

Universidad ORT Uruguay

Instituto de Educación

**Ingreso y permanencia de voluntarios en la educación no
formal: estudio de caso en una organización no
gubernamental**

Entregado como requisito para la obtención del título de Master
en Gestión Educativa

Rodolfo Sosa Jacué - 165709

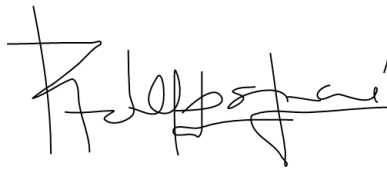
Docente orientador: Mag. Miguel Álvarez

2020

Declaración de autoría

Yo, Rodolfo Martín Sosa Jacué, declaro que el presente trabajo es de mi autoría. Puedo asegurar que:

- El trabajo fue producido en su totalidad mientras realizaba el Master en Gestión Educativa.
- En aquellas secciones de este trabajo que se presentaron previamente para otra actividad o calificación de la universidad u otra institución, se han realizado las aclaraciones correspondientes.
- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad.
- Cuando cité obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía.
- En el trabajo, he acusado recibo de las ayudas recibidas.
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega.



Rodolfo Sosa Jacué

5 de mayo de 2020

Agradecimientos

A mis padres, primeros educadores, que estimularon tempranamente mi interés por la formación académica entendida desde una perspectiva más amplia de excelencia humana y compromiso social.

A mi familia y amigos, que supieron ser un nosotros a la hora de justificar ausencias, suavizar dificultades y celebrar logros.

A los integrantes de la institución educativa estudiada, que se comprometieron en el trabajo de diagnóstico y mejora organizacional.

A mi tutor, Miguel Álvarez, que con una disponibilidad excepcional, posibilitó mayores niveles de profesionalismo en el presente estudio.

A mis compañeros de curso: Diego, Gonzalo y Jana, que supieron ser generosos en ideas y ánimo, en el transcurso de este camino.

A la Coordinadora académica del Master en Gestión Educativa, Andrea Tejera, que durante estos años orientó la labor desde la exigencia y el seguimiento atento.

A la Universidad ORT Uruguay, por permitirme crecer profesionalmente.

Abstract

En el presente estudio se analizan las dificultades de una institución de educación no formal que trabaja con niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad social, para lograr una mayor permanencia de sus voluntarios.

El trabajo resulta de interés por abordar las dificultades organizativas que se presentan en la educación no formal para gestionar el trabajo voluntario. A la importancia de estudiar campos no tradicionales como la educación no formal y el voluntariado en educación, se suma el asesoramiento institucional desde la gestión educativa como posible camino para la mejora organizacional.

Enmarcado en el enfoque cualitativo, se utiliza la metodología del estudio de caso para abordar el objeto de estudio con la finalidad de realizar un diagnóstico organizacional y un posterior plan de mejora.

Se presenta la investigación teórica realizada que orientó la investigación general. Los principales temas indagados son: la educación no formal, el voluntariado como fenómeno social, las motivaciones de los voluntarios y la gestión del voluntariado, y el asesoramiento institucional.

Para realizar el análisis de la información recolectada y lograr la comprensión del problema se utilizan dos métodos del análisis cualitativo: la entrevista en profundidad y el análisis documental; y un método cuantitativo: la encuesta de cuestionario autoadministrado. Se realiza triangulación de métodos y de datos para validar el conocimiento generado.

Desde el asesoramiento institucional se elabora, en forma conjunta con los actores involucrados, un plan de mejora que tienda a profesionalizar la forma de ingreso y de seguimiento de los voluntarios fomentando una mayor permanencia de estos en la institución.

Como resultado de lo investigado, en el marco del proyecto de mejora organizacional, se plantea la elaboración de perfiles y descripción de tareas de los voluntarios, la elaboración de una estrategia comunicacional en redes tendiente a un reclutamiento coherente con los perfiles diseñados y la evaluación de actividades en forma periódica.

Se concluye sobre la necesidad de establecer criterios ordenados para una gestión profesional de los centros educativos de educación no formal, que posibilite mayores niveles de efectividad a la hora de trabajar con los voluntarios en su ingreso y permanencia en la institución.

Palabras clave: educación no formal, voluntariado, tercer sector, gestión del voluntariado, asesoramiento institucional.

Índice

Introducción	9
Sección 1. Marco teórico	10
1.1. La educación no formal como campo de estudio.....	11
1.1.1 La crisis de la institución escolar.....	11
1.1.2 Concepto y relaciones de la educación no formal con el resto de los sectores del universo educativo	14
1.1.3 Ámbitos de la educación no formal	16
1.2 El voluntariado como fenómeno social	18
1.2.1 Delimitaciones conceptuales	18
1.2.2 Tipos de voluntariado	20
1.3. Motivaciones de los voluntarios y gestión del voluntariado en las instituciones.....	23
1.3.1 Motivaciones de los voluntarios	23
1.3.2 Gestión del voluntariado en las instituciones.....	24
1.4. Asesoramiento institucional	29
1.4.1 Concepto y tipos de asesoramiento institucional.....	29
1.4.2 El rol del asesor institucional	30
1.4.3 La autoevaluación y la mejora institucional	31
Sección 2. Marco contextual	33
2.1 Educación no formal en el Uruguay	33
2.2 Voluntariado y voluntarios en Uruguay.....	37
2.2.1 Marco general y perspectiva reciente	37
2.2.2 El voluntariado en cifras	38
2.3 Niñez y adolescencia en situación de vulnerabilidad social	39
2.3.1 Concepto de vulnerabilidad social	39
2.3.2 Vulnerabilidad social en niños y adolescentes del Uruguay.....	40
2.4 Presentación de la institución.....	42
2.5 Presentación de la demanda institucional	46
Sección 3. Marco aplicativo	48
3.1 Paradigmas que enmarcan la investigación educativa	49
3.1.1 Definiciones de paradigma	49

3.1.2 Clasificación de los paradigmas intervinientes en la investigación educativa.....	50
3.1.3 La elección de paradigma en esta investigación	54
3.2 Diseño de la investigación	55
3.2.1 Preguntas de investigación.....	55
3.2.2 Método de la investigación: estudio de caso	55
3.2.3 Técnicas de investigación.....	57
3.2.3.1 Entrevista.....	58
3.2.3.2 Encuesta	60
3.2.3.3 Análisis documental	62
3.2.4 Validez y confiabilidad de resultados y conclusiones: el método de la triangulación de datos y la utilización de analizadores	63
3.2.4.1 Triangulación de datos.....	64
3.2.4.2 Analizadores empleados	65
Sección 4. Presentación de resultados y conclusiones	66
4.1 Proyecto de Investigación Organizacional (PIO).....	67
4.2 Plan de Mejora Organizacional (PMO)	70
4.2.1 Objetivos.....	70
4.2.2 Personas implicadas	74
4.2.3 Recursos asociados	74
4.2.4 Sustentabilidad.....	75
4.3 Resultados del PIO.....	78
4.3.1 Resultados obtenidos a partir de las técnicas de investigación utilizadas: entrevistas en profundidad, encuesta de cuestionario autosuministrado y análisis documental.....	79
4.3.1.1 Entrevistas en profundidad.....	79
4.3.1.2 Encuesta de formulario autosuministrado	82
4.3.1.3 Análisis documental	85
4.3.2 Resultados obtenidos a partir del método del iceberg	86
4.3.1.1 Lo visible	87
4.3.1.2 Las prioridades	89
4.3.1.3 Los elementos nucleadores.....	89
4.3.3 Resultados obtenidos a partir de la utilización de los analizadores Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.....	90

4.3.3.1 Árbol de Problemas	90
4.3.3.2 Árbol de Objetivos.....	92
4.4 Conclusiones.....	95
Sección 5. Reflexiones finales	98
Referencias bibliográficas.....	100
Anexos	106
Anexo I. Informe del Proyecto de Investigación Organizacional.....	107
Anexo II. Plan de Mejora Organizacional	164

Índice de tablas

Tabla 1. Discursos pedagógicos sobre el papel de la escuela en el siglo XX (1970-2000)	13
Tabla 2. Actividades de la organización.....	43
Tabla 3. Supuestos del paradigma cualitativo.....	52
Tabla 4. Comparación de paradigmas cuantitativo y cualitativo	53
Tabla 5. Técnicas utilizadas	57
Tabla 6. Criterios y tipologías de las entrevistas cualitativas	59
Tabla 7. Plan de trabajo	67
Tabla 8. Fases del PMO.....	70
Tabla 9. Cronograma de implementación del PMO.....	71
Tabla 10. Actividad para el objetivo específico 1	72
Tabla 11. Actividades para el objetivo específico 2.....	72
Tabla 12. Recursos previstos para el PMO.....	74
Tabla 13. Dispositivo de seguimiento	75
Tabla 14. Gestión de la comunicación del PMO	76
Tabla 15. Gestión financiera y de riesgos del PMO	77

Índice de figuras

Figura 1. Ciclo del voluntariado. Etapas	26
Figura 2. Organigrama	45
Figura 3. Modelo de análisis.....	78
Figura 4. Ingreso de voluntarios a la institución	83
Figura 5. Motivos de ingreso de los voluntarios a la institución	83
Figura 6. Compromiso actual de los voluntarios con la institución.....	83
Figura 7. Antigüedad de los voluntarios en la institución	84.
Figura 8. Permanencia de los voluntarios en la institución	84
Figura 9. Posibles motivos de desvinculación de los voluntarios en la institución	84
Figura 10. Resultados del análisis realizado mediante el método del iceberg	87
Figura 11. Árbol de problemas de la institución	90
Figura 12. Árbol de objetivos de la institución.....	92

Introducción

Las sociedades contemporáneas han logrado acordar que la educación es un derecho básico de todos los seres humanos.

Los sistemas educativos formales surgidos en el marco de los estados nacionales a fines del siglo XVIII, han otorgado a la institución escolar una centralidad inédita que implicó entre otros efectos, la alfabetización de amplios sectores de la Humanidad.

Sin embargo, ha sido relativamente reciente la incorporación de la educación no formal como objeto de preocupación y análisis tanto de gobiernos como de estudiosos del campo educativo.

El presente estudio da cuenta de la investigación realizada durante el año 2019 en una institución de educación no formal, abocada al trabajo con niños y adolescentes en contexto de vulnerabilidad social, en barrios céntricos de la ciudad de Montevideo.

Se optó por el método de estudio de caso, dentro del enfoque cualitativo. En un primer momento se desarrolló un diagnóstico organizacional (Proyecto de Investigación Organizacional, PIO), a partir de la articulación de la demanda concreta de los actores institucionales involucrados en el estudio. En un segundo momento se elaboró, conjuntamente con la institución, un plan de mejora que atendiera a la demanda expresada (Plan de Mejora Organizacional, PMO).

El trabajo está estructurado en las siguientes secciones: Marco Teórico, Marco Contextual, Marco Aplicativo, Presentación de Resultados y Conclusiones, y Reflexiones Finales.

En el Marco Teórico se desarrollan los principales conceptos que guían la investigación, articulando la reflexión de diversos autores especializados en los temas.

En el Marco Contextual se presentan las principales características de la educación no formal y del voluntariado y de los voluntarios en el Uruguay. Asimismo, se presenta el concepto de vulnerabilidad social de niños y adolescentes en el Uruguay. Por último, se presentan las condiciones generales de la institución referida y la demanda institucional.

Dentro del Marco Aplicativo, se explicitan los paradigmas, métodos y técnicas utilizadas en el transcurso de la investigación y el diseño del plan de mejora organizacional.

En la sección Resultados y Conclusiones, se presenta la propuesta metodológica del PIO y el PMO y se expone el conocimiento generado en la investigación a la luz del marco teórico y metodológico empleados.

Por último, en las Reflexiones Finales, se exponen los principales hallazgos a los se arribó y se explicitan algunos de los aprendizajes obtenidos por el investigador en el curso del presente estudio.

Sección 1. Marco teórico

El siguiente marco teórico pretende arrojar luz sobre conceptos, ideas y teorías que hacen inteligible la temática investigada, de forma tal que puedan comprenderse algunas de las decisiones tomadas en el transcurso del proceso de investigación.

A la hora de realizar una primera aproximación al contexto donde se enmarca la labor de la institución estudiada, fue fundamental visualizar algunos conceptos clave que caracterizan los condicionamientos del tipo de investigación.

El relevamiento realizado se articuló en base a cuatro temas: 1) el campo de la educación no formal, 2) el estudio del voluntariado como fenómeno social, 3) las motivaciones de los voluntarios y la gestión del voluntariado en las instituciones y 4) el asesoramiento institucional.

En primer lugar, se presenta el campo de la educación no formal a partir de la crisis de la institución escolar, posteriormente se da cuenta de la conceptualización de la educación no formal y se exponen los vínculos con el resto de los sectores del universo educativo.

En segundo lugar, se presentan las delimitaciones conceptuales del voluntariado como fenómeno social y se identifican los tipos de voluntariado.

En tercer lugar, se presentan las motivaciones de los voluntarios y la gestión del voluntariado en las instituciones.

Por último, se presentan las características del asesoramiento institucional, a partir de la conceptualización, de los tipos, del rol del asesor y se exponen las características de la posible autoevaluación y mejora institucional.

1.1. La educación no formal como campo de estudio

Quizá debido a su tardía conceptualización, o al lugar principal que ocupó la institución escolar como centro de atención de las ciencias de la educación, el estudio sistemático de la educación no formal se presenta como una actividad de reciente surgimiento.

Las prevenciones para ingresar al campo se acrecientan si sumamos a esta relativa juventud epistemológica, características tales como la heterogeneidad de ámbitos en que la educación no formal discurre, el escaso control de lo que se enseña, o la dificultosa relación con los sistemas formales que impiden seguir trayectorias integrales de los sujetos que aprenden.

Pese a lo anteriormente señalado, el campo de la educación no formal se ha consolidado como un espacio definido, diferenciándose de la educación formal e informal.

Al esfuerzo teórico planteado por diversos autores de diferentes disciplinas, se ha sumado la consagración internacional a través de declaraciones que reconocen la especificidad del campo y la progresiva tutela a nivel nacional reflejada en la creación de organismos específicos de control y seguimiento de la educación no formal.

A continuación, se da cuenta de lo anteriormente expuesto, atendiendo a un acercamiento progresivo desde el contexto y las definiciones conceptuales generales.

1.1.1 La crisis de la institución escolar

Para comprender en profundidad el campo de la educación no formal se expondrán, a continuación, algunos de los desafíos de la educación en el siglo XXI; en particular, la crisis de la institución escolar percibida por varios autores como un factor ineludible para enmarcar la conceptualización de la educación no formal como un sector fundamental dentro de los sistemas educativos.

Los sistemas educativos universales surgidos en Occidente a fines del siglo XVIII constituyeron uno de los dispositivos más potentes del paradigma ilustrado llevado adelante por los Estados nacionales en ambas márgenes del océano Atlántico.

Los referidos sistemas educativos utilizaron la institución escolar como lugar privilegiado para el despliegue iluminista de amplios sectores de las sociedades contemporáneas.

Al respecto, Trilla indica: “Que la escuela llegase a todos y durante cuantos más años mejor, y que incrementase su calidad, han constituido los objetivos centrales de casi todas las políticas educativas progresistas de los siglos XIX y XX” (2013, p. 28).

Sin embargo, en la segunda mitad del siglo XX varios autores comenzaron a señalar las debilidades de la institución escolar. Entre otros factores, estas debilidades evidenciaban (Trilla, 2013):

1. Que la escuela es una institución histórica y como tal no siempre ha existido y nada asegura su perennidad.

2. Que la escolarización es un momento específico del proceso educativo global de los individuos.
3. Que ni el proceso educativo global del individuo ni los efectos producidos por la escuela pueden entenderse independientemente de los factores e intervenciones no escolares.
4. Que el marco institucional y metodológico no siempre es el más adecuado para atender a todas las necesidades y demandas educativas que se van presentando.
5. Que de lo anterior surge la necesidad de crear otros medios y entornos educativos.

A nivel teórico, la literatura pedagógica desde fines de los años sesenta y principio de los años setenta del siglo XX evidenció este nuevo estado de cosas desde diferentes perspectivas y niveles de criticidad a la escuela.

Siguiendo a Trilla (2013), las primeras revisiones sobre el lugar de la institución escolar provinieron desde diagnósticos reformistas que, a través de datos y estadísticas con pretensión macroscópica, buscaban generar nuevas políticas dentro del campo educativo.

Estas posturas poseían escaso grado de criticidad sobre los contextos sociales, económicos y políticos donde estos sistemas educativos se desarrollaban.

A este primer grupo pertenecerían los trabajos de P. H. Coombs (1968 y 1985), el Informe E. Faure, realizado en el marco de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1972), o el Informe J. Delors (1996), también llevado adelante para la UNESCO.

En segundo lugar, surgieron críticas radicales que se extendían no solamente a la institución escolar sino también al marco social, político y económico.

Autores como Althusser, Bourdieu y Passeron, Baudelot y Establet, Bernstein, Bowles y Gintis o Apple, proponían visiones más amplias sobre el marco en el que se inscribían las instituciones educativas.

Otros pensadores más radicales propusieron desinstitucionalizar la escuela (Illich, Reimer, Holt o P. Goodman, por ejemplo) y también varios autores estructuraron sus críticas a partir de las tesis foucaultianas derivadas de la microfísica del poder.

En tercer lugar, a partir de la elaboración de varios de los autores anteriormente mencionados, surgió una diversidad de conceptos como los de educación permanente, sociedad educativa, sociedad del aprendizaje, sistema formativo integrado o ciudad educadora, entre otros.

Trilla propone que la expresión “educación permanente” es el primer recurso terminológico del que se valió el lenguaje pedagógico para, entre otras cosas, legitimar nuevas instituciones, medios y recursos educativos no escolares.

Por último, surgieron propuestas que hicieron énfasis en el medio pedagógico como novedad en el análisis y rompieron con la tradicional díada educador-educando.

La Tablas 1 ilustra de forma panorámica algunos de los discursos pedagógicos sobre el papel de la escuela en el siglo XX (1970-2000).

Tabla 1. Discursos pedagógicos sobre el papel de la escuela en el siglo XX (1970-2000)

	Principales ideas	Principales autores
Discursos reformistas	<p>El objeto de estudio es la educación en el mundo (con pretensión macroscópica) mediante datos y estadísticas de todo tipo sobre los diferentes aspectos de la realidad educativa y referidos a las distintas zonas del mundo.</p> <p>El lema es reformar, modernizar, readaptar los sistemas educativos vigentes (diagnosticados como obsoletos) para poder cumplir mejor con las expectativas que sobre ellos hacía recaer la sociedad.</p>	<p>-P. H. Coombs (1968). <i>La crisis mundial de la educación</i>.</p> <p>-E. Faure. (1972). <i>Aprender a ser</i>.</p> <p>-J. Delors (1996). <i>La educación encierra un tesoro</i>.</p>
Discursos críticos	<p>Las críticas radicales se extendieron no solamente a la institución escolar sino también al marco social, político y económico.</p>	<p>-L. Althusser (1970), P. Bourdieu y J. C. Passeron (1977), Ch. Baudelot y R. Establet (1972), B. Bernstein (1977), S. Bowles y H. Gintis (1975), M. Apple (1979) , M. Foucault (1975).</p>
Formulación de nuevos conceptos	<p>Se formularon nuevos conceptos, entre otros los de educación permanente, sociedad educativa, sociedad del aprendizaje, sistema formativo integrado, ciudad educadora.</p>	<p>J. Delors (1996).</p>
Paradigma del medio educativo	<p>El medio siempre influye en la relación educador-educando. El medio condiciona la acción, influye educativamente en el educando, el educador configura, en parte, el medio.</p>	<p>F. Tonucci (1996).</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Trilla (2013).

Núñez (2013), por su parte, coincide con los autores antes mencionados en lo que refiere a la crisis del lugar de la institución escolar:

Este comienzo de siglo nos muestra, con inusitada crudeza, que la única institución pública, hasta hoy entronizada por la política social para la educación de las jóvenes generaciones, la escuela, no es suficiente para dar cauce a las múltiples demandas emergentes. (p .13)

La aparición de nuevos desafíos desborda en forma progresiva la institución escolar:

La escuela ha sido objeto de un conjunto de demandas para que se hiciera cargo de “todas” las problemáticas de “la” infancia [...] Aparece entonces una paradoja de difícil abordaje: ¿cómo compatibilizar el trabajo específico de transmisión de complejos patrimonios culturales con la aparición de tareas cada vez más diversas?; ¿cómo puede la escuela, entonces, garantizar programas de

profundidad cultural y científica, que den a todos los niños la igualdad de oportunidades que requiere el funcionamiento de una sociedad democrática? (Núñez, 2013, p .14)

Frigerio (2001) advierte a su vez sobre los riesgos en la pérdida del carácter democrático y democratizador de la escuela en el marco global del siglo XXI.

Se trata, por tanto, de que la escuela re-centre su función, poniendo coto a un exceso de acumulación de funciones que, en realidad, pretende ocultar los nuevos designios de la globalización para la escuela pública: su desaparición como instancia democrática y democratizadora en la tramitación de las herencias culturales. (p. 109)

Ante este cuestionamiento de la institución escolar como dispositivo central de los sistemas educativos actuales, surgen autores que buscan redimensionar el campo educativo percibiendo la crisis de la escuela, pero sobre todo visualizando lo que existe además de la escuela. En este sentido, Camors (2013) expresa:

Ha sido tal, el papel desarrollado por la escuela en el campo educativo, que en gran medida lo educativo (ha) quedado fagocitado por lo escolar. Esto es importante en atención a la potenciación educativa de la escuela, y es riesgoso en función de la desvalorización de lo educativo que existe, además de la escuela. (p.127)

Siguiendo la línea de estos autores, abordar la crisis de la institución escolar, romper sus límites, pasa por reconocer la diversidad de canales por donde circula la educación y a través de los cuales permite potenciar una mayor participación autogestionada de los sujetos aprendientes:

Por lo tanto, se trata de analizar la situación social actual, a los efectos de identificar los diversos ámbitos por los cuales transcurre lo educativo, o podría llegar a hacerlo, para potenciar algunos de ellos, articular entre sí otros y de esa forma complementarlos y perfeccionarlos, y finalmente otros, dejarlos librados a las consideraciones de los sujetos, de modo de no constituirnos en “cómplices profesionales” del control social, institucionalizando y formalizando hechos y situaciones de la vida cotidiana y social de las personas, que muchas de estas cosas deben quedar libradas a la autogestión, en el marco de lo que significaría la participación social y ciudadana, responsable y activa. (Camors, 2012, p. 125)

1.1.2 Concepto y relaciones de la educación no formal con el resto de los sectores del universo educativo

El campo de la educación no formal antecede históricamente a los sistemas formales de educación. Desde el comienzo de la vida en sociedad, los diferentes grupos humanos transmitieron diversos saberes sistemáticos al margen de la educación reglada en palacios y templos.

Según Camors, la expresión “educación no formal”, surge a fines de la década del sesenta del siglo XX:

En 1967 en la Conferencia Internacional sobre la crisis mundial de la educación, en Williamsburg, Virginia, Estados Unidos, P. H. Coombs, Director del Instituto Internacional de Planeamiento de la

Educación de la UNESCO, plantea “un énfasis especial en la necesidad de desarrollar medios educativos diferentes a los convencionalmente escolares. (Camors, 2008, p. 2)

Según Trilla (2013), son varios los factores que ayudan a comprender el surgimiento del estudio sistemático sobre la educación no formal:

- Extensión creciente de la demanda de educación por la incorporación de sectores sociales tradicionalmente excluidos de los sistemas educativos convencionales (personas adultas, tercera edad, mujeres, minorías étnicas).
- Transformaciones en el mundo del trabajo que obligan a operativizar nuevas formas de capacitación profesional (reciclaje y formación continua, reconversiones...).
- Ampliación del tiempo libre.
- Cambios en la institución familiar.
- Presencia creciente en la vida social de los medios de comunicación de masas.
- Desarrollo de nuevas tecnologías que brindan nuevas posibilidades.
- Sensibilidad social creciente sobre la necesidad de implementar actuaciones educativas para sectores de la población en conflicto, socioeconómicamente marginados, discapacitados, etcétera.

Según Bhola, se trata de reconocer una vieja realidad:

Educación no formal es un nuevo nombre para una vieja realidad. La necesidad de brindar educación a quienes no fueron a la escuela y la preocupación por ofrecer oportunidades de aprendizaje durante toda su vida a quienes fueron y a quienes no fueron a la escuela, se solía denominar antes con términos tales como educación básica, educación fundamental, alfabetización funcional, educación de adultos, educación extraescolar, educación de segunda oportunidad, educación continua, educación recurrente, educación paraescolar y educación permanente. (Bhola, 1983, citado en Camors, 2008, p. 3)

Thomas La Belle plantea como educación no formal “cualquier actividad educativa organizada y sistemática llevada a cabo fuera del marco del sistema formal con el objeto de ofrecer selectos aprendizajes a subgrupos particulares de la población [...]” (La Belle, 1986, p.2).

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, según Trilla, es posible datar el concepto actual de educación no formal en la obra de P. H. Coombs *World Educational Crisis*, de 1968: “En ella se hacía un énfasis especial en la necesidad de desarrollar medios educativos diferentes a los convencionalmente escolares. A estos medios, en el libro citado, se les adjudicaba indistintamente las etiquetas de educación ‘informal’ y ‘no formal’” (Trilla, 2013, p. 37).

Posteriormente, Coombs y Ahmed (1974) profundizarían en la definición de los conceptos de educación formal, educación no formal y educación informal, realizando una división tripartita de recibo en ámbitos académicos y gubernamentales.

Al respecto, Trilla expresa:

[En] *Attaking Rural Poverty: How Non-Formal Education Can Help*, definían estos conceptos de la forma siguiente. La educación formal comprendería “el sistema educativo” altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la universidad”. Llamaban educación no formal a “Toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto adultos como niños.” Y la educación informal la describían como “Un proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente”. (Coombs y Ahmed, 1985, pp. 45 y ss., citados en Trilla, 2013, p. 38)

La diversidad educativa plantea desafíos para estas definiciones. La existencia de experiencias de la vida cotidiana que conllevan en sí aprendizajes para las personas, pero cuya finalidad no es educativa, podría marcar la diferencia entre educación no formal y educación informal.

En este sentido, comenta Trilla:

[...] estaríamos ante un caso de educación informal cuando el proceso educativo acontece indiferenciada y subordinadamente a otros procesos sociales, cuando aquél está inmiscuido inseparablemente en otras realidades culturales, cuando no emerge como algo distinto y predominante en el otro cometido, cuando carece de un contorno nítido cuando tiene lugar de manera difusa (que es la otra denominación de la educación informal). (Trilla, 2013, p. 41)

Por último, a nivel internacional, UNESCO propone la siguiente definición de educación no formal que recoge varias características mencionadas anteriormente.

Educación institucionalizada, intencionada y organizada por un proveedor de educación. La característica que define la educación no formal es que representa una alternativa o un complemento a la educación formal de las personas dentro del proceso de aprendizaje a lo largo de la vida. Con frecuencia, se plantea como una forma de garantizar el derecho a la educación para todos. Atiende a todos los grupos de edad, aunque no está necesariamente estructurada como una trayectoria continua. La educación no formal puede ser corta en términos de duración y/o intensidad y habitualmente se imparte bajo la forma de cursos cortos, seminarios o talleres. En general, no conduce a certificaciones reconocidas por las autoridades nacionales o subnacionales competentes como equivalentes a las otorgadas por la educación formal. En ocasiones no otorga certificación alguna. La educación no formal incluye programas que pueden contribuir a la alfabetización de jóvenes y adultos, a la educación de los niños no escolarizados, así como programas destinados a impartir habilidades básicas para la vida, destrezas ocupacionales o programas orientados al desarrollo social o cultural. (UNESCO, s. f.)

1.1.3 Ámbitos de la educación no formal

Como se ha mencionado antes, las actividades vinculadas a la educación para adultos y su correlativa conceptualización como educación permanente han sido tempranamente asociadas al campo de la educación no formal.

Sin embargo, producto de los nuevos desafíos a los que los sistemas educativos están expuestos, se han sumado otros ámbitos de la actividad humana que trascienden los muros escolares.

Camors (2013) plantea la siguiente división cuatripartita:

- El ámbito de la formación relacionada con el trabajo.
- El ámbito del ocio y la cultura.
- El ámbito de la educación social.
- El ámbito de la propia escuela.

Como se puede apreciar, esta enunciación propone un vínculo estrecho entre la educación formal, la educación no formal y la educación informal.

El autor propone un sistema educativo integrado:

La consideración desiderativa que está en la base de las propuestas como las anteriores que combinan lo formal, lo no formal y lo informal, es la voluntad de configurar un sistema educativo que facilite al máximo el que cada individuo pueda trazarse su propio itinerario educativo de acuerdo con su situación, necesidades, e intereses.

Para ello, el sistema ha de ser abierto, flexible, evolutivo, rico en cantidad y diversidad de ofertas y medios educativos. Y un sistema educativo sólo puede de tal guisa si incorpora realmente a lo no formal y tiene presente y valora lo informal. (Camors, 2013, p. 50)

En suma, la centralidad de la institución escolar dentro de los sistemas educativos nacionales ha venido siendo cuestionada desde el último cuarto del siglo XX.

Esto ha permitido comprender a la educación no formal como aquella no sujeta al sistema formal —con su correspondiente certificación— y que se desarrolla en ámbitos tan diversos como el ocio o la educación de adultos

1.2 El voluntariado como fenómeno social

En este apartado se exponen, en primer lugar, las definiciones fundamentales sobre el voluntariado como actividad y el voluntario como su protagonista. En segundo lugar, se presentan diferentes concepciones sobre el voluntariado y los voluntarios.

1.2.1 Delimitaciones conceptuales

Según la Real Academia Española, el voluntariado es un “conjunto de actividades de interés general desarrolladas con carácter libre y solidario por personas físicas, sin contraprestación económica o material, a través de ciertas entidades conforme a programas concretos” (Real Academia Española, 2019). Esta definición hace énfasis en características como la libertad, la solidaridad y la acción organizada (programas concretos) que buena parte de las legislaciones a nivel mundial y regional recogen.

Por su parte, la Organización de Naciones Unidas (ONU) no establece una definición exhaustiva sobre el concepto, sino que describe alguna de sus características ligadas a la actividad de voluntarios dentro de la organización (Voluntarios de las Naciones Unidas, UNV, por su sigla en inglés) y, fundamentalmente, en el marco del Día Internacional de los Voluntarios por un Desarrollo Económico y Social, establecido el 5 de diciembre y aprobado por la Asamblea General de ONU.

En 2001, con motivo de la celebración del Año Internacional de los Voluntarios, la ONU planteó la siguiente definición: “El voluntariado es el trabajo o actividad no paga, que se realiza por voluntad propia con la intención de beneficiar a otras personas, sin mediar otro tipo de deber u obligación por lazos familiares o de amistad”. (Mesa Nacional de Voluntariado y Diálogo Social, 2018, p.13)

En el ámbito nacional, la Ley n.º 17.885, de 2005, propone una definición acorde con los parámetros internacionales y que en su artículo 2 establece:

(Definición del término voluntario social). Se considera voluntario social a las personas físicas que por su libre elección ofrece su tiempo, su trabajo y sus competencias, de forma ocasional o periódica, con fines de bien público, individualmente o dentro del marco de organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, oficialmente reconocidas o no, de entidades públicas nacionales o internacionales, sin percibir remuneración alguna a cambio. (Parlamento del Uruguay, 2005)

Esta definición es enunciativa y busca ser lo suficientemente amplia como para abarcar la diversidad de realidades comprendidas en el denominado tercer sector. Al respecto, Bettoni y Cruz expresan:

El Tercer Sector si bien se diferencia —desde su denominación— del mercado y del Estado, tiene algo de privado porque surge por la iniciativa de particulares, y tiene algo de público ya que sus acciones están orientadas al bien general. Si nos restringimos a las organizaciones que componen este sector (ONG, organizaciones de base y comunitarias, fundaciones y organizaciones de asistencia o beneficencia) la estimación [...] está compuesto por alrededor de 1000 organizaciones. (Bettoni y Cruz, 1999, p.4)

Manuel García entiende que

voluntario es aquella persona que se integra de una forma libre y sin coacción en una organización sin ánimo de lucro para, de modo altruista, ayudar en diversas actividades sociales respetando y potenciando la libertad, los valores y las capacidades de las personas asistidas. (García, s. f.)

La Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social, creada en 2009 como organización que nuclea a instituciones públicas y organizaciones privadas sin fines de lucro, profundiza en lo antes expuesto al definir no solamente quién es voluntario, sino también qué tipo de acciones y qué circunstancias podrían ser incluidas en el marco más general del voluntariado:

En este sentido es pertinente aclarar que la persona voluntaria es aquella que, sensibilizada por la situación social de los ciudadanos y ciudadanas, de forma solidaria, decide participar en diferentes proyectos en una organización de voluntariado, dedicando parte de su tiempo al beneficio de otros dentro de un proyecto concreto.

Se entiende por acción voluntaria el conjunto de tareas que asume la persona voluntaria de forma libre, sin ánimo de lucro y sin retribución económica o material con el fin de contribuir al bienestar de la comunidad. (Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social [Uruguay], s. f., p. 8)

En síntesis, tomando en cuenta las definiciones expresadas, es posible esbozar ciertos criterios que pautan la labor voluntaria. Al respecto, la Mesa de Voluntariado establece los siguientes:

- Primer criterio: El voluntariado no se realiza por una ganancia económica o por una remuneración.
- Segundo criterio: El voluntariado se trata de una actividad realizada por voluntad propia, es decir, en forma voluntaria.
- Tercer criterio: El voluntariado busca beneficiar a terceros (que no sean familiares y amigos) más allá de los beneficios para propia persona voluntaria.

Pereira *et al.* (2012) visualizan los matices de estos criterios, sobre todo en lo referente a las remuneraciones percibidas por el voluntario y a la voluntad ejercida por él.

No obstante, como lo ilustran las experiencias, esto no quiere decir que no exista ningún tipo de remuneración, sino que esta remuneración no constituye la motivación principal para la realización de la tarea. [...] De todos modos, estas situaciones deben diferenciarse de aquellas acciones en las que el trabajo es algo obligado, o se recibe una sanción en caso de su no realización. (Pereira *et al.*, 2012, p. 425)

Por su parte, Olate sostiene que “mientras que las personas vean el voluntariado como algo beneficioso para otros, aún si la acción no parece valiosa o que valga la pena desde la perspectiva de otras personas, incluyendo los gobiernos; entonces es allí donde se considera que cabe el término voluntariado” (Olate, 2010, citado en Pereira, 2011, p. 426).

1.2.2 Tipos de voluntariado

En términos históricos, existen autores que plantean la evolución de un voluntariado asistencialista o socorrista hacia uno de carácter más militante o desarrollista, que hace énfasis en la búsqueda de una mayor autonomía y participación de voluntarios y beneficiarios en el desarrollo de las diferentes sociedades.

Al respecto, Gonnet plantea: “El tipo de voluntariado asistencialista es en el que predomina una forma de trabajo que se asocia al realizado por las primeras organizaciones del siglo XIX, las que lo concebían como un ‘socorrismo’, desde un enfoque más paternalista” (2013, p. 28). Y más adelante asevera:

Por otro lado, el tipo de voluntariado de desarrollo tiene un enfoque más moderno, ya no se basa en la beneficencia, sino que apunta a desarrollar capacidades en los sujetos beneficiarios, para que logren generar ellos mismos los mecanismos que resuelvan sus dificultades. (Gonnet, 2013, p. 29)

Al respecto, la ONU, con motivo del Día Mundial del Voluntariado, parece recoger esta moderna concepción al afirmar que el voluntariado “permite a las personas y comunidades participar en su propio crecimiento. Gracias al voluntariado, los ciudadanos construyen su propia resiliencia, amplían su conocimiento básico y adquieren un sentido de la responsabilidad para sus propias comunidades” (Organización de las Naciones Unidas, s. f.).

Un tercer tipo de voluntariado, el de Estado, cobra protagonismo en los comienzos de este siglo XXI. Gonnet, comentando el caso de Uruguay, plantea que en los últimos años, en el país conviven modalidades de voluntariado más bien tradicionales con modalidades de voluntariado de desarrollo y con un nuevo voluntariado, denominado “de Estado” (Gonnet, 2013, p.6).

Este voluntariado “de Estado” queda, como expresamos anteriormente, refrendado en la Ley N.º 17.885, de diciembre de 2005, que establece en su artículo 1 la finalidad de este tipo de acción: “La presente ley tiene por objeto reconocer, definir, regular, promover y facilitar la participación solidaria de los particulares en actuaciones de voluntariado en instituciones públicas, directamente o a través de organizaciones privadas sin fines de lucro, nacionales o extranjeras” (Parlamento del Uruguay, 2005).

El artículo 11 de la referida ley, por su parte, se vincula estrechamente a la disposición de la ONU: “Se establece el día cinco de diciembre como el ‘Día Nacional del Voluntariado’ en coincidencia con el ‘Día Internacional de los Voluntarios por un Desarrollo Económico y Social’ establecido por la Asamblea General de las Naciones Unidas” (Parlamento del Uruguay, 2005).

Finalmente, a partir del último período de gobierno (2015-2020), el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) pasó a encargarse de la promoción del voluntariado de Estado, antes descrito. Al respecto, la página web del MIDES señala:

Dentro de las prioridades de la Presidencia de la República para el período 2015-2020 se encuentra la construcción de una sociedad solidaria. Por ello promueve la participación y el trabajo articulado de todas las dependencias del Estado y de la sociedad civil organizada. Desde el MIDES se busca

promover, entre otras iniciativas, un Programa Nacional de Voluntariado y Prácticas Solidarias en organismos públicos, que profundice la participación social y la democracia. (Ministerio de Desarrollo Social, s. f.).

Asimismo, cabe destacar la importancia del Consejo de Educación No Formal (posteriormente Comisión de Educación No Formal) —creado a partir de los artículos 92 al 95 de la ya mencionada Ley n° 18.437— en el registro de las organizaciones de educación no formal en las que se desarrolla buena parte de las actividades de voluntariado.

Este voluntariado de Estado es percibido con algunos reparos. Por ejemplo, Olate plantea los riesgos de este creciente fenómeno.

Sin embargo, el proceso de creciente institucionalización del voluntariado ha incorporado esta práctica a las estructuras de las organizaciones al punto de que, en muchos casos, puede llegar a amenazar la esencia misma del trabajo voluntario como práctica solidaria y altruista. Por este motivo, las definiciones más recientes sobre el voluntariado retoman un concepto mucho más amplio, que incluye no sólo el servicio formal a otros sino también la autoayuda, la ayuda mutua, la cooperación, el activismo social, la incidencia política, el compromiso cívico, las campañas políticas, el servicio basado en la religión y en la fe, la actividad de una asociación comercial o profesional, y otras actividades que entran dentro de los parámetros descritos anteriormente. (Olate, 2010, citado en Pereira, 2011, p. 426)

Estas actividades pueden ser denominadas voluntariado, ya sean realizadas en contextos organizados formalmente o no organizados e informales, desde el punto de vista del voluntario (Olate, 2010, citado en Pereira, 2011, p. 426).

Ferreira *et al.* (2008) identifican cuatro tipos de voluntariado según su motivación: altruista (ayuda a otros, cumplir una misión o hacer el bien común), de pertenencia (hacer sociabilidad), de ego o reconocimiento social (búsqueda de satisfacción personal) y de aprendizaje y desarrollo (para tener más conocimientos).

Elisa Larrañaga y Santiago Yubero (2009, citados en Pereira *et al.*, 2012) realizan una síntesis de la evolución reciente del tipo de voluntariado: “El voluntariado de nuestros días es un voluntariado más polivalente, que actúa en ámbitos cada vez más diferenciados, un voluntariado más calificado, más ciudadano y menos paternalista” (Larrañaga y Yubero, 2009, p. 29).

Según Pereira *et al.* (2012), las características mencionadas por Larrañaga y Yubero fomentan la actualización del concepto de voluntario, quitándole el carácter heroico.

Con esto se desmitifica la figura del voluntario “héroe”, imagen que ha sido impulsada fuertemente por los medios de comunicación dando lugar a un voluntario en el que pueden convivir intereses personales y menos altruistas con intereses solidarios y de compromiso social. La reciprocidad es la base de la acción de “dar y recibir”. Las personas llevan adelante acciones voluntarias no sólo para ayudar a otros o apoyar una causa sino también para ayudar en la búsqueda de su inclusión social, de la gratificación personal, de ganar prestigio, mejorar capacidades o destrezas y generar una experiencia laboral, entre otros beneficios. (Pereira *et al.*, 2012, p. 431)

En suma, el fenómeno del voluntariado ha atravesado por diferentes etapas a lo largo del último siglo. Al día de hoy, conviven diferentes tipos de voluntariado: asistencialista, filantrópico y, finalmente, de Estado.

En la actualidad, el voluntariado adquiere características más polivalentes, más calificadas y ciudadanas, dejando atrás visiones paternalistas.

1.3. Motivaciones de los voluntarios y gestión del voluntariado en las instituciones

En este apartado se reseñan algunas de las principales posturas sobre las motivaciones que llevan a las personas a realizar actividades de voluntariado. Asimismo, se exponen algunos conceptos fundamentales sobre la gestión del voluntariado en las instituciones.

1.3.1 Motivaciones de los voluntarios

Tradicionalmente las motivaciones de las acciones altruistas en beneficio de terceros han tenido anclajes religiosos o filosóficos de la más diversa índole. En Occidente, al concepto cristiano de caridad, en el siglo XVIII y de la mano del iluminismo, se va a sumar la antigua idea de filantropía.

Ante la realidad de sociedades desiguales, no es extraño que se pensara en la existencia de mecanismos que pudieran aliviar la conciencia para hacer más llevadera la vida en este o en otro mundo.

Así, estos voluntarios realizaban actividades que tenían “un enfoque mucho más asistencialista que de desarrollo en el que tuvieron su origen algunas de las organizaciones que aún continúan trabajando en la actualidad.” (Bettoni y Cruz, 2001, p. 43).

Agost *et al.* (s.f.), siguiendo a Soler Javaloy y Bueno Bueno (1999) y a García Roca (1994), distinguen entre dos grandes tipos de motivaciones: externas e internas.

Las motivaciones externas son aquellas provenientes de la “influencia de un familiar, amigo, o conocido”; las motivaciones internas son más variadas y las organizan según cuatro categorías:

- a) realización personal,
- b) motivaciones instrumentales, la necesidad de hacer algo útil,
- c) conocer mejor un tema social, hacerse cargo de una necesidad, la oportunidad de devolver algo a la sociedad y
- d) la experiencia vivida, “identificándose esta con situaciones personales y/o familiares específicas” (Agost *et al.*, s. f., p. 4).

Por su parte, Ferreira *et al.* (2008, p. 431), como ya se expresó anteriormente, identifican cuatro tipos de motivaciones asociadas al tipo de voluntariado:

- a) la “altruista”, que comprende la ayuda a otros, cumplir con la misión o hacer algo por el bien común;
- b) la de “pertenencia”, que tiene que ver con el conocimiento de personas, interactuar con otros o hacer sociabilidad;
- c) la de “ego o de reconocimiento social”, que incluye la búsqueda de satisfacción personal, reconocimiento o prestigio, y, por último,

d) la categoría “aprendizaje y desarrollo”, que está relacionada con la ampliación de conocimientos y horizontes.

Pereira *et al.* plantean la idea de costo neto para señalar que, en el voluntariado, “si bien pueden existir beneficios y recompensas para quien realiza la acción voluntaria, éstos nunca pueden superar a los costos.” (2012, p. 431).

Con respecto a las motivaciones externas, existen coincidencias en la importancia del contacto previo con otras personas que llevaban previamente actividades de voluntariado.

La Encuesta Nacional de Voluntariado realizada en Uruguay en 2009 (Ministerio de Desarrollo Social, 2009) mostró que casi un 80% de los encuestados expresó que comenzó a participar en actividades de voluntariado a instancias de familiares, amigos, vecinos, colegas de trabajo o estudio. En tal sentido el mencionado informe expresa el carácter “hereditario y contagioso” de este fenómeno.

La participación en actividades voluntarias parece ser un elemento que se repite en las familias, que se transmite entre generaciones de la misma familia, o que simplemente “se hereda”. Seguramente el ejemplo cercano en la figura de familiares directos, y muy especialmente de la madre o el padre, un hijo o una hija, es un aliciente para el involucramiento de nuevas personas en el voluntariado.

Además, ocho de cada diez personas que hacen trabajo voluntario han sido motivadas por otras personas para involucrarse en estas actividades, sean familiares, colegas o un ejemplo inspirador. La máxima de algunas comunidades africanas, mencionada como Ubuntu cuya traducción es “yo soy porque tú eres”, expresa la forma como las personas están ligadas unas a otras, y parece cumplirse en el caso del voluntariado. (Ministerio de Desarrollo Social, 2009, p. 7).

Pereira *et al.* (2012) expresan una serie de diferencias expuestas por diversos autores (Aguñín y Sapriza, Cruz y Pérez, entre otros), según el corte que se realice para analizar la población de voluntarios, especialmente el etario. Entre otras relaciones, encuentran que “los jóvenes necesitan ser actores protagónicos de cambios y sus acciones se ven como una inversión para el futuro, mientras que el voluntariado ejercido por adultos mayores se plantea como una devolución a la sociedad.” (Pereira *et al.*, 2012, p. 438).

Es de destacar que los jóvenes tienden, según este estudio, a tener compromisos más breves que otros grupos etarios, pero de mayor impacto. Además, el destino de su trabajo como voluntarios es más variado, mientras que los voluntarios de mayor edad tienden a mostrar un compromiso más extenso en tiempo, con un perfil o incidencia más baja y una mayor orientación a la labor con población de su mismo rango etario (Pereira *et al.*, 2012, p. 438).

1.3.2 Gestión del voluntariado en las instituciones

La gestión del voluntariado plantea desafíos por la diversidad de realidades y por su propia naturaleza, ya que, como se expuso antes, supone una gran dosis de compromiso, ofreciendo recompensas simbólicas en la mayor parte de los casos.

Lo primero que constatan los autores que han investigado sobre el tema es la importancia de profesionalizar el campo desde la gestión.

Pereira *et al.* (2012), por ejemplo, plantean que el vínculo entre los voluntarios y la institución donde desempeñan su labor puede ser percibido como una relación de intercambio de valor, del tipo ganar-ganar:

Se asume que la relación entre el voluntario y la organización supone un intercambio de “valor”, del tipo ganar-ganar mediante la cual cada una de las partes da y recibe algo a cambio. El “valor” que recibe la organización es, fundamentalmente, el trabajo honorario del voluntario, pero por lo general obtiene otros aportes como resultado de este tipo de vínculo, por ejemplo: a) la difusión de la organización y la causa que ésta promueve en el entorno del voluntario; b) en algunos casos, éste es un referente y por lo tanto su pertenencia a la organización contribuye a la construcción de su imagen pública; c) algunos tipos de voluntariado implican la transferencia de *know how* y/o tecnología hacia la organización. Inversamente, la experiencia de trabajo en la organización constituye para el voluntario la posibilidad de aplicar sus valores, manifestar su identidad personal, desarrollar la pertenencia a un grupo, capacitarse o, inclusive, ocupar su tiempo libre con fines recreativos. (Pereira *et al.*, 2012, p. 464).

La Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social (Uruguay) y el Ministerio de Desarrollo Social (2018) proponen las siguientes etapas por las que debería pasar cualquier institución para gestionar adecuadamente el voluntariado:

Figura 1. Ciclo del voluntariado. Etapas



Fuente: Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social (Uruguay) y Ministerio de Desarrollo Social, 2018, p. 44.

Se trata de un proceso en el que la institución explicita sus valores, cometidos y acciones, en línea con el tipo de voluntario que se propone reclutar. En este sentido, las instituciones pueden requerir de perfiles más o menos acotados según las tareas a desempeñar y la capacidad de formación y seguimiento que la institución pueda brindar.

Según la Mesa Nacional de Voluntariado y el MIDES, la elaboración de un plan de gestión debe incluir una descripción exhaustiva de estos pasos con el fin de establecer una relación transparente entre el voluntario y la institución (2018, pp. 88-111).

Otros autores plantean trabajar algunos puntos centrales con el fin de realizar una gestión exitosa del voluntariado.

Michael Cuthill y Jeni Warburton (2005, citados en Pereira *et al.*, 2012) proponen un marco conceptual para la gestión del voluntariado en acciones implementadas por gobiernos locales.

RED CON FORMATO "ESTRELLA". Esta involucra a un núcleo central comprometido, motivador articulado con una periferia organizada en núcleos locales, a comisiones (grupos de trabajo de alcance nacional) que tienen cometidos en áreas específicas de soporte (finanzas, comunicaciones, relaciones públicas, relaciones interinstitucionales, capacitación y contenidos, administración de voluntarios) y, finalmente, se sostiene en una plataforma virtual.

ESTRUCTURA JERÁRQUICA "FORMAL". Esta estructura incluye un Plenario Nacional (órgano máximo de representación, que discute estrategias, plantea y aprueba informes de comisiones, etc.) y una Mesa Ejecutiva que implementa la estrategia e informa.

ESTRUCTURA "REAL" HORIZONTAL Y ABIERTA. Combina lógicas organizativas horizontales y verticales. Seguimiento y contención a los voluntarios Algunas tareas requieren que el voluntario reciba algún tipo de apoyo metodológico y/o psicológico una vez que se encuentra trabajando en el terreno. En algunos casos, ese apoyo forma parte del proceso de aprendizaje y está orientado a incrementar las habilidades del voluntario. En otros, el apoyo está más dirigido a brindarle contención y a ayudarlo a manejar situaciones de fuerte involucramiento emocional. Sin embargo, esta función no está presente en todas las organizaciones en las que resulta necesaria. En algunas, la función está incorporada con cierto grado de formalidad y posee una metodología específica. En otras, hay algunas prácticas de apoyo y seguimiento, pero no están formalizadas ni integradas a una estrategia metodológica. En otras, no se aplican. (Cuthill y Warburton, 2005, citados en Pereira *et al.*, 2012, p.474)

Un tema de vital importancia a la hora de gestionar el voluntariado en las instituciones es la implementación de dispositivos que puedan medir el grado de satisfacción de los voluntarios y las sugerencias que estos proponen a la institución, como forma de realizar un correcto seguimiento del acuerdo establecido entre las dos partes.

Han sido varios los autores que han estudiado los factores que inciden en la permanencia de los voluntarios dentro de una institución. Navajo (2004) propone una síntesis panorámica, aunque exhaustiva, que resulta de utilidad como acercamiento inicial al problema:

Un sistema de motivación del voluntario adecuado debe establecer un proceso que le prepare para ser cada vez más competente y estar más implicado en la organización (Schindler, 1985). Este proceso puede incluir aspectos como:

- 1) Definir claramente y sin lugar a dudas el puesto del voluntario.
- 2) Desarrollar una cuidadosa asignación al puesto.
- 3) Una adecuada orientación y una buena incorporación, puede influir en la satisfacción futura.
- 4) Hacer un diagnóstico inicial de las motivaciones, necesidades y habilidades del voluntario.
- 5) Debemos ser capaces de conocer que necesidades y motivaciones tiene que satisfacer el voluntario.
- 6) Definir claramente los resultados que deben lograrse.
- 7) El voluntario debe saber que se espera de él, que tienen que hacer y lo bien que tiene que hacerlo.
- 8) Debe sentirse parte de un grupo que colabora con los objetivos de la organización, debemos ser capaces de hacerle ver como su trabajo contribuye al logro de los objetivos generales.
- 9) Tiene la capacidad necesaria para lograr lo que se espera de él.

- 10) Debemos asegurarnos que tiene los conocimientos y habilidades adecuados para desarrollar las tareas asignadas.
- 11) Cuenta con unas condiciones de trabajo adecuadas y con los medios necesarios para desarrollar su trabajo.
- 12) El entorno de trabajo no garantiza la motivación de los voluntarios, pero si elimina las causas que producen malestar.
- 13) Sus tareas suponen un reto, son interesantes y variadas e implican cierto aprendizaje.
- 14) Dispone de autonomía, especialmente para ejercer su creatividad e innovación.
- 15) Recibe información periódica sobre los resultados logrados, conociendo en todo momento como se desarrolla su trabajo.
- 16) Se cuenta con los mecanismos adecuados de reconocimiento ligados a los resultados, conocidos y asumidos por todos.
- 17) Tiene oportunidades de cambiar de tarea y adquirir mayor responsabilidad.
- 18) Se dispone de sistemas que permiten aumentar su formación y conocimientos.
- 19) Dispone de oportunidades de influir en la organización, estimulándoles para que presenten ideas y sugerencias.
- 20) Son tratados como personas importantes para la organización.
- 21) El equipo directivo y los profesionales se preocupan por su trabajo. (Navajo, 2004, s. f.).

En suma, las motivaciones internas y externas de los voluntarios muestran una gran variedad. No obstante esto, pueden constatarse algunas regularidades, atendiendo sobre todo al corte etario.

Por otra parte, la gestión del voluntariado dentro de las instituciones tiene una complejidad y exige un profesionalismo creciente. Como elemento fundamental, ha de priorizarse el vínculo entre el voluntario y la institución para generar mayores niveles de satisfacción en ambas partes.

1.4. Asesoramiento institucional

En este apartado se expone el concepto de asesoramiento institucional y el rol del asesor dentro de este proceso. Asimismo, se hace especial mención a la autoevaluación institucional como proceso indisolublemente vinculado a la mejora educativa.

1.4.1 Concepto y tipos de asesoramiento institucional

Diversos autores coinciden en asociar el asesoramiento institucional a la mejora educativa, ya sea para la prevención y la solución de problemas o la optimización de resultados.

Schvarstein llama análisis organizacional al “dominio de intervenciones en las organizaciones sociales que realizan el análisis sistemático de sus contradicciones con el propósito de favorecer el logro de la eficacia” (Schvarstein, 1998, p. 299).

Por otro lado, Nieto y Portela (1992) ligan el asesoramiento educativo a la colaboración en la mejora escolar con el fin de mejorar los aprendizajes dentro de los centros educativos.

Al decir de Murillo (2008), la mejora educativa pasó de encontrarse dentro del aula y en forma atomizada a implementarse mediante soluciones planteadas desde el centro y en conjunto.

En realidad, se pasa de una preocupación por saber qué estrategias metodológicas del profesorado en sus aulas conseguían más resultados en el alumnado, a entender que es la labor conjunta del centro la que nos va a dar la clave de la 'mejora' y 'eficacia' del mismo. Además, está más que demostrado que si los cambios quieren tener una incidencia real en la vida de los centros, han de generarse desde dentro, así como capacitarlos para desarrollar su propia cultura innovadora, con el fin de implicar al profesorado en un análisis reflexivo de lo que hace. (Murillo, 2008, p.4)

Montero (2006, citado en Villa Sánchez, 2008) enuncia algunas de las posibles circunstancias en las que puede desarrollarse el asesoramiento educativo:

La asesoría resulta especialmente relevante a la hora de enfrentar problemas frecuentes referentes a la práctica y organización pedagógica, tales como que el conjunto de profesores de una comunidad educativa no comparta los mismos conocimientos y compromisos éticos, debido a una desigual formación profesional o inicial; ausencia de estándares de formación compartidos; socialización profesional débil y desigual; escasa participación del profesorado en la toma de decisiones educativas, principalmente. (Montero, 2006, citado en Villa Sánchez, 2008, p.856)

Según Murillo (2003), una de las estrategias más eficaces a la hora del asesoramiento escolar es la colaboración entre los actores involucrados en los procesos de mejora:

De este modo, la colaboración como estrategia de asesoramiento no sólo tiene más sentido en la realidad actual, sino que además se expande cada vez más por la mayoría de nuestros centros, dado que se trata de un proceso educativo que no sólo va a afectar a la estructura formal de la escuela, sino también y de forma fundamental a su cultura y a sus valores. (Murillo, 2003, p. 2)

Según Schvarstein (1998), la eficacia de una organización es el producto emergente de la resolución dialéctica de las contradicciones por parte de los partícipes en busca de que ocurra lo deseable. En este sentido, propone diez operaciones básicas para el “análisis organizacional”:

- 1) Construcción de la demanda.
- 2) Identificación de las variables de contexto y de los factores críticos para el éxito de la intervención.
- 3) Delimitación y parametrización del campo.
- 4) Identificación de las tensiones para analizar dentro de los parámetros definidos.
- 5) Definición de eficacia de la organización y de la intervención.
- 6) Consideración de las inversiones y de los costos
- 7) Definiciones de las técnicas y herramientas de intervención.
- 8) Identificación y construcción de los analizadores.
- 9) Operación en sí misma (proceder al análisis de las contradicciones y resolverlas).
- 10) Evaluación de los resultados de la intervención. (Schvarstein, 1998, pp. 312-313)

Por la complejidad de las operaciones descritas y la multiplicidad de situaciones en las que el análisis organizacional puede ser desplegado, no es aventurado afirmar que no siempre todas las acciones propuestas se realizan en forma secuencial o consecutiva.

Sin embargo, los procesos de asesoría presentan el desafío de la inteligibilidad para poder ser compartidos con los actores involucrados y, eventualmente, considerados para la toma de decisiones dentro de las instituciones. Se imponen, entonces, mayores niveles de transparencia a la hora del diseño de la investigación, atendiendo a lo antes expresado. En última instancia, es fundamental que el asesor considere la complejidad del vínculo entre la intervención y el análisis organizacional.

En este sentido Schvarstein comenta:

La única diferencia, si es que existe alguna, reside en el modo de resolución de la tensión entre análisis e intervención, ya que el diseño como producto es más intervención (aunque no está exento de análisis), mientras que el análisis organizacional es, como su nombre lo indica, más análisis (aunque no puede evitar ser intervención). (Schvarstein, 1998, p. 313)

1.4.2 El rol del asesor institucional

Los diversos autores consultados coinciden en definir el rol del asesor como exterior (mediador, intermediador, analista) al centro educativo asesorado.

Schvarstein (1998) plantea que el analista está involucrado, pero no comprometido y le atribuye una serie de características por oposición al “usuario” de la intervención: está ubicado en una posición de cierto saber sobre las organizaciones en general, lo que lo coloca a su vez en un lugar de universalidad y de la teoría, en el lado del análisis, y tiende a su formalización. Además, *a priori*, no se hace cargo de la limitación de recursos para la intervención.

Por su parte, Murillo (2003) sostiene que el asesor debe sortear varios escollos durante el proceso de asesoramiento, como por ejemplo no ser percibido como burócrata o no detenerse en diagnósticos de problemas individuales, o que se genere una dependencia excesiva hacia su rol, o, por el contrario, que la desconfianza genere la inacción por parte del centro, etcétera.

Nieto y Portela (2006) proponen la corresponsabilidad y la coparticipación de otros actores institucionales en el proceso de asesoramiento, tales como los alumnos y los padres. El fin sería generar mayores grados de autonomía y autogestión de la comunidad educativa que le permitan solucionar eventuales de la vida del centro.

1.4.3 La autoevaluación y la mejora institucional

Las herramientas de evaluación institucional tienen como objetivo un mayor conocimiento de la institución para una mejor toma de decisiones.

Según Murillo, la meta de la autoevaluación institucional es la mejora:

En este sentido, la autoevaluación institucional, como proceso interno —con las ayudas oportunas—, que promueva la constitución de equipos de mejora en función de los análisis realizados y resultados obtenidos, siempre que se vaya consolidando y promoviendo una cultura al respecto, se irá convirtiendo en componente esencial de la calidad y desarrollo de los centros educativos, al mismo tiempo que irá incrementando su propio aprendizaje. Ahora bien, este proceso de aprendizaje organizativo que va a quedar plasmado en estructuras sociales (de vínculos y de poder) y en estructuras de significado (normas, valores, etc.), hay que observarlo como proceso adaptativo y generativo mediante el cual los centros mantienen cierta forma estable a través de continuos cambios. El concepto de aprendizaje así entendido y aplicado a los sistemas sociales debe explicar tanto la mejora como su deterioro, porque ambos forman parte del mismo proceso. (Murillo, 2008, p. 5)

Para Gairín, “los planes de mejora son una propuesta que trata de impulsar en los centros educativos los procesos de cambio dirigidos entre otros retos a mejorar la satisfacción de la comunidad educativa” (2006, p. 1).

Coincidiendo con Gairín, Murillo (2008) hace referencia al vínculo estrecho entre mejora y autoevaluación institucional. Es importante destacar que la autoevaluación es propuesta por este autor, más que como una herramienta, como un valor que tiñe al centro educativo:

Ambos procesos, (auto)evaluación y mejora, son dos caras de una misma moneda, lo que significa que deben estar íntimamente relacionados. La (auto)evaluación, por tanto, debe estar orientada a la mejora efectiva de la práctica educativa, lo que supone una actitud, disposición y habilidad para legitimar en términos de valor las propuestas de cambio, ajustarlas a las propias situaciones y contextos, y reconstruirlas desde la acción reflexiva y crítica (Escudero, 1992). Saber decidir qué mejorar, cuánto, cuándo, cómo, porqué y para qué son destrezas profesionales que debemos desarrollar en los evaluadores o autoevaluadores. Y en este sentido tendremos que plantearnos si evaluación para la mejora o como mejora. En la práctica la autoevaluación debe constituirse más en una filosofía, que en una estrategia. Además, no hablamos de una actuación puntual o esporádica, sino de un proceso

constante con finalidad formativa y formadora (Sanmartí, 2007), que no sólo debe identificar dificultades y problemas, sino también comprender sus causas y tomar decisiones. (Murillo, 2008, p. 6)

Según el mismo autor, los requisitos de la autoevaluación parecen estar en consonancia con mayores niveles de participación y autonomía en de los centros educativos:

- a) Es una actividad voluntaria de los centros.
- b) Se establece un compromiso del centro consigo mismo.
- c) La actuación es compartida.
- d) Los procesos de coordinación son fundamentales.
- e) Importancia de un adecuado liderazgo.
- f) Actuación relevante en los procesos que genera en los centros.
- g) Asesoramiento y seguimiento interno y externo. (Murillo, 2008, p.8)

En suma, se considera el asesoramiento institucional como una intervención predominantemente externa a las organizaciones, que promueve la solución de problemas de las instituciones educativas, generando la mejora y propiciando mayores niveles de autonomía y autogestión.

Para lograr este cometido la autoevaluación institucional se presenta no solamente como una herramienta eficaz, sino como un principio de toda mejora educativa.

Sección 2. Marco contextual

En este capítulo se presentan las principales características del contexto en el que se desarrolla la labor de investigación.

En primer lugar, se exponen las características generales del marco legal de la educación no formal en el Uruguay.

En segundo lugar, se exponen las características generales del voluntariado y de los voluntarios en el Uruguay.

En tercer lugar, se presentan las circunstancias de la población de niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad social a nivel nacional.

Por último, se presenta la institución y se describe la demanda insitucional realizada al investigador.

2.1 Educación no formal en el Uruguay

Según la Declaración Universal de Derechos Humanos del 10 de diciembre de 1948, todos los hombres y mujeres tienen derecho a la educación. El artículo 26 establece que:

1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.
2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.
3. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos. (Organización de las Naciones Unidas, 1948).

Este derecho es reconocido como uno de los cinco derechos culturales básicos. El derecho a la educación proporciona a los individuos y a las sociedades las capacidades y los conocimientos críticos necesarios para convertirse en ciudadanos empoderados, capaces de adaptarse al cambio y contribuir a su sociedad, economía y cultura.

Sin embargo, como se expuso anteriormente, los sistemas educativos trascienden la educación formal y, en tal sentido, la UNESCO recogió esta realidad en la siguiente definición de educación no formal:

Educación institucionalizada, intencionada y organizada por un proveedor de educación. La característica que define la educación no formal es que representa una alternativa o un complemento a la educación formal de las personas dentro del proceso de aprendizaje a lo largo de la vida. Con frecuencia, se plantea como una forma de garantizar el derecho a la educación para todos. Atiende a todos los grupos de edad, aunque no está necesariamente estructurada como una trayectoria continua.

La educación no formal puede ser corta en términos de duración y/o intensidad y habitualmente se imparte bajo la forma de cursos cortos, seminarios o talleres. En general, no conduce a certificaciones reconocidas por las autoridades nacionales o subnacionales competentes como equivalentes a las otorgadas por la educación formal. En ocasiones no otorga certificación alguna. La educación no formal incluye programas que pueden contribuir a la alfabetización de jóvenes y adultos, a la educación de los niños no escolarizados, así como programas destinados a impartir habilidades básicas para la vida, destrezas ocupacionales o programas orientados al desarrollo social o cultural. (UNESCO, s. f.)

La Convención sobre los Derechos del Niño, de 1959, remite a la Declaración Universal de 1948, antes mencionada y, en su principio 7, establece la universalidad, gratuidad y obligatoriedad de la educación como derecho de los niños (Organización de las Naciones Unidas, 1959).

En el ámbito uruguayo, la Constitución enuncia principios y establece marcos que permitan el goce y ejercicio de derechos y obligaciones.

En lo referente a la enseñanza, los artículos 68 (libertad de enseñanza), 69 (exoneraciones impositivas de las instituciones de enseñanza privada y culturales), 70 (obligatoriedad de la enseñanza primaria, media, agraria o industrial) y 71 (utilidad social de la gratuidad de la enseñanza oficial en todos los niveles), garantizan las orientaciones generales para la educación en el país.

Por último, los artículos 202 a 205 estructuran el gobierno de los niveles educativos bajo la figura de Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, estableciendo Consejos Directivos para cada nivel.

Con respecto al reconocimiento institucional de la educación no formal, Camors establece:

la educación no formal como política educativa, estaba ya contemplada en el Plan de Gobierno; formó parte del documento *Bases para un acuerdo programático en educación*, presentado a los partidos políticos con representación parlamentaria, y fue incluida en el documento *Resultados del diálogo político en materia de educación*, firmado por todos ellos, el 16 de febrero de 2005. (Camors, 2013, p. 51)

En este contexto político-institucional se creó, en marzo de 2005, el Área de la Educación No Formal en la Dirección de Educación del Ministerio de Educación y Cultura (MEC). Dentro de ella, se conformaron tres grupos de trabajo: Grupo de Educación y Trabajo, Grupo de Educación No Formal y Grupo de Educación de Adultos.

En 2008 se aprobó la Ley General de Educación N.º 18.437, que define a la educación no formal del siguiente modo:

La educación no formal, en el marco de una cultura del aprendizaje a lo largo de toda la vida, comprenderá todas aquellas actividades, medios y ámbitos de educación, que se desarrollan fuera de la educación formal, dirigidos a personas de cualquier edad, que tienen valor educativo en sí mismos y han sido organizados expresamente para satisfacer determinados objetivos educativos en diversos ámbitos de la vida social (capacitación laboral, promoción comunitaria, animación sociocultural, mejoramiento de las condiciones de vida, educación artística, tecnológica, lúdica o deportiva, entre otros). [...] Se promoverá la articulación y complementariedad de la educación formal y no formal con el

propósito de que ésta contribuya a la reinserción y continuidad educativa de las personas. (Parlamento del Uruguay, 2008).

Otro de los aspectos de la mencionada norma, de relevancia para la presente investigación, es la complementariedad entre la educación formal y la no formal. Esto queda establecido en el artículo 37:

La educación no formal, en el marco de una cultura del aprendizaje a lo largo de toda la vida, comprenderá todas aquellas actividades, medios y ámbitos de educación, que se desarrollan fuera de la educación formal, dirigidos a personas de cualquier edad, que tienen valor educativo en sí mismos y han sido organizados expresamente para satisfacer determinados objetivos educativos en diversos ámbitos de la vida social (capacitación laboral, promoción comunitaria, animación sociocultural, mejoramiento de las condiciones de vida, educación artística, tecnológica, lúdica o deportiva, entre otros). [...] Se promoverá la articulación y complementariedad de la educación formal y no formal con el propósito de que ésta contribuya a la reinserción y continuidad educativa de las personas. (Parlamento del Uruguay, 2008)

La misma ley, en su artículo 92, crea el Consejo Nacional de Educación No Formal (CONENFOR), en el Ministerio de Educación y Cultura:

Asimismo, se crea un Comité Asesor y Consultivo del Consejo Nacional de Educación No Formal integrado por una Comisión Directiva, que lo preside y un representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, uno del Ministerio de Desarrollo Social, uno del Ministerio de Turismo y Deporte, uno del Instituto Nacional de la Juventud, uno del Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay, dos representantes de los educadores y dos representantes de las instituciones de educación no formal privada. (Parlamento del Uruguay, 2008)

Posteriormente, su denominación variará a Comisión Nacional de Educación No Formal. Esta tendrá funciones de asesoramiento y consulta, así como iniciativa en materia de educación en general y de educación no formal en particular, y promoverá la coordinación de programas y proyectos de educación no formal.

Sumado a lo antes expresado, en el sitio web de la CONENFOR se establece su cometido principal:

La Comisión Nacional de Educación No formal (CONENFOR) tiene el cometido de asesorar al Ministerio de Educación y Cultura en todo lo relativo al diseño y/o ejecución de políticas en educación no formal, y su articulación con la educación formal. Dicha Comisión está integrada por representantes del MEC, la ANEP, la UDELAR y la UTEC, y se reúne con una frecuencia quincenal.

Entre sus diferentes acciones, CONENFOR convoca a Educadores e Instituciones, privadas y públicas, de Educación No Formal, a inscribirse en los registros respectivos que son de carácter permanente y voluntario. Dicha inscripción, permite a los educadores vincularse con sus pares, así como acceder a información sobre formación y ámbitos que promueven su profesionalización desde el MEC y la CONENFOR; y a las Instituciones a formar parte de la trama que compone el campo de la Educación No Formal, en sus diversas áreas de trabajo educativo. (CONENFOR, s. f., sitio web institucional)

La educación constituye uno de los derechos fundamentales de la humanidad. La educación no formal es incluida dentro del campo educativo desde una perspectiva amplia y flexible que incluye planes de alfabetización hasta programas orientados al desarrollo social y cultural.

En Uruguay, la emergencia del sector de educación no formal se vio refrendada en la Ley General de Educación N.º 18.437, que, entre otros aspectos destacables, define la educación no formal y crea un consejo —luego comisión— para acompañar su desarrollo.

2.2 Voluntariado y voluntarios en Uruguay

2.2.1 Marco general y perspectiva reciente

García Sabalsagaray, siguiendo a Ribeiro Nogueira, plantea con una visión crítica la consolidación del tercer sector en el contexto más amplio del afianzamiento del denominado Estado pluralista de bienestar social, también llamado *welfare mix*:

[E]s nueva modalidad de atención a las demandas sociales que parte del presupuesto de la división de la responsabilidad y de la coparticipación del accionar entre el Estado, la sociedad civil y el mercado. El Estado continúa desplazándose como el principal responsable de la protección social, estimulando diferentes actores para la intervención en lo social. (García Sabalsagaray, 2003, p. 14)

Pereira, Bettoni y Licandro plantean tres momentos para comprender el voluntariado de las últimas décadas en Uruguay:

- a) un “voluntariado militante”, asociado a los años finales de la dictadura militar y los primeros años de la restauración democrática;
- b) un “voluntariado filantrópico”, que irrumpe a fines de los ochenta y se instala con fuerza en los noventa junto con el avance en el país de algunas reformas sectoriales orientadas a redefinir el rol del Estado en el campo social;
- c) un “voluntariado de Estado” asociado a la llegada del Frente Amplio al gobierno nacional en 2005. (Pereira *et al.*, 2012, p. 22)

Se podría agregar al anterior esquema, la consolidación del estatus legal del voluntariado con la creación de la Ley N.º 17.885 (2005) y la creación del Ministerio de Desarrollo Social (2005), que junto con la Comisión Nacional de Educación No Formal (2008), tutela la actividad voluntaria tanto pública como privada.

Otro hito fundamental para comprender la actividad del voluntariado en Uruguay es la creación de la Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social, en el año 2009:

Es un espacio multisectorial que reúne a organizaciones de la sociedad civil, organismos públicos, empresas públicas y privadas y universidades, que comparten el interés por la promoción del voluntariado.

La Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social parte de la necesidad de hacer visible las acciones de voluntariado y compromiso social a través de la difusión y apoyo a los eventos y actividades nacionales e internacionales y de avanzar en el reconocimiento social, político y legal de los diferentes tipos de compromiso social que se desarrollan en el país, así como de las personas que dedican tiempo y capacidades personales al ejercicio de tareas solidarias. Con este objetivo, ha realizado diversos estudios, materiales de sensibilización, ferias, propuestas de ley, debates, publicaciones, capacitaciones, entre otras actividades. Es un espacio abierto y dinámico. (Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social [Uruguay] y Ministerio de Desarrollo Social, 2018, p. 15)

2.2.2 El voluntariado en cifras

En Uruguay, los estudios sobre el voluntariado y otras formas similares de participación social, pueden rastrearse desde la década del ochenta del siglo XX. Si bien existen registros de organizaciones sin fines de lucro en el ámbito estatal desde larga data (por ejemplo, en el Ministerio de Educación y Cultura), no es hasta 2005 que comienza a haber una sistematización de datos sobre las actividades públicas y privadas de voluntariado.

En el año 2009, el Ministerio de Desarrollo Social publicó, bajo el título *Voluntariado: prácticas solidarias en Uruguay*, una serie de datos que mostraron un mapeo nacional del fenómeno.

En cuanto a la extensión del voluntariado:

Las prácticas voluntarias están sumamente extendidas en Uruguay y han crecido notoriamente en la última década. En rigor, el 19,9% de la población uruguaya realiza actividades voluntarias al momento de ser interrogada, mientras que más un 43% de la población lo hace o lo ha hecho en algún momento de su vida. Esta cifra indica un crecimiento del voluntariado, en comparación con los datos registrados en la última década. En 1998, las personas voluntarias representaban el 7% de la población, y hoy son el 19,9% de la población adulta mayor de 14 años, casi medio millón de personas. (Ministerio de Desarrollo Social, 2009, p.3)

En cuanto a los campos de actividad y las tareas realizadas:

Educación 28% Recreación y deporte 10% Barrio y comunidad 11% Derechos humanos y derechos básicos: vivienda, salud, alimentación 14% Situaciones de emergencia sanitaria, problemas sociales y de pobreza 13% Actividades culturales 5% Otras 19%. (Ministerio de Desarrollo Social, 2009, p.4)

En cuanto al nivel educativo:

Las personas que realizan tareas voluntarias se autoidentifican mayoritariamente como pertenecientes a la clase media baja. Más del 40% del voluntariado es constituido por personas con enseñanza secundaria incompleta. (Ministerio de Desarrollo Social, 2009, p.5)

En cuanto al sector social con el que se identifican los voluntarios:

Las personas que realizan tareas voluntarias se autoidentifican mayoritariamente como pertenecientes a la clase media baja. Más del 40% del voluntariado es constituido por personas con enseñanza secundaria incompleta. (Ministerio de Desarrollo Social, 2009, p.5)

En cuanto al impacto en la economía:

Cada persona que hace voluntariado en Uruguay dedica en promedio 26 horas mensuales o 315 horas por año a esta actividad. El 19,9% de las personas mayores de 14 años realizan trabajo voluntario, por lo que estamos ante un aporte al país de millones de horas anuales de trabajo... y por cierto también de dinero. Por el trabajo que realizan esas personas aportan solidaridad y difunden la promoción de valores democráticos. Su aporte, estimado con la base del salario mínimo nacional, significa cerca de USD 135 millones anuales. (Ministerio de Desarrollo Social, 2009, p.5)

En cuanto a la edad y el sexo de los voluntarios:

El 40 % de las personas que desarrollan tareas voluntarias tienen menos de 34 años de edad. Como ya dijimos, hay más mujeres que hombres en el ejercicio del voluntariado y además existen determinadas actividades voluntarias que convocan mayoritariamente mujeres, con una “clásica” o tradicional distribución de género. Así, cuatro de cada cinco personas que realizan tareas voluntarias de cuidados y acompañamiento son mujeres. De la misma forma, hay indicios de una distribución tradicional de roles en los propios beneficiarios de las acciones voluntarias, ya que siete de cada diez personas que dicen trabajar para adultos mayores son mujeres y diez en diez es la proporción en el caso de trabajo con personas discapacitadas. Otras tareas, sin embargo, como las de tipo administrativo, son asumidas casi enteramente por voluntarios hombres también son hombres los que trabajan voluntariamente en casos de auxilio para personas evacuadas. Pero eso no parece ser siempre así, o no lo es en todos los grupos de edad: en las personas jóvenes encuestadas hay paridad en la distribución de voluntariado según sexo. (Ministerio de Desarrollo Social, 2009, p.6)

En cuanto a los motivos que los lleva a realizar a ser voluntarios: por vocación de ayudar y colaborar, 44%; por satisfacción personal, 33%; para mejorar la comunidad, 14%; por razones y móviles cívicos, 10% (Ministerio de Desarrollo Social, 2009, p.6).

En suma, la realidad del voluntariado en el Uruguay ha cobrado especial vigor a partir de la creación de nuevas institucionalidades y de un marco jurídico que, si bien resulta general, ha permitido el desarrollo de actividades voluntarias tanto en el ámbito público como en el privado

2.3 Niñez y adolescencia en situación de vulnerabilidad social

En este capítulo se presentan las principales características de la población objetivo con la que trabaja la institución donde se desarrolla el presente estudio.

A partir del concepto de vulnerabilidad social, se presentan datos referidos a la niñez y adolescencia en el ámbito nacional y específicamente en el territorio donde la institución investigada desarrolla su labor.

2.3.1 Concepto de vulnerabilidad social

La expresión vulnerabilidad social ha contenido significados y sentidos diferentes ya que su uso cotidiano ha precedido a los esfuerzos de una mayor rigurosidad conceptual.

Al respecto, Pizarro, establece que:

Los términos “vulnerabilidad” y “grupos vulnerables” se vienen utilizando con mucha frecuencia en círculos intelectuales y gubernamentales de América Latina. Los fuertes impactos sociales provocados por los programas de ajuste tienen responsabilidad en la incorporación de esta nueva terminología. Sin embargo, no se observa gran precisión conceptual cuando se hace referencia a la vulnerabilidad social y la mayoría de las veces se la confunde con pobreza. (Pizarro, 2001, p.11)

Sin embargo, ambos fenómenos, vulnerabilidad social y pobreza están vinculados, ya que la pobreza es una de las características más recurrentes de la vulnerabilidad social.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL-CELADE) define a la vulnerabilidad social como

la combinación de: i) eventos, procesos o rasgos que entrañan adversidades potenciales para el ejercicio de los distintos tipos de derechos ciudadanos o el logro de los proyectos de las comunidades, los hogares y las personas; ii) la incapacidad de respuesta frente a la materialización de estos riesgos; y iii) la inhabilidad para adaptarse a las consecuencias de la materialización de estos riesgos. (CEPAL, 2002, p.20-21)

Según González (2009) existen claramente dos posturas desde donde considerar la vulnerabilidad social. La primera postura hace énfasis en los individuos (u hogares) y su fragilidad intrínseca por vicisitudes como el empleo, la educación, la salud, etc.

La segunda postura hace énfasis a factores de riesgo a los que se encuentran expuestos los diferentes grupos sociales, estos están vinculados a las situaciones circunstanciales y ponen el acento en la exterioridad de los individuos.

Otro concepto asociado al de vulnerabilidad es el concepto de activo, en este sentido, González, define y clasifica los activos que condicionan la vida de los grupos sociales:

[los activos son] el conjunto de bienes, recursos o atributos (materiales o intangibles) que pueden ser administrados para mejorar el nivel de bienestar o superar situaciones adversas [...] Para ello clasifican a los activos en tres tipos: capital físico (financieros y propiamente físicos, como en el caso de la vivienda), capital humano (trabajo, salud y educación) y capital social (redes sociales). (González, 2009, p.3)

2.3.2 Vulnerabilidad social en niños y adolescentes del Uruguay

El impacto de la vulnerabilidad social en los niños y adolescentes es abrumadoramente alto en Uruguay si se compara con otros grupos etáreos.

Al respecto Menoni establece que:

Prácticamente toda la población bajo la línea de pobreza (nueve de cada diez personas) está compuesta por niños y por los adultos que viven en sus hogares. (Menoni, s.f.)

Por su parte, De Armas, desagrega aún más la pobreza monetaria:

La incidencia que la pobreza monetaria ha alcanzado en Uruguay en los últimos años, el peso que los hogares con niños y adolescentes tienen dentro de esta población (el 90% de las 330 mil personas en situación de pobreza está conformado por menores de 18 años y por las personas adultas —en una alta proporción jóvenes— que viven con ellos) y la baja incidencia de la pobreza en las personas adultas (6,6% entre las de 30 a 64 años y solo 1,9% entre las de 65 años o más). (De Armas, 2017, p.17)

Si se toma en cuenta el objetivo principal de la institución investigada, esto es, la promoción social de niños y adolescentes, resulta fundamental la labor realizada por los voluntarios y cobra mayores dimensiones si se piensa en el desarrollo del país.

Al respecto De Armas, refiriéndose a la realidad de pobreza de niñas, niños y adolescentes en el Uruguay, es categórico al afirmar la centralidad del problema y la urgencia de su encare:

Dicho de forma más simple, directa y enfática: si Uruguay lograra en los próximos años erradicar la pobreza por ingresos en los niños y sus familias, prácticamente lograría erradicar la pobreza monetaria en toda la población. (De Armas, 2017, p.17)

En suma, el concepto de vulnerabilidad social posee la ventaja de abarcar, en forma sintética, aspectos de los individuos y su contexto.

Para el caso de los niños y adolescentes del Uruguay, la situación de vulnerabilidad social es crucial para el desarrollo del país, ya que la mayor parte de la población en situación de pobreza es infantil.

2.4 Presentación de la institución

En este capítulo se realiza una presentación general de la institución, atendiendo a sus especificidades y al contexto donde se desarrollan sus actividades. Se describen las actividades realizadas y el organigrama institucional vigente.

Según Tejera:

La comunidad es el contexto del cual cada institución educativa forma parte, entendido éste como la sociedad humana a cuyo desarrollo la educación quiere contribuir, o sea el conjunto de circunstancias en las que se inserta la institución educativa; por lo tanto, no sólo consideramos al contexto una condición más o menos favorable para la educación, sino el objeto mismo de la intervención educativa. Es decir, es esa población concreta en la cual la organización se encuentra inserta, la que es objeto de su intervención y todas sus estrategias de enseñanza y aprendizaje deberían estar dirigidas y asentadas en sus características específicas. Entonces, el contexto no es sólo lo que rodea a la institución, sino que ella se encuentra inserta en él y es fundamental que logre un conocimiento profundo de sus características, para que los recursos de la organización puedan ser orientados de acuerdo a las necesidades particulares de cada población y así puedan lograrse procesos de enseñanza y de aprendizaje de calidad. (2003, p. 33)

Gairín (2006), a su vez, señala la importancia de no reducir el estudio de las dimensiones al marco meramente normativo, si lo que se busca es tener éxito en las intervenciones educativas. En este sentido, expresa:

Si bien las orientaciones y preocupaciones son diversas a este respecto, la necesidad de acudir a enfoques globales se impone cuando se trata de intervenir en la práctica. No parece soslayable considerar la calidad de los centros educativos desvinculada a su diseño estructural y operativo, de las necesidades de las personas que en ella interactúan o de las imposiciones que potencia la búsqueda del cambio. (1996, p. 1)

La organización no gubernamental seleccionada en la que se desarrolla el estudio, es una asociación civil sin fines de lucro, con personería jurídica, ubicada en un barrio céntrico de la ciudad Montevideo.

Si bien se trata de una organización laica, fue fundada en 1972 a instancias de un grupo de jóvenes pertenecientes a una parroquia católica del barrio. La organización posee desde 1989 una casa en la zona donde vive la mayor parte de la población de niños con los que trabaja. La sede es una casa de principios de siglo XX, de modelo estándar, de unos 300 metros cuadrados distribuidos en torno a tres grandes patios con claraboyas. Son diez los salones dispuestos para las diversas actividades y cuenta con cuatro baños, tres de ellos con acceso desde los salones y el cuarto de acceso desde el corredor de distribución general. Asimismo, hay una pequeña cocina provista de electrodomésticos y muebles de almacenamiento.

Si bien las instalaciones están mayormente adaptadas a las actividades con niños (cuenta con barras especiales, espejos, bancos y sillas pequeñas, murales alusivos a la identidad de la institución y del

barrio, etcétera), el estado del edificio es regular, presenta humedades en algunos muros, detalles en los cielorrasos y falta de pintura o protección en pisos y aberturas.

La organización funciona con el trabajo de voluntarios que se encargan de coordinar y realizar las actividades con los niños cada día. Actualmente, hay 43 voluntarios, con diferentes formaciones que pasan por la psicología, la escribanía, la ingeniería y la medicina. Un poco más de un tercio de ellos ya contaba con alguna experiencia en actividades similares de voluntariado o trabajo con niños.

La mitad de los voluntarios que ingresaron este año conocieron a la institución a través de una página web que fomenta la participación como voluntarios en diversas instituciones del medio. En segundo lugar, a través de la red social Facebook y algunos por ser conocidos de gente que ya integraba la institución de manera voluntaria. Más de la mitad ingresaron este año y los demás el año pasado. Los voluntarios con más años en la institución son quienes forman parte de la Comisión Directiva. Es habitual que los voluntarios roten en funciones o renuncien a mitad de año. Esto hace que sea necesario buscar y entrevistar voluntarios durante todo el año.

La única persona rentada es una coordinadora que asiste todos los días en los que se desarrollan las actividades, esto es, de lunes a jueves de 17:00 a 20:30 horas. La coordinadora trabaja desde 2018 en la institución, fue elegida por la Comisión Directiva a partir de un proceso de selección que habitualmente no cuenta con pautas rígidas. A la hora de la elección se ponderaron aspectos diversos como, por ejemplo, el conocimiento de la institución. Su contrato es por tiempo indeterminado.

El perfil de funciones no está escrito, pero, entre otras tareas, consiste en abrir y cerrar la sede todos los días, inscribir a los niños y niñas que ingresan, ser el nexo entre familias, voluntarios y niños. Asimismo, es el encargado de delegar los temas pertinentes a cada comisión interna de trabajo y trabajar junto con la Comisión Directiva en la gestión de la institución.

Actualmente la organización trabaja con aproximadamente 30 niños que se encuentran en un contexto de vulnerabilidad social, en edades comprendidas entre los 4 y los 12 años. Las actividades son variadas: talleres de expresión plástica, corporal, educación física, música y teatro. Asimismo, se les brinda la posibilidad de tomar una merienda luego de la actividad. Los jueves participan estudiantes liceales de un colegio privado de Montevideo, que realizan tareas de apoyo escolar supervisados por la coordinadora de la institución.

La Tabla 2 expone las diferentes actividades que desarrolla la institución durante la semana.

Tabla 2. Actividades de la organización

Grupo	Lunes	Martes	Miércoles	Educación Física/Expresión Corporal
Primer tramo 4 y 5 años	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Plástica y cocina
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Artes Escénicas (teatro, música o

				danza)
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
Segundo tramo 6 años	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
Tercer tramo 7 a 9 años.	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
			Voluntario	
Cuarto tramo 10 a 12 años.	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario			

Fuente: Proporcionado por la institución.

Los voluntarios se organizan a través de comisiones con distintos objetivos (directivos, recaudación de fondos, limpieza del local, etcétera) que logran el funcionamiento y el mantenimiento de la organización.

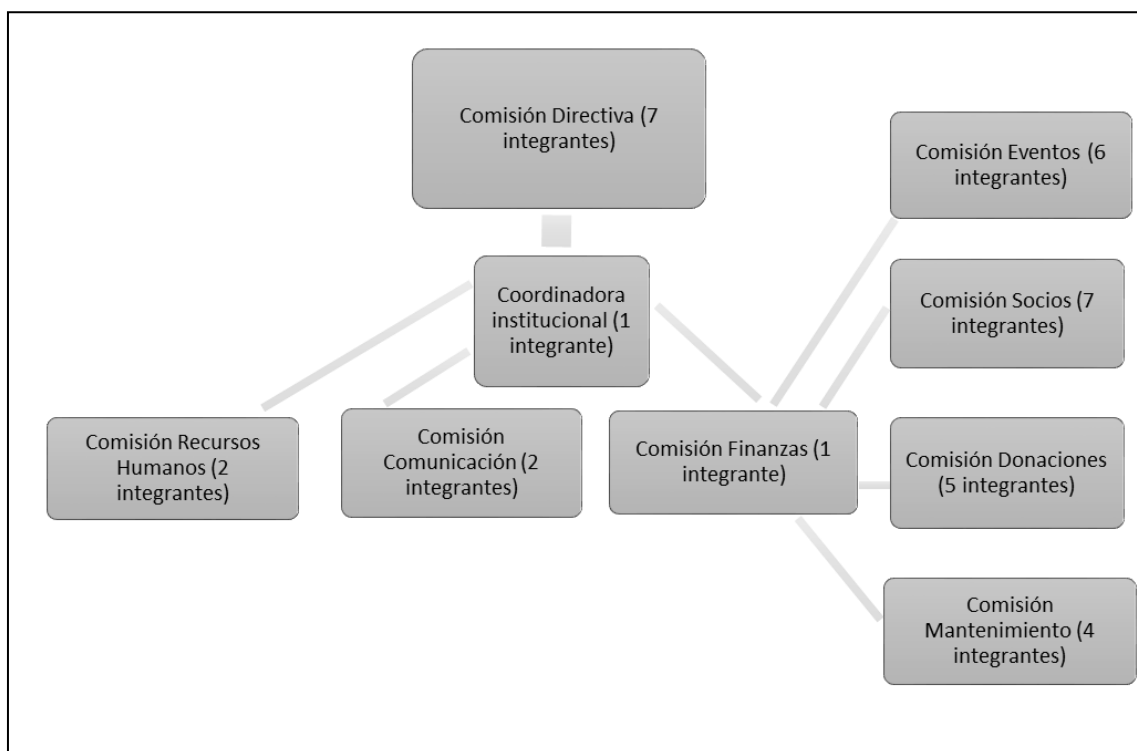
La Real Academia Española en su Actualización 2019, establece que un organigrama es una “sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea”.

Como puede observarse en la Figura 2, en el organigrama institucional se presentan las diferentes comisiones y la coordinación institucional.

Se optó por representar los nexos sin un sentido único de direccionalidad ya que, según lo surgido en la fase diagnóstica, salvo las decisiones más importantes, tomadas por la Comisión Directiva –a veces, con la coordinadora institucional-, prima una cierta horizontalidad laxa en la integración y funciones reales de las comisiones:

“digamos que nos manejamos por comisiones: comisión directiva, la que toma las decisiones más maduras [...] formada por voluntarios que llevan varios años, por un tema de que conocen un poco más todo [...], ya que hay que estar tomando decisiones constantemente, todos los días llega alguien que quiere hacer una donación, o nos habla una madre de cierta situación que le ocurrió al hijo, siempre hay que estar tomando decisiones [...] yo en realidad como coordinadora no formo parte legalmente de la directiva pero trabajamos en conjunto constantemente, hacemos reuniones cada dos semanas, donde se actualiza la orden del día, bajamos temas para charlar, y dentro de la directiva lo que surgió este año, es que todos los que forman esta parte son referentes de una de las comisiones” (EE1).

Figura 2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el organigrama existe una fuerte coordinación en la Comisión Finanzas que trabaja en conjunto con la Comisión Eventos, Socios, Donaciones y Mantenimiento.

La organización se financia únicamente a través de donaciones de particulares y empresas, socios colaboradores y eventos de recaudación, y no cuenta con convenios con el Estado. No obstante esto, recibe alimentos del Banco de Alimentos Uruguay y participa en actividades coordinadas por el Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial (SOCAT) de la zona.

Por último, es importante destacar el trabajo de articulación que realizan las comisiones Recursos Humanos y Comunicación con la coordinadora institucional, a la hora de buscar nuevos voluntarios para el trabajo dentro de la institución.

En suma, se trata de una institución educativa que desarrolla actividades dentro del campo de la educación no formal, con población infantil y adolescente en contexto de vulnerabilidad social.

Las actividades llevadas adelante por los voluntarios son variadas: talleres de cocina, recreación, plástica, artes escénicas y apoyo escolar.

Los voluntarios se organizan en comisiones para favorecer el funcionamiento de la institución y el financiamiento de actividades se realiza por medio de donaciones.

2.5 Presentación de la demanda institucional

En el siguiente capítulo se presenta la demanda institucional, articulada en base a la recolección de información en la primera fase exploratoria.

Se presenta la demanda contextualizada dentro de dimensiones institucionales.

En el marco de la información relevada en las entrevistas exploratorias se presentaron diferentes desafíos a ser abordados por la institución. Algunos de ellos pasan por temas de financiamiento, de organización de las comisiones internas de trabajo o de formación específica de los voluntarios en el trabajo con niños en situación de vulnerabilidad social.

Se tomará el concepto de vulnerabilidad social de Pizarro (2001) que establece: “La vulnerabilidad social es el resultado de los impactos provocados por el patrón de desarrollo vigente pero también expresa la incapacidad de los grupos más débiles de la sociedad para enfrentarlos, neutralizarlos u obtener beneficios de ellos” (Pizarro, 2001, p. 15).

Sin embargo, dentro de los desafíos planteados, surgen con bastante claridad las dificultades a la hora de sostener el compromiso cotidiano de los voluntarios y evitar su alta rotación (véase Anexo I p. 114, Codificación de las técnicas aplicadas).

Al respecto, en las entrevistas exploratorias realizadas surge el problema descrito de manera reiterada: “Capaz es un tema de reclutamiento, plantear una exigencia más grande de la que estamos planteando, pero nada, termina siendo poco el involucramiento” (EE2) y “Desde el año pasado a este, hubo un recambio de la mitad de voluntarios más o menos, un poquito más quizás” (EE1).

La permanencia de los voluntarios es como una dificultad grande, porque eso influye muchos en los niños, no solamente porque ellos generan relaciones, o sea, si trabajan con una persona todo el año, la ven una vez o más por semana, generan un apego que no está bueno que se pierda y más ese volumen, porque una, cinco o diez personas ponele, pero que se vayan 20 personas cada año es como complicado. (EE2)

Surge de lo relevado la necesidad de mejorar las formas de ingreso a la institución y ordenar los procesos de seguimiento de los voluntarios durante su permanencia en ella. De acuerdo a lo expresado por los actores institucionales este problema no es nuevo. La única respuesta institucional ha sido buscar más voluntarios para sustituir a los que se desvincularon.

En relación con las dimensiones del campo institucional a considerar, Frigerio *et al.* (1992) plantean cuatro grandes divisiones, a saber: a) dimensión organizacional que hace referencia entre otras cuestiones al estilo de funcionamiento, la división de tareas y trabajos o la distribución de espacios, etc.; b) dimensión administrativa, que hace referencia, entre otras cuestiones a la consideración de recursos humanos y financieros, o la comunicación, etc.; c) dimensión pedagógico-didáctica, que refiere a aspectos tales como el vínculo con modelos didácticos y pedagógicos, el desarrollo de procesos de evaluación de aprendizajes, etc; y d) dimensión comunitaria, que hace énfasis en lo referido al vínculo que la institución establece con otros actores dentro de su contexto.

En relación con la demanda planteada, lo más pertinente es ubicarla dentro de la dimensión organizacional:

Es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Dentro de esta dimensión se consideran los aspectos relativos a la estructura formal (distribución de tareas y división del trabajo, organigrama, uso del tiempo, etc.) y los relativos a la estructura informal (modo en que los actores institucionales encarnan las estructuras formales). (Frigerio *et al.*, 1992, p. 27)

También es posible ubicarla en la dimensión pedagógico-didáctica: “hace referencia a las actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos” (Frigerio *et al.*, 1992, p. 27).

Otras posibles clasificaciones refuerzan o desagregan las dimensiones mencionadas anteriormente. Tal es el caso de la propuesta de Gairín (1996), que clasifica las dimensiones de las organizaciones en: dimensión institucional, dimensión pedagógica, dimensión didáctica, dimensión orientativa, dimensión organizativa y dimensiones específicas.

En suma, la demanda institucional planteada refiere a las dificultades que genera la alta rotación y por ende, baja permanencia de los voluntarios en la institución.

Se ubica la demanda institucional dentro de las dimensiones organizacional y pedagógico-didáctica según el enfoque de Poggi *et al.* (1992).

Sección 3. Marco aplicativo

En esta sección se desarrollan los principales ejes de la metodología empleada durante el transcurso de la investigación.

Se explicitan las operaciones intelectuales de diversa índole involucradas en el proceso de trabajo.

En primer lugar, se presenta el paradigma desde es abordado el trabajo de investigación. Se incluyen definiciones, supuestos y clasificaciones vinculadas al campo educativo.

En segundo lugar, se presenta el diseño de la investigación explicitando las preguntas de investigación, los métodos y las técnicas utilizadas.

En tercer lugar, se presenta el método de la triangulación de datos para lograr mayores niveles de validez y confiabilidad de resultados y conclusiones.

3.1 Paradigmas que enmarcan la investigación educativa

El presente capítulo da cuenta de las principales definiciones de paradigma aplicadas a la investigación educativa, haciendo énfasis en la clasificación ontológico-epistemológica y en la metodológica.

3.1.1 Definiciones de paradigma

La investigación educativa posee características específicas derivadas de los fundamentos filosóficos del investigador, de las características del objeto que se investiga y del proceso que se lleva a cabo para conocer. Al respecto, Aravena *et al.* establecen que:

El sujeto conocedor o aprendedor de cierta “realidad”, realza su importancia, ya que será él quien determine ciertas cuestiones importantes, en cuanto a contestar a las preguntas: qué investigar, por qué, cuándo, cómo y qué procedimientos utilizar para llegar a los fenómenos educativos estudiados. (Aravena *et al.*, 2006, p. 30)

Estas preguntas básicas conducen al campo de las definiciones primeras de cualquier trabajo de investigación y, si bien no siempre son respondidas de forma explícita, constituyen el fundamento del conocimiento que se construye a partir de la realidad con la que se trabaja.

Al respecto Bourdieu, Chamboredon y Passeron alertan sobre la importancia de conocer las teorías y métodos que subyacen en toda investigación:

Preguntarse qué es hacer ciencia o, más precisamente, tratar de saber qué hace el científico, sepa o no lo que hace, no es solo interrogarse sobre la eficacia y el rigor formal de las teorías y de los métodos, es examinar a las teorías y los métodos en su aplicación para determinar qué hacen con los objetos y qué objetos hacen. (Bourdieu, Chamboredon y Passeron, 2002, p. 25).

Es por esto imprescindible recurrir a las razones paradigmáticas que versan sobre los sujetos que investigan, los objetos investigados y las relaciones posibles entre ellos.

El concepto de paradigma ha sido objeto de variadas elaboraciones teóricas. Según Ritzer: “Un paradigma es una imagen básica del objeto de una ciencia. Sirve para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que es necesario responder, cómo deben preguntarse y qué reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas” (1993, p. 598).

Este carácter central del paradigma no solo se revela dentro de los procesos de investigación, sino que produce efectos dentro y fuera de las comunidades científicas. Nuevamente, Ritzer señala: “El paradigma es la unidad más general de consenso dentro de una ciencia y sirve para diferenciar una comunidad científica (o subcomunidad) de otra. Subsume, define e interrelaciona los ejemplares, las teorías y los métodos e instrumentos disponibles” (1993, p. 598).

Por su parte, Sautu *et al.* expresan que los paradigmas actúan como “orientación general de una disciplina, que define el modo de orientarse y mirar aquello que la propia disciplina ha definido como su contenido temático sustantivo” (2005, p. 39).

3.1.2 Clasificación de los paradigmas intervinientes en la investigación educativa

Diversos autores, entre ellos Gairín y Villa (1998), Vallés (1999) y Batthyány y Cabrera (2011), acuerdan en la existencia de supuestos de diversa naturaleza que estructuran los paradigmas. Estos supuestos se vincularían de forma más o menos coherente en diferentes niveles de la investigación. Se trata de supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos.

Gairín y Villa (1998) realizan una posible clasificación de los paradigmas, haciendo énfasis en los supuestos ontológico-epistemológicos. Atendiendo a este aspecto, plantean la existencia de tres tipos de paradigmas:

a) Paradigma científico-racional

Este paradigma concibe la realidad de forma que puede ser conocida y aprehendida tal como es. De este principio se deriva su énfasis en metodologías que permitan cuantificar y objetivar dicha realidad. Por ello, examinar la realidad de la organización supone formular hipótesis y contrastarlas empíricamente. (Gairín y Villa, 1998, p. 29)

b) Paradigma interpretativo-simbólico

“De corte antipositivista, la realidad es siempre subjetiva, ya que el significado no viene dado ‘a priori’ sino que se deriva de las interpretaciones que las personas hacen ‘in situ’, y es, por tanto, una construcción cultural” (Gairín y Villa, 1998, p. 30).

c) Paradigma sociocrítico

Se fundamenta en un principio radical. No es posible obtener conocimientos imparciales. O dicho de otro modo, la ciencia no es neutral. Parte, por consiguiente, de una realidad de intereses y el paradigma defiende una orientación hacia la construcción de una sociedad más justa. [...] Asume una visión global y dialéctica de la realidad educativa, incorporando una visión democrática del conocimiento y de todos aquellos procesos implicados en su elaboración. La realidad está mediatizada por el compromiso con la acción. (Gairín y Villa, 1998, p. 30).

Vallés (1999) concibe una clara diferencia entre paradigma y perspectiva:

La recomendación al investigador es que evite ignorar cualquier paradigma; que asimile los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos principales, pero sin renunciar a establecer un cierto diálogo entre ellos. En conclusión, cabe hablar de paradigmas y perspectivas, distinguiendo ambas expresiones. Es decir, aunque en ocasiones, o por algunos autores (Ibáñez entre ellos), se usen ambos términos indistintamente con el significado del primero (paradigma), cabe distinguirlos y aquí se sugiere su distinción. Un paradigma suele englobar varias perspectivas teórico-metodológicas, y además se caracteriza por una serie de principios o supuestos generales (ontológicos, epistemológicos,

metodológicos). Las perspectivas podrían denominarse también, si se prefiere, paradigmas de rango inferior o “miniparadigmas” (Patton, 1990). (Vallés, 1999, p. 52).

Otra posible clasificación, haciendo énfasis esta vez en los supuestos metodológicos, fundamentalmente en la lógica interna de la investigación, es la realizada por autores como Hernández Sampieri *et al.* (2014), Sautu (2005) y Batthyány y Cabrera (2011), que mencionan la existencia de dos grandes paradigmas: paradigma cuantitativo y paradigma cualitativo.

a) Paradigma cuantitativo

Los orígenes del paradigma cuantitativo pueden rastrearse en la corriente positivista surgida de la mano de Auguste Comte (1798-1857) y Émile Durkheim (1858-1917), con la pretensión de estos autores de darle un carácter científico a la investigación social.

Según Vallés, el paradigma cuantitativo asume, ontológicamente, la existencia de una realidad “real” y, epistemológica y metodológicamente, de una clara separación entre el sujeto que conoce y el objeto a conocer: “Si se ha partido de una realidad ‘real’ (objetivamente aprehensible) y una separación sujeto-objeto, la preocupación metodológica se centrará en el control experimental de posibles factores explicativos alternativos” (Vallés, 1998, p. 51).

Hernández Sampieri describe los diferentes procesos que desarrollan en el marco del paradigma cuantitativo.

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 4)

El paradigma cuantitativo propone un recorrido que puede caracterizarse como hipotético-deductivo, que parte desde la teoría para elaborar hipótesis que sean pasibles de ser contrastadas empíricamente con la realidad.

Según Batthyány y Cabrera (2011), otras características del paradigma cuantitativo estarían dadas por la consideración de los contextos como no naturales, la búsqueda de la neutralidad del investigador, la representatividad muestral de los actores de quienes se obtiene la información, la existencia de un diseño estructurado, secuenciado, cerrado y que precede a la investigación y, finalmente, la posible generalización de resultados.

b) Paradigma cualitativo

Según Hernández Sampieri *et al.* (2014), el paradigma cualitativo en las ciencias sociales puede relacionarse directamente con la obra de Max Weber (1864-1920), que introdujo, además de la

descripción y la medición de variables sociales, los significados subjetivos y la comprensión del contexto en el que ocurren los diferentes fenómenos.

El paradigma cualitativo busca comprender la naturaleza y la esencia de los fenómenos. Ontológicamente, considera la existencia de múltiples miradas sobre la realidad y, epistemológicamente, asume la compleja relación entre la subjetividad del investigador y el objeto investigado. El proceso en general es inductivo, va de lo particular a lo general, y la teoría muchas veces es posterior a la intervención directa del investigador.

Además, en este paradigma es común el empleo de múltiples fuentes que den cuenta de la diversidad de miradas sobre un mismo objeto. De la información colectada, el investigador busca extraer regularidades que posibiliten la construcción de categorías de análisis que, a su vez, dialoguen con la información obtenida en instancias anteriores. Se trata, pues, de un camino flexible y no secuencial, en el que la investigación se ve fuertemente condicionada por el contexto en el que se desarrolla.

Najmías y Rodríguez plantean en forma sintética, como lo ilustra la Tabla 3, los principales supuestos del paradigma cualitativo.

Tabla 3. Supuestos del paradigma cualitativo

Epistemológicos	Investigador e investigado inmersos en el contexto de interacción. Su mutua influencia es parte de la investigación misma.
Axiológicos	Se acepta al investigador como portador de valores; esos valores dan forma a la investigación y son objeto de análisis.
Retóricos	El lenguaje de la investigación es informal y la voz personal. Se utilizan conceptos específicos.
Metodológicos	Proceso inductivo; diseño emergente: flexible e interactivo; análisis en profundidad y en detalle en función del contexto.

Fuente: Elaboración propia con base en Najmías y Rodríguez, 2007, citados en Sautu, 2007, p. 365.

En la Tabla 3 se pueden apreciar algunas de las características señaladas antes, como el involucramiento del investigador y los investigados en el contexto de la investigación y la importancia del diseño flexible e interactivo para desarrollar mayor profundidad y detalle según el contexto.

En cuanto a la vinculación entre el paradigma cuantitativo y el cualitativo, Grinnell (1997) señala que, en términos generales, los dos enfoques llevan adelante cuatro fases similares:

- Logran probar y demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, a la vez revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o el análisis.

- Proponen nuevas observaciones para esclarecer, modificar o fundamentar las suposiciones, o incluso para generar otras.
- En los dos se dan la observación y la evaluación de fenómenos.
- Se establecen suposiciones como resultado de la observación y la evaluación realizadas.

Antes hemos reseñado las características diferenciales de uno y otro paradigma, la Tabla 4, tomado de Ruiz Olabuénaga (1999), constituye un ejemplo panorámico de lo expuesto.

Tabla 4. Comparación de paradigmas cuantitativo y cualitativo

Enfoque Cuantitativo	Enfoque Cualitativo
Investigación centrada en la descripción y explicación	La investigación centrada en la comprensión e interpretación.
Estudios bien definidos, estrechos.	Estudios tanto estrechos como totales (perspectiva holística)
No obstante, está dirigida por teorías e hipótesis expresadas explícitamente.	La atención de los investigadores está menos localizada y se permite fluctuar más ampliamente.
La investigación se concentra en la generalización y en la abstracción	Los investigadores se concentran en generalizaciones específicas y concretas (teoría local) pero también en ensayos y pruebas.
Los investigadores buscan obtener una clara distinción entre hechos y valores objetivos.	La distinción entre hechos y juicios de valor es menos clara; se busca más el reconocimiento de la subjetividad.
Los investigadores se esfuerzan por usar un acercamiento consistentemente racional, verbal y lógico a su objeto de estudio.	El entendimiento previo que, a menudo, no puede ser articulado en palabras o no es enteramente consciente – el conocimiento tácito juega un importante papel.
Son centrales las técnicas estadísticas y matemáticas para el procesamiento cuantitativo de datos.	Los datos son principalmente no cuantitativos.
Los investigadores están desconectados, esto es, mantienen una distancia entre ellos y el objeto de estudio; desempeñan el papel de observador externo.	Tanto distancia como compromiso; los investigadores son actores que también experimentan en su interior lo que están estudiando.
Distinción entre ciencia y experiencia personal.	Los investigadores aceptan la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal; utilizan su personalidad como un instrumento.
Los investigadores tratan de ser emocionalmente neutrales y establecen una clara distinción entre razón y sentimiento.	Los investigadores permiten tanto los sentimientos como la razón para gobernar sus acciones.
Los investigadores descubren un objeto de estudio externo a sí mismos, más que "crean" su propio objeto de estudio.	Los investigadores crean parcialmente lo que estudian, por ejemplo el significado de un proceso o documento.

Fuente: Ruiz Olabuénaga, 1999, p. 14.

Aravena *et al.* (2006), por su parte, proponen abordar las relaciones entre el paradigma cuantitativo y cualitativo a través de dos conceptos, la explicación y la comprensión, que, según estos autores, implican miradas diferentes sobre los fenómenos.

La diferenciación entre explicación y comprensión, es que el primero sería el método que se preocupa por dilucidar la causa última de un objeto-fenómeno, en tanto que la comprensión se interesa principalmente por profundizar en los sentidos de tal fenómeno-objeto. A partir de esta diferenciación (no necesariamente antagónica), se nutren los enfoques cuantitativos más explicativos —causales-extensivos— y, los enfoques de carácter más cualitativos —profundos-sensitivos. (Aravena *et al.*, 2006, p. 19)

A su vez, Delgado y Gutiérrez (1995) proponen un posible diálogo, mediante lo que denominan “complementariedad por deficiencia”, que permite visualizar las debilidades y desventajas de un paradigma en las virtudes y fortalezas del otro.

En este sentido, Aravena *et al.* comentan:

La realidad concreta de la investigación social y educativa en particular va demostrando cada vez más la insuficiencia de ambos enfoques al ser tomados por separado; ya que los procesos sociales y los comportamientos humanos implican tanto aspectos simbólicos (significaciones y sentidos), como elementos medibles, ya sean números, tamaños, tipos, etc. En este sentido, se puede señalar que ni las observaciones localizadas, ni la frecuencia y magnitud de los fenómenos lograrán una aproximación, que podría denominarse, más completa al objeto estudiado. (Aravena *et al.*, 2006, p. 24)

3.1.3 La elección de paradigma en esta investigación

El presente trabajo de investigación, según la clasificación propuesta por Gairín y Villa (1999), está inscrito en un enfoque epistemológico interpretativo-simbólico. El objeto de estudio es una institución de educación no formal y el objetivo del trabajo es dar respuesta a una demanda con el fin de producir el cambio y la mejora.

A su vez, y atendiendo ahora a la clasificación propuesta por Hernández Sampieri *et al.* (2014), entre otros, este estudio se enmarca en el enfoque cualitativo, ya que uno de sus objetivos fundamentales es comprender las lógicas institucionales que atraviesan la cotidianeidad de los sujetos involucrados a partir de una diversidad de fuentes que permitan sondear aspectos visibles y subyacentes de la institución.

No obstante lo expresado, en el marco de la investigación se utilizó una herramienta que tradicionalmente está vinculada al paradigma cuantitativo: la encuesta de cuestionario autoadministrado. Esta decisión se fundamenta en la integración de métodos complementarios por medio de la triangulación y de ninguna manera implica una desnaturalización del enfoque seleccionado.

En suma, la investigación educativa se halla condicionada por el paradigma desde el que es abordada. En el caso de esta investigación, el paradigma seleccionado ha sido el cualitativo, aunque atendiendo a la demanda institucional y a la complementariedad de enfoques, se incluyeron también métodos propios del paradigma cuantitativo.

3.2 Diseño de la investigación

En este capítulo se exponen las principales decisiones metodológicas que se tomaron para realizar la investigación.

Se presentan las preguntas de investigación; se describe el estudio de casos inscrito en el enfoque cualitativo; y se describen las técnicas utilizadas, presentando el universo manejado en la investigación.

Por último, se presenta la triangulación como método de validación de lo investigado y los analizadores empleados: Técnica del Iceberg, Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.

3.2.1 Preguntas de investigación

Luego de un primer acercamiento a la institución en la fase exploratoria, se logró identificar la demanda institucional y presentarla de forma tal que su abordaje fuera posible.

Según Batthyány y Cabrera (2011), las preguntas de investigación, o preguntas guía, posibilitan la formulación de hipótesis o supuestos que interrogan la realidad. En este sentido, las preguntas de investigación asociadas a la demanda identificada fueron las siguientes:

- a) ¿Por qué se da la alta rotación de voluntarios en la institución?
- b) ¿Qué acciones pueden ser realizadas para generar un mayor compromiso de los voluntarios con la institución?

3.2.2 Método de la investigación: estudio de caso

Como se expuso antes, en la metodología de investigación educativa operan diferentes niveles lógicos que permiten un acercamiento sistemático a la realidad por conocer. Así, luego de establecer el paradigma sobre el que se basa la construcción metodológica y las preguntas iniciales que orientan mi labor como investigador, fue necesaria la elección de un método que, a su vez, permitiese el diseño de técnicas y herramientas de investigación y la construcción de fuentes de información. El método seleccionado fue el estudio de caso.

Hernández Sampieri (2014) y Stake (1999) muestran que el estudio de caso puede ser considerado como un tipo de investigación que, partiendo de enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos, aborda de forma integral y profunda una unidad con el fin de generar conocimiento sobre una realidad específica.

A su vez, Hernández Sampieri *et al.* define al estudio de caso como el

Análisis de personas, eventos, decisiones, periodos, proyectos, políticas, instituciones u otros sistemas que son estudiados holísticamente por uno o más métodos. El caso que es objeto de la indagación será una instancia de una clase de fenómenos que proporciona un marco analítico dentro del cual se lleva a cabo el estudio. Dentro de este, el caso contribuye a iluminar y explicar el fenómeno (su clase o a este). (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 1)

Según Vázquez (2007), el estudio de caso posee un carácter particularista, descriptivo, heurístico e inductivo, características que permiten al investigador focalizar en el fenómeno a estudiar, realizando descripciones ricas y densas sobre el objeto de estudio. Asimismo, el carácter heurístico e inductivo posibilita mayores niveles de comprensión de los fenómenos, a partir de su contextualización específica.

Según Stake (2006), el caso es un sistema limitado y el investigador debe extremar el cuidado al delimitarlo, pues en buena medida allí radica el éxito de la investigación.

Según este autor, una posible clasificación de los estudios de caso es la siguiente:

- Estudio de caso intrínseco: se realiza por el interés de comprender un caso en particular en forma profunda.
- Estudio de caso instrumental: se examina o estudia un caso con el fin de comprobar o refinar alguna teoría.
- Estudio de caso colectivo: se realizan varios estudios de caso pues estas investigaciones pueden aportar al conocimiento sobre un determinado tema. Como en la categoría anterior pueden comprobar o refinar alguna teoría.
- Estudio de caso para el aprendizaje: se pretende ilustrar alguna teoría que se busca enseñar.
- Estudio de caso como biografía: el estudio de la vida de un individuo concreto.

Otra posible clasificación es la realizada por Hernández Sampieri (2014) atendiendo a aspectos formales:

- Por su finalidad.
- Por el número de casos o unidades de análisis.
- Por el tipo de datos recolectados.
- Por su temporalidad.
- Por su alcance.
- En la educación.

Es importante destacar la potencialidad de los estudios de caso para la generación de teoría, pues, a diferencia de otros métodos vinculados con enfoques cuantitativos, no se trata de la contrastación de hipótesis sino de la comprensión profunda del fenómeno estudiado.

Al respecto, Hernández Sampieri *et al.* comentan lo siguiente:

el propósito [...] no es construir una teoría, sino que el caso mismo resulte de interés. Frecuentemente son de naturaleza exploratoria y el investigador es guiado por el deseo de analizar el caso en sí más que producir teoría, pretender alguna clase de generalización o representar a otros casos. (Hernández Sampieri, 2014, p. 8)

La presente investigación se encuentra, entonces, enmarcada en el estudio de caso intrínseco e individual.

3.2.3 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son los instrumentos diseñados para la recolección de datos. Dentro del enfoque cualitativo, Vallés (1999) distingue tres tipos fundamentales de técnicas, a saber: de observación, de conversación y documentales.

En este estudio se emplearon técnicas de conversación (entrevistas exploratorias y semiestructuradas) y documentales (análisis de documentos). Asimismo, se incluyó una técnica proveniente del enfoque cuantitativo, como lo es la encuesta con cuestionario autoadministrado.

En el caso de las entrevistas exploratorias, se optó por relevar el testimonio de la coordinadora institucional y de una voluntaria que integra la comisión directiva de la organización estudiada.

Con respecto a las entrevistas semiestructuradas, se optó por recabar el testimonio de la coordinadora institucional dada la centralidad del rol en el organigrama institucional y por ser el actor institucional que cubre todo el horario de actividades en la institución.

Asimismo, se optó por entrevistar a un voluntario con una antigüedad de más de tres años en la institución dada la demanda institucional vinculada al proceso de ingreso y seguimiento de voluntarios.

En el caso de la encuesta de cuestionario autosuministrado, se optó por abarcar la totalidad del universo de los voluntarios, si bien en un primer momento, estos ascendían en número a 43, a la hora de aplicar la encuesta, el número había bajado a 36. Las respuestas recibidas fueron 32, constituyendo un 90% del número de voluntarios.

Por último, el análisis documental incluyó todos los canales de comunicación en internet utilizados por la institución, atendiendo a su importancia a la hora de realizar el reclutamiento de nuevos voluntarios.

Tabla 5. Técnicas utilizadas

Actores institucionales	Cantidad	Código	Herramienta utilizada	Fecha de realización
Voluntarios	1 (total del universo, 36).	EE2	Entrevista exploratoria, cara a cara e individual.	29/5
Voluntarios	1 (total del universo, 36)	EEV	Entrevista semiestructurada, cara a cara e individual.	18/8
Coordinadora	1 (totalidad del universo).	EE1	Entrevista exploratoria, cara a cara e individual.	22/5

Coordinadora	1 (totalidad del universo).	EC	Entrevista semiestructurada, cara a cara e individual.	20/8
Voluntarios	32 de 36 (90% del universo, dada la deserción de voluntarios durante el proceso de investigación)	EA	Encuesta de formulario autosuministrado.	15/8
	1 (totalidad del universo).	AD1	Análisis documental de la página web institucional.	16/8
	1 (totalidad del universo).	AD2	Análisis documental del perfil en la red social Facebook.	16/8
	1 (totalidad del universo).	AD3	Análisis documental del perfil en la red social Instagram.	16/8

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.1 Entrevista

Se trata de una técnica que permite acceder a la información a partir de relatos verbales. Se revela como fundamental para indagar en las relaciones sociales de los individuos y en los significados y sentidos que estos atribuyen a la realidad.

Según Hernández Sampieri, la entrevista se puede definir

como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). (Hernández Sampieri, 2014, p. 403)

Galindo, por su parte, agrega que “es en las prácticas conversacionales donde los individuos construyen su identidad, el orden y el sentido (interdicción) de la sociedad, según el contexto en que viven” (1998, p. 297).

En cuanto a la clasificación, Aravena *et al.* (2006) plantean que comúnmente se emplean tres tipos de entrevistas: individual estructurada, individual semiestructurada y grupal.

Hernández Sampieri (2014) las clasifica las en:

- Estructuradas: el entrevistador elabora un cuestionario de preguntas específicas.
- Semiestructuradas: el entrevistador elabora una lista de temas o preguntas, pero tiene la libertad de introducir preguntas no pautadas previamente.
- No estructuradas o abiertas: se elabora una lista general de temas o contenidos y el entrevistador tiene toda la flexibilidad para manejarla.

Meneses y Rodríguez (2015), siguiendo a Corbetta (2003), elaboran una tabla que atiende a criterios y tipologías de las entrevistas cualitativas.

Tabla 6. Criterios y tipologías de las entrevistas cualitativas

Criterio	Tipología	Características
Estructura y diseño	Estructurada	El entrevistador organiza previamente las preguntas, normalmente cerradas, sobre la base de un guion preestablecido, secuenciado y guiado, dejando margen para que el entrevistado pueda salir del guion.
	Semiestructurada	Parte de un guion que predetermina la información que se requiere. En este caso, las preguntas son abiertas, lo que posibilita mayor flexibilidad y matices en las respuestas.
	No estructurada	A diferencia de las anteriores, se realiza sin guion, con el único referente de las temáticas o ámbitos de interés para la investigación. Este tipo de entrevista requiere una gran preparación del entrevistador para conducirlas y un conocimiento elevado sobre la temática abordada.
Momento	Inicial o exploratoria	Trata de identificar aspectos relevantes de una determinada situación u objeto de estudio para proporcionar al entrevistador una primera impresión o acercamiento sobre el fenómeno estudiado.
	De desarrollo o seguimiento	El objetivo de este tipo de entrevistas es doble. Por una parte, trata de describir la evolución o proceso de un determinado aspecto o fenómeno y, por otra, se utiliza para profundizar en la comprensión del objeto de estudio.
	Finales	Se suele utilizar para contrastar información al final del proceso de investigación o informar al entrevistado sobre determinados asuntos.
Número de sujetos	Individual	Únicamente hay un entrevistado.
	Grupal	Son entrevistas que se realizan a dos o más individuos de manera simultánea.
Extensión del objeto de estudio	Focalizadas o monotemáticas	Se centran en un aspecto concreto vinculado a la investigación. Implica una preparación previa del entrevistador sobre el hecho de referencia y no busca información objetiva sino la percepción

		del entrevistado sobre el objeto de estudio.
	No focalizadas	Son entrevistas que abarcan un amplio espectro de temas y que, con frecuencia, suelen ser preparatorias, exhaustivas y de larga duración.
Profundidad	Superficiales	Buscan valores objetivos útiles para la investigación y no requieren una relación consolidada entre el entrevistador y entrevistado. Se trata simplemente de un diálogo.
	En profundidad	Requieren que al inicio de la entrevista se cree un vínculo consolidado entre entrevistado y entrevistador, de manera que, conforme se avanza en la entrevista, el entrevistado vaya evidenciando aspectos más íntimos sobre su comprensión del fenómeno estudiado.
Rol del entrevistador	Directivas	El entrevistador adopta un rol activo que no propicia la simetría ni la reciprocidad entre entrevistado y entrevistador. Tienen un alto grado de estructuración.
	No directivas	El entrevistador adopta un rol más pasivo, pero interesado y atento, que le permite avanzar en profundidad, sacando a la luz la percepción que tiene el sujeto sobre un determinado fenómeno.

Fuente: Elaboración propia con base en Meneses y Rodríguez, 2015, pp. 37-38.

En la fase inicial de este estudio se realizaron entrevistas exploratorias, no estructuradas, individuales, focalizadas, en profundidad y no directivas.

En una segunda fase se realizaron entrevistas de desarrollo, semiestructuradas, individuales, focalizadas, en profundidad y no directivas (aunque con un mayor grado de estructuración y direccionamiento).

Las entrevistas fueron pretesteadas para confirmar que las preguntas fueran claras y abiertas de forma tal que permitieran, pese a lo fragmentario del listado de temas, articular un discurso fluido y coherente. Teniendo en cuenta la salvedad de que el mismo carácter de semiestructurado hace que los cuestionarios sean intransferibles, el confirmar que la formulación de preguntas tentativas fue comprendida por exvoluntarios de otras organizaciones de educación no formal fue fundamental.

3.2.3.2 Encuesta

Para el presente estudio se consideran las encuestas como un método para la recolección de datos. Si bien se trata de un método deductivo vinculado fundamentalmente al enfoque cuantitativo, autores como Vallés (1999), Meneses y Rodríguez (2015) y Yuni y Urbano (2006) plantean la posibilidad de incluir este método en investigaciones de corte cualitativo.

La encuesta tiene, entre otras características, la ventaja de cubrir el relevamiento de información de muestras de dimensiones considerables, la estandarización del proceso y la relación impersonal entre

el encuestador y el encuestado. Mientras que en las entrevistas la herramienta de recolección de datos es el investigador, en la encuesta la herramienta es el cuestionario.

El método comprende tanto el diseño de la encuesta, el pretesteo, la administración de cuestionarios y el procesamiento de datos.

En cuanto a los cuestionarios, Según Yuni y Urbano (2006), pueden ser clasificados de diferentes modos:

1) Según la persona que los administre:

- a. Cuestionarios de administración directa o autoadministrados, que son entregados por un aplicador y recogidos luego de ser completados.
- b. Cuestionarios de administración indirecta, donde el encuestador pauta y dirige la encuesta.

2) Según sea el modo en el que se lo administre:

- a. Encuestas por correo.
- b. Encuestas personales.

Con respecto a la elaboración del cuestionario, estos autores advierten sobre la especificidad del proceso, ya que se trata de traducir en preguntas variables de tipo teórico.

Plantean las siguientes fases para la elaboración:

- a) Operacionalización de variables: definir qué se quiere medir, determinar las variables con sus dimensiones e indicadores.
- b) Confección del cuestionario: dimensiones a abordar, cantidad y orden de las preguntas.

Con respecto a las preguntas contenidas en los formularios, Hernández Sampieri (2014) plantea una posible clasificación para ordenar su diversidad:

- a) Preguntas cerradas. Contienen categorías u opciones de respuesta previamente limitadas (pueden ser dicotómicas o incluir varias opciones). Pueden incluir la solicitud de puntajes, porcentajes o escalas.
- b) Preguntas abiertas. En ellas el encuestado expresa lo que desea y de la manera en la que lo desea.

Las preguntas pueden también clasificarse en preguntas de contenido, cuando buscan acceder a datos sobre el contenido directo de lo que se está investigando, y preguntas de control o sociodemográficas, que relevan las características (sexo, edad, formación, etcétera) del sujeto encuestado.

En esta investigación se elaboró y aplicó una encuesta de cuestionario autoadministrado mediante la plataforma Google Drive, que fue enviada por correo electrónico y la red social *WhatsApp*. El cuestionario incluyó una presentación en la que se especificaron el marco institucional y la finalidad de la investigación.

Se realizaron dos pretesteos del cuestionario autoadministrado con voluntarios de otras organizaciones no gubernamentales. Ambos arrojaron resultados positivos y verosímiles con respecto a lo esperado. Por consiguiente, el cuestionario inicial no fue modificado.

Se operacionalizaron las siguientes variables:

1) Ingreso a la institución, expresada a través de dos indicadores: a) cómo se produjo el ingreso como voluntario a la institución y b) qué motivaciones lo llevaron a ingresar como voluntario a la institución.

2) Permanencia en la institución, expresada a través cuatro indicadores: a) compromiso (tarea) actual dentro de la institución; b) antigüedad dentro de la institución; c) expectativa de permanencia dentro de la institución (medida en años); y d) posibles motivos por los cuales finalizaría el vínculo de voluntario con la institución.

Las preguntas fueron de contenido, ya que el universo era relativamente pequeño y se priorizó el anonimato de quienes respondieron.

Por último, el cuestionario estuvo estructurado en preguntas cerradas con opciones preestablecidas, aunque en todos los casos se incluyó la opción “otros” para que el encuestado pudiera expresar alguna opción no contemplada previamente.

3.2.3.3 Análisis documental

Otra de las técnicas utilizadas para la recolección de información fue el análisis documental. Por la variedad de formatos que comprende, resulta una oportunidad para comprender los rastros que los sujetos van dejando en sus relaciones sociales.

Yuni y Urbano definen la investigación documental como una

estrategia metodológica de obtención de información, que supone por parte del investigador el instruirse acerca de la realidad objeto de estudio a través de documentos de diferente materialidad (escritos, visuales, numéricos, etc.), con el fin de acreditar las justificaciones e interpretaciones que realiza en el análisis y reconstrucción de un fenómeno que tiene características de historicidad. (Yuni y Urbano, 2006, pp. 101-102)

Al abordar el análisis documental se impone distinguir dos operaciones intelectuales básicas: la heurística y la hermenéutica. La heurística —asimilada en este estudio a la crítica de fuentes— comprende, entre otras operaciones, el determinar la autenticidad, la veracidad y la representatividad de la fuente analizada. En el caso de la hermenéutica o interpretación de los datos e información obtenidos, implica la búsqueda de significados y sentidos dentro del contexto más amplio de los fenómenos investigados.

Más adelante, en el apartado referido a la validez y la confiabilidad de los resultados, profundizaremos en este último aspecto del análisis documental.

En lo que refiere a los tipos de análisis documental, Vallés (1999) considera dos posibles clasificaciones de fuentes documentales:

1) Siguiendo a Mac Donald y Tipton (1993): documentos escritos (documentos oficiales de administraciones públicas, prensa escrita y papeles privados) y documentos visuales (fotografías, pinturas, esculturas y arquitectura).

2) Siguiendo a Almarcha, De Miguel, De Miguel y Romero (1969): datos primarios, elaboración secundaria de datos primarios y datos secundarios. También incluyen una subclasificación en documentos literarios, numéricos y audiovisuales.

La irrupción de internet a fines del siglo XX y su popularización en las primeras décadas del siglo XXI han producido un cambio fundamental en el método de la investigación documental. Las redes sociales en línea suponen un desafío metodológico para los enfoques tradicionales cuantitativo, cualitativo y mixto.

Martínez Valero plantea tres dificultades específicas para abordar metodológicamente las redes sociales en línea:

El hecho de encontrarnos con una mayoría de estudios cuantitativos y, en general, con metodologías poco rigurosas, se debe a tres dificultades a las que se enfrenta el investigador de este campo. La primera es que las redes sociales son reacias a proporcionar cualquier tipo de dato para facilitar el establecimiento de un universo de estudio. La segunda es que se trata de un universo en constante cambio y la tercera deriva de que el acceso a los datos de los usuarios es muchas veces imposible debido a las normas de privacidad que han ido estableciendo las redes sociales conforme han ido evolucionando. (Martínez Valero, 2013, p. 89)

Este trabajo incluyó el análisis documental de tres fuentes: la página web institucional, el perfil en la red social Facebook y el perfil en la red social Instagram.

El método de investigación documental complementó a la entrevista y a la encuesta, ya descritos.

3.2.4 Validez y confiabilidad de resultados y conclusiones: el método de la triangulación de datos y la utilización de analizadores

Como hemos mencionado, una posible genealogía de las ciencias sociales debería tomar como antecedente directo la obra de Comte y la de Durkheim y su adscripción al paradigma positivista de la ciencia, que alentó en buena medida el enfoque cuantitativo para la explicación de los fenómenos sociales.

La irrupción del enfoque cualitativo supuso un desafío para los investigadores en su pretensión de validar el conocimiento generado y hacerlo confiable. Esto explicaría en parte, según Irazoqui (2015), que los conceptos de validez y confiabilidad estén en continua revisión y redefinición.

El método de la triangulación de datos se constituye entonces en un camino sustantivo para validar el trabajo del investigador en el marco del enfoque cualitativo.

3.2.4.1 Triangulación de datos

Hernández Sampieri *et al.* (2014), Vallés (1999), Batthyány y Cabrera (2011) y Yuni y Urbano (2006), entre otros, plantean la centralidad de la triangulación de datos a la hora de hacer dialogar diferentes fuentes y métodos de investigación.

Batthyány y Cabrera (2011), siguiendo a Morgan (1983, citado en Bericat, 1998), proponen diferenciar la triangulación de la complementación y la combinación a la hora de integrar los posibles abordajes de una investigación. Según las autoras, en la triangulación la integración tiene un mayor alcance que en la complementación y la combinación.

en esta estrategia se intenta una convergencia de resultados, aumentando el grado de integración entre los métodos a través de la utilización de ambas orientaciones para la investigación de un mismo aspecto de la realidad social. Frente a esta estrategia, se espera encontrar resultados convergentes en el uso de ambos métodos [cuantitativo y cualitativo]. (Batthyány y Cabrera, 2011, p. 83)

Arias (2000) muestra cuatro posibles tipos de triangulación: a) triangulación de datos con tres subtipos: tiempo, espacio y persona; b) triangulación de investigador, esto es, la posibilidad de múltiples observadores; c) triangulación teórica, que consiste en el uso de múltiples perspectivas sobre un mismo objeto; y d) triangulación metodológica, que puede presentarse como 1) triangulación dentro de métodos y 2) triangulaciones entre métodos.

Siguiendo la clasificación anterior, en el presente estudio se encuentran dos subtipos de triangulación: de datos y metodológica.

En la etapa exploratoria se realizó una triangulación metodológica dentro de métodos (entrevistas exploratorias abiertas) y una triangulación de datos persona en lo que refiere a los diferentes actores institucionales entrevistados: coordinadora institucional e integrante de Comisión Directiva.

En una segunda etapa se realizó una triangulación metodológica dentro de métodos (entrevistas semiestructuradas y en profundidad) y datos persona en lo que refiere a los diferentes actores institucionales entrevistados: coordinadora institucional y voluntario.

Asimismo, en la segunda etapa se realizó una triangulación metodológica entre métodos, al incluir a) la encuesta a voluntarios, b) el análisis documental de la página *web* institucional, c) el análisis documental del perfil institucional en la red social *Facebook* y d) el perfil institucional en la red social *Instagram*.

El procesamiento de información consistió en identificar conceptos que fueran recurrentes en los resultados y su posterior ordenamiento en dos grandes dimensiones: a) proceso de ingreso de voluntarios a la institución y b) seguimiento, coordinación y desvinculación de los voluntarios. El trabajo de confrontación de resultados entre las entrevistas y las encuestas permitió que surgieran subdimensiones dentro de cada una de las dimensiones.

3.2.4.2 Analizadores empleados

Se emplearon tres técnicas para el análisis de datos: la Técnica del Iceberg, el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos.

El del iceberg (Vandenberghe y Staessens, 1991), permitió ordenar la información colectada en varios niveles, desde lo visible, a lo nucleante, pasando por las prioridades.

Según lo expresa Tejera, este método “nos posibilita desentrañar las lógicas internas de las dinámicas institucionales. A partir de lo explícito, identificar las prioridades de una institución e inferir los supuestos básicos que operan como cimientos de una cultura institucional” (Tejera, 2003a).

Por último, también se emplearon las técnicas complementarias de Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.

Aldunate (2008) presenta estas técnicas como herramientas capaces de ayudar a estructurar un proyecto a partir de una lógica vertical que facilite la elaboración de un resumen narrativo y que permite entre otras cuestiones, la definición de indicadores y análisis críticos de las estructuras de una organización.

En suma, a partir de las preguntas iniciales, se optó por emplear, dentro del enfoque cualitativo, el estudio de caso.

Las técnicas empleadas para la investigación fueron la entrevista, la encuesta y el análisis documental.

La triangulación de métodos y de datos permitió diseñar el diagnóstico organizacional, enmarcado en el proceso de asesoramiento a la institución.

Asimismo se utilizaron analizadores (Técnica de Iceberg, Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos) para lograr mayores niveles de comprensión de la problemática estudiada y esbozar posibles soluciones a las mismas.

Sección 4. Presentación de resultados y conclusiones

En esta sección se presentan el diseño y los resultados del PIO y del PMO. Como se expresó anteriormente, ambos dispositivos corresponden a un proceso investigativo marcado por dos momentos diferenciados: el diagnóstico institucional y el diseño de la intervención para la mejora educativa.

Los resultados presentados a continuación están articulados a partir del testimonio recabado mediante las diversas fuentes consultadas, analizado a la luz de la teoría y en acuerdo con los actores institucionales intervinientes en el proceso. Asimismo, se presentan los resultados de la labor realizada en conjunto entre el investigador y el equipo impulsor en el marco del PMO.

Por último, se realiza una selección de ideas articuladas como conclusiones sobre el desarrollo de la investigación en general, que pretenden más allá de su formulación sintética, señalar caminos recorridos y por recorrer.

4.1 Proyecto de Investigación Organizacional (PIO)

La investigación realizada en la institución educativa seleccionada se desarrolló en dos momentos: el diagnóstico institucional y el diseño de una posible intervención organizacional con el fin de lograr la mejora educativa.

Según Gairín (2014), el diagnóstico organizacional, dentro de los procesos de mejora educativa, se articula a partir de los conceptos de globalidad, participación, utilidad, funcionalidad y sistematicidad. Se toma en cuenta la integralidad del enfoque al involucrar todas las dimensiones institucionales y a todos los actores institucionales que deben ser consultados o puestos en conocimiento del proceso. De acuerdo con este enfoque, la utilidad debe ser manifiesta y el proceso debe ajustarse a los tiempos requeridos por la institución y sus integrantes.

La etapa diagnóstica estuvo comprendida en el Proyecto de Investigación Organizacional (PIO), en el que, luego de una fase exploratoria y de la formulación de la demanda institucional, se procedió a la recolección de datos y su análisis. Posteriormente, se sistematizó la información, se redactó el informe y se presentó a la institución.

Si bien el plan de trabajo previsto inicialmente para desarrollar la investigación fue objeto de modificaciones que dependieron de la vida institucional y de las circunstancias personales del investigador, los tiempos fueron equilibrados según lo previsto en una primera instancia.

El proceso de investigación queda reflejado en la Tabla 7.

Tabla 7. Plan de trabajo

Fases	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
Fase exploratoria					
Entrevista E.1					
Entrevista E.2					
Tabla de dimensiones					
Modelo de análisis					
Fase de comprensión del problema					
Encuadre teórico					
Relevamiento en profundidad					
Encuesta de cuestionario autoadministrado					

Observación de actividad					
Análisis documental					
Sistematización de información					
Fase de conclusiones y acuerdos con la institución					
Conclusiones y acuerdos con la institución					
Establecimiento de prioridades					
Identificación de involucrados en la mejora					
Fase de redacción del informe					
Presentación de informe y anexos académicos a la Universidad.					
Presentación de documento a la institución					

Elaboración propia. Fuente: Anexo 1 (PIO, p. 113)

La Tabla 7 organiza la investigación diagnóstica en cuatro etapas. Cabe destacar que en la segunda fase (de comprensión del problema), se había incluido inicialmente como método de recolección de información la observación de actividad, pero luego fue descartada por la imposibilidad de coordinar horarios entre el investigador y la institución.

En la fase exploratoria se realizaron dos entrevistas a informantes calificados para identificar la demanda y seleccionar el problema. El análisis de la información brindada por ellos se articuló según temas recurrentes y luego se procedió a identificarlos asociándolos a un esquema de Frigerio *et al.* (1992) que considera las siguientes dimensiones institucionales: administrativa (involucra cuestiones referidas a los recursos y su manejo), pedagógica (involucra el vínculo de los actores con el concimiento y los modelos didácticos), organizacional (referidas a los estilos de funcionamiento formal e informal) y comunitaria (involucra a los actores de la institución y su vínculo con otros actores del contexto institucional).

Posteriormente se elaboró un modelo de análisis para visualizar la demanda institucional. En la fase de comprensión del problema, luego de acordar con la institución el objeto de la demanda a ser abordada, se buscaron referentes teóricos que dieran cuenta de la temática identificada y permitieran al investigador una mayor solvencia para diseñar los métodos y técnicas a emplear.

Una vez diseñados los instrumentos, fueron aplicadas las técnicas según el cronograma ajustado al plan de trabajo. Para el análisis de la información se confeccionaron tablas que pudieran facilitar la triangulación de métodos y de datos. También se emplearon tres dispositivos en concreto: la técnica del iceberg (Vandenberghe y Staessens, 1991), el árbol de problemas y el árbol de objetivos.

La técnica del iceberg fue empleada como herramienta de análisis para indagar sobre las lógicas internas de la institución. Mediante esta técnica, se parte de lo explícito, se identifican las prioridades y se deducen los supuestos que fundamentan la vida institucional estructurando su cultura organizacional (ver Anexo 1, PIO, p. 115).

Otro analizador utilizado fue el denominado Árbol de Problemas, dispositivo que tiene la virtud de vincular las posibles causas y los efectos de los problemas detectados por el investigador. Como técnica complementaria al Árbol de Problemas, se empleó la técnica de Árbol de Objetivos, para visualizar posibles líneas de intervención que posibilitasen una mejora institucional (ver Anexo 1, PIO, p.150).

En suma, el Proyecto de Investigación Organizacional, constituyó la fase diagnóstica. Se dividió el trabajo en una fase exploratoria, una fase de comprensión del problema, una fase de conclusiones y acuerdos con la institución y, finalmente una fase de redacción del informe.

Se utilizaron técnicas de recolección de datos (entrevistas en profundidad, encuesta de formulario autosuministrado y análisis documental); asimismo se realizó triangulación de métodos y datos, y se analizaron los resultados a través de la Técnica o método del Iceberg, el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos.

4.2 Plan de Mejora Organizacional (PMO)

El Plan de Mejora Organizacional (PMO) tiene continuidad con el diagnóstico organizacional. En este sentido, a partir del diagnóstico presentado en el PIO se realizó la definición de la problemática planteada a partir del siguiente enunciado: ¿Cómo realizar un proceso de ingreso y seguimiento a voluntarios que fomente una mayor permanencia en la institución?

Se acordó con la institución conformar un equipo de trabajo, o equipo impulsor, integrado por la coordinadora institucional, un integrante de la Comisión Directiva y un integrante de la Comisión de Recursos Humanos, para la elaboración del PMO. Con esto, se buscó integrar a dos actores fundamentales de la dimensión organizacional (la coordinadora institucional y un integrante de la Comisión directiva) y a un actor directamente involucrado en el ingreso de voluntarios (integrante de Recursos Humanos).

El PMO se gestó entre octubre y diciembre de 2019, a partir de la presentación del diagnóstico incluido en el PIO, y finalizó con la elaboración y entrega del PMO a las autoridades de la institución educativa.

Las fases del proyecto se sintetizan en la Tabla 8.

Tabla 8. Fases del PMO

Fases	Meses	Entregas
I	Octubre	Entrega del informe PIO a la institución.
II	Octubre-noviembre	Presentación del informe al equipo impulsor. Agenda de reuniones del asesor con el equipo impulsor. Elaboración del PMO.
III	Noviembre-diciembre	Presentación del PMO a la institución.

Elaboración propia. Fuente: Anexo 2 (PMO, p. 169)

4.2.1 Objetivos

El objetivo general propuesto fue formulado del siguiente modo: Implementar un proceso de ingreso y seguimiento a voluntarios que fomente una mayor permanencia en la institución.

Los objetivos específicos fueron formulados como sigue:

- 1) Elaborar perfiles, describir tareas y estrategias comunicacionales para el ingreso de voluntarios en la institución.
- 2) Plan de seguimiento: formar voluntarios y evaluar actividades.

Está previsto que el PMO se implemente entre diciembre de 2019 y noviembre de 2020. En el siguiente diagrama de Gantt (Tabla 9) se visualiza el despliegue de actividades previstas según los meses del año.

Tabla 9. Cronograma de implementación del PMO

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	■											
1.2	■											
1.3	■											
1.4		■										
1.5			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.1	■											
2.2	■											
2.3			■	■			■					
2.4			■									
2.5			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Elaboración propia. Fuente: Anexo 2 (PMO, p.171)

Las líneas de actividad desarrolladas para el objetivo específico 1 (Tabla 10) responden a la necesidad acordada por el equipo impulsor de generar mensajes claros sobre el rol y las actividades del voluntario dentro de la institución a la hora de solicitar ingresar a ella.

Tabla 10. Actividad para el objetivo específico 1

Actividad		Descripción
1.1	Entrevista inicial del Equipo Impulsor con el asesor especialista en recursos humanos.	Encuentro para informar al especialista en recursos humanos sobre las características generales de la institución, las actividades desarrolladas por los voluntarios y presentación del PIO.
1.2	Entrevista de avance del Equipo Impulsor con el asesor especialista en recursos humanos.	Encuentro para la presentación de los perfiles de voluntarios y la descripción de tareas por parte del asesor en recursos humanos. Intercambio con el Equipo Impulsor y posible modificación de los documentos.
1.3	Entrevista del asesor especialista en recursos humanos y del Equipo Impulsor para la confección de una estrategia comunicacional para el ingreso de nuevos voluntarios.	Encuentro para analizar la difusión de la convocatoria a nuevos voluntarios en los canales definidos por el Equipo Impulsor: redes sociales (<i>Facebook e Instagram</i>), página <i>web</i> y portales en los que la institución aparece.
1.4	Entrevista del asesor especialista en recursos humanos y del Equipo Impulsor para la presentación de resultados sobre la nueva estrategia comunicacional para el ingreso de nuevos voluntarios.	Encuentro para la presentación de lo realizado a nivel de estrategia comunicacional. Intercambio con el Equipo Impulsor y posible modificación de la estrategia.
1.5	Gestión de nuevas postulaciones de voluntarios.	Aplicación de los criterios de selección de voluntarios por parte del Equipo Impulsor y los posibles colaboradores (apoyos institucionales).

Elaboración propia. Fuente: Anexo 2 (PMO, p.171)

En cuanto a las líneas de actividad para el objetivo específico 2 (Tabla 11), estas apuntan a mejorar el seguimiento de los voluntarios en su tarea cotidiana mediante la sistematización de la formación y la evaluación de actividades.

Tabla 11. Actividades para el objetivo específico 2

Actividad		Descripción
2.1	Reunión inicial del Equipo Impulsor con el asesor especialista en recursos humanos.	Encuentro para la presentación de temas en los que la institución desea formar a los voluntarios según los perfiles diseñados y la descripción de tareas realizadas.

		Posible cronograma según las actividades de la institución.
2.2	Contacto con talleristas voluntarios para establecer disponibilidad de agenda para actividades de formación.	Comunicación con los posibles talleristas para establecer las condiciones y modalidad de las instancias formativas. Confirmación de fechas según cronograma previamente establecido. Asignación de responsable institucional para la concreción de cada una de las actividades (logística y evaluación).
2.3	Realización de las instancias de formación (talleres) para voluntarios y su evaluación.	Encuentros de formación entre voluntarios y su evaluación. Convocatoria, previsión logística y evaluación posterior.
2.4	Reunión del Equipo Impulsor con el asesor en recursos humanos para la elaboración de pautas de evaluación de actividades.	Elaboración de pautas de evaluación de las actividades de voluntarios en con los niños y en las comisiones. Elaboración de protocolos de registro y comunicación de resultados. Propuesta de dos fechas tentativas de evaluación general a mediados de año y a final del mismo. Asignación de responsables para la realización de las actividades generales de evaluación.
2.5	Realización de actividades de evaluación específica, de evaluación general y sistematización de la información colectada.	Sistematización de la información brindada por los voluntarios para la presentación, la toma de decisiones durante el transcurso del año y presentación en las dos instancias generales de evaluación.

Elaboración propia. Fuente: Anexo 2 (PMO, p. 172)

Según lo que antecede, durante el período previsto en el PMO se espera lograr las siguientes metas:

- 100% del ingreso de nuevos voluntarios es realizado desde una gestión de ingreso basada en el perfil y la descripción de tareas realizadas.
- Realización de 3 talleres de formación específica durante el año (dos en febrero y uno en julio).
- Evaluación mensual de las actividades semanales de voluntarios.
- Dos instancias de evaluación general (una en julio y una en diciembre).

4.2.2 Personas implicadas

Las acciones a desplegar se centran en el trabajo con los voluntarios. Para ello, además de a los voluntarios, se recurrirá a actores externos, tales como el asesor en recursos humanos y los talleristas a cargo de las instancias de formación. A continuación, se presenta la lista completa, según roles:

- Asesor en recursos humanos.
- Coordinadora institucional.
- Voluntario integrante de la directiva.
- Voluntario responsable de la Comisión Recursos Humanos.
- Voluntarios de la institución.
- Talleristas voluntarios.

4.2.3 Recursos asociados

La institución educativa no cuenta con ingresos regulares, por esta razón la presupuestación de recursos se realizará con fondos provenientes de donaciones y se buscará optimizar los recursos existentes. La Tabla 12 muestra una lista de posibles recursos para asegurar el desarrollo del PMO.

Tabla 12. Recursos previstos para el PMO

Recursos	
Personas	-Asesor en recursos humanos. -Coordinadora institucional. -Voluntario integrante de la directiva. -Voluntario responsable de la Comisión Recursos Humanos. -Voluntarios de la institución. -Talleristas voluntarios.
Espacios	-Salones de la institución.
Tiempos	-5 entrevistas de una hora del equipo impulsor con el asesor en recursos humanos.

	<ul style="list-style-type: none"> -1 jornada de tres horas de recibimiento de nuevos voluntarios. -20 entrevistas de media hora de nuevos voluntarios. -3 talleres de formación de dos horas cada uno. -2 instancias de evaluación general de dos horas cada una.
Honorarios	<ul style="list-style-type: none"> -Horas mensuales de la coordinadora institucional. -Trabajo honorario por parte del equipo impulsor. -Trabajo honorario del asesor en recursos humanos. -Trabajo honorario de los talleristas.
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> -Hojas de la institución. -Lapiceras, <i>drypens</i> de la institución.
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Laptops</i> pertenecientes a los integrantes del equipo impulsor. -PC de la institución. -Proyector perteneciente al colegio que colabora con la institución. -Internet del centro.

Elaboración propia. Fuente: Anexo 2 (PMO, p. 173)

4.2.4 Sustentabilidad

En el marco de lo previsto en el PMO, se elaboraron dispositivos de seguimiento para hacerlo sustentable. En este sentido, se tornan fundamentales herramientas para evaluar el desarrollo del proyecto que puedan, si es necesario, dar insumos para posibles reajustes y propicien mayores niveles de concreción del objetivo general y de los objetivos específicos.

La Tabla 13 plantea las técnicas, el momento de aplicación y el indicador de avance sugerido para cada una.

Tabla 13. Dispositivo de seguimiento

Técnica propuesta	Momento de aplicación	Indicador de avance
-Planilla de monitoreo.	-Durante toda la implementación del PMO según las actividades previstas.	-Cumplimiento de actividades.
-Planillas de evaluación mensual y semestral de actividades.	-Durante toda la implementación del PMO.	-Registro de evaluación mensual y semestral de todas las actividades realizadas con los niños de la institución.
-Cuestionario con escala sobre talleres de formación a voluntarios.	-Febrero y julio	-70% de los voluntarios valoran como positiva la formación para la realización de las tareas con los niños de

		la institución.
--	--	-----------------

Elaboración propia. Fuente: Anexo 2 (PMO, p.176)

Con respecto a los dispositivos de comunicación, se establecen dos instancias diferenciadas. La primera refiere a la convocatoria de nuevos voluntarios y la segunda a la convocatoria a actividades de formación y evaluación. Además, la primera instancia refiere a la comunicación externa de la institución, mientras que la segunda instancia refiere a la comunicación interna. A su vez, se considera que la convocatoria a nuevos voluntarios se intensificará en los meses previos al comienzo de actividades, mientras que la comunicación por motivos de formación y evaluación se realizará en forma paralela a las actividades previstas.

Los canales considerados son los ya existentes (página web, redes sociales Facebook e Instagram), pero se tiene previsto cambiar la forma en la que se realiza la comunicación (por ejemplo, enviar formularios de evaluación de actividades por correo electrónico, así como sus resultados).

La Tabla 14 sintetiza lo acordado en términos de comunicación.

Tabla 14. Gestión de la comunicación del PMO

Estrategias para socializar la información	Momentos de difusión e intercambio	Destinatarios
<ul style="list-style-type: none"> -Actualización de página web. -Gestión de redes sociales Facebook e Instagram. -Correos electrónicos y llamadas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Para la convocatoria de nuevos voluntarios: mayor intensidad en los meses de febrero y marzo (medido en número de publicaciones en el caso de las redes sociales y portales). -Antes y después de cada instancia de formación y de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos voluntarios. -Voluntarios. -Talleristas. -Coordinadora institucional.

Elaboración propia. Fuente Anexo 2 (PMO, p. 176)

Como ya fue adelantado, la institución no cuenta con ingresos fijos y la mayor parte de sus ingresos proviene de donaciones. Sin embargo, el equipo impulsor consideró como gastos de operación los derivados de la única persona rentada de la institución, que es la coordinadora institucional.

Los gastos de inversión no serían considerables, pues la institución cuenta con el antecedente de haber convocado a varios talleristas en forma honoraria que accedieron a brindar su apoyo dado el fin y las características de la institución.

Con respecto a los riesgos visualizados —la escasa formación de nuevos voluntarios y la no realización de la evaluación de actividades por su parte—, el equipo impulsor apuesta por encomendar un acompañamiento específico de voluntarios más experimentados (para el primer factor de riesgo) y por asignar la tarea de seguimiento de evaluaciones a la coordinadora institucional (para el segundo).

Así, lo anterior queda expresado en la Tabla 15.

Tabla 15. Gestión financiera y de riesgos del PMO

Dispositivo de gestión financiera	
Gastos de inversión	No se señalan, al contar la institución con el asesoramiento gratuito de especialistas.
Gastos de operación	Horas de remuneradas de la coordinadora institucional: 28 horas a un valor de \$ 250 la hora: \$ 7000 en total.
Dispositivo de gestión de riesgos	
Identificación de riesgos	-Escasa calificación de voluntarios según el perfil deseado. -Dificultades a la hora del registro de evaluaciones.
Identificación de alternativas	-Las instancias formativas iniciales deberán complementar la falta de calificación de los nuevos voluntarios y se establecerá el acompañamiento por los voluntarios más experimentados o calificados en los grupos de trabajo con niños. -La coordinadora institucional deberá requerir todos los meses las planillas de evaluación a los voluntarios por grupo de actividades, recordando la importancia de este insumo para la toma de decisiones durante el año. Asimismo, servirá de nexo para posibilitar el intercambio de experiencias sobre qué y cómo evaluar con el asesor especialista en recursos humanos en caso de que algún grupo de voluntarios lo solicite.

Elaboración propia. Fuente Anexo 2 (PMO, p.176)

En suma, a partir del informe elaborado y presentado a la institución, se integró un equipo de trabajo conformado por el asesor y actores institucionales con el fin de elaborar un plan de mejora organizacional.

Se elaboraron objetivos generales y específicos atendiendo al enunciado: ¿cómo realizar un proceso de ingreso y seguimiento a voluntarios que fomente una mayor permanencia en la institución?

Se diseñaron instrumentos de seguimiento y evaluación que implicaran personas, recursos y recursos asociados, con el fin de hacer viable lo acordado.

4.3 Resultados del PIO

En una primera instancia, de carácter exploratorio, se relevaron testimonios de actores institucionales con el fin de identificar problemas o situaciones a mejorar dentro de la institución. A partir de la información relevada y en acuerdo con la institución, se estableció como prioritario abordar las dificultades para generar un mayor compromiso de los voluntarios con la institución.

El problema central se vio acompañado de otras circunstancias vinculadas a él, a saber: la falta de estrategias claras para el ingreso de voluntarios, la falta de instancias generales de coordinación, las dificultades en la comunicación institucional y la alta rotación de voluntarios.

Una vez visualizado el problema, se articuló la demanda institucional, enmarcándola en un modelo de análisis que incluyó la formulación específica del problema, los actores y las dimensiones organizacionales involucradas. La Figura 3 ilustra el modelo al que se arribó luego de la fase exploratoria.

Figura 3. Modelo de análisis



Elaboración propia. Fuente: Anexo 1 (PIO, p. 120)

Como fue mencionado, este modelo de análisis da cuenta de la multicausalidad del problema seleccionado y de las dimensiones organizacionales en las que se enmarca la investigación: la dimensión organizacional y la dimensión pedagógica.

4.3.1 Resultados obtenidos a partir de las técnicas de investigación utilizadas: entrevistas en profundidad, encuesta de cuestionario autosuministrado y análisis documental

4.3.1.1 Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas a la coordinadora institucional y a un voluntario integrante de la Comisión Directiva.

Los temas tratados fueron el ingreso de los voluntarios a la institución, el compromiso de los voluntarios, el seguimiento de los voluntarios, la formación de los voluntarios y la planificación de actividades.

Con respecto al ingreso de voluntarios se destaca la importancia de las redes sociales a la hora de realizar la convocatoria.

En realidad, siempre cuando arranca un nuevo año, hay varios voluntarios que dejan de venir y hay que conseguir nuevos voluntarios, no siempre a principio de año dejan de venir también más adelante, pero lo que se hace es poner en las redes sociales, ta, tanto *Facebook* como *Instagram* que son las redes más fuertes que tenemos nosotros, un llamado a voluntarios, y obviamente se les dice a los voluntarios que ya están en (nombre de la institución) o que se van a ir, que si tienen algún conocido que les interese, que nos hagan saber y se acerquen. (EC)

La relevancia de las redes sociales y, en general, de la comunicación de la institución a través de la red se reafirma en el testimonio del otro actor institucional consultado:

yo estaba buscando hacer un voluntariado, particularmente me interesaba como el tema de infancia, y el trabajar con niños, y en realidad llegué por Internet. Lo *googleé* y eventualmente llegué a la página del (nombre de la institución), o sea, digo, como que estuve mirando varias organizaciones y entre ellas llegué a la página del (nombre de la institución) y bueno, me gustó la propuesta. (EV)

Otro aspecto que surge de los testimonios recabados es el intento por realizar procesos formales de ingreso y su eventual fracaso, entre otras circunstancias, por la necesidad de voluntarios dada la alta rotación de los mismos.

Cuando llegan (nombre de la institución), se les hace una entrevista, en la cual se les cuenta un poco de qué va el Taller, qué es lo que nosotros esperamos de ellos, se les pregunta a ellos qué esperan del (nombre de la institución), y qué vienen a buscar y ta, en general, la realidad es que como es tanta la necesidad de voluntarios que se tiene, no es tanto "bueno a ver qué onda si nos gusta a nosotros" que sí, pero es más bueno a ver si la persona puede comprometerse con venir al Taller, o sea, a lo que voy es que a veces estaría bueno nosotros evaluáramos un poco a la persona pero a veces es tanta la necesidad, que nos damos cuenta como más adelante, "pa' esta persona capaz que esto no lo podía cumplir" (EC)

Con respecto al compromiso de los voluntarios, la escasa formalización es evidente en los testimonios recabados.

En realidad escrito no, se le dice, en general se le cuenta que nosotros el compromiso que nosotros les pedimos es, bueno primero cumplir con el día que él dice que puede venir, ya te decía lunes, martes o miércoles, la idea es que el voluntario venga una vez por semana, nada más, no dos para que no se sobrecargue, entonces ta, tú dijiste que venías los lunes, bueno, te pedimos que cumplas con venir los lunes, que cumplas con el horario, que en general lo que se pide es que voluntario llegue...(EC)

Se hace énfasis en la asistencia y en un lapso temporal de un año.

[...] y bueno también se le pide el compromiso de que sea durante todo el año, que en realidad es lo que cuesta más, pero ta, decirles "nosotros necesitamos que esto sea hasta fin de año por lo menos, por un tema de que también los chiquilines se van conociendo con los voluntarios y se va generando todo un proceso que se hace todo mucho más fácil y mucho más lindo si el voluntario está por lo menos en el año lectivo. (EC)

Es importante destacar, como el fundamento de la permanencia en la institución está basado en la relación entre los voluntarios y los niños y adolescentes, con los que se trabaja, ya que se considera que se hace todo mucho más fácil. Al parecer no solamente se trata de la importancia del tejido de vínculos interpersonales sino de aspectos que tocan a la organización toda.

Con respecto al seguimiento de la actividad realizada por los voluntarios dentro de la institución, se vuelve a visualizar la falta de registros claros o insuficientes.

En realidad, no, no se registra, nosotros en las entrevistas, cuando vienen al Taller, siempre les contamos y les planteamos eso, que estamos tanto recursos humanos, que este año es XXX, como yo, ahí para que nos planteen lo que quieran, y si tienen alguna cosa que no les está gustando o no se están sintiendo bien, se puedan acercar, que obviamente no es tan fácil que lo hagan. Después hay un buzón de sugerencias, que en realidad es algo que existe hace tiempo pero la realidad es que no se usa, nada, por un tema que si alguien quiere escribir algo en vez de decirlo, lo pueda plantear ahí. (EC)

En el correr del año se realizan reuniones entre los voluntarios para que intercambien pareceres sobre las actividades y se compartan experiencias útiles.

Y después, lo que sí existe, que hemos hecho una casi a principio de año y otra hace no tanto, son reuniones de voluntarios en las que justamente lo que buscamos es eso, que ellos puedan compartir como se están sintiendo, con respecto a sus compañeros, con respecto al grupo, con respecto a la institución en sí, y que vayan planteando lo que les va surgiendo y ahí se genera como, nada, no sé si un debate pero un ida y vuelta entre voluntarios quizás más viejos, o voluntarios que tienen ciertas estrategias se las pueden pasar a otros, y bueno nada, después si se sienten mal con alguna cosa o esto, en general me lo vienen a contar a mí que soy la que estoy ahí y yo bueno lo hablo con los compañeros y vemos ahí como buscarle una vuelta, (EC)

Sin embargo, la asistencia no es registrada y tampoco se realizan registros del intercambio.

[ante la pregunta de si realizaban registros de asistencia o de las reuniones] No, no. O sea en general lo que hacemos con eso que yo te digo de la asistencia es,...nosotros por ejemplo decimos "ta, tenemos tal reunión...queremos hacer reunión tal día" proponemos en general dos fechas distintas, para ver quiénes pueden más días, y ese registro, no de asistencia porque no pasamos lista en el momento, pero en *Whatsapp* sí, como que se van a agregando a la lista de quienes pueden, ahí si lo hacemos,

entonces bueno, nada, si somos tres personas, en general no vamos a hacer nada porque no tiene sentido, pero ahí está un poco el decir “ah mirá, somos veinte, somos veinticinco”. (EC)

Es interesante destacar la utilización de la red social *Whatsapp* y su efectividad a la hora de organizar las reuniones.

Con respecto a la formación de los voluntarios, pueden distinguirse dos grandes aspectos: la necesidad (o no) de una formación específica previa para trabajar con los niños y adolescentes de la institución, y la formación a voluntarios realizada por la institución.

En el proceso de ingreso a la institución, no se exige ningún requisito de formación previa, es por eso que la formación en el trabajo con niños dentro de la institución adquiere un rol fundamental.

[sobre la formación en la educación con niños] Con niños ninguna, o sea, ninguna formal, en realidad toda mi formación básicamente la he hecho en (nombre de la institución), con alguna excepción de niñera y algunas cosas de primos, hermanos, etcéteras, más chicos que yo... en realidad yo de profesión soy química farmacéutica. (EV)

Al indagarse sobre la formación brindada por la institución, los actores institucionales consultados evidenciaron la existencia de talleres concretos, vinculados a las actividades con niños, pero estos no tienen seguimiento y son básicos en cuanto a sus contenidos.

No, son talleres puntuales. Que bueno, en general los dan talleristas voluntariamente y bueno, y nosotros, en general son bastante parecidos entre sí en un año al otro, con leves variaciones, y más o menos son como conocimientos mínimos para no entrar y encontrarte cosas...; tener una idea de qué te vas a enfrentar, cómo podés enfrentarlo y como hablar un poco de las expectativas de los voluntarios de cara al comienzo del año. Después en la teoría, el año pasado lo hicimos, este año no. Se hizo un taller a mitad de año, también con talleristas más de seguimiento, más práctico de resolver situaciones puntuales; se da tal situación, y no sé cómo manejarla, cómo puedo hacer, o sea, bastante más bajado a tierra, este año no se hizo con talleristas, sí se hizo en una reunión. (EV)

A los voluntarios se les exige que planifiquen las actividades con los niños y adolescentes de la institución.

se les pide dentro del compromiso, es la planificación de actividades. La idea es que los grupos cuando lleguen al Taller, todos los días, tengan una actividad planificada, obviamente puede pasar que alguna vez no tengan, pero lo mismo, para tener ordenados a los chiquilines, para que tenga un fin, para que sea más pensado, y la realidad es que eso cuesta mucho. Cuesta mucho, por varias cosas, pero ese es un compromiso que también se les exige, mismo tenemos un drive, en el cual se les pide que ellos suban la planificación de las actividades, y eso no sucede. (EC)

Una vez más se evidencian las dificultades para llevar adelante el compromiso de los voluntarios en este aspecto. Se evidencia, nuevamente, la importancia de los medios informáticos, en este caso el *Drive*, soporte en el que se almacenan las planificaciones realizadas.

Por último, con respecto a la forma habitual en que los voluntarios se desvinculan de la institución, los testimonios muestran la informalidad e imprevisión con que este proceso se realiza.

No avisan con tiempo, en general. La mayoría de las personas que han dejado este año fueron bastante de imprevisto, muchos ni siquiera avisan, o le avisan por ejemplo a los compañeros de su grupo, pero no se comunican conmigo o con recursos humanos, o con yo que sé, alguien de directiva, que capaz somos los que estamos más enterados de todo. [...] En general es como ta, se borran y nunca más. (EC)

4.3.1.2 Encuesta de formulario autosuministrado

La encuesta de formulario autosuministrado fue elaborada en consonancia con las otras técnicas de investigación utilizadas, entrevistas en profundidad y análisis documental.

Las respuestas constituyeron un 90% del universo de voluntarios de la institución, tomando en cuenta las dificultades en el compromiso de los voluntarios, estos resultados se tornan fundamentales, dada la respuesta casi total.

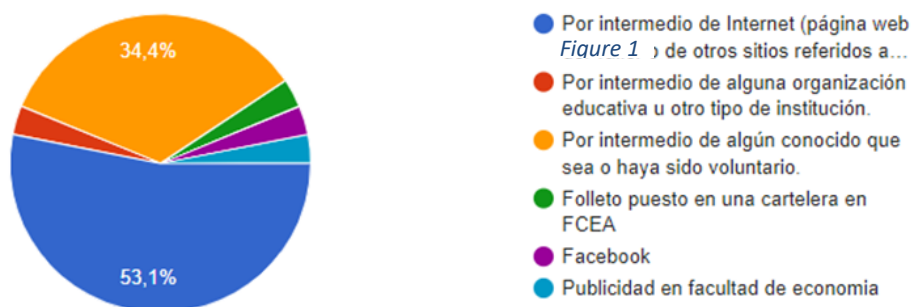
Las siguientes figuras representan en forma de gráfica las respuestas de los voluntarios a las preguntas del investigador:

- ¿Cómo fue su ingreso a la institución?
- ¿Qué motivó su ingreso a la institución?
- ¿Cuál es su compromiso actual con la institución?
- ¿Cuál es su antigüedad en la institución?
- Teniendo en cuenta los años que ha permanecido en la institución, ¿cuánto tiempo total estima que será su permanencia en la institución?

Figura 4. Ingreso de voluntarios a la institución

¿Cómo fue su ingreso a la institución?

32 respuestas



- ¿Qué motivos lo llevarían a desvincularse de la institución?

Figura 5. Motivos de ingreso de los voluntarios a la institución

¿Qué motivó su ingreso a la institución? (puede seleccionar varios motivos).

32 respuestas

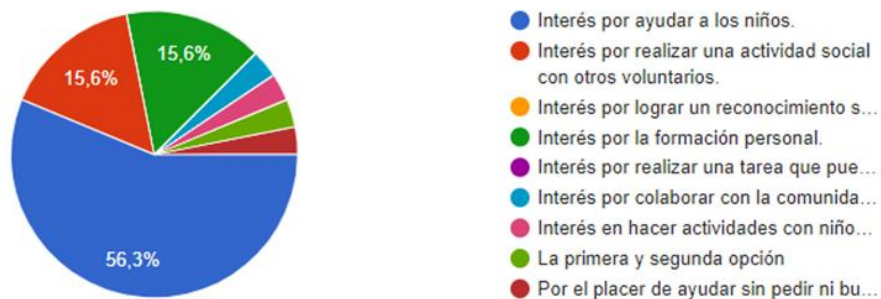


Figura 6. Compromiso actual de los voluntarios con la institución

¿Cuál es su compromiso actual con la institución?

32 respuestas

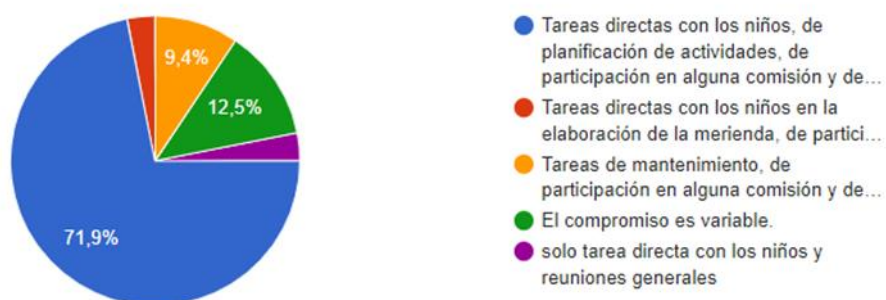


Figura 7. Antigüedad de los voluntarios en la institución

¿Cuál es su antigüedad en la institución?

32 respuestas

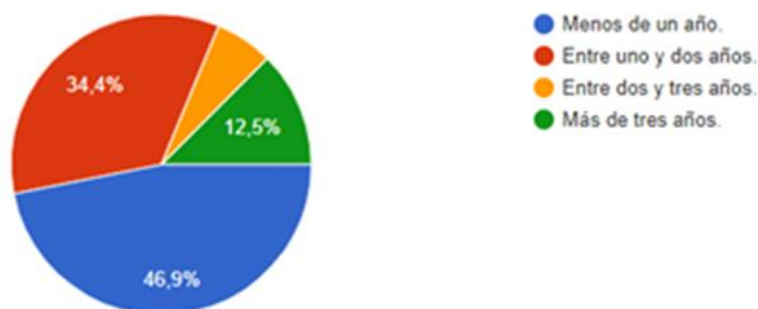


Figura 8. Permanencia de los voluntarios en la institución

Teniendo en cuenta los años en los que ha permanecido en la institución, ¿cuánto tiempo total estima que será su permanencia en la institución?

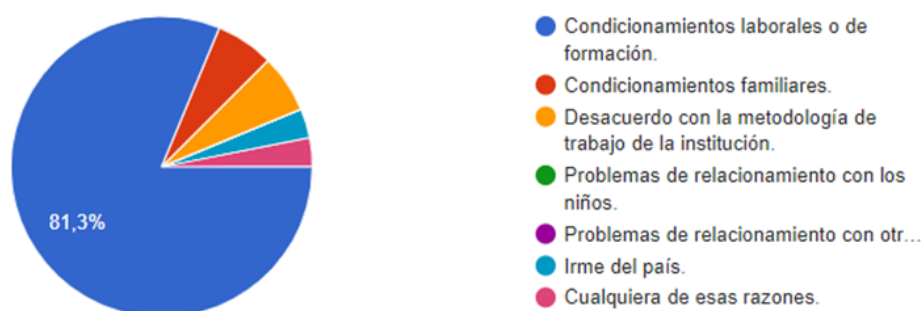
32 respuestas



Figura 9. Posibles motivos de desvinculación de los voluntarios en la institución

¿Qué motivos lo llevarían a desvincularse de la institución?

32 respuestas



Como se puede apreciar, en la Figura 4 la mayor parte de los voluntarios que ingresaron a la institución a 2019, respondieron que lo hicieron a través de internet (53%) y en segundo lugar por intermedio de un conocido que es o haya sido voluntario en la institución (34%).

Este dato viene a confirmar la relevancia de las redes sociales y de internet en general, como forma de acceso mayoritario a la institución.

Con respecto a las motivaciones para participar de las actividades de la institución, según la Figura 5 destaca el interés por ayudar a los niños (56%) y, en segundo lugar compartido, realizar una actividad social con otros voluntarios y formación personal (15,6%).

Se destaca la motivación de tipo altruista, aunque es relevante la importancia que se le asigna al grupo de pares voluntarios y a la formación personal.

Con respecto a las tareas, casi las tres cuartas partes (72%) respondieron estar abocados al trabajo directo con niños, planificación de tareas y comisiones de trabajo. Lo revelador de la Figura 6, es el número (12%) de voluntarios que se desempeñan en tareas que no implican el trabajo con niños pues podrían ser soporte de las tareas de coordinación.

Con respecto a la antigüedad dentro de la institución, las respuestas recibidas, tal como muestra la Figura 7 condicen con lo relevado en las entrevistas en profundidad. Casi la mitad de los voluntarios

tiene una antigüedad menor a un año (46,9%), y una tercera parte más no llega a los dos años de antigüedad (34,4%).

Según la Figura 8, el tiempo estimado de permanencia por los voluntarios en la institución, presenta respuestas bastante disímiles. Una tercera parte (34,4%) responden que entre 3 y 5 años de permanencia, mientras que una cuarta parte de los voluntarios (25%) manifiesta no saber el tiempo estimado de permanencia. Otras respuestas evidencian el grado de altruismo de la tarea, por ejemplo, hubo quien manifestó querer continuar colaborando siempre.

Por último, según puede observarse en la Figura 9, los voluntarios atribuyen su posible desvinculación a la institución por motivos laborales o de formación personal. Según lo que consta en las entrevistas exploratorias, la mayor parte de los voluntarios son estudiantes y esto podría atentar contra la permanencia de los mismos en la institución.

4.3.1.3 Análisis documental

El análisis documental fue realizado en la página web de la institución y en los usuarios institucionales de las redes sociales *Facebook* e *Instagram*.

En el caso de la página web institucional se relevaron las definiciones principales de la institución tales como su misión, forma de funcionamiento y formas de financiamiento.

Con respecto a la Misión se establece una clara apuesta a los vínculos entre los voluntarios y los niños y adolescentes de la institución.

Promovemos valores mediante el ejemplo cotidiano y la generación de un vínculo respetuoso y afectivo en búsqueda del desarrollo de sus potencialidades. (AD2)

Esta definición es relevante si se toma en cuenta la alta rotación de voluntarios que atenta contra la consolidación de estos vínculos de respeto y ejemplo cotidiano.

A su vez, se detallan las actividades que realizan niños y adolescentes dentro de la institución.

Nuestra misión es fomentar la educación no formal infantil, así como también estimular la capacidad lúdica y desarrollo personal de quienes asisten a ella mediante talleres de expresión plástica, corporal, educación física, música y teatro. (AD2)

Vinculando esta oferta de talleres específicos con la no exigencia de formación previa, o la escasa formación que brinda la institución, es posible detectar una necesidad primordial a ser trabajada por los actores institucionales.

La red social *Facebook* es mencionada por algunos voluntarios como sitio desde el cual conocieron la institución, la relevancia de su análisis queda dada por ser cara visible y puente de la institución con sus posibles nuevos voluntarios.

Buena parte de la información existente en el usuario *Facebook*, está tomada de la página web, no obstante, hay algunos aspectos diferentes que se mencionan en esta red social.

Con respecto a la forma de funcionamiento y el compromiso de los voluntarios se establece lo siguiente:

[la institución] funciona por el apoyo incondicional de voluntarios que se encargan de coordinar y realizar las actividades con los niños cada día. La logística se organiza a través de comisiones con distintos objetivos, también compuestas por voluntarios, que logran el funcionamiento y el mantenimiento de la organización. (AD1)

Esta descripción del trabajo en comisiones, paralelo al trabajo con los niños, condice con lo expresado en las entrevistas a actores institucionales y las respuestas en la encuesta realizada a voluntarios. En otras palabras, desde un primer momento los posibles voluntarios conocen que el compromiso incluye tareas de trabajo indirecto de coordinación.

Por último, la red social *Instagram*, por su propia naturaleza, prioriza las imágenes antes que el contenido escrito.

Del análisis documental realizado se destacan varios aspectos a mencionar.

En primer lugar, es llamativo el gran número de usuarios que siguen al usuario de la institución (475), por otro lado, la institución sigue una cifra de mayor cantidad de usuarios aún (1000). (AD3)

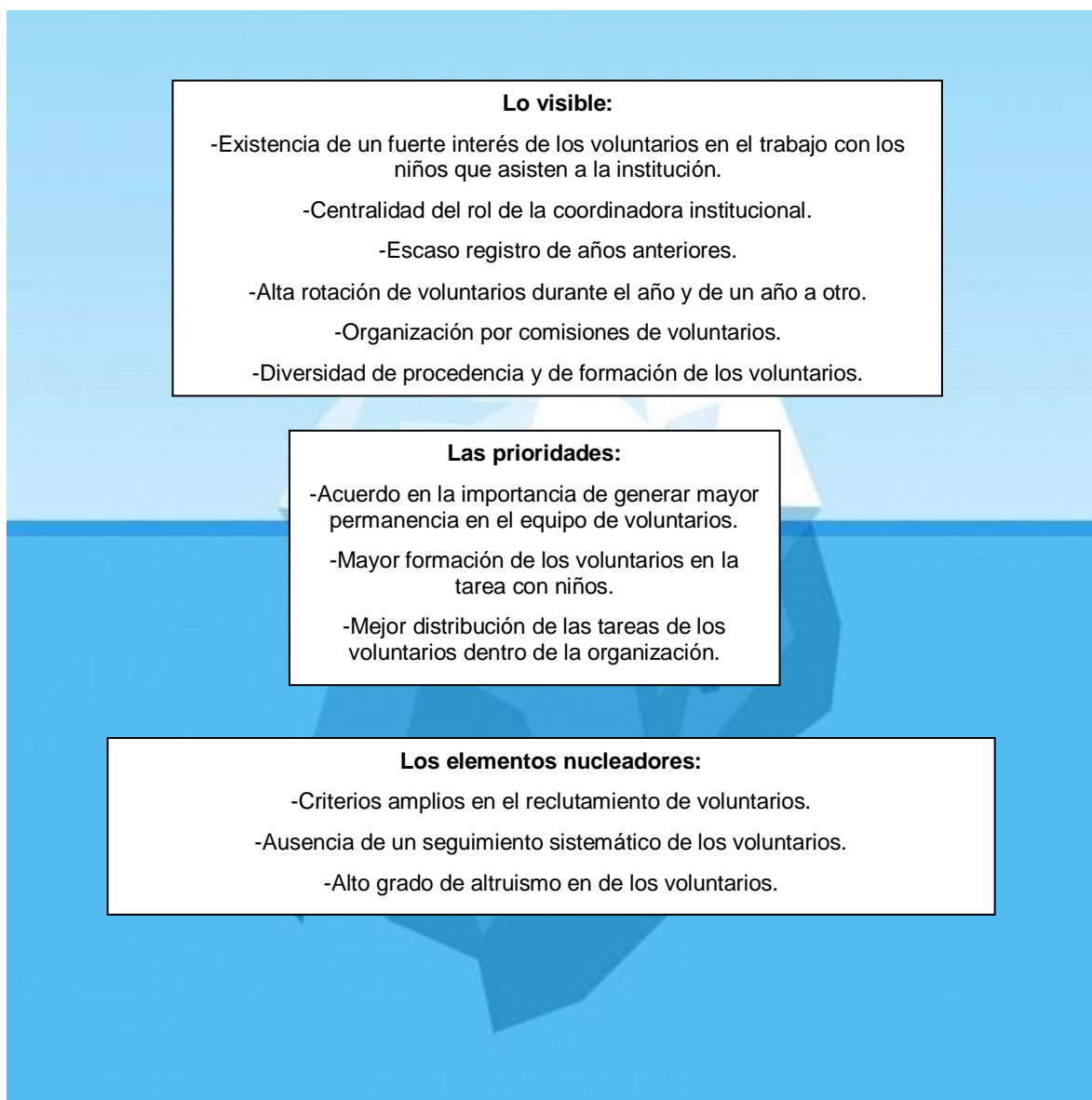
Con respecto al contenido, se destaca la publicación de 24 fotos correspondientes a 13 actividades que van desde el Día del Niño hasta fotos de campamentos. Se destaca un promedio de 52 *likes*, es decir, aprobaciones, por publicación. (AD3)

Las características del usuario de esta última plataforma confirman la centralidad de la utilización de medios digitales para dar a conocer la institución.

4.3.2 Resultados obtenidos a partir del método del iceberg

El método del iceberg (Vandenberghe y Staessens, 1991) permitió trabajar en varios niveles, desde lo visible a lo nucleante, pasando por las prioridades.

Figura 10. Resultados del análisis realizado mediante el método del iceberg



Elaboración propia. Fuente: Anexo 1 (PIO, p.162)

4.3.1.1 Lo visible

Lo primero que se puede visualizar a partir del análisis de la información proporcionada por la institución es la centralidad de los niños como beneficiarios de la labor voluntaria. Esto se ve reflejado en las entrevistas realizadas:

Me parecía como que la infancia era un momento importante, como un momento de transición importante en la formación de las personas y que está bueno intentar focalizarse un poquito más y buscar capaz dar otras oportunidades, o mismo otra visión [...]. Sí, sigo creyendo en la infancia como un pilar importantísimo a la hora de formar adultos [...]. (EV)

En la encuesta aplicada a voluntarios, casi un 60% plantea que su ingreso se debió al interés por trabajar con niños, frente a un 15% que plantea su interés por el trabajo con otros voluntarios y otro 15% que plantea su interés en la tarea para su formación personal (EA).

Otra de las características visibles en la cultura organizacional es la centralidad del rol de la coordinadora:

En realidad, lo principal es que yo soy el nexo entre todas las personas que forman parte del (nombre de la institución): las familias, los voluntarios, los niños. Es como que soy la persona que va todos los días y la cara visible, por decirlo de alguna forma. (EC)

Vinculada con lo anterior, surge una segunda característica de la institución: la ausencia de registros en lo que refiere a los roles dentro de ella.

Bien, en realidad no están escritas, o sea, nunca leí un papel o un documento donde dijera cuáles eran mis funciones específicas, pero entre lo que me fueron explicando en la entrevista y lo que fui aprendiendo en el día a día en el (nombre de la institución), más o menos, las fui aprendiendo. (EC).

El compromiso de los voluntarios tampoco está explicitado en ningún documento formal. Si bien se enuncian las actividades en varios documentos (AD2 y AD3), de las entrevistas realizadas surge que no está formalizado el compromiso específico:

En realidad, escrito, no. Se le dice, en general se le cuenta que el compromiso que nosotros les pedimos es, bueno, primero cumplir con el día que él dice que puede venir [...]. La idea es que el voluntario venga una vez por semana, nada más, no dos, para que no se sobrecargue. (EC)

Otra de las características que surge de las entrevistas es la alta rotación de voluntarios. En este sentido, las encuestas realizadas a los voluntarios arrojan datos esclarecedores. Si bien al consultarlos sobre cuál estiman que será su permanencia en la institución más de un 80% de las respuestas oscilan entre los dos años y la no desvinculación, al preguntárseles por la antigüedad en la institución, un 47% declara tener menos de un año en la institución y un 35% menos de dos.

A su vez, también en la dimensión organizacional, se identifica el trabajo en comisiones. Esto aparece en la presentación de la institución en redes sociales (AD3) y también se ve reflejado en los resultados obtenidos en la encuesta a voluntarios, ya que un 75% declara participar, además de en las actividades con niños, en alguna comisión.

Sin embargo, de una entrevista realizada en la fase exploratoria, surge que el compromiso en el trabajo por comisiones es irregular:

También el involucramiento de los voluntarios en gestión es algo a mejorar, porque termina recayendo mucho trabajo siempre en los mismos, entonces los voluntarios se agotan y pasan de 100 a 0 en un mes, porque ya no pueden más. (EE2)

Por último, y relacionada con una de las líneas analizadas en la segunda colecta de datos, se plantea la diversidad de orígenes de los voluntarios:

Hay voluntarios que estudian, psicólogos que se acercan mucho, porque también pasa eso, hay gente que al estudiar carreras un poco más humanísticas o sociales, les sirve también como práctica, gente que estudia magisterio, psicología, ciencias sociales, pero también hay gente que estudia ingeniería o gente que no está estudiando nada, que solamente está trabajando, que viene, se acerca y ta, en realidad es muy variado. (EC)

4.3.1.2 Las prioridades

En el nivel de lo prioritario, es importante establecer lo que la institución considera relevante para su funcionamiento.

En este sentido, la necesidad de generar mayor permanencia de los voluntarios en la institución surge de las entrevistas realizadas y de los datos relevados mediante la encuesta a voluntarios. Como se expuso antes, si bien los voluntarios declaran su interés por permanecer en la institución más de dos años, diversas circunstancias hacen que el grado de rotación sea muy alto, cuestión que atenta contra el estilo de trabajo que se pretende desarrollar en la institución.

Vinculadas también a los fines de la institución, la diversidad de procedencias y la poca experiencia previa de los voluntarios en el trabajo con niños hacen que la formación se imponga como un objetivo central.

Por último, como ya se expuso en las características visibles de la organización, una mejor distribución de las tareas de las comisiones no solo se visualiza como necesaria para un mejor funcionamiento, sino que se entiende que repercutiría positivamente en el estímulo de los voluntarios que actualmente se ven sobrecargados por las tareas.

4.3.1.3 Los elementos nucleadores

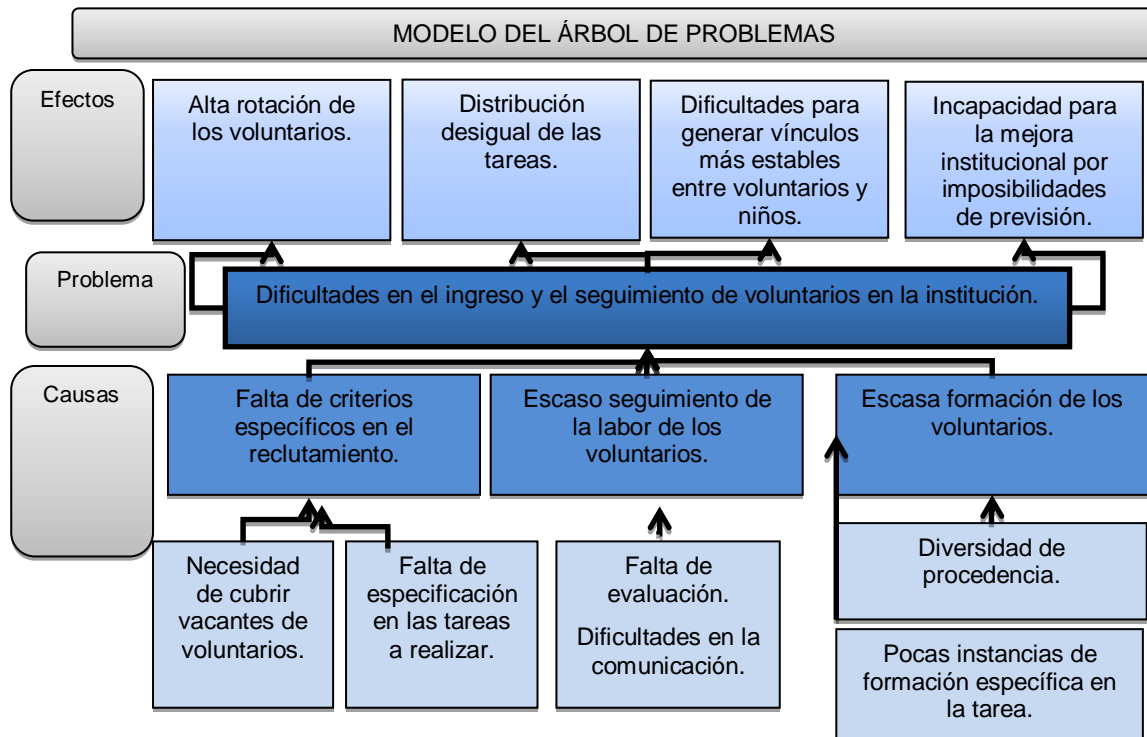
En cuanto a lo nucleante, los valores y principios enunciados por la institución hacen referencia a una fuerte apuesta por el altruismo de sus voluntarios. El lema institucional (AD2 y AD3) parece condecir con este factor nucleante.

Sin embargo, surge de lo antes expuesto que esa invitación a la entrega no siempre es sostenida en el tiempo por los voluntarios. La laxitud a la hora del reclutamiento y el poco acompañamiento podría explicar esta aparente contradicción entre los deseos de un mayor compromiso y la alta rotación.

4.3.3 Resultados obtenidos a partir de la utilización de los analizadores Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.

4.3.3.1 Árbol de Problemas

Figura 11. Árbol de problemas de la institución



Elaboración propia. Fuente: Anexo 1 (PIO, p. 128)

Las causas del problema están vinculadas al ingreso de voluntarios, ya sea a comienzos del año de actividades como durante su transcurso.

La permanencia de los voluntarios es como una dificultad grande, porque eso influye muchos en los niños, no solamente porque ellos generan relaciones, o sea, si trabajan con una persona todo el año, la ven una vez o más por semana, generan un apego que no está bueno que se pierda y más ese volumen, porque una, cinco o diez personas, ponele, pero que se vayan veinte personas cada año es como complicado. (EE2)

Si bien existen criterios generales para el reclutamiento (mayoría de edad, interés en trabajar con niños y disponibilidad horaria), estos no están establecidos de manera formal y no se registra la elaboración de un perfil de los voluntarios y una descripción detallada de las tareas a realizar.

En el análisis documental se pudieron observar las siguientes causas para la falta de especificación de las tareas a realizar:

Actividades. El (nombre de la institución) funciona en formatos de talleres con actividades recreativas y educativas realizadas por los voluntarios los días lunes a jueves de 18:00 a 20:00 horas. Siempre terminamos la actividad del día compartiendo una rica merienda. (AD3)

La falta de evaluación de las tareas de los voluntarios se muestra en la investigación por la falta de registros de la evaluación de actividades y puede inferirse de la descripción de la tarea cotidiana.

Capaz es un tema de reclutamiento, plantear una exigencia más grande de la que estamos planteando, pero nada, termina siendo poco el involucramiento. Vienen, hacen la actividad y se van [...]. (EE2)

A su vez, la escasa formación específica de los voluntarios, en parte debida a la diversidad de procedencias formativas, tampoco es complementada por formación sistemática dentro de la institución, que, en general, solo realiza algunos talleres iniciales de corta duración.

[la alta rotación de voluntarios] que además también desde la parte de formación de los recursos humanos no está muy buena, porque además de que se invierte un tiempo en hacer la formación, los voluntarios van adquiriendo conocimientos, porque los talleres de formación son muy básicos [...]. (EE2)

Los efectos, formulados según el árbol de problemas, serían los siguientes:

a) Alta rotación de voluntarios.

Desde el año pasado a este, hubo un recambio de la mitad de voluntarios más o menos, un poquito más quizás. (EE1)

Ahora hay mucho recambio de voluntarios, en general de un año a otro se mantienen entre unos quince y veinte aproximadamente, y así que hayan permanecido a lo largo de dos o tres años, muy pocos, ponele que andamos por debajo de los diez, seguro, acercándose a los cinco. (EE2)

La búsqueda de voluntarios la hace en general la comisión de recursos humanos, pero desde directiva a veces se da una mano porque no siempre dan abasto. (EV)

b) Desigual distribución de tareas:

[...] después las ferias, las limpiezas, la plata y todo hay que estar llevándola entre pocos y es una carga pesadísima y, bueno, creo que eso ya es un montón. (EE2)

c) Dificultades para generar vínculos más estables entre voluntarios y niños:

La permanencia de los voluntarios es como una dificultad grande, porque eso influye muchos en los niños, no solamente porque ellos generan relaciones, o sea, si trabajan con una persona todo el año, la ven una vez o más por semana, generan un apego que no está bueno que se pierda y más ese volumen, porque una, cinco o diez personas ponele, pero que se vayan veinte personas cada año es como complicado. (EE2)

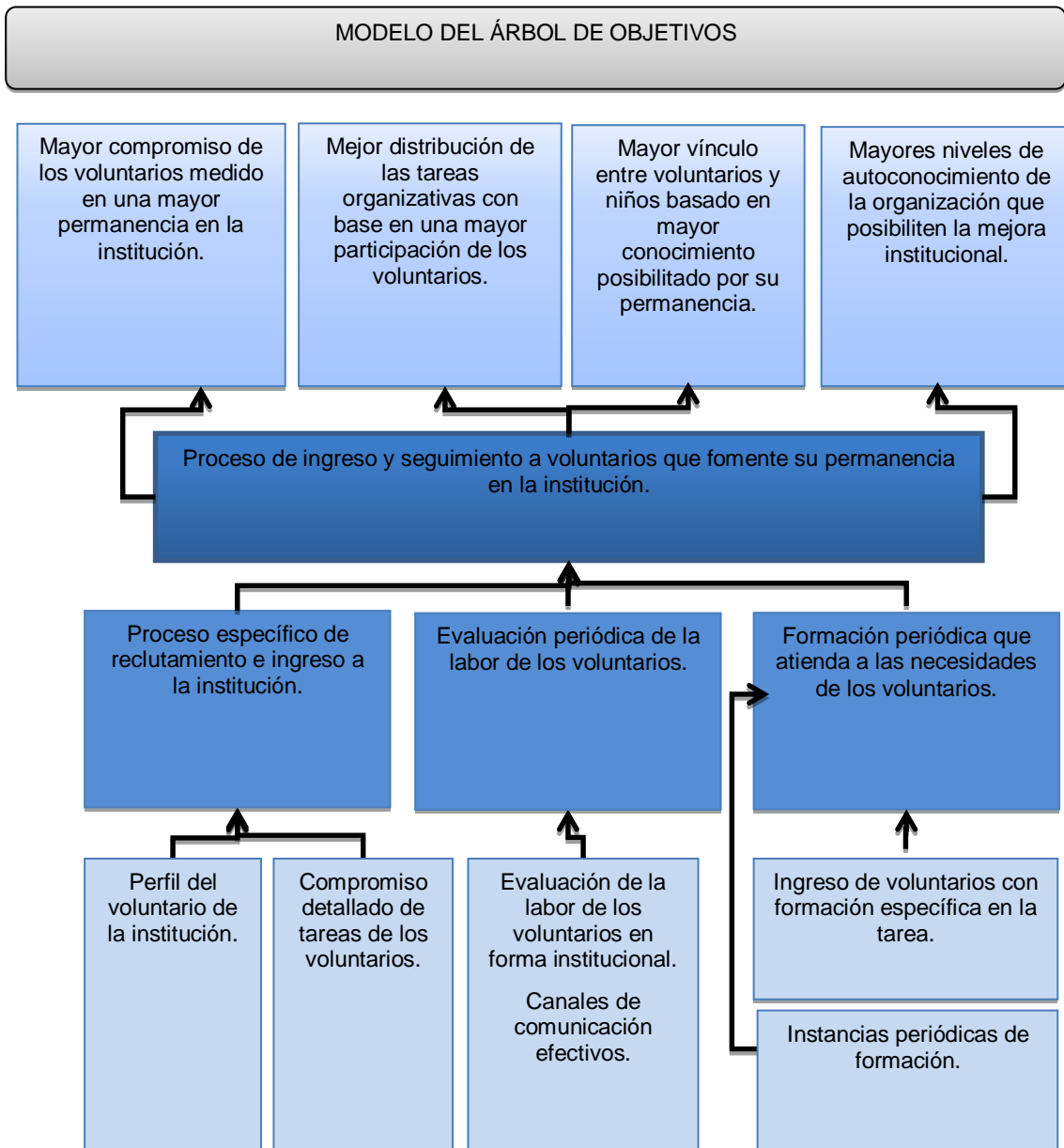
d) Incapacidad para la mejora institucional por imposibilidades de previsión:

[...] la formación real la adquirís con los niños, entonces es volver a empezar todos los años con gente que no tiene experiencia, que no sabe cómo manejar ciertas situaciones... no está bueno para el funcionamiento del (nombre de la institución). (EE2)

El efecto más relevante de los problemas mencionados es la alta rotación de voluntarios, que genera un impacto negativo en la tarea cotidiana con los niños y le impide a la organización consolidar un equipo estable que conozca la institución y pueda plantear nuevos horizontes de mejora.

4.3.3.2 Árbol de Objetivos

Figura 12. Árbol de objetivos de la institución



Elaboración propia. Fuente: Anexo 1 (PIO, p. 163)

De lo expresado surge la necesidad de diseñar instrumentos fundamentales para la institución, tales como un perfil de voluntario, la descripción de tareas, estrategias de comunicación organizacional y pautas de evaluación, así como de diseñar, ejecutar y evaluar instancias de formación para voluntarios. Este cambio, sugerido a nivel institucional, implicaría grandes desafíos en lo que refiere al diseño, registro y planificación de actividades con los voluntarios.

4.3.4 Resultados del PMO

Luego del análisis de la información proporcionada por la institución en la etapa de diagnóstico institucional, se propuso la conformación de un equipo impulsor que diseñara el plan de mejora para abordar la demanda institucional.

Al abordar los resultados del PMO, es importante considerar previamente el aval que los actores de la organización dieron al diagnóstico institucional. Como explica Gurdíán-Fernández, es fundamental la validación de los intervinientes en el estudio en cuestión.

Recordemos que la credibilidad se logra, cuando los hallazgos del estudio son reconocidos como “verdaderos” por las personas que participaron en el estudio y por aquellas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado. (2007, p. 243).

Del diagnóstico organizacional realizado se derivaron las líneas para el PMO. Como objetivo general se planteó la elaboración y puesta en práctica de mecanismos de ingreso y seguimiento de voluntarios que fomenten una mayor permanencia en la institución.

Se acordó contactar a una experta (psicóloga con experiencia en el área de recursos humanos) que ha sido con anterioridad coordinadora de la institución —y ha manifestado su interés por trabajar de forma honoraria— para la elaboración de los perfiles y la descripción de tareas de los voluntarios.

Sumado a lo anterior, se planteó elaborar una estrategia de comunicación en redes, aprovechando que la institución ha desarrollado perfiles activos a lo largo de los últimos años que pueden ser utilizados como plataformas para llegar a personas que cuenten con el perfil elaborado.

Asimismo, se pretende atender al seguimiento de los voluntarios desde la formación y la evaluación de actividades. En este sentido, se decidió realizar dos talleres a comienzos del año lectivo y un tercero a mitad de año sobre temas específicos del trabajo con los niños que asisten a la institución. Además de contar con el contacto de profesionales en educación formal y no formal, se pretende incluir en la preparación a los voluntarios con más antigüedad en la institución.

Por último, se retomarán las evaluaciones semanales de las actividades como un requisito fundamental para las instancias de evaluación semestral. Se propuso a la coordinadora para realizar

En suma, luego de expuestos los resultados arrojados por las técnicas de investigación elegidas y de realizado el análisis a través de los dispositivos anteriormente mencionados, se visualiza la necesidad de realizar cambios en el protocolo de ingreso y seguimiento de voluntarios.

Entre otras acciones se definirán roles, se describirán tareas y se realizarán instancias de formación y evaluación para los voluntarios de la institución.

el control del cumplimiento de este requerimiento.

4.4 Conclusiones

Luego de expuesto el desarrollo de los principales aspectos de la investigación, se presentan las siguientes ideas a modo de conclusión.

Se trata de una selección final construida a partir de la lectura de un proceso que implicó dos instancias diferenciadas (etapa diagnóstica y etapa de elaboración de un plan de mejora organizacional), articuladas metodológicamente como una continuidad y estructuradas en base a referentes teóricos sobre la temática investigada.

Un aspecto no menor fue la intervención de los actores institucionales durante todo el proceso: en el acuerdo sobre el aspecto a investigar y en el diseño conjunto con el investigador, del plan de mejora organizacional.

Por estas razones se incluyen en estas conclusiones hallazgos realizados en las dos etapas de investigación, atravesados por las voces de los actores involucrados, a la luz de la teoría relevada.

En primer lugar, se destaca el carácter reciente que supone la conceptualización de la educación no formal como campo específico dentro de los sistemas educativos.

Según Trilla (2013), en 1968 P.H Coombs establece por primera vez la idea de una educación no formal e informal, instalando en el debate educativo la experiencia institucional fuera del ámbito escolar.

A su vez los informes Faure (1972) y Delors (1996) recogen la reciente conceptualización y ahondan en su definición.

A nivel nacional, recién es a partir de 2005 que se crea el Área de Educación no formal, bajo la órbita de la Dirección de Educación del Ministerio de Educación y Cultura, y la Comisión Nacional de Educación No Formal (ex Consejo de Educación No Formal, CONENFOR), que es quien se encarga del registro del vasto universo de instituciones de educación no formal.

Esta evidente novedad del campo impacta de manera general en la variedad de instituciones educativas consideradas de carácter no formal.

Una primera constatación en base a la literatura específica y el trabajo de campo realizado, evidencia claramente el desafío de establecer criterios para una gestión profesional de los centros educativos de educación no formal.

En segundo lugar, y ligado a lo anterior, se constató un cierto amateurismo en la gestión de la institución investigada, reflejado en aspectos tales como la definición del perfil de voluntario, la descripción del proceso de ingreso, la formación interna, la evaluación de las actividades y el seguimiento institucional de los voluntarios.

Las preguntas iniciales que guiaron la investigación pueden ser respondidas atendiendo a circunstancias multifactoriales.

¿Por qué se da la alta rotación de voluntarios en la institución?

Se puede concluir que el proceso de ingreso de voluntarios a la institución y el seguimiento que se realiza por parte de la coordinación institucional y de integrantes de las comisiones directiva y de recursos humanos no sigue una formalidad que aliente a los voluntarios a permanecer en la institución.

Si bien pudo evidenciarse el alto grado de altruismo en las motivaciones de los voluntarios, la poca formación específica, la escasez de evaluación de tareas y el seguimiento laxo, desestimulan a una población de voluntarios que está en continuo recambio.

Sin pretender realizar ningún tipo de generalización y atendiendo a lo relevado para este estudio de caso, el ingreso y permanencia de nuevos voluntarios se inscribe dentro de fórmulas generales como el gusto en el trabajo con niños o la promoción social.

Si bien dentro de los documentos relevados existen definiciones claras de los objetivos buscados,

Nuestra misión es fomentar la educación no formal infantil, así como también estimular la capacidad lúdica y desarrollo personal de quienes asisten a ella mediante talleres de expresión plástica, corporal, educación física, música y teatro. (AD2)

a la hora de solicitar un perfil específico de voluntario, o de estructurar un proceso de ingreso, se evidencian indefiniciones varias:

“No se les exige que tengan estudios, se les exige compromiso, que asistan los días pactados y que si van a faltar avisen con un rango de tiempo, que no sea algo del mismo día, que tengan en cuenta que es una responsabilidad, como cuando uno trabaja, que si falta avisa, que si se enferma lo dice o si llega tarde avisa, esto no deja de ser un compromiso, y sobre todo para el funcionamiento correcto (...)” (EE1)

A la no exigencia de formación previa por parte de los voluntarios, se suman espacios de formación básicos e insuficientes para el trabajo con los niños de la institución:

“los voluntarios van adquiriendo conocimientos, porque los talleres de formación son muy básicos, entonces la formación real la adquirís con los niños entonces es volver a empezar todos los años con gente que no tiene experiencia, que no sabe cómo manejar ciertas situaciones y no está bueno para el funcionamiento [de la institución]” (EE1)

Sumado a lo anteriormente expresado, las instancias de evaluación general y seguimiento de voluntarios mantienen un carácter informal:

En realidad, la primera que hicimos, que fue más como para conocernos un poco más entre todos, sí hubo una actividad, nada, que era juntarnos de a dos y contarnos tipo nombre, apellido, qué cosas nos gustan, bla-bla-bla, después en la última que hubo, no, en la última fue un poco bueno ta, contamos un par de cosas, de cuándo va a ser el campamento, de qué día tenemos esto y lo otro, un par de anuncios, y después surgió más la charla espontánea. (EC)

Luego de realizada la fase diagnóstica quedaba por responder la segunda pregunta de investigación. ¿Qué acciones pueden ser realizadas para generar un mayor compromiso de los voluntarios con la institución?

Evidenciadas las principales circunstancias que explican la alta rotación de voluntarios, se buscó realizar un plan de mejora que optimizara los criterios de ingreso, de seguimiento y de evaluación de la labor de los voluntarios.

En consonancia con lo expuesto, se buscó establecer un plan que tendiera hacia una mayor profesionalización de la gestión educativa, orientado específicamente a lograr una mayor permanencia en la institución.

El hecho de indagar sobre las circunstancias reseñadas anteriormente, llevó a la institución a la búsqueda de mayores niveles de claridad conceptual y autoconocimiento.

El esfuerzo institucional por realizar descripciones de perfiles de voluntarios, de procesos de ingreso a la institución, de formación interna de voluntarios, de evaluación de actividades y seguimiento de voluntarios, condujo a redefiniciones generales sobre la identidad y los cometidos de la institución.

Desde una perspectiva de cultura institucional, y siguiendo el modelo propuesto por Gairín (2006 b), estas acciones permitirían a la institución transitar desde un estadio de marco a un estadio de contexto en el cual los actores institucionales tiñan su quehacer a partir de objetivos comunes.

Por último, y respondiendo al objetivo que motivó el diagnóstico institucional y el diseño del plan de mejora organizacional: una mayor permanencia de los voluntarios dentro de la institución; se puede concluir que este resultado será posible a partir de un esfuerzo institucional que incluya mayores niveles de transparencia en las definiciones y en la comunicación institucional.

Esto posibilitaría un mejor conocimiento de la propuesta antes de comprometerse en la labor como voluntario y también disminución de los casos de deserción durante el año lectivo. Se trata en todos los casos de propiciar mayores niveles de involucramiento con la labor insitucional.

En suma, luego de expuestos los resultados del PIO y el PMO y de realizados los énfasis expuestos en las conclusiones, es posible concluir que uno de los posibles itinerarios a transitar por la institución pasa por lograr mayores niveles de formalización de los procesos de ingreso y seguimiento de voluntarios, que propicien una mayor permanencia de los mismos en la institución.

Esto se enmarca en un mayor nivel de profesionalización de la gestión que implica inevitablemente la mejora de la labor educativa en la institución.

Sección 5. Reflexiones finales

En esta última sección se exponen algunos posibles aportes a la comunidad científica y reflexiones del investigador derivadas del proceso integral de trabajo. Por último, se plantean desafíos conceptuales de la gestión educativa enmarcados en la presente investigación.

Luego del proceso de investigación realizado, se impone un ejercicio de distanciamiento, para situar en perspectiva lo trabajado y sus frutos.

En primer lugar, el presente estudio desatacó la relevancia insoslayable del campo de la educación no formal como objeto de estudio e intervención de la gestión educativa.

La relativa novedad conceptual del campo, la diversidad de escenarios en los que se desarrolla, la complementariedad con otros procesos de educación formal (y del mundo del trabajo), o el amplio espectro de población que abarca, ameritan mayores niveles de investigación y mayor divulgación de resultados.

En segundo lugar, se destaca la importancia de haber estudiado la figura del voluntario (y el ejercicio del voluntariado), considerado como un actor educativo relevante en cuanto número e incidencia en el marco de las instituciones de educación no formal.

En este sentido, se abren multiplicidad de posibles líneas investigativas, tales como, la motivación de los voluntarios, la formación de voluntarios o la articulación del trabajo con otros educadores profesionales.

En tercer lugar, se destaca el formato de investigación realizada (estudio de caso) que permitió mayores niveles de comprensión de la demanda institucional, a partir de la posibilidad de articular la información relevada buscando significados comunes y divergentes en los actores y documentos consultados.

En cuarto lugar, se hace imprescindible vincular la labor investigativa con el rol de asesoramiento que sucedió a la misma. Sin el conocimiento generado a través del diagnóstico organizacional, la elaboración de objetivos y actividades derivados de la demanda institucional, hubieran sido una lista de recomendaciones impracticable.

Desde el doble rol de investigador/asesor fueron múltiples las lecciones aprendidas en el proceso de trabajo realizado.

En primer lugar, es fundamental mencionar la complejidad que supuso construir el rol de investigador y asesor en el marco de este proceso de diagnóstico y asesoramiento.

Una de las dificultades encontradas estuvo dada por la dificultad de dejar de lado una visión complaciente de la institución y de la labor altruista de los voluntarios, y analizar con mayor rigurosidad aspectos de la gestión que tendieran a una mayor profesionalización de los mismos.

En segundo lugar, se debió prestar especial atención en la comunicación con los actores institucionales y la construcción de significados y sentidos comunes, que permitieron una labor coherente con la realidad de lo considerado en la investigación.

En tercer lugar, en todo el proceso se recorrió un difícil camino que posibilitó ordenar lo disperso de la información recolectada y articular lo hallado por el investigador con lo solicitado por los actores institucionales en el proceso de asesoramiento.

Por último, finalizando el presente estudio, se desea expresar la importancia de realizar procesos de investigación y de mejora organizacional en el campo de la educación no formal.

Se trata, en definitiva, de garantizar el ejercicio del derecho a la educación desde una mirada más amplia y abarcativa, tal como establece el Informe Faure (1972):

La educación debe poder ser impartida y adquirida por una multitud de medios, ya que lo importante no es saber qué camino ha seguido el sujeto, sino lo que ha aprendido y adquirido.

Referencias bibliográficas

- Agost, M. R.; Fernández, V. y Martínez, J. (s. f.). *¿Por qué decidimos ser voluntarios?* [ponencia]. Jornades de Foment de la Investigació, http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79720/Forum_2002_36.pdf?sequence=1
- Aldunate (2008), *Diagnóstico, Árbol de Problema y Árbol de Objetivos* [ponencia]. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Arboles_Diagnostico.pdf
- Aravena, M.; Kimelman E.; Micheli B.; Torrealba, R. y Zúñiga, J. (2006). *Investigación educativa I*. AFEFCE-Universidad ARCIS. <https://jrvargas.files.wordpress.com/2009/11/investigacion-educativa.pdf>
- Almarcha, A.; De Miguel, A.; De Miguel, J. y Romero, J. L. (1969). *La documentación y organización de datos en la investigación sociológica*. Fondo para la Investigación Económica y Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, XIII(1), 13-26. <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/viewFile/16851/14590>
- Batthyány, K. y Cabrera M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Universidad de la República.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Ariel.
- Bettoni, A. y Cruz, A. (1999). *El tercer sector en Uruguay*. Instituto de Comunicación y Desarrollo. www.lasociadadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/tercer_sectoruruguay.pdf
- Bourdieu, P.; Chamboredon J. C. y Passeron J. C. (2002). *El oficio del sociólogo*. Siglo XXI Editores.
- Camors, J. (2012). *El Educador Social en Uruguay. Aspectos históricos y fundamentos teóricos que explican la construcción de la figura profesional*. Grupo Magro Editores.
- Camors, J. (2013). Educación No Formal: Política Educativa del MEC 2005-2009. En Morales, M. (Comp.), *Educación No Formal: lugar de conocimientos* (pp. 51-71). Ministerio de Educación y Cultura.
- Comisión Nacional de Educación No Formal (s. f.). *¿Qué es CONENFOR?* <https://www.conenfor.edu.uy/innovaportal/v/5019/16/mecweb/que-es-conenfor?breadid=null&3colid=4767>
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de la investigación social*. McGraw Hill.
- De Armas, G. (2017). *Poner fin a la pobreza infantil en Uruguay: un objetivo posible para la política pública*. http://www.bibliotecaunicef.uy/doc_num.php?explnum_id=181

- Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Proyecto Editorial Síntesis Psicología.
- Ferreira, M.; Proença, T. y Proença, J. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(3), 43-53.
- Frigerio, G.; Poggi, M.; Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*. Troquel.
- Gairín, J. (2006). *Los planes de mejora y satisfacción de la comunidad educativa* [ponencia]. Encuentro de supervisores.
- Gairín, J. (Dir.) (2006b). *Procesos de cambio en los centros educativos a partir de evaluaciones externas*. Secretaría General Técnica, Centro de Investigación y Documentación Educativa, Ministerio de Educación y Ciencia. <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/62209/00820092000183.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gairín, J. y Mendelson, A. (2007). El método de casos en entornos virtuales. En Vázquez, M. I. (Comp.), *La gestión educativa en acción. La metodología de casos en entornos virtuales* (pp. 28-47). Instituto de Educación, Universidad ORT Uruguay.
- Gairín, J. y Villa, A. (Coords.) (1998). *Estudio del funcionamiento de los equipos directivos de los centros docentes* [memoria de investigación]. Universidad Autónoma de Barcelona-Universidad de Deusto. <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/83532/08990018-IND.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galindo, J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y Addison Wesley Longman. <https://www.scribd.com/document/324167578/Galindo-Caceres-Luis-Tecnicas-de-Investigacion-en-Sociedad-Cultura-Y-Comunicacion-Pearson>
- García, J. y Comes, J. A. (1995). *El voluntariado como recurso social*. Bancaixa.
- García, M. (s. f.). *Qué significa ser voluntario*. Promotora de Ayuda al Desarrollo (PROADE). <https://www.asociacionproade.org/blog/qu%C3%A9-significa-ser-voluntario/>
- García Sabalsagaray, C. (2003). *Responsabilidad social empresarial: ni filantropía ni promoción de derechos, una forma de gestión empresarial en el actual modelo de protección social* [tesis de grado en Trabajo Social]. Universidad de la República. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/17870>
- Georgalis, M. (2013). *El movimiento Scout como experiencia de participación y voluntariado juvenil en Uruguay* [tesis de grado en Trabajo Social]. Universidad de la República. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/7202>

- Gonnet, M. (2013). *Voluntariado en el Uruguay: aportes para la problematización de las políticas sociales actuales* [tesis de grado en Trabajo Social]. Universidad de la República. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/7204>
- González, L. (comp.) y otros (2009), *Lecturas sobre vulnerabilidad y desigualdad social*. Córdoba, Centro de Estudios Avanzados (U.N.C.) – CONICET.
- Grinell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E. E. Peacock Publishers.
- Gurdián-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. ECC-AECI. <https://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M.; Menéndez Valencia, S. y Mendoza Torres, C. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Irazoqui, C. (2015). *La consolidación de la identidad institucional* [memoria final del Master en Gestión Educativa]. Universidad ORT Uruguay. <https://bibliotecas.ort.edu.uy/bibid/82396/file/2295>
- La Belle, T. (1986). *Non-formal education in Latin America and the Caribbean. Stability, reform or revolution?* Praeger.
- Larrañaga, E. y Yubero, S. (2009). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: conducta de ayuda vs. altruismo. *Pedagogía Social*, 9, 27-39
- MacDonald, K. y Tipton, C. (1993). Usiug documents. En Gilbert, N. (Comp.), *Researching social life* (pp. 187-200). Sage.
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.
- Martínez Valero, L. (2013). Metodologías de estudio de las redes sociales online y jóvenes. *Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias*, 2(2), 79-91.
- Meneses, J. y Rodríguez, D. (2015). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya. http://www.researchgate.net/publication/265004566_El_cuestionario_y_la_entrevista
- Menoni, C. (s.f.) *Niñez y adolescencia en el Uruguay: desafíos pendientes*, <https://www.aldeasinfantiles.org.uy/proteccion-infantil/ninez-y-adolescencia-en-el-uruguay-desafios-pendientes/>
- Mercosur Educativo (s. f.). *Educación informal*. <http://vocabularios.educacion.gov.ar/bdt-sem/termino?v=4&arg=88>
- Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social (Uruguay) (s. f.). <https://www.mesadevoluntariado.org.uy>

- Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social (Uruguay) y Ministerio de Desarrollo Social (2018). *Voluntariado(s). Manual de gestión y formación del voluntariado dirigido a instituciones públicas y privadas. Participación comprometida con el desarrollo.* MIDES y Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social (Uruguay).
- Ministerio de Desarrollo Social. (2009). *Voluntariado: prácticas solidarias en Uruguay.* MIDES-PNUD-ICD.
- Ministerio de Desarrollo Social (s. f.). *Voluntariado.* <https://voluntariado.mides.gub.uy>
- Morales, M. (Comp.) (2013). *Educación No Formal: lugar de conocimientos.* Ministerio de Educación y Cultura.
- Morgan, G. (1983). *Beyond method. Strategies for social research.* Sage.
- Murillo, P. (2003). La colaboración como estrategia de asesoramiento. *Temáticos Escuela Española*, 7. https://www.researchgate.net/publication/237279398_LA_COLABORACION_COMO ESTRATEGIA_DE_ASESORAMIENTO
- Murillo P. (2008). La autoevaluación institucional: un camino importante para la mejora de los centros educativos. *Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 1, 13-17.
- Núñez, V. (2013). Hacia una re-elaboración del sentido de la educación. Una perspectiva desde la pedagogía social. En Morales, M. (Comp.), *Educación No Formal: lugar de conocimientos* (pp. 13-26). Ministerio de Educación y Cultura.
- Organización de Naciones Unidas (s. f.). Día del Voluntariado. En sitio web institucional de la ONU. <https://www.un.org/es/events/volunteerday/>
- Pereira, J. (2011). *Voluntariado y Políticas Públicas en el Uruguay* [ponencia]. VII Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe, Buenos Aires. <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000763/JPereira3.pdf>
- Pereira, J.; Bettoni, A. y Licandro O. (Coords.) (2012). *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay.* Universidad Católica del Uruguay.
- Ribeiro Nogueira, V. M. (2003). O papel do Estado e o “Welfare Mix”. *Serviço Social em Revista*, 5(2). http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v5n2_veramaria.htm
- RAE (2019). Real Academia Española. <https://dle.rae.es/organigrama>
- Ríos, D.; Maturana, D. y Reinoso, J. (2008). Diseño e implementación de una estrategia de asesoría técnica para el mejoramiento de la gestión escolar en centros educativos vulnerables. En Villa Sánchez, A. (Coord.), *Innovación y cambio en las organizaciones educativas* (pp. 847-870). Universidad de Deusto.
- Ritzer, G. (1993). *Teoría sociológica contemporánea.* McGraw Hill.

- Ruiz Olabuénaga, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.
- Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle P. y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Tejera, A. (2003a). *Analizando la institución y su cultura*. Una mejor educación. <http://unamejoreducacion.blogspot.com/2008/08/analizando-la-institucion-y-su-cultura.html>
- Tejera, A. (2003b). Redes para el desarrollo. Las instituciones educativas desde una perspectiva comunitaria. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 1(11), 31-42.
- Torres, C. (1995). *La política de la educación no formal en América Latina*. Siglo XXI Editores.
- Trilla, J. (1999). Tres pedagogías del ocio y otra más. *Educación social: Revista de intervención socioeducativa*, 11, 54-71.
- Trilla, J. (2013). La educación no formal. En Morales, M. (Comp.), *Educación No Formal: lugar de conocimientos* (pp. 27-51). Ministerio de Educación y Cultura.
- UNESCO (s. f.). *Educación no formal*. UNESCO Learning Portal. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/glossary/educaci%c3%b3n-no-formal>
- Uruguay. (2005, 19 de agosto). *Constitución de la República*. <https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/constitucion>
- Uruguay. (2005, 19 de agosto). Ley n.º 17.885: Promoción de la Participación Solidaria de Particulares en Actuaciones Voluntarias para Instituciones Públicas o Privadas Sin Fines de Lucro. *Centro de Información Oficial (IMPO)*. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17885-2005>
- Uruguay. (2008, 12 de diciembre). Ley n.º 18.437. Ley General de Educación. *Centro de Información Oficial (IMPO)*. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18437-2008>
- Vallés, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.
- Vandenberghe, R. y Staessens, K. (1991). *Vision as a core component in school culture* [ponencia]. Annual meeting of the American Educational Research Association.
- Vázquez, M. I. (2007). *La gestión educativa en acción. La metodología de casos*. Instituto de Educación, Universidad ORT Uruguay.
- Villa Sánchez, A. (Coord.) (2008). *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. Universidad de Deusto.

Voluntarios de las Naciones Unidas. (2010). *Cambios de paradigma en el debate sobre el voluntariado: una nota de trasfondo. Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo.* VNU.

Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar.* Bruja.

Anexos

Anexo I. Informe del Proyecto de Investigación Organizacional

Universidad ORT Uruguay

Instituto de Educación

Proyecto de Investigación Organizacional

Máster en Gestión Educativa

Rodolfo Sosa Jacué - 165709

Docente Orientador: Miguel Álvarez

3 de setiembre de 2019

Índice

I. Presentación de la organización y la demanda institucional	3
1. Presentación de la organización	3
2. Descripción de la demanda.....	5
3. Plan de trabajo	6
4. Encuadre teórico	7
II. Desarrollo de la investigación	12
1. Fase Exploratoria	12
Análisis de la información.....	13
Modelo de análisis.....	13
2. Fase Comprensión del Problema	15
Niveles y lógicas en juego: el Iceberg como analizador	17
III. Conclusiones y acuerdos con la organización	20
Aproximación diagnóstica	21
Referencias para el Plan de Mejora	21
Bibliografía.....	23
Anexos.....	25
Suplemento académico.....	56

Índice de cuadros

Cuadro 1. Actividades de la organización.....	4
Cuadro 2. Plan de trabajo.....	7
Cuadro 3. Cronograma de entrevistas.....	12
Cuadro 4. Cronograma de herramientas utilizadas en la Fase Comprensión del Problema.....	16

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama	5
Figura 2. Mapa conceptual	8
Figura 3. Modelo de análisis.....	13
Figura 4. Árbol de Problemas.....	22

I. Presentación de la organización y la demanda institucional

1. Presentación de la organización

La organización no gubernamental seleccionada en la que se desarrolla el estudio es una asociación civil sin fines de lucro, con personería jurídica, ubicada en un barrio céntrico de la ciudad Montevideo.

Si bien se trata de una organización laica, fue fundada en 1972 a instancias de un grupo de jóvenes pertenecientes a una parroquia católica del barrio. La organización posee desde 1989 una casa en la zona donde vive la mayor parte de la población de niños con los que trabaja. La sede es una casa de principios de siglo XX, de modelo estándar, de unos 300 metros cuadrados distribuidos en torno a tres grandes patios con claraboyas. Son diez los salones dispuestos para las diversas actividades y cuenta con cuatro baños, tres de ellos con acceso desde los salones y el cuarto de acceso desde el corredor de distribución general. Asimismo, hay una pequeña cocina provista de electrodomésticos y muebles de almacenamiento.

Si bien las instalaciones están mayormente adaptadas a las actividades con niños (cuenta con barras especiales, espejos, bancos y sillas pequeñas, murales alusivos a la identidad de la institución y del barrio, etcétera), el estado del edificio es regular, presenta humedades en algunos muros, detalles en los cielorrasos y falta de pintura o protección en pisos y aberturas.

La organización funciona con el trabajo de voluntarios que se encargan de coordinar y realizar las actividades con los niños cada día. Actualmente, hay 43 voluntarios, con diferentes formaciones que pasan por la psicología, la escribanía, la ingeniería y la medicina. Un poco más de un tercio de ellos ya contaba con alguna experiencia en actividades similares de voluntariado o trabajo con niños.

La mitad de los voluntarios que ingresaron este año conocieron a la institución a través de una página web que fomenta la participación como voluntarios en diversas instituciones del medio. En segundo lugar, a través de la red social *Facebook* y algunos por ser conocidos de gente que ya integraba la institución de manera voluntaria. Más de la mitad ingresaron este año y los demás el año pasado. Los voluntarios con más años en la institución son quienes forman parte de la Comisión Directiva. Es habitual que los voluntarios roten en funciones o renuncien a mitad de año. Esto hace que sea necesario buscar y entrevistar voluntarios durante todo el año.

La única persona rentada es una coordinadora que asiste todos los días en los que se desarrollan las actividades, esto es, de lunes a jueves de 17:00 a 20:30 horas. La coordinadora trabaja desde 2018 en la institución, fue elegido por la Comisión Directiva a partir de un proceso de selección que habitualmente no cuenta con

pautas rígidas. A la hora de la elección se ponderaron aspectos diversos como, por ejemplo, el conocimiento de la institución. Su contrato es por tiempo indeterminado.

El perfil de funciones no está escrito, pero, entre otras tareas, consiste en abrir y cerrar la sede todos los días, inscribir a los niños y niñas que ingresan, ser el nexo entre familias, voluntarios y niños. Asimismo, es el encargado de delegar los temas pertinentes a cada comisión interna de trabajo y trabajar junto con la Comisión Directiva en la gestión de la institución.

Actualmente la organización trabaja con aproximadamente 30 niños que se encuentran en un contexto de vulnerabilidad social, en edades comprendidas entre los 4 y los 12 años. Las actividades son variadas: talleres de expresión plástica, corporal, educación física, música y teatro. Asimismo, se les brinda la posibilidad de tomar una merienda luego de la actividad. Los jueves participan estudiantes liceales de un colegio privado de Montevideo, que realizan tareas de apoyo escolar supervisados por la coordinadora de la institución.

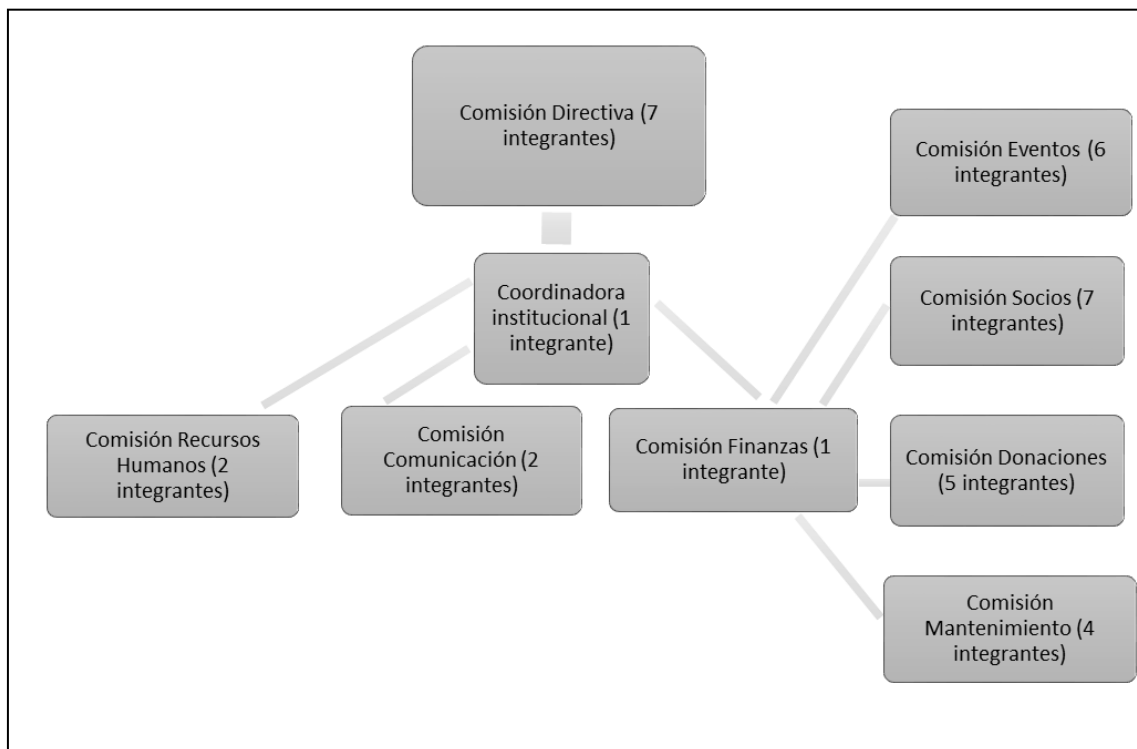
Cuadro 1. Actividades de la organización

Grupo	Lunes	Martes	Miércoles	Educación Física/Expresión Corporal
Primer tramo 4 y 5 años	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Plástica y cocina
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Artes Escénicas (teatro, música o danza)
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
Segundo tramo 6 años	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
Tercer tramo 7 a 9 años.	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
			Voluntario	
Cuarto tramo 10 a 12 años.	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario	Voluntario	Voluntario	
	Voluntario			

Fuente: Proporcionado por la institución.

Los voluntarios se organizan a través de comisiones con distintos objetivos (directiva, recaudación de fondos, limpieza del local, etcétera) que logran el funcionamiento y el mantenimiento de la organización.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

La organización se financia únicamente a través de donaciones de particulares y empresas, socios colaboradores y eventos de recaudación, y no cuenta con convenios con el Estado. No obstante esto, recibe alimentos del Banco de Alimentos Uruguay¹ y participa de actividades coordinadas por el Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial (SOCAT)² de la zona.

2. Descripción de la demanda

En el marco de la información relevada en las entrevistas exploratorias se presentaron diferentes desafíos a ser abordados por la institución. Algunos de ellos pasan por temas de financiamiento, de organización de las comisiones internas de trabajo o de formación específica de los voluntarios en el trabajo con niños en situación de vulnerabilidad social.

¹ Ver más información en: <http://www.mapeosociedadcivil.uy/organizaciones/fundacion-banco-de-alimentos-uruguay/>, accedido el 24 de agosto, 2019.

² Ver más información en: <http://guiaderecursos.mides.gub.uy/34130/servicio-de-orientacion-consulta-y-articulacion-territorial-socat>, accedido el 24 de agosto, 2019.

Se tomará el concepto de vulnerabilidad social de Pizarro (2001) que establece: “La vulnerabilidad social es el resultado de los impactos provocados por el patrón de desarrollo vigente pero también expresa la incapacidad de los grupos más débiles de la sociedad para enfrentarlos, neutralizarlos u obtener beneficios de ellos” (Pizarro, 2001, p. 15).

Sin embargo, dentro de los desafíos planteados, surgen con bastante claridad las dificultades a la hora de sostener el compromiso cotidiano de los voluntarios y evitar su alta rotación (véase Anexo I p.29, Codificación de las técnicas aplicadas).

Al respecto, en las entrevistas exploratorias realizadas surge el problema descrito de manera reiterada: “*Capaz es un tema de reclutamiento, plantear una exigencia más grande de la que estamos planteando, pero nada, termina siendo poco el involucramiento*” (EE2) y “*Desde el año pasado a este, hubo un recambio de la mitad de voluntarios más o menos, un poquito más quizás*” (EE1).

La permanencia de los voluntarios es como una dificultad grande, porque eso influye muchos en los niños, no solamente porque ellos generan relaciones, o sea, si trabajan con una persona todo el año, la ven una vez o más por semana, generan un apego que no está bueno que se pierda y más ese volumen, porque una, cinco o diez personas ponele, pero que se vayan 20 personas cada año es como complicado. (EE2)

Surge de lo relevado la necesidad de mejorar las formas de ingreso a la institución y ordenar los procesos de seguimiento de los voluntarios durante su permanencia en ella. De acuerdo a lo expresado por los actores institucionales este problema no es nuevo. La única respuesta institucional ha sido buscar más voluntarios para sustituir a los que se desvincularon.

En relación con las dimensiones del campo institucional a considerar, Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1992) plantean cuatro grandes divisiones, a saber: dimensión organizacional, dimensión administrativa, dimensión pedagógico-didáctica y dimensión comunitaria.

En relación con la demanda planteada, lo más pertinente es ubicarla dentro de la dimensión organizacional:

Es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Dentro de esta dimensión se consideran los aspectos relativos a la estructura formal (distribución de tareas y división del trabajo, organigrama, uso del tiempo, etc.) y los relativos a la estructura informal (modo en que los actores institucionales encarnan las estructuras formales). (Frigerio *et al.*, 1992, p. 27)

También es posible ubicarla en la dimensión pedagógico-didáctica: “hace referencia a las actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos” (Frigerio *et al.*, 1992, p. 27).

3. Plan de trabajo

El plan de trabajo estuvo sujeto a la disponibilidad de tiempos de los referentes consultados en la investigación y a los tiempos institucionales en general. Varios de los plazos fijados inicialmente debieron ser pospuestos y la utilización de ciertas herramientas debió adaptarse al funcionamiento de la institución.

Luego del primer acercamiento exploratorio, y una vez definida la demanda institucional, se procedió al diseño de entrevistas semiestructuradas, cuestionarios autoadministrados para voluntarios, fichas de observación con participación moderada y fichas de análisis de documentación proporcionada por la institución.

Según lo previsto en el marco del diagnóstico organizacional, se pueden diferenciar cuatro fases: identificación de la demanda, comprensión del problema, conclusiones y acuerdo con la institución, y redacción del informe.

Cuadro 2. Plan de trabajo

Fases	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
Fase Exploratoria					
Entrevista E.1					
Entrevista E.2					
Tabla de dimensiones					
Modelo de análisis					
Fase Comprensión del problema					
Encuadre teórico					
Relevamiento en profundidad					
Encuesta de cuestionario autoadministrado					
Observación de actividad					
Análisis documental					
Sistematización de información					
Fase Conclusiones y acuerdos con la institución					
Conclusiones y acuerdos con la institución					
Establecimiento de prioridades					
Identificación de involucrados en la mejora					
Fase Redacción del Informe					
Presentación de informe y anexos académicos a la Universidad.					
Presentación de documento a la institución					

Fuente: Elaboración propia.

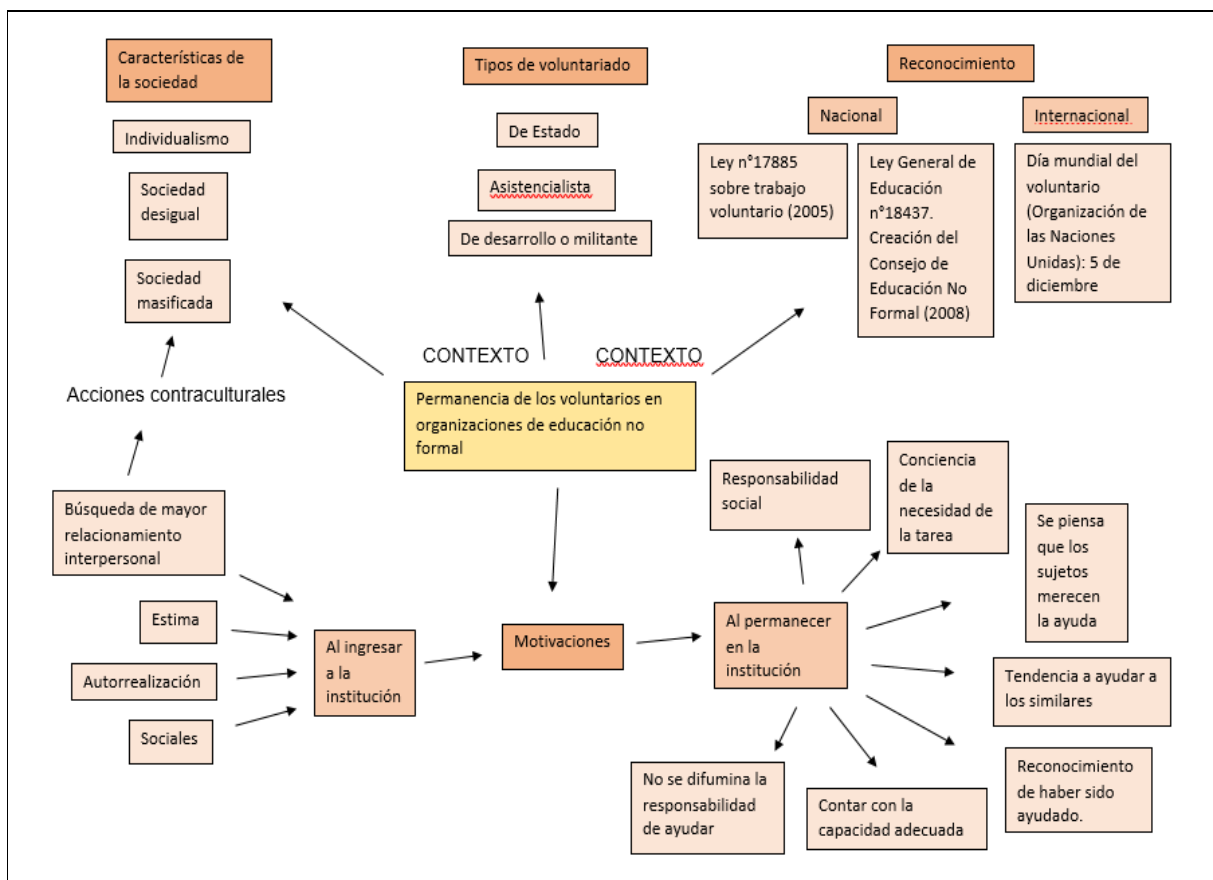
4. Encuadre teórico

Según María Inés Vázquez, el estudio de caso “permite abordar las múltiples lógicas presentes en el escenario institucional, a partir del registro y posterior análisis de las diversas percepciones de quienes comparten un mismo espacio educativo” (Vázquez, 2007, p. 12). En este sentido, se buscó recoger la mirada múltiple de los diversos actores intervinientes en el proceso de investigación para lograr visualizar puntos de encuentro y de divergencia que posibilitasen una mayor comprensión del escenario y la demanda institucional.

Las características de una investigación cualitativa, según Batthyány y Cabrera (2011), son: el contexto natural, el investigador como instrumento clave, las fuentes múltiples, el análisis inductivo, las significaciones de los participantes, el diseño emergente y la perspectiva interpretativa.

El siguiente mapa conceptual resume algunos de los conceptos claves que involucran a la demanda institucional. Se trata de un valioso recurso que permite una mirada sinóptica de la problemática a tratar.

Figura 2. Mapa conceptual



Fuente: Elaboración propia.

El campo de la educación no formal como tal antecede históricamente a los sistemas formales de educación. Desde el comienzo de la vida en sociedad, los diferentes grupos humanos transmitieron diversos saberes sistemáticos al margen de la educación reglada en palacios y templos.

Según Camors (2008), la expresión “educación no formal”, surge a fines de la década del sesenta del siglo XX:

En 1967 en la Conferencia Internacional sobre la crisis mundial de la educación, en Williamsburg, Virginia, Estados Unidos, P.H. Coombs, Director del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, plantea “un énfasis especial en la necesidad de desarrollar medios educativos diferentes a los convencionalmente escolares” (Trilla, 1996). (Camors, 2008, p.2)

Según Bhola (en Camors 2008), se trata de reconocer una vieja realidad:

(la) educación no formal es un nuevo nombre para una vieja realidad. La necesidad de brindar educación a quienes no fueron a la escuela y la preocupación por ofrecer oportunidades de aprendizaje durante toda su vida a quienes fueron y a quienes no fueron a la escuela, se solía denominar antes con términos tales como educación básica, educación fundamental, alfabetización funcional, educación de adultos, educación extraescolar, educación de segunda oportunidad, educación continua, educación recurrente, educación paraescolar y educación permanente. (Bhola, 1983, citado en Camors, 2008, p.3)

Otro de los aspectos relevantes a ser tenidos en cuenta en la presente investigación es la importancia de la complementariedad de la educación forma y no formal. Esto queda establecido en la Ley General de Educación, n° 18.437, en su artículo 37:

La educación no formal, en el marco de una cultura del aprendizaje a lo largo de toda la vida, comprenderá todas aquellas actividades, medios y ámbitos de educación, que se desarrollan fuera de la educación formal, dirigidos a personas de cualquier edad, que tienen valor educativo en sí mismos y han sido organizados expresamente para satisfacer determinados objetivos educativos en diversos ámbitos de la vida social (capacitación laboral, promoción comunitaria, animación sociocultural, mejoramiento de las condiciones de vida, educación artística, tecnológica, lúdica o deportiva, entre otros). [...] Se promoverá la articulación y complementariedad de la educación formal y no formal con el propósito de que ésta contribuya a la reinserción y continuidad educativa de las personas. (Ley n° 18.437, 2008)

Según la Real Academia Española, el voluntariado es un *“conjunto de actividades de interés general desarrolladas con carácter libre y solidario por personas físicas, sin contraprestación económica o material, a través de ciertas entidades conforme a*

programas concretos” (Real Academia Española, 2018). Esta definición hace énfasis en ciertas características como la libertad, la solidaridad y la acción organizada (programas concretos) que buena parte de las legislaciones a nivel mundial y regional recogen.

En términos históricos, existen autores que plantean la evolución de un voluntariado asistencialista, o socorrista, a uno de carácter más militante o desarrollista que hace énfasis en la búsqueda de una mayor autonomía y participación de voluntarios y beneficiarios de esta actividad en el desarrollo de las diferentes sociedades.

Al respecto Gonnet, plantea: *“El tipo de voluntariado asistencialista es en el que predomina una forma de trabajo que se asocia al realizado por las primeras organizaciones del siglo XIX, las que lo concebían como un “socorrismo”, desde un enfoque más paternalista”* (Gonnet, 2013, p. 28). Más adelante establece:

Por otro lado, el tipo de voluntariado de desarrollo tiene un enfoque más moderno, ya no se basa en la beneficencia, sino que apunta a desarrollar capacidades en los sujetos beneficiarios, para que logren generar ellos mismos los mecanismos que resuelvan sus dificultades. (Gonnet, 2013, p. 29)

Al respecto, la Organización de Naciones Unidas, con motivo del Día Mundial del Voluntariado, parece recoger esta moderna concepción al establecer que el voluntariado *“permite a las personas y comunidades participar en su propio crecimiento. Gracias al voluntariado, los ciudadanos construyen su propia resiliencia, amplían su conocimiento básico y adquieren un sentido de la responsabilidad para sus propias comunidades”* (ONU, s/f).

Un tercer tipo de voluntariado, de Estado, cobra protagonismo en los comienzos de este siglo XXI. Gonnet (2013), comentando el caso de Uruguay, plantea que en los últimos años, en nuestro país conviven modalidades de voluntariado más bien tradicionales, con las modalidades de voluntariado de desarrollo y un nuevo voluntariado denominado ‘de Estado’ que surge en el 2005 por vía legal.

Este voluntariado “de Estado” queda refrendado en la Ley n.º 17.885 de diciembre de 2005 que establece en su artículo 1ero su finalidad: *“La presente ley tiene por objeto reconocer, definir, regular, promover y facilitar la participación solidaria de los particulares en actuaciones de voluntariado en instituciones públicas, directamente o a través de organizaciones privadas sin fines de lucro, nacionales o extranjeras”* (Ley n.º 17.855, 2005).

El artículo 11 de la referida ley se vincula estrechamente a la disposición de la Organización de Naciones Unidas: *“Se establece el día cinco de diciembre como el ‘Día Nacional del Voluntariado’ en coincidencia con el ‘Día Internacional de los*

Voluntarios por un Desarrollo Económico y Social' establecido por la Asamblea General de las Naciones Unidas" (Ley n.º 17.855, 2005).

Por último, a partir del último gobierno, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) se encarga de la promoción del tipo de voluntariado de Estado, antes descrito. Al respecto la página web del MIDES señala:

Dentro de las prioridades de la Presidencia de la República para el período 2015-2020 se encuentra la construcción de una sociedad solidaria. Por ello promueve la participación y el trabajo articulado de todas las dependencias del Estado y de la sociedad civil organizada. Desde el MIDES se busca promover, entre otras iniciativas, un Programa Nacional de Voluntariado y Prácticas Solidarias en organismos públicos, que profundice la participación social y la democracia. (MIDES, s/f).

Asimismo, cabe destacar la importancia del Consejo de Educación No Formal, creado a partir de la ya mencionada Ley n.º 18.437 (2008), artículos 92 al 95, en el registro de las organizaciones de educación no formal donde se desarrolla buena parte de las actividades de voluntariado.

Agost, Fernández, Martínez y Nebot (S/F), siguiendo a Javaloy y Bueno (1999) y García Roca (1994) distinguen entre dos grandes tipos de motivaciones: externas e internas. Las primeras serían aquellas provenientes de la "influencia de un familiar, amigo, o conocido". Según estos autores, las motivaciones internas son más variadas y las organizan según cuatro categorías: a) realización personal, b) motivaciones instrumentales, la necesidad de hacer algo útil, c) conocer mejor un tema social, hacerse cargo de una necesidad, la oportunidad de devolver algo a la sociedad y d) la experiencia vivida, "*identificándose esta con situaciones personales y/o familiares específicas*" (Agost *et al.*, s/f, p. 4).

Dentro de la diversidad del trabajo voluntario existe una clara diferencia entre aquellos trabajos puntuales en el tiempo, por ejemplo, una campaña para recaudación de fondos, y aquellos trabajos que implican una mayor permanencia en el tiempo. Si tomamos en cuenta lo antes mencionado y salvando las grandes reservas del caso, podría asociarse el tipo de voluntariado de desarrollo (o militante), o de Estado, con este segundo tipo de voluntariado de mayor permanencia temporal. En contrapartida, un voluntariado de corte más asistencialista podría llegar a ser realizado en forma puntual sin caer en contradicciones de definición.

Posteriormente se profundizará en las características y las formas en las que se produce una mayor permanencia en el trabajo voluntario. Sin embargo, es importante destacar el vínculo que existe entre los últimos tipos de trabajo voluntario (de desarrollo y de Estado) y la necesidad de cierta permanencia de los planteles de voluntarios en la labor realizada. Esto se debe en gran medida a la idea de propiciar

un mayor conocimiento entre voluntarios y beneficiarios que condice con una mayor reciprocidad y solidaridad compartida en el cambio social.

II. Desarrollo de la investigación

La investigación se estructuró en base a una primera fase exploratoria, en el primer acercamiento a la institución y posteriormente en una segunda fase de comprensión del problema.

1. Fase Exploratoria

En la fase exploratoria se aplicaron dos entrevistas a informantes para identificar la demanda y seleccionar el problema.

Cuadro 3. Cronograma de entrevistas exploratorias

Actores institucionales	Cantidad	Herramienta utilizada	Fecha de realización
Directivo	1 (total del universo, 7).	Entrevista exploratoria, no directivas, cara a cara e individuales.	29/5
Coordinadora	1 (totalidad del universo).	Entrevista exploratoria, no directivas, cara a cara e individuales.	22/5

Fuente: Elaboración propia.

Buscando encontrar sentidos y significados sobre la cultura institucional focalizada en un aspecto concreto como es la permanencia de voluntarios en una institución de educación no formal, la entrevista se constituye como una herramienta clave para la situación. Al respecto Yuni y Urbano plantean: *“Apelando a un rasgo propio de la condición humana —nuestra capacidad comunicacional— esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones, ideas, etc.”* (Yuni y Urbano, 2006, p. 81).

En esta situación de interacción comunicativa son varios los requisitos necesarios para que los resultados sean relevantes. La entrevista, dentro del marco de una investigación cualitativa, es según King y Horrocks *“más íntima, flexible y abierta”* (Kings y Horrocks, 2009, citados en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 418). Esto permite un mayor acercamiento a los significados que los propios sujetos les dan a sus prácticas cotidianas, posibilitando una visión integradora y comprensiva.

Durante las entrevistas se realizó una mínima presentación del entrevistador y de las circunstancias, pues ya se había hecho una petición formal para iniciar el proceso de investigación. Antes de comenzar, se solicitó el consentimiento para utilizar la

información recolectada y se aseguró la confidencialidad propia de la instancia. Se buscó que la pauta fuera flexible y adaptada a un método conversacional, ya que se trataba de una instancia de acercamiento a la institución (véase Anexo II, p.27 y Anexo III, p.29).

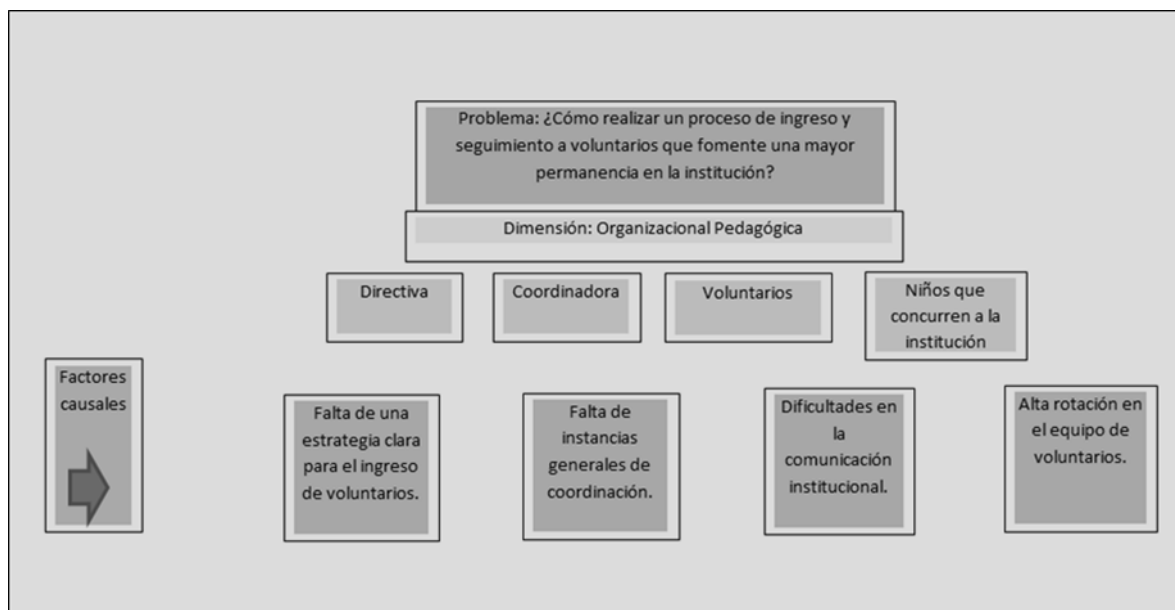
Análisis de la información

Luego de la transcripción de las entrevistas, se procedió a analizar los datos emergentes tratando de conceptualizarlos en forma ordenada para una posible intervención en la gestión. Para esto se realizó una tabla de análisis según la clasificación de dimensiones organizacionales de Frigerio *et al.* (1992) (véase Anexo IV, p.31).

Modelo de análisis

Luego de la fase exploratoria y de confeccionada la tabla de análisis según las dimensiones de que se tratara, se confeccionó un Modelo de Análisis que diera cuenta de la multicausalidad del problema a tratar y de los actores involucrados en él.

Figura 3. Modelo de análisis



Fuente: Elaboración propia.

De lo expresado por los actores consultados, se desprende que la institución sufre desde hace algunos años (por lo menos cinco) una gran rotación de voluntarios que hace difícil la consolidación de un equipo constante que trabaje de forma adecuada

con la población infantil de la institución: *“Desde el año pasado a este, hubo un recambio de la mitad de voluntarios más o menos, un poquito más quizás”* (EE1).

Se percibe como un problema fundamental, pues afecta al sentido mismo de la institución, que es el trabajo con los niños de la zona:

La permanencia de los voluntarios es como una dificultad grande, porque eso influye muchos en los niños, no solamente porque ellos generan relaciones, o sea, si trabajan con una persona todo el año, la ven una vez o más por semana, generan un apego que no está bueno que se pierda y más ese volumen, porque una, cinco o diez personas ponele, pero que se vayan 20 personas cada año es como complicado. (EE2)

Eso se ve también en los recursos que la institución emplea para capacitar a voluntarios que muchas veces no tienen formación o experiencia previa en trabajo con niños:

Que además también desde la parte de formación de los recursos humanos también no está muy bueno, porque además de que se invierte un tiempo en hacer la formación, los voluntarios van adquiriendo conocimientos, porque los talleres de formación son muy básicos, entonces la formación real la adquirís con los niños entonces es volver a empezar todos los años con gente que no tiene experiencia, que no sabe cómo manejar ciertas situaciones y no está bueno para el funcionamiento. (EE2)

Los actores institucionales consultados lo atribuyen, entre otras circunstancias, a una falta de estrategia clara a la hora de reclutar voluntarios. Existe una variedad en las motivaciones y en las formas de acceder a la institución:

Hay voluntarios que llegan porque alguno de nosotros, varios, nos pasamos hablando mucho del (nombre de la institución) en nuestras vidas, porque realmente sucede, y a los que nos dicen ‘me encantaría hacer esto’, los invitamos al (nombre de la institución) que está buenísimo, que te va a hacer re bien, etc. (EE1)

Muchos llegan por ahí, ya que son conocidos de alguien que forma parte del (nombre de la institución) y después este año hay muchos voluntarios llegaron por una página que se llama Involucrate, se hacen eventos y reúne distintas ONG o lugares donde uno puede acercarse a hacer voluntariados, entonces acá el año pasado ingresamos en esta página. (EE1)

Muchos y muchas se acercan, porque estudian psicología y quieren empezar a meterse más en el mundo de la niñez, de poder explorar un poco ahí para ver si realmente les gusta lo que están estudiando. (EE1)

De lo manifestado, salvo por la presencia en redes sociales o en páginas web de voluntariado, la institución parece no tener un proceso de búsqueda claro ni tampoco un perfil de voluntario establecido.

Otro de los factores asociados al problema es la casi inexistencia real de instancias de coordinación general, ya que, si bien están previstas, son pocos los voluntarios que asisten:

Capaz es un tema de reclutamiento, plantear una exigencia más grande de la que estamos planteando, pero nada, termina siendo poco el involucramiento. Vienen hacen la actividad y se van entonces después las ferias, las limpiezas, la plata y todo hay que estar llevándola entre pocos y es una carga pesadísima y bueno creo que eso ya es un montón. (EE2)

La falta de previsión y de buena comunicación también parece estar condicionando la labor de los voluntarios, lo que se ve reflejado en algunos momentos críticos del año:

Siempre a la mitad del año la gente está con parciales, un poco complicados y bueno tienden a faltar, entonces en un día que te faltaron 4 o 5 voluntarios y tienes 30 niños se complica la realización de las actividades. (EE1)

De lo relevado en esta primera fase surge claramente la importancia que tiene para el funcionamiento de la institución la labor cotidiana de los voluntarios. También surge que en buena medida esta se ve condicionada, muchas veces en forma negativa, por la diversidad de orígenes, motivaciones y formación de los mismos voluntarios. Asimismo, se visualizan dificultades en el seguimiento de la labor de los voluntarios para lograr mayores niveles de permanencia en la institución.

2. Fase Comprensión del Problema

A los efectos de profundizar la comprensión del problema, en la segunda fase se procedió a una nueva colecta de datos a través de entrevistas semiestructuradas, una encuesta y análisis de documentos.

Cuadro 4. Cronograma de herramientas utilizadas en la Fase de Comprensión del Problema.

Actores institucionales	Cantidad	Herramienta utilizada	Fecha de realización
Directivo	1 (total del universo, 7).	Entrevista semiestructurada, cara a cara e individuales.	18/8

Coordinadora	1 (totalidad del universo).	Entrevista semiestructurada, cara a cara e individuales.	20/8
Voluntarios	32 (90% del universo)	Encuesta de formulario autosuministrado.	15/8
	1 (totalidad del universo).	Análisis documental página web.	16/8
	1 (totalidad del universo).	Análisis documental usuario de red social Facebook.	16/8
	1 (totalidad del universo).	Análisis documental usuario de Instagram.	16/8

Fuente: Elaboración propia.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, siguiendo la categorización de Yuni y Urbano (2006), cara a cara e individuales. El cuestionario fue estructurado en una primera instancia con base en los siguientes temas: a) presentación general de la institución y del entrevistado, b) ingreso de los voluntarios y c) seguimiento de los voluntarios (véase Anexo V, p.37 y Anexo VI, p.39). El guión no fue una estructura cerrada, sino que se orientó en el curso de la entrevista. No obstante esto, se previeron posibles preguntas para organizar el diálogo entre el investigador y el entrevistado.

Las entrevistas fueron pretesteadas para confirmar que las preguntas fueran claras y abiertas de forma tal que permitieran, pese a lo fragmentario del listado de temas, articular un discurso fluido y coherente. Teniendo en cuenta la salvedad de que el mismo carácter de semiestructurado hace que los cuestionarios sean intransferibles, el confirmar que la formulación de preguntas tentativas fue comprendida por exvoluntarios de otras organizaciones de educación no formal fue fundamental.

Dentro de la metodología general de esta investigación, optamos por utilizar una herramienta que proviene del campo de la investigación cuantitativa: la encuesta de cuestionario autoadministrado. Como establecen Yuni y Urbano:

La investigación por encuestas proviene del contexto de la investigación cuantitativa. Aunque puede recopilar información cualitativa, lo que caracteriza a la investigación por encuestas, es su intención de describir, analizar y establecer las relaciones entre variables en poblaciones o grupos particulares, generalmente de cierta extensión. (Yuni y Urbano, 2006, p. 63)

A efectos de esta investigación, las encuestas se revelaron como herramientas capaces de cubrir representativamente al colectivo más numeroso de la institución: los voluntarios. Es así que se realizó una encuesta de cuestionario autoadministrado

con formulario vía Google, articulado en torno a seis preguntas con opciones cerradas en todos los casos, pero con la posibilidad de agregar una opción diferente, en “otros” (véase Anexo VII, p.41).

La ventaja principal de esta técnica radica en lo sistemático y ordenado de los resultados recabados sobre lo que los actores consideran relevante, ya sea creencias, opiniones, gustos, etcétera. Esto permite, mediante el empleo de la estadística, relacionar variables y establecer hipótesis.

En este caso la participación del investigador es indirecta, pues si bien puede intervenir esclareciendo dudas de comprensión de la pauta, su papel activo está dado en la interpretación posterior de los datos recabados.

Se pretendió abarcar el universo, esto es, en el momento de la investigación, 43 voluntarios, pero se recibieron respuestas de 32. Al consultar con la coordinadora institucional, se confirmó que 7 voluntarios se habían desvinculado de la institución, hecho que reduce a un 10% la ausencia de respuesta.

Se realizaron dos pretesteos del cuestionario autoadministrado con voluntarios de otras organizaciones no gubernamentales. Ambos arrojaron resultados positivos y verosímiles con respecto a lo esperado. Por consiguiente, el cuestionario inicial no fue modificado.

Además, se realizó también análisis documental. Según Hernández Sampieri *et al.*, el análisis de documentos *“le sirve al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias, o situaciones y su funcionamiento cotidiano”* (Hernández Sampieri, 2010, p. 33).

Con todo documento sometido a la crítica formal (autenticidad, veracidad y representatividad) supone un desafío para el investigador la interpretación de la historicidad de los diferentes soportes materiales. Esta interpretación posibilita abonar la comprensión del contexto del fenómeno a estudiar. Según Yuri y Urbano este análisis *“posibilita hacer un pronóstico comprensivo e interpretativo de un suceso determinado”* (Yuni y Urbano, 2006, p. 100).

En el caso de nuestra investigación, los documentos analizados fueron el usuario de la red social Instagram, la página de la institución en la red social Facebook y su página web. En los tres casos se buscó registrar cuál era la presentación que la institución hacía de sí misma, ya que de las entrevistas exploratorias surgía que buena parte de los voluntarios accedía al centro luego de haber visto alguno de estos documentos. En este sentido, se buscó registrar si se convocaba explícitamente a participar como voluntario, si había algún tipo de descripción o requerimientos para la tarea y si se establecía un proceso claro de ingreso a la institución (véase Anexo VIII, p. 44).

Según Hernández Sampieri *et al.*, la triangulación de datos es la “*utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección*” (Hernández Sampieri *et al.*, 2010, p. 439). Este procedimiento consiste en combinar los resultados obtenidos por diferentes instrumentos o por distintos observadores, por ambos a la vez o por someter un mismo cuerpo de datos a distintos análisis teóricos.

Las triangulaciones por las que optamos siguiendo la clasificación de Denzin (1994) tomada por Yuni y Urbano son: triangulación de datos, comparando datos provenientes de distintas fuentes sobre un mismo hecho, y triangulación metodológica, utilizando diferentes métodos combinados (Denzin, 1994, citado en Yuni y Urbano, 2006).

Para la triangulación de datos, en una primera instancia se tomaron las preguntas fundamentales de investigación como guía o criterio de ordenamiento de técnicas. Se realizaron matrices de análisis de datos de las entrevistas semiestructuradas y de las encuestas de preguntas a voluntarios (véase Anexo IX, p. 53). El procesamiento de información consistió en identificar conceptos que fueran recurrentes en los resultados y posteriormente su ordenamiento en dos grandes dimensiones: a) proceso de ingreso de voluntarios a la institución, y b) seguimiento, coordinación y desvinculación de los voluntarios. Como se mencionó anteriormente, el trabajo de confrontación de resultados entre las entrevistas y las encuestas permitió que surgieran subcategorías dentro de cada una de las categorías.

Niveles y lógicas en juego: el Iceberg como analizador

La técnica del iceberg (Vandenberghe y Staessens, 1991) (véase Anexo XI, p.53) supone adentrarnos en lo que Frigerio *et al.* (1992) llaman la “cultura organizacional”, que implica visualizar las prácticas colectivas institucionales para lograr mayores grados de cambio. Así, el diagrama del iceberg comprende tres niveles: a) lo visible: en este apartado se establece lo evidente en una primera aproximación a los testimonios de los actores. Comprende lo dicho, lo visible, lo tangible; b) las prioridades: en este segundo apartado el investigador releva las regularidades, modos de hacer, de comunicar y costumbres institucionales. Se hace patente lo que se considera relevante en el centro educativo; y c) los elementos nucleadores: en este tercer apartado se evidencian valores, principios y supuestos básicos de la cultura institucional.

Lo primero que logra visualizarse luego del análisis de la información proporcionada por la institución es la centralidad de los niños como beneficiarios de la labor voluntaria. Esto se ve reflejado en las entrevistas realizadas:

Me parecía como que la infancia era un momento importante, como un momento de transición importante en la formación de las personas y que está bueno intentar focalizarse un poquito más y buscar capaz dar otras oportunidades, o mismo otra

visión [...] sí sigo creyendo en la infancia como un pilar importantísimo a la hora de formar adultos [...] (EV)

En la encuesta aplicada a voluntarios casi un 60% plantea que su ingreso se ha debido al interés por trabajar con niños frente a un 15% que plantea su interés en el trabajo con otros voluntarios y otro 15% que plantea su interés en la tarea por su formación personal. (EA)

Otra de las características visibles en la cultura organizacional es la centralidad del rol de la coordinadora:

En realidad lo principal es que yo soy el nexo entre todas las personas que forman parte del (nombre de la institución): las familias, los voluntarios, los niños. Es como que soy la persona que va todos los días y la cara visible por decirlo de alguna forma. (EC)

Vinculado con lo anterior, surge una segunda característica de la institución: la ausencia de registros en lo que refiere a roles dentro de ella.

Bien, en realidad no están escritas, o sea, nunca leí un papel o un documento donde dijera cuáles eran mis funciones específicas, pero entre lo que me fueron explicando en la entrevista y lo que fui aprendiendo en el día a día en el (nombre de la institución), más o menos, las fui aprendiendo. (EC).

Asimismo, el compromiso de los voluntarios no está explicitado en ningún documento formal. Si bien se enuncian las actividades en varios documentos (AD2 y AD3), de las entrevistas realizadas surge que no está formalizado el compromiso específico:

En realidad, escrito no, se le dice, en general se le cuenta que nosotros el compromiso que nosotros les pedimos es, bueno primero cumplir con el día que él dice que puede venir, ya te decía lunes, martes o miércoles, la idea es que el voluntario venga una vez por semana, nada más, no dos para que no se sobrecargue. (EC)

Otra de las características que surge de las entrevistas es la alta rotación de voluntarios. En este sentido, las encuestas realizadas a los voluntarios arrojan datos esclarecedores. Si bien al consultarlos sobre cuál estiman que será su permanencia en la institución más de un 80% de las respuestas oscilan entre los dos años y la no desvinculación, al preguntárseles por la antigüedad en la institución, un 47% declara tener menos de un año en la institución y un 35% menos de dos.

Otra de las características de la institución en su dimensión organizacional es el trabajo en comisiones. Esto surge en la presentación de la institución en redes

sociales (AD3) y también se ve reflejado en los resultados obtenidos en la encuesta a voluntarios, ya que un 75% declara participar, además de en la actividad con niños, en alguna comisión.

Sin embargo, en una entrevista realizada en la fase exploratoria, surge que el compromiso en el trabajo por comisiones es irregular:

También el involucramiento de los voluntarios en gestión es algo a mejorar, porque termina recayendo mucho trabajo siempre en los mismos, entonces los voluntarios se agotan y pasan de 100 a 0 en un mes, porque ya no pueden más. (EE2)

Por último, relacionado con una de las líneas analizadas en la segunda colecta de datos se plantea la diversidad de orígenes de los voluntarios:

Hay voluntarios que estudian desde psicólogos que se acercan mucho, porque también pasa eso, hay gente que, al estudiar carreras un poco más humanísticas o sociales, les sirve también como práctica, gente que estudia magisterio, psicología, ciencias sociales, pero también hay gente que estudia ingeniería o gente que no está estudiando nada, que solamente está trabajando, que viene, se acerca y ta, en realidad es muy variado. (EC)

En el nivel de lo prioritario es importante establecer lo que la institución considera importante en su funcionamiento.

En este sentido, la necesidad de generar mayor permanencia de los voluntarios dentro de la institución surge de las entrevistas realizadas y de los datos relevados en la encuesta a voluntarios. Como se expuso antes, si bien los voluntarios declaran su interés por permanecer en la institución más de dos años, diversas circunstancias hacen que el grado de rotación sea muy alto y esto atente con el estilo de trabajo con los niños que se pretende realizar en la institución.

Vinculada también a los fines de la institución, la diversidad de procedencias y la poca experiencia previa de los voluntarios en el trabajo con niños hacen que la formación se imponga como un objetivo central.

Por último, como ya se expuso en las características visibles de la organización, una mejor distribución de las tareas de comisiones no solo se visualiza como necesaria para un mejor funcionamiento, sino que repercutiría positivamente en el estímulo de voluntarios que se ven sobrecargados por las tareas.

En cuanto a lo nucleante, los valores y principios enunciados por la institución hacen referencia a una fuerte apuesta por el altruismo de sus voluntarios. El lema institucional (AD2 y AD3) parece condecir con este factor nucleante.

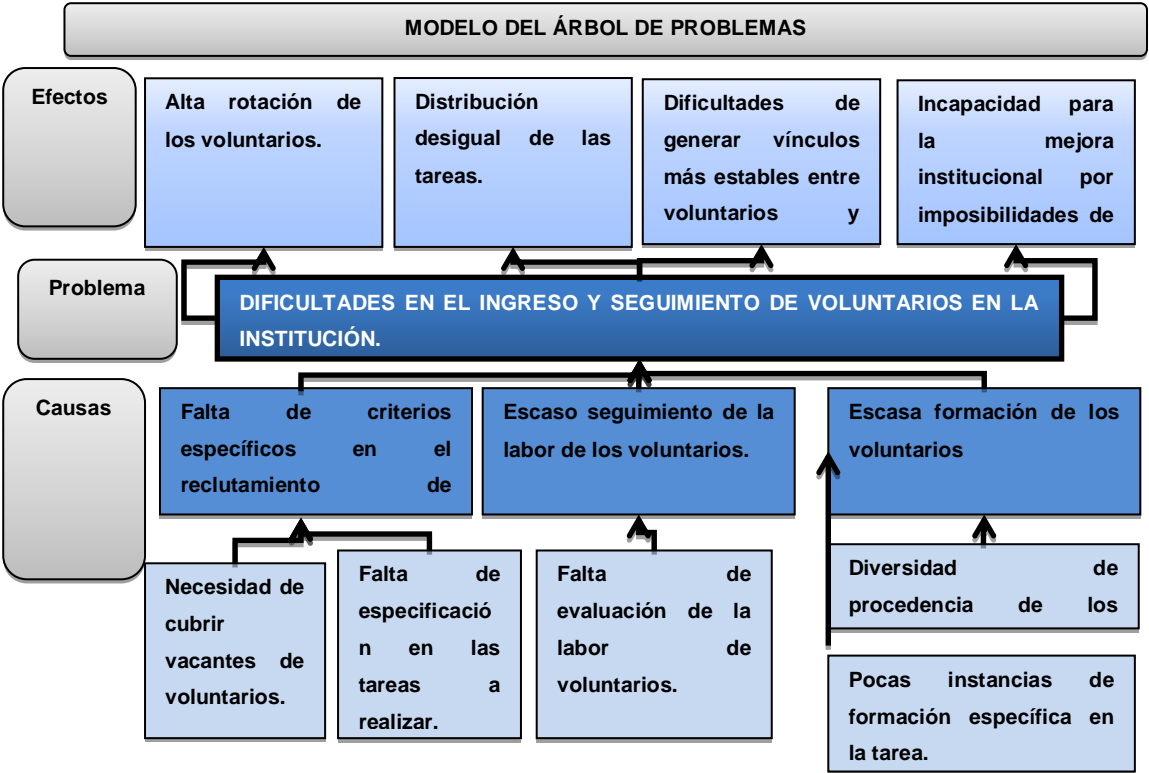
Sin embargo, surge de lo antes expuesto que esa invitación a la entrega no siempre es sostenida en el tiempo por los voluntarios. La laxitud a la hora del reclutamiento y el poco acompañamiento a los voluntarios podría explicar esta aparente contradicción entre los deseos de un mayor compromiso y la alta rotación.

III. Conclusiones y acuerdos con la organización

Aproximación diagnóstica

Se construyó un árbol de problemas, con su correspondiente árbol de objetivos (véase Anexo XII, p. 54). Este último es una herramienta para visualizar posibles líneas de intervención que posibiliten una mejora institucional.

Figura 4. Árbol de Problemas.



Fuente: Elaboración Propia.

Las causas atribuibles al problema están vinculadas al ingreso de voluntarios, ya sea a comienzos del año de actividades como durante su transcurso. Si bien existen criterios generales para el reclutamiento (mayoría de edad, interés en trabajar con

niños y disponibilidad horaria), no se registra la elaboración de un perfil de voluntario y una descripción detallada de tareas a realizar.

A su vez, la escasa formación específica de voluntarios causada por la diversidad de procedencias formativas tampoco es complementada por formación sistemática dentro de la institución que, en general, solo realiza algunos talleres iniciales de corta duración.

Los efectos más relevantes son la alta rotación de voluntarios, que genera un impacto negativo en la tarea cotidiana con los niños y le impiden a la organización consolidar un equipo estable que conozca la institución y pueda plantear nuevos horizontes de mejora.

De lo expresado surge la necesidad de diseñar instrumentos fundamentales para la institución, tales como perfil de voluntario, descripción de tareas, estrategias de comunicación organizacional, pautas de evaluación y diseño, ejecución y evaluación de instancias de formación para voluntarios. Este cambio sugerido a nivel institucional implica grandes desafíos en lo que refiere al diseño, registro y planificación de actividades con los voluntarios.

Referencias para el Plan de Mejora

Luego del proceso de diagnóstico, se pueden establecer posibles líneas de acción que conformen una estrategia planificada para la mejora institucional.

En primer lugar, se visualizan claramente las dimensiones donde este plan podría llevarse adelante, esto es, la dimensión organizacional y la dimensión pedagógica.

Dentro de la dimensión organizacional es fundamental un mayor acercamiento a las líneas que definen al centro en su práctica cotidiana y una mayor definición de roles y tareas de los actores institucionales. Para ello, sería necesaria una descripción detallada de la situación de partida y de los objetivos esperables en relación con el problema planteado: elaboración de un perfil de voluntario, elaboración de un perfil de la coordinadora institucional y una descripción de tareas de ambos perfiles y de lo requerido en las comisiones que actualmente funcionan en la institución. Además, sería conveniente evaluar la pertinencia y las tareas de las comisiones para optimizar el trabajo de los voluntarios en ellas.

También en la dimensión organizacional, se deberían relevar y evaluar las formas y medios de comunicación institucional interna y externa, para generar un posible plan comunicacional que optimice, entre otras cuestiones, el ingreso de nuevos voluntarios y su seguimiento.

En segundo lugar, atendiendo a la dimensión pedagógica, pero íntimamente vinculado con lo anterior, se debería elaborar un plan de evaluación de las tareas de los voluntarios en las actividades con los niños y en las comisiones. Esta evaluación deberá contar con datos concretos, como, por ejemplo, la asistencia de voluntarios, o contemplar aspectos más generales, como el generar mayores niveles de acompañamiento a los voluntarios en la tarea y la generación de mayor conocimiento interpersonal entre los diferentes actores. Asimismo, se debería proyectar un plan de formación continua, con base en la realidad de la institución y los requerimientos de los voluntarios.

Para estas tareas se torna fundamental la conformación de un equipo de trabajo que lidere el proyecto de mejora. De lo relevado en la investigación podría adelantarse que este debería estar integrado por la coordinadora institucional, por un integrante de la Comisión Recursos Humanos y por algún voluntario (que podría pertenecer a la Comisión Directiva) que esté dispuesto al trabajo y la ejecución del referido plan.

Con respecto al tiempo estimado para la elaboración y puesta en práctica del plan, podría estimarse un período comprendido entre octubre y diciembre del presente año, tomando como horizonte posible de implementación el comienzo de actividades con los voluntarios en 2020.

Bibliografía

- Agost, M. R.; Fernández, V. y Martínez, J. (s/d) ¿Por qué decidimos ser voluntarios? Jornades de Foment de la Investigació, Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, España. Accedido el 26 de agosto, 2019, desde http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79720/Forum_2002_36.pdf?sequence=1.
- Batthyány, K. y Cabrera M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Montevideo: Universidad de la República.
- Camors, J. (2008). Educación no formal: concepción que sustenta la política del MEC. En AAVV, *Aportes a las prácticas de Educación no Formal desde la investigación educativa*. Montevideo. Accedido el 26 de agosto, 2019, desde <https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/TEMPORETTI/EducaNoFormal/Educaci%C3%B3n%20no%20formal.%20Camors%20J.pdf>.
- Frigerio, G.; Poggi, M.; Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*. Buenos Aires: TROQVEL.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- García, J. y Comes, J. A. (1995). *El voluntariado como recurso social*. Premio Bancaixa de investigación sobre Servicios Sociales 1994. Valencia: Bancaixa.
- Georgalis, M. (2013.). *El movimiento Scout como experiencia de participación y voluntariado juvenil en Uruguay*. Tesis de grado en Trabajo Social. Montevideo: Universidad de la República. Accedido el 26 de agosto, 2019, desde <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/7202>.
- Gonnet, M. (2013). *Voluntariado en el Uruguay: aportes para la problematización de las políticas sociales actuales*. Tesis de grado en Trabajo Social. Montevideo: Universidad de la República.
- Ley n.º 17.885 (2005). *Registro Nacional de Leyes y Decretos*. Montevideo, 19 de agosto.
- Ley n.º 18.437 (2008). *Registro Nacional de Leyes y Decretos*. Montevideo, 12 de diciembre.

Ministerio de Desarrollo Social (s/f). Uruguay Voluntariado. Accedido el 26 de agosto, 2019, desde <https://voluntariado.mides.gub.uy/>.

Navajo, P. (2004). Iniciativa social y Estado de Bienestar. Accedido el 26 de agosto, 2019, desde <http://www.iniciativasocial.net/index.htm>.

Organización de Naciones Unidas (s/f). Día del Voluntariado. Accedido el 26 de agosto, 2019, desde <https://www.un.org/es/events/volunteerday/>.

Pizarro, R. (2001). La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada prospectiva desde América Latina. *Estudios estadísticos y prospectivos*, 7. Accedido el 26 de agosto, 2019, desde <https://bibliotecas.ort.edu.uy/bibid/80174/file/1604>.

Real Academia Española (2018). *Diccionario de la lengua española*. Accedido el 12 de agosto, 2019, desde <https://dej.rae.es/lema/voluntariado>.

Vázquez, M. I. (2007). *La gestión educativa en acción. La metodología de casos*. Montevideo: Universidad ORT Uruguay.

Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*, volúmenes 1,2 y 3. Córdoba: Editorial Brujas.

Anexos

Anexo I Codificación de las técnicas aplicadas

EE-Entrevista Exploratoria.

EV-Entrevista a voluntario.

EC-Entrevista a Coordinadora Institucional.

EA-Encuesta de cuestionario autoadministrado.

AD1-Análisis documental 1 (usuario de Instagram de la institución).

AD2-Análisis documental 2 (usuario de Facebook de la institución).

AD3-Análisis documental 3 (página web de la institución).

Anexo II Pauta de la entrevista exploratoria a la coordinadora institucional

19 horas.

Buenas tardes, mi nombre es R.S. y pretendo realizar una investigación dentro de la institución en el marco de una maestría en gestión de la Universidad ORT Uruguay.

Voy a hacerte unas preguntas para acercarme a lo que es la institución y a algunas características como para ubicarme bien donde estoy empezando a trabajar.

(Investigador:I)

I: ¿Qué es la institución, ¿cómo surgió?, ¿qué actividades realizan?

I: ¿Cómo se acercan los chiquilines y cómo se presenta la institución cuando invita a los chiquilines a formar parte? No sé si tienen algún convenio o están vinculados con alguna institución barrial, ¿cómo hacen para que los chiquilines, conozcan a la institución y vengan?

I: ¿Cómo se acercan los voluntarios y como es el régimen de voluntariado? ¿Qué se les pide? ¿Hay algún proceso de inducción, es decir, de contarles como es la institución, y de qué tienen que hacer?

I: ¿Tienen algún tipo de formación para voluntarios, ¿qué es lo que se les pide para que puedan trabajar con los niños, y qué es lo que se trabaja y lo que no?

I: ¿Tienen los voluntarios alguna instancia de planificación, evaluación de las actividades, eso se lo comunican a alguien?

I: ¿Tienen algún tipo de evaluación de sus actividades?

I: ¿Cómo está integrado el (nombre de la institución) a nivel de organización?

I: ¿Tienen un ingreso estatal o de alguna organización?

I: ¿Tu cargo es rentado?

I: ¿Hay algo que quieras agregar, que te parezca importante, pensando en acercarme en una mirada más académica para hacer lo mejor acá en el (nombre de la institución) desde lo organizacional?

Anexo III Pauta de la entrevista exploratoria a voluntaria

19:00 horas.

Buenas tardes, mi nombre es R.S. y pretendo realizar una investigación dentro de la institución en el marco de una maestría en gestión de la Universidad ORT Uruguay.

Voy a hacerte unas preguntas para acercarme a lo que es la institución y a algunas características como para ubicarme bien donde estoy empezando a trabajar.

(Investigador: I)

I: ¿Cuál es tu tarea dentro de la institución y desde cuándo?

I: ¿Qué tareas realizan? ¿Una mediación con instituciones como por ejemplo, la escuela?

I: ¿Tienen identificados esos centros?

I: ¿Qué es la institución? ¿Cómo funciona?

I: ¿Quiénes son los que participan, tanto voluntarios como chiquilines?

I: ¿Tienen algún apoyo externo para financiación, para logística, para formación?

I: Con respecto a la financiación ¿Tienen un cálculo de cuánto gasta el (nombre de la institución) periódicamente, cuales son las necesidades más importantes, etc.?

I: Te preguntaba si tienen algún control de asistencia, vos me dijiste que no, pero que se les recuerda por mensaje. ¿Tienen algún tipo de reunión de coordinación general en algún momento del mes, en el trimestre o anual?

I: ¿Tienen algún tipo de protocolo de protección a la infancia? ¿O algo similar previendo alguna dificultad de violencia entre los niños, entre algún voluntario y niño, padres etc.?

I: Con respecto a los voluntarios ¿Qué permanencia tienen en el (nombre de la institución) aproximadamente, hay algún núcleo que se haya mantenido numéricamente importante, tienen medido eso?

I: ¿Qué dificultades, o aspectos a mejorar, ya sea porque están andando bien y quieren que anden mejor o porque no están andando del todo bien en la institución? En todas las áreas ¿qué cosas vos visualizas que te parece que pueden ser mejoradas?

Anexo IV Tabla de análisis por temática, actores y dimensiones

Aporte textual con código de referencia	Temática	Actores	Dimensión DP-DA-DO- DC	Observaciones
<p>“hay voluntarios que llegan porque alguno de nosotros, varios, nos pasamos hablando mucho del (nombre de la institución) en nuestras vidas, porque realmente sucede, y a los que nos dicen ‘me encantaría hacer esto’ los invitamos (nombre de la institución) que está buenísimo, que te va a hacer re bien, etc.” EE1</p>	<p>Ingreso de voluntarios a la institución.</p>	<p>Voluntarios.</p>	<p>DO</p>	<p>-Importancia de la experiencia personal de los voluntarios para motivar el ingreso de nuevos voluntarios. -“te va a hacer re bien”, posible motivación del ingreso de voluntarios.</p>
<p>“Muchos llegan por ahí, ya que son conocidos de alguien que forma parte del (nombre de la institución) y después este año hay muchos voluntarios llegaron por una página que se llama Involucrate, se hacen eventos y reúne distintas ONG o lugares donde uno puede acercarse a hacer voluntariados (sic), entonces acá el año pasado ingresamos en esta página.” EE1</p>	<p>Ingreso de voluntarios a la institución.</p>	<p>Voluntarios.</p>	<p>DO</p>	<p>-Ingreso por conocidos, por el boca a boca. -Ingreso por la página Involucrate (posible análisis de lo que presentan de la institución.</p>
<p>“muchos y muchas se acercan, porque estudian psicología y quieren empezar a meterse más en el mundo de la niñez, de poder explorar un poco ahí para ver si realmente les</p>	<p>Ingreso de voluntarios a la institución.</p>	<p>Voluntarios.</p>	<p>DO</p>	<p>- Ingreso de estudiantes de la carrera de Psicología.</p>

gusta lo que están estudiando. EE1				
<p>“Con respecto al proceso de selección, ellos tienen que mandarnos un correo diciendo que están interesados por la propuesta, cuando entras a la página del (nombre de la institución está el correo de recursos humanos para que se contacten, Facebook e Instagram, esta última está siendo una red bastante productiva, nosotros la creamos el año pasado y está bueno porque se usa mucho y mucha gente nos conoce y nos escriben a través de ella, luego de inscribirse ellos vienen al (nombre de la institución donde se pacta la entrevista que en general son de a 3 o 4 personas, por un tema de tiempos.” EE1</p>	Ingreso de voluntarios a la institución	Voluntarios.	DO	<p>-Posible proceso de ingreso a la institución.</p> <p>-Redes sociales de la institución.</p>
<p>“Desde el año pasado a este, hubo un recambio de la mitad de voluntarios más o menos, un poquito más quizás.”EE1</p>	Recambio de voluntarios.	Voluntarios.	DO-DP	-Gran recambio de voluntarios en un año.
<p>“ahora hay mucho recambio de voluntarios, en general de un año a otro se mantienen entre unos 15 y 20 aproximadamente, y así que haya permanecido a lo largo de dos o tres años muy pocos, ponele que andamos por debajo de los 10 seguro, acercándose a los 5.” EE2</p>	Recambio de voluntarios.	Voluntarios	DO-DP	-Gran recambio de voluntarios en un año.
<p>“la permanencia de los voluntarios es como una dificultad grande, porque eso influye muchos en los niños, no solamente porque ellos generan relaciones, o sea, si trabajan con</p>	Recambio de voluntarios	Voluntarios. Niños.	DO-DP	-Incidencia del gran recambio de voluntarios en los niños que asisten a la institución.

<p>una persona todo el año, la ven una vez o más por semana, generan un apego que no está bueno que se pierda y más ese volumen, porque una, cinco o diez personas ponele, pero que se vayan 20 personas cada año es como complicado” EE2</p>				
<p>“De lunes a miércoles vienen voluntarios, que no necesariamente son profesionales, ni trabajaron con niños, hay de todo, estudiantes de psicología son los que vienen más, pero hay ingenieros, químicos, etc” EE1</p>	<p>Formación de los voluntarios de la institución.</p>	<p>Voluntarios.</p>	<p>DO DP</p>	<p>-Formación diversa de los voluntarios de la institución.</p>
<p>“que además también desde la parte de formación de los recursos humanos también no está muy bueno, porque además de que se invierte un tiempo en hacer la formación, los voluntarios van adquiriendo conocimientos, porque los talleres de formación son muy básicos, entonces la formación real la adquirís con los niños entonces es volver a empezar todos los años con gente que no tiene experiencia, que no sabe cómo manejar cierta situaciones y no está bueno para el funcionamiento del (nombre de la institución)”EE2</p>	<p>Formación de los voluntarios de la institución.</p>	<p>Voluntarios.Niños.</p>	<p>DO-DP</p>	<p>-Formación de los voluntarios. Al rotar no hay acumulación de conocimiento logrado en base a la experiencia.</p>
<p>“No se les exige que tengan estudios, se les exige compromiso, que asistan los días pactados y que si van a faltar avisen con un rango de tiempo, que no sea algo del mismo día, que tengan en cuenta que es una responsabilidad, como cuando uno trabaja, que</p>	<p>Compromiso de los voluntarios.</p>	<p>Voluntarios</p>	<p>DO-DA</p>	<p>Compromiso medido en asistencia, en aviso previo ante inasistencias.</p>

<p>si falta avisa, que si se enferma lo dice o si llega tarde avisa, esto no deja de ser un compromiso, y sobre todo para el funcionamiento correcto del (nombre de la institución). Siempre a la mitad del año la gente está con parciales, un poco complicados y bueno tienden a faltar, entonces en un día que te faltaron 4 o 5 voluntarios y tienes 30 niños se complica la realización de las actividades.” EE1</p>				
<p>“Capaz es un tema de reclutamiento, plantear una exigencia más grande de la que estamos planteando, pero nada, termina siendo poco el involucramiento. Vienen hacen la actividad y se van entonces después las ferias, las limpiezas, la plata y todo hay que estar llevándola entre pocos y es una carga pesadísima y bueno creo que eso ya es un montón.”EE2</p>	<p>Compromiso de los voluntarios.</p>	<p>Voluntarios.</p>	<p>DO-DA</p>	<p>En el “reclutamiento” se le podría plantear mayor exigencia en el compromiso.</p>
<p>“digamos que nos manejamos por comisiones: comisión directiva, la que toma las decisiones más maduras dentro del (nombre de la institución), formada por voluntarios que llevan varios años, por un tema de que conocen un poco más todo lo del (nombre de la institución), ya que hay que estar tomando decisiones constantemente, todos los días llega alguien que quiere hacer una donación, o nos habla una madre de cierta situación que le ocurrió al hijo, siempre hay que estar tomando decisiones que a veces se hace difícil eso de que sea una directiva porque somos, yo en realidad como coordinadora no formo parte legalmente de la directiva pero trabajamos en conjunto</p>	<p>Organización del equipo de gestión.</p>	<p>Directiva. Coordinadora. Voluntarios.</p>	<p>DO DP</p>	<p>Comisión directiva, integración y funcionamiento.</p>

<p>constantemente, hacemos reuniones cada dos semanas, donde se actualiza la orden del día, bajamos temas para charlar, y dentro de la directiva lo que surgió este año, es que todos los que forman esta parte son referentes de una de las comisiones.” EE1</p>				
<p>“Lo que tiene el (nombre de la institución) es que como esta hace muchos años en el barrio es un lugar conocido, los vecinos saben que existe, no todos, algunos pasan y se quedan mirando, pero es conocido por la mayoría de los chiquilines que vienen, ya que son todos de la vuelta de barrio Sur, entonces se cuentan entre ellos, y bueno hasta el año pasado salíamos a hacer barriadas, y cuando veíamos a un par de chiquilines invitábamos a las familias para que se acercaran y empezaran a venir” EE1</p>	<p>Vínculo con el barrio.</p>	<p>Familias de los niños. Niños. Vecinos.</p>	<p>DC-DO</p>	<p>Los niños son de “la vuelta del Barrio Sur”.</p>
<p>“Así que la primer semana de enero empezamos a hacer actividades de verano, una vez por semana, y lo que pasó fue que la mayoría de los chiquilines que estaban inscriptos el año pasado, se volvieron a inscribir, y en realidad entre los chiquilines que ya venían, los hermanos que a veces tenían 3 y se sumaron porque ya tenían 4 y algún que otro conocido vecino llegamos al número estimado que es entre 30 y 35 chiquilines.”</p>	<p>Inscripción de los niños en la organización.</p>	<p>Niños.</p>	<p>DO</p>	

<p>“Eventos, por ejemplo ferias americanas, cafés solidarios, hicimos un evento en un bar donde cantaron dos chiquilinas y se vendió comida, todo lo que se nos ocurra y pueda llevarse a cabo con el fin de que implique una entrada de dinero al (nombre de la institución), que en realidad por donde entra más plata.”</p>	<p>Financiación de actividades.</p>	<p>Voluntarios.Co munidad</p>	<p>DO-DA</p>	<p>Las actividades son variadas pero no parecen fijas.</p>
<p>“la comisión de donaciones, que es la que se encarga de la donación de meriendas(...) entonces las donaciones muchas veces vienen de ahí, o para los materiales que utilizamos, si alguien tiene una donación en especial también”</p>	<p>Financiación de actividades.</p>	<p>Voluntarios.</p>	<p>DO-DA</p>	<p>La merienda (que es clave en todas las actividades) depende de donaciones.</p>

Anexo V Cuestionario entrevista semiestructurada a coordinador institucional

A) PRESENTACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO Y DE LA INSTITUCIÓN.

Posibles preguntas.

- 1) ¿Qué es el (nombre de la institución)?
- 2) ¿Cuál ha sido la historia de la institución?
- 3) ¿Cómo se vinculó con la institución?
- 4) ¿Qué rol y qué funciones desempeña?
- 5) ¿Cómo se realiza el ingreso de voluntarios?

B) INGRESO DE VOLUNTARIOS.

Posibles preguntas.

- 6) ¿Qué medios se utilizan para realizar la convocatoria a nuevos voluntarios?
- 7) ¿Cuál es el proceso de ingreso de los mismos?
- 8) ¿Cuál es el perfil de voluntario que se busca?
- 9) ¿Cómo es el compromiso que se les solicita?

C) SEGUIMIENTO DE VOLUNTARIOS

Posibles preguntas.

- 10) ¿Qué tipo de seguimiento se les realiza a los voluntarios para acompañarlos en las tareas?

11) ¿Existen instancias de coordinación entre voluntarios? ¿Qué características tienen?

12) ¿Existen instancias de sociabilidad entre voluntarios? ¿Qué características tienen?

13) ¿Cómo se realizan los procesos de desvinculación? ¿Qué motivos aducen los voluntarios al desvincularse de la institución?

Anexo VI Cuestionario entrevista semiestructurada. Voluntario.

A) PRESENTACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO Y DE LA INSTITUCIÓN.

Posibles preguntas.

- 1) ¿Qué es la institución?
- 2) ¿Cuál ha sido la historia de la institución?
- 3) ¿Cómo se vinculó con la institución?
- 4) ¿Qué rol y qué funciones desempeña?

B) INGRESO DE VOLUNTARIOS.

Posibles preguntas.

- 5) ¿Cuáles fueron sus motivaciones al entrar en la institución?
- 6) ¿Cómo fue su proceso de ingreso a la institución?
- 7) ¿En qué consiste el compromiso que se les solicita?

C) SEGUIMIENTO DE VOLUNTARIOS.

Posibles preguntas.

- 10) ¿Qué tipo de seguimiento se les realiza a los voluntarios para acompañarlos en las tareas?
- 11) ¿Existen instancias de coordinación entre voluntarios? ¿Qué características tienen?

12) ¿Existen instancias de sociabilidad entre voluntarios? ¿Qué características tienen?

13) ¿Cómo se realizan los procesos de desvinculación? ¿Qué motivos aducen los voluntarios al desvincularse de la institución?

Anexo VII Encuesta de cuestionario autoadministrado

Cuestionario a voluntarios del (nombre de la institución).

Gracias por tomarse tiempo para responder este cuestionario. La información que proporcione es totalmente confidencial y resultará de vital importancia para la elaboración de un Proyecto de Investigación Organizacional en el marco de la Maestría de Gestión Educativa de la Universidad ORT Uruguay. Lo relevado pretenderá servir como insumo para la mejora institucional del (nombre de la institución). Gracias nuevamente.

*Obligatorio

¿Cómo fue su ingreso a la institución? *

Por intermedio de Internet (página web del (nombre de la institución) o de otros sitios referidos a voluntariado).

Por intermedio de alguna organización educativa u otro tipo de institución.

Por intermedio de algún conocido que sea o haya sido voluntario.

Otro:

¿Qué motivó su ingreso a la institución? (puede seleccionar varios motivos). *

Interés por ayudar a los niños.

Interés por realizar una actividad social con otros voluntarios.

Interés por lograr un reconocimiento social a nivel personal.

Interés por la formación personal.

Interés por realizar una tarea que pueda reportar algún crédito a nivel académico o laboral.

Otro:

¿Cuál es su compromiso actual con la institución? *

Tareas directas con los niños, de planificación de actividades, de participación en alguna comisión y de reuniones generales.

Tareas directas con los niños en la elaboración de la merienda, de participación de alguna comisión y de participación en reuniones generales.

Tareas de mantenimiento, de participación en alguna comisión y de participación en reuniones generales.

El compromiso es variable.

Otro:

¿Cuál es su antigüedad en la institución? *

Menos de un año.

Entre uno y dos años.

Entre dos y tres años.

Más de tres años.

Otro:

Teniendo en cuenta los años en los que ha permanecido en la institución, ¿cuánto tiempo total estima que será su permanencia en la institución? *

Un año.

Dos años.

Tres a cinco años.

Más de cinco años.

Otro:

¿Qué motivos lo llevarían a desvincularse de la institución? *

Condicionamientos laborales o de formación.

Condicionamientos familiares.

Desacuerdo con la metodología de trabajo de la institución.

Problemas de relacionamiento con los niños.

Problemas de relacionamiento con otros voluntarios o directivos.

Otro:

ENVIAR

ANEXO VIII Análisis documental Instagram

Dimensión	Registro	Código
DC	475 perfiles seguidores-1000 perfiles seguidos	AD1
DO-DP	Historias de Instagram registradas: -Día de la Niñez. -Vacaciones -Café solidario -Primer día! -Verano! -Paseo! -Resumen 2018 -Fin de año! -Campamento! -Último día -Merienda -Cómo colaborar -Picninc	AD1

DC	Cantidad de fotos publicadas 24	AD1
DC	Promedio de "likes" por publicación: 52	AD1

Anexo IX Matriz de análisis Facebook de la institución.

Dimensión	Registros	Código
DP	(lema institucional)	AD2
DO DP	<p>Misión</p> <p>Somos una organización de voluntarios que fomentamos el desarrollo integral de niños y adolescentes de barrio Sur y Palermo.</p> <p>Promovemos valores mediante el ejemplo cotidiano y la generación de un vínculo respetuoso y afectivo en búsqueda del desarrollo de sus potencialidades</p>	AD2
DO DP	<p>El (nombre de la institución) funciona lunes, miércoles y viernes con 30 niños de entre 4 y 12 años, del Barrio Sur y Palermo que se encuentran en situación de vulnerabilidad social. Nuestra misión es fomentar la educación no formal infantil, así como también estimular la capacidad lúdica y desarrollo personal de quienes asisten a ella mediante talleres de expresión plástica, corporal, educación física, música y teatro. Adicionalmente, compartimos una merienda diaria con los niños, generando un espacio de diálogo grupal en el cual les transmitimos valores de compañerismo, respeto, solidaridad y amistad.</p>	AD2
DO DP	<p>El (nombre de la institución) funciona por el apoyo incondicional de voluntarios que se encargan de coordinar y realizar las actividades con los niños cada día. La logística se organiza a través de comisiones con distintos objetivos, también compuestas por voluntarios, que logran el funcionamiento y el mantenimiento de la organización.</p>	AD2
DA	<p>Nuestra ONG se financia únicamente través de donaciones de particulares y empresas, socios colaboradores y eventos de recaudación, no contamos con ningún tipo de apoyo estatal.</p>	AD2
DA	<p>Organización No Gubernamental (nombre de la institución) personería jurídica XXX, ubicada en la calle XXX.</p>	AD2

Anexo X Matriz de análisis de página web de la institución.

Dimensión	Sección de la página web	Registros	Observaciones	Código
Presentación general	Presentación general	<p>-Nombre de la institución.</p> <p>-Secciones: Inicio, Historia, Quiénes somos, Donaciones, Contactos.</p> <p>-Datos de contacto.</p>		AD3
DP-DO-DA-DC	Inicio	<p>El Inicio se estructura en tres grandes espacios de información:</p> <p>1-Una portada de grandes dimensiones donde se suceden fotos de los niños de la institución y una leyenda más pequeña: (lema institucional).</p> <p>2- ¿Quiénes somos? Somos una Asociación Civil sin fines de lucro, con sede en la calle XXX en el corazón del Barrio Sur y Palermo. Desde el año 1972 colaboramos en el barrio en forma voluntaria y en un inmueble de propiedad de la Asociación.</p> <p>Allí trabajamos con unos 30 niños de 4 a 12 años en situación de vulnerabilidad social y realizamos con ellos actividades recreativas y educativas con el fin de fomentar su desarrollo integral.</p> <p>3-Formas de colaborar.</p>	<p>-Llama la atención el espacio destinado a la fotografía de niños y la buena calidad de las imágenes.</p> <p>-Las posibilidades de colaboración están claramente establecidas.</p>	AD3
DO DP DA	Historia	<p>El (nombre de la institución) nació en 1972 a raíz de una iniciativa de un grupo de la Parroquia XXX , para colaborar con la promoción social de los niños y jóvenes del barrio Sur y Palermo.</p> <p>Se comenzó mediante un trabajo puntual con 25 niños del barrio, realizando juegos y actividades</p>	<p>Se consignan: - el origen,</p> <p>-la importancia de la merienda,</p> <p>-la adquisición</p>	AD2

		<p>adaptados a las diferentes edades.</p> <p>Con el tiempo las actividades fueron cambiando ajustándose a las necesidades que los niños y las familias del barrio transmitían a los voluntarios. Es así como en 1984 comienzan a sumarse las meriendas a las tardes del (nombre de la institución).</p> <p>Con los años las necesidades de nuevas actividades y áreas de trabajo fueron cambiando, desde apoyo escolar, asistencia social, capacitación para adolescentes, hasta talleres formativos y recreativos. Es así como se hizo fundamental contar con un local propio en el barrio que se obtuvo en 1989, gracias a una donación de la organización católica alemana XXX.</p> <p>Actualmente el (nombre de la institución) continúa funcionando con el esfuerzo y motivación de un grupo de voluntarios que día a día trabaja para lograr un mejor lugar para los niños del barrio.</p> <p>Los recursos del (nombre de la institución) provienen de donaciones de socios, empresas colaboradoras y campañas de recaudación. Por eso agradecemos el apoyo y colaboración de todos para seguir construyendo este sueño juntos.</p> <p>¡Vení a conocernos!</p>	<p>de la sede,</p> <p>-la labor presente y</p> <p>-el pedido de colaboraciones.</p>	
DO DP	¿Quiénes somos?	<p>Nuestra Misión.</p> <p>Somos un grupo de voluntarios que fomentamos el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes de barrio Sur y Palermo.</p> <p>Buscamos orientarlos en valores mediante el ejemplo cotidiano y la</p>		AD3

		<p>generación de un vínculo respetuoso y afectivo.</p> <p>Actividades.</p> <p>El (nombre de la institución) funciona en formatos de talleres con actividades recreativas y educativas realizadas por los voluntarios los días lunes a jueves de 18 a 20 hrs.</p> <p>Siempre terminamos la actividad del día compartiendo una rica merienda.</p>		
DP	¿Quiénes somos?	<p>El (nombre de la institución) funciona por el apoyo incondicional de voluntarios que se encargan de coordinar y realizar las actividades con los niños cada día. La logística se organiza a través de comisiones con distintos objetivos, también compuestas por voluntarios, que logran el funcionamiento y el mantenimiento de la organización.</p> <p>Comisiones.</p> <p>Nos organizamos en distintas comisiones para dividirnos tareas y trabajar más ordenados. Los voluntarios eligen trabajar en las comisiones que deseen aportar y que más les guste:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donaciones • Recursos Humanos • Socios • Finanzas • Comunicación • Eventos • Mantenimiento 		AD3
DA	¿Quiénes somos? Trabaja con nosotros.	10 ventajas	Llama la atención lo centradas que están las 10 razones en el crecimiento del	AD3

		<p>de ser</p> <p>voluntario</p> <p>Conocés personas</p> <p>Amplía tus redes sociales y conocés personas con tus mismos intereses.</p> <p>Te hace conocerte</p> <p>Descubrís tus competencias y habilidades, te hace conocer lo mejor de ti</p> <p>Te sentís mejor</p> <p>Al desarrollar tu empatía te permite aumentar tu realización personal.</p> <p>Aportás tu granito</p> <p>Trabajar como voluntario en cualquier actividad es una forma de aportar y ayudar a la construcción social.</p> <p>AGREGA VALOR</p> <p>Te permite desarrollarte, poner en práctica tus conocimientos y potenciar tus capacidades y habilidades.</p> <p>INVIERTE TU TIEMPO</p> <p>Disfrutá y aprovechá tu tiempo libre invirtiéndolo en una tarea de ayuda a otros y satisfacción personal.</p> <p>complementa tus conocimientos</p> <p>Las nuevas experiencias permiten conocer otras realidades. Además compartir espacios con personas con otros puntos de vista y realidades distintas permite aumentar tus conocimientos sobre tí mismo y los demás.</p>	<p>voluntario y no con los beneficiarios o la transformación social.</p>	
--	--	--	--	--

		<p>Te hace feliz</p> <p>El voluntariado es muy reconfortante y eso genera mucha satisfacción.</p> <p>Dejá tu huella</p> <p>Cooperás en conjunto con otros para cambiar la realidad y contribuís a los buenos cambios</p> <p>Es divertido</p> <p>En el (nombre de la institución) niños y voluntarios nos divertimos muchísimo. ¡Vení a conocernos!</p>		
DA DO	Donaciones.	<p>Nuestra misión es fomentar la educación infantil, estimular la capacidad lúdica y el desarrollo personal de los niños.</p> <p>En el (nombre de la institución) nuestro lema es (lema institucional) creemos que este lema nos identifica y es parte del fuerte valor que queremos transmitir a los niños.</p> <p>Durante estos años hemos recibido el apoyo de empresas, socios y diferentes profesionales que de forma gratuita nos han brindado su apoyo y nos permiten lograr nuestro trabajo.</p> <p>Para llevar adelante día a día el (nombre de la institución), para pagar los gastos que se generan y sostener la infraestructura es necesario e indispensable el apoyo económico. Por ese motivo invitamos a todos los que quieran sumarse al (nombre de la institución) colaborando como socios</p>	<p>Destaca la colaboración de empresas, socios y profesionales.</p> <p>Llama la atención que pertenezcan a una red llamada Colectate para realizar donaciones en dinero.</p>	AD3

amigos, aportando libremente y desde el lugar que deseen a nuestra (nombre de la institución)

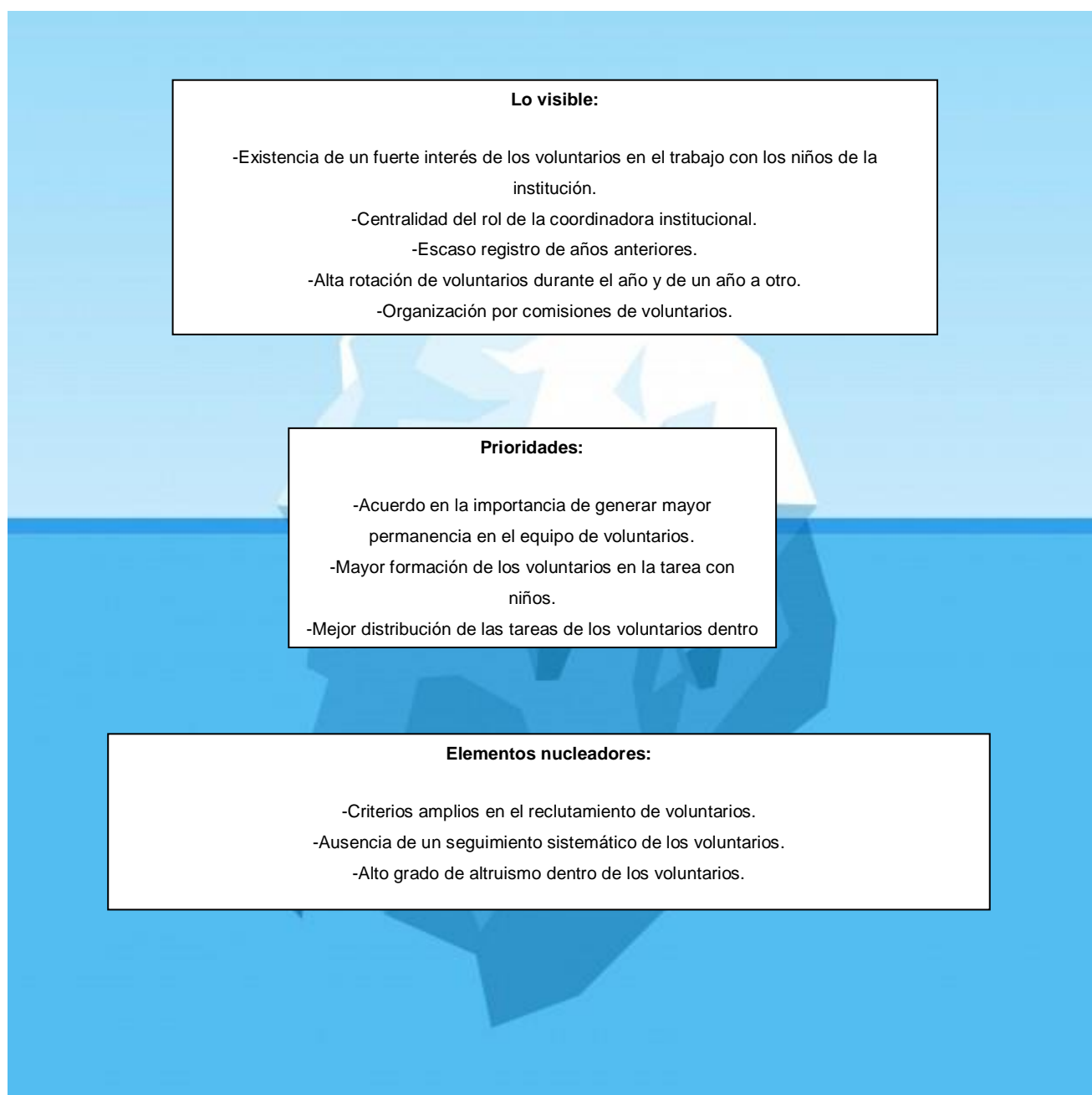
Cuando pensamos en nuestros socios amigos apostamos a la empatía y la construcción en conjunto para el apoyo de los niños del barrio Sur y Palermo.

Si querés ser socio o enviarnos una donación podés comunicarte al XXX o escribirnos a XXX@gmail.com o XXX@gmail.com

Si está dentro de tus posibilidades también podés realizar un depósito de forma segura. El (nombre de la institución) forma parte de la red de colectas XXX, que dispone de una plataforma web segura donde podés realizar un depósito de dinero a través de los principales medios de pago. ¡Enterate más en XXX.com.uy!

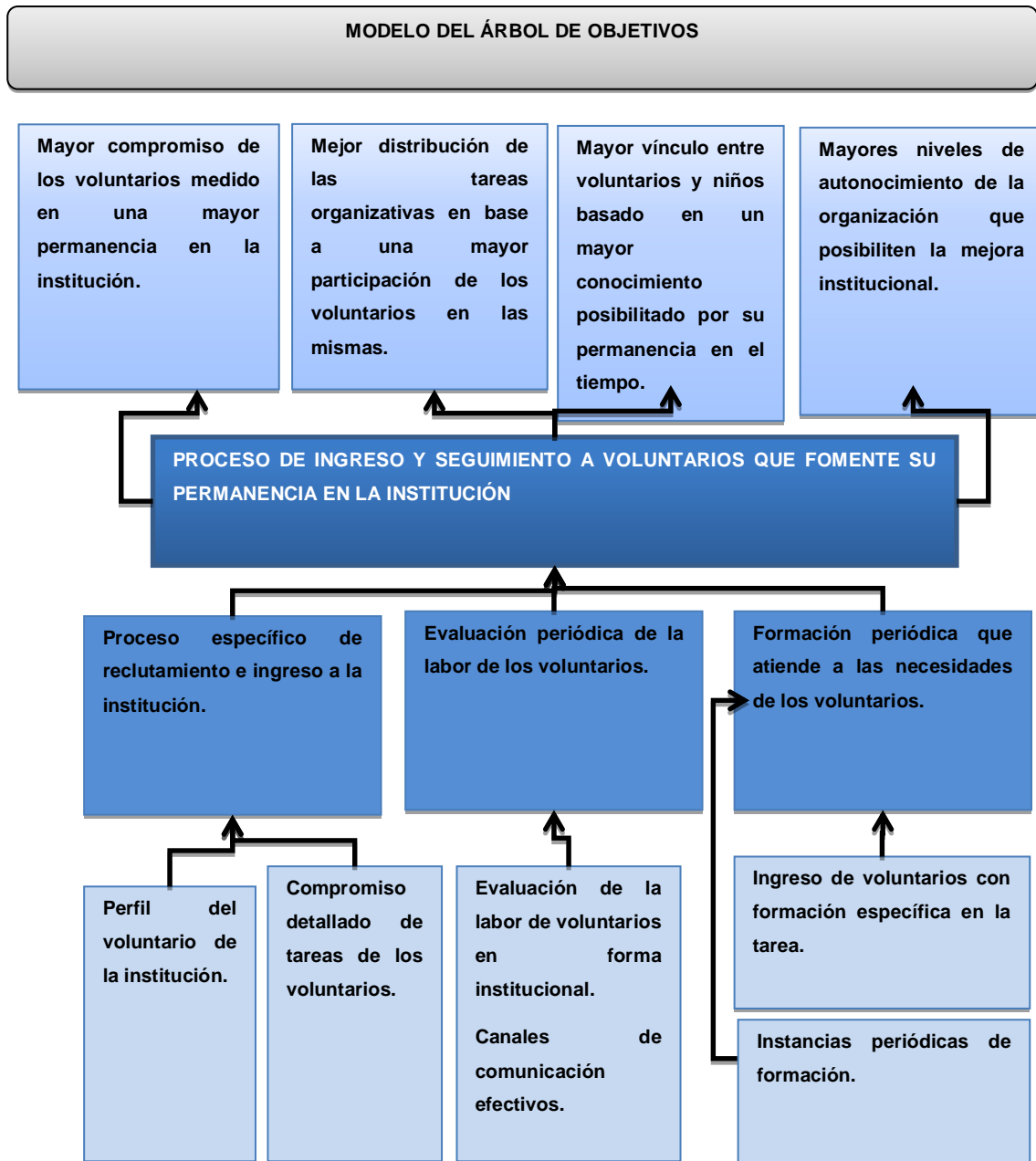
Desde la directiva, la comisión de socios y donaciones, los voluntarios y niños del (nombre de la institución) te agradecemos y te invitamos a conocer el (nombre de la institución)

Anexo XI Técnica del Iceberg



Fuente: Elaboración propia.

Anexo XII Árbol de Objetivos



Anexo II. Plan de Mejora Organizacional

Universidad ORT Uruguay

Master en Gestión Educativa

Proyecto de Mejora Organizacional

Investigador: Rodolfo Sosa Jacué

Fecha: 26 de noviembre de 2019

Índice

I. ANTECEDENTES	3
1.1 Aproximación diagnóstica	3
1.2 Acuerdos establecidos con la Organización	5
II. PLAN DE MEJORA.....	6
2.1 Objetivos.....	6
2.2 Logros proyectados.....	7
2.3 Líneas de actividad	7
2.4 Personas implicadas.....	8
2.5 Recursos.....	8
2.6 Cronograma	9
2.7 Planilla Integradora	10
Bibliografía.....	14
Anexos.....	15

Índice de cuadros

Cuadro 1. Modelo de análisis	4
Cuadro 2. Fases del PMO	6
Cuadro 3. Actividades vinculadas al Objetivo Específico 1	7
Cuadro 4. Actividades vinculadas al Objetivo Específico 2	7
Cuadro 5. Recursos asociados al PMO.....	9
Cuadro 6. Diagrama de Gantt.....	9
Cuadro 7. Planilla Integradora	10
Cuadro 8. Dispositivo de seguimiento	10
Cuadro 9. Gestión de la comunicación	11
Cuadro 10. Gestión financiera y de riesgo.....	12

1. Antecedentes

El Plan de Mejora Organizacional (PMO), presenta una continuidad con la etapa del Proyecto de Investigación Organizacional (PIO) desarrollado en una asociación civil, con personería jurídica, sin fines de lucro que trabaja en un barrio céntrico de Montevideo con niños y adolescentes en contexto de vulnerabilidad social.

Se tomará el concepto de vulnerabilidad social de Pizarro (2001) que establece: “La vulnerabilidad social es el resultado de los impactos provocados por el patrón de desarrollo vigente pero también expresa la incapacidad de los grupos más débiles de la sociedad para enfrentarlos, neutralizarlos u obtener beneficios de ellos” (Pizarro, 2001, p. 15).

La organización funciona con el trabajo de voluntarios que se encargan de coordinar y realizar las actividades con los niños cada día. Actualmente, hay 43 voluntarios, con diferentes formaciones que pasan por la psicología, la escribanía, la ingeniería y la medicina. Un poco más de un tercio de ellos ya contaba con alguna experiencia en actividades similares de voluntariado o trabajo con niños.

Actualmente la organización trabaja con aproximadamente 30 niños que se encuentran en un contexto de vulnerabilidad social, en edades comprendidas entre los 4 y los 12 años. Las actividades son variadas: talleres de expresión plástica, corporal, educación física, música y teatro. Asimismo, se les brinda la posibilidad de tomar una merienda luego de la actividad. Los jueves participan estudiantes liceales de un colegio privado de Montevideo, que realizan tareas de apoyo escolar supervisados por la coordinadora de la institución.

De la investigación realizada se desprenden algunas sugerencias referidas a una problemática específica identificada: la alta rotación y escaso seguimiento de los voluntarios dentro de la institución.

1.1. Aproximación diagnóstica

A partir del diagnóstico elaborado en el PIO se realizó la definición de la problemática planteada a partir del siguiente enunciado: ¿Cómo realizar un proceso de ingreso y seguimiento a voluntarios que fomente una mayor permanencia en la institución?



Cuadro 1. Modelo de Análisis. Fuente: elaboración personal

Luego del proceso de diagnóstico, se pueden establecer posibles líneas de acción que conformen una estrategia planificada para la mejora institucional.

Según María Inés Vázquez, el estudio de caso “permite abordar las múltiples lógicas presentes en el escenario institucional, a partir del registro y posterior análisis de las diversas percepciones de quienes comparten un mismo espacio educativo” (Vázquez, 2007, p. 12). En este sentido, se buscó recoger la mirada múltiple de los diversos actores intervinientes en el proceso de investigación para lograr visualizar puntos de encuentro y de divergencia que posibilitasen una mayor comprensión del escenario y la demanda institucional.

Las características de una investigación cualitativa, según Batthyány y Cabrera (2011), son: el contexto natural, el investigador como instrumento clave, las fuentes múltiples, el análisis inductivo, las significaciones de los participantes, el diseño emergente y la perspectiva interpretativa.

En relación con las dimensiones del campo institucional a considerar, Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1992) plantean cuatro grandes divisiones, a saber: dimensión organizacional, dimensión administrativa, dimensión pedagógico-didáctica y dimensión comunitaria.

En relación con la demanda planteada, lo más pertinente es ubicarla dentro de la dimensión organizacional:

Es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Dentro de esta dimensión se consideran los aspectos relativos a la estructura formal (distribución de tareas y división del trabajo, organigrama, uso del tiempo, etc.) y los relativos a la estructura informal (modo en que los actores institucionales encarnan las estructuras formales). (Frigerio *et al.*, 1992, p. 27)

También es posible ubicarla en la dimensión pedagógico-didáctica: “hace referencia a las actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos” (Frigerio *et al.*, 1992, p. 27).

En primer lugar, se visualizan claramente las dimensiones donde este plan podría llevarse adelante, esto es, la dimensión organizacional y la dimensión pedagógica.

Dentro de la dimensión organizacional es fundamental un mayor acercamiento a las líneas que definen al centro en su práctica cotidiana y una mayor definición de roles y tareas de los actores institucionales. Para ello, sería necesaria una descripción detallada de la situación de partida y de los objetivos esperables en relación con el problema planteado: elaboración de un perfil de voluntario, elaboración de un perfil de la coordinadora institucional y una descripción de tareas de ambos perfiles y de lo requerido en las comisiones que actualmente funcionan en la institución. Además, sería conveniente evaluar la pertinencia y las tareas de las comisiones para optimizar el trabajo de los voluntarios en ellas.

Los actores institucionales involucrados son la coordinadora institucional, una integrante de la directiva y el responsable de la comisión recursos humanos (estos últimos voluntarios).

1.2 Acuerdos establecidos con la Organización

Los acuerdos arribados con la institución pasan por mejorar el proceso de ingreso de voluntarios a la institución y un mayor seguimiento a los voluntarios durante el año en que se desarrollan las actividades.

Este segundo aspecto tiene que ver con una presentación más acabada de la institución de lo que son sus líneas de acción que la definen.

En concreto, se trata de dar una visión más precisa de la identidad de la institución, del perfil de voluntario que se requiere para la institución, de la formación específica para un mejor desarrollo de las actividades y un mejor acompañamiento de los voluntarios que implica canales de retroalimentación sobre las actividades concretas y el fortalecimiento del rol del voluntario en su labor específica en esta institución.

El PMO se desarrolló entre los meses de octubre y diciembre según las siguientes fases.

Fases	Meses	Entregas
I	Octubre	Entrega del Informe PIO a la institución.
II	Octubre/ Noviembre	Presentación del Informe al Equipo impulsor. Agenda de reuniones del asesor con el Equipo Impulsor. Elaboración del PMO.
III	Noviembre/ Diciembre.	Presentación del PMO a la institución.

Cuadro 2. Fases del PMO. Fuente: elaboración propia.

2. Plan de Mejora

2.1 Objetivos

El plan de mejora se articula en dos grandes dimensiones.

Una primera dimensión abarca la elaboración de definiciones referidas al perfil del voluntario deseado y el fortalecimiento del proceso de convocatoria e ingreso a la institución.

Para esto se torna imprescindible la elaboración de perfiles, articulados en competencias, de los voluntarios de la institución y una descripción de tareas acorde a las actividades de la institución.

Una segunda dimensión abarca la elaboración de un plan de acompañamiento de los voluntarios que implique la formación y la evaluación de desempeño en las actividades que involucre aspectos integrales, que vayan desde el cumplimiento de objetivos en las actividades concretas al seguimiento de la construcción del voluntario y su labor dentro de la institución.

Para ambas dimensiones se prevé el involucramiento de la coordinadora institucional, de una integrante de la directiva y del responsable de la comisión recursos humanos.

Se plantea la contratación de un especialista externo para la elaboración de un perfil de voluntario, de la descripción de tareas y de la elaboración de un plan de seguimiento (formación y evaluación) durante las actividades del próximo año.

Objetivo general: implementar un proceso de ingreso y seguimiento a voluntarios que fomente una mayor permanencia en la institución.

Objetivos específicos: a) elaborar perfiles, describir tareas y estrategias comunicacionales para el ingreso de voluntarios en la institución; b) plan de seguimiento: formar voluntarios y evaluar actividades.

2.2 Logros proyectados

Teniendo en cuenta la especificidad del trabajo voluntario en instituciones de educación no formal, se optó por la cautela en la definición de logros. Se espera que se logren las siguientes metas.

-100% del ingreso de nuevos voluntarios es realizado desde una gestión de ingreso basada en el perfil y la descripción de tareas realizadas.

-Realización de 3 talleres de formación específica durante el año (2 en febrero y 1 en julio).

-Evaluación mensual de las actividades semanales de voluntarios.

-2 instancias de evaluación general (1 en julio y 1 en diciembre).

2.3 Líneas de actividad

Las líneas de actividad están claramente coordinadas con los objetivos específicos y el objetivo general del Plan de Mejora Organizacional. En este sentido se buscaron actividades que propiciaran mensajes claros en cuanto a la definición del lugar esperado de los voluntarios en la institución.

Actividad		Descripción
1.1	Entrevista inicial del Equipo Impulsor con el asesor especialista en recursos humanos.	Encuentro para informar al especialista en recursos humanos sobre las características generales de la institución, las actividades desarrolladas por los voluntarios y presentación del PIO.
1.2	Entrevista de avance del Equipo Impulsor con el asesor especialista en recursos humanos.	Encuentro para la presentación de los perfiles de voluntarios y la descripción de tareas por parte del asesor en recursos humanos. Intercambio con el Equipo Impulsor y posible modificación de los documentos.
1.3	Entrevista del asesor especialista en recursos humanos y del Equipo Impulsor para la confección de una estrategia comunicacional para el ingreso de nuevos voluntarios.	Encuentro para analizar la difusión de la convocatoria a nuevos voluntarios en los canales definidos por el Equipo Impulsor: redes sociales (<i>Facebook e Instagram</i>), página <i>web</i> y portales en los que la institución aparece.
1.4	Entrevista del asesor especialista en recursos humanos y del Equipo Impulsor para la presentación de resultados sobre la nueva estrategia comunicacional para el ingreso de nuevos voluntarios.	Encuentro para la presentación de lo realizado a nivel de estrategia comunicacional. Intercambio con el Equipo Impulsor y posible modificación de la estrategia.
1.5	Gestión de nuevas postulaciones de voluntarios.	Aplicación de los criterios de selección de voluntarios por parte del Equipo Impulsor y los posibles colaboradores (apoyos institucionales).

Cuadro 3. Actividades vinculadas al Objetivo Específico 1. Fuente: elaboración propia.

Actividad		Descripción
2.1	Reunión inicial del Equipo Impulsor con el asesor especialista en recursos humanos.	Encuentro para la presentación de temas en los que la institución desea formar a los voluntarios según los perfiles diseñados y la descripción de tareas realizadas.

		Posible cronograma según las actividades de la institución.
2.2	Contacto con talleristas voluntarios para establecer disponibilidad de agenda para actividades de formación.	Comunicación con los posibles talleristas para establecer las condiciones y modalidad de las instancias formativas. Confirmación de fechas según cronograma previamente establecido. Asignación de responsable institucional para la concreción de cada una de las actividades (logística y evaluación).
2.3	Realización de las instancias de formación (talleres) para voluntarios y su evaluación.	Encuentros de formación entre voluntarios y su evaluación. Convocatoria, previsión logística y evaluación posterior.
2.4	Reunión del Equipo Impulsor con el asesor en recursos humanos con el Equipo Impulsor para la elaboración de pautas de evaluación de actividades.	Elaboración de pautas de evaluación de las actividades de voluntarios en con los niños y en las comisiones. Elaboración de protocolos de registro y comunicación de resultados. Propuesta de dos fechas tentativas de evaluación general a mediados de año y a final del mismo. Asignación de responsables para la realización de las actividades generales de evaluación.
2.5	Realización de actividades de evaluación específica, de evaluación general y sistematización de la información colectada.	Sistematización de la información brindada por los voluntarios para la presentación la toma de decisiones durante el transcurso del año y presentación en las dos instancias generales de evaluación.

Cuadro 4. Actividades vinculadas al Objetivo Especifico 2. Fuente: elaboración propia.

2.4 Personas implicadas

El Equipo Impulsor integrado por dos voluntarios y la coordinadora institucional, será en buena parte del proyecto asesorado por un especialista en recursos humanos que ayude al diseño de perfiles, descripción de tareas y elaboración de cronograma de formación y evaluación de actividades.

Sumado a lo anterior se contará con la presencia de talleristas expertos en formación vinculada a la actividad con niños.

Por último, el lugar central del Plan de Mejora Organizacional será ocupado por los nuevos voluntarios y aquellos que ya están realizando actividades en la institución.

2.5 Recursos

Al tratarse de una institución que se maneja mayormente con el aporte voluntario, se optimizará el empleo de recursos existentes.

Recursos	
Personas	-Asesor en recursos humanos. -Coordinadora institucional. -Voluntario integrante de la directiva. -Voluntario responsable de la Comisión Recursos Humanos. -Voluntarios de la institución. -Talleristas voluntarios.
Espacios	-Salones de la institución.
Tiempos	- 5 entrevistas del Equipo Impulsor con el asesor en recursos humanos de una hora cada reunión. - 1 jornada de recibimiento de nuevos voluntarios de tres horas. - 20 entrevistas de nuevos voluntarios de media hora cada una. - 3 talleres de formación de dos horas cada uno. - 2 instancias de evaluación general de dos horas cada una.
Honorarios	-Horas mensuales de la coordinadora institucional. -Trabajo honorario por parte del Equipo Impulsor. -Trabajo honorario del asesor en recursos humanos. -Trabajo honorario de los talleristas.
Recursos materiales	-Hojas de la institución. -Lapiceras, <i>drypens</i> de la institución.
Recursos tecnológicos	-Laptops pertenecientes a los integrantes del Equipo Impulsor. -PC de la institución. -Proyector perteneciente al colegio que colabora con la institución. -Internet del centro.

Cuadro 5. Recursos asociados al PMO. Fuente: elaboración propia

2.6 Cronograma

El PMO se desarrollará entre los meses de diciembre de 2019 y noviembre de 2020. Según el siguiente diagrama de Gantt se pueden visualizar el despliegue de actividades según los meses del año.

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1												
1.2												
1.3												
1.4												
1.5												
2.1												
2.2												
2.3												
2.4												
2.5												

Cuadro 6. Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

2.7 Planilla Integradora

La siguiente Planilla Integradora pretende incluir el Esquema de Trabajo y el Plan de Sustentabilidad del PMO.

En primer lugar, se presentan los objetivos, las posibles metas, las actividades, los recursos y los actores involucrados.

Objetivo general: Implementar un proceso de ingreso y seguimiento a voluntarios que fomente una mayor permanencia en la institución.				
Objetivos específicos	Metas	Actividades	Recursos	Involucrados
1. Elaborar perfiles, describir tareas y estrategias comunicacionales para el ingreso de voluntarios en la institución	-100% del ingreso de nuevos voluntarios es realizado desde una gestión de ingreso basada en el perfil y la descripción de tareas realizadas.	1.1 Entrevista inicial del Equipo Impulsor con el asesor especialista en recursos humanos. 1.2 Entrevista de avance del Equipo Impulsor con el asesor especialista en recursos humanos. 1.3 Entrevista del asesor especialista en recursos humanos y del Equipo Impulsor para la confección de una estrategia comunicacional para el ingreso de nuevos voluntarios. 1.4 Entrevista del asesor especialista en recursos humanos y del Equipo Impulsor para la presentación de resultados sobre la nueva estrategia comunicacional para el ingreso de nuevos voluntarios. 1.5 Gestión de nuevas postulaciones de voluntarios.	-Horas mensuales de la coordinadora. -Trabajo honorario por parte del Equipo Impulsor. -Trabajo honorario del asesor en recursos humanos. -PC de la institución. -Proyector perteneciente al colegio que colabora con la institución. -Internet del centro.	-Coordinadora institucional. -Responsable de la Comisión Recursos Humanos. -Voluntario integrante de la Comisión Directiva. -Asesor especialista en Recursos Humanos. -Voluntarios.

2. Plan de seguimiento: formar voluntarios y evaluar actividades	-Realización de 3 talleres de formación específica durante el año (2 en febrero y 1 en julio). -Evaluación mensual de las actividades semanales de voluntarios. -2 instancias de evaluación general (1 en julio y 1 en diciembre).	2.1 Reunión inicial del Equipo Impulsor con el asesor especialista en recursos humanos. 2.2 Contacto con talleristas voluntarios para establecer disponibilidad de agenda para actividades de formación. 2.3 Realización de las instancias de formación (talleres) para voluntarios y su evaluación. 2.4 Reunión del Equipo Impulsor con el asesor en recursos humanos con el Equipo Impulsor para la elaboración de pautas de evaluación de actividades. 2.5 Realización de actividades de evaluación específica, de evaluación general y sistematización de la información colectada.	-Horas mensuales de la coordinadora. -Trabajo honorario por parte del Equipo Impulsor. -Trabajo honorario del asesor en recursos humanos. -Trabajo honorario de los talleristas. -Hojas de la institución. -Lapiceras, <i>drypens</i> de la institución. -Laptops pertenecientes a los integrantes del Equipo Impulsor. -PC de la institución. -Proyector perteneciente al colegio que colabora con la institución. -Internet del centro.	-Coordinadora institucional. -Responsable de la Comisión Recursos Humanos. -Voluntario integrante de la Comisión Directiva. -Asesor especialista en Recursos Humanos. -Talleristas. -Voluntarios.
---	--	---	--	--

Cuadro 7. Planilla Integradora. Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se presentan aquellos aspectos que hacen sustentable al PMO, esto es los dispositivos de seguimiento previstos para evaluar el desarrollo del proyecto, la gestión de la comunicación de la institución para llevar adelante el proyecto y la gestión financiera de evaluación de riesgos y posibles alternativas para minimizar los mismos.

En los cuadros 8, 9 y 10 puede observarse las acciones previstas para la sustentabilidad del proyecto que posibiliten mayores niveles de concreción del objetivo general y de los objetivos específicos.

Dispositivo de seguimiento previsto	Técnica propuesta	Momento de aplicación	Indicador de avance
	-Planilla de Monitoreo.	-Durante toda la implementación del PMO según las actividades previstas.	-Cumplimiento de actividades.

	-Planillas de evaluación mensual y semestral de actividades.	-Durante toda la implementación del PMO.	-Registro de evaluación mensual y semestral de todas las actividades realizadas con los niños de la institución.
	-Cuestionario con escala sobre talleres de formación a voluntarios.	-Febrero y Julio	-70% de los voluntarios valoran como positiva la formación para la realización de las tareas con los niños de la institución.

Cuadro 8. Dispositivo de seguimiento. Fuente: elaboración propia.

Gestión de la comunicación	Estrategias para socializar la información.	Momentos de difusión e intercambio	Destinatarios.
	-Actualización de página web. -Redes sociales <i>Facebook e Instagram</i> . -Mails y llamadas telefónicas.	-Para la convocatoria de nuevos voluntarios: mayor intensidad en los meses de febrero y marzo (medido en número de publicaciones en el caso de las redes sociales y portales) -Previamente y con posterioridad a cada instancia de formación y de evaluación.	-Nuevos voluntarios. -Voluntarios. -Talleristas. -Coordinadora institucional.

Cuadro 9. Gestión de la comunicación. Fuente: elaboración propia.

Dispositivo de gestión financiera
Gastos de inversión: no se señalan al contarse con el asesoramiento gratuito de especialistas.
Gastos de operación: Horas de remuneradas de la coordinadora institucional 28 horas a un valor de \$250 la hora: \$7000
Dispositivo de gestión de riesgos
Identificación de riesgos: -Escasa calificación de voluntarios según el perfil deseado. -Dificultades a la hora del registro de evaluaciones.
Identificación de alternativas: -Las instancias formativas iniciales deberán complementar la falta de calificación de los nuevos voluntarios y se establecerá el acompañamiento de los voluntarios más experientes o calificados dentro de los grupos de trabajo con niños de la institución. -La coordinadora institucional deberá requerir todos los meses las planillas de evaluación a los voluntarios por grupo de actividades, recordando la importancia de este insumo para la toma de decisiones durante el año. Asimismo servirá de nexa para posibilitar el intercambio de experiencias sobre qué y cómo evaluar con el asesor especialista en recursos humanos en caso de que algún grupo de voluntarios lo solicite.

Cuadro 10. Gestión financiera y de riesgo. Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

Batthyány, K. y Cabrera M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Montevideo: Universidad de la República.

Frigerio, G.; Poggi, M. y Tiramonti, G., Aguerro I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*. Buenos Aires: TROQVEL.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Pizarro, R. (2001). La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada prospectiva desde América Latina. *Estudios estadísticos y prospectivos*, 7. Accedido el 26 de agosto, 2019, desde <https://bibliotecas.ort.edu.uy/bibid/80174/file/1604>.

Proyecto de Investigación Organizacional. Documento no publicado. Instituto de Educación, Universidad ORT Uruguay.

Vázquez, M. I. (2007). *La gestión educativa en acción. La metodología de casos*. Montevideo: Universidad ORT Uruguay.

Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*, volúmenes 1,2 y 3. Córdoba: Editorial Brujas.

Anexos

Anexo I

ACTA DE REUNIÓN n°1

Fecha: 30 de octubre de 2019

Participan: Coordinadora institucional, voluntario integrante de la Comisión Directiva y Asesor.

1. Objetivos del encuentro:

- **Presentación y validación del informe PIO.**
- **Validación del Equipo Impulsor.**
- **Validación del cronograma de reuniones del asesor con el Equipo Impulsor.**

2. Principales temáticas trabajadas:

- **Intercambio de pareceres sobre lo sugerido en el informe PIO.**
- **Discusión sobre los integrantes del Equipo Impulsor.**
- **Acuerdo sobre posibles fechas de reunión durante el mes de noviembre.**

3. Acuerdos establecidos:

- **Se acuerdan las líneas de trabajo sugeridas en el informe PIO.**
- **Se acuerda la integración del Equipo Impulsor integrado por la Coordinadora Institucional, un voluntario perteneciente a la Comisión Directiva y un voluntario responsable de la Comisión Recursos Humanos.**
- **Se fijan como fechas tentativas los días 13 y 20 de noviembre para las reuniones siguientes.**

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

- **Reunión del Equipo Impulsor para definir Objetivo General y Objetivos Específicos del PMO.**

5. Fecha de próxima reunión:

- **13 de noviembre 18 hs.**

Otros comentarios:

Firmas suprimidas.

Anexo II

ACTA DE REUNIÓN n°2

Fecha: 13 de noviembre

Participan: Equipo Impulsor (Coordinadora Institucional, voluntaria integrante de la Comisión Directiva, voluntario responsable de la Comisión Recursos Humanos) y Asesor.

1. Objetivos del encuentro:

- **Presentación del Equipo Impulsor con el Asesor y explicación del PMO.**
- **Validación del Objetivo General y de los Objetivos Específicos.**

2. Principales temáticas trabajadas:

- **Se visualiza necesidad de rever el perfil de la organización, de la coordinadora institucional y de los voluntarios.**
- **Se visualizan posibles abordajes al seguimiento de la labor de los voluntarios.**

3. Acuerdos establecidos:

- **Se generan insumos para los perfiles y descripción de tareas de los voluntarios.**
- **Se generan insumos para un posible seguimiento de la labor de los voluntarios.**

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

- **Definición de actividades, recursos involucrados, cronograma de actividades e instrumentos de seguimiento.**

5. Fecha de próxima reunión:

20 de noviembre 20 hs.

Otros comentarios:

Firmas suprimidas.

Anexo III

ACTA DE REUNIÓN n°3

Fecha: 13 de noviembre

Participan: Equipo Impulsor (Coordinadora Institucional, voluntaria integrante de la Comisión Directiva) y Asesor.

1. Objetivos del encuentro:

- **Definición de actividades, recursos involucrados, cronograma de actividades e instrumentos de seguimiento.**
- **Elaboración de la Planilla Integradora y evaluación de riesgos y alternativas.**

2. Principales temáticas trabajadas:

- **Actividades concretas, recursos y responsables involucrados.**
- **Confirmación de asesor especialista en recursos humanos.**
- **Cronograma de actividades tentativas.**

3. Acuerdos establecidos:

- **Se fijan actividades según los objetivos específicos y se elabora cronograma tentativo.**
- **Se evalúan riesgos y se fijan alternativas.**

4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:

- **Primera entrevista con el asesor especialista en recursos humanos.**

5. Fecha de próxima reunión:

- **En el mes de diciembre, según disponibilidad del asesor en recursos humanos.**

Otros comentarios:

- **El equipo impulsor plantea la necesidad de que el asesor (investigador) participe de la primera entrevista con el asesor especialista en recursos humanos.**

Firmas suprimidas.

Anexo IV

Dispositivo de seguimiento 1- Evaluación de los talleres de formación para voluntarios.

Protocolo de aplicación.

El siguiente formulario deberá ser entregado a los voluntarios asistentes a la instancia de formación prevista. Podrá ser impreso o podría utilizarse una aplicación de celular para procesar con mayor velocidad la información brindada.

Si se utiliza el formato impreso deberá contarse con lápices o lapiceras.

Está prevista esta evaluación para una duración no inferior a 5 minutos y quien explique las características del formulario deberá hacer énfasis en la importancia de este insumo para el trabajo en el año.

Para asegurar un mayor nivel de calidad en las respuestas, será fundamental la explicitación de los objetivos que busca cumplir evaluación.

Podría pensarse en implementar la respuesta a los formularios no como actividad de cierre, sino antes de finalizar la actividad con el fin de minimizar las respuestas apuradas de los concurrentes.

En el caso de que los formularios no sean completados en el momento de la actividad, puede pensarse en el envío digital de los mismos a los asistentes. Esta tarea deberá ser realizada por el Equipo Impulsor.

Responde a las siguientes afirmaciones según el grado de acuerdo.	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El taller de formación propuesto fue una instancia provechosa.					
El taller de formación estuvo vinculado en forma directa a la labor de los voluntarios con los niños de la institución.					

<p>El taller de formación me aportó elementos nuevos que desconocía.</p>					
<p>El taller de formación proporcionó posibles herramientas a ser utilizadas en las actividades con los niños de la institución.</p>					
<p>Sugerencias:</p>					

Anexo V

Dispositivo de seguimiento 2. Planilla de monitoreo.

El siguiente formulario deberá ser completado por los integrantes del Equipo Impulsor.

El formato podrá ser impreso y/o digital y deberá conservarse como instrumento fundamental durante el año en los archivos de la organización.

Deberán completarse todos los campos, haciendo énfasis en el apartado “Motivos o comentarios”, con el fin de comprender el proceso llevado adelante en el cumplimiento de las actividades previstas para los objetivos planteados.

Se sugiere establecer comunicaciones vía correo electrónico en dónde se detallen las actividades realizadas y su cumplimiento como forma de generar un respaldo al formulario previsto.

Planilla de Monitoreo del PMO					
			Cumplimiento		
Actividad	Fecha	Responsables	SI	NO	Motivos o comentarios
1.1					
1.2					
1.3					
1.4					
1.5					
2.1					
2.2					
2.3					
2.4					
2.5					

Anexo VI

Ficha de evaluación de actividades (mensual/semestral).

Protocolo de aplicación.

El siguiente formulario pretende servir de insumo para la evaluación de las actividades realizadas con los niños por parte de los voluntarios de la organización.

Como se explicita en el título deberá diferenciarse si se trata de la evaluación mensual o semestral. En este último caso, se tomarán como insumos las evaluaciones mensuales realizadas previamente dentro del semestre.

Se sugiere que el grupo de actividad realice la evaluación en forma colectiva y fije un día regular para realizar la evaluación de actividades. Se prevé que la evaluación sea realizada en un tiempo no inferior a los 20 minutos y que se destine el mayor tiempo posible a los últimos cuatro ítems (logros alcanzados, dificultades encontradas, emergentes y para seguir trabajando).

Deberán archivarse los formularios completos en la institución y la coordinadora institucional los solicitará mes a mes.

En el caso de extravío de la información, se sugiere reconstruir la misma con las planificaciones realizadas por el grupo de actividad correspondiente.

Evaluación de actividades (mensual y semestral)
Grupo de actividad:
Fecha y lugar:
Participantes:
Descripción de la actividad.

Objetivos generales de la actividad:
Objetivos específicos:
Materiales
Logros alcanzados:
Dificultades encontradas:
Emergentes:
Para seguir trabajando: