tiempo una estructura de poder compartido. Está centrada en el acuerdo y la corresponsabilidad, genera sus propias reglas desde el reconocimiento de las asimetrías, produciendo condiciones de horizontalidad, sin diluir la identidad de los actores que participan; y establece “compromisos de acción” para producir cambios en la realidad social. Compromiso de acción implica “gestionar en forma integral”, planificar estratégicamente con el fin de que los actores involucrados desplieguen todas sus capacidades y potencialidades en un contexto de cooperación.

**Organizaciones sociales** En este Manual se define por organización social a las instituciones aliadas o contraparte de la empresa en el desarrollo de los programas de Voluntariado Corporativo. Incluye tanto a las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales como también a aquellas instituciones como escuelas, centros de salud, que son públicas, ya que las empresas suelen seleccionar para desarrollar sus programas a las instituciones u organizaciones de amplia inserción comunitaria en sus lugares de influencia, y las mismas pueden ser de dependencia pública o de carácter privado.

**Programa de Voluntariado  
Corporativo – PVC**

Se entiende por Programa de Voluntariado Corporativo al 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.

**Proyecto social**

Un proyecto social implica un conjunto de pasos sostenidos en el tiempo. El proyecto tiene una visión de futuro, implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad, transformar un problema en una solución. El propósito de todo proyecto es alcanzar un resultado, es decir un efecto concreto o un producto.

Entre las características más sobresalientes de un proyecto social están las siguientes:

- ◇ Se justifican por la existencia de una situación - problema que se quiere modificar.
- ◇ Es un conjunto de actividades y acciones que se deben emprender.
- ◇ Dichas acciones no son espontáneas, sino ordenadas y articuladas.
- ◇ Combinan la utilización de una serie de recursos.
- ◇ Se orientan a la consecución de un objetivo o resultado previamente determinado o fijado.
- ◇ Se realizan en un tiempo y espacio determinado.

**Responsabilidad Social  
Empresaria**

Es una nueva forma de pensar la relación de la empresa con la sociedad. Este nuevo paradigma implica una interdependencia de tres variables fundamentales que hacen al desarrollo sustentable: el crecimiento económico integral, la equidad social y el equilibrio medioambiental. La RSE implica un nuevo modelo de gestión: la capacidad de dialogar, planificar y operar con los diferentes actores involucrados a fin de resolver de forma conjunta los problemas prioritarios de la comunidad.

## 16 Bibliografía consultada

- Anchorena Beatriz, “El Voluntariado Corporativo: Una estrategia que conjuga diversos aspectos de la Responsabilidad Social Empresaria”, en “Compartiendo experiencias, Primer Encuentro de Voluntarios Corporativos”, Fundación Compromiso, 2004.
- Anchorena Beatriz, “Empresa & Comunidad: responsabilidad social para el desarrollo”, en “Sustentable se hace, no se nace, organizaciones viables para un mañana mejor”, XII Jornada Argentina del Sector Social, Fundación Compromiso, 2006.
- Anchorena Beatriz, “La articulación público-privada: una herramienta para el desarrollo de programas de inclusión social”, en “Un compromiso con la inclusión social Tercer encuentro de voluntarios corporativos”, Fundación Compromiso, 2006.
- Austin, James E., “El desafío de la Colaboración”, Ed. Granica, 2000.
- Bertachini Cora, “El voluntariado corporativo, una acción basada en valores destinados a la inclusión social” en: Un compromiso con la inclusión social Tercer encuentro de voluntarios corporativos, Fundación Compromiso, 2006.
- Business in the Community, Guía “Engage”, UK. 2008.
- Cortina Adela, “La real gana: ética del voluntariado”, artículo “Diario El País”, España, 2001
- Equipo de Empresa & Comunidad, “De las buenas intenciones a los buenos resultados: capacitación en prácticas y herramientas”, en “Compartiendo experiencias, Primer Encuentro de Voluntarios Corporativos”, Fundación Compromiso, 2004.
- Frenkel Mariana, “El voluntariado corporativo: un modelo de acción que aporta al desarrollo de capital social”, en Un compromiso con la inclusión social Tercer encuentro de voluntarios corporativos, Fundación Compromiso, 2006.
- Fundación Compromiso, “Aportes para el diseño e implementación de un Programa de Voluntariado Corporativo”, 2006.
- Fundación Compromiso para Ford Foundation, “Manual para el Diseño e Implementación del Programa de Voluntariado Corporativo”, 2004.
- Kisil, Marcos “Responsabilidad Social Corporativa: Bases para su inserción”, en “Hacia una cultura de Responsabilidad Social Empresaria”. Segundo Encuentro de voluntarios corporativos. 2005.
- Lomé Mariana, “Voluntariado corporativo: Mucho más que un impulso solidario”, en Cuadernillo “IV Encuentro de Voluntarios Corporativos: Construyendo Ciudadanía Responsable”, Fundación Compromiso, 2007.
- Luft, Maximiliano “El valor de la confianza en el Voluntariado Corporativo”, en Un compromiso con la Inclusión Social. Tercer Encuentro de voluntarios corporativos. 2006.
- Milberg Amalia, “Manual de Responsabilidad Social Empresaria para Organizaciones Sociales”, Fundación Compromiso, 2008.
- Paladino, Marcelo, Milberg, Amalia y Sánchez Irondo, Florencia, “Emprendedores Sociales & Empresarios Responsables”. Temas, Buenos Aires 2006.
- Rovere Mario y Tamargo María del Carmen, “Redes y coaliciones o como ampliar el espacio de lo posible”, Gestión social, Universidad de San Andrés. 2005.
- Sedano Rodríguez Alfredo, “El Motivo del Voluntario: Una Propuesta Posible”, Departamento de Educación de Universidad de Navarra, 2002.
- Valiente Noailles, Enrique “El Voluntariado como Ejercicio de Ciudadanía”, Conferencia en Primer Encuentro de Voluntarios Corporativos, Fundación Compromiso, 2004.
- Páginas web consultadas:  
<http://www.andinia.com>  
<http://www.bitc.org.uk>  
<http://www.communitybusiness.org.htk>  
<http://www.compromiso.org>  
<http://www.globalinfancia.org.py/agenciadenoticias/glosario/p.htm>  
<http://www.proetica.uccor.edu.ar>  
<http://www.thepartnershipdeclaration.org>  
<http://www.worldbank.org/ogsimpact/pssioverviewsp.htm>



## 17 Acerca de Fundación Compromiso

### De las buenas intenciones a los buenos resultados

Fundación Compromiso nació en 1994 con el objetivo de **fortalecer la gestión de las organizaciones con fines sociales**. Desde un principio nos propusimos ser una herramienta al servicio de las organizaciones sociales para que tengan autonomía de gestión, convencidos del papel fundamental que éstas desempeñan en la construcción de una sociedad más democrática.

Hoy trabajamos junto a organizaciones de la sociedad civil, empresas e instituciones públicas para que generen estrategias de trabajo más efectivas, proactivas y articuladas que produzcan mejoras tangibles en la vida de las personas y las comunidades.

Para esto generamos escenarios de diálogo y acción multiactorales y dejamos instaladas capacidades individuales, organizacionales y comunitarias.

#### Con proyectos y programas que se basan en:

- + Diagnóstico de necesidades
- + Diseño de capacitaciones, autoevaluaciones y acompañamientos a medida
- + Sistematización de experiencias y herramientas
- + Generación de indicadores de resultados

#### Mediante nuestros programas buscamos que las instituciones:

- + Desarrollen habilidades para ser flexibles e innovadoras
- + Capitalicen su propia experiencia y la de sus pares
- + Consoliden el trabajo que realizan actualmente
- + Se preparen para crecer sin perder foco y efectividad
- + Incorporen herramientas para mejorar procesos de gestión
- + Formulen metas, objetivos y un plan de acción para alcanzar resultados
- + Evalúen y midan el impacto del accionar institucional antes de definir un nuevo plan de acción

#### Así, desde Fundación Compromiso trabajamos en los siguientes campos:

- + Educación formal y no formal
- + Salud y calidad de vida
- + Participación ciudadana
- + Desarrollo sustentable

Hasta la fecha más de 30.000 personas han participado de los programas y proyectos de Fundación Compromiso.

### Acerca del Departamento de Empresa & Comunidad

Desde Empresa & Comunidad trabajamos desde el 2003 promoviendo y fortaleciendo la RSE como una práctica para el Desarrollo Sustentable, a través del diálogo y la implementación conjunta de proyectos entre el sector social, las empresas y el sector público.

#### Nuestros Objetivos:

- + Generar y potenciar **alianzas** que articulen las capacidades del sector empresario, las organizaciones sociales y las políticas públicas.
- + **Asesorar a las empresas** en el diseño y gestión de políticas y programas de RSE con impacto positivo en la resolución de los problemas de la comunidad.
- + Generar **espacios de intercambio de experiencias**, mejores prácticas, metodologías y conocimientos en RSE.
- + **Incidir en la agenda pública** de Responsabilidad Social Empresaria

#### Desde 2003, trabajamos en las siguientes líneas de acción:

##### Asistencia técnica a empresas

- + Inversión social privada
- + Voluntariado Corporativo
- + Balance social
- + RSE en la cadena de valor
- + Work & Life Balance
- + Capacitaciones en RSE a directivos y mandos medios
- + Política y Estrategia de RSE

##### Incidencia en la Agenda Pública

- + Ciclos de desayunos de RSE
- + Seminarios y talleres
- + Encuentros de voluntarios corporativos
- + Publicaciones
- + Herramientas de gestión del conocimiento

#### Nuestras alianzas



# Quienes somos

## Consejo de Administración

Miguel Pellerano, *Presidente*  
Enrique Valiente Noailles, *Vicepresidente*  
Martín del Nido, *Secretario*  
Tomás Bulat, *Tesorero*

## Consejeros

Fernando Barbera, Carolina Biquard, Isolda Calsina, Juan Cambiaso, Fernando Frydman, Guillermo Harteneck, Manuel Mora y Araujo, Ana Petrini, Julio Saguier

## Dirección Ejecutiva

Mariana Lomé

## Fortalecimiento para Organizaciones Sociales

Juan José Bertamoni, *Director*  
Ana Carolina Corbelle, *Coord. de Programas de Capacitación*  
Dayana Mercado Dugarte, *Coord. de Programas a Medida*  
Bárbara Reich, *Coord. de Programas para Escuelas*  
María Belén Ruiz Huidobro, *Asistente*

## Facilitadores y docentes

Edmundo Barón, Judith Berenstein, Néstor Blanco, Eduardo Díaz, Diana García, Verónica Diana Groch, León Diego Laham, Héctor Marincioni, María José Pourreux, Gabriela Resnik, Susana Said, María Salvo, Mario Siede, Silvia Simoni, Sergio Skliavski, Jorge Tagliero, María del Carmen Tamargo, Cynthia Vinocur, Graciela Vivacqua, Andrea Zuccardi de Benedetto

## Empresa & Comunidad

Beatriz Anchorena, *Directora*  
Mariela Bacigalupo, *Coordinadora Institucional*  
Cora Bertachini, *Coordinadora de Gestión del Conocimiento*  
Florencia Bellagamba, *Asistente*

## Coordinadores de proyectos

Ana Cacace, Karina Castiglioni, Mariana Frenkel, Irene Gorini, Maximiliano Luft, Cora Pesiney, María Cecilia Pinto

## Asistentes de proyectos

Facundo Gori, María Lafage, Nicolás Restrepo

## Colaboradores

Franco Bartolacci, Fernando Esnaola, Tomás de Olazábal, Miriam Pereyra

## Comunicación y Desarrollo Institucional

Edith Schrott, *Líder de Proyectos*  
Mariana Brandeburgo, *Coordinadora Desarrollo Institucional*

## Administración y Finanzas

Jorge Nadal, *Director*  
Leonardo Beorlegui, *Coordinador*  
Viviana Saieg, *Asistente*

## Fundación Compromiso

Arenales 1457, piso 7  
(1061) Ciudad de Buenos Aires  
+ 54 11 4813 3927 / 4811 3149  
info@compromiso.org  
www.compromiso.org



© Fundación Compromiso

ISBN 978-987-97057-9-7

Este manual es producto de la experiencia que Fundación Compromiso adquirió a través del desarrollo de proyectos de voluntariado corporativo conjunto entre empresas–voluntarios y organizaciones sociales y de la sistematización del material producido para diferentes programas y espacios vinculados al voluntariado corporativo.

Agradecemos a SC Johnson de Argentina por el apoyo para la realización de este manual.

#### **Comité Editorial**

Mariana Lomé, Directora Ejecutiva de Fundación Compromiso

Beatriz Anchorena, Directora de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso

#### **Dirección**

Beatriz Anchorena, Directora de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso

#### **Contenidos**

Cora Bertachini, Coordinadora de Gestión del Conocimiento de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso.

#### **Coordinación**

Mariela Bacigalupo, Coordinadora Institucional de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso

#### **Colaboración**

Coordinadores y Asistentes de Proyectos de Empresa & Comunidad de Fundación Compromiso:

Ana Cacace, Karina Castiglioni, Mariana Frenkel, Facundo Gori, María Lafage, Maximiliano Luft, Cora Pesiney, Cecilia Pinto y Nicolás Restrepo

#### **Diseño gráfico**

Carolina della Croce

*info@carolinadellacroce.com*

#### **Impresión**

Talleres Gráficos Manchita

*manchita@fundacionpelotadetrapo.org.ar*

Esta publicación se terminó de imprimir en Buenos Aires en el mes de noviembre de 2008.

