

GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO EN ORGANIZACIONES SOCIALES.

VOLUNTEER MANAGEMENT IN SOCIAL IN ORGANIZATIONS.

María Ignacia Donoso*

RESUMEN

El voluntariado se constituye hoy como una de las más importantes iniciativas de participación ciudadana. Ahora bien, su creciente complejización plantea nuevos retos a las organizaciones sociales en términos de mejoras organizativas y gestión social de calidad. Es aquí que surgen nuevos desafíos y oportunidades de desarrollo aportando en la formulación de estrategias que permitan hacer más eficientes, eficaces y de calidad las intervenciones llevadas a cabo.

Palabras clave: Organizaciones sociales, gestión del voluntariado, intervención social.

ABSTRACT

Volunteer work is today as one of the most important initiatives of citizen participation. However, its increasing complexity posits new challenges to social organizations regarding the need for organizational improvements as well as high-quality social management. In this context, new challenges and opportunities for development merge in terms of the formulation of strategies to make volunteer-based interventions more efficient, effective, and high quality.

Key words: Social organizations, volunteer management, social intervention, volunteer-based interventions.

* Trabajadora Social, Magíster en Trabajo Social y Organizaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile. Chilena. Mail: mdonoso6@uc.cl

Panorama actual de las organizaciones sociales y del voluntariado en Chile

Durante mucho tiempo la intervención social estuvo en manos privilegiadas del Estado y su máxima expresión ha sido, y sigue siendo las políticas sociales. Sin embargo, con la emergencia de la globalización, el protagonismo del desarrollo económico por sobre lo social y la consecuente insatisfacción entre los beneficiarios de los servicios sociales públicos por la falta o escasez de servicios en determinadas zonas, ha sido posible observar en nuestro país un recogimiento del aparato público como gestor directo de lo social y el otorgamiento de mayor protagonismo a la sociedad civil a través de diversas instituciones de apoyo social (ONG, fundaciones, corporaciones, etc.).

Ante este panorama, las entidades de la Sociedad Civil se posicionan como nuevos actores capaces de entregar nuevas soluciones y de complementar las medidas del Estado: éstas juegan un rol destacado en la medida que son capaces de instalar nuevos temas en la agenda pública, proponer metodologías innovadoras y actuar como articuladores entre el Estado y la ciudadanía. Es en este marco donde la sociedad civil adquiere protagonismo, la labor invisible se vuelve visible ocupando un espacio que antes era impensable para otro actor que no fuera el Estado (Abogair, 2006, p. 9).

Ahora bien, lo más relevante para efectos de esta propuesta, es destacar un elemento clave en la definición del Tercer Sector; a saber: los voluntarios. Actualmente, el 91% de las organizaciones chilenas del denominado Tercer Sector tiene voluntarios (Olate, 2009). La mayoría de organizaciones de caridad no podría sobrevivir sin estos, y ciertamente sería menos productivo y responder sin ellos (Hager & Brudney, 2004, p. 12).

De acuerdo al “Estudio comparativo del sector sin fines de lucro en Chile” realizado por la Universidad John Jopkins (2006), nuestro país presenta el mayor porcentaje de participación voluntaria en Latinoamérica - en proporción a su población - captando un promedio del 7% de la población adulta, contando con el equivalente a 143.000 trabajos jornada completa, lo que corresponde al 2,3% de

la población económicamente activa del país, cifra que es más de tres veces superior al promedio de los países en transición (que alcanza el 0,8%) y que está levemente por debajo de los países desarrollados (2,6%) (Salamon, Wojciech, Hairel, & Irarrázaval, 2006, p. 27).

El trabajo voluntario, se transforma así, en característica propia de las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector, en tanto es el rasgo principal que las diferencia de otro tipo de organizaciones, pero no únicamente porque las personas voluntarias constituyen un recurso importante de la asociación, sino porque representan ideales y principios en los cuales se fundamenta (Ibsen, 1996, p.168). Los voluntarios son capaces de dinamizar actividades innovadoras y descubrir necesidades no atendidas en la sociedad que, con el tiempo, se convierten en actividades generadoras de empleo y riqueza para el conjunto de la sociedad, llegando a crearse sectores de actividad económica para las empresas, como es claro en el ámbito de los servicios sociales.

De esta manera, es posible afirmar que el voluntariado representa un aporte al desarrollo de la sociedad: la importancia social que reviste es que se constituye como un ejercicio de ciudadanía y de participación que toma su significado de los conceptos de solidaridad - en cuanto a los mecanismos distributivos y recíprocos - y justicia, por que opera como un mecanismo de reparación de las diferencias. Se entiende que con el Voluntariado se ejerce ciudadanía, en tanto ésta implica la identificación del individuo como sujeto de derechos, entre los que destaca de modo principal el derecho a asumir libremente sus compromisos, manifestado en la voluntad de cooperar. De este modo, el voluntariado alienta la noción de una "ciudadanía ampliada" que se proyecta más allá de los derechos políticos hacia los derechos económicos, sociales y culturales y funciona como un impulso para la acción democrática y el desarrollo (Perold & Tapia, s/f).

Intervención social y voluntariado: Alcances para la calidad

Muchas de las organizaciones del tercer sector se han comprometido como socias estratégicas en las políticas sociales desplegadas por el Estado y han

pasado a ser exclusivamente operadores de programas del aparato público, quedando en manos de los gobiernos la gestión o administración directa de un porcentaje menor de los programas sociales. Hoy son casi 4.000 los programas sociales en Santiago atendiendo la pobreza y que dependen de diversas organizaciones sociales de la sociedad civil (Matus, 2007, p. 2).

Conjuntamente, y dada la creciente formalización que ha logrado el área de cooperación entre Estado y organizaciones privadas para el diseño y desarrollo de programas sociales, se han incrementado también las exigencias de calidad y transparencia en las acciones que desarrollan. Surge así, la exigencia por la profesionalización del voluntariado y la búsqueda de estrategias que mejoren su sostenibilidad, crecimiento y eficiencia en la intervención. Todo esto frente a la pregunta por la calidad de los servicios que se les ofrece a los grupos más vulnerables de la población.

No obstante el aumento significativo de las organizaciones sin fines de lucro en nuestro país, todavía no conocemos mucho respecto de su funcionamiento. Aun cuando gran parte de estas son contempladas como socias estratégicas por las políticas sociales del Estado, sus acciones presentan variados resultados. Esto indica que no se conocen públicamente sus modos de operar ni los criterios que acompañan su acción.

Por su parte, el concepto de calidad en la intervención social implica enfrentarse de manera efectiva a altos niveles de negatividad, lo cual ha aparejado la necesidad de nuevas exigencias para las ONG, entre las que encontramos mejorar el trabajo, renovar estrategias de acción, modernizar la gestión, establecer métodos de transparencia, entre otros asociados con la calidad en la entrega del servicio (Rios, 2008).

La búsqueda de calidad en las intervenciones sociales responde, de algún modo, a un compromiso para con los desfavorecidos, los que reconocen el derecho a ser tratados y atendidos en las mejores condiciones posibles. Por ello, la calidad puede definirse como una *práctica*, un modo de hacer que aporta valor

añadido a los resultados de la organización. En este sentido, gestionar con calidad una organización es ser capaces de ofrecer un servicio o servicios que satisfagan las necesidades y demandas de todo su “grupo cliente”, cumpliendo requisitos establecidos previamente acerca de las características que han de tener los servicios prestados y la manera de entregarlos. Por lo tanto, la calidad de un servicio social pasa por el grado de satisfacción y por el proceso de entrega que genere (Ríos, 2008).

La calidad se convierte así, además de una exigencia, en un modelo de gestión necesario y útil que va mucho más allá de certificar tal o cual actividad mediante una norma estandarizada. La calidad supone superar las inercias de la organización para entrar en una dinámica de mejora continua. Ahí las organizaciones sociales tienen un amplio campo de actuación que va a requerir sus mejores esfuerzos para responder a su propio compromiso de cambio y transformación social (Azúa, 2005). Dentro de este contexto entonces, la calidad no es únicamente una estrategia para mejorar la gestión de las organizaciones, sino un auténtico deber ético cuando trabajamos por, para y con personas.

Ahora bien, el carácter desinteresado del voluntariado y el hecho de que a menudo muchas entidades se creen gracias al esfuerzo que las personas voluntarias han llevado a cabo, a veces, hacen pasar a segundo plano el tema de la calidad de la intervención. En este sentido, es importante destacar que a diferencia de las organizaciones empresariales, los “productos primarios”, originados por las organizaciones de servicio social, son un intercambio que tiene lugar entre un “consumidor” (usuario o el término a través del cual se refiere la organización) y un “implementador de primera línea”, que en muchos casos son voluntarios, los cuales trabajan de manera independiente, conjunta y/o complementaria con los profesionales del área. Así, los voluntarios en muchas organizaciones del tercer sector son parte fundamental del quehacer institucional.

En este marco, la efectividad de las políticas y programas sociales se basan, por una parte, en el poder hacer de los implementadores. Éstos, mientras operan dentro de algunos límites de la política de la organización, deben o se ven

forzados en ciertas ocasiones, a tomar decisiones de manera independiente, utilizar su criterio para generar respuestas pertinentes al caso y en relación a los objetivos de la intervención. Así, los ejecutores de las políticas tienen una inmensa capacidad de discreción para cambiar la política o bien para ajustarse al diseño original de las mismas o, seguir una agenda totalmente diferente. En este sentido, la intervención social es una caja negra y dado el alto grado de discrecionalidad de los voluntarios ante las diferentes situaciones a las que se enfrentan, no hay como regular su trabajo, sobre todo si estos trabajan de manera independiente o sin la supervisión/acompañamiento adecuado por parte de un profesional, situación que ocurre comúnmente ante el bajo número de profesionales en las organizaciones en relación al número de voluntarios.

A partir de esto, es posible afirmar que la calidad de la intervención social siempre está definida por las características de la interacción presencial entre los integrantes de la organización y las personas atendidas (Ríos, 2008, p. 5) y por lo tanto, no importa que tan innovadora o participativa sea la propuesta de intervención o política social, gran parte de su éxito y calidad se encuentra sujeta al trabajo realizado por los voluntarios en su rol de ejecutores. Así, el principal escollo a superar para establecer criterios de calidad de las intervenciones sociales requiere que las organizaciones no sólo consideren aquellos procesos que ella puede observar, registrar y monitorear, sino también aquellos que se aplican en la interacción presencial entre el personal de la organización y las personas atendidas por ésta. La calidad de los procesos desempeñados por la organización no es la misma que la que se debe verificar en la interacción (Ríos, 2008, p. 6). Surge así, un nuevo desafío para las organizaciones sociales.

Así, sea cual sea el papel que desempeñará la persona voluntaria en la organización, ésta debe prestar especial atención a esta figura. La labor que realiza el voluntariado va más allá de la colaboración gratuita, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo para garantizar que la relación entre la organización y el voluntariado sea positiva y fructífera para ambas partes, y coherente con la consecución de la misión de la entidad. La organización tiene así,

la responsabilidad de plantearse y gestionar el voluntariado de forma que se maximicen los beneficios organizativos, de las personas voluntarias y de los beneficiarios del proceso de intervención (Observatorio del Tercer Sector, 2009).

De igual forma, los voluntarios requieren ser concebidos como agentes de cambio, como ciudadanos que buscan responsabilizarse de su realidad, y no como sujetos altamente oblativos y solidarios en busca de hacer un bien, porque ¿qué significa hacer el bien? Para un número importante de organizaciones todavía, hacer el bien es atender a las personas que son destinatarias de su campo de actuación, pero esa atención se convierte en una gran caja negra que puede adoptar muchas formas y esconder, no necesariamente de manera intencionada, mucho mal. El bien, así entendido, puede estar desprovisto de valores, vacío de ideología y de significados positivos para las personas.

En este sentido, una intervención de calidad en el tercer sector requiere, entre otras cosas, que la responsabilidad del voluntario con su sociedad y el compromiso que busca adquirir para su cambio, este coordinado y alineado con el compromiso de la organización. Ésta debe contar con una orientación técnica desarrollada por su equipo profesional y los voluntarios deben incorporarse a esa orientación. La organización debe saber conjugar la libertad de actuación y de participación de los voluntarios y sus valores con el cumplimiento de sus objetivos, en el marco de su estrategia de intervención y su metodología de trabajo (Agregación Nacional de Fundaciones para la promoción de la acción social Luis Vives, 2000, p. 57).

Así, como señala Patti (2006) debido a que las organizaciones de servicios sociales dependen en gran medida del personal de primera línea, los gerentes de servicios sociales no sólo deben desarrollar procesos en la agencia para incrementar el apoyo a objetivos comunes, sino que también deben articular los valores y objetivos de la organización que inspiran el compromiso moral de los voluntarios que llevan a cabo los proceso de intervención (Patti, 2006, p.12) de manera de alinear todos los elementos a la estrategia y objetivos institucionales.

En ese sentido, deben considerarse estrategias de gestión de voluntariado como una manera de encuadrar a estos actores dentro de la misión y objetivos de la organización, así como también para poder capacitar y formar al voluntario de manera de que este ejecute adecuadamente y con calidad el servicio propuesto.

La pregunta que nos formulamos ahora es cómo lograr que la unidad entre los principios ideológicos que hacen a la esencia de las ONGs de voluntariado y la organización necesaria para la prestación de servicios eficaces de bienestar se mantenga. ¿Cuáles serán los canales de comunicación y participación que deben ponerse en funcionamiento? El trabajo conjunto entre voluntarios y remunerados es la llave de esta difícil unidad (Blanco, 1996, p. 137).

Gestión de voluntarios

Ante las demandas para mejorar la canalización del voluntariado como uno de los recursos básicos del funcionamiento de las organizaciones del tercer sector, se requiere entrar en el debate sobre cuáles son las exigencias a las que se enfrentan las organizaciones sociales en términos de gestión de voluntariado para garantizar la calidad de sus servicios, así como también dar cuenta del rol que adquiere el Trabajo Social en esta tarea.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado en cuando a la calidad de la intervención entregada por las organizaciones sociales, es fácil entender que la actuación de los voluntarios no puede dejarse al arbitrio personal. En esta línea, Grossman y Furano (2004) llegan a la conclusión de que no importa que tan bien intencionados sean los voluntarios, puesto que a menos que haya una infraestructura para apoyar y dirigir sus esfuerzos, estos se volverán inefectivos o peor aún, se desencantarán del proceso y de su trabajo, retirándose; lo que podría dañar no solo al funcionamiento organizacional, sino también y fundamentalmente, a los destinatarios de los servicios (Grossman & Furano, 2004).

Ante este desafío imperante, es importante repensar las estrategias a través de las cuales se gestionan las personas (profesionales y voluntarios) en las organizaciones sociales. En este sentido, visualizar una propuesta para la gestión

del voluntariado implica pensar en un modelo cíclico que facilite el funcionamiento del voluntariado en las organizaciones. Esto permite tener una visión integral de todas las fases de colaboración entre la persona voluntaria y la organización. De esta forma, la gestión del voluntariado no se centra sólo en áreas concretas o programas, como por ejemplo la captación o la formación, sino que se realiza de forma transversal teniendo en cuenta al voluntario o voluntaria y su relación con la entidad de principio a fin, tal y como lo plantea el Observatorio del Tercer Sector (2006) de nuestro país.

En cada una de las etapas de este ciclo, se emprenden acciones orientadas a cumplir diversos objetivos relacionados con la incorporación, desarrollo, reconocimiento y desvinculación de los voluntarios en relación a la organización. El fin último, es desarrollar procesos ajustados que permitan gestionar adecuadamente a los voluntarios al interior de la organización y en su quehacer en la intervención, con el fin de reducir los márgenes de discrecionalidad e incertidumbre y entregar por el contrario, capacitación e información pertinente que permita a los voluntarios responder adecuadamente a las diferentes situaciones a las que se enfrente, manteniéndose alienado con la estrategia de la organización y siguiendo la línea de calidad establecida por esta.

CONCLUSIONES

Se apela a la gestión del voluntariado como una herramienta útil para las organizaciones, en la medida que se considera que la relación entre organización y voluntariado es bidireccional. Se trata de una relación de reciprocidad que requiere de ambas partes. Por este motivo, la organización tiene la responsabilidad de plantearse y gestionar el voluntariado de forma que se maximicen los beneficios organizativos y de las personas voluntarias. Así, el propósito es doble: por un lado, satisfacer las expectativas de las personas voluntarias de forma que puedan desarrollar su actividad y lograr sus objetivos y, por otro, conseguir cumplir también los fines y la misión de la organización (Observatorio del tercer sector, 2009, p. 22).

En este sentido, generar estrategias de gestión del voluntariado en las organizaciones, permite no sólo el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino que también, que estos se cumplan de modo más efectivo beneficiando a más personas y con mayor impacto, que los voluntarios tengan la formación y habilidades necesarias para realizar correctamente sus tareas, que estén satisfechos de su aportación y así sea posible aprovechar todas sus capacidades.

Finalmente se menciona que los beneficios del voluntariado para las organizaciones son muchos, pero para hacerlos realidad es necesario que, en el marco de la organización, se garantice la buena gestión de este colectivo. Para esto, es importante llevar a cabo un proceso de reflexión sobre cómo se va a gestionar el voluntariado, y asignar esta función a un área o figura responsable, incluso en las entidades más pequeñas o con menos recursos. Las organizaciones con voluntariado deben plantearse cuál es la mejor forma de gestionarlo para conseguir la mayor eficacia y eficiencia posibles. En otras palabras, aprovechar los recursos de la organización para que las personas voluntarias se sientan atendidas por la entidad y que ésta pueda obtener el mejor resultado de dicha colaboración.

Siguiendo esta línea, el Trabajo Social presenta altas posibilidades de aportar al tema de la gestión del voluntariado, en la medida que el rol de los profesionales dentro de las organizaciones es precisamente el de identificar, gestionar y administrar las expectativas de los stakeholders - en este caso los voluntarios - compatibilizándolas con las de la organización, alineando ello a la visión y misión de la misma (Miranda, 2011). De igual manera, no sólo por los conocimientos o capacidades que puedan tener los profesionales como parte de su formación, sino que también, dado que los ámbitos de trabajo entre éstos y los voluntarios, se cruzan constantemente siendo este precisamente su campo de acción.

En este sentido, esta propuesta debe ser entendida como una estrategia complementaria a la gestión de los profesionales dentro de las organizaciones.

Para esto se requiere comprender que voluntarios y profesionales forman parte de una estructura amplia de recursos humanos en la que son posibles diferentes posibilidades de participación, pero donde ni los voluntarios solamente son suficientes dada la actual complejidad organizativa, ni los profesionales son omnipresentes si no se quiere perder el referente social "técnicos y voluntarios" a la vez en la gestión del trabajo entendida como la configuración de un proyecto a partir del soporte ideológico que tiene la organización (Blanco, 1996, pp. 137-138).

De igual forma, se debe pensar el trabajo entre voluntarios y profesionales como equipos de trabajo, teniendo presente que un equipo es un conjunto de personas diferentes, con objetivos compartidos - iguales o complementarios - igualados a la hora de hacer aportaciones, pero diferenciados en el tipo de información que aportan y de intervención que realizan, haciendo converger diferentes actividades, habilidades y conocimientos (Blanco, 1996, p. 139).

Así, los profesionales han de orientarse y desempeñarse en una función social de innovación. Los profesionales han de aportar en lo que se refiere al traspaso de conocimientos y herramientas que permitan orientar a los voluntarios en su quehacer y disminuir los niveles de incertidumbre, disminuyendo con esto también, los grados de discrecionalidad en los proceso de intervención. Y es que la formalización y transmisión de la experiencia significativa constituye un recurso fundamental cuando se está aprendiendo a responder a una nueva necesidad o problema, y también es una condición para la mejora continua.

De esta manera, la formación del voluntariado no se refiere sólo a la capacitación y adiestramiento concreto para el trabajo especializado que ha de desarrollar o en el que ha de participar, sino también y de forma previa, se trata de una formación que introduzca al conocimiento y análisis crítico de la realidad social que fomente su sensibilidad social, desarrolle capacidades y métodos de participación, así como formas de trabajo en equipo, impulse unas actitudes de diálogo y comprensión que le lleven a trabajar no sólo «para» las personas, ofreciendo e imponiendo soluciones hechas, sino que le posibiliten para trabajar «con» las personas, animando en ellas la búsqueda de soluciones propias y

adecuadas (Gómez & Mielgo, 1989, pp. 83-86); todo esto pensando que una acción social - sea voluntaria o no - requiere ir más allá del sentido común y de la buena voluntad. Los trabajos, sean voluntarios o remunerados, no se pueden improvisar, sino que deben servir para conseguir los fines propuestos por la organización. De la misma forma, las personas deben compartir el mismo objetivo y los valores que son importantes para la organización.

Así, la relación entre el Trabajo Social y el voluntariado está presente en lo que se refiere al acompañamiento y seguimiento de los voluntarios y del proceso de intervención, con el objetivo de velar que el proceso se desarrolle adecuadamente, dentro de los marcos de la organización y con calidad. La acción directa tiene que ir acompañada de reflexión para mejorar la eficacia, la eficiencia y el funcionamiento general, de lo contrario, se seguiría trabajando bajo marcos ya obsoletos. Sin reflexión constante, existe el riesgo que la acción se vaya haciendo más asistencial, más voluntarista y más puntual, y es por lo tanto aquí donde el acompañamiento profesional del Trabajador Social al voluntariado juega un papel fundamental, en la medida que no solo promueve la reflexión, sino que también aporta con las bases teóricas conceptuales necesarias para hacerlo a un nivel más elevado.

Por último, en términos de praxis organizacional, entendiéndola como articulación entre el saber y el hacer de la organización, las organizaciones sociales son extremadamente difíciles de gestionar, aún más difíciles de ejecutar que las empresas, ya que es el reto adicional de equilibrar la misión de la organización y su enfoque hacia el cliente con las dimensiones de negocio (Perlmutter, 2007). En este sentido, el Trabajo Social es todavía una de las pocas profesiones que tiene un compromiso con el cliente y su situación existencial. Así, el valor de tener un profesional del Trabajo Social en la gestión asegura la orientación a los clientes y la promoción de los servicios que presta la organización hacia la población (Jones, 2007, p. 22).

Es manifiesto el campo de colaboración mutua entre el Trabajo Social y los voluntarios. Es claro que el voluntariado no va a suplir a los profesionales ni

disminuir los necesarios servicios sociales; por el contrario, constituye un gran potencial que puede reforzar la acción del profesional, animarla y ampliar su repercusión. Tanto los voluntarios como los trabajadores retribuidos son indispensables, lo importante es que cada uno reconozca la contribución del otro. De este modo, los voluntarios y los profesionales deben ser capaces de contribuir desde su propia especificidad, posición y posibilidades, lo que incluye el respeto mutuo por los sistemas e intereses de trabajo de cada grupo.

Como toda relación de colaboración y complementariedad exige una buena dosis de conocimiento, aceptación, diálogo y respeto mutuo. Y de forma prioritaria que el voluntariado no sea considerado como un mero elemento pasivo, sino que se le lleve a participar progresivamente en las decisiones, planificaciones y evaluaciones de forma que se vean implicados en el conjunto de la acción social.

Finalmente, y en la medida en que el Trabajo Social asuma el desafío y conjunta oportunidad en su rol dentro de las organizaciones sociales, será posible aportar a la gestión de calidad de las mismas, aumentar su eficiencia, eficacia y fortalecer el aporte del voluntariado a la sociedad.

El mensaje es claro: solo en la medida que las organizaciones sociales refuercen sus elementos de gestión a nivel personal de manera conjunta con su gestión a nivel organizativo y sectorial, serán capaces de afrontar los cambios del entorno y seguir contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas y comunidades que apoyan, y es precisamente aquí, donde aún al trabajo social, le queda mucho por decir y hacer.

BIBLIOGRAFÍA

- Abogair, X. (2006). *Participación ciudadana y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)*. Serie En Foco N° 86. Expansiva, 2006:9. Disponible en la web: http://www.expansiva.cl/media/en_foco/documentos/21082006094425.pdf, el 15 de agosto 2011
- Agregación Nacional de Fundaciones para la promoción de la acción social Luis Vives. (2000). *Propuestas de acción sobre el voluntariado y el marco financiero de las organizaciones de acción social*". Madrid, España. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/2683.html> el 24 de mayo 2011
- Azúa, P. (2005). *Retos y necesidades del tercer sector*. Revista Española del Tercer Sector. Editada por Fundación Luis Vives. N° 1. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/1/articulos/1740/index.html> el 22 de Junio 2011.
- Blanco, M. (1996). *Trabajadores voluntarios – trabajadores remunerados: Reflexión sobre unas relaciones que tienen que ser posibles*. Documentación social, N° 104. Caritas España. Salamanca, España.
- Gómez, P. y Mielgo, E. (1989) *Voluntariado y Trabajo Social*. Revista Cuadernos del Trabajo Social, N° 2, Universidad Complutense. Madrid, España.
- Grossman, J. & Furano, K. (2004). *Making the Most of Volunteers. Public/Private Ventures*. En: *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers* Hager, M. & Brudney, J. The Urban Institute.
- Hager, M. & Brudney, J. (2004). *Volunteer Management: Practices and Retention of Volunteers*. The Urban Institute. Washington, DC. United States.
- Ibsen, B. (1996) *Changes in local voluntary associations in Denmark*. *Voluntas International journal of Voluntary and Non-Profit Organisations*. Manchester University Press. Manchester, Inglaterra.
- Jones, L. (2007) *The Future of Social Work Administration: An Interview With Felice D. Perlmutter*. *Social Work Today*, Vol. 7 N°. 4: 22.
- Matus, T. (2011). *Trabajar la Pobreza con Calidad*. Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios CEES UC, Pontificia Universidad Católica de Chile. Junio, 2007. Disponible en la web: <http://www.comunitaria.cl/?q=trabajar-la-pobreza-con-calidad>.

- Miranda, P. (2011). *Apuntes sobre trabajo social en organizaciones privadas*. Apuntes cátedra Intervención social con Organizaciones. Magister en trabajo social y organizaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- Observatorio del tercer sector. (2009) *Manual de Gestión del Voluntariado*. Fundación La Caixa, España.
- Olate, R. (2009) *El voluntariado juvenil en América del Sur: Un análisis de su orientación y formalización utilizando la teoría de los orígenes sociales de la sociedad civil*. Presentación revista Trabajo Social N° 76, Escuela de Trabajo Social, Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Patti, R. (2006). *The landscape of social welfare management*. En: Wuenschel, P. *The diminishing role of Social Work Administrators in Social Service Agencies: Issues for consideration*. Administration in Social Work, Vol. 30, N° 4.
- Perold, H. y Tapia, M.N. (editoras). *Servicio Cívico y Voluntariado en Latinoamérica y el Caribe*. Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario, Buenos Aires; Johannesburg, Volunteer and Service Enquiry Southern Africa; St. Louis, Washington University, The Center for Social Development; Washington DC, Innovations in Civic Participation. Pág.V-VI. Disponible en: <http://www.service-enquiry.org.za>, el 14 de Marzo de 2011.
- Rios, R. (2008). *Capacidad organizacional y calidad de la Intervención Social*. Perspectivas CEES-UC N° 6. Documentos de trabajo. Centro de estudios de emprendimientos solidarios, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- Salamon, L., Wojciech, S., Hairel, E. & Irrarrázaval, I. (2006). *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*. Santiago, Chile.