Cuaderno de gestión 6

Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas

Fundación Luis Vives

Cuaderno de gestión 6

Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas

Todos los derechos reservados.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio electrónico o mecánico, sin el permiso por escrito del editor.

Autor: Emilio López Salas
Coordinador: Luis C. Perea Marcos

© Fundación Luis Vives, 2009

Diseño portada e interior,
maquetación y producción:
Aula Documental de Investigación

Impreso en España

Depósito Legal: GU-438/2009

ISBN: 978-84-692-7164-3

www.fundacionluisvives.org

Fundación Luis Vives

Cuaderno de gestión 6

Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas

Indice

Presentación 7

Parte 1. Marco teórico de la gestión del voluntariado

Introducción. El voluntariado en España 11
- Una aproximación histórica 12
- Los retos del voluntariado 15

Capítulo 1. Definición de voluntariado 19
- Hacia una definición de voluntariado 22

Capítulo 2. El papel del voluntariado en las entidades sin ánimo de lucro 27
- Tipología de las organizaciones voluntarias 30
- Las relaciones del voluntariado en el desarrollo de su acción 31

Capítulo 3. El marco legal y ético del voluntariado 35
- El marco legal del voluntariado 37
- El marco ético del voluntariado 41

Capítulo 4. El itinerario educativo y el ciclo del voluntariado 43
- La participación del voluntariado en las organizaciones 45
- El ciclo del voluntariado 46
- El itinerario educativo del voluntariado 47
- El engranaje del itinerario y del ciclo del voluntariado 48

Capítulo 5. El acompañamiento del voluntariado y la figura del coordinador o responsable del voluntariado 49
- ¿Quiénes son los responsables del voluntariado? 51
- Características del responsable del voluntariado 52
- Cuando la persona voluntaria es a la vez responsable de voluntariado 53

Conclusión de la primera parte 55

Parte 2. La gestión del itinerario del voluntariado

Introducción 61

Capítulo 1. Definición 63

Definición del papel y función del voluntariado 65

Cómo diseñar un Programa de Voluntariado 66

Qué es un Programa de Voluntariado 66
Cuándo se realiza 68
Cómo se estructura un programa de voluntariado 68
Las fases de un programa de voluntariado 69

Cómo buscar personas voluntarias 77

Qué pasos se pueden dar para la búsqueda de personas voluntarias 77
Estrategias de comunicación para la búsqueda de personas voluntarias 79
Posibles momentos de búsqueda e incorporación de personas voluntarias 80
Dónde y cómo se pueden realizar búsquedas de voluntariado 81

Cómo realizar la selección del voluntariado 82

Qué entendemos por selección del voluntariado 82
Quién y cuándo se realiza la selección 82
Cómo se puede realizar una selección desde la organización 82

Anexos. Herramientas para la definición del voluntariado 85

Modelo de ficha para trabajar la definición de voluntariado en una organización 85
Dinámica DAFO del voluntariado 87
Modelo de ficha para definir el perfil del voluntariado en una organización 88

Capítulo 2. Incorporación 89

Cómo incorporar a la persona voluntaria a la organización 91

La motivación y el compromiso de la persona voluntaria 92

La motivación 92
El compromiso 93

El proceso de acogida de la persona voluntaria 95

El equipo de voluntariado 95
El acuerdo o compromiso de incorporación 97

Anexos. Actividades en la incorporación del voluntariado 98

Presentación del mapa de relación del voluntariado en la organización 98
Conocimiento de la realidad social 100
Modelo de acuerdo de incorporación del voluntariado a una organización 102

Capítulo 3. Desarrollo de la acción voluntaria 105
La acción voluntaria en el día a día de la organización 107
La coordinación del voluntariado con las otras personas de la organización 109
La participación del voluntariado en la organización 112
Características de la participación del voluntariado 112
Cómo promover la participación del voluntariado 113
Anexos 115
Dinámica para analizar el nivel de coordinación del voluntariado dentro de la organización 115
Dinámica de análisis de la participación: QUERER-SABER-PODER 116

Capítulo 4. Formación y acompañamiento 119
La formación del voluntariado 121
Modalidades en la formación del voluntariado 122
Objetivos de la formación del voluntariado 124
Cómo acompañar a la persona voluntaria: seguimiento y evaluación 125
Acompañar al voluntariado: el seguimiento 125
Evaluación: Analizar, revisar y apoyar al voluntariado 127
Cómo reconocer la aportación del voluntariado en la organización 130
Anexos 134
Cómo valorar la formación y el acompañamiento del voluntariado en la organización 134
Cómo organizar y programar la formación del voluntariado en la organización partiendo de una evaluación inicial 137

Capítulo 5. Desvinculación 139
Cómo gestionar la salida de la persona voluntaria de la organización 142
¿Qué hacer cuando la persona voluntaria se va "a malas"? 143
¿Cómo afrontar la comunicación con una persona voluntaria que no se adapta? 144
¿Y cuando ha sido la organización la que ha gestionado mal y ha metido la pata? 144
Cómo mantener la relación posterior 145
Anexos 146
Sistematización del proceso de salida 146
Modelo de carta de despedida de una persona voluntaria 147

Conclusión de la segunda parte 149

Bibliografía y referencias 153

Presentación

Esta Guía "Claves para la Gestión del Voluntariado" pretende ser un instrumento de utilidad para las organizaciones del Tercer Sector que desarrollan toda o parte de su labor con personas voluntarias.

Esta Guía no contiene grandes novedades en torno al mundo del voluntariado, sino que está concebida como una herramienta o instrumento que facilite a las organizaciones y a los responsables de voluntariado unas nociones sobre cómo llevar a cabo el proceso de trabajar con voluntariado.

Esta Guía, partiendo desde el modelo de "Itinerario del Voluntariado", entendido como el proceso o ciclo que el Voluntariado sigue en una organización, pretende recopilar, por un lado, el marco teórico que sustenta la participación de las personas voluntarias en las entidades sin ánimo de lucro y, por otro, una serie de instrumentos o herramientas prácticas que pueden ser de utilidad para una mejor gestión del voluntariado.

Así, los objetivos principales de la Guía son:

- Dotar de una visión global e integrada a la organización sobre la función y sentido del voluntariado en la misma
- Analizar las diferentes etapas de incorporación y participación del voluntariado en las organizaciones
- Gestionar y atender adecuadamente a la persona voluntaria en función de su momento de vinculación con la organización
- Diseñar y planificar la gestión del voluntariado adecuándola a la realidad de cada organización
- Dotar de instrumentos y herramientas a los responsables o coordinadores de voluntariado en la gestión de las personas y los equipos de voluntariado

Los principales destinatarios de la Guía son los responsables o coordinadores de equipos de voluntariado en las organizaciones del Tercer Sector, fundamentalmente pequeñas y medianas organizaciones.

La Guía se encuentra dividida en dos partes (1. Marco teórico de la gestión del voluntariado y 2. La gestión del itinerario del voluntariado) que se pueden leer como un todo o bien seleccionar la parte, capítulos o apartados que en un momento determinado puedan resultar de interés para el responsable o coordinador de voluntariado.

Al final se puede encontrar una amplia bibliografía de donde han sido tomadas la mayoría de las ideas contenidas en ella. Además, esta Guía nace de la experiencia de casi 15 años en la formación de voluntariado y más de 25 de voluntariado en diferentes organizaciones.

Parte 1

Marco teórico de la gestión del voluntariado

Introducción: El voluntariado en España

El espíritu solidario y la ayuda y colaboración entre los seres humanos es consustancial a la historia de la comunidad humana. El voluntariado como expresión organizada y coordinada de esta solidaridad tampoco es un fenómeno reciente, sino que lo encontramos en prácticamente todas las culturas y civilizaciones.

Así, el voluntariado no es un fenómeno nuevo en España; si intentásemos hacer un recorrido histórico podríamos buscar sus raíces y matrices culturales en las que se inscribe y sustenta, explícita o implícitamente, hasta la Edad Media, por ejemplo, en la red de hospitales de atención a los peregrinos que realizaban el Camino de Santiago.

Lo que podemos considerar como nueva es la aplicación específica del término voluntariado a esa forma de solidaridad organizada y orientada a otras personas, que antes denominábamos de otras formas.

Podríamos decir que es en las tres últimas décadas (a partir de los últimos años 70) cuando se utiliza conforme al sentido que le vamos a dar en esta publicación la expresión voluntariado y cuando más significativo se hace su papel social y experimenta un amplio desarrollo.

Esta rápida evolución del voluntariado, unida al breve espacio temporal en el que se ha manifestado, *hacen muy difícil tener una visión histórica del mismo*.

Además de lo dicho, aunque nombremos el término "voluntariado" en singular, nos encontramos con que no podemos hablar de "voluntariado" sino de "voluntariados". Prima lo heterogéneo, lo plural, lo disperso...

Si a estos elementos les unimos la carencia de materiales documentales, investigaciones cuantitativas, cualitativas y estudios comparados, la misión se hace más costosa.

Otro problema que aparece es la concreción del objeto de estudio cuando hablamos del fenómeno del voluntariado: De qué estamos hablando, ¿de organizaciones voluntarias o de las personas voluntarias? ¿O de ambas cosas? Hablar del movimiento voluntario en España es hablar indistintamente de las personas que realizan la acción voluntaria y de las organizaciones de distinto tipo que aparecen en el espacio social.

En este entramado lo que aparece de forma nítida es que en torno al mundo del voluntariado ha habido cambios. Cambios en la forma de actuar, de organizarse, en la defi-

nición del mismo término; pero también, y no menos importante, cambios en la forma de valorar esos comportamientos.

De unos orígenes inmediatos en los que el voluntariado era valorado con reservas y cautela por el poder político, por los profesionales de la acción social, por los sindicatos…, pasa a ser mitificado siendo no sólo la expresión última de las políticas sociales, sino un instrumento de vertebración de la sociedad civil. Como apunta Sebastián Mora (1996) el voluntariado ha pasado "de la presencia ignorada a la rabiosa actualidad. De la opacidad a la mitificación".

Una aproximación histórica

En esta aproximación histórica, partiendo de lo apuntado por Sebastián Mora (1996), nos centraremos en la historia más reciente, diferenciando dos momentos que agrupan cuatro etapas: la etapa predemocrática, que incluye la dictadura y la transición, y la etapa democrática, que dividiremos en la expansión del voluntariado y, saliendo ya de la visión histórica, los retos del voluntariado.

La etapa predemocrática: la dictadura

En la dictadura, como en todos los regímenes dictatoriales, la participación siempre es dirigida, manipulada, gestionada, de manera directa o indirecta. Las formas de acción social, en su mayoría, son monopolizadas por organizaciones que las utilizan para adoctrinar en torno al régimen impuesto, como en el caso español serían la Sección Femenina o el Frente de Juventudes.

Solo algunas asociaciones (organizaciones vinculadas a la Iglesia Católica y algunas asociaciones casi estatales (por ejemplo Cruz Roja)) son toleradas por el poder político y pueden llevar a cabo su acción.

Así, no podemos afirmar que en la dictadura la vida asociativa contara con mucho auge, al menos en su pluralidad, pero es indudable que existían personas que dedicaban parte de su tiempo a realizar acciones de ayuda a los más necesitados de manera desinteresada y gratuita, dentro de instituciones más o menos formalizadas. En un lenguaje actual, salvando las distancias y los matices, a estas personas las denominaríamos persona voluntarias, aunque en aquel momento ellas mismas no se auto-denominasen así.

En estos años, en España, el término voluntariado solo podía evocar el sentido militar. Solo eran "voluntarios" aquellos que pedían hacer la "mili" (servicio militar) antes de tiempo eligiendo cuerpo y destino.

No existía en esos tiempos el concepto de voluntariado social. Mucho menos la exigencia de formación, trabajar en una organización y demás requisitos que señalamos en nuestros días. Términos como visitadoras de la caridad, colaboradores, incluso animadores rurales tenían entrada en este campo semántico. Es trascendental caer en la cuenta de la inexistencia del concepto con el sentido actual y saber que solo analógicamente podemos hablar de voluntariado, con el sentido que le otorgamos actualmente.

La etapa predemocrática: la transición

Ya en los años finales del franquismo comienzan a aparecer asociaciones o movimientos de resistencia al régimen. Son organizaciones de defensa y reivindicación. Si anteriormente la participación de los ciudadanos se mostraba en la asistencia, en estos momentos se muestra en la reivindicación. Seguirán existiendo asociaciones, fundamentalmente eclesiales, que se dedican a la asistencia de las personas necesitadas; pero el rasgo dominante, aunque no cuantitativamente, es el movimiento reivindicativo.

Tampoco en estos años se habla de voluntariado, el concepto dominante es la "militancia", bien la militancia cristiana, obrera, comunista o todas a la vez. Poseen muchas de las notas que definen el voluntariado, tal como lo entendemos en nuestros días, pero se carece de esa referencia semántica. En otros países de Europa[1] sí que existe ya en estos momentos un desarrollo considerable de este concepto y un discurso teórico que lo sustenta.

La etapa democrática: la expansión del voluntariado

Solo comenzamos a hablar de voluntariado en España en la época democrática. No quiere decir que no existieran anteriormente iniciativas solidarias, de las que tenemos mucho que aprender, sino que no estaban englobadas en lo que hoy denominamos voluntariado. Existían otros términos para delimitar y definir esas manifestaciones, como ya hemos comentado. El concepto que ha tomado carta de ciudadanía en nuestros días es importado del ámbito anglosajón.

En los primeros años de la democracia el desarrollo de las organizaciones de voluntariado fue escaso y pobre. Por un lado, muchos de los líderes de los movimientos reivindicativos pasaron a ocupar cargos políticos con lo cual se debilitó organizativamente a las entidades y, por otro, la aspiración de un Estado de Bienestar negaba u otorgaba una labor muy residual a las organizaciones voluntarias.

Junto a esto, nos encontramos en estos años con una fuerte confrontación respecto al papel del voluntariado que se le vincula a los tiempos de la Beneficencia mientras lo que se busca es la implantación de un Sistema Público de Servicios Sociales.

Es visto con recelo:

- Por los sindicatos, porque encubren puestos de trabajo
- Por los partidos políticos, porque supone una lastre en el desarrollo del Estado de Bienestar
- Por los profesionales del sector, porque consideran su labor una intrusión profesional

El voluntariado es visto como una acción sin cualificación específica, es decir, una acción "tapa agujeros", "asistencialista" y residual. Incluso desde muchas organizaciones ciu-

1 Para conocer el voluntariado en el resto del mundo ver IAVE (International Association for Volunteer Effort) - www.iave.org - y en otros países europeos se puede consultar Centro Europeo del Voluntariado - www.cev.be

dadanas es visto con recelo, pues se piensa que se ha perdido el discurso reivindicativo, quedando relegado a un papel residual de la mano de la Administración.

Pero en no muchos años, principios de los 80, se inicia un proceso de reflexión que intenta delimitar el campo del voluntariado y busca un movimiento lo más coordinado y cohesionado posible. Se crea en este período la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España (1986), con el objetivo de potenciar el voluntariado y reunir a las diversas organizaciones para establecer cauces comunes de pensamiento y de acción.

Asistimos también a una "legitimación desde arriba" debido a la crisis y reestructuración del Estado de Bienestar (la Administración Pública no es capaz de cubrir o atender todas las necesidades) y al desencanto político que reclama nuevas formas de participación. Esta legitimación viene del Estado y de las grandes organizaciones, mientras que las personas y los grupos siguen haciendo lo de siempre ajenos a su bautismo nominativo como personas voluntarias.

Vamos asistiendo a una "dignificación" del término voluntariado, dándole un mayor protagonismo, presentándolo como un cauce de participación ante el desencanto de la política. Es un momento de consenso y encuentro entre las diferentes organizaciones. Se produce una revalorización del término apoyándose en referencias internacionales, y se empieza a utilizar de manera habitual en las organizaciones y por las propias personas que desarrollan una acción voluntaria: "Soy voluntari@"[2].

Todo este proceso de reconocimiento del voluntariado llega a su máxima expresión en el año 1992 con la Expo de Sevilla y las Olimpiadas de Barcelona. Es lo que hemos denominado el "boom" del voluntariado, su explosión en forma de campañas publicitarias, miles de voluntarios que se apuntan a organizaciones, maratones solidarios, guías de voluntariado, ferias de solidaridad, nuevas asociaciones, noticias en la prensa...

Llegamos así a una etapa que podríamos denominar de "institucionalización" del voluntariado, que conlleva, a mediados de los 90, a la regularización dentro de un marco legislativo de la acción voluntaria, al desarrollo de diferentes "Planes de Voluntariado" estatales, autonómicos y locales.

Aunque se intentó delimitar con adjetivos (social, cívico, cultural, medioambiental,...), el término voluntariado adquiere carta de naturaleza y se traduce como todo tipo de actividad no remunerada. Se habla de la "moda" del voluntariado, toda forma de participación es voluntariado, en las administraciones, los partidos políticos, las organizaciones civiles e, incluso, las empresas. Parece en ocasiones que el voluntariado se convirtiera en la única forma de participación posible, no una forma de participación más, sino en la mejor o más excelsa frente a otras participaciones "de segunda".

En medio de esta explosión, que ilusiona pero que a la vez asusta, comienzan a aparecer interrogantes y temores en las organizaciones voluntarias y en las mismas personas voluntarias.

2 Este fue y sigue siendo el lema de campañas de promoción de voluntariado en Plataformas y organizaciones voluntarias.

Llegamos así al año 2001, declarado por Naciones Unidas Año Internacional del Voluntariado, y las propuestas y reflexiones que surgen desde grandes organizaciones y Plataformas de Voluntariado es "Repensar el Voluntariado".

Finalizando ya la primera década del siglo XXI, parece que todavía nos estamos moviendo en esas reflexiones, además de un cierto rebrote de cuestionamiento del papel del voluntariado fundamentalmente debido a la nueva situación de crisis económica y al aumento del desempleo.

En la actualidad, según una publicación de FUNCAS (Fundación de las Cajas de Ahorro)[3], cinco millones de personas hacen voluntariado en España. César García-Rincón recientemente ha señalado que el perfil del voluntario en España es una mujer de 50, mientras que "cada vez es más difícil" encontrar gente joven involucrada en este tipo de actividades[4].

El perfil del voluntariado ha ido "envejeciendo" también en la medida en que ha envejecido la población. Las personas mayores que realizan voluntariado son hombres (más de un 70%), jubilados y casados (más del 60%) y con una media de edad de 68 años. Muchos no tienen hijos y cerca de la mitad tampoco tiene nietos[5].

Los retos del voluntariado[6]

En esta situación pasemos a analizar cuáles son los retos que surgen de las tensiones entre un modelo de voluntariado orientado a la acción y otro más posicionado en la participación y transformación social.

El Equipo Claves (1994) nos planteaba como pilares de la participación en las asociaciones el QUERER, el SABER, el PODER.

Utilizaremos estos tres puntos, desde una libre interpretación, para articular la presentación de los desafíos a los que el voluntariado se enfrenta, partiendo de la realidad anteriormente expuesta.

3 Revista "Panorama Social" - "Tercer Sector y voluntariado"; (2009), nº 9

4 Europa Press, 14 agosto 2009

5 "Un estudio reciente de las universidades de Barcelona y Rovira i Virgili constata el aumento de la solidaridad entre los mayores de toda España y analiza cuáles son los principales rasgos y el perfil del voluntario de la tercera edad". Plataforma del Voluntariado en España, 30 marzo 2009.

6 Seguimos en este apartado lo ya expuesto en: López Salas, Emilio, "Realidad y desafíos del Voluntariado en España" en Revista "Economía Social", nº 40, junio-julio 2007, pp. 36-41

QUERER

Cuando hablamos de *querer* en participación y, más en concreto, en voluntariado, estamos hablando de la *motivación* de la persona voluntaria que tiene que ver con:

- el interés personal, que puede ser subjetivo o ideológico (vinculado a ideas o creencias).
- con la satisfacción que uno percibe a la hora de realizar o desarrollar una actividad o implicarse en una organización.
- con la percepción de rentabilidad, no necesariamente cuantitativa sino más bien cualitativa, pues lo que para uno puede ser frustrante para otro puede resultar estimulante.

Las organizaciones se deben preocupar cada vez más de acompañar al voluntariado, trabajando la motivación que puede variar con el tiempo, modulando la efervescencia inicial de muchos para conseguir un voluntariado continuado y estable.

Otro apartado importante en la motivación es el tema de la educación. Tanto en la propuesta de Educación para la Ciudadanía como en las alternativas que parece surgirán desde algunas Comunidades Autónomas, el voluntariado es uno de los aspectos a trabajar con los alumnos de Educación Primaria y Secundaria. Cabe preguntarse si la Comunidad Educativa y las Organizaciones están capacitadas y tienen los recursos suficientes para articular la sensibilización, formación y, en su caso, las experiencias en voluntariado que se plantean en estas asignaturas. Existen propuestas sobre cómo llevar esto a cabo (Aranguren, 1997), lo que no está tan experimentado es su puesta en práctica que, por el momento, se da en casos aislados.

SABER

Cuando hablamos de *saber* nos centramos fundamentalmente en su *formación*, en la capacidad de la persona voluntaria de desarrollar las tareas o cubrir adecuadamente las demandas que requiere su acción voluntaria.

Pero no solo debemos tener en cuenta el factor curricular (formación académica, experiencia personal, otras formaciones o aficiones,...) orientado a la tarea, sino que también debemos incluir en este análisis otro apartado referido a las habilidades organizativas, como la capacidad de comunicarse y relacionarse y que, en muchos casos, determinan la integración o no en la dinámica asociativa. Podemos tener a la persona con el mayor número de conocimientos en una materia, pero si no existe "sintonía" con la entidad o el destinatario de su acción las cosas se complican.

Citando el Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado (2000), estas deberán *"crear y ofrecer itinerarios educativos para la formación de sus voluntarios, que tengan en cuenta su proceso de maduración y crecimiento personal. En este sentido, las organizaciones deben establecer espacios formativos permanentes, diversificados según las necesidades, contenidos, ámbitos de actuación, etc., adaptados a la complejidad de la realidad, a los nuevos métodos de intervención, a la dinámica de las organizaciones y a los nuevos retos que nos presenta la realidad sociopolítica".*

Por un lado, tenemos la formación para la acción voluntaria que se está atendiendo desde las propias organizaciones e iniciativas como las "escuelas de voluntariado". El reto dentro de esta modalidad es hacer coincidir las demandas formativas del voluntariado con la oferta y necesidades de las organizaciones y viceversa. Se detecta como, en muchos casos, el proceso formativo no se diseña conjuntamente entre el voluntario y la organización, se sigue confiando en la "buena voluntad" o se exige un currículo previo al voluntario que no haga necesaria esta formación. Se busca en muchos casos un voluntariado "cuasi-profesional".

Frente a esto, debemos optar por un modelo de formación abierto que parta de los destinatarios, los distintos voluntariados, que se construya en clave de "itinerarios educativos".

PODER

Cuando hablamos de *poder* nos centramos en si existe una *organización participativa*, donde se den los cauces para una participación real de las personas voluntarias y se establezcan los mecanismos de información y comunicación que permitan esa participación.

Un reto actual de las organizaciones de voluntariado es articular nuevas formas de participación adecuadas y adaptadas a la nueva realidad:

- Hemos asistido a una transformación progresiva de muchas asociaciones a la forma jurídica de fundación.
- Presenciamos como el desarrollo y la orientación a proyectos condiciona o supedita los modelos de participación asociativa con los que se venía funcionando.
- La introducción de nuevos roles como el personal técnico remunerado, el protagonismo de los destinatarios o usuarios,...

El voluntariado, según señala la legislación, tiene derecho a "participar activamente en la organización en que se inserte, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, *de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación*", pero resulta curioso contemplar cómo, en la mayoría de las organizaciones, en sus estatutos o reglamentos de régimen interno, no aparece la figura del voluntariado y sólo se contempla la participación de socios.

Incluso en la propia Ley de Asociaciones (Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación) aunque se señala en la exposición de motivos "el importante papel de los voluntarios", no vuelve a mencionar en su articulado al voluntariado ni a sus posibles formas de participación en las organizaciones.

Si realmente las organizaciones del Tercer Sector "creen en el voluntariado" deben generar espacios de participación real, que más allá de abordar la gestión del voluntariado como un recurso humano más, entiendan que la verdadera importancia del voluntariado en el sector pasa por ser el nexo de unión entre las organizaciones y la sociedad civil y ser un elemento interno, dinámico y crítico, que, en muchas ocasiones, es el que las diferencia de las administraciones públicas y de las empresas.

Definición de voluntariado

Capítulo 1. Definición de voluntariado

En este capítulo intentaremos acotar el término voluntariado para clarificar de qué estamos hablando cuando nos referimos a la gestión del voluntariado.

Una primera aclaración, como punto de partida, es que no toda forma de participación asociativa o con otros es voluntariado, a pesar de que hemos asistido en los últimos años a un intento de encajar toda participación dentro de este término.

Una segunda aclaración necesaria es señalar que el voluntariado no es ni la mejor ni la única forma de participación. Diríamos que todas las formas de participación son necesarias y que el voluntariado es una más, con sus características diferenciadoras igual que el resto.

Aunque no parezca propio de un libro de voluntariado, queremos en estas páginas reivindicar la importancia de las diferentes formas de participación ciudadana y señalar que las administraciones públicas y las organizaciones tienen que ir desarrollando los cauces adecuados para que estas "participaciones" sean posibles. En este momento, encontramos en cuestionamiento tanto la representatividad como la base social de las entidades políticas y de las que emanan de la sociedad civil y esto se debe en gran medida a las dificultades para una participación real y efectiva de la ciudadanía en las mismas.

Hacia una definición de voluntariado

Una prueba de que el concepto de voluntariado, en el sentido que le damos en esta obra, es reciente y no se encuentra suficientemente acotado lo muestran las definiciones que de voluntariado y voluntario/ria aparecen en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (vigésima segunda edición):

voluntariado.
1. *m. Alistamiento voluntario para el servicio militar.*
2. m. Conjunto de los soldados voluntarios.
3. *m. Conjunto de las personas que se ofrecen voluntarias para realizar algo.*

voluntario, ria.
(Del lat. voluntarĭus).
1. *adj. Dicho de un acto: Que nace de la voluntad, y no por fuerza o necesidad extrañas a aquella.*
2. *adj. Que se hace por espontánea voluntad y no por obligación o deber.*
3. *adj. Que obra por capricho.*
4. *m. y f. Persona que, entre varias obligadas por turno o designación a ejecutar algún trabajo o servicio, se presta a hacerlo por propia voluntad, sin esperar a que le toque su vez.*
5. *m. soldado voluntario.*

Como podemos ver, la definición aparece fundamentalmente ligada al voluntariado vinculado a lo militar y no hay alusión al compromiso solidario o en organizaciones sociales.

Así las cosas, para el desarrollo de este apartado vamos a tomar como base una definición de voluntariado, algo más larga y menos académica, atribuida a Luciano Tavazza[1]:

La persona voluntaria es aquella que además de sus propias obligaciones personales, de modo continuo, desinteresado y responsable, dedica parte de su tiempo a actividades, no en favor si mismo ni de los asociados sino a favor de los demás y de intereses colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma, sino que tiende a erradicar o modificar las causas que lo provocan.

Con esta definición vamos a realizar *un ejercicio de disección*, clarificando en cada uno de sus apartados ideas que nos permitirán acotar más el término voluntariado.

– *Que además de sus propias obligaciones personales*

Luciano Tavazza (1995) explica esta afirmación señalando como persona voluntaria *"un ciudadano que, una vez cumplidos sus deberes de estado (estudios, familia, profesión) y civiles (vida administrativa, política o sindical) se pone a disposición desinteresada de la comunidad, promoviendo la solidaridad".* No media pues en el voluntariado obligación alguna, salvo la que podríamos denominar "obligación moral" de comprometerse con la comunidad.

Consideración distinta es afirmar que como el voluntariado surge, como acertadamente señaló Adela Cortina[2], de la "real gana", uno puede realizar voluntariado "cómo, dónde o

1 Tomada de PPVE, Qué es la Plataforma, Col. "La Acción Voluntaria" nº 1, Madrid, 1990

2 Cortina, A. (2001), "La real gana: ética del voluntariado", en El País, 27 de febrero.

cuándo quiera". Como veremos más adelante, el voluntariado no es una acción "por libre", sino con otros y para otros, con lo cual esto requiere de una responsabilidad u obligación.

A continuación, se establecen tres características de la acción voluntaria:

– *De modo **continuo***

Es una acción continuada en el tiempo. Otra cuestión diferente será determinar en función del tipo de acción qué es lo que determina esa continuidad. Por ejemplo, puede haber consenso cuando definimos una actividad de carácter voluntario que se desarrolla de manera periódica todas las semanas durante 2 horas los jueves por la tarde, pero existe más dificultad a la hora de determinar si existe continuidad en una actividad que se desarrolla durante quince días en verano en una actividad anual, o quien colabora con una organización solamente un día al año en la celebración del "Día de...". Quien determina o no si esa actividad se puede considerar como continua es la propia organización en la que se desarrolla.

La acción voluntaria no es una acción puntual, aislada o esporádica. La ley de Voluntariado 6/1996, en este sentido, es muy clara excluyendo este tipo de actuaciones (art. 3.2). También excluye las ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad.

Por lo tanto, no deberíamos definir como voluntariado este tipo de actividades y deberíamos buscar otros términos o expresiones. Este ánimo de diferenciación no lo realizamos con el ánimo de minusvalorar estas otras formas de participación, tan necesarias como el voluntariado, sino con el ánimo de acotar a la hora de definir.

A veces, nos encontramos intentando promocionar el voluntariado en espacios donde lo que realmente interesa es promover o recuperar tanto las redes de solidaridad primaria (relaciones de buena vecindad) como la solidaridad familiar o de amistad. Tal es el caso de ámbitos rurales.

– *De modo **desinteresado***

En el voluntariado no media gratificación o remuneración alguna, sobre todo y claramente, si nos referimos a un valor pecuniario (salvo lo estipulado legalmente que señala que la actividad desarrollada por el voluntariado no le puede ser gravosa. Así las personas voluntarias deben "ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades" (Ley 6/1996, Art. 6 e).

Otra cuestión diferente es la recompensa o gratificación emocional o personal que recibe el voluntariado. Es habitual oír expresiones como "Recibo más de lo que doy" o "No hay recompensa más grande que la sonrisa de…". Pero también puede ser que en otras ocasiones este reconocimiento sea menos evidente.

Lo que sí parece evidente es que en la relación voluntaria no debe mediar interés personal que desvirtúe el carácter gratuito de la acción. Como se decía en una exposición de la Plataforma de Voluntariado de España, la persona voluntaria "no pasa factura".

– *De modo **responsable***

Para ser persona voluntaria no es suficiente con la buena voluntad.

La responsabilidad la relacionamos habitualmente con la formación, es necesario dotarse de la formación teórica y práctica que nos dé los conocimientos y habilidades necesarias de acuerdo a la actividad que vayamos a desarrollar.

Pero podemos extender esta responsabilidad a la calidad y a la calidez con la que debemos desarrollar nuestra acción. No hablamos solo de la adquisición de conocimientos y habilidades orientadas a la tarea, sino de las actitudes necesarias para un adecuado desarrollo de una acción que está orientada hacia otras personas o intereses sociales colectivos.

– *Dedica parte de su **tiempo***

Hay una discusión abierta en torno a la expresión "tiempo libre" y si esta es aplicable al tiempo que dedicamos al voluntariado. Esto es debido a que la expresión "tiempo libre" está vinculada al desarrollo de hobbies u ocio.

Sin entrar en disputas semánticas, sí parece conveniente que señalemos que, desde el momento en que nos comprometemos en el desarrollo de una acción voluntaria, el tiempo que dedicamos a esta acción no puede catalogarse como un "hobby" (*pasatiempo, entretenimiento que se practica habitualmente en los ratos de ocio*, según el Diccionario de la Real Academia) o una actividad de "ocio" (en dos de las acepciones del Diccionario, 1. *cesación del trabajo, inacción o total omisión de la actividad* y 2. *diversión y ocupación reposada, especialmente en obras de ingenio, porque estas se toman regularmente por descanso de otras tareas*).

– *A **actividades***

El voluntariado se concreta en el desarrollo de actividades. Puede haber personas con un gran espíritu solidario o con un deseo manifiesto de compromiso hacia los demás o realidades sociales concretas, pero que por diferentes circunstancias (obligaciones personales, no disponibilidad de tiempo,…) no pueden participar activamente en una organización. En este caso no podríamos denominarlas personas voluntarias.

– *No en favor de sí mismo ni de los asociados*

Este punto también genera dificultades a la hora de su concreción o delimitación, sobre todo debido a que en ocasiones, como hemos señalado anteriormente, el voluntariado parece que se ha convertido en la única forma de participación posible, no en una forma de participación más, sino en la mejor o más excelsa frente a otras participaciones "de segunda".

Por ello, asistimos a una pérdida de valor de participaciones asociativas en las que se busca un "beneficio" o dar respuesta a realidades personales o familiares que parece adquieren mayor valoración si las damos la calificación de voluntariado. Evidentemente son acciones que se realizan libre y gratuitamente (voluntariamente), pero, desde nuestra definición, no están orientadas a terceras personas o intereses sociales colec-

tivos, por lo cual no deberíamos denominarlas propiamente acciones vinculadas al voluntariado, sino a otras formas de participación asociativa, tan legítimas y necesarias como la acción voluntaria.

En muchos casos, resulta complicado delimitar donde se encuentra la frontera entre una acción dirigida a un posible beneficio o respuesta a una realidad personal o familiar y una acción dirigida u orientada hacia terceros o intereses colectivos. Se puede dar, y se da habitualmente, el caso de participaciones en organizaciones que tienen un carácter mixto (beneficiario / asociado / voluntario / asalariado / directivo /…).

Entendemos que es importante clarificar cuál es la naturaleza de nuestra participación en una organización, pero también es conveniente señalar que una discusión terminológica puede llevar a conflictos que, lejos de mejorar el funcionamiento de las organizaciones, no logran reconocer que pueden existir personas con modelos mixtos de participación.

– *Sino a favor de los demás y de intereses colectivos*

Siguiendo con el razonamiento anterior, entendemos que la acción del voluntariado está destinada a terceros e intereses colectivos.

Se abre así esta definición no solo a un voluntariado orientado a personas con realidades o necesidades que abordar, sino también a intereses colectivos (derechos humanos (individuales y colectivos), cooperación internacional, derechos animales y medioambientales,…) que constituyen también un espacio de participación voluntaria transformadora de la realidad.

– *Según un proyecto que no se agota en la intervención misma, sino que tiende a erradicar o modificar las causas que lo provocan*

El voluntariado debe ser una acción transformadora de la realidad, por ello no puede convertirse en una acción "tapa agujeros", meramente asistencialista, sino que se debe enmarcar en un programa o proyecto que tienda a transformar la realidad sobre la que actúa.

Como veremos más adelante, a la hora de la elaboración de un programa de voluntariado hemos de tener muy presente la definición de voluntariado que hagamos cada organización. No confundir las diferentes formas de participación que se dan en un organización es una buena forma de clarificar la acción voluntaria.

La misión y objetivos de la organización deben ser el elemento fundamental de referencia a la hora de la acción voluntaria, pues si no se corre el riesgo de que el programa de voluntariado adquiera una relevancia o importancia que haga que los demás programas o proyectos de las organizaciones queden supeditados a este, con lo que estaríamos perdiendo de vista el objetivo principal de las organizaciones denominadas de Acción Social que es la transformación de una realidad concreta. Se puede correr el riesgo de que seamos una organización de "amigos voluntarios", donde "mirándonos el ombligo" nos digamos qué buenos somos y qué cosas más buenas hacemos y olvidemos la misión y los objetivos iniciales de la organización.

El papel del voluntariado en las entidades sin ánimo de lucro

Capítulo 2. El papel del voluntariado en las entidades sin ánimo de lucro

En este capítulo pretendemos definir qué entendemos por organización de voluntariado y que tipología podemos realizar en función del papel que juega el voluntariado en ellas. Analizaremos las tareas que el voluntariado puede desarrollar en una organización. También veremos cómo realizar un mapa de relación del voluntariado en las organizaciones, lo que nos ayudará a la hora de clarificar el papel del voluntariado en la organización.

El Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado de la Plataforma del Voluntariado de España define organización de voluntariado con los siguientes términos:

> *Entendemos por organizaciones de voluntariado aquellas que son de iniciativa social y de carácter privado sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos.*
>
> *Llevan a cabo sus actividades fundamentalmente con voluntarios aunque cuenten con profesionales remunerados, complementando esfuerzos y funciones.*

Resaltamos de esta definición una serie de apartados:

- Las organizaciones de voluntariado surgen de la iniciativa social, de la iniciativa ciudadana. Ante realidades o necesidades concretas la sociedad civil promueve iniciativas para actuar en ellas.
- Las organizaciones de voluntariado deben estar legalmente constituidas. No podemos definir como organizaciones de voluntariado actuaciones vinculadas a relaciones de buena vecindad o iniciativas colectivas, pero no constituidas o estructuradas organizativamente hablando. Hemos de entender que si queremos que la acción voluntaria sea colectiva y transformadora necesita de la visibilidad que da el reconocimiento legal de la organización.
- Las organizaciones de voluntariado actúan en el ámbito social, entendido como una acción a favor de personas, colectivos o realidades concretas.

Tipología de las organizaciones voluntarias

En la actualidad, podemos encontrar otros tipos de organizaciones que también cuentan con voluntariado pero que no encajarían dentro de la definición anterior. Nos referimos, por un lado, al voluntariado de algunas administraciones públicas, que es denominado por algunos como "voluntariado cívico" y, por otro, al "voluntariado corporativo o empresarial" vinculado a organizaciones "con ánimo de lucro".

Aunque una gran parte de lo abordado en esta Guía sea de aplicación para todo tipo de voluntariado, hemos de tener en cuenta esta diferencia a la hora de la aplicación de lo aquí escrito.

Dentro del voluntariado en entidades sin ánimo de lucro, lo que podríamos denominar "voluntariado del Tercer Sector", también encontramos diferencias bien en función de su forma de constitución jurídica (asociación, fundación o agrupación –federación, confederación, plataforma...–), o bien del modelo de participación o espacio del voluntariado.

Con referencia a los modelos de participación o espacios del voluntariado podríamos realizar la siguiente división o diferenciación:

1. *Organizaciones DE Voluntariado*

   Serían aquellas organizaciones constituidas fundamentalmente por personas voluntarias, aunque cuenten con personal remunerado para el desarrollo de algunas tareas. Son organizaciones que desarrollan acciones dirigidas a terceros y, habitualmente, en diferentes campos de acción.

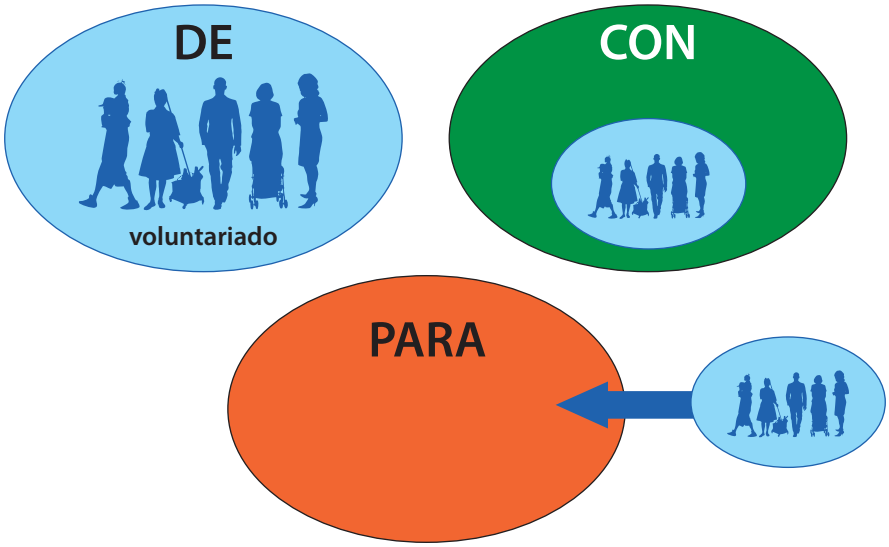
2. *Organizaciones CON Voluntariado*

   Serían aquellas organizaciones que cuentan en su composición tanto con personas voluntarias como con usuarios; familiares, usuarios, socios, personal remunerado, etc. Por lo general, son organizaciones que representan y actúan con realidades o colectivos concretos desde diferentes iniciativas (asistenciales, apoyo, denuncia...) y que para todos o algunos de sus programas cuentan con la participación de voluntariado.

3. *Organizaciones PARA Voluntariado*

   En este último grupo incorporaríamos a aquellas organizaciones que propiamente no cuentan con voluntariado pero que establecen acuerdos de colaboración con otras organizaciones DE o CON voluntariado para que desarrollen algún tipo de programa o proyecto en ellas. Podría ser el caso de algunos centros o instituciones que cuentan con la participación de estas organizaciones en algunos de sus servicios (p. ej. Centros Hospitalarios o Residencias).

Gráficamente esta distinción la podríamos representar del siguiente modo:



Otro punto a la hora de definir el papel del voluntariado en una organización y que es difícil de acotar es cuáles son las tareas que puede o no puede realizar una persona voluntaria dentro de una organización.

No existe una clara diferenciación entre lo que es un trabajo voluntario y lo que es un trabajo retribuido, dependerá, sobre todo, del tamaño de la organización y la estructura de sus diferentes programas y proyectos.

Lo que sí tendremos que tener en cuenta, y la legislación en esto es muy clara, es que el voluntariado en ningún caso debe sustituir al trabajo retribuido, pero a su vez, el Estatuto de los Trabajadores excluye de su ámbito de aplicación "los trabajos realizados a título de amistad, benevolencia o buena vecindad" (Art. 1, 3d).

Por ello, en la medida en que la relación voluntaria quede recogida explícitamente en un acuerdo de colaboración, que no se utilice el voluntariado como un medio de acceso a una relación laboral posterior ayuda a una mayor clarificación del papel del voluntariado en la organización.

Las relaciones del voluntariado en el desarrollo de su acción

Como señala el Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado, la relación "constituye uno de los ejes que atraviesan transversalmente la acción voluntaria, como resorte de funcionamiento y como aportación cultural en el actual contexto social".

La elaboración de un "mapa de relación del voluntariado" como veremos en la segunda parte de esta Guía, nos permite conocer cuales son los espacios de participación de la organización. Nos ayuda a clarificar las diferentes formas de participación en la organización así como el papel que corresponde a cada una de ellas.

La realidad de cada organización marcará unas líneas distintas de relación entre los diferentes actores. Así, en algunas organizaciones el voluntariado está muy relacionado con los familiares y personas cercanas a los beneficiarios o destinatarios de la acción, mientras que en otras el voluntariado participa más en espacios de sensibilización y denuncia con mucha menos relación directa con los destinatarios finales (como puede ser el caso de la cooperación internacional o la defensa de derechos humanos).

Podemos considerar una de estas relaciones para ver qué criterios se deben seguir: en referencia a la relación con las organizaciones privadas (empresas, fundaciones, obras sociales u otras organizaciones que puedan destinar fondos a la financiación de organizaciones de voluntariado) el Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado (que presentaremos más adelante) establece como criterios:

- *Poner en contacto a los organismos privados con la realidad social, buscando con ello un marco de relación que nos sitúe en la sensibilización ante las situaciones que demandan acciones concretas.*
- *Actuar de modo que nuestras organizaciones no terminen convirtiéndose en entidades privadas con ánimo de lucro encubierto o en empresas de servicios, perdiendo así todo horizonte de transformación social.*
- *Mantener el principio de flexibilidad, al tiempo que defendemos firmemente nuestros criterios de actuación, de tal manera que éstos no deben modificarse sustancialmente en función de la ayuda que nos venga del exterior. En estas relaciones tratamos de que los organismos privados apoyen nuestras acciones, que llevamos a cabo con nuestros criterios y referentes éticos.*
- *Somos conscientes de que los organismos privados se pueden publicitar a sí mismos con su apoyo y financiación a las organizaciones de voluntariado. Debemos permanecer vigilantes para que estas no se reduzcan a ser meros agentes publicitarios y escaparates de las empresas.*
- *Discriminar y denunciar aquellos organismos privados cuyas acciones repercutan negativamente en la sociedad globalizada, en tanto que directa o indirectamente fomenten explotación laboral infantil, daño a la salud, tráfico de armas, degradación del medio ambiente o cualquier otro tipo de discriminación por motivo de género, orientación sexual, étnica, religiosa o discapacidad física o mental.*
- *Negarse a contribuir en el ejercicio de una solidaridad que se realiza en función de estrategias e intereses puramente comerciales, y no de la realidad de los más desfavorecidos.*
- *Mantener la transparencia de la gestión de este tipo de financiación y evitar que los organismos privados se constituyan en única fuente de obtención de recursos.*

En la coordinación externa, otro apartado de relación importante y que no hay que perder de vista es el contacto con el resto de la Sociedad Civil. Seguramente en esta coordinación y encuentro nos estamos jugando una gran parte de la capacidad transformadora de nuestras acciones. En la medida en que sensibilizamos, concienciamos y hacemos partícipes de nuestras realidades al resto de la sociedad estamos generando posibilidades y hábitos de cambio y transformación.

Los *criterios generales* que se apuntan en el Código Ético en relación con la sociedad en general son:

- *Protagonismo de los desfavorecidos, excluidos o empobrecidos de nuestra sociedad. Es preciso reconocer que los protagonistas de esta peculiar relación no son las organizaciones de voluntariado, sino aquellos a los que se dirige la acción.*
- *Transparencia en nuestras acciones, referentes ideológicos, campañas, modos de financiación, uso de medios materiales y humanos, política laboral, etc., utilizando para ello los medios y recursos propios de las organizaciones.*
- *Comunicación e información constante hacia el resto de la sociedad, siendo conscientes de que hemos de ejercer una cierta educación cívica, que tiene en cuenta las imágenes parciales de la realidad que nos presentan los grandes grupos mediáticos. Asimismo, debemos aprovechar las posibilidades de participación en espacios comunicativos, tanto en los medios convencionales como en otros alternativos, potenciando el empleo de nuevas tecnologías.*
- *Responsabilidad en el momento de ofrecer mensajes a la sociedad, cuidando no caer ni en catastrofismos que conducen a la conmoción sentimental, ni en visiones idílicas que nos alejan de la realidad, ni buscando el resultado a cualquier precio.*
- *Favorecer la estimación y realización de los valores que humanizan y construyen una sociedad distinta a la actual, sensibilizando a la ciudadanía en los valores de la solidaridad, la paz, la justicia, la tolerancia y la igualdad, que no son en realidad los valores culturalmente vigentes.*
- *Independencia ante organismos públicos y privados e instituciones políticas o sindicales, evitando cualquier tipo de instrumentalización.*

Como vemos, el Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado es un buen punto de partida para analizar y valorar con qué criterios establecemos estas relaciones fundamentales a la hora del desarrollo de la acción voluntaria.

El marco legal y ético del voluntariado

Capítulo 3. El marco legal y ético del voluntariado

El marco legal del voluntariado

Uno de los aspectos que suscitó un debate dentro del voluntariado giró en torno a la necesidad o no de regular legalmente la relación del voluntariado con la organización (Fernández Pampillón, 1990). En la actualidad, algunas personas voluntarias todavía cuestionan esta necesidad, pensamos que más debido a su situación o relación con las organizaciones en las que participan que teniendo una visión global del mundo del voluntariado.

Si tenemos en cuenta esta visión global del mundo del voluntariado, podemos llegar a la conclusión de que la realidad compleja y diversa tanto de organizaciones de voluntariado como de personas voluntarias hace necesaria una regularización legal que acote los términos de esta relación y, sobre todo, marque un estatuto jurídico para la misma.

Vamos a detenernos, en lo que se refiere a la legislación sobre voluntariado, en los derechos y deberes de las personas voluntarias y en las obligaciones de las organizaciones. Opinamos que un conocimiento adecuado de estos tres apartados mejoraría el ámbito de relación entre organización y voluntariado y clarificaría alguno de los conflictos que pueden surgir en la relación voluntaria.

Seguimos la redacción de la Ley del Voluntariado 6/1996, de ámbito estatal, ya que existe una gran semejanza entre sus enunciados y el de las otras leyes autonómicas.

Resulta un ejercicio interesante vincular derechos, deberes y obligaciones para entender que la acción voluntaria es una acción integral que implica tanto a la persona voluntaria como a la organización y que existe una relación lógica entre estos tres bloques:

Derechos de las personas voluntarias	Deberes de las personas voluntarias	Obligaciones de las organizaciones	Comentario
a) **Recibir**, tanto con carácter inicial como permanente, la **información, formación, orientación, apoyo** y, en su caso, **medios materiales necesarios** para el ejercicio de las funciones que se les asignen	f) **Participar** en las **tareas formativas** previstas por la organización de modo concreto para las actividades y funciones confiadas, así como las que con carácter permanente se precisen para mantener la calidad de los servicios que presten	c) (…) y **dotar** a los voluntarios de los **medios adecuados** para el cumplimiento de sus cometidos d) **Establecer** los sistemas internos de **información y orientación** adecuados para la realización de las tareas que sean encomendadas a los voluntarios e) **Proporcionar** a los voluntarios la **formación** necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades	El voluntariado tiene derecho y deber de formarse. No necesariamente tiene porque contar con una formación previa, sino que la organización debe facilitarla. Además, la información es fundamental para el desempeño de la acción voluntaria
	a) **Cumplir** los **compromisos adquiridos con las organizaciones** en las que se integren, (…)	a) **Cumplir** los **compromisos adquiridos con los voluntarios** en el acuerdo de incorporación a la organización	La redacción paralela de este deber del voluntariado y obligación de la organización muestra la reciprocidad de este compromiso. Se señala la obligación de suscribir, por escrito, un acuerdo de incorporación
	b) **Guardar**, cuando proceda, **confidencialidad** de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria c) **Rechazar cualquier contraprestación material** que pudieran recibir, bien del beneficiario o de otras personas relacionadas con su acción d) **Respetar los derechos de los beneficiarios** de su actividad voluntaria e) **Actuar** de forma **diligente y solidaria**		Es deber de la persona voluntaria respetar la dignidad y valor absoluto de la persona a la que se presta la atención (beneficiario)
b) **Ser tratados sin discriminación**, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias	a) Cumplir los compromisos adquiridos con las organizaciones en las que se integren, **respetando los fines y la normativa de las mismas**		Es un derecho del voluntariado no ser discriminado, pero a la vez el voluntariado debe tener en cuenta la naturaleza (fines y normativa) de las organizaciones en las que participa (existen organizaciones confesionales, políticas,…)

Derechos de las personas voluntarias	Deberes de las personas voluntarias	Obligaciones de las organizaciones	Comentario
c) **Participar activamente** en la organización en que se inserten, colaborando **en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas**, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación			Este derecho del voluntariado a veces es entendido como un deber, pensamos que achacable a la falta de formación en la participación ciudadana. Sería conveniente que las organizaciones establecieran los cauces adecuados en sus "estatutos o normas de aplicación" para que este derecho fuera realmente de aplicación
d) **Ser asegurados contra los riesgos de accidente y enfermedad** derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente		b) **Acreditar la suscripción de una póliza de seguro**, adecuada a las características y circunstancias de la actividad desarrollada por los voluntarios, **que les cubra de los riesgos de accidente y enfermedad** derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente	El seguro del voluntariado no ha tenido un desarrollo reglamentario
e) **Ser reembolsados por los gastos realizados** en el desempeño de sus actividades		c) **Cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio** (…)	La acción voluntaria no debe ser gravosa para el voluntariado, pero nunca debe confundirse el cubrir los gastos reales con una gratificación
f) **Disponer** de una **acreditación identificativa** de su condición de voluntario	h) **Utilizar debidamente** la **acreditación y distintivos** de la organización	g) **Facilitar** al voluntario una **acreditación** que le habilite e identifique para el desarrollo de su actividad	No se encuentra definido cómo debe ser esta "acreditación" salvo en alguna Comunidad Autónoma (Andalucía). Podemos referirnos al carné, o bien a un documento de presentación. No existe un modelo único de referencia para su elaboración
g) **Realizar su actividad** en las debidas **condiciones de seguridad e higiene** en función de la naturaleza y características de aquélla	g) **Seguir las instrucciones adecuadas** a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas. i) **Respetar y cuidar** los **recursos materiales** que pongan a su disposición las organizaciones	f) **Garantizar** a los voluntarios la **realización de sus actividades** en las debidas **condiciones de seguridad e higiene** en función de la naturaleza y características de aquéllas	El trabajo voluntario no debe diferenciarse del remunerado en cuanto a las condiciones de realización y las personas voluntarias deben atenerse a las mismas normas que el resto de trabajadores

Derechos de las personas voluntarias	Deberes de las personas voluntarias	Obligaciones de las organizaciones	Comentario
h) **Obtener** el **respeto y reconocimiento** por el valor social de su contribución			No queda claro cómo se realiza este reconocimiento y tampoco aparece reflejado en las obligaciones de la organización
		h) **Expedir** a los voluntarios un **certificado** que acredite los servicios prestados	Este certificado, en un principio, se encontró muy relacionado con la necesidad de acreditar los servicios voluntarios de cara a la convalidación del tiempo de la Prestación Social Sustitutoria (Art. 16). En la actualidad, entre otras cuestiones, puede ser requerido a efectos de incorporarlo en el currículo o para su presentación ante diferentes instancias
		i) **Llevar** un **registro de altas y bajas** del personal voluntario	Habrá que tener en este registro las consideraciones oportunas y obligaciones que se derivan de la aplicación de la legislación sobre Protección de Datos

El marco ético del voluntariado

Pero además no todo se regula legislativamente y hay aspectos de la acción voluntaria que requieren de una valoración a la luz de la ética. Esto ha dado lugar a una serie de Códigos Éticos o de conducta que han pretendido recoger estas claves que desde una óptica diferente a la legal pretenden definir el horizonte de acción del voluntariado.

Destacamos, y analizamos a continuación, el Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado porque fue fruto de un largo trabajo de las entidades de la Plataforma del Voluntariado de España y la adscripción al mismo es uno de los requisitos de incorporación a la misma y, por lo tanto, debe ser un elemento de vínculo entre las diferentes organizaciones.

El Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado se estructura en cuatro apartados:

I. Definición de organizaciones de voluntariado

II. Fines de las organizaciones de voluntariado

III. Relaciones de las organizaciones de voluntariado

IV. Difusión, aplicación y cumplimiento

El primer apartado ya lo hemos analizado anteriormente a la hora de definir el papel de las organizaciones de voluntariado.

El segundo apartado recoge con una estructura pedagógica cuáles son los fines de las organizaciones. Decimos estructura pedagógica porque la enumeración de fines no está realizada de forma aleatoria sino que pretende ser también una estrategia de acercamiento y actuación ante las realidades que abordan las organizaciones, desde la detección de las necesidades al fomento de la cultura de la solidaridad.

El tercer apartado y más extenso se plantea como el eje de acción voluntaria la relación. Analiza cuáles deben ser los principios y criterios que deben basar la relación de las organizaciones de voluntariado con los diferentes actores:

- Con los grupos, colectivos y personas destinatarios de la acción voluntaria
- Con los voluntarios
- Con otras organizaciones sociales
- Con los organismos públicos
- Con los organismos privados
- Con la sociedad en general

El cuarto y último apartado recoge el compromiso de la Plataforma de Voluntariado en la difusión, aplicación y cumplimiento, con la creación de una Comisión de Seguimiento del Código Ético.

El Código Ético supone un espacio de encuentro, de convergencia de las organizaciones y pretende ser:

- Un código de aspiraciones, recogiendo sus valores, objetivos y horizonte.
- Un código educativo que establece procedimientos y puede ser utilizado como un instrumento de evaluación.
- Un código regulativo que establece las "reglas de juego" entre las organizaciones del sector.

La aportación de la ética al mundo del voluntariado es una "marca diferenciadora" de otras entidades. El marco ético es un elemento que diferencia al Tercer Sector del la Administración Pública y de la empresa (sector con ánimo de lucro). No quiere decir que los otros sectores no tengan su marco ético, sino que la ética de las organizaciones sin ánimo de lucro contiene elementos diferenciadores, propios.

En la medida en que clarifiquemos este discurso ético y se manifieste en las prácticas, el Tercer Sector estará rompiendo el cerco de la "jaula de la producción" y, como señala Rafael Aliena (2008), "recuperará parte de su papel histórico de actor político e instituidor de lo social, pues su fin le habrá obligado a ello. Esos papeles se reforzarán todavía más cuando, como efecto no pretendido (pero connatural a lo que son y consecuente con ello), el Tercer Sector pueda demostrar que es:

- fuente de innovación y energía.
- creador de sociedad, comunidad y sentido.
- "forjador de ciudadanos"

El itinerario educativo y el ciclo del voluntariado

Capítulo 4. El itinerario educativo y el ciclo del voluntariado

La participación del voluntariado en las organizaciones

El Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado señala que las organizaciones deberán:

> *Crear y ofrecer **itinerarios educativos para la formación** de sus voluntarios, que tengan en cuenta su proceso de maduración y crecimiento personal. En este sentido, las organizaciones deben establecer espacios formativos permanentes, diversificados según las necesidades, contenidos, ámbitos de actuación, etc., adaptados a la complejidad de la realidad, a los nuevos métodos de intervención, a la dinámica de las organizaciones y a los nuevos retos que nos presenta la realidad sociopolítica.*

De todo lo visto hasta el momento resulta coherente plantear la participación del voluntariado en las organizaciones en clave de itinerario, entendiendo éste como el camino o recorrido que sigue la persona voluntaria desde su búsqueda de espacio de compromiso hasta su salida de la organización.

Como hemos indicado en los capítulos anteriores, el voluntariado es una forma de participación dentro de las organizaciones del Tercer Sector.

Entendemos la participación como una necesidad de la persona que afecta a sus dimensiones humana, social y política.

Participar significa la posibilidad y capacidad creciente de *intervenir*:

- en la identificación de problemas y prioridades
- en la definición de objetivos
- en la planificación de las acciones
- en la ejecución y gestión
- en la evaluación

En la medida en que como organizaciones de voluntariado se facilite ese espacio de participación, se estará ofreciendo la posibilidad de intervención del voluntariado y se

estarán generando itinerarios, procesos de participación. Profundizaremos en cómo mejorar la participación en la segunda parte de la Guía.

Rafael Aliena (2008) apunta que "con importantes como son la sociabilidad y la comunidad como valor, el Tercer Sector ofrece algo más:

1. Oportunidades y experiencias para que sus asociados puedan formarse como personas morales, lo que en este texto significará una suma de razonadores prácticos independientes, sujetos compasivos, altruistas o solidarios y personas capaces de formar parte de los entramados de la vida y ganarse, en ellos, el respeto de los otros y de sí mismos.
2. Oportunidades para entrar en contacto con tradiciones o comunidades, y con sus creencias, recuerdos…".

La cuestión que se nos plantea en este momento es cómo engranar la acción voluntaria con el itinerario educativo del voluntariado. Vamos a plantear la cuestión desde estos dos puntos de vista y ver cómo abordar el encuentro de ambas visiones.

El ciclo del voluntariado

La acción voluntaria la representamos como el ciclo o proceso del voluntariado en una organización. Su esquema seguiría el siguiente recorrido[1]:

Este ciclo tiene un punto de incorporación y un punto de salida, un inicio y un final.

El ciclo parte del diseño del programa de voluntariado que determina unas características concretas para las personas que van a participar en él. A continuación realizamos la búsqueda o captación de posibles personas que participen y se realiza la selección.

1 Seguimos aquí fundamentalmente lo planteado por el Observatorio del Tercer Sector en "Buenas prácticas en la Gestión del Voluntariado" (2007).

Tras este primer bloque entraríamos en el momento de la incorporación que, como veremos más adelante, depende de la realidad de cada organización. En este momento, se concreta el compromiso y la actividad a desarrollar.

En un tercer bloque hemos agrupado todo lo que tiene que ver con el desarrollo de la actividad voluntaria y diversas cuestiones que hay que tener en cuenta, desde la formación hasta la participación.

Un último bloque, incorporado en los últimos años a la gestión del voluntariado, es el momento de la desvinculación o salida de la persona voluntaria. En este momento nos jugamos, en muchas ocasiones, no solo que la persona se lleve y mantenga un buen recuerdo de su acción voluntaria sino que puede ser determinante para su posterior incorporación en organizaciones sociales.

No profundizamos más en este modelo del ciclo de gestión del voluntariado pues seguiremos este esquema para el desarrollo de la segunda parte de esta publicación.

El itinerario educativo del voluntariado

Por otro lado, el itinerario educativo del voluntariado seguiría un esquema semejante al siguiente[2]:

El itinerario educativo del voluntariado

Este itinerario no sigue una secuencia lógica, es un itinerario en espiral que depende del crecimiento y desarrollo de la persona voluntaria, además de un adecuado acompañamiento y seguimiento.

> *"Hablamos de un modelo de itinerario en espiral, es decir, donde los distintos momentos del mismo no caminan unidireccionalmente, uno tras otros, sino que se entremezclan y se enriquecen a partir de la metodología acción-reflexión-acción; es decir que la espiralidad se da a partir del referente de la experiencia en acción, no de la reflexión teórica o la programación académica". Luis Aranguren (2002).*

2 En este caso, seguimos lo trabajado con la coordinación de Luis Aranguren Gonzalo en la colección "A fuego lento" de la Plataforma del Voluntariado de España.

El engranaje del itinerario y del ciclo del voluntariado

El proceso o itinerario del voluntariado afecta a la hora de la elaboración de un programa de voluntariado como veremos más adelante.

El enfoque circular del ciclo de gestión del voluntariado tiene que tener presente esta realidad espiral del itinerario de voluntariado y ser capaz de conjugarla. Y todo esto a su vez dentro del programa de voluntariado de la organización y conjugando el ritmo personal de cada persona voluntaria con el del grupo de voluntariado.

En todo este engranaje la figura del acompañante o responsable del voluntariado adquiere un papel esencial como analizaremos en el siguiente capítulo.

Sin duda, la imagen que mejor ha reflejado este engranaje ha sido la que ilustró el cuaderno de la colección "A fuego lento", "Itinerarios educativos del voluntariado" (2002).

La imagen del grupo de voluntariado compuesta por personas de diferente perfil en los que cada uno está viviendo un momento concreto de su itinerario educativo, pero que todos juntos están participando de la "danza" que es el ciclo del voluntariado y el ciclo del proyecto de la acción voluntaria.

En este dibujo se representa también cómo cada persona voluntaria, partiendo de diferentes realidades personales (edad, sexo, motivación...), se encuentra en un momento de su itinerario personal (convocatoria, experiencia, conocimiento, motivación, acción, organización...), pero todos juntos contribuyen a la construcción del grupo y a la acción de transformación de la realidad que les une.

El objetivo final de la acción voluntaria no se puede ver modificado por la marcha del grupo, pero tampoco el objetivo final puede poner en cuestión el momento de crecimiento o desarrollo del grupo y de cada uno de sus integrantes.

El acompañamiento del voluntariado y la figura del coordinador o responsable del voluntariado

Capítulo 5. El acompañamiento del voluntariado y la figura del coordinador o responsable del voluntariado

Si hemos aceptado lo planteado en el capítulo anterior de la doble línea de actuación del trabajo con las personas voluntarias y con el voluntariado en una organización, llegaremos a la conclusión de la importancia del acompañamiento en todo este proceso. Y este acompañamiento corresponde a la figura que venimos denominando habitualmente como coordinador/a o responsable del voluntariado.

La acción voluntaria desde la clave del acompañamiento supone una opción de revisión del modo de actuar de las organizaciones:

> *El acompañamiento lo toca todo, por ello las propias organizaciones pueden verse trastocadas, en crisis. Esto a muchos les asusta, sobre todo, si en la organización esto les supone pérdida de poder y de control. Pero es una oportunidad para hacer real la participación y el ejercicio de la ciudadanía. Es un indicador, un síntoma del estado saludable de nuestra organización, de que los procesos van siendo transformadores (Rodríguez, Jully, 2002).*

Vemos que esta opción de trabajo con el voluntariado no es "neutral", supone una opción por un estilo de organización y por un modelo de acción participativa dentro de la misma.

¿Quiénes son los responsables del voluntariado?

Cada vez es más habitual que en las organizaciones que desarrollan toda o parte de sus acciones con voluntariado exista una persona que tiene asignada la tarea de coordinación de las personas voluntarias.

Independientemente de que exista, nominalmente o no, la figura del coordinador/a o responsable de voluntariado (muchas veces en función del tamaño o los recursos de las organizaciones), la tarea de acompañamiento y seguimiento de la persona voluntaria no le corresponde en exclusiva, sino que esta tarea afecta también a los responsables, técnicos (si los hay) e incluso a otras personas voluntarias que participan en los programas o proyectos que cuentan con voluntariado.

Por ello, la mayoría de las características que vamos a atribuir al acompañante del voluntariado no son aplicables exclusivamente a la persona que denominemos responsa-

ble del voluntariado, sino que también tendrán que ser tenidas en cuenta por aquellas personas (voluntarios o no) que, desde otras tareas, desarrollan su actividad con personas voluntarias a su cargo.

Características del responsable del voluntariado[1]

Los responsables de voluntariado serían los encargados en una organización de:

- la búsqueda, acogida y orientación de las personas voluntarias a los diferentes proyectos.
- facilitar y garantizar la integración de las personas voluntarias en la organización.

Para ello, el responsable de voluntariado debería contar con una serie de requisitos:

- Conocer suficientemente la organización para poder presentar su "misión, visión y valores", además de los diferentes ámbitos y proyectos de actuación.
- Tener experiencia previa como persona voluntaria, que sepa diferenciar los papeles del voluntariado y el personal remunerado, que transmita una visión no "utilitarista" de la acción voluntaria...
- Además debe contar con una serie de habilidades y actitudes:
  - Una persona cercana en la relación y dinámica con las personas voluntarias o las que muestran interés por participar en la organización. Que sepa "leer" la realidad de cada una de ellas para orientarla a una adecuada integración en la organización.
  - Una persona que sepa escuchar y comunicar, llegando a acuerdos desde la experiencia que puede suponer hacer o recibir críticas, poner límites o abrir posibilidades...
  - Una persona que sepa y fomente trabajar en equipo, haciendo ver a la persona voluntaria que la acción es con otros y que, por lo tanto, se desarrolla en grupo.
  - Una persona que sepa liderar democráticamente, orientando a la persona voluntaria sin que se sienta súbdito pero tampoco perdido o desorientado.
  - Una persona que motive a las personas voluntarias, desde la realidad pero sin perder de vista el horizonte utópico.
  - Una persona con disposición para el trabajo en red y la presencia comunitaria. Tiene que conocer el resto de agentes que intervienen en la realidad social en el mismo territorio, coordinarse en las actuaciones.

Los responsables de equipos de voluntariado tienen que tener en cuenta la doble realidad que analizábamos en el capítulo anterior: por un lado, el ciclo de gestión del voluntariado y, por otro, el itinerario educativo de cada persona voluntaria.

1 Seguimos, en gran parte, lo recogido en "Guía para personas responsables de voluntariado", Comunidad de Madrid, Madrid, s.a.

También hemos de tener en cuenta el desarrollo del programa de actuación en el que se enmarca la acción voluntaria. No se debería hipotecar la acción de la organización por el acompañamiento del grupo de voluntariado.

El responsable del voluntariado debe trabajar a la vez con la persona voluntaria y con el grupo de voluntariado. Debe acompasar los diferentes momentos de cada uno para que el conjunto trabaje en pro de los objetivos de la organización.

Debe compaginar la motivación, la formación y la acción. Es lo que se ha denominado el camino del voluntariado.

Cuando la persona voluntaria es a la vez responsable de voluntariado

Una situación que se produce en ocasiones en las organizaciones es que la persona responsable de voluntariado es a la vez voluntaria. En estos casos se puede dar la situación de que el responsable proyecte sus motivaciones en el resto de personas voluntarias que coordina: supone que los demás cuentan o parten de la misma realidad o motivación con lo que se ocupa exclusivamente en la coordinación de la acción voluntaria, mientras que la formación pasa a un segundo término y se descuida la motivación (que se la supone).

Hay que hacer descubrir a estas personas responsables de voluntariado y a la vez voluntarias que la realidad del voluntariado en cuanto a sus motivaciones y momentos vitales pueden ser, en realidad son, diferentes.

Muchas veces para facilitar la coordinación y el trabajo de equipo, se corre el peligro de que los grupos de voluntariado se conviertan en grupos homogéneos, uniformes, "cortados por el mismo patrón", que en este caso marca el responsable, construyendo "islas de solidaridad" (en sentido negativo), espacios donde las personas voluntarias buscan recrear y fortalecer valores comunes desde el "qué buenos somos y qué bien lo hacemos", pero que excesivamente "mirándose el ombligo" olvidan o descuidan la acción transformadora de la realidad.

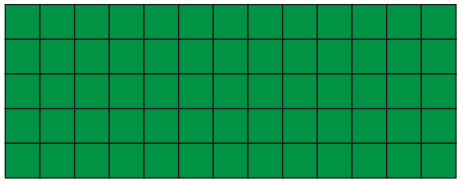
Es necesario apostar por lo que en su día se denominó "formación de formadores" y que posteriormente se ha ido traduciendo con otros títulos "la figura del animador", "ayudar al que ayuda"...

Conclusión de la primera parte

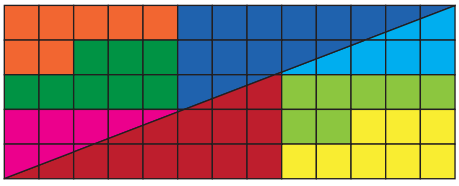
Conclusión de la primera parte

Terminemos esta primera parte de la Guía con una narración que nos muestra lo que puede suponer la gestión del voluntariado en una organización a través de la imagen de la construcción de un puzzle rectangular.

Para muchas personas las organizaciones voluntarias deberían ser instituciones homogéneas, monocromáticas, donde no hubiera diferencias, algo semejante a este rectángulo.



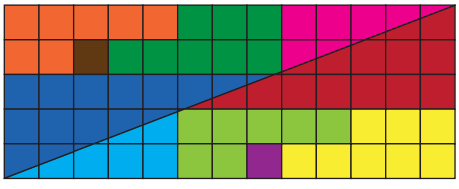
Pero la realidad es mucho más compleja, heterogénea, plural o variopinta. Las organizaciones están configuradas por diferentes protagonistas que pueden ir desde los destinatarios o beneficiarios de la misión o acción de la organización ,a sus familiares, los órganos directivos, los socios o el patronato, personal remunerado... formando algo más parecido a este puzzle multicolor.



En ocasiones, dentro de una organización se plantea la posibilidad de incorporar personas voluntarias o un programa de voluntariado y puede haber gente o grupos dentro de la organización que vean imposible esa incorporación a una estructura o realidad ya configurada, que ya ha tomado forma (en este caso de un rectángulo de 13 por 5, o sea de 65 cuadrados).

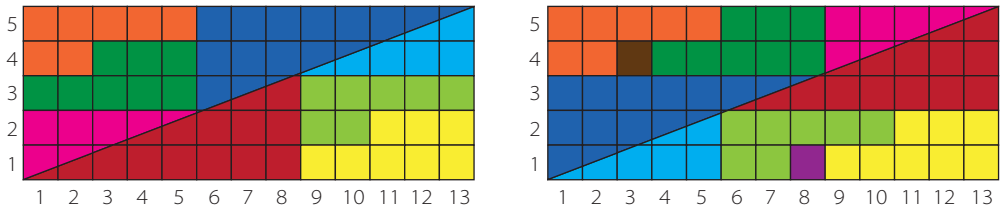
A estas nuevas personas voluntarias o programa de voluntariado las representaremos como dos cuadrados y muchos pensarán que es imposible introducir dos cuadrados en el rectángulo de 13 por 5 sin "pisar" otros cuadrados o sin "deformar" el rectángulo.

Pero si realmente creemos en el papel y misión del voluntariado, pongamos en marcha dentro de la organización la creatividad, la iniciativa y responsabilidad por parte de todos (todos tienen que moverse) y veremos que pasa...



¡Sorprendente! Con las mismas piezas del puzzle anterior y los dos nuevos cuadrados hemos conseguido construir un rectángulo de las mismas dimensiones que el anterior (13 por 5, 65 cuadrados), pero todos sabemos que ahora hay 67[1].

La participación del voluntariado en la organización es posible, sólo que requiere del trabajo y el compromiso de todos por aceptar e incorporar esta nueva realidad.



La participación del voluntariado es posible.
Toda la organización se debe comprometer en ello.

1 Invitamos a releer este relato cambiando los personajes: por ejemplo, el rectángulo es la sociedad y los dos nuevos cuadrados son la realidad de la inmigración,... o el rectángulo es la sociedad y los dos nuevos cuadrados representan la exclusión social,... *Transformar la realidad es posible, pero requiere del compromiso y el movimiento de todos.*

Parte 2

La gestión del itinerario del voluntariado

Introducción

La segunda parte de esta Guía aborda la gestión del itinerario del voluntariado en una organización.

Su estructura pretende facilitar los conocimientos y referencias básicas a la hora de organizar un programa de voluntariado, facilitando las referencias esenciales en cada momento del proceso y una serie de herramientas para facilitar la gestión o instrumentos para el análisis de la situación de la organización en esa fase y qué acciones pueden ser las más adecuadas.

Hemos de tener presente que esta Guía está concebida fundamentalmente para pequeñas y medianas organizaciones, pero a pesar de esta concreción la heterogeneidad de sus modelos organizativos y de sus campos de acción hace imposible plantear un modelo lineal y único de gestión del voluntariado. Esta pluralidad y diversidad ya la hemos planteado en la primera parte, pero hemos de insistir en que será cada organización quien construya su propio itinerario en la gestión del voluntariado.

La estructura de la segunda parte sigue las diferentes fases o momentos en el itinerario del voluntariado:

1. **Definición:** trabajaremos cómo definir el papel y función del voluntariado en la organización y los pasos a dar en el diseño de un programa de voluntariado.
2. **Incorporación:** veremos cómo incorporar y el proceso de acogida de la persona voluntaria. También profundizaremos en las diferentes motivaciones y en el mantenimiento del compromiso.
3. **Desarrollo de la acción voluntaria:** entraremos de lleno en la acción propia del voluntariado y cómo esta acción pone en relación al voluntariado con los otros actores de la organización para lo cual es necesario una adecuada coordinación. También plantearemos las diferentes formas de participación del voluntariado.
4. **Formación y acompañamiento:** Ya en el marco de la acción conoceremos las diferentes modalidades de realizar la formación. A continuación veremos cómo acompañar a la persona voluntaria en el día a día de su acción.
5. **Desvinculación:** en el último capítulo abordaremos el tema de la salida del voluntariado, cómo gestionarla lo más adecuadamente posible y qué proceso seguir.

Cada capítulo incluye una serie de anexos que ofrecen pistas para profundizar o analizar el momento en que se encuentra una organización en los puntos tratados, o también, una serie de modelos de fichas, cuestionarios,... que pueden ayudar en la gestión.

También al final de la Guía se puede encontrar una amplia bibliografía de la que se han tomado muchas de las ideas y referencias al itinerario del voluntariado y donde el lector puede encontrar muchas más ideas o herramientas para profundizar en cada uno de los temas.

Tampoco podemos olvidar las referencias a Internet ya que, hoy en día, una correcta utilización de esta herramienta nos facilitará numerosos recursos e ideas a la hora de organizar nuestro propio programa de voluntariado.

Definición

Capítulo 1. Definición

En este capítulo pretendemos abordar el primer paso a la hora de la elaboración de un programa de voluntariado:

- **Definir** el papel y la función del voluntariado en nuestra organización
- **Diseñar** un programa de voluntariado
- **Buscar** personas voluntarias para nuestro programa
- **Seleccionar** el voluntariado para nuestra organización

Definición del papel y función del voluntariado

Como ya hemos expuesto en los capítulos 1 y 2 de la primera parte, definir qué entendemos por voluntariado es uno de los ejercicios que tenemos que realizar previamente a la elaboración de un programa de voluntariado.

Existen diferentes formas de entender el voluntariado y su papel dentro de las organizaciones de voluntariado y, desde cada una de esas formas, el modelo de intervención y acción voluntaria varía.

Con esta definición, discutida, analizada y asimilada por la organización en todos sus "estamentos" o "agentes" implicados en el desarrollo de la acción, tendremos unos cimientos adecuados a la hora de plantear un programa de voluntariado. Si no tenemos estos cimientos, encontraremos dificultades a la hora de su desarrollo ya que, como hemos visto, el voluntariado como elemento constituyente de las organizaciones del Tercer Sector nos pone en relación con la Sociedad Civil, con la base social que "legitima" nuestra actuación como organizaciones sociales y si no hemos clarificado esa función estaremos debilitando una de nuestra bases.

Cómo diseñar un Programa de Voluntariado

Qué es un Programa de Voluntariado

En esta Guía hemos determinado la utilización de la expresión "programa de voluntariado" frente a plan o proyecto. Esta denominación no pasa de ser, en este caso, una distinción u opción "semántica", ya que dependiendo de la realidad de cada organización podríamos haber optado por cualquiera de los tres términos.

Desde una definición teórica, podríamos distinguir o diferenciar entre lo que supone la elaboración de un Plan, un Programa o un Proyecto de voluntariado:

Plan de Voluntariado

Hablaríamos de Plan de Voluntariado cuando nos referimos a la elaboración de un documento que refleja o constituye un elemento que articula toda nuestra organización. Por ejemplo, un Plan de Voluntariado sería de aplicación a las que denominamos "organizaciones DE voluntariado" (ver capítulo 1 de la primera parte).

Un Plan constituye una visión global e integradora del papel y función del voluntariado en una organización, más allá de los programas o proyectos concretos, y tiene una perspectiva temporal en el medio y largo plazo.

Programa de Voluntariado

Un Programa de Voluntariado estaría referido bien a un ámbito o área de actuación de una organización, o bien a un elemento o parte de nuestra organización diferenciado del resto. Así, una organización en función del área de actuación puede contar con un programa de voluntariado con colectivos concretos de actuación, o bien, en función de los elementos o partes que integran la organización, puede contar con un programa de voluntariado, de familias, de personal remunerado,…

Un Programa es un instrumento de trabajo para áreas o partes concretas de una organización y tiene una perspectiva temporal en el corto y medio plazo.

Proyecto de Voluntariado

Un Proyecto de Voluntariado estaría referido a un espacio concreto dentro de un ámbito o área de actuación de una organización. Así, una organización en función del área de actuación puede contar con un proyecto de voluntariado aplicado a un programa concreto.

Un Proyecto es un instrumento de trabajo referido a espacio más concreto y cercano sobre la realidad en la que se pretende intervenir y tiene una perspectiva temporal en el corto plazo.

Podríamos sintetizar definiendo los puntos a analizar en las organizaciones para la elaboración de un **Plan**, **Programa** o **Proyecto** de Voluntariado:

- *Tamaño y tipo de organización*

  Si la organización es una organización de medio o gran tamaño seguramente cuente con un Plan Estratégico y diferentes programas de actuación que a su vez engloben diversos proyectos. Dependiendo de la importancia o relevancia del voluntariado, así como de los programas o proyectos en que intervenga, podríamos hablar de programa o proyecto de voluntariado.

- *Tiempo de duración o aplicación*

  Si hablamos de una programación a medio y largo plazo podríamos hablar de un Plan de Voluntariado, mientras que si su duración es en el corto plazo sería más conveniente la denominación de proyecto o programa.

- *Ámbito o agentes implicados en su desarrollo*

  Si el desarrollo del programa afecta a diferentes ámbitos o personas de la organización (remunerados, usuarios, familiares,…), sería más conveniente la utilización del término programa o plan, mientras que si la implicación es más restringida se podría denominar proyecto.

Siguiendo este modelo teórico, podríamos representar gráficamente esta diferenciación:

Aunque es importante tener el mapa conceptual de qué lugar ocupa el voluntariado en nuestra organización y el marco en el que queremos desarrollar su programa de actuación, deberíamos evitar quedarnos en la denominación que le damos a nuestra intención de organizar una mejor gestión y participación del voluntariado, la utilización de cualquiera de los tres términos (Plan, Programa o Proyecto) no es la cuestión clave a la hora de determinar el objetivo de nuestro trabajo.

Cuándo se realiza

El programa de voluntariado se puede enmarcar dentro del desarrollo de un Plan Estratégico de una organización, o bien puede venir relacionado con la implementación o el desarrollo de una iniciativa concreta dentro del ámbito de actuación de una organización. Pero independientemente de la circunstancia que lo provoque, la participación de personas voluntarias en una organización debería llevar pareja la elaboración de un itinerario o programa de actuación en la entidad.

Por ello, consideramos que cualquier momento es el oportuno para iniciar un proceso de elaboración de un Programa de Voluntariado, siempre contextualizado en la realidad de la organización y no como un elemento ajeno o independiente de la misma.

Cómo se estructura un programa de voluntariado

La teoría de la elaboración de programas determina los contenidos mínimos con los que debe contar un programa de voluntariado. Estos no se diferencian en esencia del resto de planes, programas o proyectos que se puedan desarrollar en cualquier organización, siguiendo el enfoque del Marco Lógico.

El desarrollo de cualquier programa de voluntariado pasa por una serie de etapas, que van desde la idea inicial y la intención de "hacer algo", hasta la evaluación o valoración de los resultados conseguidos.

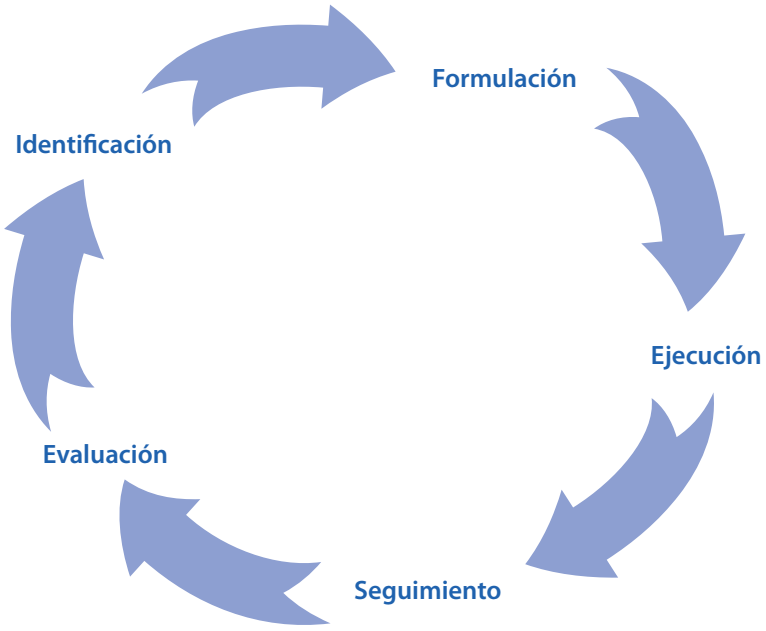
El proceso de principio a fin o el continuo de una acción programada y llevada a cabo dentro de las actuaciones de la organización, cuenta con momentos sucesivos que se retroalimentan entre sí. Se trata de un proceso continuo y progresivo.

Pero además de continuo y progresivo, como hemos señalado en el capítulo 4 de la primera parte, la elaboración de un programa de voluntariado tiene que tener en cuenta que el itinerario educativo del voluntariado en una organización no es un itinerario lineal sino en espiral y esta realidad ha de contemplarse e integrarse en el programa, sobre todo a la hora de la ejecución y seguimiento.

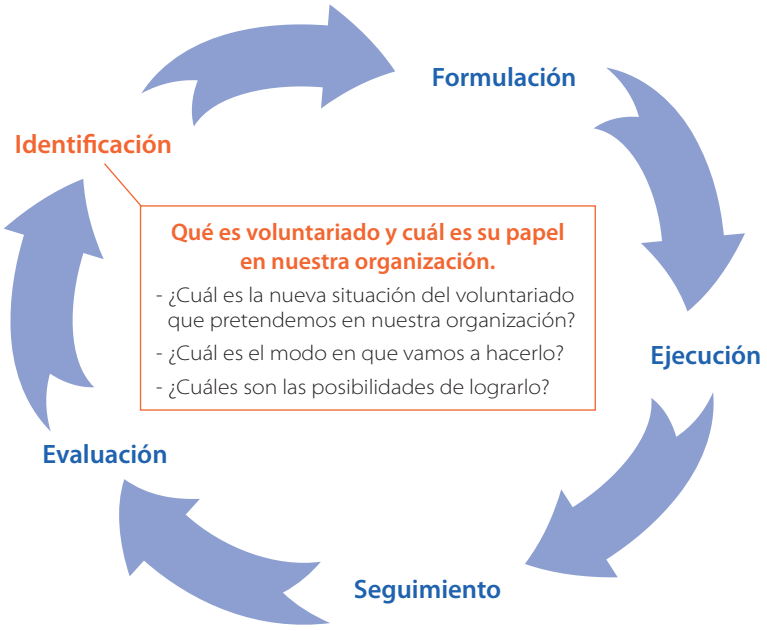
Las fases de un programa de voluntariado

La denominación de las diferentes fases que se dan a un programa y, en concreto, a un programa de voluntariado, varía según los diferentes autores y organizaciones, pero podríamos establecer un mínimo común que viene determinado por cinco fases y que tomaremos como referencia para la propuesta que realizamos a continuación:

- **Identificación**
- **Formulación**
- **Ejecución**
- **Seguimiento**
- **Evaluación**



Vamos a ir desarrollando los contenidos de cada una de estas fases, partiendo de conceptos generales a cualquier programación y haciendo especial hincapié en lo que respecta a lo específico que debería contemplarse e incorporarse a un programa de voluntariado.



Identificación

Cuando nos situamos ante la identificación de un programa de voluntariado hemos de tener en cuenta los pasos dados a la hora de definir de qué hablamos cuando nos referimos al voluntariado y cuál es su papel en nuestra organización. Estas dos preguntas las hemos intentado resolver con las dos dinámicas presentadas anteriormente en este mismo capítulo.

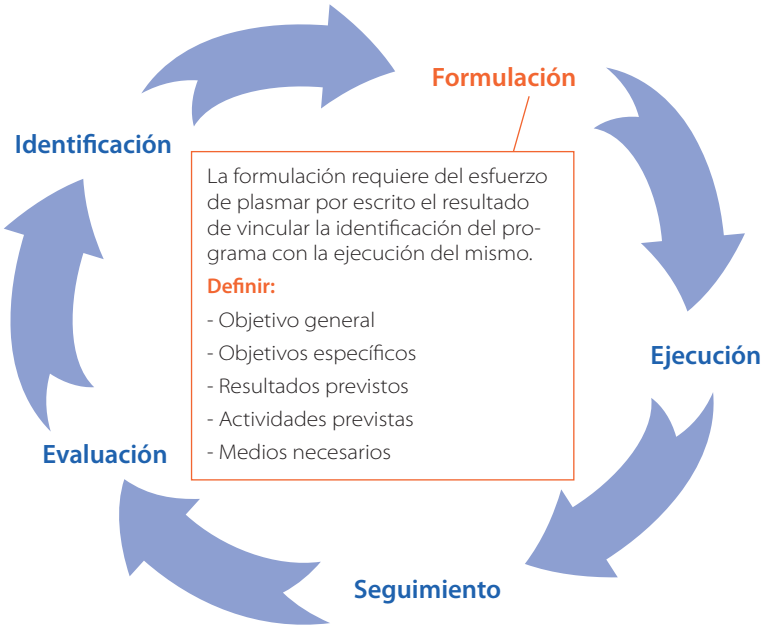
Partiendo de estas preguntas, en la fase de identificación, también deberíamos dar respuesta a las siguientes:

- *¿Cuál es la nueva situación del voluntariado que pretendemos en nuestra organización?*
- *¿Cuál es el modo en que vamos a hacerlo?*
- *¿Cuáles son las posibilidades de lograrlo?*

Pasos:

- *Análisis de participación en la organización*
- *Análisis de problemas para el desarrollo de acciones con voluntariado*
- *Análisis de objetivos en el trabajo con voluntariado*
- *Análisis de alternativas y estrategias de participación del voluntariado*

En esta primera fase debería contarse con la participación y opinión de todas las realidades que actúan o se encuentran vinculadas con la organización.



Formulación

En esta etapa se estructurará y formalizará la acción, quedando establecidos y definidos todos los elementos del programa de voluntariado.

La formulación requiere del esfuerzo de plasmar por escrito el resultado de vincular la identificación del programa con la ejecución del mismo, de tener claramente definidos los objetivos y los resultados que pretendemos alcanzar así como las actividades y los medios que son precisos para su consecución.

Partiendo de los principios de elaboración según el Marco Lógico, siguiendo la denominada Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)[1], se representa la lógica de intervención a la hora de la formulación de un proyecto o programa. Así el esquema de elaboración de la formulación del programa de voluntariado seguiría la siguiente estructura:

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Resultados previstos
- Actividades previstas
- Recursos necesarios

1 Existe numerosa bibliografía y material en torno a la elaboración según el Marco Lógico. Esta herramienta desarrollada para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos, inicialmente se utilizó en el ámbito de la cooperación internacional y con posterioridad se ha ido aplicando a otros ámbitos de acción.

En la formulación del programa de voluntariado debemos encontrar la respuesta a las siguientes preguntas dentro de cada uno de los apartados anteriores:

- *¿Por qué hacemos un programa de voluntariado? (Objetivo general y específicos)*
- *¿Qué esperamos obtener de la participación o incorporación del voluntariado en nuestra organización? (Resultados previstos)*
- *¿Qué es lo que realizaremos para conseguirlo? (Actividades previstas)*
- *¿Para quién/con quién lo haremos? (Resultados previstos y recursos necesarios)*
- *¿Mediante qué procedimientos ejecutaremos lo previsto? (Actividades previstas)*
- *¿Cuándo se hará cada cosa? (Actividades previstas)*
- *¿Dónde se hará? (Recursos necesarios)*
- *¿Qué recursos se utilizarán? (Recursos necesarios)*
- *¿Cuánto costará? (Recursos necesarios)*
- *¿Cómo se tomaran las decisiones? (Actividades previstas, resultados previstos)*
- *¿Qué áreas o departamentos participan en la acción con personas voluntarias y cómo? (Actividades previstas, resultados previstos)*
- *¿Qué personas participan y cómo? (Actividades previstas, resultados previstos)*
- *¿Quién hará qué? (Actividades previstas)*
- *¿Qué será necesario y no puede ser controlado en el programa? (Resultados previstos)*
- *¿Qué riesgos existen? (Resultados previstos)*
- *¿Qué pasará cuando el programa acabe? (Resultados previstos)*

Como hemos apuntado en la primera parte de esta publicación, a la hora de la elaboración de un programa de voluntariado hemos de tener muy presente la acción en la que se enmarca el voluntariado. La acción que desarrollan o van a desarrollar las personas voluntarias debe ser el elemento fundamental de referencia, pues sino se corre el riesgo de que el programa de voluntariado adquiera una relevancia o importancia que haga que los demás programas o proyectos de las organizaciones queden supeditados a este, con lo que estaríamos perdiendo de vista el objetivo principal de las organizaciones denominada de Acción Social que es la transformación de una realidad concreta.

Ejecución

Se trata de llevar a la práctica, de hacer realidad, todo lo previsto en el programa de voluntariado. La ejecución requiere capacidad para programar, gestionar y coordinar las actividades previstas.

Para ayudar en el desarrollo de las actividades se puede desarrollar más específicamente un plan operativo que consiste en desagregar las actividades en operaciones y tareas más detalladas, como exponemos a continuación.

Elementos a definir en el plan operativo:

- **Asignación de tareas a las personas voluntarias**

  Definir las tareas y las acciones a desarrollar por las personas voluntarias, concretando en función de la realidad de cada organización y el resto de personas implicadas en el desarrollo de la acción.

- **Ordenación cronológica de las tareas**

  Establecer un calendario o planificación de las tareas en el tiempo. Si es una actividad repetida se debe establecer la periodicidad o frecuencia.

- **Definición de responsables para la toma de decisiones**

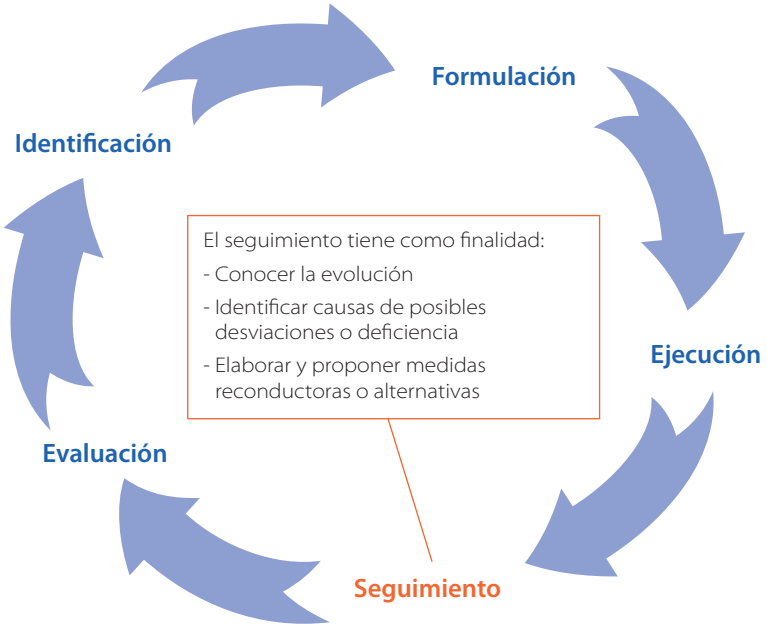
  Señalar qué nivel de responsabilidad en la toma de decisiones tiene la persona voluntaria.

- **Relaciones entre los diferentes equipos**

  Establecer el mapa de relación del voluntariado con el resto de actores de la intervención, tanto destinatarios de la acción como familiares o personas relacionadas con estos, personal remunerado de la organización y otras personas u organizaciones relacionadas o vinculadas con la actividad.

- **Normas de procedimiento necesarias**

  Establecer la responsabilidad de la persona voluntaria en el desarrollo de la actividad, de quién depende o quién depende de ella y que procedimientos hay que seguir para el correcto desarrollo de la actividad.



Seguimiento

Es la actividad de análisis continuado de la ejecución de un programa. Pretende que la acción y los efectos que produce sean conformes con lo que se espera de los mismos.

El seguimiento tiene como finalidad conocer la evolución del programa de voluntariado, *identificando las causas de posibles desviaciones o deficiencias y elaborar y proponer medidas reconductoras o alternativas* a los problemas detectados.

Como recomendaciones a la hora de realizar el seguimiento de un programa de voluntariado debemos de considerar:

- **No debe comportar excesivo tiempo**

  No debemos interrumpir la ejecución de un programa cada vez que realicemos un seguimiento, este debe ocupar el tiempo mínimo imprescindible para cumplir su objetivo.

- **Deben estar bien definidos los hitos y unidades de análisis**

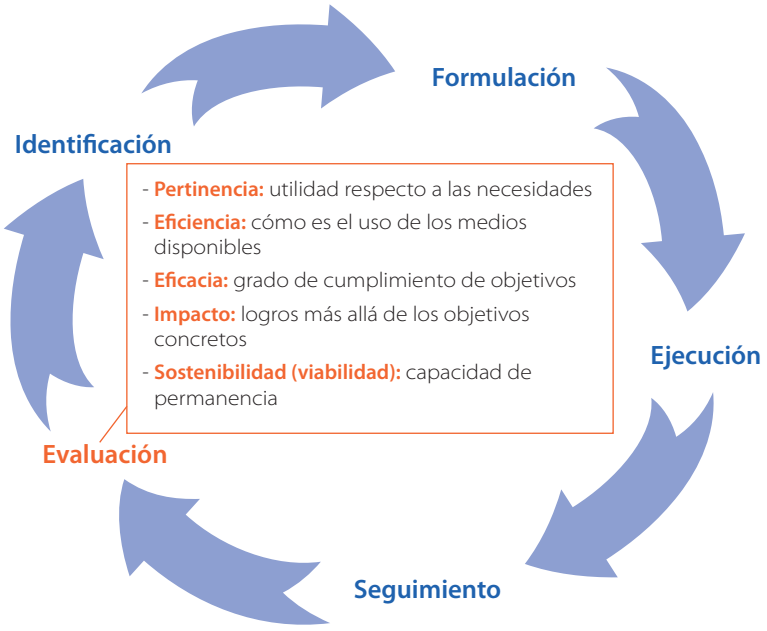
  El seguimiento debe realizarse en momentos previamente fijados en el programa (trimestralmente o semestralmente), en función de la duración y características de este, o bien, ante situaciones que muestren desviaciones o deficiencias en el mismo.

- **Concertado con los que intervienen**

  En el seguimiento debe contarse con la opinión y valoración de todos los que intervienen por lo que se debe concertar con ellos su realización.

- **Integrador de datos cuantitativos y cualitativos**

  No debe detenerse solo en la cantidad sino que también debe evaluar la calidad de las prestaciones.



Evaluación

La Evaluación consiste en el examen sistemático e independiente de un programa a fin de determinar su eficiencia, eficacia, impacto, viabilidad y la pertinencia de sus objetivos. La propia dinámica implica que la evaluación se debe realizar de forma acumulativa con los diferentes seguimientos que se hayan realizado del programa (evaluación continua).

Teniendo en cuenta el esquema de buenas prácticas, los elementos a evaluar pueden ser los siguientes:

- **Pertinencia:** analizar si el programa desarrollado ha sido o es de *utilidad respecto a las necesidades detectadas* en la identificación y formulación de la actuación.
- **Eficiencia:** analizar *cómo ha sido o es el uso de los medios disponibles*, en concreto, en un programa de voluntariado si los recursos económicos, materiales y humanos se han aprovechado y combinado adecuadamente.
- **Eficacia:** analizar cuál ha sido el *grado de cumplimiento de objetivos* fijados en la formulación del programa y los motivos que han llevado a su no consecución, consecución o superación.
- **Impacto:** analizar los *logros más allá de los objetivos concretos* y de los datos cuantitativos, por ejemplo, en un programa de voluntariado la satisfacción y fidelidad (permanencia) del voluntariado en la organización.
- **Sostenibilidad (viabilidad):** analizar la *capacidad de permanencia del programa* y su continuidad en el tiempo.

Evidentemente, si la valoración y resultado de la evaluación es positiva lo normal será que la organización continúe replicando el programa introduciendo las mejoras oportunas tras este análisis. La evaluación adquiere entonces el carácter de una nueva fase de identificación que reinicia el ciclo de programación.

Cómo buscar personas voluntarias

Una vez diseñado un programa de voluntariado en nuestra organización viene el primer paso de actuación que sería el de incorporar a las personas voluntarias dentro de ese programa o proceso.

Nos podemos encontrar con dos situaciones de partida:

a. Que ya contemos con las personas voluntarias que van a desarrollar o que ya estaban participando en el desarrollo de las actividades en las que se centra nuestro programa de voluntariado.

b. Que o bien contemos con personas voluntarias y estas no sean suficientes para el desarrollo del programa previsto y tengamos que incorporar nuevas personas, o bien no contemos con personas voluntarias e iniciemos el programa "de cero".

Para este segundo caso abrimos este apartado de búsqueda de personas voluntarias.

Qué pasos se pueden dar para la búsqueda de personas voluntarias

Tras definir el programa de voluntariado de la organización debemos proceder a la elaboración de un ***perfil de persona voluntaria*** que se adecue a ese programa, bien de modo genérico, bien de modo concreto a actividades previamente definidas.

La determinación del perfil de las personas voluntarias en la mayoría de los casos depende de la naturaleza de la organización y sus campos de trabajo. Así, en determinadas organizaciones el único perfil requerido para la incorporación como persona voluntaria sería la disponibilidad (contar con tiempo suficiente) y la motivación (querer participar), mientras que en otras organizaciones en función de las características del programa se pueden fijar otra serie de "requisitos" para esta incorporación.

Simplificando, podríamos establecer los siguientes modelos a la hora de la elaboración del perfil:

Perfil de voluntariado	Tipo de organización	Tipo de búsqueda
Perfil amplio, sin requisitos previos	Organizaciones generalistas que cuentan con diversos ámbitos de actuación o con diversidad de programas Esta diversidad les permite ampliar las posibilidades y espacios de compromiso voluntario, con lo cual, el abanico de tipología de personas susceptible de poder ser voluntarias se amplía	**Captación amplia** - Convocatorias generalistas o amplias - Sin condiciones o características especiales - Búsqueda de un número amplio
Perfil definido, marcando formación o conocimientos previos, tiempo de dedicación,...	Organizaciones con un ámbito de actuación concreto o especializado, con programas o proyectos concretos donde incorporar al voluntariado	**Captación focalizada** - Convocatorias específica o concretas - Requiere habilidades o requisitos determinados - Búsqueda limitada o focalizada

Notas en torno al perfil específico del voluntariado

Hemos de tener muy presente a la hora de definir el perfil del voluntariado en una organización que, en la medida de lo posible, debemos huir de un tipo de lenguaje relacionado con el mundo laboral.

En ocasiones, una presentación incorrecta del perfil:

a. Puede ser visto como una suplantación de puestos de trabajo remunerado.

b. Puede mostrar que definimos como puestos o tareas de voluntariado actividades que en realidad deberían ser desarrolladas por otras personas desde otras motivaciones y objetivos. Por ejemplo, a veces, podemos confundir voluntariado con "prácticas profesionales" o con colaboraciones como podrían ser las de personal becario.

c. También, en los perfiles podemos incurrir en el error de señalar incentivos o motivaciones que pueden desvirtuar la esencia de la relación voluntaria. Por ejemplo, expresiones como "válido para proyecto fin de carrera" o, como sucedió hace unos años, "válido para convalidar la Prestación Social Sustitutoria". Estas alusiones no estarían acordes con la definición que anteriormente dimos de voluntariado.

No nos parece adecuado indicar en los perfiles alusiones al sexo o edad de la persona voluntaria pues estas no respetan el principio constitucional de igualdad y no discriminación. En referencia a la edad, sólo se incluiría en el caso de que el tipo de actividad tuviese legalmente establecida una edad mínima, como por ejemplo, el voluntariado en centros penitenciarios que requiere ser mayor de 18 años.

Estrategias de comunicación para la búsqueda de personas voluntarias

Cuando realizamos una búsqueda de personas voluntarias no solo estamos transmitiendo un mensaje que llega a aquellos que pueden colaborar con las organizaciones, sino que estamos transmitiendo información sobre nuestra organización al público en general, comunicando nuestros valores y modelos de actuación. Por ello, debemos ser cuidadosos en la forma y lo medios para realizar esta difusión.

Con referencia a los mensajes para la realización de búsqueda de voluntariado en una organización sería conveniente seguir una serie de indicaciones a tener en cuenta a la hora de publicitar estas demandas (Chacón y Vecina, 2002):

- *Deben identificar claramente a la organización*

  Los anuncios o convocatorias genéricos tipo "Hazte voluntario/a" sólo tienen cabida en convocatorias de invitación a la participación desde Administraciones públicas o coordinadoras o plataformas de segundo nivel, que no ofrecen una actividad voluntaria concreta, sino que buscan una sensibilización. En las invitaciones o convocatorias de una organización esta debe aparecer identificada.

- *Debe ser claro, llamativo y atractivo*

  En la medida que nuestros mensajes sean claros tendremos menos dificultades a la hora de definir o señalar a las personas interesadas las condiciones para su participación. A su vez, no deben ser tan exhaustivos o exigentes que "asusten" a quien los vea, lea u oiga.

- *Debe especificar el "para qué" y "por qué" es importante la participación solicitada*

  Quizá esto no sea posible en el mensaje publicitario, pero sí se debe exponer en los materiales divulgativos o informativos.

- *Debe informar claramente sobre cómo se puede obtener más información*

  Hoy en día, la referencia a una página web, correo electrónico o teléfono de información son los espacios más habituales de ampliación de información posterior. Tendremos que cuidar que la información sea actualizada y que la atención sea la correcta.

- *Debe especificar los requisitos mínimos*

  De acuerdo con el perfil definido previamente, debemos informar de los requisitos de formación o tiempos de dedicación.

- *Debe evitar estilos dramáticos de lenguaje*

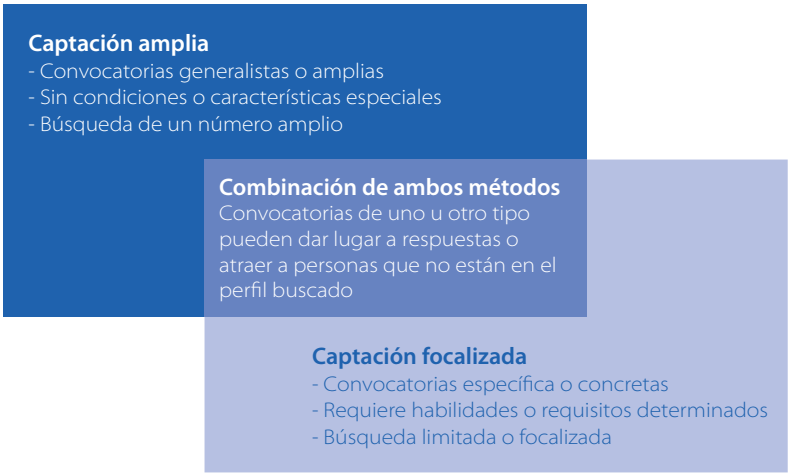
  Respetando los códigos éticos y de conducta, hemos de huir de lenguajes o imágenes que no respeten la dignidad de las personas a las que prestamos nuestra atención.

- *Debe tratar de conectar con alguna o algunas de las motivaciones posibles de los voluntarios*

  En función del público destinatario principal de la captación, se deben buscar las motivaciones que más enganchen con este.

Posibles momentos de búsqueda e incorporación de personas voluntarias

Siguiendo a Chacón y Vecina (2002), la búsqueda de personas voluntarias se puede realizar siguiendo el siguiente esquema:



Nos encontramos con organizaciones que de manera continuada incorporan personas voluntarias. Por lo general, son organizaciones bien de carácter generalista, es decir, que cuentan con diversos ámbitos de actuación con diferentes realidades o colectivos, o bien organizaciones de tamaño mediano o grande que tienen diversidad de programas en un mismo ámbito de actuación.

Esta diversidad les permite ampliar las posibilidades y espacios de compromiso voluntario, con lo cual, el abanico de tipología de personas susceptible de poder ser voluntarias se amplía.

Normalmente este tipo de organizaciones no realiza búsquedas puntuales o concretas, sino que mantiene una convocatoria abierta y permanente, dentro de lo que podríamos llamar una captación amplia.

Otro caso es el de las organizaciones con un ámbito de actuación concreto o especializado, con programas o proyectos específicos donde incorporar al voluntariado. En este caso el perfil se encuentra más delimitado y las incorporaciones responden a necesidades concretas vinculadas al desarrollo de la actividad.

Dónde y cómo se pueden realizar búsquedas de voluntariado

Existen múltiples formas de buscar personas voluntarias, que denominamos métodos de captación. Entre otros, podemos apuntar los siguientes, señalando sus pros y contras principales:

Método de captación	Pros	Contras
Peticiones directas (vis a vis, por teléfono o personalmente,…)	- Es el método más eficaz y con mejor relación coste-beneficio - Focaliza en personas o perfiles concretos	- Restringe a un círculo limitado la búsqueda - Puede producir organizaciones "endogámicas" - Puede hacer un uso puntual o esporádico del voluntariado
Material impreso (carteles, folletos, tarjetas, etc.) Son convocatorias generalistas y con público no muy definido o complementarias de otros métodos	- Pueden llegar a muy diferentes perfiles - Transmite una buena imagen de la organización	- Al ser un material atemporal puede generar respuestas "fuera de tiempo"
Charlas y presentaciones públicas	- Se llega a un público interesado y de forma directa - Hay que elegir adecuadamente el lugar y destinatarios	- Hay que invertir tiempos y recursos en una adecuada presentación con resultados no garantizados
Anuncios, artículos y reportajes	- Existen numerosos medios donde insertar esta información - Tienen amplia difusión	- La eficacia en relación a la difusión no es en muchos casos la esperada
Acontecimientos especiales (Día de…, Jornada Mundial de…)	- Ayudan a difundir la realidad o ámbito de actuación de la organización	- Suponen un gran esfuerzo de organización y un coste elevado sin garantía de éxito
Centros de voluntariado	- Son espacios de información para público interesado - Permiten mostrar la variedad de ámbitos de compromiso voluntario	- Hay que mantener actualizada puntualmente la información y demandas
Captación a través de las redes comunitarias	- Genera colaboraciones y trabajo en red con otras organizaciones	- No existe mucha articulación en red
Internet y Nuevas Tecnologías	- Tiene unas posibilidades muy amplias - Permite transmitir una información actualizada - Permite una búsqueda y selección previa por ambas partes	- Hay determinado perfil de posibles personas voluntarias que no accede a esta información - Hay que mantener actualizada la información y dar respuesta a las informaciones y demandas

Cómo realizar la selección del voluntariado

Qué entendemos por selección del voluntariado

Aunque todo proceso de selección implica una doble dirección, "ambas partes seleccionan", en el caso del voluntariado esto queda mucho más evidenciado: las organizaciones de voluntariado seleccionan y las posibles personas voluntarias seleccionan a las organizaciones. Si realmente la decisión de ser voluntario se realiza desde la libertad y el altruismo, las organizaciones son evaluadas y elegidas por la persona voluntaria.

Así, la selección del voluntariado la definiríamos como el proceso de encuentro y conocimiento mutuo entre las posibles personas voluntarias y las organizaciones que determina la incorporación o no como persona voluntaria.

Quién y cuándo se realiza la selección

Teniendo en cuenta esta doble dirección de la selección podríamos señalar diferentes momentos en la selección:

- Desde la posible persona voluntaria:
  - **Mirar:** búsqueda o conocimiento de una realidad social concreta o de una organización en la que podemos estar interesados en participar.
  - **Pensar:** analizar las motivaciones personales, las actitudes con las que se cuenta,…
  - **Valorar:** analizar la disponibilidad de tiempo, las capacidades e intereses que se tienen.
  - **Contactar:** conocer las organizaciones y valorar las posibilidades y espacios de participación en la organización.
- Desde las organizaciones:
  - Determinar la persona o personas que realizan el primer contacto con las personas interesadas en colaborar como personas voluntarias con la organización.
  - Establecer los ámbitos o actividades de participación de las personas voluntarias.
  - Establecer los procesos de incorporación (legales, formación,…) adecuados a las personas y a las actividades a desarrollar.

Cómo se puede realizar una selección desde la organización

Centrándonos en las organizaciones, los procesos de selección vienen determinados por la forma en que se haya realizado la captación o cómo haya contactado la posible persona voluntaria con la organización.

Si la llegada se debe a la realización de una "campaña" o búsqueda concreta de voluntariado la forma más habitual de conocimiento mutuo es la realización de una primera entrevista.

La posible **estructura de una entrevista de selección** puede seguir el siguiente esquema (Chacón y Vecina, 2002):

- Preparación de la entrevista (estructura, lectura de currículos, fijar preguntas,…)
- Preparación del lugar de la entrevista (espacio adecuado)
- Acogida: establecimiento de una buena relación
- Atención a las inquietudes iniciales del entrevistado
- Información sobre la organización y descripción de las fases de la entrevista
- Recogida de información
- Descripción de las actividades disponibles
- Planteamiento de dudas
- Toma de decisión consensuada
- Conclusión de la entrevista

Tras la realización de esta primera entrevista las opciones pueden ser varias:

Si la persona continúa interesada en participar:

- Indicar los pasos que se seguirán para la incorporación a la organización. Estos pueden ser (a título orientativo):
  - Invitar a la posible persona voluntaria a que participe puntualmente en alguna actividad de voluntariado acompañada por el coordinador o responsable de voluntariado o por una persona voluntaria que le presente o introduzca en su futuro papel o acción.
  - Realizar un curso de formación inicial sobre el voluntariado en la organización, que puede seguir un esquema similar al siguiente:
    - Análisis de la realidad
    - Marco teórico de la participación ciudadana
    - Qué es el voluntariado
    - Aptitudes y actitudes del voluntariado
    - Marco legal y ético de la acción voluntaria
    - Habilidades para desempeñar tareas de voluntariado
    - Espacios de acción del voluntariado en la organización
  - Tras este contacto más directo con la organización puede tener lugar una nueva entrevista para recoger las impresiones y las opciones de cómo y dónde colaborar por parte de la persona voluntaria.

Si la persona no está interesada en participar:

- Recoger los motivos por los cuales no se está interesado en participar.
- Preguntar si está interesado en seguir teniendo información de la organización.
- Terminar la entrevista de forma positiva.

Si consideramos que no reúne el perfil adecuado para la organización:

- Indicar adecuada y razonadamente los motivos por los que no se considera adecuado su perfil.
- Intentar la derivación u orientación hacia otra organización o actividad de voluntariado que se adecue mejor a su perfil.
- Preguntar si está interesado en seguir teniendo información de la organización.
- Terminar la entrevista de forma positiva.

Anexos. Herramientas para la definición del voluntariado

Planteamos a continuación dos herramientas posibles para la ayuda en la elaboración de esta definición:

a. Modelo de ficha para trabajar la definición de voluntariado en una organización

b. Dinámica DAFO del Voluntariado

Modelo de ficha para trabajar la definición de voluntariado en una organización

Qué es el voluntariado para mi organización

Ficha de trabajo

Mi organización

1. ¿Cuál es la figura jurídica de mi organización?

- ☐ Asociación
- ☐ Fundación
- ☐ Organización de segundo nivel (Red, Plataforma, Coordinadora,…)
- ☐ Otro

2. ¿Cómo definiría mi organización?

- ☐ Organización DE Voluntariado
- ☐ Organización CON Voluntariado
- ☐ Organización PARA Voluntariado

3. ¿Qué diferentes formas de participación se dan en mi organización?

- ☐ Usuarios, beneficiarios, destinatarios,…
- ☐ Familiares o personas directamente relacionadas con los anteriores
- ☐ Personal remunerado
- ☐ Personal directivo (staff, patronato, junta directiva)
- ☐ Socios
- ☐ Personas voluntarias

El voluntariado en mi organización

1. Existen personas voluntarias en mi organización

- ☐ Sí (Pasar a la pregunta 2)
- ☐ No (Pasar a la pregunta 7)

En caso de contestación afirmativa a la pregunta 1:

2. ¿Qué hacen las personas voluntarias?

3. ¿Están definidas sus funciones o tareas?

4. ¿Cuál es el espacio de participación?

5. Construcción del mapa de relación del voluntariado en referencia a los otros espacios de participación de la organización.[2]

6. ¿Qué objetivos buscamos con la elaboración de un programa de voluntariado?

En caso de contestación negativa a la pregunta 1:

7. ¿Por qué queremos incorporar personas voluntarias a la organización?

8. ¿Cuál pensamos que es el espacio de relación del voluntariado en referencia a los otros espacios de participación en la organización?[3]

9. ¿Qué objetivos buscamos con la elaboración de un programa de voluntariado?

Definición

¿Quiénes son o serán personas voluntarias en la organización?

¿Qué papel (función) juega o jugará el voluntariado en la organización?

2 Ver Parte 1, Capítulo 2

3 Ver Parte 1, Capítulo 2

Dinámica DAFO del voluntariado

Otro paso inicial para analizar y definir el voluntariado es la realización de una dinámica "DAFO del voluntariado" entre todos los agentes implicados en la vida de nuestra organización. De su síntesis podemos ilustrar parte de las cuestiones de la ficha presentada anteriormente, así como determinar líneas de actuación de cara a la implantación o desarrollo de un programa de voluntariado.

Para ello proponemos el siguiente esquema de preguntas:

Al interior de la organización o agente implicado	Desde el exterior de la organización
D **Debilidades**	**A** **Amenazas**
- ¿Cuáles son los puntos débiles del desarrollo de un programa de voluntariado? - Desde nuestra realidad, ¿qué dificultades genera la participación de personas voluntarias?	- ¿Cuál es la visión o imagen negativa del voluntariado fuera de nuestra organización? - ¿Qué contravalor o déficit plantea a la organización desde el exterior el trabajar con voluntariado?
F **Fortalezas**	**O** **Oportunidades**
- ¿Cuáles son los puntos fuertes del desarrollo de un programa de voluntariado? - Desde nuestra realidad, ¿qué aspectos positivos genera la participación de personas voluntarias?	- ¿Cuál es la visión o imagen positiva del voluntariado fuera de nuestra organización? - ¿Qué valor o superávit plantea a la organización desde el exterior el trabajar con voluntariado?

Modelo de ficha para definir el perfil del voluntariado en una organización

Presentamos a continuación un modelo de ficha en la cual recoger los datos o requisitos previos para el voluntariado en la organización. Diferenciamos la ficha en dos bloques para recoger los dos perfiles que hemos señalado en la tabla anterior.

Datos generales de la organización y programa de voluntariado

Programa: _____

Responsable del programa: _____

Objetivos del programa: _____

Parte 1. Perfil general del voluntariado

Tiempo mínimo de dedicación (señalar en función del programa la implicación temporal requerida de la persona voluntaria (horas semanales o mensuales, duración mínima (un año, un curso académico,…)

_____

Motivación inicial (señalar motivaciones o intereses que pueden resultar interesantes a la hora de una mejor o mayor implicación de la persona voluntaria)

_____

Parte 2. Perfil específico del voluntariado

1. Descripción del puesto o actividad a desarrollar

_____

2. Finalidad y objetivos que se persiguen con el puesto o actividad

_____

3. Responsabilidad y deberes del puesto o actividad

_____

4. Sistema de relación/coordinación y subordinación a responsables

_____

5. Sistema de supervisión de la actividad

_____

6. Titulación, formación o capacitación requerida

_____

7. Tiempo semanal requerido

_____

8. Duración prevista de la actividad o compromiso temporal mínimo requerido

_____

9. Perfil psicológico, actitudes, valores, etc.

_____

10. Otros

_____

Incorporación

Capítulo 2. Incorporación

Una vez finalizado el proceso de selección, pasamos a analizar la incorporación de la persona voluntaria a la organización.

No necesariamente este proceso es secuencial, sino que dependiendo de la organización el camino puede ser diferente.

Formulándolo lógicamente, podríamos decir que a mayor tamaño de la organización y mayor número de programas o proyectos en los que participa el voluntariado, mayor recorrido en el proceso de incorporación, mientras que a menor tamaño de organización y menor número de programas o proyectos, menor recorrido de incorporación.

Por lo tanto, cada organización deberá adaptar sus procesos y acoplar a la persona voluntaria de la manera más adecuada a su realidad.

Cómo incorporar a la persona voluntaria a la organización

Después del proceso de selección definido en el capítulo anterior, cuando la persona voluntaria ha mostrado interés en participar en la organización y, a su vez, la organización ha considerado oportuna la incorporación de esa persona, podemos encontrarnos con dos opciones principales:

- que la persona se incorpore directamente a un programa o proyecto de voluntariado con un compromiso previamente acordado,
- que la persona se incorpore a la organización en un periodo de observación y determinación del ámbito o espacio en el que se va a comprometer.

En el primer caso, que se corresponde más habitualmente con las organizaciones que hemos definido con un ámbito de actuación concreto o especializado, con programas o proyectos concretos donde incorporar al voluntariado, la organización se debe preocupar por acompañar al voluntariado en sus primeros momentos dentro de la entidad. Debe situarle correctamente, marcarle referentes e informarle y formarle inicialmente para la tarea.

En el segundo caso, la organización deberá establecer los cauces para que el voluntariado se sienta acompañado y orientado en su proceso de elección del ámbito de compromiso. Sería conveniente que se viese arropado por otras personas voluntarias y que no

se descuidase su motivación, pues si se dilata excesivamente el proceso de incorporación se corre el riesgo de que la persona se sienta defraudada en sus expectativas.

En el anexo de este capítulo, proponemos dos actividades que se pueden enmarcar dentro de este proceso de incorporación.

La motivación y el compromiso de la persona voluntaria

Dentro de la incorporación existen dos apartados iniciales desde la persona voluntaria que son necesarios tener en cuenta: su motivación y su compromiso.

La motivación

La motivación es un elemento fundamental y el mantenimiento de una motivación adecuada es un factor de continuidad y estabilidad en la acción voluntaria, tan buscada y anhelada por las organizaciones.

Entendemos la motivación enmarcada dentro del proceso del itinerario educativo del voluntariado. Las motivaciones de las personas voluntarias pueden sufrir cambios o transformaciones desde el momento de acercamiento a la organización, debido a una diferente visión o análisis de la realidad desde su toma de contacto con la organización o también por las circunstancias vitales personales que pueden suceder independientemente de la actividad voluntaria.

Hemos clasificado habitualmente las motivaciones en dos grandes bloques: autocentradas y heterocentradas. Las primeras serían motivaciones que generan un beneficio o gratificación centradas en la propia persona, mientras que las segundas están orientadas hacia otros, tienen un carácter altruista o solidario, desarrollándose en lo social o comunitario.

Hace años, cuando pensábamos en las motivaciones del voluntariado exclusivamente mencionábamos las heterocentradas, ya que parecía que las autocentradas eran motivaciones "de segunda" que desvirtuaban la acción altruista y solidaria del voluntariado. Otros, en cambio, pensaban que la naturaleza humana era egoísta y que difícilmente podríamos encontrar en las personas voluntarias motivaciones exclusivamente altruistas o heterocentradas.

Las conclusiones de la Teoría Funcional de las Motivaciones y los estudios realizados nos permiten afirmar que[1]:

- En la decisión de ser voluntario coexisten varias motivaciones, autocentradas y heterocentradas,
- Las personas voluntarias consideran fundamentalmente las heterocentradas como sus principales motivaciones.

1 Seguimos en el resto de este apartado lo señalado por Chacón y Vecina (2002)

Con referencia a la continuidad y permanencia del voluntariado en una organización:

- Hay que tener en cuenta las motivaciones heterocentradas y autocentradas para explicar la permanencia del voluntariado.
- Aunque las personas voluntarias, incluso para permanecer, se perciben más motivadas por factores heterocentrados, son los motivos autocentrados los que mejor nos ayudan a diferenciar entre las personas que continúan y las que abandonan.

Otros elementos, no expresamente motivacionales, que influyen en la decisión y permanencia del voluntariado son las "variables situacionales".

Podríamos diferenciar entre dos tipos:

- Las que tienen que ver con la estructura y funcionamiento de la organización:
  - Los mensajes y métodos de captación
  - Los dispositivos de apoyo y supervisión del voluntariado
  - Las estrategias de selección
  - La formación
  - Factores estresantes
  - ...
- Las que tienen que ver con el entorno inmediato de la persona voluntaria:
  - El número de amigos/as voluntarios/as que tiene
  - Las relaciones de amistad con personas afectadas por la realidad en la que interviene
  - Las relaciones con otras personas voluntarias
  - Sus circunstancias familiares o laborales
  - ...

De los estudios se desprende que las personas voluntarias abandonan las organizaciones por la despersonalización, la sobrecarga emocional, problemas respecto al trato con los destinatarios de la acción y falta de entrenamiento por parte de la entidad. Así, estas variables situacionales juegan un importante papel en el mantenimiento de actitudes positivas y en la retención o mantenimiento del voluntariado.

El compromiso

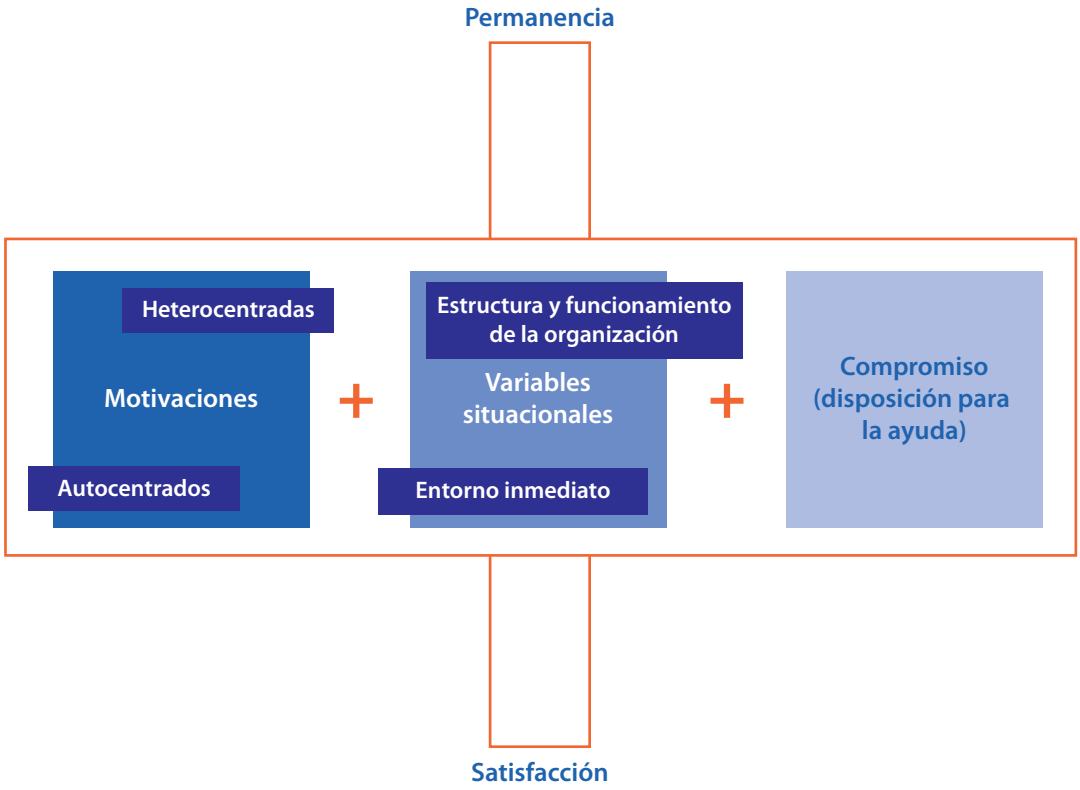
La disposición para la ayuda es otro de los elementos que condicionan la participación de las posibles personas voluntarias. Esta disposición se muestra en la capacidad de compromiso.

El compromiso es una responsabilidad mutua, por parte de la organización y por parte de la persona voluntaria, y que responde al cumplimiento de las expectativas generadas por ambas partes.

El compromiso inicial es importante que sea consensuado y acorde a las realidades de ambos, que no genere falsas expectativas, que tampoco exija demasiadas responsabilidades demasiado pronto y que haga a la persona voluntaria sentirse desbordada.

Como veremos más adelante, una buena oportunidad para clarificar y hablar sobre este tema es la firma del acuerdo de incorporación del voluntariado a la organización.

Todo lo expuesto en este apartado vamos a intentar sintetizarlo en el siguiente esquema:



La adecuada suma de todos estos elementos nos dará un nivel de satisfacción adecuado y garantizará una permanencia de las personas voluntarias en las organizaciones.

Con Chacón y Vecina (2002) podríamos concluir con referencia a las motivaciones:

"No parece necesario, por tanto, mitificar al voluntariado pensado que el tipo de conducta de ayuda que lleva a cabo solo implica costes, ya que como cualquier otra conducta, y consecuentemente con las teorías clásicas, necesita algún refuerzo para su mantenimiento, ni tampoco es necesario crear una imagen negativa del voluntariado, afirmando que existen únicamente intereses personales a la hora de la decisión de ayudar a los demás".

El proceso de acogida de la persona voluntaria

El equipo de voluntariado

La persona voluntaria se incorpora a un equipo o grupo de voluntariado y es en este espacio donde se tiene que sentir acogido y reconocido.

Es necesario que introduzcamos al voluntariado en esta dinámica de trabajo en equipo, cayendo en la cuenta de lo que esto supone tanto en las actitudes personales como en el desarrollo de la tarea. El grupo de voluntariado será el espacio de análisis, programación, desarrollo y evaluación de las actividades, pero a la vez debe ser el espacio de intercambio de experiencias y vivencias.

Las organizaciones deben favorecer la creación de estos grupos, introduciendo la figura del animador del grupo que promueva la relación y estimule las actitudes.

Según José Luis Pérez (2003): *"El grupo de voluntarios está constituido por un número de voluntarios tal que favorezca no solo la acción, sino también una relación interpersonal que acreciente en cada uno la participación en los objetivos fundamentales del grupo. Por consiguiente es necesario que, desde las exigencias y desde las dinámicas de un grupo activo y homogéneo, el número de voluntarios en cada grupo no sea excesivo".*

Por ello, el grupo debe de "cultivar" una serie de aspectos que contribuyan a un mejor funcionamiento[2]:

- *La aceptación de un animador de grupo propuesto por la organización*
- *La determinación del tiempo disponible para la actividad solidaria por parte de cada persona*
- *La concreción de los tiempos y horarios disponibles para el encuentro y las dinámicas propias del grupo*
- *El mutuo conocimiento de las personas que integran el grupo*
- *La propuesta de contenidos y dinámicas al menos por trimestres*
- *Posteriormente, en base a la experiencia y al dinamismo del grupo, propuestas y dinámicas ulteriores*
- *El conocimiento progresivo del proyecto global de la entidad*
- *La realización de un análisis de la realidad tanto interno del grupo como en el ámbito de la acción voluntaria*

2 Seguimos las ideas propuestas en Pérez, José Luis, "El referente grupal del voluntariado", Plataforma del Voluntariado de España, Madrid, 2003.

Gustavo Esteve (2004) expone los comportamientos que se deben trabajar en los equipos para posibilitar su permanencia:

- Por un lado, los que tienen que ver con la tarea:
  - Eficacia
  - Eficiencia
  - Coordinación
  - Análisis
  - Programación
  - Productividad
  - Formación
  - Organización, estructura
  - Complejidad
- Y por otro, los que tienen que ver con la mejora de la motivación, el ambiente grupal y el buen funcionamiento:
  - Comprensión de las personas
  - Cooperación y unificación de esfuerzos
  - Comunicación y escucha activa
  - Apoyo socioemocional
  - Valoración de los puntos fuertes y débiles
  - Estimulación de iniciativas
  - Vigilancia de la participación
  - Tratamiento de los conflictos y la armonía
  - Flexibilidad de criterios

El acuerdo o compromiso de incorporación

Dentro del proceso de incorporación podemos utilizar el momento, establecido por las diferentes legislaciones sobre voluntariado, de la firma del acuerdo o compromiso de incorporación para hacer un repaso de todo el proceso de acogida e incorporación en la organización y conversar sobre ello.

Hemos de aprovechar esta oportunidad para, de una manera los más distendida posible, conseguir:

- Definir el compromiso de ambas partes (persona voluntaria y organización) de la forma más clara posible.
- Servir de punto final del proceso de incorporación y elección de acción voluntaria y el inicio del desarrollo estable de la tarea voluntaria.
- Reflejar la voluntad de la organización de cumplir con las obligaciones fijadas por la ley y, a su vez, que sea coherente con su visión y misión.

También es oportunidad para hablar de:

- Los derechos y deberes de la persona voluntaria
- Las obligaciones de la organización
- Los itinerarios formativos
- Las causas de finalización del compromiso
- ...

Anexos. Actividades en la incorporación del voluntariado

Planteamos a continuación dos dinámicas para el trabajo con las personas voluntarias a la hora de clarificar su papel en la organización y el sentido de su acción:

a. Presentación del mapa de relación del voluntariado en la organización

b. Conocimiento de la realidad social

Presentación del mapa de relación del voluntariado en la organización

Un buen ejercicio a la hora de diseñar un programa de voluntariado es elaborar un mapa de relación del voluntariado en referencia a los otros espacios de participación de la organización.

Con este mapa clarificaremos las diferentes formas de participación en la organización así como el papel que corresponde a cada una de ellas.

Podemos construir esquemáticamente este mapa de relación de muy diferentes maneras. Nosotros proponemos al voluntariado y su papel, teniendo en cuenta la orientación de esta Guía[3].

Las preguntas iniciales que cabrían hacernos a la hora de realizar este mapa serían:

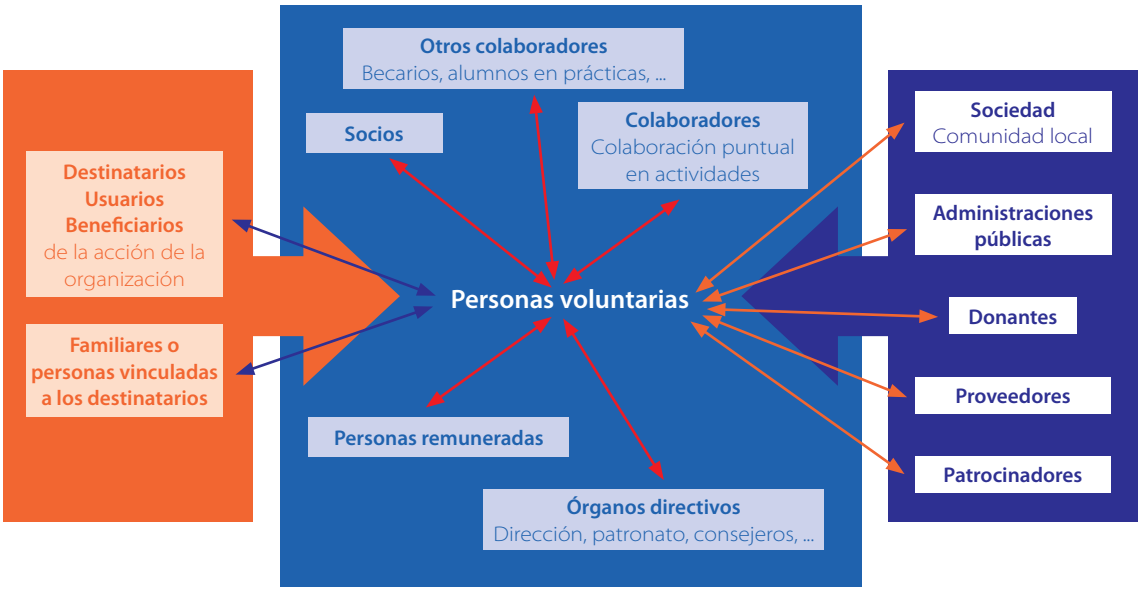
- ¿Cuáles son los actores integrantes de la vida de nuestra organización?
- ¿Cuáles lo son de una manera directa y cuáles indirectamente?
- ¿Con quiénes mantienen fundamentalmente relación cada uno de ellos?
- ¿Cuál es el grado e importancia de estas relaciones para el desarrollo de la actividad?

En función de la naturaleza y actividad de la organización estas preguntas se pueden ampliar o clarificar.

Vamos a representar esquemáticamente este mapa de relaciones, tomando como ejemplo una organización DE voluntariado. No hemos reflejado en él el nivel ni el tipo de relaciones, que simplemente hemos diferenciado por el color si las relaciones son internas (dentro de la organización – en color rojo), hacia los destinatarios o beneficiarios de la acción (en color azul) o hacia actores externos a la organización (en color verde). El resultado podría ser algo parecido al siguiente:

3 Con otros fines o analizando otros actores de la organización se puede realizar poniendo en el centro otros agentes y preguntándonos desde ellos.

Esquema mapa de relación del voluntariado



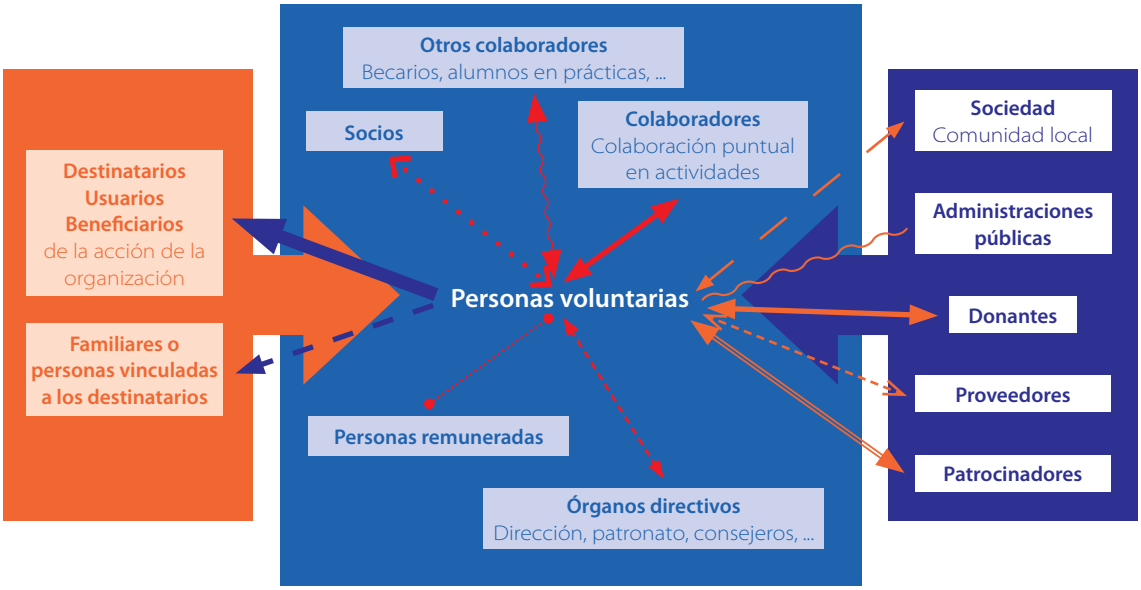
De una lectura e interpretación de este esquema podemos definir cuáles son los puntos fuertes y débiles en la relación del voluntariado con los otros actores, cuáles se deben potenciar y fortalecer y cuáles hay que cuidar especialmente.

En este ejemplo, hemos realizado una "representación plana", sin diferencias, pero en un trabajo real, podemos fijar una serie de indicativos por colores y por trazos para definir cada una de las relaciones. Dependiendo del color, grosor, continuidad o discontinuidad podremos definir qué tipo de relaciones se dan.

Así, una relación conflictiva o, aunque considerada necesaria, no se dé por diferentes cuestiones se puede representar con una línea discontinua o en zig-zag. Tampoco todas las líneas tienen que ser bidireccionales, pues se puede dar el caso en que la relación sea unidireccional, en un solo sentido.

La realidad de cada organización marcará unas líneas distintas (con diferentes grosores, trazados (grosor y continuidad),…). Por ejemplo, en algunas organizaciones el voluntariado está muy relacionado con los familiares y personas relacionadas con los beneficiarios o destinatarios de la acción, mientras que en otras el voluntariado participa más en espacios de sensibilización y denuncia con mucha menos relación directa con los destinatarios finales (como puede ser el caso de la cooperación internacional o la defensa de derechos humanos).

Veamos una representación, partiendo de la anterior, con mayores "conflictos" o complicaciones:



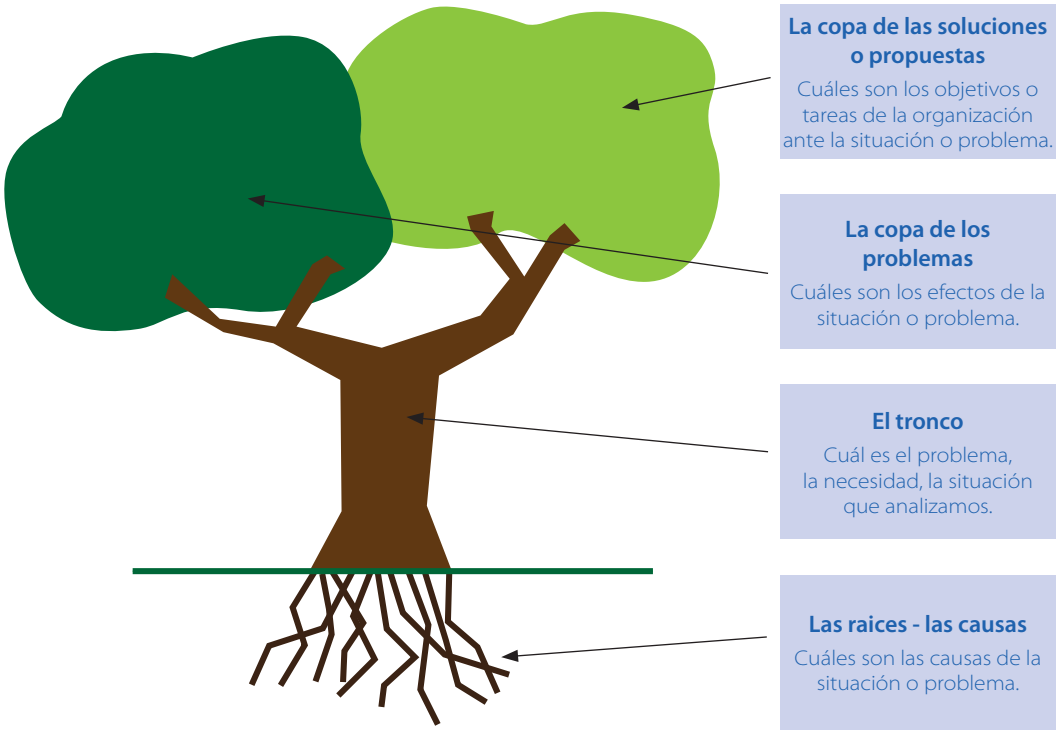
En ocasiones a la hora de realizar este mapa nos encontramos con dificultades para poder definir adecuadamente los diferentes papeles o roles de personas en la organización. Este ejercicio puede ayudar a su reconocimiento y clarificación, aunque no es contradictorio que una misma persona pueda desempeñar diferentes papeles dentro de una misma organización.

Conocimiento de la realidad social

Otro trabajo o dinámica interesante para realizar con las personas voluntarias en esta fase de incorporación a la organización es el conocimiento de la realidad social y la visión que de esta tiene la organización.

De las diferentes propuestas que encontramos en el cuaderno de Fernando de la Riva (2003), vamos a desarrollar la denominada "El árbol de problemas y respuestas".

Con la imagen de un árbol representaremos cuál es el análisis de la realidad que hacemos como organización y cuáles son las propuestas o respuestas que ante esta realidad damos.



En el **tronco** reflejaremos el problema, la necesidad, la situación que abordamos como organización.

En las **raices** iremos reflejando todas las informaciones que se refieran a las causas de la situación o el problema. Iremos ordenándolas desde las más profundas a las raíces más superficiales, relacionándolas entre sí.

En la parte de la **copa de los problemas** iremos situando lo que hace referencia a los efectos del problema o la situación que analizamos. Intentaremos relacionar y ordenar estas consecuencias, desde las más cercanas a las más lejanas o indirectas, formando las distintas ramas del árbol, que a su vez pueden estar conectadas entre sí.

En la parte de la **copa de las propuestas** convertimos los problemas en objetivos de nuestra acción, reflejando la situación que queremos conseguir (por ejemplo: donde decía "alto nivel de analfabetismo funcional", pondremos ahora: "facilitar el acceso a la educación de personas adultas"; o, donde decía "falta de información sexual", pondremos ahora: "mejorar la educación sexual de los/as adolescentes", etc.).

El Árbol de Soluciones se puede realizar como una presentación de la organización, o bien, un árbol "en blanco" que vamos rellenando con la visión que tienen las personas voluntarias y contrastándolo con la visión que tiene definida la organización. En esta segunda opción, se puede ver la necesidad de identificación de la persona voluntaria con la visión de la organización para un correcto desarrollo de su acción.

Esta actividad la podemos introducir dentro de la formación inicial, si la organización tiene la posibilidad de realizarla.

Modelo de acuerdo de incorporación del voluntariado a una organización

D./Dª (*Director/a – Presidente/a de la organización*), con D.N.I. _____ en su calidad de (*Director/a – Presidente/a*) de (*Nombre de la organización*)

Y

D./Dª. (*Nombre de la persona voluntaria*)

Domiciliado/a en calle _____ nº _____ C.P. _____

Localidad _____ Provincia _____ Telf. _____ Fecha de nacimiento _____

D.N.I. _____ en su calidad de voluntario/a, suscriben el siguiente

ACUERDO

*Se puede incluir con más detalle la **actividad a desarrollar**, además de una breve descripción del puesto o tareas y el tiempo de dedicación.*

PRIMERO.- Que es deseo de ambas partes firmar el presente acuerdo.

SEGUNDO.- Que el/la voluntario/a conoce los fines y las directrices de (*Nombre de la organización*) y está de acuerdo con ellos y con los medios utilizados para llevar a cabo el proyecto de Voluntariado.

TERCERO.- Que conoce y acepta expresamente, que su actividad, por los fines a los que va orientada, no será objeto de remuneración alguna y se compromete a realizarla con responsabilidad y regularidad; avisando a (*Nombre de la organización*) con la antelación suficiente en el caso de que surgiera alguna dificultad imprevista, a fin de poder ser reemplazado/a por otro/otra voluntario/a. Así mismo, el/la voluntario/a se compromete en caso de imposibilidad para acudir a una actividad concertada, a avisar con tiempo suficiente para garantizar la cobertura de la actividad (mínimo 24 horas).

CUARTO.- Que dado el carácter voluntario de su actividad, podrá cesar en la misma cuando lo desee, debiendo en este caso ponerlo en conocimiento de (*Nombre de la organización*) con la antelación suficiente, a fin de poder buscar quien le sustituya.

QUINTO.- Que, igualmente, acepta que, en el supuesto de que sus servicios no sean satisfactorios para *(Nombre de la organización)*, esta podrá prescindir de los mismos, notificándolo razonadamente y con el VºBº de la entidad en la que ha desarrollado su actividad. Así mismo, (*Nombre de la organización*) en caso de cesar una actividad en el día y hora acordado, notificará el/la voluntario/a este hecho con la suficiente anticipación (mínimo 24 horas).

SEXTO.- Que el/la voluntario/a, según marca la Ley 6/1996 de 15 de enero del Voluntariado, tiene derecho a[4]:

a) Recibir, tanto con carácter inicial como permanente, la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se le asignen.

b) Ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.

c) Participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas de acuerdo con los estatutos o normas de aplicación de (*Nombre de la organización*).

d) Ser asegurados contra los riesgos de accidente y responsabilidad civil derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.

e) Ser reembolsados por los gastos realizados debidamente justificados en el desempeño de sus actividades.

f) Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario/a.

g) Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.

h) Obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución.

SÉPTIMO.- Que el/la voluntario/a, según marca la Ley 6/1996 de 15 de enero del Voluntariado, se obliga a:

a) Cumplir los compromisos adquiridos con (*Nombre de la organización*), respetando los fines y la normativa del mismo.

b) Guardar confidencialidad de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria.

c) Rechazar cualquier contraprestación material que pudieran recibir bien del beneficiario/a o de otras personas relacionadas con su acción.

d) Respetar los derechos de los/las beneficiarios/as de su actividad voluntaria.

e) Actuar de forma diligente y solidaria.

4 En el caso de ser una organización de ámbito local o autonómico deberá recoger en los apartados sexto, séptimo y octavo los derechos y deberes del voluntariado y obligaciones de las organizaciones recogidos en la legislación de voluntariado de su Comunidad Autónoma.

f) Participar en las tareas formativas previstas por (*Nombre de la organización*) de modo concreto para las actividades y funciones confiadas, así como las que con carácter permanente se precisen para mantener la calidad de los servicios que se presten.

g) Seguir las instrucciones adecuadas a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas.

h) Utilizar debidamente la acreditación y distintivos habilitados por (*Nombre de la organización*).

i) Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición (*Nombre de la organización*).

OCTAVO.- Que (*Nombre de la organización*), según marca la Ley 6/1996 de 15 de enero del Voluntariado, se compromete a:

a) Cumplir los compromisos adquiridos con los/las voluntarios/as en el presente acuerdo de incorporación.

b) Acreditar la suscripción de una póliza de seguro, adecuado a las características y circunstancias de la actividad desarrollada por el voluntariado que les cubra de los riesgos de accidente y responsabilidad civil derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente. (*Es posible indicar la Compañía Aseguradora y nº de póliza*).

c) Cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio debidamente justificados y dotar a los/las voluntarios/as de los medios adecuados para el cumplimiento de sus cometidos.

d) Establecer los sistemas internos de información y orientación adecuados para la realización de las tareas que sean encomendadas a los/las voluntarios/as.

e) Proporcionar a los/las voluntarios/as la formación necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.

f) Garantizar a los/las voluntarios/as la realización de sus actividades en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquéllas.

g) Facilitar al voluntario/a una acreditación que le habilite e identifique para el desarrollo de su actividad.

h) Expedir a los/las voluntarios/as un certificado que acredite los servicios prestados a petición de los mismos.

En (*Localidad*), a _____ de _____ de _____

Por (*Nombre de la organización*),

El/La Voluntario/a,

Desarrollo de la acción voluntaria

Capítulo 3. Desarrollo de la acción voluntaria

Tras la incorporación de la persona voluntaria en la organización entraríamos de lleno en el desarrollo de la acción voluntaria con lo que en este capítulo analizaremos cómo integrar la acción voluntaria en el día a día de la organización, viendo en qué medida hemos de coordinar la actuación del voluntariado con los otros actores de la organización.

De todas las cuestiones a tener en cuenta a la hora del desarrollo de la acción voluntaria trataremos con especial detenimiento los cauces de participación del voluntariado en la organización.

Las organizaciones que desarrollan su acción con voluntariado deben tener claramente definidos cuáles son los espacios de esta acción y cómo se relaciona con los otros actores de la misma.

La acción voluntaria en el día a día de la organización

Existen múltiples posibilidades y opciones sobre cómo organizar la acción voluntaria dentro de las organizaciones.

Como hemos visto en capítulos anteriores, tanto el tamaño de la organización como la diversidad de programas o proyectos de actuación determinarán estas diferentes modalidades de acción voluntaria.

Vamos a dividir este apartado siguiendo los tres tipos de organizaciones que mostramos en el capítulo 2 de la primera parte:

1. *Organizaciones DE Voluntariado*

   En las organizaciones constituidas fundamentalmente por personas voluntarias, son estas las que determinan la acción de la organización. El personal remunerado, si existe, está supeditado tanto a la disponibilidad de voluntariado como a las directrices que marcan estos a través de los diferentes órganos de dirección y gobierno de la entidad.

   La acción voluntaria es el eje de la acción de la organización, por lo tanto es necesario:

   - Gestionar adecuadamente la distribución de tareas y responsabilidades
   - Coordinar la disponibilidad de las personas voluntarias y las tareas o acciones a desarrollar
   - Adecuar las acciones previstas a los dos puntos anteriores.

La acción de este tipo de organizaciones tiene cada vez más presente el papel de los técnicos remunerados y se hace imprescindible una clara definición de sus tareas y funciones.

2. *Organizaciones CON Voluntariado*

En las organizaciones que cuentan en su composición tanto con personas voluntarias como con usuarios o destinatarios, familiares, socios, patronos, personal remunerado, etc., es necesario una clarificación del papel y lugar que ocupa el voluntariado dentro de la organización.

Será mucho más necesaria la realización de un mapa de distribución y organización de tareas y funciones, como presentamos en el capítulo anterior, y, en ocasiones, se puede dar una superposición que requiere de una clarificación.

Las organizaciones con voluntariado, dada su diversidad de actores y las diferentes formas jurídicas (asociación, fundación, federación,...), tienen que hacer un especial esfuerzo en contemplar los espacios de participación real del voluntariado como analizaremos más adelante.

3. *Organizaciones PARA Voluntariado*

En aquellas organizaciones que propiamente no cuentan con voluntariado pero que establecen acuerdos de colaboración con otras organizaciones DE o CON voluntariado para que desarrollen algún tipo de programa o proyecto en ellas, aparece mucho más delimitado el campo de acción, que es para el que se ha establecido el acuerdo.

En este caso hay que tener especial cuidado en la delimitación de las tareas, en la no intromisión y la buena coordinación.

Corresponde a las organizaciones (de o con voluntariado) que colaboran con las organizaciones para voluntariado la responsabilidad de una correcta participación y desarrollo de la acción y el análisis del papel real del voluntariado en su acción.

Independientemente del tipo de organización, una de las claves a la hora de la acción voluntaria es **el trabajo en equipo**, como ya analizamos en el capítulo anterior.

La acción voluntaria coordinada y transformadora se debe sustentar en el trabajo en equipo del voluntariado. Tiene muchas ventajas, ya que genera una mayor implicación de las personas voluntarias, motivando y generando satisfacción por el trabajo realizado, mejora la orientación hacia la acción y permite compartir situaciones resolviendo los problemas que surjan.

La coordinación del voluntariado con las otras personas de la organización

Las personas voluntarias no realizan su labor solas, la realizan con otras personas voluntarias y, habitualmente, con personas remuneradas. También se relacionan dependiendo de la naturaleza de las organizaciones, dentro de la misma, se coordinan con familiares, socios, beneficiarios o destinatarios de su acción. Por otro lado, también se relacionan con personas no directamente vinculadas a la organización en la que participan, como administraciones públicas, otras organizaciones,…

Con todas ellas es preciso coordinarse para un mejor desempeño de la acción y una mayor eficacia.

Entendemos por coordinación "el proceso de creación de una red de relaciones que nos conducen a conseguir unos objetivos comunes" (Enrique Arnanz (2003)).

La coordinación es un proceso gradual y que dependiendo de los ámbitos debemos definir en qué nivel de coordinación debemos movernos.

Enrique Arnanz (2003) presenta cinco niveles de coordinación:

1. Información
2. Consulta
3. Elaboración conjunta de programas
4. Ejecución del programa
5. Creación y uso conjunto de recursos

Aunque este esquema de niveles de coordinación está enfocado a la coordinación entre organizaciones, puede aplicarse también a la coordinación dentro de una misma organización.

Presentamos una adaptación de estos cinco niveles aplicados a la coordinación interna de las organizaciones con las personas voluntarias en el siguiente cuadro:

Nivel de coordinación	Características	Implicación para el voluntariado
Primer nivel: **Informativo**	- Menos exigente - Reunirnos para informarnos mutuamente - Intenta evitar repeticiones innecesarias y duplicidad o derroche de recursos - Socializa la información	- ¿El voluntariado recibe una información básica tanto de la organización como de la actividad a desarrollar? - En ocasiones, aunque nos pueda sorprender, solo se informa de la tarea a desarrollar y se facilita poca o ninguna información de la organización - ¿La organización recoge las informaciones (situación personal, valoración de la actividad, análisis de la organización,…) que puede facilitar la persona voluntaria? - ¿Se produce un "feed-back" que contraste ambas informaciones?
Segundo nivel: **Consulta**	- Consulta con otras personas algún aspecto de nuestro programa - No obliga a aceptar las propuestas recibidas - Valorar conjuntamente y contrastar evoluciones de realidades en las que trabajamos Supone: - conocer a la otra persona o grupo y darle credibilidad - no tener cerrado el asunto sobre el que se consulta - tener disposición para aceptar sugerencias	- ¿El voluntariado es consultado a la hora del diseño, ejecución o evaluación de los programas en los que participa? - ¿Son consideradas las aportaciones recibidas por las personas voluntarias? - ¿Son expuestas las conclusiones o resultados de las consultas aunque no se hayan aceptado las propuestas razonando los motivos?
Tercer nivel: **Elaboración conjunta de programas**	- Ponerse de acuerdo para elaborar un programa determinado aunque no se comprometan en el desarrollo conjunto - Supone un conocimiento y confianza mutua, con experiencias de coordinación de niveles inferiores	- ¿En qué medida el voluntariado participa en la elaboración y diseño de los programas aunque no sean directamente responsables de su ejecución? - ¿Cuál es el nivel de relación con las otras personas implicadas en el desarrollo de programas en la organización?
Cuarto nivel: **Ejecución del programa**	- Cuando se desarrolla conjuntamente un programa elaborado por todos - Implica una coincidencia en las visiones y valores y un cierto abandono posesivo de lo que se tiene como propio	- ¿Cuál es el nivel de distribución de responsabilidades y coordinación en el desarrollo conjunto de un programa entre los diferentes actores de la organización (p.ej. personal voluntario y personal remunerado)? - ¿Existe coincidencia o discrepancia en la visión y objetivos entre los diferentes actores que ejecutan un mismo programa? - ¿Existe competencia o rivalidad entre los diferentes actores?
Quinto nivel: **Creación y uso conjunto de recursos**	- Como resultado de un proceso de coordinación anterior, con un alto nivel de confianza mutua	- ¿Se dan las condiciones adecuadas dentro de la organización para la ejecución conjunta de programas por diferentes actores? - ¿Qué conflictos genera esta ejecución conjunta? - ¿Cuál es el grado de confianza entre los diferentes actores?

La coordinación varía en función de las personas o grupo con quien nos coordinemos:

- *Coordinación con el resto del grupo de voluntariado:*

  El voluntariado no se realiza por libre, de manera individual, sino con otras personas, voluntarias o no, y en el seno de una organización. Por lo tanto, la persona voluntaria debe integrarse y participar de la vida del grupo de voluntariado, como un espacio donde sentirse acogido y motivado, donde asignar y distribuir las tareas en función de las capacidades y disposición, compartir experiencias,...

- *Coordinación con otras personas de la organización remuneradas o no voluntarias que participan en el mismo programa o proyecto.*

  En la acción voluntaria habitualmente se coincide con otras personas no voluntarias (que no entran dentro de la definición que hemos dado de voluntariado) con las que es necesario mantener una relación fluida y coordinada. Es el caso de técnicos, familiares de usuarios, socios, con los que se trabaja codo a codo sin distinción pero que, en el desarrollo de los programas, en ocasiones se genera una rivalidad o competencia fruto de la falta de comunicación y la no clarificación de las funciones.

- *Coordinación con los responsables o coordinadores del programa o proyecto de voluntariado:*

  El voluntariado se enmarca en un programa o proyecto, con unos objetivos, actividades y resultados previstos. Para el desarrollo de todo esto, debe darse una sincronización con los responsables y coordinadores de estos programas o proyectos, que se encargarán de la evaluación y valoración de los resultados así como de la introducción de las modificaciones oportunas para el correcto desarrollo y funcionamiento de la organización.

  Dependiendo de la organización, a veces por el tamaño y la diversidad de programas, el contacto diario con la persona voluntaria recae sobre el responsable del proyecto, que tendrá que diferenciar entre estas dos funciones.

- *Coordinación con el responsable de voluntariado:*

  Puede coincidir con el responsable del programa o proyecto, pero su función como responsable de voluntariado es diferente. En su coordinación con las personas voluntarias es el que cuida de su acompañamiento, cuidado y formación. También, en organizaciones de tamaño mediano o grande debe velar, apoyar y estar pendiente de que esta atención y cuidado se lleve a cabo por los otros responsables, poniendo en marcha tantas acciones como considere oportunas, facilitando soportes, o proponiendo espacios, creando el hábito.

- *Coordinación con agentes externos que intervienen en el mismo ámbito:*

  También hemos señalado anteriormente que la acción de las organizaciones debe darse en coordinación y encuentro con otras organizaciones y entidades no solo del Tercer Sector, sino también de la Administración Pública y de la empresa.

La participación del voluntariado en la organización

Como ya señalamos en la primera parte de esta publicación, participar significa la posibilidad y capacidad creciente de intervenir y, si realmente las organizaciones del Tercer Sector "creen en el voluntariado", se deben generar espacios de participación real.

Si no tenemos clara esta idea de participación, podemos reducir el papel del voluntariado a un mero elemento decorativo ("*hay que tener voluntariado porque si no no nos dan subvenciones o no da buena imagen*") o a una utilización instrumental de las personas voluntarias para la tarea.

Si somos o queremos ser una organización participativa debemos crear espacios y generar mecanismos adecuados para ello, y esta opción debe ser asumida por la totalidad de la entidad, con sus pros y sus contras, con sus costes pero, a la vez, con sus grandes aportaciones[1]:

Dificultades de una organización participativa	Beneficios de una organización participativa
- Las decisiones se toman de manera más lenta, ya que más personas opinan, proponen y hay que llegar a acuerdos - En los procesos participativos se da una pérdida de poder en las personas que antes lo tenían; si más gente tiene opción a decidir, mis decisiones no siempre salen y pierdo - El final se vuelve incierto, no queda todo bajo control	- Una vez tomadas tendrán mucho mayor apoyo; nuestra pretensión de transformar la realidad bien merece aprender a tomar acuerdos, ceder lo mío por lo de todos, ralentizar las decisiones a cambio de enriquecerlas - El resultado será más plural que si la decisión se toma por una única persona, es más representativo e inclusivo - Debemos aprender a manejarnos en la incertidumbre; nuestro momento es imprevisible

Características de la participación del voluntariado

Señalamos a continuación una serie de ideas y aportaciones que, dependiendo de la naturaleza y características de cada organización, podrían ser aplicadas para construir o promover organizaciones donde el voluntariado tenga un espacio de participación más activa:

- La participación **debe aplicarse a todo tipo de actividades y ámbitos** en los que la persona voluntaria desarrolla sus acciones. Siempre entendiendo la participación como "posibilidad y capacidad creciente", el voluntariado debe contar con dicha posibilidad, que parte de la simple disposición de información (ser informado) y que puede llegar a la gestión directa y última de los programas (dirección).

- La participación no se puede plantear como un simulacro o de cara a la galería, sino que **debe ser real y afectar** a toda la organización.

- Si decidimos que nuestra organización sea participativa, la participación no se restringe a un momento puntual sino que **es procesual y tiene como finalidad la creación de hábitos** de solidaridad, colaboración y asociación. Por lo tanto, la participación se introduce dentro de la dinámica de formación en clave de itinerario como veremos en el capítulo posterior.

1 Tomamos este cuadro de "Guía para personas responsables de voluntariado", Comunidad de Madrid, Madrid, s.a.

- La participación **se debe dar en todo el proceso**, desde la planificación a la evaluación y no solo se debe contar con la participación del voluntariado en momentos puntuales. Insistimos en la definición de "posibilidad y capacidad creciente", que nos indica que dependiendo del momento y realidad de cada organización esta participación "en todo el proceso" se puede marcar como un horizonte u objetivo de trabajo, o bien, puede ser una línea de trabajo que se aplica desde los inicios de la acción organizativa.

- La participación **es un derecho y no una delegación del poder**. Tanto en la legislación como en los marcos éticos así se plantea. Por lo tanto, la participación del voluntariado en las organizaciones no es una concesión de estas a las personas voluntarias.

- La participación **no requiere de un previo "aprendizaje"** sino que como derecho puede ser ejercido sin condiciones previas por todas las personas voluntarias y, por lo tanto, no es cuestión exclusivamente de "especialistas".

- El ejercicio de la participación no busca ser meramente un organismo consultivo del poder sino que **pretende ser influyente en la toma de decisiones**. Por lo tanto, cuando se ofrece la posibilidad de participación del voluntariado dentro de una organización este debe percibir que sus opiniones y aportaciones son tenidas en cuenta y debe recibir la respuesta, positiva o negativa, a ellas.

Cómo promover la participación del voluntariado

En las organizaciones una tentación muy habitual a la hora de plantearse el fomento de la participación del voluntariado (y no sólo del voluntariado) es la creación de comisiones, grupos de trabajo, consejos, lo cual viene a traducirse en más reuniones pero con una escasa relevancia en la práctica.

En realidad, el fomento de la participación se debe dar en las estructuras y dinámicas ya existentes y no debería suponer, de entrada, la creación de otras nuevas.

A título de ejemplo, señalamos una serie de ideas que se han aplicado en diferentes organizaciones para el fomento de la participación real del voluntariado:

- **Participación real en los órganos de decisión**
  - **Ejemplo 1. Fundación:** Con el fin de favorecer la participación del voluntariado en los órganos de gobierno de una Fundación se acordó incorporar de manera permanente en el Patronato una persona voluntaria elegida por las propias personas voluntarias.
  - **Ejemplo 2. Asociación:** Dado que en las Asambleas de la organización solo tienen voz y voto los socios, se puede dar el caso de que una persona que colabora con una organización exclusivamente mediante la aportación de una cuota económica una vez al año, ostenta la condición de socio y, por lo tanto, tiene la posibilidad de intervenir y mayor capacidad de decisión que una persona voluntaria que, por ejemplo, colabore de manera continuada durante dos horas a la

semana. Ante esta situación, en una asociación se propuso y aprobó una modificación de estatutos dando la condición de socio a aquella persona voluntaria que colabora de manera estable y continuada durante un año, pudiendo así la posibilidad de participar con voz y voto en las asambleas.

- **Implicación en el desarrollo de la acción**
  - **Ejemplo 1.** En una organización de las que hemos definido "con voluntariado" que desarrolla su acción en el ámbito hospitalario, las personas voluntarias participan en las reuniones de coordinación con el personal sanitario y auxiliar, determinándose las tareas e intervenciones a desarrollar con las personas hospitalizadas, en función de las capacidades y atribuciones de cada uno. Forman parte de un proceso integral de intervención y no actúan de forma aislada.
  - **Ejemplo 2.** En una organización de voluntariado se establece un itinerario que en función de la disponibilidad y desarrollo de la acción voluntaria permite a la persona voluntaria mantener una trayectoria dentro de la organización, de manera que no queda "estancada" en una tarea sino que tiene posibilidad de proyección y desarrollo de otras acciones. Además su progresiva implicación le permite una incidencia en el diseño y ejecución de los programas en los que participa.

Anexos

Dinámica para analizar el nivel de coordinación del voluntariado dentro de la organización

Proponemos realizar una dinámica para preguntarnos dentro de las relaciones que mantenemos desde el voluntariado con las personas o grupos con quienes nos coordinamos cuál es su nivel de coordinación y cuáles serían las líneas de actuación necesarias para mejorarlas.

Partiríamos de la exposición de los diferentes niveles de coordinación y de las personas o grupos con los que nos coordinamos en la organización. Para ello puede ser de utilidad la elaboración previa del Mapa de relación del voluntariado que presentamos anteriormente.

A continuación completaremos el siguiente cuadro de forma individual o por parejas y posteriormente analizaremos en grupo las diferencias y coincidencias entre los análisis realizados.

Por último, en grupo determinaremos las conclusiones y las líneas de actuación que se derivan de ellas.

Personas o grupos con los que nos coordinamos (*Quitar o añadir las que se consideren convenientes*)	**Nivel de coordinación** (*Señalar el nivel de coordinación actual*)	**Analizar la coordinación y proponer vías de mejora**
Con las otras personas voluntarias		
Con los responsables de programa o proyectos		
Con el responsable de voluntariado		
Con otros actores de la organización (familiares, socios, patronos,...)		
Con los beneficiarios o destinatarios de la acción		
Con otras organizaciones sociales		
Con las Administraciones Públicas		
Con empresas, proveedores,...		
Con la Sociedad Civil, con la comunidad		

Dinámica de análisis de la participación: QUERER-SABER-PODER

Esta dinámica pretende analizar cuál es el nivel de participación de las personas voluntarias dentro de una organización y cuáles son las principales dificultades para su desarrollo.

Proponemos su realización con las personas voluntarias, aunque también sería interesante el contraste y revisión de la misma dinámica desarrollada con el personal remunerado o con otras personas no voluntarias implicadas en la organización.

Partimos de la presentación de los pilares de la participación (QUERER – SABER – PODER)

QUERER

Cuando hablamos de *querer* en participación y voluntariado, estamos hablando de la *motivación* de la persona voluntaria, que tiene que ver con:

- el interés personal, que puede ser subjetivo o ideológico (vinculado a ideas o creencias).
- con la satisfacción que uno percibe a la hora de realizar o desarrollar una actividad o implicarse en una organización.
- con la percepción de rentabilidad, no necesariamente cuantitativa sino más bien cualitativa, pues lo que para uno puede ser frustrante para otro puede resultar estimulante.

SABER

Cuando hablamos de *saber* nos centramos en:

- la *formación*, en la capacidad de la persona voluntaria de desarrollar las tareas o cubrir adecuadamente las demandas que requiere su acción voluntaria.
- las *habilidades organizativas* y de trabajo en equipo, como la capacidad de comunicarse y relacionarse.
- el *conocimiento de la dinámica asociativa u organizativa* que permita su implicación real.

PODER

Cuando hablamos de poder nos centramos en si existe una *organización participativa*, donde se den los cauces para una participación real de las personas voluntarias y se establezcan los mecanismos de información y comunicación que permitan esa participación.

Posteriormente, realizamos un DAFO de cada uno de los pilares para determinar cuáles son las debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades que se dan en la organización en cada uno de ellos.

En el caso de realización de la dinámica con el voluntariado de la organización las debilidades y fortalezas se contestarán desde la propia persona voluntaria y las amenazas y oportunidades analizando la organización.

Desde la persona voluntaria		Desde la organización	
	Debilidades		**Amenazas**
	QUERER		QUERER
	SABER		SABER
	PODER		PODER
	Fortalezas		**Oportunidades**
	QUERER		QUERER
	SABER		SABER
	PODER		PODER

Posteriormente, tras la puesta en común de los DAFOS se elaborarían las propuestas de actuación o mejora desde cada uno de los pilares:

QUERER

¿Cómo favorecer la motivación de la persona voluntaria: su interés personal, la satisfacción y la percepción de rentabilidad?

SABER

¿Qué mejoras introducir en la formación del voluntariado y en el conocimiento de la dinámica asociativa u organizativa que permita su implicación?

PODER

¿Cómo mejorar los cauces para una participación real de las personas voluntarias y los mecanismos de información y comunicación que permitan esa participación?

Formación y acompañamiento

Capítulo 4. Formación y acompañamiento

En este capítulo vamos a analizar dos de las cuestiones más importantes en lo que se refiere al desarrollo de la acción voluntaria y que deben ser tenidas en cuenta a la hora de la gestión de un programa de voluntariado por parte de una organización: la formación y el acompañamiento.

Así el Código Ético señala que las organizaciones deben:

Crear y ofrecer itinerarios educativos para la formación de sus voluntarios, que tengan en cuenta su proceso de maduración y crecimiento personal. En este sentido, las organizaciones deben establecer espacios formativos permanentes diversificados según las necesidades, contenidos, ámbitos de actuación, etc., adaptados a la complejidad de la realidad, a los nuevos métodos de intervención, a la dinámica de las organizaciones y a los nuevos retos que nos presenta la realidad sociopolítica.

La formación del voluntariado

Para ser persona voluntaria no vale sólo con la "buena voluntad", es necesaria la capacitación adecuada a la tarea que vayamos a desarrollar.

Esta formación se puede plantear desde diferentes objetivos que sintéticamente podemos representar en el siguiente cuadro[1]:

Los acentos	El horizonte	El objetivo	Las preocupaciones
En los contenidos	**Identificación** Transmitir contenidos	**Saber** Que la persona voluntaria conozca	- Dar información - Dar identidad - Desde lo que tienen que escuchar
En los resultados prácticos	**Capacitación** Dotar de destrezas y habilidades	**Saber hacer** Que la persona voluntaria sea competente para la tarea encomendada	- Lo que tiene que saber - Las técnicas que tiene que aplicar
En los procesos personales y grupales	**Integración** Facilitar en crecimiento persona y del grupo	**Saber ser** Que la persona voluntaria y el grupo integren el voluntariado en su ser vital	- Aunar acción, crecimiento personal y transformación

1 Basado en Aranguren Gonzalo, Luis A., *Los itinerarios educativos del voluntariado*, Plataforma del Voluntariado de España, Madrid, 2002

Toda organización de voluntariado tendría que tener claro dónde sitúa sus acentos, pues dependiendo de ellos las actividades y modalidades formativas serían diferentes. Así, si la organización pone los acentos en el saber y el saber hacer, la acción formativa tendrá un carácter más formal y sistemático que si considera el saber ser como eje, dónde lo informal tendrá un peso mucho más específico.

Modalidades en la formación del voluntariado

En la forma de abordar estos procesos formativos o mejor, educativos, podemos diferenciar entre tres modalidades dentro de la gestión del voluntariado:

Formación formal

Sería la formación que se encuentra establecida de manera sistemática y metódica por la organización para la formación y capacitación de su voluntariado.

Es una formación propia de medianas y grandes organizaciones que por su volumen de voluntariado pueden crear un esquema de formación estructurada que mediante un proceso incorpore y desarrolle las actitudes y habilidades de las personas voluntarias adecuándolas a las tareas a desarrollar.

Habitualmente es una formación orientada al **saber hacer** y aparece estructurada en tres niveles:

a. **Formación básica:** en ocasiones es previa a la incorporación a la acción voluntaria y en otras es el primer paso en esta incorporación. En ocasiones sirve de "filtro" a la hora de clarificar las motivaciones y el deseo de participar en el voluntariado.

   Los objetivos son dotar a la persona de los conocimientos básicos sobre el voluntariado, la organización y la realidad sobre la que se actúa.

   Sitúa a la persona voluntaria ante la tarea a realizar.

b. **Formación específica o especializada:** sus contenidos están orientados fundamentalmente a la adquisición de actitudes y habilidades para la acción voluntaria concreta. Se suele realizar en el momento de incorporación a tareas concretas que requieren de recursos y habilidades no impartidas en la formación básica y con las que no cuenta, de entrada, la persona voluntaria.

c. **Formación permanente:** el objetivo es aumentar y mantener las competencias adquiridas y mejorar el nivel de las personas voluntarias. Esta formación se puede plantear de manera periódica o bien en momentos puntuales en función de necesidades detectadas y de la marcha del grupo.

Formación no-formal

Esta formación también se encuentra planificada por la organización pero a diferencia de la formal, que tiene sus cauces y calendario establecido, se realiza desde la experiencia de la acción voluntaria con el objetivo de reflexionar sobre esta, desarrollar habilidades, gestionar conflictos, etc.

Normalmente se introduce dentro de la dinámica habitual del trabajo en grupo, como un elemento más de lo que se comparte en el grupo.

Formación informal

Esta formación no se encuentra planificada y se desarrolla en el día a día, a través de la experiencia y el contacto con el entorno.

Es una formación tiene relación con el **saber ser**, en clave de proceso personal, y supone la adquisición de valores, actitudes, habilidades y conocimientos desde la experiencia y que son incorporados más allá de la propia acción voluntaria.

Queremos resaltar la importancia de este último ámbito de formación (la informal) pues constituye, desde nuestro punto de vista, el elemento esencial a la hora de la creación y constitución de un grupo de voluntariado y de garantizar la adecuada implicación y pertenencia de la persona voluntaria.

El desarrollo de esta formación informal supone que la disposición parte de las personas coordinadoras o responsables del voluntariado para la creación de espacios y momentos donde recrear motivaciones, expectativas, visiones de la realidad,... y significa un cambio de rol, pues de *formadores nos convertimos en acompañantes de procesos personales y comunitarios*.

Esta formación no es fácil de planificar, pues se generan habitualmente fuera del espacio de la acción voluntaria o en momentos de carácter más lúdico o de encuentro y convivencia.

Evidentemente, una organización puede considerar importante y dar relevancia a todas estas modalidades formativas en su proceso o itinerario del voluntariado.

Desde nuestro punto de vista, sin despreciar o minusvalorar la formación orientada al saber y al saber hacer, consideramos que en el voluntariado el saber ser debería ser el eje de los itinerarios educativos del voluntariado.

La persona voluntaria desarrolla una tarea y, evidentemente, debe ser llevada a cabo con profesionalidad y seriedad sobre todo por el respeto que nos merece la persona o colectivo con el que se trabaja. Pero esta acción sería meramente asistencial y perdería su carácter transformador si no fuera acompañada de una serie de actitudes que fueran más allá de la propia acción voluntaria.

Objetivos de la formación del voluntariado

Por lo tanto, la persona responsable de voluntariado y las organizaciones deben contemplar diferentes facetas en la formación desde esta opción educativa[2]:

- **Formación personal:** *Favorecer el desarrollo personal*

  Se debe potenciar el autoconocimiento personal, el análisis de sus motivaciones, el conocimiento de sus capacidades y limitaciones, el sentido de responsabilidad y gratuidad, el "talante" voluntario,...

- **Formación grupal:** *Promover la cohesión de los miembros*

  El trabajo en equipo, con su dinámica, roles, conflictos necesita ser formado. Dentro de este apartado también podemos incorporar la relación entre personas voluntarias y remuneradas.

- **Formación social:** *Conocer y comprender la realidad*

  Se debe facilitar al voluntariado instrumentos para conocer la realidad social, sus problemas, las acciones sociales desarrolladas y relacionarlas con el papel de la acción voluntaria.

- **Formación práctico-técnica:** *Realizar con eficacia y eficiencia las tareas de intervención*

  La formación debe facilitar métodos, instrumentos y técnicas adecuadas a los objetivos de la acción voluntaria.

- **Formación institucional:** *Mejorar la organización, gestión y funcionamiento*

  El voluntariado debe conocer la organización en la que se integra, sus objetivos, sus métodos de trabajo, el funcionamiento de la organización y los espacios posibles de participación. Esto debe ser presentado inicialmente en la fase de incorporación de la persona voluntaria. Pero además, en la dinámica de la organización se debe contar con la información y posibilidad de participación.

Como conclusión de este apartado señalamos que la formación es algo que debe estar presente y se debe contemplar en todas las personas de la organización, no solo del voluntariado, y que no tiene que tener exclusivamente una dimensión formal o reglada, sino que se debe incluir de una manera mucho más creativa dentro de los procesos de actuación.

Es importante no caer en la vorágine de la acción, del activismo, que nos impida momentos para la reflexión y la formación conjunta, para la innovación y la búsqueda de respuestas diferentes a realidades diferentes.

2 Adaptamos de Alfaro, Mª Elena, *La formación del Voluntariado Social*, Plataforma del Voluntariado de España, Madrid, 1990

Cómo acompañar a la persona voluntaria: seguimiento y evaluación

En la gestión del voluntariado, en su itinerario, debemos estar atentos no solo al correcto desempeño de las actividades que tiene encomendadas la persona voluntaria, sino por el entramado de relaciones que establece:

- con el resto del equipo de voluntariado
- con las personas destinatarias de su acción
- con el resto de personas de la organización (no voluntarias)
- con otros actores con los que entra en contacto.

Por ello, además de las actividades formativas la persona responsable o coordinadora del voluntariado debe acometer dentro de sus funciones el seguimiento de la persona voluntaria.

Acompañar al voluntariado: el seguimiento

Con el seguimiento buscamos conseguir un mejor desempeño de sus tareas y una mejor integración en la organización, tanto en el equipo o grupo de voluntariado como en los programas o proyectos concretos.

Es importante no confundir el seguimiento con la persecución, no podemos convertirnos en el "guardaespaldas" del voluntariado, anticipándonos a sus experiencias o adelantándonos en la propuesta de soluciones.

Así, con el seguimiento como acompañantes del voluntariado buscamos[3]:

- Conocer mejor a las personas de nuestro equipo
- Conocer y reconducir sus motivaciones
- Orientar y ayudar a consolidar la tarea e intervención de cada persona
- Prevenir situaciones problemáticas o conflictivas
- Identificar la formación a realizar

3 Seguimos las propuestas de Plataforma del Voluntariado de España (en colaboración con la Fundación Pere Tarrés), *Manual Integral de Acción Voluntaria*, Madrid, 2006

El seguimiento requiere de una serie de actitudes y habilidades concretas por parte del responsable de voluntariado o de las personas encargadas en los programas o proyectos concretos[4] con sus peligros o llamadas de atención:

- *Habilidades de comunicación*: saber escuchar y comunicar, poner límites, llegar a acuerdos, hacer y recibir críticas.

  Para que exista comunicación esta debe ser recíproca ya que si fuera unidireccional sería exclusivamente información o imposición. Toda relación pasa por la comunicación, tanto para exponer lo que hay como para escuchar lo que se busca. No menos importante que saber escuchar y comunicar es tener, desde la función de responsabilidad y coordinación, la capacidad de situar correctamente a la persona voluntaria en su papel y tarea. La persona coordinadora o responsable debe saber razonar y tener la capacidad de negociar el espacio y los límites de la acción voluntaria en el marco de la organización concreta.

- *Aptitudes de trabajo en equipo y de fomento del mismo*: El responsable deberá favorecer el adecuado trabajo en equipo apoyando con formación, propuestas grupales,…

  En ocasiones los responsables se preocupan de coordinar individualidades; prefieren no generar equipo, grupo, porque eso supone gestionar también conflictos, opiniones y visiones diferentes en un mismo equipo. Se debe trabajar la interdependencia entre los miembros del equipo desde la tarea a realizar asumiendo el rol y responsabilidad de cada uno.

- *Actitudes de liderazgo*: El Responsable debe tener actitudes para desarrollar un liderazgo democrático, de manera que pueda dirigir y encauzar a la persona voluntaria sin que sienta que se le están dando órdenes acerca de lo que tiene que hacer. Por el contrario, su grado de libertad no puede ser tan amplio que no sepa hacia dónde dirigirse ni qué hacer.

  Aquí podemos encontrarnos con modelos extremos, desde el responsable que delega totalmente en el grupo y la persona voluntaria el peso de la acción y la toma de decisiones, hasta el que controla y dirige, bien "carismáticamente" bien "dictatorialmente", toda la toma de decisiones.

- *Que motive a las personas voluntarias*: El responsable tiene que saber transmitir cierto grado de utopía, hay que recuperar las utopías sin que estas nos separen de un análisis crítico y real de nuestro momento, pero sabiendo que cada acción o proyecto que hoy son realidad, fueron primero una idea.

  El peligro o dificultad que nos podemos encontrar es que el discurso utópico que se puede transmitir al voluntariado y las motivaciones que genere no solo no se correspondan con la realidad que vive la organización, sino que esta, encerrada en "la jaula de la producción"[5], no vea más allá de la gestión de proyectos y recursos, en

4 El listado está recogido de *Comunidad de Madrid*, "Guía para personas responsables de voluntariado". Madrid, s.a. Los comentarios posteriores son nuestros sobre peligros o llamadas de atención.

5 Como apunta en su trabajo sobre los equilibrios del Tercer Sector Rafael Aliena (2008)

los resultados cuantitativos de su acción, con lo cual se pueden generar conflictos entre el voluntariado y la organización de difícil solución.

- *Disposición para el trabajo en red y la presencia comunitaria*: la persona responsable de voluntariado deberá estar en contacto con el resto de agentes sociales de la zona, en línea de coordinación pero también aunando deseos e intenciones, ahondando en la idea de ser parte de algo más grande que la propia entidad.

  Esto puede ayudar la amplitud de miras a la hora de enfocar la acción y, en el caso de que la persona voluntaria muestre otras inquietudes o necesidades, poder derivar a otras organizaciones del entorno.

Con Gustavo Esteve (2004), podemos plantear lo que es y no es acompañamiento:

Es acompañamiento	No es acompañamiento
- Considerar que la persona y su crecimiento son prioritarios - Reconocer las capacidades - Dejar que el otro sea protagonista de su itinerario - Conocer y respetar los procesos individuales - Aceptar la realidad personal - Asumir sus limitaciones - Respetar el derecho a la equivocación - Recorrer también el camino - Permanecer próximo y en la distancia - Distinguir la intensidad de la compañía según el momento	- Considerarnos dueños del voluntariado - Ser paternalistas, anárquicos o autoritarios - Anular la capacidad o libertad de decidir el futuro - Tomar decisiones por la persona voluntaria - Crear dependencia - Impedir el crecimiento personal o eludir la autonomía - Evitar la toma de decisiones - Estar encima de... - Suplir responsabilidades - Imponer pistas para avanzar - Asesorar técnicamente en la tarea o supervisar - Solo valorar, evaluar, diagnosticar, hacer seguimiento,...

Evaluación: Analizar, revisar y apoyar al voluntariado

La evaluación[6] es una acción imprescindible en la vida de una organización. Es uno de los apartados que ya señalamos en el desarrollo de un programa de voluntariado.

Evaluar nos tiene que permitir:

- verificar y corregir las actividades
- apoyar a las personas voluntarias

Para poder evaluar es necesario que estén reflejados previamente los contenidos, los objetivos, los compromisos, etc, es decir, lo que vamos a evaluar. No podemos realizar acciones de evaluación basadas en la suposición. Por eso, es básica y fundamental la recogida documental de forma objetiva de toda la Acción del Voluntariado: las reuniones, el acompañamiento, las dificultades expresadas, etc.

6 Seguimos las propuestas de Plataforma del Voluntariado de España (en colaboración con la Fundación Pere Tarrés), *Manual Integral de Acción Voluntaria*, Madrid, 2006

La evaluación tiene que ayudar a:	La evaluación no tiene que ayudar a:
- Analizar lo realizado - Criticar constructivamente el trabajo - Dialogar con el equipo humano - Aceptar los puntos débiles y los puntos fuertes - Proponer mejoras y propuestas alternativas - Aprender de la experiencia	- Eludir la realidad - Criticar a las personas - Negar las propias responsabilidades - Defender a toda costa lo realizado - "Un ajuste de cuentas"

La evaluación es, por tanto, el instrumento que nos permite comparar la situación prevista inicialmente y la situación real. En esta comparación obtenemos información sobre el grado de consecución de lo que inicialmente nos habíamos previsto, así como de los factores que han permitido o dificultado esta consecución.

La persona responsable de voluntariado que realiza acciones de evaluación debe tener en cuenta las siguientes consideraciones a la hora de su realización:

- Es importante **definir un tiempo y un espacio** para la evaluación.
- Las personas deben **conocer con suficiente antelación**: el lugar, la fecha, la hora y el contenido de lo que se evaluará.
- Al inicio de la acción se debe **recordar el objetivo y el contenido de la evaluación**.
- Las **técnicas** que se utilizarán serán dinámicas, sencillas y fáciles de interpretar por todos los colectivos de personas.
- Es fundamental **promover la participación de todas las personas**.
- La persona responsable de voluntariado **debe recoger todas las aportaciones** y consensuar en la acción evaluadora propuestas de acción.
- Es importante, también, **establecer la responsabilidad y la implicación de las personas voluntarias en las acciones a realizar**.
- La reunión finaliza con la **fijación de la siguiente acción de evaluación**.

Tipos de evaluación

Existen diferentes tipos de evaluación según el contenido de lo que nos interese valorar y el momento del proceso en el que nos encontremos. Según estos dos factores será necesario aplicar una u otra evaluación:

Tipo de evaluación	Contenido	Momento
Inicial	Conocimiento de la situación real de partida	En el inicio del programa
Continua	Sirve para orientar la intervención educativa y/o del responsable de voluntariado	Se ha de realizar a lo largo de un proceso formativo, acción o actividad voluntaria o proyecto
Formativa	Indicar cuál es la evolución del voluntariado y de su acción, de manera que se pueda orientar el proceso educativo o de seguimiento y acompañamiento por parte del responsable de voluntariado	A la finalización de procesos o momentos formativos
Sumativa	Ofrece información sobre el grado de consecución de lo que hemos pretendido conseguir con la intervención educativa	En el desarrollo del proyecto (p. ej. Con una periodicidad en función del tipo de acción – Cuatrimestral,...)
Criterial	Evaluamos el proceso y progreso del voluntariado respecto a su punto de partida y no frente a unos estándares impuestos	Al inicio o finalización del curso
Normativa	Tomamos como referencia la norma obtenida en comparación con las otras personas voluntarias de la entidad, con el objeto de evaluar el rendimiento, la eficiencia y eficacia de una persona o de un grupo de voluntariado	Puntual, en función del desarrollo de la acción de la persona voluntaria

Cómo reconocer la aportación del voluntariado en la organización[7]

Una primera reflexión planteada por Pablo Navajo que es interesante tener en cuenta a la hora de abordar este tema:

"Los sistemas de reconocimiento del voluntariado pueden tener una frontera. En principio, todos estamos de acuerdo en que el voluntariado realiza su acción desinteresadamente, esto supone que no espera recibir nada a cambio, sin embargo, hablamos de reconocimiento como un elemento necesario e imprescindible para que se mantenga en la organización. ¿Pero dónde está el límite? ¿Cuál es la frontera entre reconocimiento y voluntariado incentivado? ¿Son los incentivos un sistema de reconocimiento valido para el voluntariado? ¿Dónde debemos detenernos? ¿Existe diferencia entre reconocimiento e incentivo?"

Existen diferentes ámbitos o espacios de reconocimiento de la acción voluntaria:

- Por un lado, podríamos hablar del reconocimiento por parte de la sociedad, las administraciones públicas...
- Por otro el reconocimiento a la persona voluntaria por parte de la organización en la que colabora.

En el primer caso, podríamos hacer referencia a determinados actos o eventos de reconocimiento por parte de administraciones públicas que, por ejemplo, con motivo del Día Internacional del Voluntariado premian o reconocen la labor de personas voluntarias de manera individual o colectiva (a través de una organización).

Nos centraremos en el segundo espacio de reconocimiento que es la organización. Con el reconocimiento de la persona voluntaria pretendemos conseguir reforzar su sentimiento de pertenencia a la organización y su apoyo a la acción diaria.

Podemos resumir los tipos de reconocimiento en el siguiente cuadro:

Reconocimiento formal	Reconocimiento informal
- Son reconocimientos que suelen estar regulados y fijados previamente en la organización - Son conocidos por todos - Tiene una eficacia limitada en la permanencia del voluntariado - Tiene un efecto de imagen para la organización porque difunde ante la sociedad su acción y aprecio al voluntariado	- Se dan en el día y día - No están normalizados ni regulados - Tienen su sustento en las relaciones humanas - La creatividad y la innovación son importantes para el desarrollo de este reconocimiento - Demuestra no solo la consideración y el aprecio por el trabajo bien hecho, sino la valoración como "*persona*"

7 Seguimos como referencia lo apuntado por Pablo Navajo en su web www.iniciativasocial.net

Algunos ejemplos de formas de reconocimiento:

Reconocimiento formal	Reconocimiento informal
- Pueden tener forma de certificados, placas, medallas, actos de reconocimiento, etc.	- Decir "gracias". - Mostrar interés por los aspectos personales. - Fomento de la participación en la entidad en las decisiones que les afectan - Acceso a puestos de responsabilidad. - Acceso a los servicios que pueda prestar la organización. - Fomento y desarrollo del trabajo en equipo. - Tratar de que tengan los mismos "privilegios" que el personal remunerado. - Permitir incrementar sus habilidades y adquirir una mayor formación.

En cuanto a los pros y contras del reconocimiento formal, podemos decir que tienen que hacer sentirse a la persona voluntaria valorada, recompensada, apreciada por la organización. El acto donde se realice el reconocimiento debe ser sincero y real, no como un mero trámite o de cara a la galería. Se debe conocer y aceptar el porqué se otorga o no, ya que si no es así puede ser un elemento desmotivador.

Hay determinada tipología de voluntariado que valora más este tipo de reconocimiento formal, pero hay otras personas voluntarias en las que tiene poco impacto ya que su principal fuente de reconocimiento es la valoración de los usuarios y la satisfacción de la labor bien realizada. Como señala Pablo Navajo, "no existe mejor forma de desmotivar a un equipo que dar un reconocimiento público a un voluntario que no se lo merece, según la valoración del resto del equipo, en perjuicio de voluntarios más eficaces y "*entregados*" a la organización".

Como las personas voluntarias tienen diferentes motivaciones e intereses, tenemos que entender que necesitarán diferentes tipos de reconocimiento. Los responsables de voluntariado tienen que disponer de diferentes formas de reconocimiento, acordes con las motivaciones. El modelo ideal debe combinar reconocimientos formales e informales.

Pablo Navajo plantea diferentes reconocimientos en función de las motivaciones del voluntariado:

Motivación del voluntariado	Tipo de reconocimiento
Orientados al logro, a la consecución de objetivos	- Formación adicional - Nuevos desafíos - Más apreciado si procede de los usuarios
Orientados a la afiliación, a la relación con otros	- Reconocimiento de sus compañeros, mejor si son del equipo - Incremento del trabajo en equipo
Orientados al poder	- Promoción, acceso a la información, mayor responsabilidad, acceso a puestos más importantes - Más valor si proviene de la dirección

También podemos diferenciar los reconocimientos por su distribución en el tiempo:

Reconocimientos diarios	Reconocimientos intermedios	Grandes reconocimientos
- Decir gracias. - Decir que realizaron un buen trabajo - Tomar unos cafés juntos. - Pedir sus opiniones. - Mostrar interés en sus aficiones personales - Ofrecer una sonrisa cuando se les ve. - Alabar ante el responsable - Tomar algo después de la acción - Decir lo positivo de sus cualidades personales	- Comer con ellos - Permitir que realicen programas e informes - Escribir notas de recomendación para un trabajo si lo necesitan - Hablar de ellos cuando hablemos en los medios de comunicación sobre nuestros programas. - Facilitar la asistencia a cursos, seminarios, encuentros, cubriendo los costes - Escribir artículos sobre la contribución de los voluntarios - Informar a la dirección sobre sus progresos - Permitir que representen a la organización en actos y reuniones externas - Organizar reuniones informales con directivos de la organización	- Animarles a que escriban un artículo sobre su trabajo - Otorgarles una placa, certificado, medalla, etc. - Participación como monitores en la formación - Dando nuevas responsabilidades y un nuevo cargo - Sistemas de reconocimiento público - Implicando en la planificación anual - Aumentando sus posibilidades de participación

Otra cuestión a tener en cuenta a la hora de los reconocimientos a las personas voluntarias es una serie de criterios y pautas para que realmente sean de utilidad para la organización y la persona voluntaria. En este sentido apuntamos las siguientes ideas:

- **No olvidar nunca el reconocimiento de las personas voluntarias.** Si las personas voluntarias no encuentran reconocimiento en la organización, sentirán que no son apreciadas ni valoradas y pueden buscar reconocimiento en el resto de personas voluntarias, haciendo que en ocasiones el grupo sea más importante que la propia organización.
- **Continuo.** El reconocimiento debe ser dado de un modo continuo, en el día a día porque sus efectos son muy cortos. Dar reconocimiento una vez al año no es un sistema muy adecuado para que se sientan valorados.
- **Utilizar diversos métodos.** Si se tiene que dar reconocimiento frecuentemente, las organizaciones deben disponer de una variedad de métodos para mostrar su aprecio al voluntariado.
- **Sinceridad y autenticidad.** No dar alabanzas a menos que se sientan honestamente.
- **Valorar la persona.** La eficacia de un reconocimiento aumenta cuando no solo se alaba el trabajo realizado, sino que se valora a la persona. Esto supone que no solo se deben alabar los resultados, sino también la voluntad de participación e implicación en la organización.
- **Relación directa con los logros.** Los reconocimientos, siempre que sea posible, deben guardar una relación directa con los logros obtenidos, a mayor logro, mayor reconocimiento.

- **Consistencia y estabilidad.** Dar los reconocimientos de un modo consistente y equitativo, así si dos personas voluntarias consiguen similares logros deben lograr similares reconocimientos.
- **Proximidad.** Dar los reconocimientos lo más próximos a la tarea o actitudes que se quieren recompensar. La demora hace que los reconocimientos pierdan efectividad.
- **Adaptados.** Procurar que los reconocimientos se adapten a las características del voluntariado.
- **Reconocer aquello que más se valora.** En muchas ocasiones se dedica una gran atención a personas voluntarias que no desempeñan un trabajo adecuado, en detrimento del tiempo y la atención que se dedica a las personas voluntarias que actúan eficazmente. Una mayor eficacia puede ir acompañada del "olvido". Emplear tiempo en la supervisión puede ser considerado una forma de reconocimiento.
- **Si todo esto falla, hacer las cosas correctamente.** En ocasiones no funcionan los sistemas de reconocimiento porque no se desarrolla una adecuada gestión del voluntariado.

Anexos

Cómo valorar la formación y el acompañamiento del voluntariado en la organización

Como hemos señalado en la importancia de la evaluación, debemos tener un espacio reservado para analizar lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo. En este momento proponemos valorar cómo estamos formando y acompañando al voluntariado en las organizaciones. Proponemos para la realización de esta valoración la siguiente dinámica:

Presentación

Muchas veces desde las organizaciones buscamos "recetas" , pero en realidad no existen estas recetas ya que su "dosis y administración" depende de la realidad de cada organización.

Por eso, proponemos que nos convirtamos en "equipo de diagnóstico" y realicemos un chequeo a la formación y al acompañamiento que dispensamos desde nuestra organización y en función de las pistas dadas en los apartados anteriores (algo así como el vademécum de la formación y el acompañamiento) prescribamos la "receta" oportuna para nuestra organización.

Desarrollo

En esta primera ficha escribimos el **chequeo** (análisis) de situación de la formación y el acompañamiento en la organización.

En la columna **diagnóstico** podemos contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el perfil sociológico del voluntariado (edad, ocupación, estudios, dedicación,...?
- ¿El grupo de voluntariado es homogéneo o heterogéneo?
- ¿Con qué tipo de voluntariado contamos en referencia a la formación?
  - Con una formación previamente adquirida
  - Sin formación
  - Con una experiencia laboral o no
  - ...
- ¿Existe una formación planificada para el voluntariado?

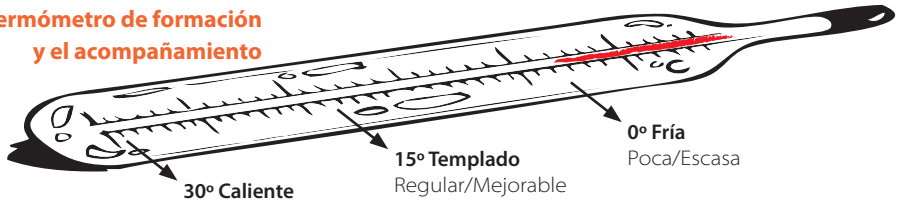
En la segunda columna debemos indicar cuáles son las soluciones que en este momento estamos aplicando, qué **tratamiento** estamos aplicando o desarrollando en la actualidad.

Por último, a modo de síntesis, señalamos la temperatura "del paciente", en este caso del voluntariado: ¿cómo valoramos la formación y el acompañamiento que actualmente estamos realizando?

Chequeo a la formación y el acompañamiento del voluntariado en nuestra organización

Diagnóstico	**Tratamiento actual**
¿Qué realidad nos encontramos en el voluntariado?	¿Qué soluciones estamos aplicando en formación y acompañamiento?

Termómetro de formación y el acompañamiento



30º Caliente
Buena/Adecuada

15º Templado
Regular/Mejorable

0º Fría
Poca/Escasa

En la segunda ficha reflejamos tras el chequeo, cuáles son las recetas a aplicar, teniendo en cuenta los siguientes términos:

- **El paciente:** será la persona voluntaria o el grupo de voluntariado
- **La duración del tratamiento:** qué tiempo prevemos para aplicar las propuestas
- **Prescripción:** Qué iniciativas, propuestas, recomendaciones, etc., proponemos poner en marcha y de qué forma (periodicidad, quién las ejecuta,...)
- **Facultativo:** Quiénes van a ser los responsables o encargados de llevarlo a cabo

Propuesta de tratamiento para la formación y el acompañamiento del voluntariado en nuestra organización

RECETA: VOLANTE DE INSTRUCCIONES PARA EL PACIENTE

Paciente .....

.....

.....

Año de nacimiento ..... Tfno .....

Duración del tratmiento: .....Cadencia de dispensación (TLD). .....

PRESCRIPCIÓN Medicamento y vía de administración	Núm. Envases	Posología

FACULTATIVO....., .../...../.....

Nombre .....

Título .....

Colegiado núm. .....

Dirección .....

Población.....

CP. ..... Tfno ..... Firma

Conclusión

Evidentemente, el espacio de la ficha no será suficiente para reflejar un plan de actuación de una organización en materia de formación y acompañamiento de voluntariado, pero sí nos dará pie a señalar cuáles son las líneas de actuación que consideramos principales, cuánto tiempo consideramos necesario y qué personas de la organización se deben encargar o responsabilizar de ello.

Cómo organizar y programar la formación del voluntariado en la organización partiendo de una evaluación inicial

Presentación

Como hemos visto en el desarrollo de este capítulo existen numerosas posibilidades de orientación en la formación del voluntariado, lo que supone un esfuerzo importante por parte de la persona responsable del voluntariado de gestión y organización, además de la oportuna coordinación con los diferentes proyectos o programas para no saturar a la persona voluntaria.

Como señalábamos anteriormente, es importante no caer en la vorágine de la acción, del activismo, que nos impida momentos para la reflexión y la formación conjunta.

Objetivo

Pretendemos con este ejercicio plantear las diferentes opciones formativas presentadas para su valoración y la determinación de los itinerarios formativos a realizar por parte de la organización.

Desarrollo

1. **Evaluación inicial:** Analizar los diferentes modelos formativos y su viabilidad dentro de la organización

   Para este análisis podemos completar el siguiente cuadro:

Modelo de formación		Experiencia de aplicación en la organización	Valoración de su desarrollo	
			A favor	En contra
Formal	Básica			
	Específica			
	Permanente			
Formación no formal				
Formación informal				

2. Establecer los modelos formativos y su desarrollo

En función del resultado del análisis anterior se deben señalar cuáles son los modelos a aplicar en al organización (indicamos en cursiva un ejemplo).

Modelo de formación	Momento de realización	Personas implicadas	Observaciones
Formación inicial	*Previo a la incorporación de la persona voluntaria*	*Responsable o coordinador de voluntariado*	*- Contar con un mínimo de 10 personas para su realización* *- Valorar su necesidad en función de la entrevista inicial* *- Buscar alternativas no formales en caso de no completar el número previsto*

3. Señalar los criterios de evaluación de los procesos formativos

Por último, marcamos cómo se realizará la evaluación de los procesos formativos fijados (indicamos en cursiva un ejemplo).

Modelo de formación	Tipo de evaluación	Momento de realización	Transmisión y valoración de resultados
Formación inicial	*Formativa*	*Al final de la acción formativa*	*- Trasladar valoración a los futuros responsables de la acción voluntaria* *- Valorar la utilidad y necesidad de la acción formativa*

Desvinculación

5

Capítulo 5. Desvinculación

"Hace algunos años un chico voluntario me anunciaba su marcha del proyecto en el que colaboraba porque "no se sentía a gusto". Yo trataba de concretar o ejemplificar qué significaba su disgusto. Lo único que pudimos sacar en claro fueron multitud de anécdotas inconexas referidas a sus estados de ánimo, sus percepciones –a veces parapsicológicas-, su protagonismo y algunas conversaciones con otros compañeros y compañeras que estimaba fuera de lugar. Sin duda esta persona tendría sobrados motivos para no seguir colaborando en el proyecto pero "la carga de la prueba" era de carácter individualista. Todo era referido a su persona, sus sentimientos, sus percepciones... Al poco tiempo una chica, acogida en el proyecto, en un desayuno eterno me relataba su experiencia, la otra cara de la moneda, con este chico. Ella se sentía absolutamente defraudada por alguien que sin darle explicaciones se había marchado. Alguien que entró en su vida sin pedirle permiso[1] se marchaba sin darle explicaciones convincentes. Ella tampoco se sentía a gusto con muchas acciones del proyecto, con muchos de los voluntarios y voluntarias pero la vida es algo más que sentirse a gusto. Al final me expresaba su desazón porque en el fondo se sentía despreciada y no querida por esos voluntarios y voluntarias que pasaban por su vida simplemente por "encontrarse a gusto y realizarse". La satisfacción, el sentirse a gusto, no genera vínculo social. No hay reciprocidad y sin esta no favorecemos la integración, ni asumimos responsabilidades mutuas, ni creamos mundo común".

Con este texto de Sebastián Mora (2008) pretendemos ilustrar y caer en la cuenta de que a pesar de que en este capítulo nos centremos fundamentalmente en los motivos o razones que pueden llevar a una persona voluntaria a dejar una organización de voluntariado, no podemos perder de vista que las personas destinatarias de nuestra acción son los principales protagonistas y que la "gestión del voluntariado" no debe despistarnos de nuestro objetivo principal. Sirva exclusivamente como nota de atención.

El objetivo de este capítulo es entender que la finalización de la actividad voluntaria o la salida del voluntariado forma parte del proceso natural dentro del itinerario del voluntariado y que no se pueden menospreciar ni a las razones ni a las personas que dejan su participación en la organización.

Se debería trabajar por conocer las causas y motivaciones de la salida y, en la medida en que la gestionemos adecuadamente, nos permitirán reducir el número de voluntariado inactivo o "quemado" y favorecer la posible reincorporación posterior, posiblemente en otra organización.

1 Las personas voluntarias son "seleccionados" por la organización y normalmente no se les pide permiso a las personas usuarias para que convivan y trabajen con ellos. (Esta nota también es del texto citado)

Cómo gestionar la salida de la persona voluntaria de la organización[2]

Existen múltiples y variadas razones por las que una persona puede decidir dejar su actividad voluntaria:

- un cambio de intereses y motivaciones
- un cambio de situación personal (por razones laborales, familiares, de cambio de residencia,…)
- un cambio en la organización
- no cumple con los objetivos esperados
- porque deja de aportar satisfacción
- ...

Ante la salida o el cese en una actividad de una persona voluntaria, las personas responsables o coordinadoras tienen que intentar extraer una serie de informaciones que ayudarán:

- en la mejor gestión de la despedida o desvinculación de la persona voluntaria
- en la toma de decisiones de cara a mejorar o rectificar actuaciones para intentar que no se reproduzcan las causas que motivaron la salida, en el caso de ser evitables.

En líneas generales, el papel del responsable de voluntariado a la hora de abordar la salida de una persona voluntaria será:

- apoyar la decisión si está tomada
- despedirse de la persona de manera cálida y empática
- dejar las puertas abiertas a futuras colaboraciones
- facilitar que la persona voluntaria se despida a su manera
- evaluar con ella todo su proceso de participación en la entidad

Además los responsables del voluntariado deberán, en la medida de las posibilidades:

- **Averiguar las causas.** Es interesante dedicar tiempo a descubrir qué hay detrás de la salida, saber si la persona:
  - se ha sentido dolida por algo
  - se ha sentido poco atendida
  - se ha sentido utilizada
  - etc.

2 Extraemos las ideas fundamentales de este capítulo de Plataforma del Voluntariado de España, *Manual Integral de Acción Voluntaria*, Madrid, 2006 y Comunidad de Madrid, *Guía para personas responsables de voluntariado*, Madrid, s.a.

Esto es necesario para intentar reponer el daño, en caso de haberlo hecho, y no volver a cometerlo con otras personas voluntarias.

- **Prever el relevo:** toda persona que se va deja unas funciones de las que se encargaba sin cubrir. Se tiene que tener previsto el relevo en la asunción de dichas funciones para que además de la pérdida personal no encontrarnos no nos encontremos con una falta de atención a los destinatarios de la acción y, en casos más extremos, una crisis en la organización. En la medida de lo posible y como se señaló en el acuerdo de incorporación, es necesario anunciar la salida con tiempo suficiente para poder planear el relevo. Esto es responsabilidad de la organización, pero también hay que hacérselo entender a la persona voluntaria. Si estamos trabajando con personas, la despedida debe ser también contando con ellas, explicar lo mejor posible la salida y poder celebrar juntos el tiempo compartido.
- **Repasar logros:** sería interesante poder sentarse con la persona que va a dejar de participar en la entidad y poder charlar sobre el tiempo dedicado y los aportes que se han realizado mutuamente la organización y la persona voluntaria. Esto reforzará la relación mantenida hasta el momento y puede ayudar en la relación posterior.

¿Qué hacer cuando la persona voluntaria se va "a malas"?

Todo lo visto anteriormente resultará "relativamente" factible en el caso de que la salida de la persona voluntaria sea "de buenas", por razones que pueden ser dialogadas sin excesiva tensión.

Pero en el caso de la persona voluntaria que ha estado participando en la organización y se marcha disgustada, lo primero sería intentar entender cuál es el motivo.

También se tendrían o podrían haber seguido una serie de pautas con anterioridad para intentar evitar llegar a estos extremos:

- Acordar en el momento del compromiso inicial aquellas cosas que puedan ser objeto de conflicto. Esto ayudará a tener protocolizada la salida, pero solo funcionará en caso de buena fe.
- Decir las cosas cuando surgen. No esperar a ver si mejora. Si se espera y al final no sale bien, quizá se haga una montaña de un grano.
- Se deben poner límites desde el principio. Servirse del seguimiento para señalar y revisar actitudes, hacer propuestas de mejora y poder comentar aquello que no funciona adecuadamente en su acción voluntaria.
- Objetivar los hechos, intentar separarlo de las sensaciones y desde esa objetividad, hablar con la persona.

¿Cómo afrontar la comunicación con una persona voluntaria que no se adapta?

También puede ocurrir que, en el proceso de incorporación o en el desarrollo del itinerario, la persona voluntaria no se ajuste a lo que la organización necesita. Esto puede ser debido a razones muy diversas: por no coincidir con la filosofía y hacer de la organización, por encontrarse en un momento personal en que no puede dedicar tiempo a otros o por otros motivos.

En estos casos, el responsable de voluntariado debe decir a la persona que no puede participar en la organización y esto es una acción dura y difícil de enfrentar, pero debe ser entendido como lo mejor tanto para la persona que no encuentra su espacio, como para la propia organización y el resto de personas que la forman.

Se debe afrontar esta comunicación desde la conciliación, agradeciendo su esfuerzo y su paso por la entidad, aconsejando alternativas de acción u otros espacios de participación que no necesariamente tienen que pasar por el voluntariado, si se tienen claras, y deseando suerte.

¿Y cuando ha sido la organización la que ha gestionado mal y ha metido la pata?

Las organizaciones son, muchas veces, responsables de la marcha de personas voluntarias porque en alguna de sus funciones no cumplen como deberían sus obligaciones.

Entre los errores más habituales se encuentra el de priorizar la tarea o acción sobre la persona. Esto puede venir provocado por la necesidad de personal para llevar a cabo los programas y que ante esta urgencia se deje para un segundo lugar la importancia del cuidado de las personas.

La instrumentalización, el sentirse utilizados, es una de las razones manifestadas por las personas voluntarias que abandonan disgustadas las organizaciones y esto ocurre cuando no se demuestra interés por ellas más allá de la actividad que cubren.

Si esto se da, es importante pedir disculpas y rectificar, si se está a tiempo, y si no es posible, reparar el error para próximas ocasiones.

Cómo mantener la relación posterior

Sería interesante que la organización mantuviera un contacto posterior con la persona que ha sido voluntaria. Por un lado, es una muestra del reconocimiento a la labor y compromiso desempeñado en la organización y, por otro, busca mantener una información sobre la labor de la organización y, si existiera la oportunidad, un mejor reenganche en la acción voluntaria.

Cuidar esta relación mediante el envío de informaciones puntuales, la solicitud de colaboración en ocasiones puntuales, el apoyo en la difusión de iniciativas y campañas, son algunas de las posibles acciones a desarrollar por la organización.

Las organizaciones tienen que tener presente que una buena gestión de la salida de la persona voluntaria, así como el mantenimiento de una relación cordial con posterioridad, garantizará que la labor de la organización se pueda ver favorecida por la imagen que al exterior transmita esa persona que se mantuvo durante un tiempo colaborando con ella.

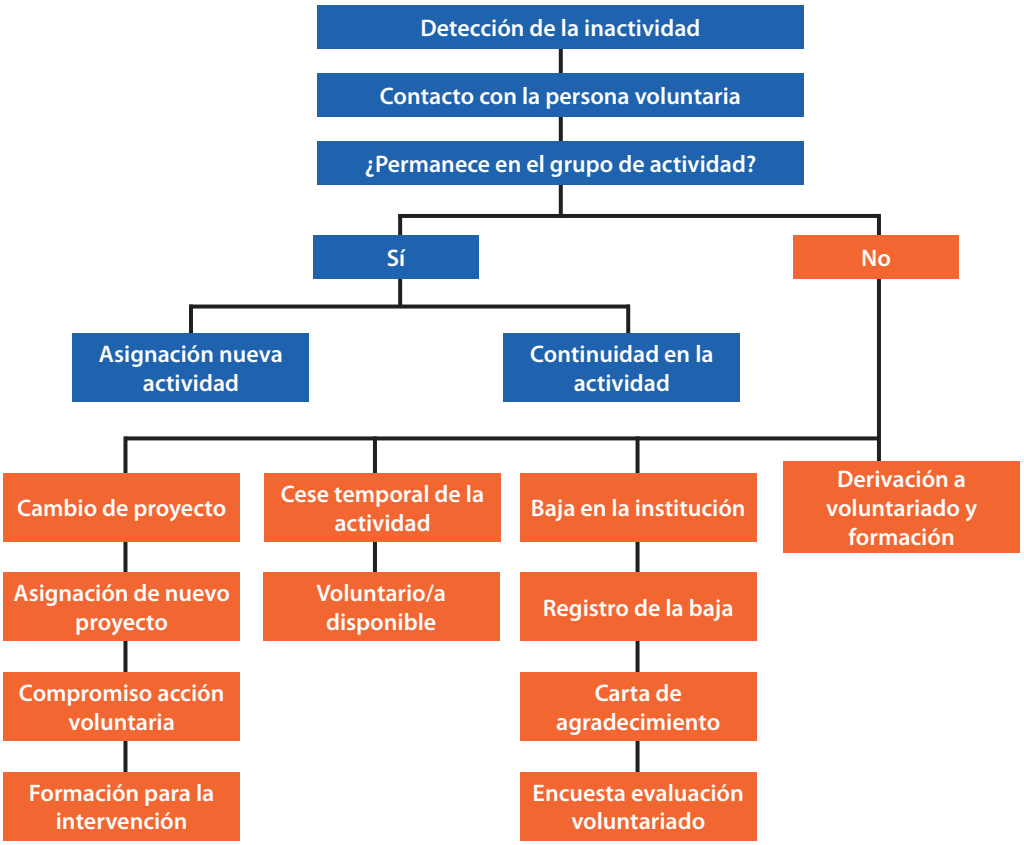
Por el contrario, si la gestión de la salida no es adecuada, seguramente se tendrá una visión negativa de la organización que la persona transmitirá en su entorno y que será perjudicial para la organización y sus proyectos.

Anexos

Sistematización del proceso de salida[3]

Tomando como ejemplo o modelo elaborado por Cruz Roja en "Promoción, incorporación y participación del voluntariado en Cruz Roja", se puede analizar cómo se está abordando en la actualidad y que acciones o procesos sería interesante introducir en nuestra organización.

El análisis parte de la detección de inactividad por parte de la persona voluntaria y sirve para distinguir si es una inactividad ocasional o si se trata de una desvinculación.



3 Tomamos este ejemplo de *Observatorio del Tercer Sector*, "Buenas prácticas en la gestión del voluntariado"

Modelo de carta de despedida de una persona voluntaria[4]

Estimado/a (nombre y apellido):

Desde nuestra organización queremos hacerte llegar nuestro más sincero agradecimiento por la colaboración desinteresada que has prestado en tu tiempo de voluntariado.

Esperamos haber satisfecho tus inquietudes de formación e información y que estés contento por la actividad realizada.

Como sabrás, la ayuda que nos has prestado ha sido muy valiosa para conseguir nuestra misión, que no es otra que la (*indicar la misión de la organización*) _____

_____

Tanto el equipo directivo como las personas que han trabajado junto a ti queremos desearte mucha suerte en tu vida y reiterarte nuestro agradecimiento por tu inestimable ayuda.

No queremos despedirnos sin hacerte saber que siempre nos tendrás para cuanto necesites y que tienes las puertas abiertas de nuestra/tu organización.

Sin más, te mandamos un caluroso abrazo.

En _____, a _____ de _____ 20_____

4 Nos basamos en el modelo de carta de despedida del "El voluntariado en FEAPS".

Conclusión de la segunda parte

Conclusión de la segunda parte

Como se habrá podido comprobar de la lectura de esta Guía, no existe un único modelo de gestión del voluntariado y, por lo tanto, corresponde a las diferentes organizaciones la adaptación de las ideas o pistas aquí expuestas a la realidad concreta de cada una de ellas.

Pero nos gustaría como conclusión hacer hincapié en una serie de ideas que nos parecen que en el contexto actual de las organizaciones del Tercer Sector y del Voluntariado son necesarias a la hora de abordar la tarea de gestionar y organizar a personas voluntarias.

Los retos que, a nuestro modo de ver, afrontan las organizaciones que cuentan con personas voluntarias en el desarrollo de su acción se centran en una serie de apuestas que hemos resumido en el denominado "Plan FOCA", que corresponde con el acróstico de las palabras Formación, Organización, Coordinación y Acompañamiento.

Formación porque no vale solo con la buena voluntad, la realidad es lo suficientemente compleja y las personas a quienes se dirige la acción de las organizaciones se merecen el respeto y tienen la dignidad suficiente para que las personas voluntarias se tomen en serio su labor y se formen y capaciten adecuadamente para lo que se traen entre manos.

Retos de la acción voluntaria

Plan FOCA

FORMACION
- No vale sólo la buena voluntad

ORGANIZACIÓN
- La acción voluntaria es planificada y responde a unos objetivos

COORDINACIÓN
- La importancia de trabajar con otros y de tejer redes

ACOMPAÑAMIENTO
- El voluntariado requiere de un itinerario educativo en su acción

Organización ya que la acción voluntaria no es una acción individual o aislada, sino que se desarrolla en el seno de una organización y debe responder a unos objetivos y tiene que contar con una planificación adecuada a estos y a las personas que la integran.

Coordinación porque las organizaciones de, con o para voluntariado no son ni las únicas ni, seguramente, las mejores a la hora de trabajar por la transformación de la realidad. Esta transformación se debe realizar con otros, tejiendo redes y estableciendo alianzas. No es posible pensar que uno tiene el "bálsamo de Fierabrás" que todo lo cura y los demás no tienen nada que aportar.

Acompañamiento al voluntariado, que requiere de un proceso o itinerario educativo en el desarrollo de su acción, para que además de lograr sacar adelante una tarea pueda construir desde su experiencia un marco de valores y estilo de vida centrado en el respeto y la dignidad de toda persona que transmita a los otros espacios de relación que desarrolla en su vida habitual (familia, trabajo, barrio,…).

Y todo esto no se hace de la noche a la mañana, sino en un proceso o itinerario que se construye "a fuego lento"[1]. No podemos pretender un "voluntariado microondas" de cocción rápida, un programa de voluntariado que resulte eficaz y eficiente de manera inmediata, sino que la puesta en marcha de este programa requiere de una cocción lenta, que sea asumida e implique a toda la organización y eso solo se consigue "a fuego lento".

1 Tomamos esta expresión de la colección de cuadernos de la Plataforma del Voluntariado en España coordinada por Luís Aranguren.

2 La "V" roja es la imagen internacional del voluntariado - www.iave.org. La imagen de "A fuego lento" corresponde a la colección del mismo nombre de la Plataforma del Voluntariado de España - www.plataformavoluntariado.org

Bibliografía y referencias

Bibliografía y referencias

Para saber más…

Publicaciones de la Plataforma del Voluntariado de España
www.plataformavoluntariado.org

Colección "La Acción Voluntaria" – Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, Madrid

1) *¿Qué es la Plataforma?*, Madrid, 1997 (3ª ed. Revisada)

2) Calo, Juan Ramón, *¿Qué es ser voluntario?*, Madrid, 1990

3) Navajo Gómez, Pablo, *Captación, acogida y orientación de Voluntarios*, Madrid, 1990

4) Alfaro, Mª Elena, *La formación del Voluntariado Social*, Madrid, 1990

5) Lama, José María, *Metodología de la acción voluntaria*, Madrid, 1990

6) Jaraiz Arroyo, Germán, *Voluntariado y Mundo Rural*, Madrid, 1999

7) García Roca, Joaquín, *Voluntariado y servicios sociales de base*, Madrid, 1990

8) Gómez de Lora, Paco, *Voluntariado y Sindicalismo*, Madrid, 1990

9) Fernández Pampillón, Angel, *Cuestiones jurídicas del voluntariado*, Madrid, 1990

10) Coordinadora de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, *Voluntariado y Cooperación al Desarrollo*, Madrid, 1990

11) Aranguren Gonzalo, Luís A., *Voluntariado y Escuela*, Madrid, 1999

12) Renes, Víctor, *Campos de intervención del voluntariado*, Madrid, 1990

13) Ricciardelli, Mª Ofelia, *El Voluntariado en la Tercera Edad*, Madrid, 1993

Colección "A fuego lento" – Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, Madrid

Reto educativo

1) Aranguren Gonzalo, Luis A., *Los itinerarios educativos del voluntariado*, Madrid, 2002

2) Rodríguez Rodríguez, Jully, *Acompañamiento en la acción. La figura del animador*, Madrid, 2002

3) Díaz Hernández, Miguel Ángel, *Motivaciones de la persona voluntaria*, Madrid, 2002

Reto organizativo

4) Pérez Álvarez, José Luis, *El referente grupal del voluntariado*, Madrid, 2003

5) Romero Pérez, Alejandro, *La participación del voluntariado en el desarrollo de la comunidad local*, Madrid, 2004

6) Arnanz Villalta, Enrique, *Coordinación y acción voluntaria*, Madrid, 2003

Reto transformador

7) Mora Rosado, Sebastián, *Presencia pública del voluntariado*, Madrid, 2002

8) Laviña Bellido, Carmen, *Sociedad de la información y voluntariado*, Madrid, 2003

9) De la Riva, Fernando, *Metodologías de análisis de la realidad global y local*, Madrid, 2003

Cada uno de estos cuadernos contiene una bibliografía comentada. Disponibles en formato PDF en *www.plataformavoluntariado.org*

- Aranguren Gonzalo, Luís A., *Ética en común. Para comprender el código ético de organizaciones de voluntariado*, Madrid, 2002
- Plataforma del Voluntariado de España (en colaboración con la Fundación Pere Tarrés), *Manual Integral de Acción Voluntaria*, Madrid, 2006

Otra bibliografía sobre el tema

- *Aliena, Rafael* (*coord.*), "Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones", Madrid, Fundación Luis Vives, 2008
- *Aranguren, Luis* "Cartografía del voluntariado", Madrid, Ed. PPC, 2000
- *Aranguren, Luis* "Reinventar la solidaridad. Voluntariado y Educación", Madrid, Ed. PPC, 1998
- *Béjar, H* "El mal samaritano. El altruismo en tiempos de escepticismo", Barcelona, Ed. Anagrama, 2001
- *Cáritas Española*, "Somos andando. Itinerario educativo y animación del Voluntariado", Madrid, Cáritas Española, s.a.
- *Casado, Demetrio* (comp.) "Organizaciones voluntarias en España", Barcelona, Ed. Hacer, 1992
- *Casado, Demetrio* "Imagen y realidad de la acción voluntaria", Barcelona, Ed. Hacer, 2003
- *Chacón, Fernando y Vecina, María Luisa* "Gestión del Voluntariado", Madrid, Ed. Síntesis, 2002
- *Comunidad de Madrid* "Guía para personas responsables de voluntariado", Madrid, s.a.
- *Domingo Moratalla, Agustín* "Ética y voluntariado. Una solidaridad sin fronteras" Madrid, Ed. PPC, 1997
- *Equipo Claves* "Gestión participativa de las asociaciones", Madrid, Ed. Popular, 1994
- *Esteve Quiñones, Gustavo* "Formación de voluntariado. Animadores. Métodos y propuestas", Madrid, Ed. CCS, 2004
- *FEAPS*, "El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado", Madrid, s.a.

- *García Inda, Andrés y Martínez de Pisón, José* (*coord.*) "Ciudadanía, voluntariado y participación", Madrid, Ed Dykinson, 2001
- *García-Rincón, César* "Habilidades Sociales para voluntarios", Madrid, Ed. PPC, 2007
- *García Roca, Joaquín* "Solidaridad y Voluntariado", Santander, Ed. Sal Terrae. 1994
- *García Roca, Joaquín* "En tránsito hacia los últimos", Santander, Ed. Sal Terrae. 2001
- *Jerez Novara, Ariel* (coord.) "¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector" Madrid, Tecnos, 1997
- *López Salas, Emilio*, "Realidad y desafíos del Voluntariado en España", Revista "Economía Social", nº 40, junio-julio 2007, pp. 36-41
- *Médicos del Mundo*, Manual de Gestión del Voluntariado, Madrid, 2002
- *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, "Normativa Española sobre Voluntariado", Madrid, MTAS, 2007 (3ª ed.)
- *Mora Rosado, Sebastián* "El voluntariado una opción vinculante". Valladolid, Gam Tepeyac, 2008
- *Mora Rosado, Sebastián* El fenómeno del voluntariado en España: aproximación a la evolución del término (*De la opacidad a la mitificació*n), en Documentación Social, nº 104, Caritas Española, 1996
- *Observatorio del Tercer Sector*, "Buenas prácticas en la gestión del voluntariado", Fundación La Caixa, Barcelona, 2007
- *Osorio García de Oteyza, Miguel* (*coord.*), "Voluntariado Social", Centro de Estudios Ramón Areces y Fundación Luis Vives, Madrid, 2003
- *Renes, Víctor; Alfaro, Elena; Ricciardelli, Ofelia* "El voluntariado social" Ed. CCS , Madrid, 1994
- *Tavazza, Luciano*, "El nuevo rol del voluntariado social", Buenos Aires, Editorial Lumen, 1995
- *Vidal, F.; Mota, R.; Zurdo, A.* "Encuentro y alternativa. Situación y tendencias del voluntariado en la Comunidad de Madrid", Madrid, 2007
- *Voluntariado San Juan de Dios*, "Plan Provincial de Voluntariado"
- *VV.AA.* "El tercer sector visto desde dentro. La renovación de las ONG y los retos de la exclusión social", Barcelona, Fundación Esplai, 2002
- *Zubero, Imanol* "Movimientos sociales y alternativas de sociedad", Madrid, HOAC. 1996

Referencias web sobre voluntariado

Administraciones Públicas

Administración Central

En la actualidad las políticas de voluntariado dependen del Ministerio de Sanidad y Políticas Sociales. La información la podemos encontrar en:
www.msps.es/politicaSocial/ongVoluntariado

Comunidades y Ciudades Autónomas

- **Comunidad Autónoma de Andalucía**
  Agencia Andaluza de Voluntariado
  www.juntadeandalucia.es/gobernacion/voluntariado
- **Comunidad Autónoma de Aragón**
  Instituto Aragonés de Juventud
  portal.aragon.es/portal/page/portal/IAJ/VOLUNTARIADO
- **Principado de Asturias**
  Consejería de Bienestar Social
  www.asturias.es
- **Comunidad Autónoma de Illes Balears**
  Consejería de Asuntos Sociales, Promoción e Inmigración
  www.caib.es
- **Comunidad Autónoma de Canarias**
  Consejería de Bienestar Social, Juventud y Vivienda
  www.gobiernodecanarias.org/bienestarsocial/voluntariado.jsp
- **Comunidad Autónoma de Cantabria**
  Consejería de Empleo y Bienestar Social
  www.gobcantabria.es
- **Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha**
  Consejería de Salud y Bienestar Social. Dirección General de Acción Social y Cooperación Internacional. Fundación Castellano-Manchega de Cooperación
  www.fcmc.es
- **Comunidad Autónoma de Castilla y León**
  Familia y Servicios Sociales - Servicios Sociales - Voluntariado
  www.jcyl.es
- **Comunidad Autónoma de Cataluña**
  Departamento de Gobernación y Administraciones públicas – Secretaría de Acción Ciudadana
  www.gencat.cat/governacio-ap

- **Comunidad Autónoma de Extremadura**
  Consejería de Igualdad y Empleo
  www.juntaex.es
- **Comunidad Autónoma de Galicia**
  Consejería de Trabajo y Bienestar – Dirección General de Juventud y Voluntariado
  www.voluntariadogalego.org
- **Comunidad de Madrid**
  Consejería de Familia y Asuntos Sociales –
  Dirección General de Voluntariado y Promoción Social
  http://gestiona.madrid.org/volu_web/html/web/index.htm
- **Región de Murcia**
  Consejería de Política Social, Mujer e Inmigración –
  Dirección General de Inmigración y Voluntariado
  www.yovoluntario.com
- **Comunidad Foral de Navarra**
  Departamento de Asuntos Sociales, Familia, Juventud y Deporte
  www.navarra.es
- **Comunidad Autónoma de País Vasco**
  Departamento de Empleo y Asuntos Sociales
  www.juslan.ejgv.euskadi.net
- **Comunidad Autónoma de La Rioja**
  www.larioja.org
- **Comunidad Valenciana**
  Consejería de Inmigración y Ciudadanía
  www.cic.gva.es
- **FUNDAR – Fundación Solidaridad y Voluntariado**
  www.fundar.es
- **Ciudad Autónoma de Ceuta**
  Consejería de Asuntos Sociales
  www.ceuta.es
- **Ciudad Autónoma de Melilla**
  Consejería de Bienestar Social
  www.melilla.es

Páginas web específicas de voluntariado

- Universidad Complutense de Voluntariado
  Voluntariado I+G Equipo de investigación de gestión del voluntariado de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.
  www.ucm.es/info/voluntariado_I+G/
- Biblioteca Digital del Voluntariado y las Asociaciones (BIV@)
  Web diseñada y desarrollada por La Liga Giennense de la Educación y la Cultura Popular y patrocinada por la Agencia Andaluza del Voluntariado de la Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía.
  www.biva.es
- VOLUNTARIADO.NET es una iniciativa originada desde el sector asociativo (Plataforma de ONG de Acción Social), con el objetivo de orientar a personas de cualquier edad interesadas en el mundo del voluntariado.
  www.voluntariado.net/
- INICIATIVASOCIAL.NET es una página web creada por Pablo Navajo.
  www.iniciativasocial.net

Otras web sobre Tercer Sector-ONG-Voluntariado-Solidaridad

- www.canalsolidario.com
- www.hacesfalta.org
- www.solucionesong.org
- www.asociaciones.org

Otras publicaciónes de la Fundación Luis Vives

Colección cuadernos

Cuadernos europeos

- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social
- Las perspectivas de los ciudadanos sobre el futuro de Europa
- Políticas de inclusión activa en el plano local
- Construyendo Europa con los ciudadanos

Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector

- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España
- Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector
- Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones

Cuadernos de gestión

- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social
- Más de cien consultas frecuentes de las ONL
- Guía del Régimen Fiscal de Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo
- Manual práctico de contabilidad en las Entidades Sin Fines Lucrativos tras la entrada en vigor de los nuevos PGC de 2007

Revista Española del Tercer Sector

- Una publicación para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector.

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

- Una revista científica para acercar el mundo científico y empresarial

Libros

- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional

Cuaderno de gestión 6

Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas

Esta Guía forma parte de la colección "Cuadernos de Gestión" con los que la Fundación Luis Vives, en cumplimiento de su misión de apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector Social, pretende aportar claves y herramientas que faciliten a las entidades su labor de gestión diaria. La Guía está destinada a todas las organizaciones no lucrativas que cuentan con personal voluntario, especialmente a las personas responsables de voluntariado.

La experiencia acumulada en el trabajo cotidiano con las entidades de voluntariado pone de manifiesto la necesidad de contar con un material que recoja y sistematice las herramientas y claves para su buena gestión. Consideramos importante poder contar con un material específico, de carácter práctico y accesible, que aborde los diferentes momentos o fases en el itinerario del voluntariado (planificación, perfiles, captación, selección, incorporación, desarrollo, evaluación, desvinculación, etc.). La Guía aporta un marco teórico que sustenta la participación de las personas voluntarias en las entidades sin ánimo de lucro y, por otro, una serie de instrumentos o herramientas prácticas que pueden ser de utilidad para una mejor gestión del voluntariado.

Fundación Luis Vives

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, POLÍTICA SOCIAL Y DEPORTE
POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERES SOCIAL