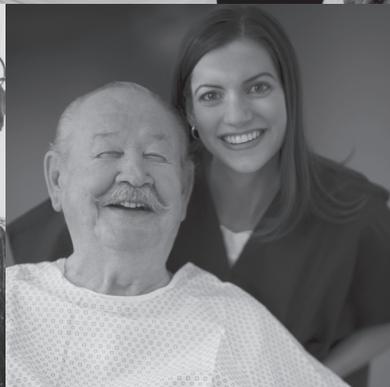




BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO



Obra Social "la Caixa"

BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO



Obra Social "la Caixa"

Edición	Obra Social Fundación "la Caixa"
Autores	Observatorio del Tercer Sector Equipo técnico: Pau Vidal, Ana Villa, Maria Sureda, Cristina Simon, Anna Hernando
Traducciones y correcciones de los textos	Mercè Bolló Judit Cusidó (barcelonakontext)
Diseño gráfico	Bis]

La Fundación "la Caixa" quiere agradecer la participación de todas las personas y entidades sin ánimo de lucro que han hecho posible esta publicación facilitándonos la información de sus departamentos de voluntariado. El listado de las entidades aparece en el apartado de organizaciones participantes.

© de los textos, los autores
© de las traducciones, los traductores
© de las fotografías, los fotógrafos
© de la edición, Fundación "la Caixa", 2007
Av. Diagonal, 621
08028 Barcelona

La responsabilidad de las opiniones expresadas en esta publicación corresponde únicamente a los autores. La Fundación "la Caixa" no se identifica necesariamente con la opinión de los autores.



**BUENAS PRÁCTICAS EN
LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO**

ÍNDICE

PRESENTACIÓN > 007

INTRODUCCIÓN > 009

USO DE LA PUBLICACIÓN > 012

EL CICLO DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

016 > La importancia de la gestión del voluntariado

018 > Visión integral del ciclo de gestión del voluntariado

LA SELECCIÓN DE EXPERIENCIAS > 043

BUENAS PRÁCTICAS EN LA FASE DE PREPARACIÓN

051 > El proceso de reflexión y la elaboración del Plan del voluntariado

055 > El rol de la entidad de segundo nivel en la gestión
administrativa del voluntariado

059 > La figura de coordinación del voluntariado y el papel de las
comisiones

063 > Creación y uso de una herramienta común de gestión del
voluntariado

BUENAS PRÁCTICAS EN LA DEFINICIÓN

069 > La definición de perfiles y responsabilidades organizativas
del voluntariado

073 > La selección del voluntariado a partir de perfiles
previamente definidos

BUENAS PRÁCTICAS EN LA INCORPORACIÓN

- 079 > El acompañamiento en el proceso de incorporación
- 084 > La valoración del compromiso del voluntariado
- 089 > El paso por diferentes servicios en la incorporación del voluntariado
- 094 > La evolución del voluntariado en el proceso de incorporación

BUENAS PRÁCTICAS EN EL DESARROLLO

- 101 > La labor de los grupos de base y la organización de su coordinación
- 105 > La formación como espacio de reflexión sobre la realidad social más allá de la labor voluntaria
- 109 > La creación de espacios de formación continua
- 113 > Las herramientas de comunicación interna: creación y uso de una intranet para el voluntariado
- 119 > La trayectoria de la persona voluntaria en la organización
- 125 > El desarrollo del potencial del voluntariado
- 132 > La participación del voluntariado organizativo en los órganos de gobierno
- 137 > La sistematización del seguimiento: el Plan de acompañamiento del voluntariado
- 141 > Creación de una herramienta de evaluación del voluntariado

BUENAS PRÁCTICAS EN EL RECONOCIMIENTO

- 149 > El reconocimiento formal al voluntariado
- 153 > El reconocimiento público al voluntariado

BUENAS PRÁCTICAS EN LA DESVINCULACIÓN

- 159 > Reflexión y acción ante el cese de la actividad del voluntariado
- 164 > Otra forma de vinculación después del voluntariado: la figura del colaborador

BUENAS PRÁCTICAS EN TEMAS TRANSVERSALES

- 170 > La relación entre las personas remuneradas y el voluntariado.
- 175 > Un espacio de encuentro para personal remunerado, voluntariado y Junta Directiva
- 179 > Acciones relativas a la identificación del voluntariado con la misión y los valores de la entidad

PRÁCTICAS INNOVADORAS

- 184 > La participación del voluntariado en las comunidades de aprendizaje
- 188 > La gestión del voluntariado virtual

REFLEXIONES FINALES > 197

ANEXOS

- 198 > Metodología y ficha técnica
- 202 > Organizaciones participantes
- 208 > Bibliografía básica y otras obras

PRESENTACIÓN

La Obra Social "la Caixa" cuenta con un programa de voluntariado en el marco de las actuaciones que lleva a cabo en el campo de la integración social. Sus objetivos son: sensibilizar a la ciudadanía sobre el voluntariado, apoyar a las entidades que trabajan con voluntarios y voluntarias para que puedan disponer de más recursos humanos y actualizar sus sistemas de gestión y, asimismo, favorecer la participación de los empleados y jubilados del grupo "la Caixa" en el programa de voluntariado corporativo para la realización de acciones y proyectos solidarios.

En las últimas décadas, el voluntariado se ha convertido en un vehículo de participación ciudadana y en un importante motor de desarrollo social. Se calcula que, en la actualidad, existen en España más de un millón de personas voluntarias que colaboran en más de 37.000 organizaciones. Este espectacular crecimiento ha comportado un cambio de escala en las asociaciones, que han pasado de coordinar un conjunto de iniciativas voluntarias a constituir un importante sector profesional y económico que proporciona un bien a toda la sociedad. Una estructura eficaz puede contribuir a mejorar los resultados, por lo que es fundamental proporcionar a las personas que trabajan y colaboran en estas entidades conocimientos y aptitudes que les permitan replantear su labor y optimizar y profesionalizar la gestión. Mejorar la organización y la administración de las asociaciones no significa reducir su naturaleza voluntaria, sino garantizar que podrán seguir trabajando en favor de las personas que lo necesitan aprovechando al máximo los recursos disponibles en la comunidad.

El libro *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado* forma parte de este programa. Partiendo de la constatación de que la implicación y la motivación de los voluntarios y voluntarias se desarrolla en una serie de etapas que forman un ciclo, ofrece algunas recomendaciones para sacar el máximo partido en cada momento de la gestión del colectivo. Tras una primera parte teórica, se presentan varias experiencias exitosas llevadas a cabo por entidades de nuestro país para que puedan servir de modelo.

Este libro se dirige a gestores y responsables de entidades que cuentan con voluntarios y voluntarias y pretende ofrecerles una visión global del proceso para ayudarles a definir sus necesidades y a encontrar soluciones a su medida. Se ha optado por una estructura ligera con esquemas que sintetizan la información, se ha recopilado un conjunto de prácticas de entidades sociales diversas en cuanto a tamaño, sector de atención social e implantación territorial y se han seleccionado algunas experiencias, que no se muestran como las mejores prácticas sino como buenas prácticas, en cada fase del ciclo del voluntariado.

La Obra Social "la Caixa" quiere agradecer la colaboración de las organizaciones que han ofrecido todo tipo de facilidades para la realización de este estudio, mediante sus conocimientos, experiencias y testimonios transmitidos con la voluntad de que otras entidades sociales puedan aprovecharlos. Asimismo, desea que esta publicación sirva de orientación a todas estas entidades sociales en la gestión de sus equipos de voluntariado.



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de voluntariado son una de las bases para la creación de confianza social. Estas entidades generan un espacio de participación y desarrollan una labor fundamental desde los diferentes ámbitos de actividad en los que trabajan: social, medioambiental, cultural, inserción, comunitario, cooperación, etc. A pesar de que son entidades muy necesarias y valoradas, todavía en muchos casos presentan un alto grado de precariedad y funcionan simplemente gracias a la voluntad y el impulso de las personas que las componen.

Al principio se trataba de organizaciones pequeñas con un funcionamiento poco complejo, pero esa realidad ha evolucionado en los últimos años y la complejidad es actualmente mucho mayor. Todas han realizado un gran esfuerzo en este proceso de cambio: han tenido que reforzar su capacidad de adaptación y asimilar rápidamente nuevas realidades del entorno. En este contexto, el aprendizaje continuo, la coordinación interna y la colaboración con otras organizaciones son cada vez más importantes en todos los niveles y, en este sentido, la adaptación de herramientas y la innovación pueden contribuir a mejorar el funcionamiento de su voluntariado.

A principios del año 2006 se empezó a trabajar en el proyecto *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*, cuyo objetivo es ofrecer a las entidades que gestionan voluntariado una herramienta que contribuya a la mejora del funcionamiento de este colectivo.

El proceso de elaboración de esta publicación ha servido para dar voz a aquellas entidades en las que el voluntariado desempeña una labor fundamental. Por ello, desde la puesta en marcha de la iniciativa,

han sido claves el contacto directo con las organizaciones y el reflejo de su diversidad. Se han realizado entrevistas con más de 100 entidades de toda España y se ha contactado con todo tipo de organizaciones de distintos ámbitos de actividad, con diferentes visiones sobre el rol del voluntariado en la organización, de dimensiones diversas, con nuevos perfiles de voluntariado, etc.

Uno de los principales valores de esta publicación para las organizaciones es que en ella podrán aprender de las buenas experiencias probadas en otras entidades. Aunque las prácticas de una entidad pueden ser muy útiles para muchas otras, no siempre se conocen por la falta de sistematización, de difusión y de comunicación y relación entre organizaciones.

Por otro lado, es necesario destacar la importancia del marco teórico inicial, el ciclo de gestión del voluntariado, que constituye la base y el hilo conductor de toda la publicación. La selección de buenas prácticas en la gestión del voluntariado se ha basado en este ciclo, y se han elegido experiencias relacionadas con cada una de las fases.

El ciclo de gestión del voluntariado proporciona un marco teórico que permite una aproximación gráfica y esquemática al funcionamiento del voluntariado. Constituye una referencia para los responsables de entidades que cuentan con voluntarios y voluntarias, y aporta una visión global de todo el proceso que debe plantearse una organización en su relación con este colectivo.

Es fundamental tener esta visión cíclica de todo el proceso: desde el momento previo a la entrada de una

persona en la entidad hasta incluso después de que deje de colaborar activamente. Se pueden desarrollar acciones para potenciar una mayor eficacia y eficiencia en cada momento del ciclo, puesto que se trata de conseguir, por un lado, que el voluntariado valore positivamente el proceso que experimenta en la entidad y, por el otro, que la propia entidad pueda aprovechar su implicación y motivación.

Con la presente selección de buenas prácticas se ha querido recopilar experiencias que puedan servir de referencia a otras organizaciones. Todas las prácticas han sido explicadas de primera mano por personas responsables del voluntariado, y se han elaborado en colaboración con ellas. El esfuerzo realizado durante el trabajo de campo ha sido fundamental para garantizar que las experiencias incluidas abarquen la heterogeneidad que caracteriza al tercer sector.

El papel del voluntariado en cada entidad influye en el funcionamiento de las personas voluntarias en la organización, que pueden participar en diferentes niveles: desde los órganos de gobierno, en las distintas áreas de funcionamiento, o bien directamente en actividades o programas específicos. Es importante destacar que la visión de las organizaciones respecto al voluntariado y su rol organizativo no ha influido como criterio en la selección de las buenas prácticas.

Las experiencias que se describen deben entenderse como posibles referencias para la gestión del voluntariado en cada situación concreta, y en ningún caso deben considerarse perfectas ni superiores a otros programas de gestión del voluntariado que se estén desarrollando. Cada organización podrá determinar qué entidades

tienen un planteamiento similar al suyo o se encuentran ante una realidad equiparable para analizar qué posibles acciones podría adaptar. A partir de estas experiencias, cada entidad podrá reflexionar sobre su propia situación y potenciar una mejora en el área de coordinación del voluntariado, en beneficio tanto de la propia organización como de las personas que colaboran con ella.

Finalmente, hay que destacar la buena acogida que ha tenido esta iniciativa entre las organizaciones. La participación activa de todas ellas hace posible el aprendizaje mutuo que se pretende fomentar mediante este estudio. Esperamos, pues, que esta publicación sirva para avanzar en la relación del voluntariado con las entidades.

Observatorio del Tercer Sector

USO DE LA PUBLICACIÓN

Esta publicación se estructura de la siguiente forma:

- **Presentación**
- **Introducción**
- **Uso de la publicación**

Los capítulos 1 y 2 abordan el ciclo del voluntariado y la selección de experiencias respectivamente.

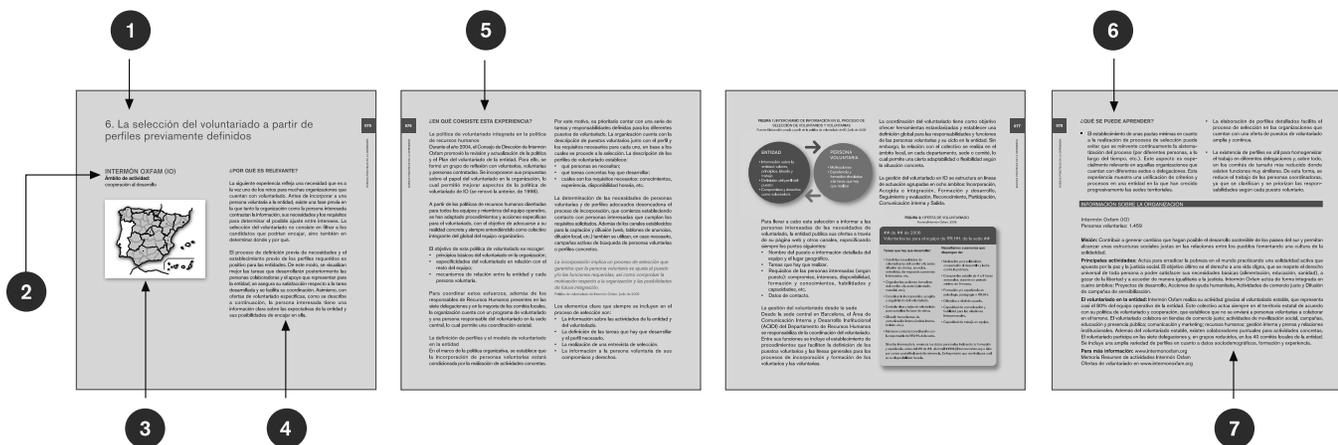
1. El ciclo de gestión del voluntariado: Incluye la presentación del marco teórico de referencia y del ciclo del voluntariado a partir del cual se clasifica la selección de experiencias presentadas. En esta parte se presentan las ideas básicas de gestión en cada etapa. Al final de la publicación, se ofrece el listado de la bibliografía utilizada y otros recursos adicionales para profundizar en cada campo.

2. La selección de experiencias: Se da una definición de *buenas prácticas* y se presentan los criterios de representatividad utilizados para la selección, así como el cuadro resumen con las diferentes experiencias seleccionadas y la etapa a la que corresponde cada una de ellas.

Los capítulos 3-9 contienen diferentes experiencias relacionadas con cada momento del ciclo del voluntariado. Se incluyen 28 experiencias en total a partir del trabajo realizado con entidades de toda España.

- 3. Buenas prácticas en la fase de preparación**
- 4. Buenas prácticas en la definición**
- 5. Buenas prácticas en la incorporación**
- 6. Buenas prácticas en el desarrollo**
- 7. Buenas prácticas en el reconocimiento**
- 8. Buenas prácticas en la desvinculación**
- 9. Buenas prácticas en temas transversales**
- 10. Prácticas innovadoras**
- 11. Reflexiones finales:** Se presenta una síntesis sobre la aportación de valor de los diferentes casos.

Anexos: Se incluyen el resumen metodológico y la ficha técnica del estudio, así como el listado de entidades y personas participantes, la documentación de referencia utilizada en la elaboración del estudio y la selección de experiencias. Se aporta, además, información adicional para poder realizar un análisis más profundo.



Las buenas prácticas seleccionadas se presentan a través de fichas que siguen una estructura homogénea. El ejemplo muestra los diferentes apartados que componen cada una de las experiencias:

- 1) Título de la experiencia.
- 2) Entidad a la que corresponde.
- 3) Mapa donde se especifica el ámbito geográfico de actuación de la entidad.
- 4) ¿Por qué es relevante? Justificación de la importancia como buena práctica en la gestión del voluntariado.
- 5) ¿En qué consiste esta experiencia? Descripción del caso.
- 6) ¿Qué se puede aprender? Información útil para la replicabilidad del caso en otras organizaciones.
- 7) Información sobre la organización, con datos sobre la entidad, sus actividades y el papel del voluntariado en la organización.

Las distintas experiencias están contextualizadas en cada una de las organizaciones, dentro de su ámbito de actividad y actuación, con la finalidad de facilitar la comprensión de las temáticas tratadas. Se incluye también un mapa en el cual se señalan mediante puntos la sede principal y las delegaciones de las Comunidades Autónomas en las que actúa, independientemente de que exista una delegación en esa área.

A la descripción de las experiencias se han incorporado algunas referencias gráficas y textuales relacionadas para que la lectura sea más sencilla y a la vez más cercana.

En el apartado “¿Qué se puede aprender?” se identifican distintos puntos sobre los que es posible abrir una reflexión en el seno de cada entidad para valorar la adecuación o viabilidad de acciones concretas.



EL CICLO DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIDO

1

EL CICLO DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

La importancia de la gestión del voluntariado

Toda entidad está formada por personas con diferentes roles y se relaciona con distintos colectivos, entre ellos los órganos de gobierno, el equipo directivo, el personal técnico remunerado, el voluntariado, la base social, los usuarios o usuarias, etc. Aunque no todos los colectivos están presentes en todas las entidades, o no tienen el mismo peso, las organizaciones de voluntariado se caracterizan por la importancia de este grupo concreto, que las identifica o les aporta identidad.

Aunque existen otros colectivos con los que se relaciona una entidad, por ejemplo los financiadores, los familiares de usuarios o usuarias, los proveedores, la Administración Pública o la sociedad en general, los principales grupos que la integran y le otorgan presencia son los que muestra el siguiente esquema:

FIGURA 1: AGENTES VINCULADOS CON LAS ENTIDADES

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



Cada entidad debe reflexionar sobre la coordinación necesaria para el buen funcionamiento de cada uno de estos colectivos. Esta publicación se centra en la gestión o coordinación del voluntariado aunque, evidentemente, hay que tener en cuenta su relación con el resto de los colectivos.

El carácter desinteresado del voluntariado y el hecho de que, a menudo, muchas entidades nazcan gracias al esfuerzo de personas voluntarias (aunque luego lleguen a incorporar personal remunerado), llevan a veces a minusvalorar la importancia de la gestión de este colectivo. Aunque el interés de estas personas puede estar relacionado con la finalidad de la entidad o ir más allá de la coordinación que reciban, existen elementos que deben gestionarse de

manera coherente, en beneficio tanto de la entidad como del propio voluntario o voluntaria, para conseguir que la relación sea lo más favorable para ambas partes.

Por lo tanto, la gestión del voluntariado tiene como objetivo ayudar a las personas a realizar su potencial (potencial que se ha optado por canalizar, en parte, a través de la entidad), de manera que sus motivaciones y los objetivos de la entidad encajen.

Esta relación o este intercambio entre organización y voluntariado puede representarse gráficamente a través de la experiencia de la colaboración que muestra el siguiente esquema:

FIGURA 2: LA EXPERIENCIA VOLUNTARIA

Fuente: *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook one: Planning Volunteer Involvement. Volunteer Development Agency, 2001*



Visión integral del ciclo de gestión del voluntariado

El voluntariado es, seguramente, el aspecto más valorado por muchas de las entidades sociales, de tiempo libre u otros ámbitos de actuación. Es su razón de existir, y por ello un gran número de organizaciones se identifican como **organizaciones de voluntariado**. En la realidad del tercer sector español y en su aportación socio-económica, es indiscutible el peso que tienen las organizaciones de voluntariado. Sin embargo, existen distintas tipologías entre estas entidades en función de su perspectiva respecto a la gestión del voluntariado. Precisamente, si se valora a este colectivo como el núcleo de la entidad, hay que tener presente la importancia de poder gestionarlo con calidad.

No todas las organizaciones han llegado al grado de madurez que permite ver la importancia de plantear acciones generales hacia al voluntariado con el objetivo de encajar las perspectivas o expectativas de este colectivo con las de la entidad. Hay que tener en cuenta que su gestión requiere una visión integral que permita analizar el itinerario completo de la persona en la entidad, y no considerar únicamente por separado los diferentes programas o acciones que se desarrollan hacia este colectivo. Para ello, es preciso hacer una reflexión sobre cómo se va a gestionar el voluntariado y asignar esa función concreta a un área o figura responsable, incluso en las entidades más reducidas en tamaño o recursos.

El hecho de que el voluntariado sea no remunerado, ofrezca una menor dedicación a la entidad que el personal contratado y otros factores similares no pueden justificar

que se ponga menos énfasis en las funciones vinculadas a su coordinación. Toda organización de voluntariado debe plantearse la mejor manera de gestionar a este colectivo con la mayor eficacia y eficiencia, es decir, aprovechando los recursos de los que dispone para que los voluntarios y las voluntarias sientan que se preocupa por ellos y, a la vez, obteniendo el mejor resultado de su colaboración.

Para establecer cualquier acción encaminada a la gestión del voluntariado es necesario el apoyo del personal técnico y de los órganos de gobierno de la organización. Creer en la importancia de este aspecto y destinarle los recursos suficientes es básico para un posterior desarrollo de la gestión y de una buena política de voluntariado.

Todos estos elementos enlazan con la necesidad de contar con una visión integral de lo que representa el voluntariado en cada entidad. Se trata de trabajar con un enfoque que vaya desde las acciones previas al primer contacto con el voluntariado hasta aquellas vinculadas a la relación que mantiene este colectivo con la organización *a posteriori*. Esta visión se puede conseguir analizando en detalle el **ciclo de gestión del voluntariado**.

Desde el punto de vista del voluntariado, su relación con la organización consta de cuatro etapas:

1. Acercamiento a la entidad
2. Momento de incorporación
3. Período de colaboración
4. Desvinculación y relación con la entidad *a posteriori*

Además, la aproximación de las entidades a la gestión del voluntariado debe incluir elementos adicionales, previos al acercamiento de la persona voluntaria. Del mismo modo, deben tenerse en cuenta políticas transversales que tienen un impacto directo en la gestión.

En los apartados que aparecen a continuación se trabaja a partir de un esquema básico que incorpora los elementos siguientes:

FASE DE PREPARACIÓN: Aspectos generales a partir de los cuales se contextualiza el voluntariado en el seno de la entidad y se estructura su gestión, entre ellos la planificación, la sistematización, etc.

DEFINICIÓN: Antes de que una persona voluntaria entre a formar parte de la entidad, la organización debe definir el rol de este colectivo y, en concreto, su función en cada una de las situaciones específicas.

INCORPORACIÓN: Etapa en la que la persona pasa a formar parte de la estructura de la entidad.

DESARROLLO: Una vez que la persona se ha incorporado activamente y tiene asignadas diferentes responsabilidades, la entidad también debe plantearse las acciones adecuadas durante el desarrollo de su colaboración.

RECONOCIMIENTO: Acciones específicas destinadas a valorar la aportación del voluntariado y a reconocer su labor.

DESVINCULACIÓN: La organización no debe mantenerse al margen cuando una persona deja de colaborar activamente. Por el contrario, debe gestionar esta fase para aprovechar al máximo las etapas y las aportaciones anteriores y para que la persona se sienta satisfecha del proceso vivido.

TEMAS TRANSVERSALES: Aquí se incluyen aspectos que tienen un impacto en la gestión del voluntariado y no

Fotografía: Fundación TAS



Fotografía: Ayuda en Acción

sólo en alguna de las etapas. Se trata de aspectos como la identificación de los voluntarios o voluntarias con la misión y/o los valores organizativos, la relación del voluntariado con el personal remunerado de la entidad, etc. Se han destacado algunos de estos temas transversales por la influencia o las repercusiones que pueden tener y por las limitaciones o beneficios que suponen para la organización, aunque pueden añadirse otros.

Para cada una de las siete áreas existen diferentes tipologías de acciones recogidas en un esquema que presenta la visión completa del ciclo (fig. 3).

El modelo del ciclo del voluntariado es genérico para todas las entidades. No obstante, el peso de cada una

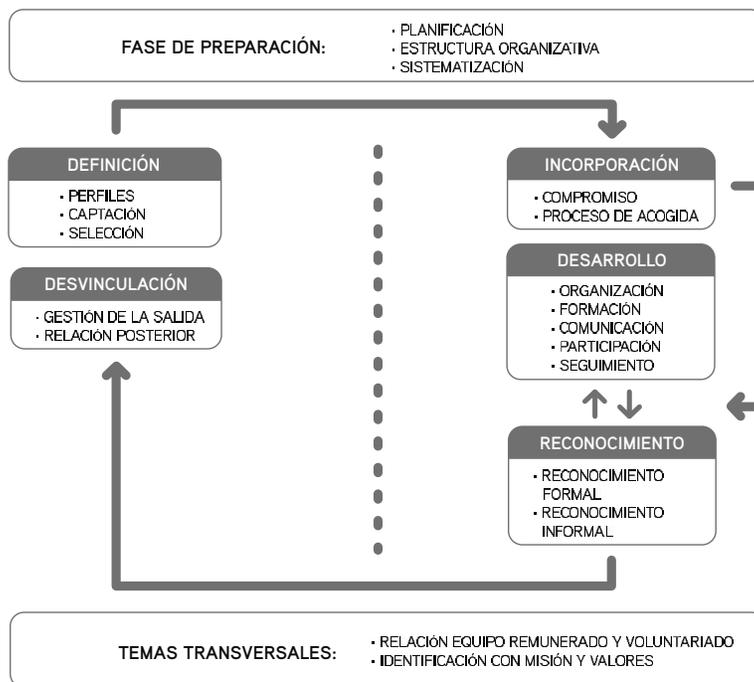
de las fases puede variar según la organización, según la tipología del voluntariado, según las actividades en las que las personas voluntarias participan, etc.

Es posible, por ejemplo, que existan variaciones en función de la estabilidad de los voluntarios o voluntarias. El seguimiento puede ser más importante para las entidades que tienen un voluntariado más estable y con mayor grado de compromiso. Sin embargo, cuando la actuación del voluntariado se da sólo en momentos puntuales, el mayor esfuerzo suele centrarse en la captación.

Es fundamental que cada organización adapte el ciclo a sus necesidades, y que el esfuerzo dedicado a cada una de las fases no sea aleatorio sino fruto de la reflexión organizativa.

FIGURA 3: EL CICLO DEL VOLUNTARIADO

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005



LA FASE DE PREPARACIÓN

Antes de plantear las acciones concretas de gestión del voluntariado según las diferentes fases por las que pasa una persona en la entidad, existen una serie de elementos previos que se agruparían en la fase de preparación.

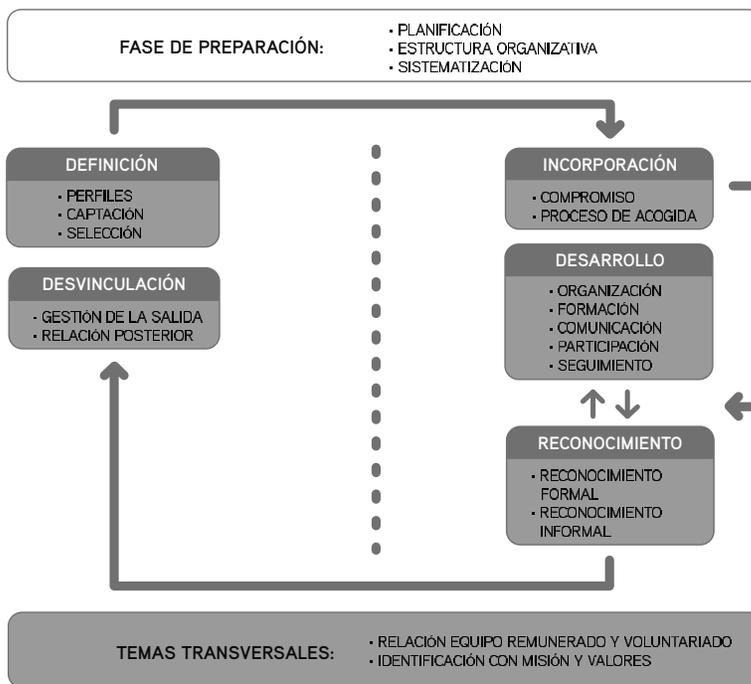
La importancia del voluntariado requiere contar con una figura que se ocupe de su gestión o coordinación (aunque no sea de manera exclusiva). Esta coordinación debería abarcar las siguientes responsabilidades (Volunteer Development Agency, 2001):

- Fijar objetivos
- Planificar
- Organizar
- Comunicar
- Contribuir al desarrollo personal
- Motivar
- Controlar
- Evaluar

Dentro de este marco, deberían definirse políticas de voluntariado como herramienta orientativa para las personas responsables y el resto de la organización. Dichas políticas pueden ser una ayuda para especificar

FIGURA 4: LA FASE DE PREPARACIÓN

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005



el planteamiento de la organización en la relación con este colectivo, pero nunca una limitación o una restricción burocrática. Si las políticas marcan las directrices de la entidad, “qué se quiere hacer”, el segundo paso será la elaboración de determinados procedimientos que orienten acerca de “cómo se va a hacer”.

Cuando se plantea la necesidad de la gestión del voluntariado se debe ser consciente de la doble perspectiva que implica:

- Buscar la eficacia y la eficiencia
- Aumentar la satisfacción

Una mayor sistematización de los procesos en esta área no debe ser interpretada como una mayor instrumentalización del voluntariado para los fines de la entidad, ya que debe abarcar las dos líneas anteriores. De hecho, a veces se cree que una mayor dedicación o una visión más procedimentada de la relación con los voluntarios y las voluntarias puede representar una pérdida del vínculo personal, mientras que la realidad es la contraria. Estos esfuerzos facilitan la tarea de coordinación o pueden agilizar determinadas tramitaciones para poder destinar más tiempo a los vínculos personales. Además, contar con planes de voluntariado o reflexionar sobre el funcionamiento de las relaciones de este colectivo en la propia entidad permite poner de manifiesto determinadas realidades o expectativas que no siempre son visibles en la actividad diaria.

Al mismo tiempo, la existencia de una política de voluntariado, e incluso la elaboración de determinados procedimientos de acción, facilitan la tarea de coordinación a las personas responsables (en algunas ocasiones, también voluntarias), ya que, de este modo, cuentan con una orientación o guía para desarrollar su labor.

Las ideas anteriores explican la necesidad de trabajar en una serie de aspectos previos a la gestión del

voluntariado como elementos aglutinadores y anteriores al ciclo detallado por etapas. En este sentido, las acciones que las organizaciones deben realizar pueden concretarse en tres grandes líneas complementarias: estructura organizativa de gestión del voluntariado, planificación y sistematización.

Estructura organizativa

Un aspecto claramente determinante de la gestión del voluntariado es la asignación de las funciones vinculadas a la relación con el voluntariado dentro de la entidad. El hecho de que exista una determinada área responsable, con mayor o menor número de personas y dedicación, o el hecho de contar o no con la figura de coordinación del voluntariado condicionan completamente las posibilidades en la gestión de este colectivo.

Trabajo como educador de reinserción y como responsable del voluntariado, además de hacer otras cosas. En estas organizaciones hacemos de todo. Somos 12 remunerados y unos 40 voluntarios y voluntarias.

Fragmento de una entrevista con una organización de integración e inserción

Cada entidad tiene su propia estructura y manera de trabajar, por lo que existen diferentes modelos organizativos para la ubicación de la coordinación del voluntariado. Además de la diferenciación entre entidades que cuentan con un departamento o área y las que se estructuran a partir de la figura o el cargo responsable, un elemento significativo es la participación del voluntariado dentro de esa estructura de gestión del propio colectivo. Algunas organizaciones apuestan por responsabilizar de las funciones de coordinación a personas voluntarias con una determinada trayectoria en la entidad, sea a nivel general, sea en programas o grupos determinados.

En las organizaciones que trabajan directamente con voluntariado, es necesario que exista un referente para el



Fotografía: PhotoAlto / Patrick Sheandell O'Carroll / gettyimages®

colectivo desde el inicio, pero también durante toda su trayectoria. También es frecuente que entidades que agrupan organizaciones de base, como federaciones u otras estructuras de segundo e incluso tercer nivel, cuenten con un área responsable del voluntariado en una mayor extensión del territorio, que puede facilitar las funciones de coordinación dando orientación a las entidades locales sobre cómo desarrollar los procesos, pero también en la ejecución de tareas más burocráticas.

En el caso de entidades afiliadas o delegaciones/centros de otra de mayor alcance, también es significativo el impacto que puede tener la existencia de una coordinación o un apoyo general en el área.

Aunque no todas las entidades cuentan con recursos suficientes para establecer un área específica dedicada a esta función, es necesario determinar la función y asignar las tareas correspondientes a una persona de referencia.

Todo equipo de voluntariado cuenta con una persona responsable o coordinadora, que se encarga de formar, de coordinar las acciones que hay que desarrollar, de repartir tareas y también de la planificación, el seguimiento y la evaluación.

Fragmento de una entrevista con una organización de inmigración

Planificación

Además de definir quién va a responsabilizarse de la coordinación del voluntariado, dentro de la fase de preparación hay que plantearse cómo se va a llevar a cabo. Para ello, se requiere un esfuerzo de planificación que establezca los planes de actuación en la relación con este colectivo, con un calendario concreto y con los objetivos de cada acción.

Es deseable establecer un plan o una política de voluntariado que determine estas líneas de actuación, con mayor o menor grado de detalle en función de la trayectoria de la entidad, los recursos, las dedicaciones, etc. Se trata del documento de referencia que, a modo de guía general, debe explicar cómo desarrollar los diferentes procesos.

Este tipo de documentos deben ser flexibles y nunca deben considerarse como reglamentos estrictos. Han de permitir la adaptación a diferentes casos individuales y, a la vez, ser susceptibles de ser ampliados, modificados o mejorados en función de posibles cambios en la entidad o su entorno.

El objetivo principal es la sistematización del voluntariado, y generar una guía práctica que facilite su gestión en todo el proceso, desde la incorporación hasta la salida.

Fragmento de una entrevista con una organización de salud

Sistematización

Como sucede en otras áreas o departamentos, a menudo se trabaja ya de una manera relativamente estandarizada o marcada, y queda tan sólo dar el paso de poner por escrito los procedimientos. En esta línea, sería deseable incrementar la sistematización de los procesos que actualmente se están desarrollando con el fin de que su ejecución no dependa exclusivamente del conocimiento o de la experiencia de las personas que los llevan a cabo. Formalizar por escrito las diferentes acciones que se están ejecutando es la manera de trasladar los conocimientos o experiencias del plano personal al organizativo, para que queden plasmados de cara al futuro.

La ventaja de la sistematización es que facilita la réplica de procedimientos y elimina la necesidad de aprendizaje continuo. Las entidades deberían trabajar para recopilar los diferentes procedimientos que ya están poniendo en práctica pero que no han formalizado por escrito. El objetivo de sistematizar es, por lo tanto, agrupar aquello que ya se está haciendo y no crear procedimientos nuevos en abstracto que aún no se hayan desarrollado.

LA DEFINICIÓN

Antes de la incorporación de un voluntario o una voluntaria, toda organización debería plantearse diferentes acciones, como la definición de perfiles de voluntariado, la captación de nuevos colaboradores y la selección o asignación.

Definición de perfiles

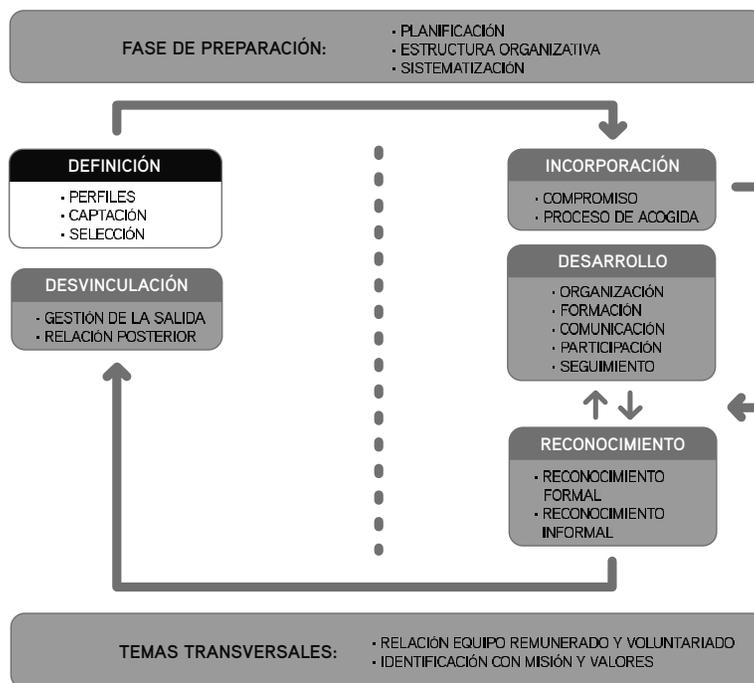
En la mayoría de las organizaciones se da especial importancia al valor del voluntariado, pero no siempre se explicita el papel que tiene el colectivo dentro de la entidad.

Debido a la importancia que el voluntariado tiene dentro del servicio, este año se incorporó una nueva profesional al equipo procedente de otros servicios de la entidad y antigua voluntaria. De todas sus funciones, la principal es la de responsable del voluntariado, y realiza todas las tareas de captación, acogida, formación y seguimiento.

Fragmento de una entrevista con una organización de discapacidades

FIGURA 5: LA DEFINICIÓN

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005



Se trata de definir qué tareas desarrollará dentro de la entidad, con la descripción detallada de las funciones y responsabilidades, el área o programa en el que se inscribe, personas coordinadoras, requisitos y capacidades esperados, etc. Al definir los perfiles, las organizaciones determinan qué competencias esperan de esos colaboradores, tanto a nivel técnico como motivacional.

Por otro lado, también debe definirse el rol genérico del colectivo dentro de la entidad: en qué áreas está colaborando y en cuáles se trabaja sólo con personal remunerado, qué se espera o desea de la participación del voluntariado en el funcionamiento de la entidad más allá de las tareas específicas que realizará, etc.

El proceso de cambio ha sido impulsado por el equipo directivo y liderado por el responsable del área. Se ha elaborado un plan de voluntariado nuevo que supone un giro sustancial en la gestión de este colectivo, y además implica un cambio cultural profundo en la forma de concebir su rol, su pertenencia a la organización y su participación en los diferentes niveles de responsabilidad.

Fragmento de una entrevista con una organización de infancia y juventud

Captación

Toda entidad requiere un perfil de voluntariado, que debería establecer en la fase previa y en la definición de perfiles. Para conseguir llegar a estos grupos, las organizaciones deberían analizar posibles fuentes o canales dónde localizarlos y planificar posibles acciones de captación.

Con la finalidad de realizar este análisis, sería deseable una reflexión para:

- valorar de dónde procede el voluntariado actual;
- listar posibles canales o fuentes de captación;
- analizar las características particulares de cada uno de esos canales: tipo de público que los consulta, recursos necesarios para cada uno, funcionamiento y formato, etc.;
- analizar diferentes vías o espacios y los perfiles de los voluntarios o voluntarias que se han definido previamente;
- planificar posibles acciones de captación como resultado de los análisis previos y detallar los objetivos concretos que se esperan mediante indicadores (número de voluntarios o voluntarias, tipologías o perfiles, etc.).

La captación debe ser un proceso en el que la entidad participe activamente, de modo que no se limite a reaccionar tras la llegada de nuevos colaboradores. Además, el análisis de las fuentes alternativas debe ofrecer una perspectiva que permita ir más allá de los canales utilizados, que en ocasiones pueden limitar los perfiles que se acercan.

Una posibilidad es trabajar conjuntamente con otras entidades en la captación. Existen canales compartidos, como puntos de voluntariado o similares, gestionados desde otras instituciones (administraciones, universidades, plataformas o estructuras de segundo nivel, etc.) o incluso otras entidades.

Selección y asignación

Una vez que la persona ha conocido la entidad, se pone en contacto con ella. Es en esta fase de selección cuando tanto el posible voluntario o voluntaria como la entidad deben buscar más información y saber si la otra parte encaja con las expectativas previas. El proceso de selección se basa a menudo en una entrevista personal (o varias), para la que sería aconsejable sistematizar un

procedimiento. Para la entidad es importante contar con la definición previa del voluntariado y del perfil o perfiles esperados, y aprovechar ese primer contacto para:

- presentar la entidad y la función del voluntariado;
- conocer las motivaciones de la persona interesada;
- conocer las habilidades, experiencias u otros elementos de la trayectoria vital de la persona (por ejemplo, si ha colaborado previamente en otras entidades);
- conocer otras informaciones específicas.

La sistematización del proceso ayudará al responsable a recoger información homogénea sobre todos los voluntarios o voluntarias y será más fácil compartirla.

La selección finaliza con la incorporación o no del voluntariado a la entidad, y con la asignación de la tarea que va a desarrollar. Para esta fase, la entidad debe contar con los criterios en los que se basará el posible filtro de las personas interesadas. Las organizaciones deben ser capaces de asumir con qué voluntarios o voluntarias quieren contar y, por lo tanto, cuáles no encajan. Existen múltiples razones por las que puede ser preferible decir “no” a un candidato: por desajuste entre sus expectativas y la entidad, por insuficiente preparación para la tarea (por ejemplo para trabajar con determinados colectivos), por no cumplir los requisitos mínimos de edad, etc. En estos casos, es esencial ser capaz de comunicarle a la persona los motivos, y ofrecerle alternativas según sus características (por ejemplo derivándola a otra entidad que pueda interesarle). En la mayoría de las ocasiones, no es que el voluntario o voluntaria “no sirva”, sino que “no va encontrar en la entidad lo que está buscando”. No se trata de considerar sólo la visión de la organización, sino la de ambas partes, para optimizar, por un lado, los esfuerzos de la entidad en la gestión del voluntariado y, por el otro, la posible satisfacción del voluntariado.

Para ser voluntario, en cualquier ámbito, es necesario un curso general de formación. Si además quieren tratar con personas que padecen alguna enfermedad, tienen que pasar por una entrevista psicológica, para valorar si son aptos o no para desarrollar la actividad. Se trata, en realidad, de una entrevista de adecuación al perfil. A veces, la persona no está en un momento adecuado, y esta entrevista previa evita que tenga que exponerse a una situación que le haría daño y que, además, tampoco beneficiaría al enfermo.

Fragmento de una entrevista con una organización de salud

Fotografía: ACCEM



LA INCORPORACIÓN

Después del primer contacto, si la persona voluntaria ha mostrado interés por colaborar, y la entidad ha considerado su opción y la ha seleccionado o le ha asignado una tarea, se incorpora al grupo.

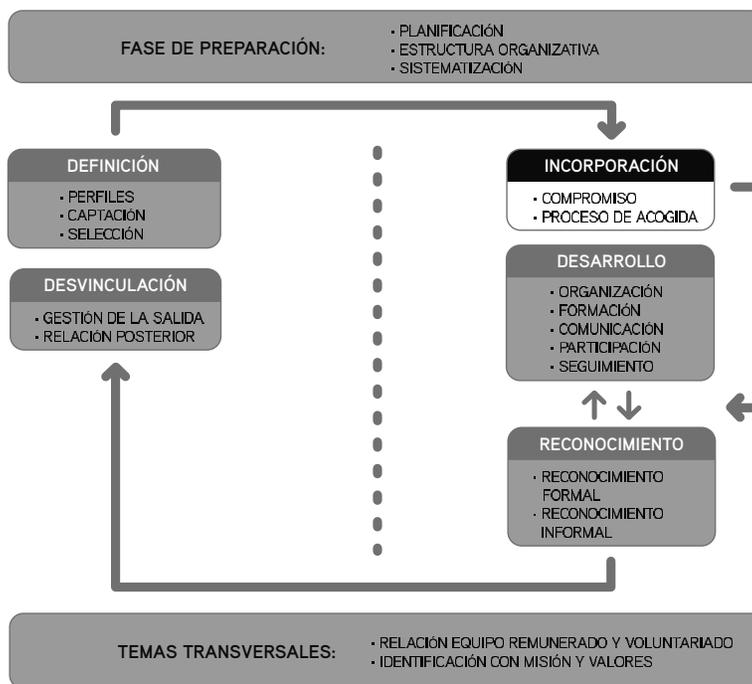
La incorporación consiste principalmente en dar la bienvenida al nuevo colaborador o la nueva colaboradora, mediante el compromiso entre ambas partes y la acogida.

Entendemos el voluntariado en una asociación como participativo. Las experiencias que hemos vivido (voluntarios que te piden un certificado y luego se van, etc.) nos han hecho repensar la figura, para basar el proceso de incorporación en más condiciones (por ejemplo, “hasta que no haces esta formación no te incorporas”).

Fragmento de una entrevista con una organización de integración e inserción

FIGURA 6: LA INCORPORACIÓN

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005



Compromiso

Cuando una persona se incorpora a una entidad como voluntaria se establece un compromiso de colaboración. En él, ambas partes se responsabilizan, por un lado, de cumplir con la dedicación pactada, y, por otro, de ofrecer al voluntariado todo el apoyo necesario para su labor y evolución. Este acuerdo se formaliza a través de la Carta de compromiso voluntario, documento escrito que recoge el acuerdo e información adicional como los derechos y obligaciones de ambas partes (como mínimo los establecidos en la Ley del Voluntariado y en la legislación autonómica en caso de que exista). Las entidades deben contar con un documento que explicita esta relación y que sirva a la vez de base o testimonio de la colaboración por la cual, además, se tramitará el seguro obligatorio.

Lo que más preocupa no es que una persona intuya que su voluntariado tiene que ser en otro sitio, sino la forma de realizar la labor, que sea comprometida y participativa. De lo contrario, es un voluntariado muy pobre.

Fragmento de una entrevista con una organización de integración e inserción

Aunque en la fase anterior se hayan expresado las expectativas y los compromisos mutuos, es importante ponerlos por escrito y seguir la Ley del Voluntariado estatal, y la autonómica si la hubiera. No obstante, el compromiso es la expresión de la relación desinteresada del voluntariado, y por ello es aconsejable que se exponga en un lenguaje acorde al estilo de la entidad, obviando la terminología técnica o confusa que pueda distanciar el documento de la realidad común de las dos partes.

Acogida

Durante la acogida, la nueva persona voluntaria es recibida por la entidad. Pueden existir acciones específicas programadas para este momento, o puede desarrollarse de manera más informal, pero hay que señalar que el inicio de la relación entre ambas partes puede marcar las vivencias posteriores.

En este momento es cuando la entidad debe presentar su actividad, su estilo y sus valores, y acompañar al voluntariado en sus primeras tareas. Hay entidades que cuentan con un proceso establecido más formalizado, e incluso algunas incluyen en esta etapa parte de la formación para conocer la organización en profundidad. Otras, en cambio, basan el acompañamiento en las relaciones personales que se establecen en la incorporación de la persona. Las entidades deben plantearse qué acciones desarrollan o pueden desarrollar para que esa entrada sea lo más acogedora posible y facilite y fomente la implicación del recién llegado con la entidad, además de ofrecerle los recursos y la información que pueda requerir para su colaboración.

Una posible vía para el proceso de acogida es contar con un período de orientación, en el que la persona voluntaria es acompañada y seguida directamente por una persona de la entidad durante su incorporación, de modo que el aprendizaje sea práctico y personal.

EL DESARROLLO

Es la etapa de mayor duración en la relación del voluntario o voluntaria con la entidad. De hecho, es cuando se realiza directamente la colaboración voluntaria o la que refleja la vida del voluntariado en la entidad.

Por este motivo, en esta fase existen más áreas de acción en cuanto a la gestión del voluntariado. Dentro del desarrollo se detallan diferentes acciones concretas: organización, formación, comunicación, participación y seguimiento. Sin embargo, una actividad realizada por la organización no siempre será atribuible en exclusividad a una de las áreas anteriores, sino que a menudo se cubren varios objetivos a la vez, de forma directa o indirecta. La gestión es más transversal que en otras fases, ya que no siempre existe una secuencia de

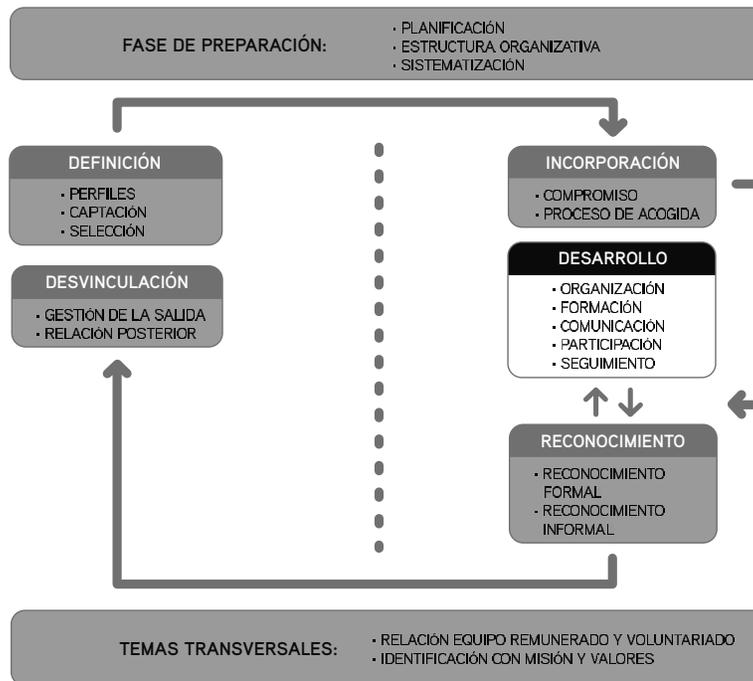
acciones, como ocurre en la definición previa a la incorporación, sino que se trabajan en paralelo, y a menudo un mismo programa, acción o medida repercute en varias áreas. No obstante, para facilitar el análisis y poder centrar la gestión o coordinación del voluntariado, deben plantearse cada una por separado, como objetivos que hay que cumplir y, posteriormente, identificar qué medidas se realizan o se podrían realizar para cumplirlos (por separado o simultáneamente).

Aunque ya en el inicio de la explicación del ciclo se ha detallado la importancia de contar con una perspectiva integral de la trayectoria del voluntariado dentro de la

organización, durante el desarrollo debe incluso potenciarse. Muchas veces se considera que ya se han dedicado esfuerzos a la coordinación del voluntariado en las fases previas y, una vez que el voluntario o voluntaria ya está colaborando, la entidad tiende a concentrarse en la tarea concreta que realiza. Por ejemplo, en algunas organizaciones que cuentan con una persona responsable del voluntariado, sus funciones se concentran en mayor medida en las fases previas, o incluso en el momento de la desvinculación, mientras que, durante el desarrollo, gran parte de la relación se canaliza exclusivamente a través de las personas responsables o técnicas de los programas en los que está colaborando el voluntariado.

FIGURA 7: EL DESARROLLO

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005



Organización

Una entidad que cuente con voluntariado debería determinar en qué áreas participará éste y cómo se relacionará con la organización desde cada una de ellas. En este sentido, existen múltiples posibilidades de estructuración. Las personas voluntarias pueden formar parte de equipos en la sede central, ser miembros de áreas, programas o comisiones en distintos centros, o bien, desarrollar su labor a través de una vinculación indirecta con alguno de los centros de la entidad. Es muy importante establecer la forma de relación con la organización en los casos en que el voluntariado está fuera de una sede o de las delegaciones.

Formación

Para que una persona voluntaria pueda desarrollar su tarea adecuadamente, esté preparada y se identifique con la entidad es importante plantear su formación. Según la entidad, el tipo de tareas y otros factores, esta formación será variable en cuanto a contenidos y grado de formalización. Existen entidades en las que el tipo de actividad que desarrolla el voluntariado requiere unos determinados conocimientos técnicos que ésta misma proporciona. En otras, el énfasis se sitúa en dar a conocer la realidad en la que está actuando la entidad y en promover sus valores organizativos.

La formación que recibe el voluntariado en la organización es de tres tipos. Inicial, durante el proceso de acogida, para explicar el papel de la entidad, el colectivo al que se dirige y los aspectos relativos a objetivos, funciones, etc. Continua, que es la formación que aporta más valor, a través de reuniones semanales con responsables de equipo, y aporta experiencia y un mayor sentimiento de pertenencia. Y por último, la formación expresa, con cursos ocasionales de temas específicos.

Fragmento de una entrevista con una organización de infancia y juventud

Aunque no todas las entidades cuentan con recursos suficientes para realizar acciones formativas estructuradas, o no sea siempre necesario usar canales formales, si es indispensable analizar cuáles son las necesidades del voluntariado para llevar a cabo su tarea y reflexionar sobre su itinerario formativo. Se trata de determinar qué aprendizajes serían deseables y plantear cómo los participantes van a adquirirlos durante su itinerario en la entidad. La formación no debe plantearse sólo a través del listado de las diferentes acciones de formación de la entidad, sino desde una visión integral de la trayectoria de la persona.

Comunicación

Aunque siempre existe comunicación con el voluntariado, no siempre se aprovechan o potencian los posibles canales disponibles. El canal principal se da entre la persona voluntaria y la persona responsable de la actividad en la que colabora o el propio grupo en el que participa.

Por lo general, existen canales establecidos con el voluntariado. Muchas organizaciones envían boletines con información de interés, sobre temas internos de la entidad o bien externos vinculados a la actividad de la organización o al voluntariado. También existen otros mecanismos sin periodicidad fija que cumplen objetivos similares, como el envío postal o electrónico de diferentes informaciones que se considera que pueden interesar, o incluso la existencia de un espacio físico en el centro donde colabora el voluntariado para publicar este tipo de información (carteles, espacio para anuncios, etc.).

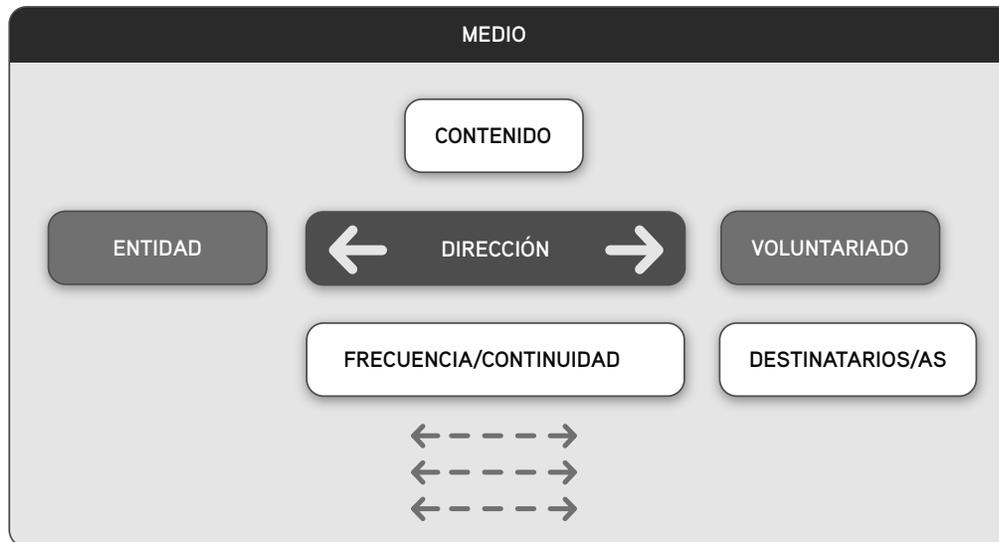
En el momento de plantear las acciones de comunicación con el voluntariado, la entidad debe tomar en consideración los diferentes elementos del esquema de comunicación para responder a cuestiones como:

- **Dirección del canal:** No facilitar sólo canales unidireccionales, de la entidad hacia los voluntarios o voluntarias, sino ofrecer y potenciar sus aportaciones y la interacción.

- **Destinatario:** Analizar a quién se dirigen los mecanismos de comunicación que se plantean, si son exclusivos para los voluntarios y las voluntarias, si se agrupan con la base social o el personal remunerado de la entidad, etc.
- **Frecuencia de la comunicación:** Estudiar la frecuencia con la que se quiere comunicar con el voluntariado y determinar el canal o la combinación de canales más adecuada. Se pueden usar canales previamente establecidos con una frecuencia determinada, otras posibilidades puntuales para informaciones concretas o incluso canales continuos (espacio web, disponibilidad para visitas, etc.).
- **Medio utilizado:** Comunicación oral, escrita (en papel o electrónica), etc. Ajustar el medio al perfil del voluntariado actual y a los recursos disponibles.
- **Contenido:** Qué información se va a aportar o sobre qué temas se van a crear canales: la actividad de la entidad, agenda de actividades, acciones formativas, temas de interés, etc.
- **Continuidad:** En las acciones comunicativas con el voluntariado, se puede distinguir entre acciones puntuales o canales que se mantienen de forma prolongada en el tiempo (con mayor o menor frecuencia).

FIGURA 8: LA COMUNICACIÓN CON EL VOLUNTARIADO

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



Participación

Toda entidad debe plantearse qué representa el voluntariado en su organización y cuáles son sus grados y sus ámbitos de participación. Esta delimitación de las áreas de participación se puede centrar en cuestiones como:

Áreas de participación:

- Programas
- Funcionamiento general de la entidad
- Coordinación del voluntariado
- Decisiones estratégicas
- etc.

Criterios para la participación:

- Según tipología de voluntariado
- Experiencia en la entidad
- Área en la que colabora
- Miembros representativos
- Funciones que desarrolla
- etc.

Además de estos elementos, no basta con establecer el tipo de participación esperada, sino que es tarea de la propia entidad desarrollar acciones o crear canales que la posibiliten. Para que la participación sea efectiva, el voluntariado debe contar con mecanismos que favorezcan esa implicación, y que sean percibidos como próximos y eficaces. Cuando se establece un canal nuevo o para una nueva persona voluntaria, es importante el proceso de adaptación al mismo, que seguramente se dará de manera gradual.

Algunas entidades incluyen a voluntarios y voluntarias como miembros de los órganos de gobierno con el objetivo de ofrecerles un espacio de participación en la toma de decisiones políticas/estratégicas.

Seguimiento

El seguimiento facilita un mayor encaje entre la entidad y el voluntariado. Se trata de estudiar la evolución del voluntariado y de conocer cómo se transforman en la práctica diaria las expectativas y motivaciones presentadas *a priori*.

Aunque en la incorporación se ha mencionado la importancia de la acogida, debería seguirse un proceso de acompañamiento durante toda la trayectoria. Un seguimiento continuo del voluntariado no implica estar constantemente trabajando en esta tarea.

Se organizan reuniones de coordinación con el voluntariado, como mínimo una vez al mes, y luego, cada tres meses, una general para evaluar todo lo que se ha hecho.

Fragmento de una entrevista con una organización de discapacidades

La evaluación de la actividad voluntaria es uno de nuestros fuertes. No se hace mucho a pesar de que la actividad de los voluntarios es valiosísima. Nosotros lo podemos constatar.

Fragmento de una entrevista con una organización de salud

El seguimiento continuo se desarrolla cuando se establecen acciones periódicas de evaluación que pueden formalizarse. Además, pueden combinarse con otros canales al alcance del voluntariado y con la figura de las personas responsables, a quienes los voluntarios o voluntarias pueden plantear cualquier duda, consulta u observación acerca de su evolución en la entidad. Es especialmente importante no centrar esta evolución

exclusivamente en la tarea que estén realizando, sino también en cómo se están sintiendo en la actividad, en la entidad, en el grupo, etc. Estos canales han de ser transparentes, y la organización y la coordinación del voluntariado deben potenciar su uso y hacerlos visibles. La combinación de ambos mecanismos permite recoger información sobre cómo se está desarrollando su trayectoria en el seno de la entidad y que ellos se sientan acompañados o escuchados en este proceso (pero no forzados a expresarse).

Ejemplos de acciones formalizadas de seguimiento o evaluación serían: establecer reuniones o entrevistas con los coordinadores planificadas a intervalos de tiempo prefijados, estudiar el grado de satisfacción a través de encuestas anuales, etc. Los canales complementarios pueden ser espacios informales, pero existen algunos elementos que favorecen su uso.

Normalmente, aparte del seguimiento de la actividad concreta, se hace una valoración personal una vez al trimestre, que escribe la misma persona, sobre cómo se siente, y luego lo habla con el responsable de sección. Se intenta que lo escriban porque es cuando reflexionan acerca del tema, y luego se habla con el responsable. Tienen un modelo de ficha que deben seguir. Se preguntan aspectos generales, carencias en general de la entidad, etc.

Fragmento de una entrevista con una organización de infancia y juventud

La proximidad entre el lugar desde donde actúa la coordinación del voluntariado o la persona de referencia y el espacio o centro donde participa el voluntario o voluntaria puede favorecer el seguimiento continuo. En cualquier caso, es importante que las personas voluntarias sepan desde el principio dónde pueden encontrar al coordinador o la coordinadora, y que se den facilidades para las visitas.

En aquellos casos en los que los programas o actividades se desarrollen en otros centros o fuera de las instalaciones de la entidad, la persona coordinadora debería plantearse sistemas que no creen un distanciamiento:

- realizar visitas periódicas para ser visible,
- comunicación electrónica/telefónica continuada,
- potenciar las visitas del voluntariado a la sede de la entidad,
- etc.

EL RECONOCIMIENTO

Los voluntarios y voluntarias son personas que colaboran en entidades de forma gratuita. Aunque el fin que persiguen no es la compensación por la actividad realizada (tampoco vía aportaciones no económicas), sí agradecen que la entidad reconozca su colaboración.

El reconocimiento puede establecerse de múltiples maneras, y su impacto está estrechamente vinculado a las motivaciones individuales de cada voluntario y voluntaria. Aunque las acciones de reconocimiento más visibles son las que se sustentan en aportaciones materiales como premios, cartas de agradecimiento, regalos, etc., también existen otros mecanismos que pueden potenciarse, que no son tan visibles y se dan en el día a día. De este modo, las acciones se pueden clasificar en dos categorías: formales e informales.

En este ámbito, las acciones se pueden diferenciar según el canal o el tipo, pero también se pueden distinguir por la modalidad del reconocimiento, según se realicen para todo el colectivo o a nivel individual. Existen diferentes

mecanismos para valorar o realzar la labor que el voluntariado realiza dentro de la entidad, explicitándola y haciendo visible el impacto de su colaboración. Además, también se puede reconocer la aportación de la persona individualmente. Existen varias entidades que cuentan con apartados especiales en sus memorias, revistas o páginas web donde se pone de manifiesto la relevancia de este colectivo, mediante ejemplos e incluyendo algunas de sus aportaciones o fotografías (fig. 9).

A nivel de entidad, el reconocimiento quizá sea otro reto.

Fragmento de una entrevista con una organización de infancia y juventud

Además de valorar la aportación en una tarea concreta, el reconocimiento se produce cuando se desarrollan acciones específicas para implicar al voluntariado en la entidad o para poner de manifiesto su pertenencia. Por ejemplo, cuando se establecen determinados canales de participación real de los voluntarios o voluntarias, se está reconociendo la importancia de su papel en la entidad y se les indica que son escuchados o considerados en las decisiones que se toman.

FIGURA 9: LOS TIPOS DE RECONOCIMIENTO

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



Ellos no son conscientes de todo lo que se hace para demostrar que se les reconoce. Quizá no sólo porque no son conscientes, sino porque la propia entidad no transmite o no llega a transmitir todos esos esfuerzos. Por ejemplo, el hecho de que exista una mención especial al servicio de ocio en la asamblea... Es difícil que esto llegue a todos los voluntarios que están colaborando.

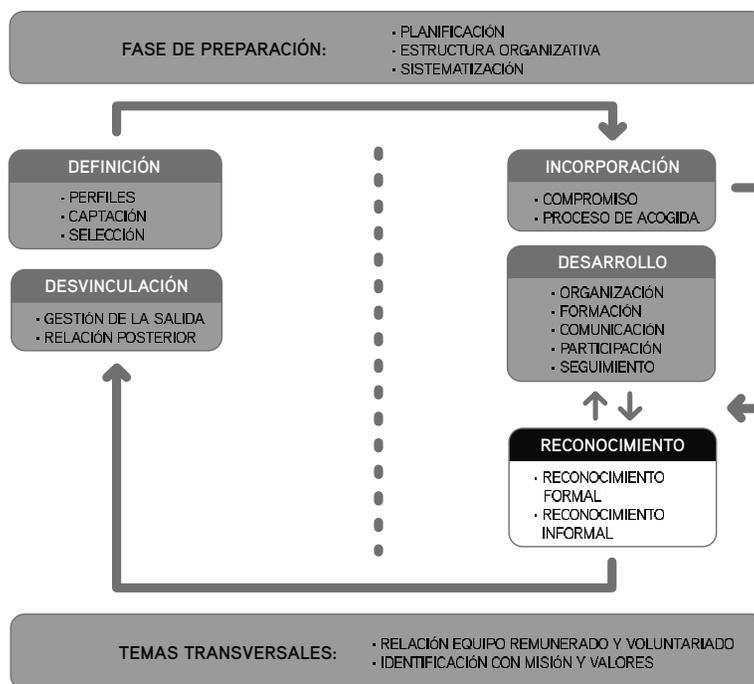
Fragmento de una entrevista con una organización de discapacidades

Para que el reconocimiento sea real y el voluntariado lo perciba y valore, existen diferentes pautas o criterios comunes (McCurley, Steve y Lynch, Rick, 1996):

- No olvidar nunca el reconocimiento al voluntariado.
- El reconocimiento debe ser continuo/frecuente.
- Deben utilizarse o combinarse diferentes métodos.
- Las acciones deben ser sinceras y nunca forzadas.
- Deben valorar también a la persona, además de su labor.
- Deben estar directamente relacionadas con los resultados (justificadas).
- Las diferentes acciones de reconocimiento deben ser coherentes entre sí.
- El reconocimiento debe ser inmediato o próximo a la labor valorada.
- Debe adaptarse a las características o a los perfiles del voluntariado.
- El reconocimiento debe ser coherente con lo que más valore la entidad.

FIGURA 10: EL RECONOCIMIENTO

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005



Reconocimiento formal

Las entidades pueden materializar las acciones de reconocimiento (formal) gratificando a su voluntariado con certificados, medallas o premios, actos públicos, etc. Muchas entidades pueden establecer procedimientos para este tipo de acciones fijando un calendario de actos, por ejemplo realizando un acto anual de reconocimiento o premiando a los voluntarios y voluntarias que consigan un objetivo concreto o superen un tiempo determinado colaborando. En general, se trata de acciones establecidas, pero deben ser conocidas por toda la entidad. Además, deben transmitirse los criterios en los que se basa o por los que se justifica la acción.

Reconocimiento informal

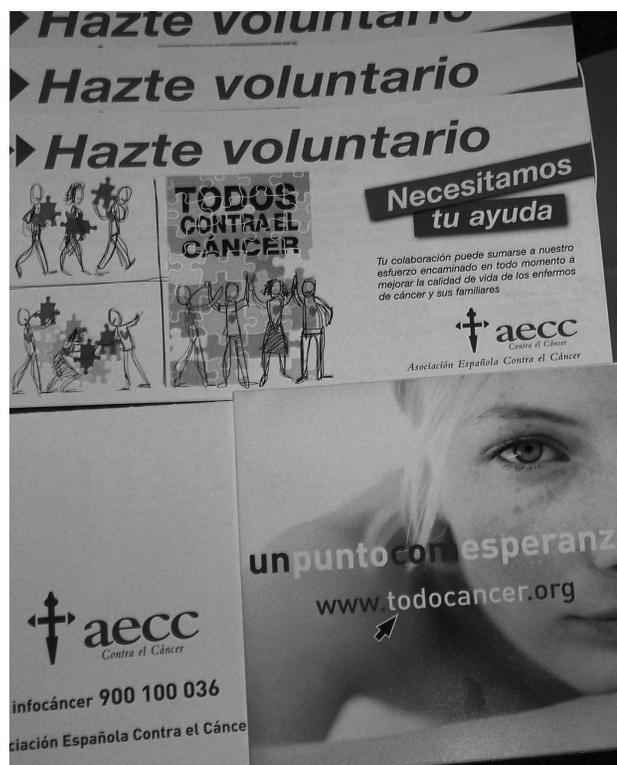
Desde las entidades se deben combinar las acciones anteriores con otros sistemas de reconocimiento informal o implícito en el día a día. Para algunos autores, este tipo de valoración es la que “humaniza” al voluntariado, es la respuesta lógica al hecho de considerarlo como “persona” y consiste en agradecer su aportación de manera directa.

Algunos ejemplos de acciones son la atención personal y el trato directo, el fomento de la participación/comunicación, la integración en la entidad más allá de su propia tarea o la oferta de servicios y otras alternativas. En muchas ocasiones, este tipo de acciones son las que más valora el voluntariado más comprometido, ya que se siente integrado y motivado en la entidad, y favorecen la fidelización.

Su aportación aquí es voluntaria, y el hecho de poderla visualizar de alguna forma sería un reconocimiento muy importante para ellos. La organización quiere estudiar el modo de hacerlo. No lo piden ellos, pero sí han empezado a darle vueltas, a decir que algo hay que hacer. Desde la organización, por ejemplo, ya se hizo algo en la memoria: se incluyó un listado con los nombres de todos los voluntarios.

Fragmento de una entrevista con una organización de infancia y juventud

Fotografía: aecc



LA DESVINCULACIÓN

La última etapa del ciclo del voluntariado se produce cuando el voluntario o la voluntaria deja de colaborar. Las organizaciones deben ser conscientes de que este momento aún forma parte de la trayectoria del voluntariado, y de que tanto para la persona que se desvincula como para la propia entidad es necesario plantear alguna acción.

Cada vez hay más gente que ha estado colaborando y que puede seguir ayudando en función de su profesión, que quizá no es tan gratificante como estar directamente con los chavales, pero para muchos es otra etapa. Ahora, en muchos centros de tiempo libre, también es cada vez más habitual que los padres hagan de voluntarios, por ejemplo acompañando a los niños en determinadas actividades, llevando las cuentas, etc.

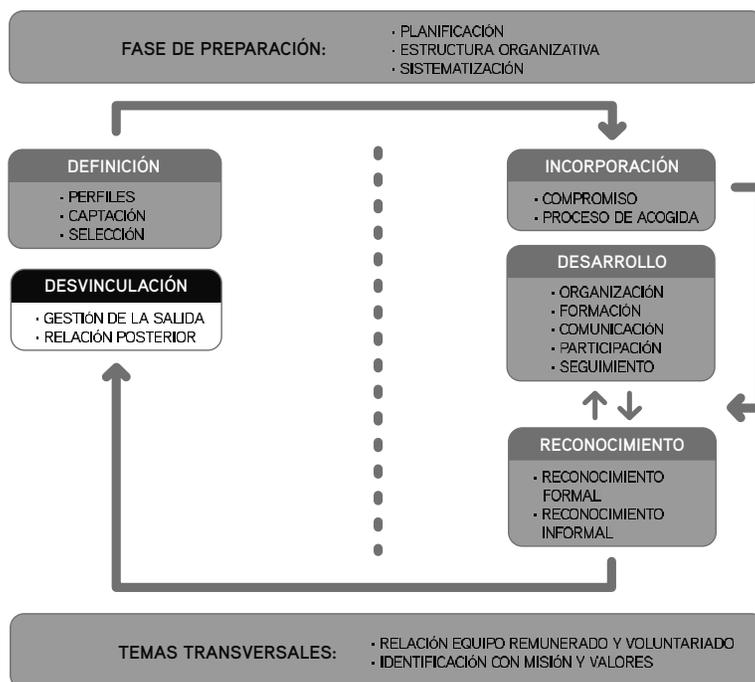
Fragmento de una entrevista con una organización de infancia y juventud

Aunque la actividad de coordinación se centre en mayor medida en las fases anteriores, debe seguir acompañándose el proceso para poder finalizar el ciclo. Para el voluntariado, el hecho de que la entidad siga mostrándose interesada por su situación o que le siga informando cuando deja de ser activo demuestra que ha formado parte del proyecto más allá de la tarea concreta que ha realizado. Además, existen desvinculaciones que pueden ser temporales por motivos concretos. Según las situaciones particulares de la persona voluntaria, se valorará positivamente el “ver la puerta abierta”.

Desde el punto de vista de la entidad, la gestión de la desvinculación también puede aportar beneficios adicionales, puesto que conocer los motivos que han llevado a la persona a desvincularse puede favorecer que se planteen alternativas para reducir el número de desvinculaciones (en caso de estar relacionadas con la actividad de la entidad).

FIGURA 11: LA DESVINCULACIÓN

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005



Gestión de la salida

Cuando una persona voluntaria deja de colaborar, la entidad debería contar con algún canal para poder gestionar esa salida. Aunque es frecuente que la primera persona que conozca la desvinculación sea la responsable del programa, o los miembros del grupo, también es tarea del área de voluntariado coordinar esta fase.

Es importante medir el proceso de salida, conocer las razones por las que un voluntario se va de la organización, ya que eso permite establecer sistemas colectivos. No es lo mismo que un voluntario se vaya porque ha encontrado un trabajo o ha cambiado su ciclo de vida, que que exista algún motivo relacionado con su estancia en la organización. Hay que saberlo para poder corregirlo.

Fragmento de una entrevista con una organización social

Por un lado, debería establecerse algún canal para agradecer la colaboración a la persona. Por otro, a la propia entidad le convendría conocer la valoración de la persona voluntaria y las razones que han condicionado su salida. Esta información puede determinar posibles acciones de mejora en la coordinación del voluntariado cuando se identifiquen motivaciones ligadas a la actividad de las entidades. Asimismo, puede favorecer alternativas para reducir otras razones externas en las que la entidad pueda influir, por ejemplo estableciendo nuevas formas de colaboración para los voluntarios o voluntarias.

La gestión de la salida puede producirse a través de diversos canales:

- Entrevista de salida
- Llamada telefónica posterior
- Envío de carta
- Encuesta de valoración
- etc.

Aunque la acción más deseable es realizar una entrevista de salida cuando una persona notifica su desvinculación, deben considerarse otras alternativas para poder gestionar la salida en caso de que la cita presencial no sea factible. Las posibles acciones de gestión de la salida pueden ser también complementarias, y cada una se caracteriza por diferentes elementos: grado de interactividad, accesibilidad a la persona voluntaria, disponibilidad de tiempo, tipo de información que se intercambia, homogeneidad de la información, etc.

Relación posterior

Dejar de colaborar activamente como voluntariado no tiene que implicar una desvinculación completa. Las entidades deben plantearse, según su funcionamiento, la relación que pueden mantener posteriormente con este colectivo. Como personas que han estado implicadas en la entidad, y cuando las razones del cese de la colaboración han sido externas, se les puede seguir informando sobre las actividades, o convocando a determinadas actividades puntuales. En el momento de gestionar la salida, el propio coordinador puede acordar con la persona la futura relación.

LOS TEMAS TRANSVERSALES

Además de los elementos planteados en los apartados anteriores, que se refieren al rol que puede tener la entidad en cada una de las fases que experimenta un voluntario o voluntaria en su seno, y a las acciones que se pueden desarrollar en ellas, existen aspectos generales no asignables a una única fase que también influyen en la gestión del voluntariado.

En este punto se detallan algunos de ellos, que se han denominado temas o políticas transversales. No todos tienen el mismo impacto en las diferentes entidades, y en algunos casos pueden existir otras influencias que no se hayan incorporado. Sin embargo, se ha considerado relevante incluir estos aspectos además de la descripción de las posibles fases del ciclo.

El encuentro entre voluntariado y personal remunerado es útil para facilitar la cohesión como entidad, el contacto entre las personas que forman parte de la organización y el conocimiento de los diferentes modos de trabajo dentro de una misma línea general.

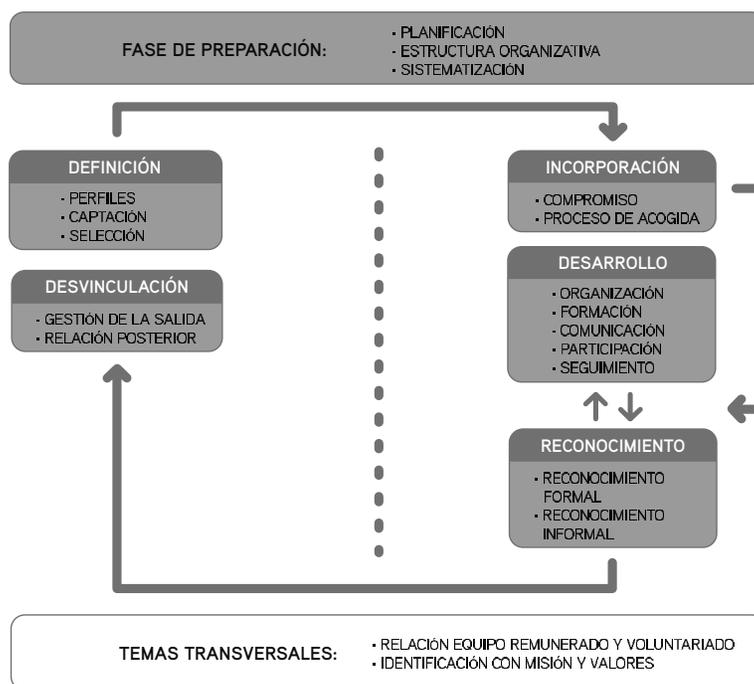
Fragmento de una entrevista con una organización de inmigración

Un elemento muy importante en las reuniones de seguimiento de programas es intentar que la persona se crea el proyecto, "que sea nuestra", es decir, que pueda seguir las directrices que se le marcan, que apueste por los usuarios y usuarias, etc., porque ha hecho suyo el programa... Que vean que existe un funcionamiento que hace que todo vaya adelante, que lo vean y lo crean (no que lo sigan por obligación).

Fragmento de una entrevista con una organización de discapacidades

FIGURA 12: LOS TEMAS TRANSVERSALES

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005



Relación con el personal remunerado

Una de las áreas clave en la gestión del voluntariado es la relación de este colectivo con el personal remunerado de la entidad. Se trata de una realidad muy diferente en función del planteamiento de cada organización, principalmente en lo que se refiere al funcionamiento y la distribución de tareas y a la asignación de roles y funciones entre el núcleo técnico y el voluntariado. Para algunas entidades, el ámbito de actuación condiciona en parte esta distribución, ya que determinadas tareas requieren una responsabilidad, conocimientos, habilidades o titulación sólo asumibles por personal remunerado. En otras, en cambio, el porcentaje de contratados viene determinado en gran medida por la disponibilidad de recursos. En todos los casos, no obstante, es importante contar con una definición clara de responsabilidades y funciones, y transmitirla de manera continuada entre ambos colectivos.

El personal remunerado y el voluntario hacen lo mismo, y el grado de implicación puede ser exactamente el mismo. Puede haber un equipo de monitores voluntarios y de responsables celebrando una reunión a las 10 de la noche.

Fragmento de una entrevista con una organización de infancia y juventud

La relación entre personal remunerado y voluntarios o voluntarias viene condicionada en gran parte por la fase inicial de definición del voluntariado y sus funciones, pero también por la definición del resto de las tareas dentro de la entidad y por los mecanismos mediante los cuales se transmite esta realidad, sean canales formales (documentos, manuales, planes de voluntariado o de recursos humanos, sesiones informativas, etc.) o informales (la relación entre los colectivos durante la realización de la tarea, el funcionamiento diario, los canales de participación, etc.).

Tenemos unos profesionales geniales, porque se adaptan perfectamente y eso también es muy importante y es un valor del equipo. Hay que mantenerlo para no perder el sentimiento de que aquí “estamos todos en el mismo barco”.

Fragmento de una entrevista con una organización de infancia y juventud

Existen factores que pueden tener un impacto determinante en este ámbito, como la trayectoria o historia previa de la entidad, o el perfil de los voluntarios y voluntarias que participan. Así, una organización que históricamente ha trabajado con voluntariado en gran parte de las áreas de actividad y que opta por un incremento del núcleo remunerado deberá plantearse el impacto de este cambio en la relación entre ambos colectivos. Por otro lado, tampoco se experimentará del mismo modo la relación en entidades que cuentan con perfiles de voluntariado más genéricos que en las que trabajan con voluntariado especializado.

Debe tenerse en cuenta que se diferencia entre colectivos según su carácter voluntario o remunerado, y que se obvia expresamente el término *profesional*. Aunque en ocasiones se opte por denominar profesionales a las personas contratadas en las entidades, esta designación lleva a una concepción errónea del voluntariado, puesto que, dentro de su tarea, los voluntarios o voluntarias también actúan con profesionalidad y, de hecho, es un objetivo de la entidad detectar en qué áreas pueden ser profesionales gracias al acompañamiento y la formación que se les proporciona.

Identificación con la misión y los valores

Otro de los temas transversales que una organización de voluntariado debe plantearse es el grado de identificación de este colectivo con la misión y los valores de la entidad. Aunque la mayoría de las organizaciones realizan acciones para transmitir estos mensajes a sus colaboradores, no siempre se realiza el análisis consiguiente sobre el impacto real de estas medidas. Es decir, no basta con realizar sesiones formativas o informativas sobre lo que es la entidad, sobre sus valores o su forma de trabajar, ni con distribuir material divulgativo entre el voluntariado. Las entidades deben hacer un esfuerzo para saber si ese mensaje realmente se asimila e interioriza y para conocer el proceso que lo hace posible.

En general, es necesario un voluntariado muy formado y con un nivel de compromiso muy alto, no tanto con la actividad, sino con el proyecto. Para el voluntario, el compromiso debe ser el proyecto global.

Fragmento de una entrevista con una organización de infancia y juventud

La transmisión de valores es progresiva y, a diferencia de determinadas habilidades o conocimientos prácticos que pueden ser asimilados de manera más inmediata, a menudo se requiere un proceso de maduración en la persona que está colaborando. La entidad debe ser consciente de esta realidad y plantear acciones para acompañar ese proceso en toda su trayectoria. Por ejemplo, una introducción inicial en el momento de la acogida a la persona voluntaria no es suficiente; hay que contar con diferentes señales o elementos representativos de los valores durante todo su desarrollo, que faciliten que se impregne de la realidad global de la entidad y se implique.

Esta identificación con los valores de la organización es la que permite que el voluntariado forme parte de la entidad más allá de las tareas concretas que esté realizando y, por lo tanto, pueda y quiera participar en otras áreas en caso de que la entidad le brinde canales para hacerlo.



LA SELECCIÓN DE EXPERIENCIAS

2

LA SELECCIÓN DE EXPERIENCIAS

DEFINICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Algunas entidades e instituciones de voluntariado han trabajado en la definición de lo que es una buena práctica:

Acción o acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles y flexibles y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos de FEAPS y alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referencia a otros y facilitar la mejora de sus procesos.

Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS), 2003

Una acción que introduce una nueva manera de hacer las cosas, que rompe con los hábitos y las referencias del pasado y que destaca por los buenos resultados obtenidos. Sus características son: innovación, adecuación al momento, obtención de buenos resultados y capacidad de trasladar la experiencia a otras realidades similares.

Acción Territorial por el Empleo (ACTE), 2003

La definición de buena práctica utilizada en este libro es una definición operativa, que se ha construido con el objetivo de que sea útil para la publicación y que no pretende ser estricta ni de aplicación general.

En este sentido, cabe destacar la diferencia entre el concepto de buenas prácticas aquí utilizado y el término *best practices*, que se refiere a las “mejores prácticas”. En la presente publicación, se ha optado por la selección de aquellas experiencias que cumplen con una serie de criterios, que son útiles de cara a la aplicación por parte de otras entidades y que cubren la representatividad en diversos ámbitos. **Las experiencias escogidas no aspiran a ser las mejores prácticas, sino a ofrecer ejemplos de una gestión global del voluntariado.**

En la siguiente tabla se sintetizan los criterios de selección y representatividad utilizados:

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Nivel de sistematización de las acciones

Actitud proactiva

Innovación y originalidad

Impacto o éxito de los resultados de la experiencia

Coherencia entre la visión del voluntariado y su gestión

Eficiencia de las acciones

Experiencias y entidades de referencia

Existencia de una visión del ciclo

Importancia del voluntariado en la entidad

Replicabilidad de las experiencias

Prácticas en uso

Idea compartida

CRITERIOS DE REPRESENTATIVIDAD

Localización geográfica de las entidades seleccionadas

Diversidad de sectores o ámbitos temáticos de actuación

Variedad de tamaños de entidad en cuanto a volumen de actividad, implantación territorial y vinculación con otras entidades

Diferentes etapas del ciclo

CRITERIOS DE SELECCIÓN

En el momento de realizar la selección de buenas prácticas se han analizado las distintas experiencias recogidas sobre la gestión del voluntariado en las entidades y se han considerado diferentes criterios. De este modo, se han destacado casos concretos en función de las distintas variables:

Nivel de sistematización de las acciones

Se han valorado favorablemente aquellas iniciativas desarrolladas por las entidades en que se han documentado por escrito los diferentes procesos que se llevan a cabo desde la coordinación del voluntariado. Aunque existen entidades que realizan acciones o programas similares, la documentación escrita favorece la puesta en práctica y la ejecución de las distintas acciones.

Actitud proactiva

Ante la realidad social con la que se enfrentan las entidades, por ejemplo los cambios en el entorno, las variaciones en el marco socioeconómico o legislativo, e incluso las pautas y tendencias sociales, existen diferentes respuestas por parte de las organizaciones. Cabe destacar aquellas que aprovechan los factores externos como recursos para su desarrollo y mejora.

Innovación y originalidad

Se han destacado especialmente aquellos programas o acciones que son menos comunes entre las organizaciones de voluntariado. El objetivo es diferenciar de las más generales aquellas que, mediante experiencias innovadoras, han aplicado nuevas ideas que han resultado útiles para la gestión del voluntariado.

Impacto o éxito de los resultados de la experiencia

Un factor especialmente significativo es el impacto de una experiencia en concreto, para cuya valoración se han tenido en cuenta posibles indicadores en función de la práctica, como por ejemplo el número de personas

voluntarias, su fidelización o grado de satisfacción, la obtención de menciones de reconocimiento externo, etc.

Coherencia entre la visión del voluntariado y su gestión

Existe una gran heterogeneidad en la forma en que las entidades entienden el voluntariado y, más concretamente, el rol que debería desempeñar en su seno. Por ello, se han destacado de forma especial las acciones o los programas que muestran coherencia interna, si bien sin entrar a hacer una valoración ideológica del papel del voluntariado en cada organización. También se han valorado positivamente las acciones que fomentan la coherencia entre el perfil de voluntariado habitual y/o deseado y que han adaptado sus políticas a dichos perfiles y a su realidad.

Eficiencia de las acciones

Dado que, en general, los recursos económicos, materiales y humanos con los que cuentan la mayoría de organizaciones de voluntariado son limitados, se han seleccionado experiencias que aprovechan adecuadamente la combinación de recursos de que disponen.

Experiencias y entidades de referencia

Un elemento clave para la selección ha sido la contextualización del caso concreto dentro de su entorno, junto con la valoración de los agentes vinculados, ya que algunas experiencias y entidades son referentes para usuarios, voluntariado, Administración, plataformas, otras organizaciones, etc.

Existencia de una visión del ciclo

Destacan esencialmente aquellas prácticas de entidades que muestran una evolución en su relación con el voluntariado, que las ha llevado a una conceptualización global de todo el ciclo. La visión general de las diferentes etapas ha facilitado el poder trabajar distintas acciones en cada una de ellas. En este sentido, además de la propia experiencia, en la selección de buenas prácticas también

se ha tenido en cuenta el grado de desarrollo de la visión del ciclo del voluntariado con la que cuenta la entidad.

Importancia del voluntariado en la entidad

Otro criterio que se ha valorado en la selección es que las buenas prácticas se den en entidades que muestren un aprecio por lo que representa el voluntariado y den a su gestión un peso relevante dentro de la organización, además de dedicarle esfuerzos y recursos.

Replicabilidad de las experiencias

El objetivo de la presente publicación es presentar casos que sean aplicables a otras entidades. Por ello, se han seleccionado las experiencias teniendo en cuenta este criterio.

Prácticas en uso

Es importante que los ejemplos de buenas prácticas no se basen sólo en ideas abstractas, sino que se estén aplicando o estén en proceso de implantación.

Idea compartida

Es vital que la experiencia relatada sea la aplicación de una idea compartida por los diferentes grupos de la entidad y sus órganos de gobierno, y no una práctica que cuente sólo con el apoyo de la persona responsable del voluntariado.

CRITERIOS DE REPRESENTATIVIDAD

Además de los criterios que han permitido identificar las experiencias susceptibles de ser destacadas, la selección definitiva se ha realizado teniendo en cuenta la diversidad de entidades con la finalidad de reflejar la realidad del sector de manera representativa. Así, se añaden a los criterios anteriores las variables siguientes, que también se habían planteado en la selección de la muestra:

Localización geográfica de las entidades seleccionadas

En la selección de buenas prácticas se destacan experiencias de diferentes áreas geográficas con el objetivo de cubrir la totalidad del territorio español y tomando en consideración el equilibrio entre entidades de ámbito estatal y de las distintas áreas geográficas.

Diversidad de sectores o ámbitos temáticos de actuación

Las prácticas seleccionadas corresponden a entidades de diferentes sectores, entre ellos, cooperación, discapacidades, medio ambiente, integración e inserción, juventud y tiempo libre, etc.

Variedad de tamaños de entidad en cuanto a volumen de actividad, implantación territorial y vinculación con otras entidades

Se ha tenido en cuenta el tamaño de la entidad, y se han combinado entidades de mayores dimensiones, que cuentan por tanto con más recursos, con ejemplos de entidades más pequeñas. A su vez, entre las experiencias se incluyen las de grandes organizaciones de ámbito estatal, acciones desarrolladas desde sedes o delegaciones territoriales de entidades estatales y también ejemplos de organizaciones locales independientes.

Diferentes etapas del ciclo

Para proporcionar un abanico lo más amplio posible de ejemplos de gestión del voluntariado, se han seleccionado prácticas de las diferentes etapas del ciclo, con varias experiencias para cada una de ellas.

CUADRO RESUMEN DE LAS EXPERIENCIAS SELECCIONADAS

BUENA PRÁCTICA	ENTIDAD
FASE DE PREPARACIÓN	
01. Planificación: El proceso de reflexión y la elaboración del Plan del voluntariado	Orden Hospitalaria de San Juan de Dios
02. Apoyo entidad de segundo nivel: El rol de la entidad de segundo nivel en la gestión administrativa del voluntariado	Confederación Galega de Minusválidos (COGAMI)
03. Coordinación: La figura de coordinación del voluntariado y el papel de las comisiones	Asociación Proyecto Hombre
04. Sistematización: Creación y uso de una herramienta común de gestión del voluntariado	Médicos del Mundo
DEFINICIÓN	
05. Perfiles: La definición de perfiles y responsabilidades organizativas del voluntariado	Federación de Asociaciones de Scouts de España (ASDE)
06. Selección: La selección del voluntariado a partir de perfiles previamente definidos	Intermón Oxfam (IO)
INCORPORACIÓN	
07. Selección-acogida: El acompañamiento en el proceso de incorporación	Pupaclown, Payasos de Hospital
08. Compromiso: La valoración del compromiso del voluntariado	Fundación Adsis
09. Acogida: El paso por diferentes servicios en la incorporación del voluntariado	Arrels Fundació
10. Acogida: La evolución del voluntariado en el proceso de incorporación	Asociación Málaga Acoge
DESARROLLO	
11. Organización: La labor de los grupos de base y la organización de su coordinación	WWF/Adena
12. Formación: La formación como espacio de reflexión sobre la realidad social más allá de la labor voluntaria	Cáritas
13. Formación: La creación de espacios de formación continua	Fundación Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral (RAIS)
14. Comunicación: Las herramientas de comunicación interna: creación y uso de una intranet para el voluntariado	Greenpeace España
15. Participación: La trayectoria de la persona voluntaria en la organización	Federació Catalana de l'Esplai (FCE)

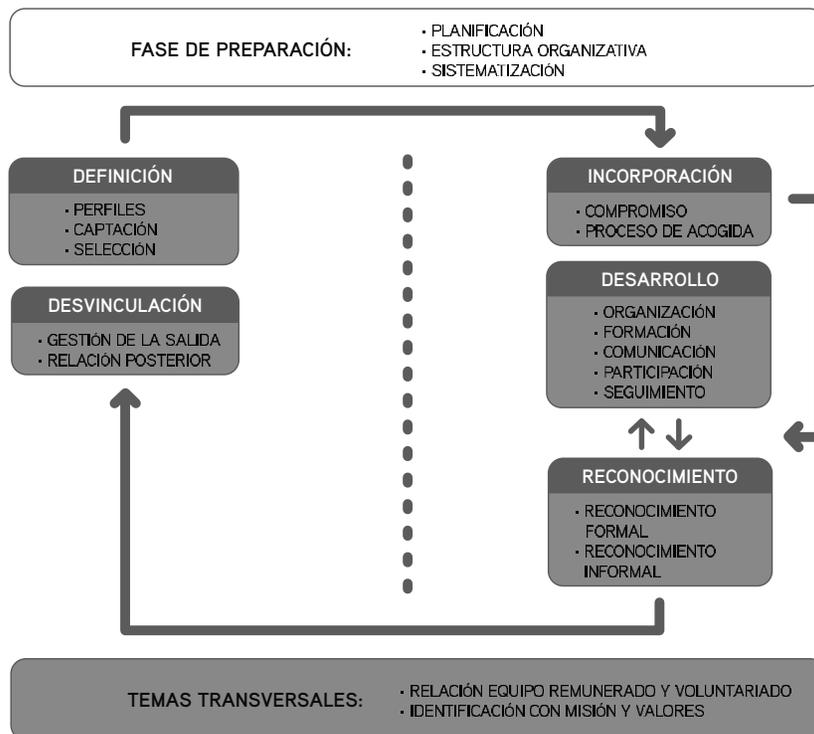
BUENA PRÁCTICA	ENTIDAD
16. Participación: El desarrollo del potencial del voluntariado	Casal dels Infants del Raval
17. Participación: La participación del voluntariado organizativo en los órganos de gobierno	Fundación Ayuda en Acción
18. Seguimiento: La sistematización del seguimiento: el Plan de acompañamiento del voluntariado	Fundación Entreculturas
19. Seguimiento: Creación de una herramienta de evaluación del voluntariado	Asociación Española Contra el Cáncer (aecc)
RECONOCIMIENTO	
20. Reconocimiento: El reconocimiento formal al voluntariado	Fundación TAS - Trabajo, Asistencia y Superación de Barreras
21. Reconocimiento: El reconocimiento público al voluntariado	Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS) / Asociación Guipuzcoana en favor de las personas con discapacidad intelectual (Atzegi)
DESVINCLACIÓN	
22. Desvinculación: Reflexión y acción ante el cese de la actividad del voluntariado	Cruz Roja Española
23. Relación posterior: Otra forma de vinculación después del voluntariado: la figura del colaborador	Associació Ciutadana Anti-Sida de Catalunya (ACASC)
TEMAS TRANSVERSALES	
24. Relación equipo remunerado/voluntariado: La relación entre las personas remuneradas y el voluntariado	Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)
25. Relación equipo remunerado/voluntariado: Un espacio de encuentro para personal remunerado, voluntariado y Junta Directiva	Asociación Comisión Católica Española de Migración (ACCEM)
26. Identificación con misión/valores: Acciones relativas a la identificación del voluntariado con la misión y los valores de la entidad	Associació Domus Pacis - Casal de la Pau
PRÁCTICAS INNOVADORAS	
27. Comunidades de aprendizaje: La participación del voluntariado en las comunidades de aprendizaje	Fundación La Caridad
28. Voluntariado virtual: La gestión del voluntariado virtual	SolucionesONG.org

A black and white photograph of two women in conversation. The woman on the left has short, straight hair and is wearing a dark, patterned top. The woman on the right has long, braided hair and is wearing a patterned top. They are both looking towards each other. A semi-transparent grey banner is overlaid across the middle of the image, containing the text.

BUENAS PRÁCTICAS
EN LA FASE
DE PREPARACIÓN

3

BUENAS PRÁCTICAS EN LA FASE DE PREPARACIÓN



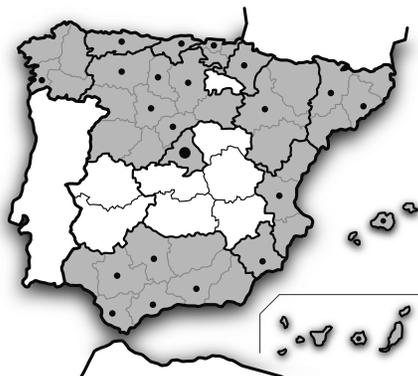
Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

1. El proceso de reflexión y la elaboración del Plan del voluntariado

ORDEN HOSPITALARIA DE SAN JUAN DE DIOS

Ámbito de actividad:

colectivos en riesgo de exclusión



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Aunque la gestión del voluntariado se puede dividir en diferentes acciones según la fase en la que se encuentra el voluntario o voluntaria dentro de su propio ciclo, existen algunos elementos previos incluso a la definición o al momento anterior a la incorporación. Las entidades reflexionan sobre su concepción del voluntariado, y muchos esfuerzos organizativos en esta línea se acaban procedimentando en la elaboración de una política de voluntariado o un plan de voluntariado, en los que la entidad explicita sus acciones y posiciones en relación con este colectivo.

Un ejemplo de buenas prácticas en este campo es el caso de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios - Provincia de San Rafael (Aragón). La orden inició un proceso para mejorar en un área concreta, la de formación de los coordinadores o coordinadoras, pero la realidad y la reflexión que se propició llevaron a un proceso mucho más ambicioso. Como entidad de larga trayectoria en sus actividades y con el voluntariado, se determinó la necesidad de realizar una reflexión general sobre el papel de este colectivo, que concluyó con la elaboración de un plan concreto, detallado en diferentes acciones, a partir del análisis de la situación de partida y los objetivos propuestos. Este ejemplo muestra que, en algunos momentos de la historia de la entidad, es necesario estudiar la estructura con la que se cuenta, la adecuación a la realidad social y la coherencia con la misión, para evitar seguir una línea continuista en la gestión cuando el entorno ha variado en paralelo a la realidad del voluntariado.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

El proceso de reflexión sobre el voluntariado

En octubre de 2002, la Provincia de San Rafael (Aragón) de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios inició un plan formativo para los coordinadores y coordinadoras del voluntariado. Este proceso favoreció la reflexión sobre el estado del voluntariado en toda la entidad y propició la elaboración de un diagnóstico de la realidad de este colectivo y la elaboración de un nuevo plan de trabajo como elemento previo y necesario a la formación de los coordinadores y coordinadoras. Antes de determinar la forma de trabajar con el voluntariado, se abrió un período de reflexión sobre su papel en la Orden y sobre las políticas internas en esta área.

La iniciativa fue promovida desde el área de coordinación del voluntariado, y contó con la colaboración de un asesor externo y la participación de la comisión formada por el grupo de coordinadores y coordinadoras del voluntariado de los diferentes centros.

El proceso se estructuró en diferentes fases. El análisis de la realidad del voluntariado de la entidad y sus necesidades fue el punto de partida para establecer una visión común. A partir de ese análisis, y de la situación a la que se quería llegar, se elaboró el plan para llevar a cabo el proceso de cambio.

La elaboración del Plan del voluntariado

Este plan se basó en las cuatro áreas siguientes:

- 1) Formación del voluntariado (itinerario ágil y educativo).
- 2) Consolidación de las personas coordinadoras del voluntariado de cada centro.
- 3) Gestión y organización del voluntariado (adaptación a las necesidades).
- 4) Sistemas de coordinación (equipos de coordinadores y coordinadoras).

El punto de partida fue el Plan provincial, que recoge las conclusiones alcanzadas por el grupo de coordinación y un asesor externo, y que se editó como publicación. Este Plan provincial se completaría con los planes individuales de cada centro, desarrollados por cada uno de los coordinadores o coordinadoras locales.

FIGURA 1: LÍNEAS DE ACCIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN PROVINCIAL DEL VOLUNTARIADO

Fuente: Plan del voluntariado de San Juan de Dios

El plan fija los siguientes objetivos en las tres áreas de actuación para el trienio 2005-2007. Para cada objetivo, el plan detalla las actividades necesarias para cumplirlo, definidas en las reuniones de la comisión de voluntariado:

FORMACIÓN DEL VOLUNTARIADO

- Establecer un proceso educativo flexible y orientado para la formación del voluntariado.
- Consolidar la dimensión formativa de los coordinadores.

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO

- Definir el pack del voluntariado en términos operativos.

SISTEMAS DE COORDINACIÓN

- Establecer el plan de trabajo del equipo de coordinación.
- Establecer el sistema de reuniones del equipo.
- Promover espacios de coordinación interprovincial.

Una vez ejecutadas las acciones, el plan contempla la evaluación en dos momentos del proceso por parte del Equipo de Coordinación Provincial. Esta evaluación se presentará en fichas detalladas con el resultado e impacto según los indicadores de medición de cada actuación especificados en el propio plan.

El cambio en la organización

El proceso descrito no se limitó a la elaboración del Plan del voluntariado, sino que incluyó una fase previa de reflexión sobre este colectivo en la entidad. La nueva concepción del voluntariado y el planteamiento sobre cómo trabajar con él, y, por lo tanto, la definición de las funciones de los coordinadores y coordinadoras, supuso un cambio general en el funcionamiento de la entidad, en la estructura organizativa y en las responsabilidades de cada nivel. Uno de los resultados del plan fue la creación de un equipo consolidado de coordinadores y coordinadoras del voluntariado, que es responsable de facilitar la unificación de criterios y de desarrollar una visión renovada sobre la entidad y su voluntariado.

Para facilitar la tarea de coordinación, y en respuesta a las necesidades formativas de los propios coordinadores y coordinadoras del voluntariado que marcaron el inicio del proceso, una de las decisiones más visibles se tomó en el área de formación. Se ha implantado un curso específico para coordinadores y coordinadoras de voluntariado, abierto a responsables de otras entidades y reconocido oficialmente (Postgrado en Coordinación y Formación del Voluntariado Sociosanitario en la Escuela Universitaria de Enfermería de Sant Joan de Déu, Barcelona). Las personas coordinadoras de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios de las diferentes provincias han participado en este programa, además de otros alumnos externos.

La gestión del voluntariado en la entidad

La Orden actúa en el territorio español a través de diferentes centros, cada uno con su correspondiente responsable. No obstante, cuenta con una coordinación estatal que se ocupa de temas transversales como el área de voluntariado, que nació como un organismo autónomo aunque en la actualidad está integrada en la estructura de la Fundación Juan Ciudad.

En los últimos años, la Orden ha mostrado un especial interés en la visión del voluntariado con carácter de gratuidad, pero que necesariamente realice una tarea de calidad. Se considera que la “buena voluntad” no es suficiente y, por ello, se han potenciado la formación y el acompañamiento, junto con el apoyo en las funciones, para que los voluntarios y voluntarias cuenten con criterios, protocolos y habilidades que les permitan evolucionar en una dinámica de aprendizaje y compromiso continuos.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- La reflexión interna sobre el voluntariado que desea la entidad no debe limitarse a los factores internos (qué perfil queremos), sino tener en cuenta el contexto social (visión realista de la sociedad actual, valores, tendencias y comportamientos).
- Es posible llevar a cabo procesos participativos con las coordinaciones territoriales del voluntariado, de manera que las decisiones en esta área sean compartidas e impulsadas por las personas responsables de implementarlas.
- Es positivo plantearse la formación del voluntariado como un itinerario educativo personalizado, ya que así se combina la importancia de las acciones formativas para el desempeño de las responsabilidades de los voluntarios y voluntarias con sus necesidades personales.
- Es posible renovar una estructura organizativa estable con una larga trayectoria.
- El Plan del voluntariado recoge las líneas de actuación elaboradas a partir de las reflexiones organizativas en esta área y puede ser un marco útil para concretar las directrices.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

Personas voluntarias: 1.484

Misión: Bajo el concepto de hospitalidad, se ocupa de la acogida, la promoción de la salud, el acompañamiento y el compromiso en las realidades más vulnerables de cada época y sociedad, desde una noción amplia de universalidad y favoreciendo la profesionalidad.

Principales actividades: Se dirige a diferentes colectivos a través de sus centros, entre los que se incluyen hospitales generales e infantiles, centros de discapacitados, centros de salud mental, albergues sociales, unidades de cuidados paliativos, comunidades terapéuticas, etc.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado de San Juan de Dios trabaja en los centros de la orden desarrollando funciones de acompañamiento e integración social y acciones para favorecer la autonomía, reducir la soledad, aumentar la movilidad, desarrollar las capacidades personales, aprender, animar, compartir, sensibilizar y dignificar a los colectivos con los que trabaja.

Para más información: www.sanjuandedios-fjc.org y www.sanjuandedios.net

Memoria del Voluntariado San Juan de Dios 2005

Plan provincial del voluntariado - Provincia de San Rafael (Aragón)

Postgrado en Coordinación y Formación del Voluntariado Sociosanitario. Escuela Universitaria de Enfermería de Sant Joan de Déu (<https://eui.hsjdbcn.org>).

2. El rol de la entidad de segundo nivel en la gestión administrativa del voluntariado

CONFEDERACIÓN GALEGA DE MINUSVÁLIDOS (COGAMI)

Ámbito de actividad:
discapacitados



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

- Por ir más allá que muchas estructuras de segundo e incluso de tercer nivel que agrupan organizaciones de voluntariado e incluyen entre sus funciones el apoyo en el área de voluntariado. Las tendencias más comunes se centran en ofrecer asesoramiento o materiales en el ámbito de la formación y en aspectos generales de gestión pero, en este caso, se añade a la experiencia un nuevo rol en la gestión diaria y en los trámites administrativos.
- Por reflexionar sobre la realidad de sus organizaciones de base y detectar su posible aportación, especialmente pensando en las entidades locales de tamaño más pequeño, muchas de ellas gestionadas exclusivamente por voluntariado o con un núcleo remunerado muy reducido.
- Por ofrecer una solución o ayudar y apoyar a las entidades frente a una realidad o un problema, en este caso la falta de tiempo y/o conocimientos por parte de responsables locales para dedicarse a las tareas burocráticas de gestión del voluntariado y, en especial, a tramitaciones de seguros.
- Por adaptarse al entorno de su ámbito territorial de actuación y a la distribución de las entidades locales, muy dispersas en el territorio, con un peso mínimamente significativo de organizaciones comarcales en núcleos rurales y sin facilidades de comunicaciones.
- Por plantear una estructura de gestión del voluntariado diferente e innovadora, en la que las funciones se combinan entre las entidades locales y la confederación a la que pertenecen.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

Origen del rol de COGAMI en la gestión del voluntariado de sus entidades federadas

En su breve trayectoria, esta organización ha tenido un papel activo en la gestión del voluntariado de las 43 entidades que agrupa. Aunque en cada una de ellas existe una persona de referencia para el voluntariado que participa, muchas cuentan con una estructura remunerada muy reducida o prácticamente nula, por lo que la entidad de segundo nivel las apoya o atenúa determinadas tareas administrativas y/o burocráticas.

En parte, esta relación entre entidades federadas y coordinadora en el campo del voluntariado, poco habitual en el caso de organizaciones autónomas o independientes, se debe a la gestión conjunta de las subvenciones de la Xunta de Galicia en el campo del voluntariado. Durante algunos años, COGAMI presentó una solicitud conjunta de todas las entidades federadas, lo cual facilitaba el trabajo y reducía los esfuerzos de

presentar individualmente 40 solicitudes. Una vez recibida la subvención, se distribuía entre las entidades miembro y se contrataban los seguros del voluntariado. Esta realidad, especialmente la gestión del seguro conjunto que facilitaba los acuerdos, propició también la creación de un registro común de voluntariado.

Formas de apoyo a la gestión y la coordinación: manuales y formación

Las actividades de la coordinadora abarcan el apoyo y la formación a las entidades miembro en aspectos de gestión entre los que se incluye también el área vinculada al voluntariado. El personal remunerado de la coordinadora ofrece apoyo administrativo, centraliza parte de las gestiones o informa y asesora a las diferentes entidades sobre los trámites que se requieren en cada momento: actualización de los datos, seguro, registro del voluntariado, etc. Además, en los últimos años se ha realizado formación y se han elaborado materiales orientados a las personas coordinadoras o gestoras de las entidades locales.

FIGURA 1: MATERIALES DE COGAMI

Fuente: COGAMI

Los materiales elaborados por COGAMI para la gestión del voluntariado de las entidades miembro, con el apoyo de la Unión Europea y la colaboración de la Fundación Luis Vives (2004), incluyen:

Manual de Buenas Prácticas del Voluntariado: Propuesta para la mejora de la calidad del servicio del voluntariado en programas de discapacidad.

Manual del Voluntariado: Material formativo que incluye la presentación de la entidad, el marco social del voluntariado y el entorno de la acción voluntaria, técnicas de organización de actividades grupales, introducción a las personas con discapacidad, etc., con la correspondiente bibliografía.

Manual para Gestores de Voluntariado: Material formativo interno dirigido a coordinadores de las entidades con el objetivo de proporcionar herramientas y guías para la gestión de este colectivo. Elaborado para las sesiones formativas, incluye explicaciones sobre el marco social del voluntariado, la gestión del voluntariado y de los programas (diseño y programación), técnicas y habilidades de dirección y organización de equipos y el papel del voluntariado en la integración social de las personas con discapacidad.

Manual para Formadores: Guía dirigida a coordinadores de voluntariado de la entidad para ser usada en la formación del voluntariado. Recoge contenidos y pautas metodológicas orientativas y sigue la misma estructura (áreas) que el Manual del Voluntariado.

La gestión conjunta

Además de la labor de apoyo al voluntariado, y a coordinadores o coordinadoras de las entidades miembro en el terreno formativo, el rol de la entidad de segundo nivel también se traslada parcialmente a la operativa diaria. La gestión se facilita gracias a la existencia de un registro conjunto del voluntariado, basado en una aplicación informática interna a la que pueden acceder las diferentes entidades y COGAMI a partir de su intranet. De esta forma, cada organización es responsable de incorporar a las nuevas personas voluntarias al registro y puede modificar sus datos en cualquier momento. No obstante, la información se centraliza desde la confederación.

La aplicación consiste en una base de datos en la que se incluye toda la información de la ficha del voluntariado: datos personales y de contacto y relaciones con la entidad en la que colabora. Cada entidad puede acceder a los datos de su voluntariado y la sede de la coordinadora centraliza la información de todos ellos.

FIGURA 2: VENTAJAS DE CONTAR CON UN REGISTRO ÚNICO A TRAVÉS DE UNA APLICACIÓN ONLINE

Fuente: COGAMI

- Datos actualizados de manera continua en las propias entidades y en la entidad de segundo nivel.
- Reducción de costes de tramitación y envíos postales.
- Facilidad en la tramitación del seguro de voluntariado gracias a la gestión conjunta de los seguros para todo el colectivo.
- Una única persona se responsabiliza de las gestiones administrativas desde el área de voluntariado de COGAMI, e informa de los trámites necesarios a cada responsable local en lo referente a su voluntariado: fecha de actualización de seguros, comunicación de la información necesaria para completar los datos, etc.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- La relación entre entidades de segundo nivel y entidades de base puede incorporar elementos como el apoyo en la gestión del voluntariado, incluso con la opción de centralizar parte de las gestiones homogéneas desde la coordinadora.
- El tamaño reducido de las entidades de base locales, y en especial de su núcleo remunerado, dificulta que exista una persona responsable del voluntariado que pueda dedicarse a la gestión burocrática (tramitación de seguros, etc.) y a procedimientos administrativos (gestión de subvenciones, etc.). El apoyo de la entidad de segundo nivel en estas tareas posibilita que la figura de coordinación del voluntariado (la persona de referencia para las personas voluntarias de las entidades de base, sea voluntaria o remunerada) pueda concentrarse en la relación con este colectivo y el apoyo a su tarea.
- La elaboración de materiales formativos y cursos facilita a los coordinadores y coordinadoras su labor y aprendizaje.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Confederación Galega de Minusválidos (COGAMI)

Personas voluntarias: 280

Misión: Defender los derechos de las personas con discapacidad y luchar por su plena integración en la sociedad.

Principales actividades: COGAMI es una organización de ámbito autonómico, a la que pertenecen directa o indirectamente más de cuarenta asociaciones de personas con discapacidad física, de carácter autonómico, provincial y comarcal. Trabaja por la inclusión social de las personas con discapacidad mediante actividades de información y asesoramiento sobre temas relacionados con la discapacidad (asociaciones), formación y asesoramiento en el ámbito laboral, coordinación/colaboración y potenciación de las entidades, etc.

El voluntariado en la entidad: COGAMI ofrece apoyo en la gestión del voluntariado de las organizaciones que agrupa, pero cuenta también con voluntariado propio vinculado a los servicios que ofrece a beneficiarios de Santiago de Compostela (sede central). El voluntariado más habitual en las entidades miembro y en la confederación se encarga de atender y acompañar a usuarios y usuarias de manera personalizada, como complemento de los servicios prestados de forma remunerada por la entidad. Los programas que se ofrecen en la red de voluntariado COGAMI incluyen el acompañamiento y apoyo a las personas con discapacidad (dentro/fuera del domicilio) para la realización de gestiones administrativas, actividades de ocio y tiempo libre, actividades en centros ocupacionales y de inserción laboral, cursos, etc.

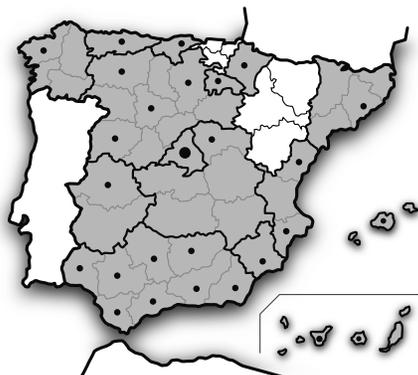
Para más información: www.cogami.es y www.cogami.es/voluntariadocogami

3. La figura de coordinación del voluntariado y el papel de las comisiones

ASOCIACIÓN PROYECTO HOMBRE

Ámbito de actividad:

drogodependencias



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La figura responsable del voluntariado es clave en todo el ciclo de gestión y, en definitiva, en la relación del colectivo con la organización. Las entidades no siempre cuentan con esta figura (sea parte del equipo técnico o bien voluntario o voluntaria de la entidad), aunque acostumbran a resaltar la importancia del voluntariado.

Para poder atender al voluntariado, y para relacionarse con este colectivo de manera adecuada, es necesario determinar quién es el o la responsable del voluntariado, cuál es su papel, cuáles son sus funciones, cómo puede combinarse esa responsabilidad con otras que tenga en la organización (si es el caso), etc.

Además, en estructuras de segundo nivel se debe potenciar la relación entre los responsables de las entidades de base que están directamente en contacto con el voluntariado, para poder compartir experiencias, trabajar conjuntamente y mejorar en la gestión o coordinación.

La Asociación Proyecto Hombre cuenta con responsables de voluntariado en los 26 centros que trabajan en el territorio español. Además, existe una Comisión de Voluntariado de ámbito estatal y otras locales que reproducen funciones similares a las de la estructura de segundo nivel entre los centros más próximos.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La Asociación Proyecto Hombre agrupa centros que trabajan en la atención a los drogodependientes. Cada centro se gestiona de manera autónoma, y comparte con el resto el método terapéutico y la filosofía. La asociación actúa como representante de los centros, es garante de la metodología y la filosofía de Proyecto Hombre y ofrece servicios como la coordinación y relación entre los centros, apoyo, formación, captación de fondos, etc.

La figura de coordinación del voluntariado

Una de las áreas en las que se fomenta la coordinación entre los centros es la de gestión del voluntariado. En todos los centros existe la figura de la persona coordinadora o responsable del voluntariado (no siempre con dedicación exclusiva). Aunque el funcionamiento de cada centro es autónomo, existen unas funciones definidas para la figura de coordinación, que se vinculan al itinerario de la persona voluntaria y se elaboran conjuntamente con los propios coordinadores o coordinadoras del voluntariado locales.

Así, es responsabilidad de las personas coordinadoras:

- Informar, acoger y escuchar al voluntariado.
- Atender la motivación, formación y circunstancias personales del voluntariado.
- Velar por el trato, la integración y el reconocimiento de los voluntarios y voluntarias.
- Realizar la evaluación general anual de la persona voluntaria junto con el responsable del servicio.
- Actuar como enlace entre el voluntariado y la dirección del centro, comunicando las aportaciones de los voluntarios y voluntarias a otros órganos y transmitiendo al voluntariado las expectativas del centro.

En esta organización, el rol del coordinador o la coordinadora está presente en todo el ciclo de gestión del voluntariado, y se destaca en especial la importancia de que esté disponible en todo momento para atender

a las personas voluntarias. Incluso hay casos de presentación de la figura de coordinación del voluntariado antes de la entrada en un centro concreto.

FIGURA 1: LA ELECCIÓN DEL COORDINADOR O LA COORDINADORA DE VOLUNTARIADO

Fuente: Proyecto Hombre

En las publicaciones de la entidad se especifica la importancia de prestar atención y dedicar tiempo a las personas interesadas:

*Por eso, el primer paso que todos los programas deben dar es el de elegir a alguien que desempeñe la función de **coordinador o coordinadora del voluntariado**. A partir de ese primer paso, se informa a todo el programa de dicho nombramiento [...]*

[...] para que todos sepan a quién dirigirse cuando acuda un "aspirante" (persona que muestra interés por ser voluntaria en la entidad).

FIGURA 2: ITINERARIO DE LA PERSONA VOLUNTARIA

Fuente: Itinerario de la persona voluntaria en Proyecto Hombre

1. Toma de decisión por parte del Programa de quién será el responsable de los voluntarios: coordinador, centro de estudios... Es importante que sea una persona o un equipo que cuente con un tiempo específico para dicha tarea, que el nombramiento tenga contenido y que su duración mínima sea de dos años.

2. Información a todo el Programa de la anterior decisión: voluntarios, terapeutas, personal de recepción etc., a fin de que, a partir de ese momento, cualquier información que se solicite sobre voluntariado sea centralizada en dicha persona o equipo.

Previamente debes saber que contamos con una Comisión de voluntarios y un Coordinador de voluntarios. Son las personas encargadas de procurar una atención efectiva del voluntario en los distintos servicios.

[...]

En caso de que se considere necesario, puedes siempre ponerte en contacto con los miembros de la Comisión de voluntarios en tu centro o con el propio Coordinador de voluntarios. Ellos son los garantes del cumplimiento del acuerdo de voluntarios.

Para un buen seguimiento tendrás establecidas reuniones periódicas en tu centro, que servirán para supervisar y evaluar las actividades. También sirven para realizar la planificación.

Otras cuestiones que debes conocer son que:

▪ En los centros existe un Punto Informativo de los Voluntarios. En ellos se os informa de todo lo relacionado con vosotros: cursos, seminarios, etc.

▪ El Coordinador de voluntarios siempre está a vuestra disposición: (nombre y datos de contacto del coordinador).

Fragmento de la web de Fundación CESPAS - Proyecto Hombre Asturias

Las comisiones de voluntariado

Además de la figura de coordinación en cada centro, y de las funciones concretas que desarrolla de relación directa con el voluntariado, se fomenta el trabajo conjunto de las diferentes personas coordinadoras del voluntariado con la creación de comisiones de voluntariado. Existe la comisión estatal, formada por los responsables de algunos de los centros, que se reúne de forma periódica para trabajar, entre otros aspectos, en las siguientes líneas:

▪ Elementos comunes en la gestión del voluntariado en los centros

- Unificación de criterios
- Elaboración de materiales
- Formación

Dentro de estas líneas se encuadra la elaboración del *Itinerario del voluntariado en Proyecto Hombre*, del año 2001 (disponible en la web), una publicación de referencia para voluntarios y voluntarias, coordinadores y coordinadoras y personas en contacto con el voluntariado. El objetivo de esta guía es facilitar la integración de la persona voluntaria a través de la mejora del proceso.

Además de la Comisión de voluntariado estatal, existen comisiones territoriales que agrupan a los coordinadores y coordinadoras de centros de la misma área geográfica.

FIGURA 3: LAS COMISIONES DE VOLUNTARIADO LOCALES

Fuente: Proyecto Hombre

Comisiones de voluntariado locales: el caso de Andalucía

Dentro de Proyecto Hombre existe la Comisión de voluntariado de los centros de Andalucía, que trabaja en las siguientes áreas:

- Sensibilización y captación de voluntarios y voluntarias: intervención en medios, mesas redondas, congresos, etc.
- Gestión de recursos de voluntariado: gestión de la comisión, participación en la comisión de voluntariado de la Asociación Proyecto Hombre a nivel estatal, actualización y mejora de la base de datos de los voluntarios, participación en plataformas de voluntariado, federaciones de drogodependencia, servicios de voluntariado e integración de voluntarios en la estructura de la organización.
- Investigación y/o formación: plan de formación, participación en jornadas, mesas redondas y cursos de formación.
- Otras acciones: encuentros de voluntarios, publicación de artículos.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Es positivo definir y delimitar con claridad las funciones de la persona responsable o coordinadora del voluntariado. A su vez, es importante transmitirle qué se espera de ella.
- La coordinación del voluntariado va más allá de la persona responsable de un programa, servicio o proyecto concreto de la entidad: debería ser una referencia en el ciclo de la persona voluntaria en la organización que pueda responder a sus inquietudes, cuestiones y problemáticas.
- El trabajo conjunto entre diferentes centros/ delegaciones/sedes de una misma entidad permite establecer marcos comunes de actuación y compartir materiales y experiencias. Las organizaciones que tienen como ámbito de actuación todo el Estado pueden organizar encuentros periódicos de responsables del voluntariado para realizar evaluaciones y definir criterios y planes comunes de actuación.
- Las delegaciones y organizaciones de ámbito local pueden crear comisiones de voluntariado en las que participe la persona responsable del colectivo, así como comisiones mixtas de personal técnico y voluntariado de la organización.
- Las personas responsables del voluntariado, en coordinación con la dirección de la entidad, son las encargadas de la creación de materiales y guías de base y del establecimiento de itinerarios de voluntariado comunes en sus organizaciones.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Asociación Proyecto Hombre

Personas voluntarias: 2.325

Misión: Atender a las personas con problemas de dependencias, impulsando su desarrollo personal y su inserción en la sociedad, y realizar labores de prevención. Sensibilizar a la sociedad sobre el problema de las adicciones.

Principales actividades: Proyecto Hombre trabaja, a través de 26 centros distribuidos por el territorio español, en la atención a drogodependientes y a personas con otras adicciones. Una persona que comienza un programa de Proyecto Hombre inicia un proceso terapéutico cuyo objetivo consiste en que recupere su autonomía, su sentido de la responsabilidad y su capacidad para tomar decisiones y volver a ser un miembro activo de la sociedad. Para llevar a cabo esta labor, se gestiona una amplia variedad de programas.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado de Proyecto Hombre es diverso y actúa en los diferentes programas de los centros. Trabaja directamente con usuarios y usuarias, y en algunos casos también con terapeutas, y gran parte de la actividad voluntaria se concentra en el apoyo a las familias. Desde sus comienzos, el voluntariado ha sido uno de los pilares de la entidad, y por ello se han realizado diferentes esfuerzos para tomar en consideración a este colectivo mediante la creación de la Comisión de voluntariado.

Para más información: www.proyectohombre.es

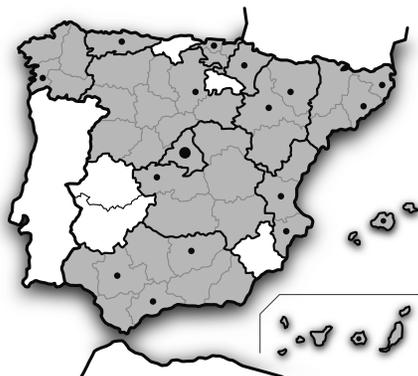
Memoria de Proyecto Hombre

4. Creación y uso de una herramienta común de gestión del voluntariado

MÉDICOS DEL MUNDO

Ámbito de actividad:

cooperación y cuarto mundo



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La creación de un manual de gestión del voluntariado facilita a las entidades sus tareas diarias de gestión de este colectivo. El manual puede aportar herramientas para las diferentes etapas del ciclo, y es un modo de sistematizar los procesos mediante pautas. Este tipo de manuales son especialmente útiles en el caso de entidades con diferentes delegaciones y oficinas en varios ámbitos geográficos, ya que ofrecen un marco común de actuación.

Médicos del Mundo ha desarrollado un manual para las personas responsables del voluntariado de la entidad. La presentación de la publicación plantea también la posibilidad de que otras organizaciones la utilicen como guía en la gestión de su voluntariado.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

El proceso de creación y distribución

La idea de crear un manual de gestión surgió a partir de la preocupación constante en esta organización por la mejora en la gestión del voluntariado, ya que a menudo, en los diferentes encuentros de coordinación, se comentaba el tema. Por esta razón, se realizó un estudio sobre el voluntariado en la entidad y se elaboró un DAFO (análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en relación con la gestión del voluntariado.

A raíz de ese análisis se detectó la necesidad de dotar a la organización de un Plan de gestión del voluntariado acorde con sus necesidades y expectativas. A la vez, se

consideró necesaria la elaboración de un documento (protocolo de actuación) que determinara los diferentes procesos de la gestión del colectivo.

El personal técnico, las personas responsables del voluntariado y los propios voluntarios y voluntarias participaron en la elaboración del Plan de gestión del voluntariado de la entidad. Todos ellos tuvieron una presencia activa en los diferentes encuentros y también se realizaron aportaciones desde las sedes autonómicas.

El *Manual de gestión del voluntariado* pretende ser una guía práctica para las personas responsables de este colectivo. El principal objetivo de su elaboración fue conseguir la sistematización en el funcionamiento de esta área y la aplicación de esta guía práctica en las sedes estatales.

El resultado ha sido la creación de un instrumento útil, que proporciona una metodología y unas herramientas para aplicar en cada etapa. Al mismo tiempo, el manual ofrece un modelo común para la gestión del voluntariado en todo el territorio del Estado español.

Una vez creado, el manual se distribuyó por las diferentes sedes territoriales junto con una carta explicativa que indicaba la obligatoriedad de su aplicación.

Las visitas periódicas a las sedes autonómicas y las reuniones con las diferentes personas responsables y el voluntariado tienen como objetivo dinamizar su aplicación y resolver, mediante apoyos específicos, las dificultades que puedan ponerse de manifiesto.

FIGURA 1: ELEMENTOS UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

Fuente: Médicos del Mundo

El manual fue elaborado a partir de los siguientes elementos:

- Seguimiento de las pautas del Plan de gestión del voluntariado.
- Recopilación de aportaciones en diferentes encuentros y reuniones organizativas.
- Búsqueda de documentación sobre el tema (libros y artículos).
- Recopilación de experiencias de otras organizaciones de voluntariado y de la Plataforma del Voluntariado de España.
- Recopilación de las aportaciones de técnicos o técnicas, responsables de voluntariado y personas voluntarias de las diferentes sedes territoriales.

FIGURA 2: ALGUNOS POSIBLES MODELOS PARA LAS DIFERENTES ETAPAS DEL CICLO DE VOLUNTARIADO

Fuente: Médicos del Mundo

- Modelo de ficha para la campaña de captación.
- Modelo de ficha para el voluntariado (en la que se recogen los datos de la persona voluntaria, su formación y experiencia y sus preferencias y disponibilidad).
- Modelo de compromiso de colaboración voluntaria.
- Modelo de carnet de voluntariado.
- Modelo de certificado de acción voluntaria.
- Propuesta de contenidos del curso básico de formación del voluntariado.
- Propuesta de contenidos de cursos específicos de formación del voluntariado.
- Cuestionario de evaluación de cursos de formación.

Contenidos y aplicación del manual

Las sedes territoriales siguen el *Manual de gestión del voluntariado* poniendo en práctica las diferentes acciones que se proponen, bien directamente, bien con la ayuda de la sede estatal. Por ejemplo, en ocasiones, puede dar la formación el personal remunerado de la sede territorial, pero también puede combinarse con sesiones de personas externas o de la sede estatal, etc.

El manual muestra una visión general de la gestión del voluntariado y del ciclo de las personas voluntarias en la entidad, que se adapta a su vez a las especificidades de cada sede.

Aunque el manual es de obligado cumplimiento, su contenido no es rígido, ya que es posible introducir cambios en los procedimientos si suponen un beneficio y una mejora para la gestión global del voluntariado.

El itinerario de la persona voluntaria que plantea el manual incluye las etapas siguientes:

- **Sensibilización, convocatoria y captación:** Se proponen una serie de acciones, que consisten en analizar la situación, definir las necesidades de la organización y realizar una evaluación posterior a la campaña de captación. Se recogen los diversos métodos de captación y se establece una comparación entre ellos.

- **Acogida, formación, incorporación, seguimiento y reconocimiento:** Se incluyen consejos para el proceso de acogida, por ejemplo para la entrevista inicial y las sesiones de grupo. Se explica el proceso de formación, se proporcionan instrucciones para la incorporación del voluntariado y se incluyen ejemplos de reconocimiento.

Además de esto, se concretan acciones y se ofrecen consejos sobre cómo enfocar la comunicación (interna y externa), la sensibilización, las acciones de seguimiento

y evaluación del voluntariado, etc. En el caso del seguimiento, por ejemplo, se dan argumentos sobre la importancia de que las delegaciones elaboren informes cuatrimestrales y anuales, que posteriormente serán la base para la realización del informe global estatal de la entidad.

El manual se complementa con algunas orientaciones sobre conceptos básicos del asociacionismo y el voluntariado, y ofrece una visión del marco legal de la entidad.

FIGURA 3: MODELO DE FICHA PARA CAMPAÑA DE CAPTACIÓN

Fuente: Médicos del Mundo

Fecha	
Programa	
Responsable	
Descripción del puesto	
Finalidad y objetivos que se persiguen con el puesto	
Responsabilidad y deberes del puesto	
Sistema de relación/coordinación y subordinación a responsables	
Sistema de supervisión de la actividad	
Titulación, formación y capacitación	
Edad y sexo	
Experiencia	
Tiempo semanal requerido	
Duración prevista de la actividad	
Perfil psicológico, actitudes, valores, etc.	
Otros	

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Un manual de gestión del voluntariado puede proporcionar a las personas responsables de este colectivo una visión global sobre el ciclo del voluntariado. Al mismo tiempo, les ofrece los conocimientos, los materiales y las herramientas necesarios para desempeñar su función.
- La creación de pautas comunes ofrece a las delegaciones un marco único de actuación y patrones que facilitan la gestión del voluntariado. La adecuación de estas pautas a la realidad específica de cada lugar puede ser necesaria en algunos casos.
- La utilización de herramientas comunes, adecuadas a cada una de las etapas del ciclo del voluntariado, aporta datos homogéneos de todas las delegaciones: a partir de la información puntual y de las evoluciones se pueden elaborar diagnósticos, etc.
- La elaboración del manual teniendo en cuenta las experiencias de las delegaciones permite proporcionarles un instrumento más próximo a su realidad y facilita su posterior aplicación.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Médicos del Mundo

Personas voluntarias: 685

Misión: Médicos del Mundo es una asociación de solidaridad internacional, independiente, regida por el derecho fundamental de todas las personas a la salud y a una vida digna.

Principales actividades: Las líneas de actuación de Médicos del Mundo son:

- Emergencias
- Proyectos de acción humanitaria
- Proyectos de desarrollo
- Cuarto mundo
- Sensibilización de la opinión pública y educación para el desarrollo

El voluntariado en la entidad: Médicos del Mundo se define como una organización de voluntariado. En este sentido, pretende que el voluntariado participe en todos los ámbitos y no se limite a la actuación en las actividades de los programas en los que actúa.

El voluntariado puede realizar actividades en las cinco líneas básicas de Médicos del Mundo: emergencias, sensibilización y denuncia, exclusión social, cooperación internacional y apoyo en la sede.

En lo que respecta a la gestión del voluntariado, hay un responsable estatal y uno en cada Junta territorial.

Para más información: www.medicosdelmundo.org

Manual de Gestión del Voluntariado (disponible en la página web)

Manual de Formación Básica del Voluntariado

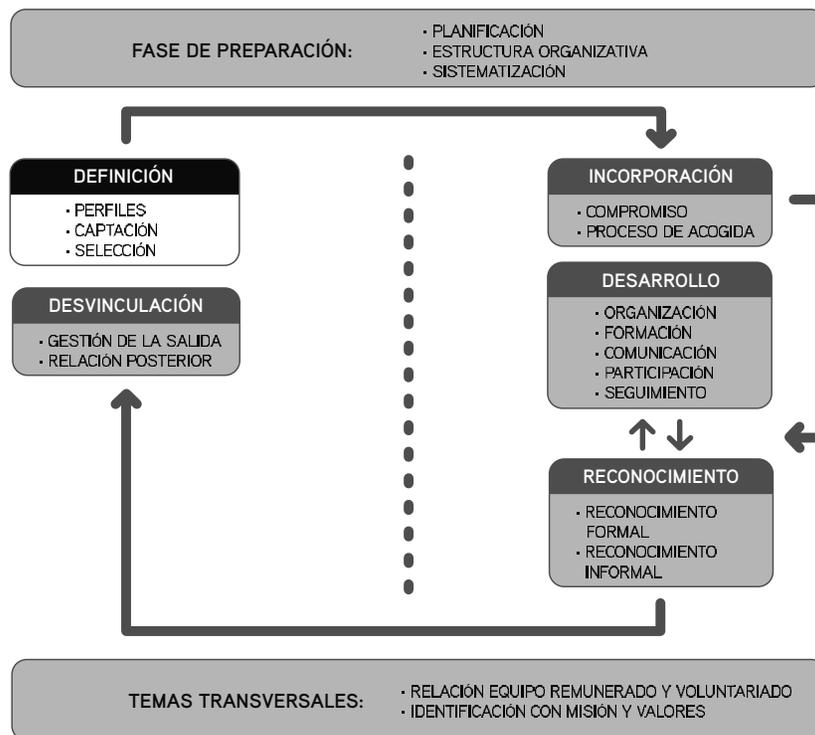
Folleto de información sobre voluntariado en Médicos del Mundo



BUENAS PRÁCTICAS EN
LA DEFINICIÓN

4

BUENAS PRÁCTICAS EN LA DEFINICIÓN



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

5. La definición de perfiles y responsabilidades organizativas del voluntariado

FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE SCOUTS DE ESPAÑA (ASDE)

Ámbito de actividad:

educación en el tiempo libre



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Dentro de las organizaciones existe una multiplicidad de posibilidades en lo que se refiere a la participación del voluntariado en la estructura de gestión y a las responsabilidades. En una entidad en la que la parte técnica (especialmente a nivel directivo) es prácticamente nula, la especificación de los diferentes cargos, con sus funciones y requisitos, ayuda a clarificar cómo organizarse. A su vez, informa al voluntariado sobre cómo puede evolucionar.

La existencia de un núcleo gestor voluntario hace que la utilidad de definir los puestos sea aún mayor. Por un lado, el voluntariado sabe cuál es su compromiso en cuanto a responsabilidades y funciones al asumir un cargo. Por otro, se evitan los espacios sin responsable identificado.

En el caso de la Federación de Asociaciones de Scouts de España (ASDE), con una estructura en tres niveles y con presencia en todo el territorio estatal a través de grupos locales, de no existir una coordinación y un apoyo desde las áreas de Recursos Humanos, se podría propiciar una heterogeneidad en la gestión de las entidades que se trasladaría especialmente a la definición de los cargos y las funciones voluntarias. En primer lugar, las entidades de base cuentan con la organización federada a la que están afiliadas, pero también con el apoyo institucional de la federación estatal, que marca las líneas comunes.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La estructura organizativa: un elemento clave

La Federación de Asociaciones de Scouts de España actúa como estructura de tercer nivel que agrupa diferentes organizaciones federadas (16) distribuidas por todo el territorio español. Éstas, a su vez, cuentan con diferentes grupos de base formados mayoritariamente por personas voluntarias.

La puesta en marcha del proceso de identificación de perfiles de voluntariado, para describir sus características, facilitó la reflexión general sobre la estructura de la entidad y su forma de organización.

Objetivos esperados

Recientemente se identificó la necesidad de unificar criterios y funciones para:

- homogeneizar los cargos y puestos de personas voluntarias de la entidad en los diferentes niveles;
- dar apoyo a las federaciones y organizaciones de base con una orientación sobre las tareas y funciones esperadas de los diferentes cargos voluntarios;
- facilitar la labor de los cargos responsables, informándoles previamente sobre las implicaciones de asumir cada uno de los cargos voluntarios: compromiso, requisitos, etc.;
- facilitar la detección de necesidades formativas individuales al tener explicitadas las capacidades o habilidades requeridas en cada nivel. De esta manera, se pueden poner en marcha acciones específicas cuando un responsable asume un cargo en un área que requiere formación específica.

FIGURA 1: LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



¿Por qué desarrollar un catálogo de cargos, funciones y perfiles?

1. Para conocer las responsabilidades de cada adulto.
2. Para orientar el compromiso.
3. Para orientar la captación y la selección.
4. Para orientar la formación.

Fuente: *Catálogo de cargos, funciones y perfiles*, ASDE, 2005

La elaboración del catálogo: equipo y formato

El *Catálogo de cargos, funciones y perfiles* de ASDE es fruto de un proceso que se coordinó y revisó conjuntamente desde el Servicio Federal de Recursos Humanos Adultos y Crecimiento y desde el Área de Comunicación e Imagen.

Los contenidos fueron elaborados por un equipo de 17 personas, que agrupaba a diferentes responsables de varias áreas de la entidad:

- Una persona del Equipo de Desarrollo de la Política de Recursos Humanos (en el ámbito federal).
- Una persona del Equipo Federal de Formación.
- Una persona del Servicio Federal de Recursos Humanos Adultos y Crecimiento.
- Una persona del Departamento Técnico de ASDE.
- Trece responsables de cinco federaciones autonómicas.

Los perfiles de voluntariado están clasificados en el organigrama de ASDE según el nivel: cargos federales, cargos de las organizaciones federadas, cargos de los grupos, cargos de las secciones y otros cargos. Dentro del catálogo se describen los diferentes perfiles para los cargos organizativos a partir de:

- Funciones básicas
- Características genéricas
- Responsabilidades

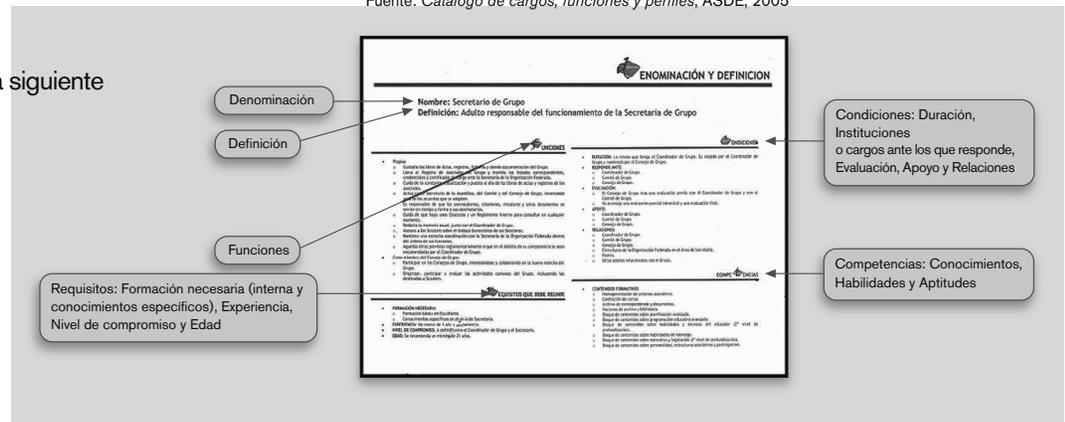
Cada una de las fichas incluye la siguiente estructura:

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Es posible realizar una descripción de perfiles básicos de voluntariado y establecer las características de los cargos voluntarios comunes en toda una entidad de ámbito estatal y sus organizaciones de base. Es recomendable que la unificación de criterios se lleve a cabo mediante un proceso conjunto.
- La definición de perfiles de voluntariado facilita los procesos de selección y la promoción de los diferentes cargos de la organización. A su vez, sirve para marcar desde la entidad las responsabilidades concretas y el voluntariado sabe qué asume al incorporarse o al cambiar de cargo.
- El establecimiento de competencias básicas en cada uno de los perfiles voluntarios es un punto de partida para determinar las necesidades formativas o los requisitos de cada cargo.

FIGURA 2: EJEMPLO DE FICHA DE DEFINICIÓN DE CARGOS

Fuente: *Catálogo de cargos, funciones y perfiles*, ASDE, 2005



INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Federación de Asociaciones de Scouts de España (ASDE)

Personas voluntarias: 8.370

Misión: ASDE es una federación de carácter educativo/formativo en el tiempo libre infantil y juvenil. Recibe el apoyo de un voluntariado joven y adulto y favorece el desarrollo del escultismo en España, a través de programas instructivos basados en la educación para la salud, la integración social y la igualdad de oportunidades, la educación medioambiental, la educación para la paz y el desarrollo y la promoción de la calidad de la vida.

Pretende contribuir a la formación integral de los niños, niñas y jóvenes, ayudándoles a desarrollar plenamente sus posibilidades intelectuales, sociales, físicas, afectivas y espirituales, como personas y como ciudadanía responsable con su entorno.

La federación está compuesta por 16 organizaciones cuya finalidad es la puesta en práctica del escultismo a través del método scout, utilizando como unidad funcional el grupo scout.

Principales actividades: ASDE lleva a cabo dos tipos de proyectos, los que ejecuta de forma directa con sus propios recursos y subvenciones y los que ejecuta de forma indirecta a través de sus organizaciones federadas (y grupos scout), para los que también capta recursos.

Las áreas principales de actuación son:

- Educación en valores
- Infancia, derechos y participación infantil
- Convivencia, interculturalidad y tolerancia
- Educación para la salud
- Medio ambiente
- Educación para la paz y el desarrollo
- Cooperación internacional

El voluntariado en la entidad: ASDE cuenta con un modelo organizativo muy marcado por el escultismo, especialmente en relación con el voluntariado. Dentro del modelo educativo tiene especial importancia el hecho de que los propios educadores o educadoras, los monitores o monitoras, así como el resto de las personas responsables y cargos sean voluntarios y voluntarias que asumen esas responsabilidades, muchos de ellos después de haber experimentado el proceso como usuarios o usuarias.

Para más información: www.asde.es

Compromiso Federativo, 1999

Catálogo de cargos, funciones y perfiles, 2005

6. La selección del voluntariado a partir de perfiles previamente definidos

INTERMÓN OXFAM (IO)

Ámbito de actividad:

cooperación al desarrollo



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La siguiente experiencia refleja una necesidad que es a la vez uno de los retos para muchas organizaciones que cuentan con voluntariado. Antes de incorporar a una persona voluntaria a la entidad, existe una fase previa en la que tanto la organización como la persona interesada contrastan la información, sus necesidades y los requisitos para determinar el posible ajuste entre intereses. La selección del voluntariado no consiste en filtrar a los candidatos que podrían encajar, sino también en determinar dónde y por qué.

El proceso de definición previa de necesidades y el establecimiento previo de los perfiles requeridos es positivo para las entidades. De este modo, se visualizan mejor las tareas que desarrollarán posteriormente las personas colaboradoras y el apoyo que representan para la entidad, se asegura su satisfacción respecto a la tarea desarrollada y se facilita su coordinación. Asimismo, con ofertas de voluntariado específicas, como se describe a continuación, la persona interesada tiene una información clara sobre las expectativas de la entidad y sus posibilidades de encajar en ella.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La política de voluntariado integrada en la política de recursos humanos

Durante el año 2004, el Consejo de Dirección de Intermón Oxfam promovió la revisión y actualización de la política y el Plan del voluntariado de la entidad. Para ello, se formó un grupo de reflexión con voluntarios, voluntarias y personas contratadas. Se incorporaron sus propuestas sobre el papel del voluntariado en la organización, lo cual permitió mejorar aspectos de la política de voluntariado de IO (se renovó la anterior, de 1998).

A partir de las políticas de recursos humanos diseñadas para todos los equipos y miembros del equipo operativo, se han adaptado procedimientos y acciones específicas para el voluntariado, con el objetivo de adecuarse a su realidad concreta y siempre entendiéndolo como colectivo integrante del global del equipo organizativo.

El objetivo de esta política de voluntariado es recoger:

- principios básicos del voluntariado en la organización;
- especificidades del voluntariado en relación con el resto del equipo;
- mecanismos de relación entre la entidad y cada persona voluntaria.

Para coordinar estos esfuerzos, además de los responsables de Recursos Humanos presentes en las siete delegaciones y en la mayoría de los comités locales, la organización cuenta con un programa de voluntariado y una persona responsable del voluntariado en la sede central, lo cual permite una coordinación estatal.

La definición de perfiles y el modelo de voluntariado en la entidad

En el marco de la política organizativa, se establece que la incorporación de personas voluntarias estará condicionada por la realización de actividades concretas.

Por este motivo, es prioritario contar con una serie de tareas y responsabilidades definidas para los diferentes puestos de voluntariado. La organización cuenta con la descripción de puestos voluntarios junto con el perfil y los requisitos necesarios para cada uno, en base a los cuales se procede a la selección. La descripción de los perfiles de voluntariado establece:

- qué personas se necesitan;
- qué tareas concretas hay que desarrollar;
- cuáles son los requisitos necesarios: conocimientos, experiencia, disponibilidad horaria, etc.

La determinación de las necesidades de personas voluntarias y de perfiles adecuados desencadena el proceso de incorporación, que comienza estableciendo contacto con personas interesadas que cumplan los requisitos solicitados. Además de los canales establecidos para la captación y difusión (web, tableros de anuncios, difusión local, etc.) también se utilizan, en caso necesario, campañas activas de búsqueda de personas voluntarias o perfiles concretos.

La incorporación implica un proceso de selección que garantice que la persona voluntaria se ajusta al puesto y/o las funciones requeridas, así como comprobar la motivación respecto a la organización y las posibilidades de futura integración.

Política de voluntariado de Intermón Oxfam, junio de 2005

Los elementos clave que siempre se incluyen en el proceso de selección son:

- La información sobre las actividades de la entidad y del voluntariado.
- La definición de las tareas que hay que desarrollar y el perfil necesario.
- La realización de una entrevista de selección.
- La información a la persona voluntaria de sus compromisos y derechos.

FIGURA 1: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE VOLUNTARIOS Y VOLUNTARIAS

Fuente: Elaboración propia a partir de la política de voluntariado de IO, junio de 2005



Para llevar a cabo esta selección e informar a las personas interesadas de las necesidades de voluntariado, la entidad publica sus ofertas a través de su página web y otros canales, especificando siempre los puntos siguientes:

- Nombre del puesto e información detallada del equipo y el lugar geográfico.
- Tareas que hay que realizar.
- Requisitos de las personas interesadas (según puesto): compromiso, intereses, disponibilidad, formación y conocimientos, habilidades y capacidades, etc.
- Datos de contacto.

La gestión del voluntariado desde la sede

Desde la sede central en Barcelona, el Área de Comunicación Interna y Desarrollo Institucional (ACIDI) del Departamento de Recursos Humanos se responsabiliza de la coordinación del voluntariado. Entre sus funciones se incluye el establecimiento de procedimientos que faciliten la definición de los puestos voluntarios y las líneas generales para los procesos de incorporación y formación de los voluntarios y las voluntarias.

La coordinación del voluntariado tiene como objetivo ofrecer herramientas estandarizadas y establecer una definición global para las responsabilidades y funciones de las personas voluntarias y su ciclo en la entidad. Sin embargo, la relación con el colectivo se realiza en el ámbito local, en cada departamento, sede o comité, lo cual permite una cierta adaptabilidad o flexibilidad según la situación concreta.

La gestión del voluntariado en IO se estructura en líneas de actuación agrupadas en ocho ámbitos: Incorporación, Acogida e integración, Formación y desarrollo, Seguimiento y evaluación, Reconocimiento, Participación, Comunicación interna y Salida.

FIGURA 2: OFERTA DE VOLUNTARIADO

Fuente: Intermón Oxfam, 2006

de ## de 2006

Voluntarios/as para el equipo de RR.HH. de la sede ##

Tareas que hay que desarrollar:

- Cubrir las necesidades de voluntarios/as del comité o la sede: difusión de ofertas, anuncios, entrevistas, dar respuesta a personas interesadas, etc.
- Organizar las acciones formativas del comité o la sede (calendario, material, etc.).
- Coordinar la incorporación, acogida y seguimiento del voluntariado.
- Controlar altas y bajas de voluntariado para actualizar la base de datos.
- Difundir herramientas de comunicación interna (revista interna, boletín, etc.).
- Mantener contacto/coordinación con la responsable de RR.HH. de la sede.

Necesitamos a personas que dispongan de:

- Motivación por: solidaridad, cooperación al desarrollo y lucha contra la pobreza.
- Compromiso estable de 4 a 8 horas semanales, durante un período mínimo de 9 meses.
- Formación y/o experiencia en psicología, pedagogía o RR.HH.
- Ofimática a nivel de usuario.
- Capacidad de comunicación y habilidad para las relaciones interpersonales.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Si estás interesado/a, envíanos tus datos personales indicando tu formación y experiencia, antes del ## de ##, al e-mail #####@intermonoxfam.org o bien por correo postal indicando la referencia. Es importante que nos indiques cuál es tu disponibilidad horaria.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- El establecimiento de unas pautas mínimas en cuanto a la realización de procesos de selección puede evitar que se reinvente continuamente la sistematización del proceso (por diferentes personas, a lo largo del tiempo, etc.). Este aspecto es especialmente relevante en aquellas organizaciones que cuentan con diferentes sedes o delegaciones. Esta experiencia muestra una unificación de criterios y procesos en una entidad en la que han crecido progresivamente las sedes territoriales.
- La elaboración de perfiles detallados facilita el proceso de selección en las organizaciones que cuentan con una oferta de puestos de voluntariado amplia y continua.
- La existencia de perfiles es útil para homogeneizar el trabajo en diferentes delegaciones y, sobre todo, en los comités de tamaño más reducido donde existen funciones muy similares. De esta forma, se reduce el trabajo de las personas coordinadoras, ya que se clarifican y se priorizan las responsabilidades según cada puesto voluntario.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Intermón Oxfam (IO)

Personas voluntarias: 1.459

Misión: Contribuir a generar cambios que hagan posible el desarrollo sostenible de los países del sur y permitan alcanzar unas estructuras sociales justas en las relaciones entre los pueblos fomentando una cultura de la solidaridad.

Principales actividades: Actúa para erradicar la pobreza en el mundo practicando una solidaridad activa que apuesta por la paz y la justicia social. El objetivo último es el derecho a una vida digna, que se respete el derecho universal de toda persona a poder satisfacer sus necesidades básicas (alimentación, educación, sanidad), a gozar de la libertad y a acceder de manera igualitaria a la justicia. Intermón Oxfam actúa de forma integrada en cuatro ámbitos: Proyectos de desarrollo, Acciones de ayuda humanitaria, Actividades de comercio justo y Difusión de campañas de sensibilización.

El voluntariado en la entidad: Intermón Oxfam realiza su actividad gracias al voluntariado estable, que representa casi el 80% del equipo operativo de la entidad. Este colectivo actúa siempre en el territorio estatal de acuerdo con su política de voluntariado y cooperación, que establece que no se enviará a personas voluntarias a colaborar en el terreno. El voluntariado colabora en tiendas de comercio justo; actividades de movilización social, campañas, educación y presencia pública; comunicación y marketing; recursos humanos; gestión interna y prensa y relaciones institucionales. Además del voluntariado estable, existen colaboradores puntuales para actividades concretas. El voluntariado participa en las siete delegaciones y, en grupos reducidos, en los 40 comités locales de la entidad. Se incluye una amplia variedad de perfiles en cuanto a datos sociodemográficos, formación y experiencia.

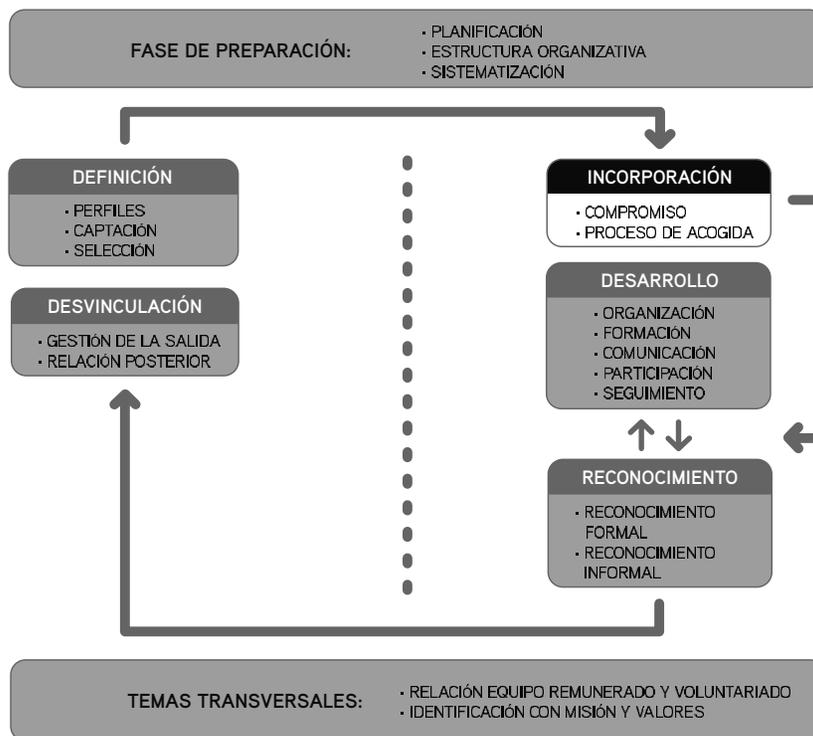
Para más información: www.intermonoxfam.org
 Memoria Resumen de actividades Intermón Oxfam
 Ofertas de voluntariado en www.intermonoxfam.org



BUENAS PRÁCTICAS EN LA INCORPORACIÓN

5

BUENAS PRÁCTICAS EN LA INCORPORACIÓN



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

7. El acompañamiento en el proceso de incorporación

PUPACLOWN, PAYASOS DE HOSPITAL

Ámbito de actividad:
salud



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La incorporación de las personas voluntarias a la entidad es un período de adaptación en el que el voluntariado conoce la organización y sus actividades y, a la vez, aprende a desarrollar su tarea.

Es positivo contar con acciones destinadas a acompañar al voluntario o voluntaria en el proceso de incorporación e integración, así como en la tarea que desarrollará dentro de la organización. Es una manera de facilitar ese primer momento que puede resultar complejo por las novedades que supone.

En Pupaclown, la selección y el acompañamiento en la incorporación se dan de forma casi paralela. En realidad, ambas fases forman parte de un proceso de conocimiento mutuo entre la entidad y la persona voluntaria que sirve para valorar las expectativas recíprocas.

Esta entidad dedica una atención especial a la gestión de la incorporación del voluntariado. El acompañamiento en esta etapa es básico, ya que se trata de un voluntariado que realizará actividades de acción directa con niños y jóvenes enfermos.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La descripción del proceso de incorporación

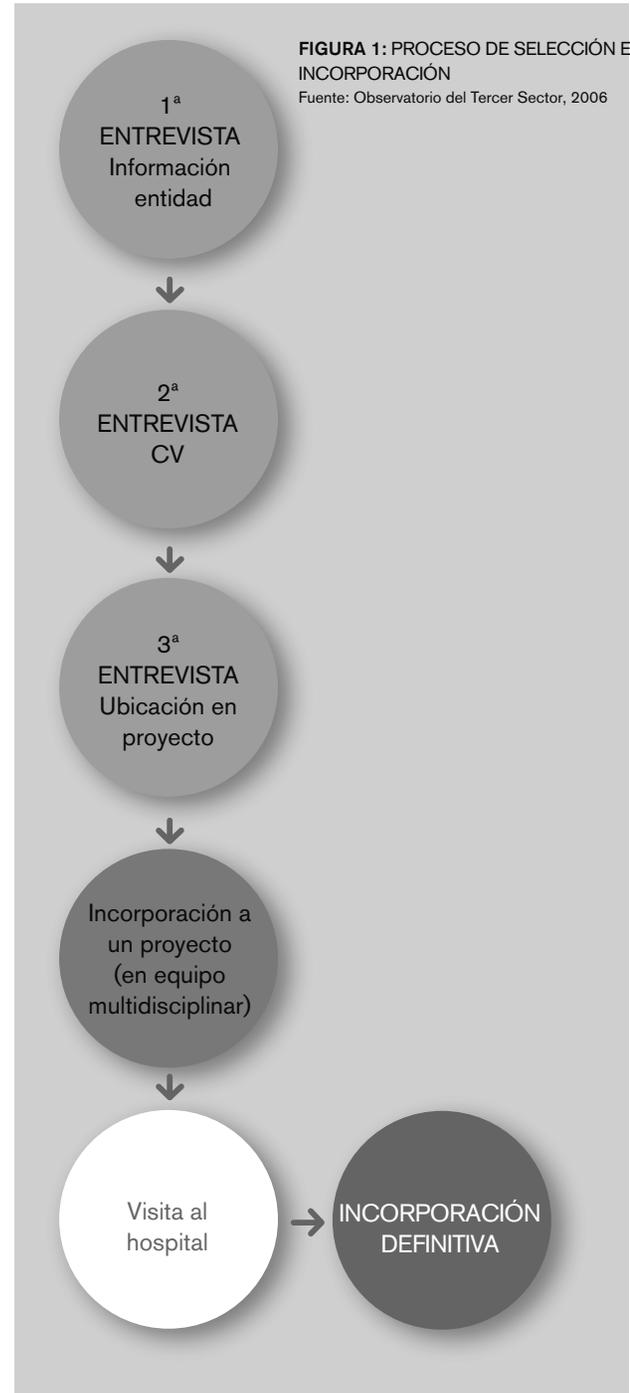
En el caso de la asociación Pupaclown, el proceso de incorporación del voluntariado se da en paralelo a la selección de las personas voluntarias. Algunas de las acciones que se llevan a cabo en la fase de incorporación a la entidad son muy prácticas y, en todo momento, se realiza un seguimiento de este proceso inicial.

Los miembros de esta organización (tanto clowns remunerados como personas voluntarias) realizan a menudo actividades en contacto directo con menores hospitalizados. Por este motivo, la responsable del voluntariado considera que las personas voluntarias deben reunir unas características determinadas y que hay que comprobar previamente que están preparadas para este tipo de experiencia.

Desde la entidad, se ha atribuido una importancia especial al proceso de incorporación, partiendo de la hipótesis de que no todo el mundo es válido para desarrollar este tipo de actividad. Esta premisa ha impulsado diferentes acciones en el proceso de incorporación, algunas de ellas en paralelo al proceso de selección. Las experiencias prácticas del voluntariado permiten evaluar si se puede esperar un encaje real de la persona voluntaria con la entidad y la actividad que realiza.

Las personas interesadas en incorporarse como voluntarias realizan una primera entrevista, en la que se les proporciona información sobre la entidad y se analiza su posible adaptabilidad a la organización. En una segunda entrevista, se analiza el currículum del candidato o candidata y su potencial, y la última sirve para realizar una ubicación inicial de la persona en un proyecto concreto, a partir de los intereses que haya manifestado y de su adecuación a los proyectos.

A continuación, cada persona voluntaria establece contacto con todo el equipo con el que llevará a cabo



su labor (los otros voluntarios y voluntarias, el personal remunerado, etc.). En este sentido, el proceso de acompañamiento sirve para poner en contacto al personal remunerado con el voluntariado antes de que forme parte activa del proyecto, ya que es imprescindible una complicidad absoluta entre los dos colectivos para el posterior desarrollo de su actividad.

El elemento más destacable de este proceso de acompañamiento es la participación en una actividad práctica previa a la incorporación definitiva del voluntariado a su tarea. La persona voluntaria visita el hospital acompañada por la responsable del voluntariado para observar la actividad que sus compañeros y compañeras y el personal remunerado realizan con menores enfermos. Sin participar directamente, puede aprender las técnicas *in situ*, en el medio en el que desarrollará su labor, y puede valorar si su incorporación a ese proyecto es adecuada.

Desde la primera entrevista hasta la incorporación definitiva de la persona voluntaria en la asociación pueden pasar unos dos meses, aunque no hay un período de tiempo preestablecido. La incorporación se produce cuando la persona voluntaria se siente preparada y la organización también considera que lo está. De esta forma se pretende garantizar la calidad de las acciones. El contacto de la persona responsable del voluntariado con las personas voluntarias durante este proceso permite un diálogo directo y un intercambio de impresiones. Esta comunicación informal es útil para detectar posibles problemas.

La importancia del proceso de acompañamiento

La presencia del personal remunerado y su acompañamiento son necesarios en las actividades en las que participa el voluntariado, ya sean dentro o fuera del hospital. Las personas voluntarias van adquiriendo responsabilidades de manera gradual, a medida que están más preparadas para el desarrollo de la actividad organizativa.

Los objetivos del acompañamiento en la incorporación son conocer al voluntariado, sus intereses, sus valores morales y sus potenciales. La ventaja de llevar a cabo este proceso es tener la certeza de que las personas voluntarias están cualificadas para las distintas actividades que van a realizar.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable de voluntariado

En este caso, hay que tener en cuenta que la vulnerabilidad de los colectivos atendidos hace imprescindible contar con unos conocimientos básicos sobre las enfermedades y necesidades de pacientes y expacientes. Facilitar información y ofrecer una preparación tanto teórica como práctica son dos elementos transversales durante el proceso de acompañamiento en la incorporación. Por este motivo, en esta etapa se realizan sesiones iniciales de formación, se transmite la información necesaria para llevar a cabo la actividad, se visita el hospital para establecer contacto directo con pacientes, etc.

El proceso de selección del voluntariado tiene un peso considerable en la incorporación. En este período, las personas voluntarias deben demostrar que tienen las cualidades necesarias para el trato directo con menores con enfermedades. En este sentido, la primera visita al hospital es clave y sirve para ver si la persona voluntaria es capaz de transmitir bienestar a los pacientes y si evita hacerles sentir “más enfermos” o “tratarlos con pena”.

La dureza de la actividad organizativa comporta algunas renuncias durante la incorporación. Es importante que las bajas se produzcan en este proceso inicial, antes de empezar a actuar en el proyecto y de establecer vínculos con menores, familiares y personal sanitario. El planteamiento del proceso de incorporación contempla la especial importancia de este aspecto en Pupaclown.

De algún modo, el acompañamiento lleva implícito un proceso de evaluación. El personal contratado por la asociación forma el equipo encargado de valorar si una

persona es o no es válida y en qué proyectos puede participar según sus características y su preparación. Esta etapa sirve de “barómetro” a la asociación, que puede valorar si se reúnen las cualidades necesarias para la actividad.

FIGURA 2: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO?

Fuente: Pupaclown

1. Sirve para garantizar los conocimientos básicos (teóricos y prácticos) necesarios para desempeñar correctamente la actividad.
2. La organización evalúa la capacidad de la persona voluntaria de llevar a cabo la actividad y la ubica en el proyecto que más se adecua a su preparación y a sus características personales.
3. La persona voluntaria valora si se siente cómoda en la realización de actividades.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- La gestión del proceso de incorporación puede condicionar positivamente la acción posterior que desarrolla el voluntariado en las entidades de atención a diferentes colectivos (enfermos, infancia, juventud, etc.). Este elemento es especialmente importante cuando el voluntariado lleva a cabo atención directa a usuarios y usuarias porque su intervención repercute en la calidad del servicio de la organización.
- Existen diversos factores que influyen en la decisión sobre el planteamiento del proceso de incorporación más adecuado en cada organización. El ámbito de actividad, el tipo de tareas que desarrolla el voluntariado en la entidad, etc., son aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se trata de determinar los recursos y medios necesarios en esta etapa.
- El proceso de incorporación del voluntariado y su acompañamiento fomenta el conocimiento mutuo. Las personas voluntarias pueden familiarizarse con la actividad y los fines de la asociación y, al mismo tiempo, hallar un apoyo en su incorporación. Por su parte, la entidad puede aprender más sobre las personas voluntarias y sus características y garantizar así su correcta selección y preparación.
- El hecho de establecer un proceso de incorporación permite ofrecer mayor información y preparación, tanto teórica como práctica, para que el voluntariado cuente con las herramientas suficientes para el desarrollo de su actividad.

Pupaclown, Payasos de Hospital

Personas voluntarias: 15

Misión: Gestionar la presencia constante de parejas de payasos profesionales que atienden a niños y jóvenes enfermos como forma de apoyo psicológico, terapéutico y de integración social. La asociación nace para paliar el estrés producido por la hospitalización y conseguir que los niños y jóvenes hospitalizados vean cubiertas aquellas necesidades que van más allá de las que cubren los profesionales sanitarios.

Principales actividades: Pupaclown realiza actividades tanto dentro como fuera del hospital.

En el hospital:

- Pupaclown niños (visitas a niños de 0 a 11 años)
- Pupajóvenes (visitas a jóvenes de 11 a 26 años, aunque también suele integrarse a gente mayor)
- Pupaquirófano (visita antes, durante y después de la operación)
- Pupaclown en procesos dolorosos (visitas durante tratamientos oncológicos con dolor)
- Talleres lúdicos (talleres variados con enfermos crónicos)

Fuera del hospital:

Actividades lúdicas, etc.

El voluntariado en la entidad: La función del voluntariado es apoyar y facilitar las tareas para las que se les requiere. Es un apoyo a las personas remuneradas que los acompañan, siempre en actividades de distracción y lúdicas.

Para más información: www.pupaclown.com

8. La valoración del compromiso del voluntariado

FUNDACIÓN ADSIS

Ámbito de actividad:

intervención social



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Dentro del proceso de incorporación del voluntariado se incluye el compromiso. Una organización formaliza por escrito ese compromiso a través de un documento en el que tanto la persona como la entidad asumen sus derechos y obligaciones al inicio de la colaboración voluntaria.

Es necesaria la conciencia organizativa de que el compromiso va más allá de la firma de un documento. En el caso de Adsis se es consciente de que el compromiso formal es sólo una herramienta que ayuda a fortalecer el compromiso real esperado de la colaboración voluntaria. Adsis no sólo considera la dedicación de una nueva persona voluntaria, sino también su propio compromiso organizativo hacia la nueva persona colaboradora en coherencia con los valores e ideales de la entidad.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

Cada centro de la Fundación Adsis es autónomo en el proceso de selección y en la relación con el voluntariado, con el que se realiza el primer contacto a nivel de base. Sin embargo, algunos nuevos canales (por ejemplo la página web) han incrementado el número de interesados y parte de la captación y coordinación se ha centralizado. Un elemento común entre los diferentes centros es el concepto de voluntariado Adsis y la formalización del compromiso. Por ello, todas las personas que se unen a la entidad como voluntarios o voluntarias siguen un proceso de incorporación y acogida similar, mediante el cual entran en contacto con su filosofía organizativa y su actuación.

Las personas constituyen el eje central del trabajo organizativo, y este principio no se orienta exclusivamente a los colectivos a los que dirigen sus programas de intervención o acción social, sino que también se ve reflejado en la relación con el voluntariado. La experiencia voluntaria se valora como proceso, y se pone un énfasis especial en la relación y el trato personales, sobre todo en la primera etapa del voluntariado en la entidad.

El trato que damos al voluntariado es básico, no sólo cuando están actuando en los programas, sino en toda la organización. Para ello, todas las personas deben ser conscientes de la importancia de la acogida y la atención desde el primer momento. La persona que atiende al teléfono, cuando llama alguien interesándose, debe comunicarse siguiendo la línea de los valores de Adsis y transmitirlos. Todo ello influye en la percepción que posteriormente el voluntariado tendrá de la organización y muestra la coherencia. No podemos poner como excusa el día a día para no tener presente el acompañamiento.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable de voluntariado

Aunque es en el momento de la incorporación cuando se formaliza el compromiso, desde la entidad se debería ser consciente de que se trata de una tarea de motivación constante, adaptada a la realidad de cada persona. Por ello se da mucha importancia al seguimiento posterior de la persona voluntaria, para mantener el compromiso activo. En el caso de Adsis, por ejemplo, existe la figura del animador del voluntariado, que acompaña a un grupo en todo su proceso voluntario. El acompañamiento debería estar siempre presente para que la persona “se sienta a gusto y valorada”, pero especialmente en el momento de la incorporación, que es cuando ambas partes se comprometen en la relación.

El voluntariado se configura en torno a tres ejes:

- 1) Formación, como un proceso de educación en valores.
- 2) Acción, como espacio de participación y construcción social.
- 3) Relación, como un componente de los equipos y los grupos de trabajo en los proyectos.

La incorporación del voluntariado: acogida y compromiso

La importancia de la acogida se materializa en el pack de bienvenida a las personas voluntarias:

- Carnet de voluntario/a
- Elemento distintivo de Adsis (actualizado anualmente)
- Compromiso de colaboración voluntaria (CCV)
- Carta del voluntariado (estatuto del voluntario/a)
- Información global y específica del programa (folletos, boletines, memoria resumida, etc.)

El carnet y el elemento distintivo favorecen que la persona se sienta parte del grupo al que se ha incorporado. El elemento distintivo consiste en un pequeño detalle, con la imagen de la organización, que se ofrece al voluntariado que se incorpora como símbolo de su pertenencia a la comunidad de voluntariado de la entidad. El regalo es distinto cada año y, recientemente, se han elaborado

objetos como fundas para teléfonos móviles, una alfombra para el ratón del ordenador, etc.

Los dos documentos (el compromiso y la carta) reflejan las características del compromiso asumido, las finalidades y las directrices de la fundación y su concepto de voluntariado.

FIGURA 1: LA CARTA DEL VOLUNTARIADO

- Es el resultado de un proceso de reflexión por parte de la organización: el contenido compromete a la entidad y contribuye a crear las expectativas del voluntariado.
- Complementa, con la concepción del voluntariado, el plan de formación y las relaciones con la organización, los mínimos expresados en el CCV.
- Debe expresar la realidad de la organización, no el ideal al que se aspira.
- Debe reflejar la visión que tiene la entidad del voluntariado de forma coherente con los valores organizativos.
- Incluye: *Breve historia, Introducción, Naturaleza y elementos, Procedimientos y relaciones.*



FIGURA 2: EL COMPROMISO DE COLABORACIÓN VOLUNTARIA (CCV)

- Define el compromiso que ambas partes desean contraer para que la relación entre la entidad y la persona voluntaria sea lo más clara y provechosa posible.
- Es una herramienta que pretende fortalecer el compromiso del voluntario o voluntaria.
- Refleja la voluntad de la organización de que lo que aparece en el documento sea coherente con los valores organizativos.

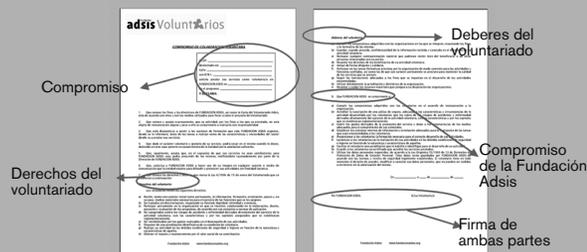
Es importante:

- formalizarlo por escrito y firmarlo;
- recordar que no es un contrato de trabajo.

Debería expresar:

- el conocimiento de los objetivos y las directrices de la organización;
- las causas y la finalidad del compromiso;
- los derechos y deberes de la persona voluntaria;
- los compromisos de la organización;
- criterios y aspectos legales sobre el voluntariado, la protección de datos e imagen, etc.

Puede incluir otros elementos, como la definición de la actividad que debe desarrollar el voluntariado y una breve descripción del puesto y las tareas.



El voluntariado Adsis está constituido por hombres y mujeres que, en calidad de voluntarios y voluntarias, participan en la acción social de Fundación Adsis y se implican en un compromiso transformador de la realidad. Las personas voluntarias participan de la misión de Adsis en la acción social, la asumen, la fortalecen, la hacen viva. Son multiplicadores de las actuaciones de Adsis e impulsores de un concepto de sociedad basado en los valores de la fraternidad, la solidaridad, la justicia social y el valor de la persona. Entendemos el voluntariado como un proceso que, desde una experiencia concreta de compromiso solidario, nos impulsa al crecimiento y al desarrollo personal, nos abre a interrogantes y a la búsqueda de sentido para la propia vida y la historia, a cada uno en su propio momento vital.

Carta del voluntariado, Fundación Adsis



Fotografía: Adsis

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- La visualización del compromiso puede ir más allá de la formalización por escrito (firma del Compromiso de colaboración voluntaria) de un acuerdo entre ambas partes. El documento constituye un elemento tangible de ese compromiso, aunque hay aspectos más informales que son igual de importantes.
- La buena acogida al voluntariado mediante diferentes acciones de bienvenida es importante como muestra del estilo de la entidad y de sus valores.
- El hecho de ofrecer inicialmente al voluntariado elementos que favorezcan su sentimiento de pertenencia a la organización (más allá del equipo en el que colabore) puede influir en su trayectoria y desarrollo.
- La existencia de figuras de referencia en cada centro de actividad (por ejemplo, animadores de voluntariado, coordinadores y coordinadoras provinciales, etc.) es un apoyo visible para las nuevas personas voluntarias. Además, su presencia indica la importancia que tiene el acompañamiento durante la acogida.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fundación Adsis

Personas voluntarias: 578

Misión: Construir una sociedad más justa y solidaria mediante la promoción integral de personas y grupos empobrecidos y excluidos. Esta labor se lleva a cabo a través de procesos de desarrollo individual y colectivo, basados en la relación cercana, el acompañamiento y el servicio eficiente.

Se apuesta especialmente por la implicación de los jóvenes, y se realizan, junto con otras personas y organizaciones, programas de acción social, educativos y de cooperación al desarrollo.

Principales actividades: Se llevan a cabo cuatro tipos de acciones.

- Servicios sociales para el conjunto de la población más necesitada y para colectivos en situación de inadaptación o marginación.
- Promoción del voluntariado social.
- Programas de solidaridad y de cooperación con países en vías de desarrollo.
- Proyectos y programas de cooperación internacional con el resto de países relacionados con los fines de la fundación.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado participa en los diferentes programas de la entidad según la sede, mayoritariamente en grupos. Cada equipo de voluntariado cuenta con un animador que actúa como referente y le acompaña en su experiencia. En todas las provincias existe la figura de coordinación del voluntariado, además de la coordinación general, para dar apoyo a los centros y ocuparse de elementos comunes. Además, se establecen otros canales de relación, como los encuentros de voluntariado a diferentes niveles y la red de relaciones. El voluntariado se configura en torno a tres ejes: formación, acción y relación.

Para más información: www.fundacionadsis.org

Carta del voluntariado de la Fundación Adsis

9. El paso por diferentes servicios en la incorporación del voluntariado

ARRELS FUNDACIÓN

Ámbito de actividad:

personas sin hogar



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

En el proceso de incorporación del voluntariado a la entidad es importante una acogida adecuada. En la siguiente experiencia, la persona voluntaria empieza a desarrollar su tarea con un acompañamiento inicial que le sirve para situarse en la organización.

Por otro lado, el hecho de contar con procesos de incorporación sistematizados, que definan exactamente los pasos que hay que seguir, es un factor que incide positivamente en la entrada de la persona voluntaria en la actividad organizativa. Arrels Fundación opta por dar a conocer la entidad y la actuación que desarrolla el voluntariado mediante el paso por los diferentes servicios de un programa. De este modo, se consigue dar a conocer mejor el conjunto de la labor y la persona voluntaria cuenta con experiencia en los diferentes servicios, lo cual facilita la asignación de la ubicación definitiva.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

Algunos aspectos clave en el proceso de incorporación

Cuando un voluntario o voluntaria se incorpora a Arrels, la entidad le presenta claramente sus requisitos, le transmite la importancia del trabajo en equipo y le solicita un compromiso mínimo de un servicio semanal durante un año.

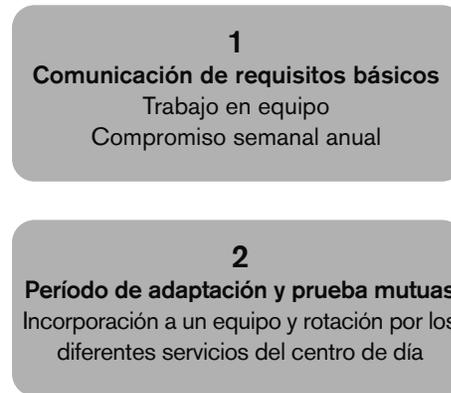
Una vez confirmada su colaboración, la persona voluntaria se incorpora a un equipo y se la pone en contacto con la persona coordinadora. A la vez, empieza un período de adaptación y prueba mutuas, durante el cual el voluntariado valora su incorporación tras conocer la realidad de la labor dentro del ámbito de la actividad organizativa (personas sin hogar).

En principio, el desarrollo de la actividad en la propia entidad y el contacto con un gran número de personas usuarias facilitan el primer acercamiento al colectivo y la familiarización con el tipo de trato. Por este motivo, la incorporación del voluntariado al programa de calle (equipo que atiende a las personas sin hogar fuera del centro) no es directa, sino que se precisa una experiencia mínima de un año en el seno de la entidad. La participación en el Centro Abierto (centro de día de atención a personas sin hogar) es pues un paso necesario y una vía de acceso a otros programas. Se procura que las personas voluntarias se incorporen al Centro Abierto y vayan rotando por sus diferentes servicios por las razones siguientes:

- Para ellas supone un método de aprendizaje, no sólo de habilidades técnicas, sino sobre todo de la cultura del servicio, gracias a la cual aprenden a “saber estar” al lado de las personas a las que atienden.
- Tienen la oportunidad de recibir más apoyo organizativo (presencia de otros voluntarios o voluntarias y personas de referencia muy estables, visibles y fijas).

FIGURA 1: ELEMENTOS CLAVE DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN

Fuente: Arrels Fundación



- Viven situaciones diversas en las que pueden experimentar y de las cuales pueden aprender acompañadas de otros miembros del voluntariado con mayor experiencia (situaciones conflictivas, etc.).
- Están en la sede de la entidad, donde también se encuentran sus oficinas. De esta manera, tienen una relación más directa con las personas responsables de la organización.

La rotación dentro del Centro Abierto me sirvió para conocer todos los servicios que ofrece Arrels y, al mismo tiempo, para tratar con personas usuarias en distintas situaciones. De esta forma es más fácil ir las conociendo mejor, poco a poco. Y creo que a las personas usuarias también les resulta positivo ver cómo la misma persona se relaciona con ellas desde los diferentes servicios: un día en el botiquín, otro día desde el juego, etc.

Fragmento de una entrevista con una persona voluntaria

La incorporación al equipo de voluntariado y las personas de referencia en la organización

Los equipos de voluntariado del Centro Abierto están estructurados según cuadros horarios establecidos para cada día de la semana y por turnos (por ejemplo, el lunes por la tarde, el martes por la mañana, etc.). El voluntariado que se incorpora pasa a formar parte de uno de esos equipos.

El Centro Abierto cuenta con seis personas coordinadoras de día (una para cada día de lunes a sábado), también voluntarias, que realizan las funciones de coordinación del voluntariado del centro.

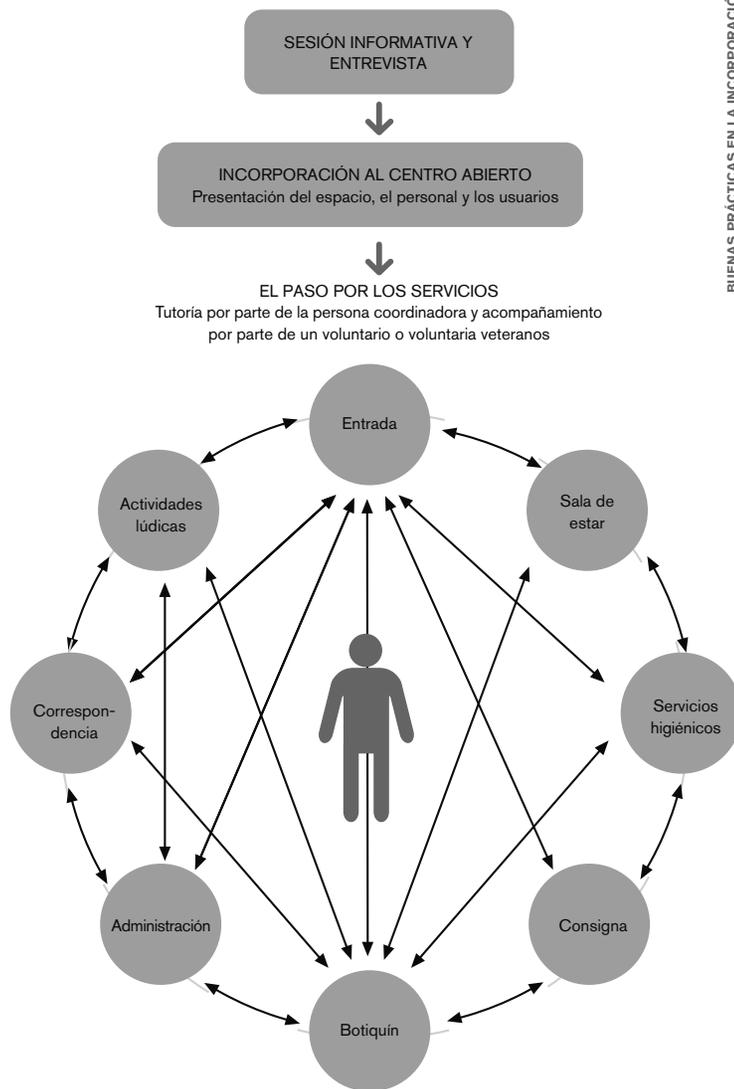
La persona coordinadora correspondiente y las personas educadoras del centro son los referentes para cualquiera que se incorpore. Por este motivo, el día de su incorporación, el voluntario o voluntaria se reúne con ellas. Antes de iniciar la colaboración en los diferentes servicios, el voluntariado hace un recorrido por todo el centro. Este primer contacto sirve para conocer el espacio, a las personas remuneradas, al resto del equipo de voluntariado y a las personas usuarias. Por otra parte, la persona coordinadora de día se encarga de orientar a la persona nueva durante las primeras semanas.

FIGURA 2: SERVICIOS DEL CENTRO ABIERTO REALIZADOS POR EL EQUIPO DE VOLUNTARIADO
Fuente: Arrels Fundación

- Entrada: abrir y cerrar el centro
- Sala de estar
- Servicios higiénicos: duchas y cambio de ropa
- Consigna
- Botiquín: distribución y gestión de medicamentos
- Reparto de vales y administración económica
- Comunicaciones: gestión de la correspondencia
- Actividades lúdicas

FIGURA 3: GESTIÓN DE LA ROTACIÓN POR LOS DISTINTOS SERVICIOS DE LA ENTIDAD

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



El objetivo básico de esta etapa no es que la persona voluntaria aprenda exactamente cómo realizar un servicio, sino que tenga una visión global del funcionamiento del centro.

Más concretamente, la idea es formar a un voluntariado polivalente, capaz de actuar en todos los servicios si un día se requiere. Al mismo tiempo, el voluntario o voluntaria descubre qué le gusta y dónde se siente más cómodo.

La persona coordinadora se encarga de asignar el primer servicio a la persona voluntaria nueva, que siempre va acompañada la primera vez de un miembro veterano del voluntariado. En pocas semanas va pasando por las diferentes áreas del centro para conocer todas las tareas.

El primer servicio al que se incorpora la persona voluntaria y el tiempo que pasa en cada uno durante el proceso de rotación depende del criterio de la persona coordinadora de día. Asimismo, se tienen en cuenta la disponibilidad de voluntariado en cada servicio y la presencia de voluntariado veterano que permita un mejor acompañamiento de la persona recién incorporada. Tras esta primera rotación, el voluntariado inicia su actividad en un servicio concreto durante un período más prolongado (se mantiene la rotación, pero se permanece más tiempo en cada uno de los servicios).

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Cuando el voluntariado tiene opción de incorporarse a diferentes actividades o servicios dentro de la entidad, el paso por cada uno de ellos puede ofrecerle la posibilidad de una elección posterior más acertada, ya que estará basada en la experiencia. La incorporación, en un primer momento, en actividades o espacios donde el voluntario o voluntaria cuenta con apoyo y referentes fomenta una mayor seguridad en la realización de las tareas.
- La rotación inicial por diferentes actividades o áreas organizativas puede ser un modo de que el voluntariado obtenga un conocimiento amplio de la entidad, en un período de tiempo relativamente corto. Además, sirve para que las personas voluntarias tomen contacto con otras que participan en otros ámbitos.
- La experiencia proporciona un conocimiento muy práctico, más allá de la formación teórica o de las explicaciones iniciales que se puedan dar. Así, se puede saber más sobre las actividades de la entidad, el colectivo con el que se trabaja y las situaciones que se pueden presentar en la realización de las diferentes tareas. Por otra parte, la entidad potencia una transmisión de conocimientos muy útiles para que el voluntariado alcance una mejor comprensión de la misión organizativa.

Arrels Fundación

Personas voluntarias: 180

Misión: Estar al lado de las personas sin hogar y ofrecerles un espacio de referencia donde sentirse personas que viven entre personas.

Principales actividades: A través de su centro en el barrio del Raval de Barcelona, Arrels se dedica a la atención de personas sin hogar. Su actividad se basa en la atención a este colectivo y la denuncia de la precariedad en la que vive. Los programas que realizan son: Programa de Calle, Centro Abierto, Taller Ocupacional “La Troballa”, Programa de Hospitales, Programa de Acceso a la Vivienda, Programa de Salud Mental y Programa de Comunicación.

El voluntariado en la entidad: Arrels se define como una entidad de voluntariado que cuenta con el apoyo de una estructura fija de personal remunerado. El voluntariado participa en los diversos programas de actuación de la entidad con el respaldo de una o varias personas remuneradas. El número, el perfil, el grado de dedicación y, en especial, las tareas del voluntariado varían notablemente según el programa. Cada uno cuenta con una persona coordinadora de voluntariado, que en algunos casos también es voluntaria. En el centro de día, la dedicación y las tareas del voluntariado están programadas, mientras que en el resto de programas son más variables. Algunos se realizan fuera del centro y en otros tiene un mayor peso el personal técnico o con funciones muy específicas que requiere un perfil determinado.

Para más información: www.arrelsfundacio.org

Memoria 2005

Infoarrels (boletín trimestral)

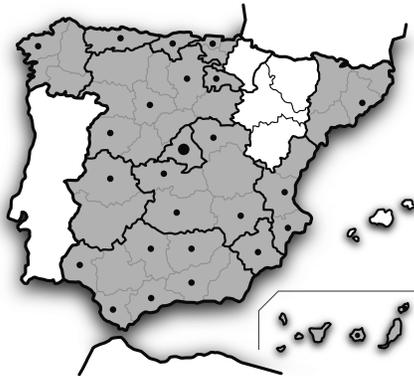
Papers d'Arrels (comunicación interna)

10. La evolución del voluntariado en el proceso de incorporación

ASOCIACIÓN MÁLAGA ACOGE

Ámbito de actividad:

inmigrantes y refugiados



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Aunque muchas organizaciones tienen claro el modelo en cuanto al grado de implicación del voluntariado con el que quieren contar, no siempre realizan acciones específicas para materializarlo en la coordinación de su voluntariado. En general, muchas entidades cuentan con un modelo e intentan transmitirlo en el momento de definición, o incluso durante la acogida o el desarrollo del voluntariado, pero no existen mecanismos para evaluar o asegurar el grado de ajuste entre el voluntariado real y el deseado.

Si una entidad quiere que su voluntariado tenga un alto grado de implicación porque lo considera esencial para desarrollar su actividad, debería ser coherente con esa filosofía y disponer de un mecanismo que asegure tales incorporaciones, o bien de acciones que fomenten y favorezcan la implicación. Un buen ejemplo es la experiencia de Málaga Acoge, que, después de una reflexión sobre la coordinación del voluntariado y de cambios internos de estructura, estableció dos figuras diferenciadas entre el voluntariado para asegurar un núcleo realmente implicado. Los beneficios de esta medida son dobles: por un lado, para la organización supone una ventaja porque en el proceso selecciona al voluntariado que realmente encaja en su modelo y, por el otro, la persona que se acerca a Málaga Acoge es consciente desde el principio de la realidad organizativa y de sus necesidades y recibe acompañamiento para favorecer ese alto grado de implicación.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

El porqué de la importancia de la incorporación del voluntariado

Málaga Acoge tiene claro el tipo de implicación y compromiso que quiere de su voluntariado. Por esta razón, cuenta con un proceso de incorporación gradual, que garantiza un mínimo período de tiempo desde que una persona muestra su interés por colaborar hasta que se formaliza como socio voluntario o socia voluntaria.

Para la entidad, junto con los inmigrantes, los miembros del voluntariado son los protagonistas. Quiere contar con un colectivo que participe, que decida y que, en definitiva, se implique. Para conseguirlo, desde el año 2001 existe el Departamento de Voluntariado, ya que se consideró que una única figura responsable era insuficiente. Desde el año 1998 contaban con el Protocolo del voluntariado.

El voluntariado está comprometido no sólo con la responsabilidad concreta que asume, sino con las líneas generales de actuación de la entidad, e incluso participa en muchas ocasiones en los órganos directivos y las asambleas. Se busca un voluntariado estable y con un mínimo compromiso semanal. Esta concepción del voluntariado y la implicación requerida supusieron una notable reducción del número de personas voluntarias a partir de la reformulación que se realizó en el año 2001.

El cambio nos supuso pasar de ser más de 200 voluntarios a unos 110, pero nos importa más la implicación de cada persona que el número total de personas voluntarias, y las que tenemos actualmente sabemos que son activas. Muchas participan en la Junta Directiva.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado

Voluntariado en formación y voluntariado socio

Una muestra evidente de la importancia que tiene el voluntariado implicado y comprometido con la entidad es la existencia de dos figuras claramente diferenciadas en la organización:

Voluntariado en formación

Entra en esta categoría el grupo de personas que están interesadas en la entidad y que han decidido incorporarse para empezar a colaborar y a conocer la realidad de Málaga Acoge después de la entrevista con el Departamento de Voluntariado. La persona se adhiere a un departamento o área y se inicia en el desarrollo de su labor en el equipo, con el apoyo de otra persona voluntaria que actúa como tutora, que le forma y que realiza su seguimiento. Al cabo de dos meses de la incorporación, la persona coordinadora del voluntariado se reúne, por separado, con la persona voluntaria en formación y con su tutor o tutora para evaluar el proceso, para valorar la posibilidad de reubicarla en otra área, etc.

Se entiende que toda persona que quiere ser voluntaria de la entidad debe pasar un mínimo de seis meses en esta etapa “de formación”, durante la cual recibe, además de un seguimiento y un apoyo individualizados, formación básica sobre la entidad. Esta formación consiste en cursos impartidos por la propia organización, para grupos de unas 12 personas, en los que se explican el organigrama de la entidad, la importancia del voluntariado, el Protocolo del voluntariado y la visión de Málaga Acoge sobre la realidad en la que actúa, así como su cultura y sus valores organizativos.

El equipo de tutores y tutoras, junto con el resto del grupo en el que colaboran, es el encargado de valorar la posibilidad de promocionar a una persona recientemente incorporada como voluntaria socia cuando considera que ha finalizado la etapa inicial (período mínimo de unos seis meses y una vez realizado el curso de formación).

Voluntariado socio

Una vez propuesta la promoción interna, se presenta en la primera asamblea que se realiza. Si se aprueba la solicitud, la persona voluntaria recibe su carnet, que la acredita como socio o socia. Esta figura no sólo indica que la persona ha finalizado su etapa de incorporación o formación, sino que la identifica como miembro con derecho a participar en los órganos de decisión de la entidad.

La filosofía de la entidad: el voluntariado como miembro activo implicado

Una vez realizada la reflexión sobre el tipo de voluntariado con el que se quiere contar en la organización, y una vez creada la figura del voluntariado socio, se han añadido otras posibilidades de colaboración que la entidad contempla y quiere diferenciar claramente.

El voluntariado menor de edad se inició a raíz de solicitudes de jóvenes interesados que no alcanzaban la mayoría de edad. Málaga Acoge optó por contar con la colaboración de esos jóvenes dentro de diferentes equipos, siempre como voluntariado en formación y con la autorización correspondiente.

Otra posibilidad de colaboración es la práctica profesional. Ahora bien, una persona voluntaria de la organización nunca podrá considerar su colaboración voluntaria como práctica profesional (estudios en curso). Para la entidad es vital diferenciar claramente los dos tipos de tareas. En caso de que un miembro del voluntariado socio desee realizar esa experiencia en la entidad, se le da de baja como asociado durante el período en que realiza las prácticas.

FIGURA 1: EL PROCESO DEL VOLUNTARIADO EN MÁLAGA ACOGE: EVOLUCIÓN HASTA VOLUNTARIADO SOCIO

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



FIGURA 2: CRITERIOS DE ADMISIÓN DEL VOLUNTARIADO SOCIO

Fuente: Málaga Acoge

- **Constancia** en el trabajo, en las reuniones de coordinación y formación
- **Profesionalidad** expresada en la capacidad y responsabilidad
- **Trabajo cooperativo** dentro del proyecto departamental
- **Creatividad** en el desarrollo de su actividad
- **Gratuidad** no sólo económica, sino en la búsqueda de otros intereses o necesidades
- **Objetividad** y **realismo** en el trato con el inmigrante
- **Compromiso** adquirido en la entrevista inicial

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- La creación de un proceso de incorporación formalizado a través de procedimientos ayuda a filtrar el perfil de voluntariado que desea la entidad.
- Es muy importante que el proceso de incorporación se plantee en función de las expectativas del voluntariado y de la organización. Si se desea que la persona voluntaria tenga una implicación en la entidad más allá de la tarea o área concreta en la que participa, el proceso de acompañamiento debería plantearse desde este punto de vista.
- El acompañamiento individualizado al nuevo voluntariado, mediante la orientación por parte de personas voluntarias con mayor trayectoria en la entidad, puede ser de mucha utilidad y es positivo. La orientación por parte de tutores o tutoras es una forma de apoyo y sirve a la vez para transmitir la filosofía y la forma de trabajar de la organización.
- Las personas voluntarias pueden evolucionar en cuanto a responsabilidades y obligaciones durante su incorporación. La existencia de diferentes figuras de voluntariado puede servir para reflejar esa realidad.
- La colaboración entre el personal técnico y el voluntariado, tanto en la coordinación del voluntariado dentro del departamento como en el resto de las áreas de actividad, puede servir para agilizar la incorporación.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Asociación Málaga Acoge

Personas voluntarias: 141 (104 v. socio + 37 v. en formación)

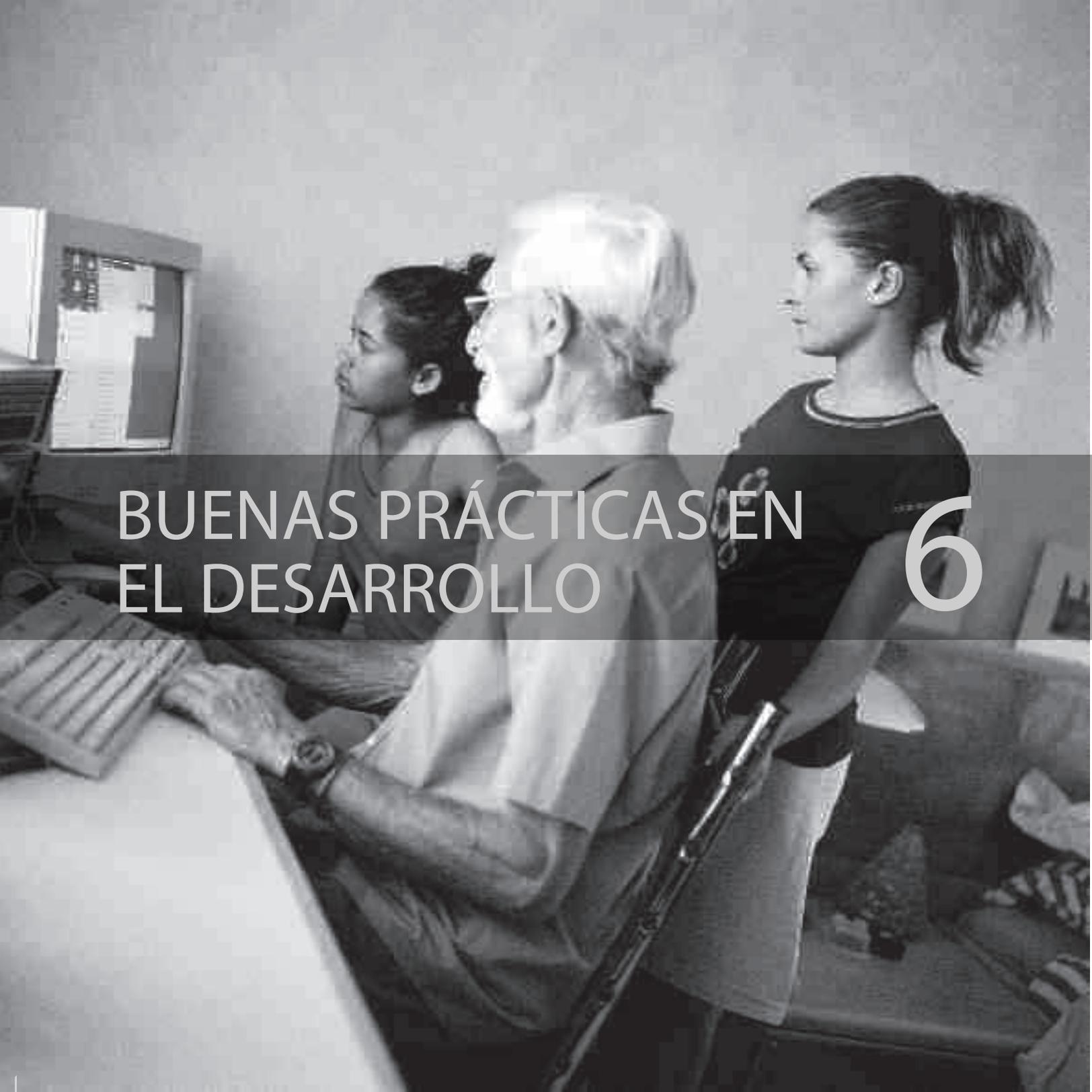
Misión: Favorecer la integración y la promoción social, laboral y cultural de los inmigrantes y refugiados, sin que pierdan su identidad y con el objetivo de lograr su autonomía y desarrollo personal en sociedad.

Principales actividades: Atención y promoción de los derechos del colectivo inmigrante. Dentro de la provincia, la asociación cuenta con oficinas en cuatro ciudades, además de estar federada a Andalucía Acoge y a la Red Acoge de ámbito estatal. Las actividades que realiza se estructuran en las siguientes áreas: acción social, promoción (formación y empleo), formación (dirigida a la población autóctona, sensibilización) y otros servicios.

El voluntariado en la entidad: Málaga Acoge considera y subraya que el voluntariado es la base de la organización. Éste se integra en los equipos de las diferentes áreas, e incluso muchas personas colaboran en paralelo en distintos departamentos. Además de los grupos vinculados a las actividades o servicios de la entidad, existen diferentes grupos transversales en los que se integra voluntariado de áreas diversas: informática, comunicación, captación de recursos alternativos, etc.

Para más información: www.malaga.acoge.org

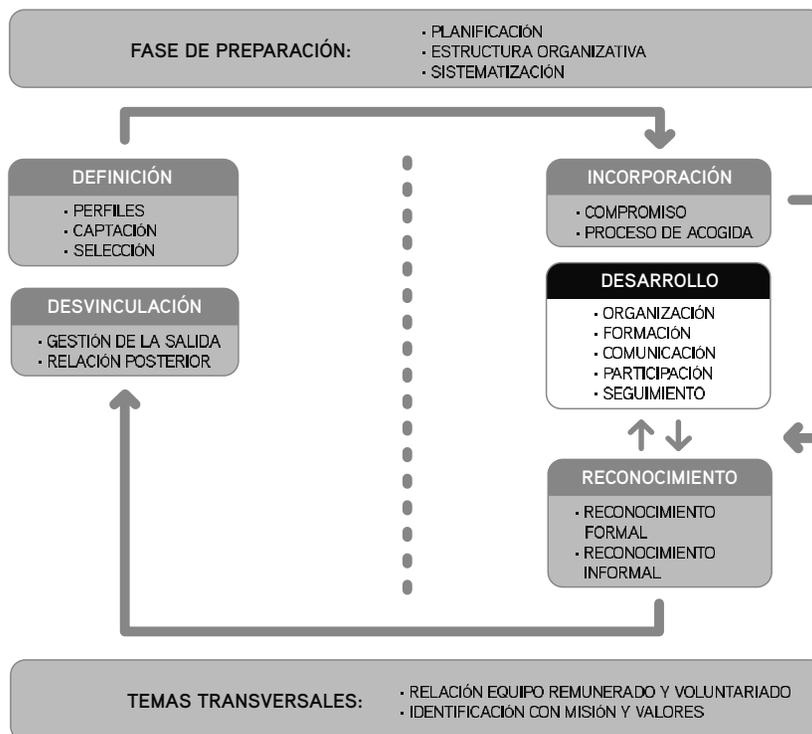
Memoria 2005 de Málaga Acoge



BUENAS PRÁCTICAS EN
EL DESARROLLO

6

BUENAS PRÁCTICAS EN EL DESARROLLO



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

11. La labor de los grupos de base y la organización de su coordinación

WWF/ADENA

Ámbito de actividad:

conservación del medio ambiente



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La forma en que se organiza al voluntariado para desarrollar su labor es un elemento importante para cualquier entidad, pero todavía lo es más en el caso de las organizaciones de mayores dimensiones debido a la complejidad de su gestión.

El hecho de contar con grupos autónomos a los que pueda incorporarse el voluntario o voluntaria y desarrollar su actividad supone un estímulo, y para la organización es una posibilidad de ampliar su ámbito territorial de actuación. La entidad tiene un papel determinante a la hora de proporcionar los elementos necesarios para que el grupo esté completamente integrado y no se convierta en un elemento externo, y es también clave para establecer una buena comunicación encaminada al buen funcionamiento y la coordinación.

La siguiente experiencia facilita la entrada de voluntariado nuevo, en primer lugar porque ofrece diferentes grados de compromiso y, en segundo lugar, porque, además de poder integrarse en un grupo, se puede ejercer como voluntario o voluntaria cooperando directamente en tareas con la entidad. De esta forma, si se decide empezar sin participar inmediatamente en un grupo, es más fácil que luego crezca el grado de compromiso.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

En el voluntariado de WWF/Adena se puede distinguir, a grandes rasgos, entre la red de grupos y los programas de voluntariado asociados a proyectos de conservación. En el primer caso, se cuenta con una red de 13 grupos de acción repartidos por diferentes provincias formados por socios/as voluntarios/as que, bajo la supervisión y coordinación de la entidad, realizan actividades en su entorno más cercano. En el segundo caso, existen diferentes programas en los que puede participar el voluntariado, ya sea de forma continua o intermitente (unos meses determinados al año).

El funcionamiento de un grupo de voluntariado

El grupo de voluntariado es una estructura voluntaria de acción local. La red de grupos nació en 1995, entre otros motivos para responder a la demanda de los socios y socias de participar de forma más activa en la organización.

Los grupos se ocupan de la conservación medioambiental como mínimo en una de las áreas en las que interviene la entidad (cambio climático, especies protegidas, mares y costas, aguas dulces, bosques y tóxicos). La idea es tratar las problemáticas en el ámbito local (con las especificidades de cada realidad) dando libertad en cuanto a actividades y temáticas, pero siguiendo una línea común que una a todos los grupos, al voluntariado asociado a un programa, etc., y que los vincule al proyecto general de la organización.

Las actividades concretas que suelen realizar los grupos son: restauraciones forestales, *stands* de venta, mesas informativas o de recogida de firmas, alegaciones a proyectos, actividades de educación ambiental con escolares y charlas a diferentes colectivos.

FIGURA 1: PRINCIPIOS DE LA RED DE GRUPOS

Fuente: WWF/Adena

1. Cada grupo está formado por un número de socios, no inferior a ocho, que viven en la misma ciudad o área geográfica.
2. Es necesario que los integrantes sean socios, ya que están representando a la entidad.
3. El ámbito de actuación de cada grupo es normalmente su provincia, aunque se pueden dar excepciones.
4. Un grupo es una herramienta de conservación, y gran parte de su actividad está alineada con al menos una de las áreas del Programa de Conservación organizativo.
5. Los grupos tienen capacidad de decisión propia para organizar actividades y campañas orientadas al Programa de Conservación, siempre con el asesoramiento y la coordinación de la entidad. También deciden su forma de actuar y buscan su local de reuniones.
6. Se organizan campañas conjuntas entre todos los grupos o campañas que diseña el Programa de Conservación y que se ejecutan con el apoyo de los grupos.
7. Los grupos deben ser económicamente autosuficientes. La oficina central no les asigna directamente fondos, sino que cada uno debe conseguirlos, con el apoyo de la entidad.
8. Se proporciona a los grupos información, material, formación y asesoramiento.
9. Los grupos forman parte de la organización, cuyo apoyo se da a escala provincial o autonómica. Son estructuras de acción, no tienen forma legal propia y están sometidos al control de los órganos de dirección de WWF/Adena.
10. El funcionamiento de los grupos se rige por un reglamento interno aprobado por la Junta Rectora.

Desde el grupo, el voluntariado se encarga del diseño, la realización y la evaluación de los proyectos que desarrolla, bajo el control y la supervisión de la oficina central. Para llevar a cabo estas acciones, se realizan reuniones periódicas, para organizar y planificar las tareas durante la semana. Además, los grupos están estructurados de forma que cada uno cuenta con una persona coordinadora, que es también voluntaria.

Hay varios niveles de participación. Para nosotros, la máxima figura de compromiso es la de un miembro de un grupo que, además de formar parte de nuestra base social, tiene la oportunidad de participar activamente y de desarrollar sus actividades a nivel local.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado

Los grupos locales han sido un acierto. Han dado la oportunidad de participar de una forma activa a todos, sin excepción. Es una fórmula positiva para acercar la organización a la gente y ésta, a su vez, a su localidad.

Revista *Panda* de WWF/Adena, número 91, otoño de 2005

El apoyo desde la organización

La figura del coordinador de la red, que está en contacto con los grupos y les proporciona asesoramiento, existe para mantener la vinculación con la entidad. Además de la formación que se da al voluntariado, se imparte formación específica al grupo para que pueda desarrollar las actividades de forma autónoma.

Desde la organización se envían materiales para que los grupos puedan utilizarlos según su conveniencia, pero no se les dan directamente recursos económicos (excepto para campañas específicas) porque se considera que cada uno tiene que ser autosuficiente y conseguir su propia forma de financiación.

FIGURA 2: IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS

Fuente: WWF/Adena

¿Qué representa un grupo en la entidad?

- una herramienta de conservación
- un portavoz organizativo
- un grupo de acción en el entorno inmediato
- un foro de participación
- una forma de captar socios

La labor de los distintos grupos se supervisa desde la oficina central para garantizar que las actividades estén de acuerdo con la misión y los valores de la organización.

Para fomentar la participación, la entidad quiere incorporar a la red de grupos personas voluntarias asociadas a un programa concreto, para que sean más autónomas y puedan actuar como activistas ambientales.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Las organizaciones pueden desarrollar diferentes opciones de implicación e incorporar al voluntariado en diferentes estructuras según su grado de compromiso. La creación de grupos autónomos, por ejemplo, podría representar el nivel más alto de participación.
- El grado de incidencia en la especificidad de lo local está probablemente muy vinculado a la creación de las estructuras adecuadas para la consecución de este objetivo.
- Es importante definir adecuadamente el funcionamiento de las diferentes estructuras para que el reparto de funciones sea claro. A modo de ejemplo, un grupo local puede diseñar, desarrollar y evaluar los proyectos que lleva a cabo, mientras que la oficina central se encarga de la supervisión y la coordinación, de dotar a los grupos de recursos formativos y materiales, etc.
- La existencia de pocas delegaciones y oficinas en el territorio no limita la posibilidad de innovar, sino que posibilita la creación de nuevas formas de intervención local.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

WWF/Adena

Personas voluntarias: 600

Misión: Detener la degradación del medio ambiente en el planeta y construir un futuro en el cual los seres humanos vivamos en armonía con la naturaleza

- conservando la diversidad biológica,
- deteniendo la degradación del medio ambiente y
- promoviendo el uso sostenible de los recursos naturales.

Principales actividades: WWF/Adena ha escogido seis prioridades globales en las que centrar los esfuerzos de conservación: bosques, mares y costas, aguas continentales, especies, tóxicos y espacios naturales.

Estas prioridades se abordan mediante diferentes actividades:

- elaborando informes y documentos en los que expresa su posición sobre un problema o una política ambiental;
- trabajando sobre el terreno;
- influyendo políticamente para ayudar y asesorar en la toma de decisiones;
- buscando aliados para promover cambios en la gestión ambiental del país.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado ambiental representa una poderosa herramienta de acción directa de conservación y educación ambiental. Por ello, desde hace 15 años, se han desarrollado distintas líneas de trabajo con voluntariado en proyectos de conservación.

Para más información: www.wwf.es

Revista *Panda*, número 91, otoño de 2005

12. La formación como espacio de reflexión sobre la realidad social más allá de la labor voluntaria

CÁRITAS

Ámbito de actividad:

colectivos en riesgo de exclusión



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La trayectoria del voluntariado en una entidad incluye el aprendizaje gracias a la experiencia y a la formación recibida. Existen diferentes planteamientos sobre cómo formar a las personas que colaboran en una organización, en función del tipo de entidad y sus valores, pero también de la actividad que desarrolla este colectivo en su seno.

Cáritas Diocesana de Donostia ha realizado un esfuerzo en la mejora de la formación del voluntariado, con una perspectiva que integra la formación en la acción voluntaria con el día a día.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La formación inicial

A diferencia de otras entidades, en Cáritas Diocesana de Donostia no se realiza un curso previo al inicio de la actividad voluntaria. Se acompaña a cada persona que se incorpora a través del resto del equipo voluntario y de sus coordinadores. Además, durante las entrevistas iniciales con la persona coordinadora del voluntariado de la provincia, o con las personas responsables de los centros, se presenta la entidad y su funcionamiento diario. También se comentan todos aquellos elementos previos que la persona puede requerir para iniciar su colaboración.

Este planteamiento se compagina con el curso de formación inicial, dirigido al voluntariado de reciente incorporación pero que ha llevado a cabo su actividad voluntaria durante un periodo mínimo de seis meses y máximo de dos años.

Creemos que la formación la hacemos a través de la acción, del día a día. [...] En el curso ponemos el tema sobre la mesa y es el voluntariado el que, a partir de la experiencia que ha tenido, va desarrollándolo y reflexionando. Creemos que este curso sólo tiene sentido cuando el voluntariado ya tiene la vivencia, si no la gente no se sitúa. De esta forma se pone cara a las situaciones que se tratan.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado

FIGURA 1: CURSO DE FORMACIÓN INICIAL EN CÁRITAS DIOCESANA DE DONOSTIA

Fuente: Cáritas Diocesana de Donostia

Dirigido a: Nuevas personas voluntarias que llevan un mínimo de 6 meses

Formato: Grupos, 5-20 personas por sesión

Duración: Curso de 6 horas lectivas distribuidas en 3 tardes

Contenidos: El curso se estructura en dos grandes líneas:

- La exclusión y los colectivos en riesgo
- Cáritas Diocesana de Donostia

Metodología: Sesiones abiertas con participación de formadores y alumnos en las que se fomentan el diálogo y el debate. Formación basada en la experiencia voluntaria y las vivencias y el conocimiento directo de la realidad social.

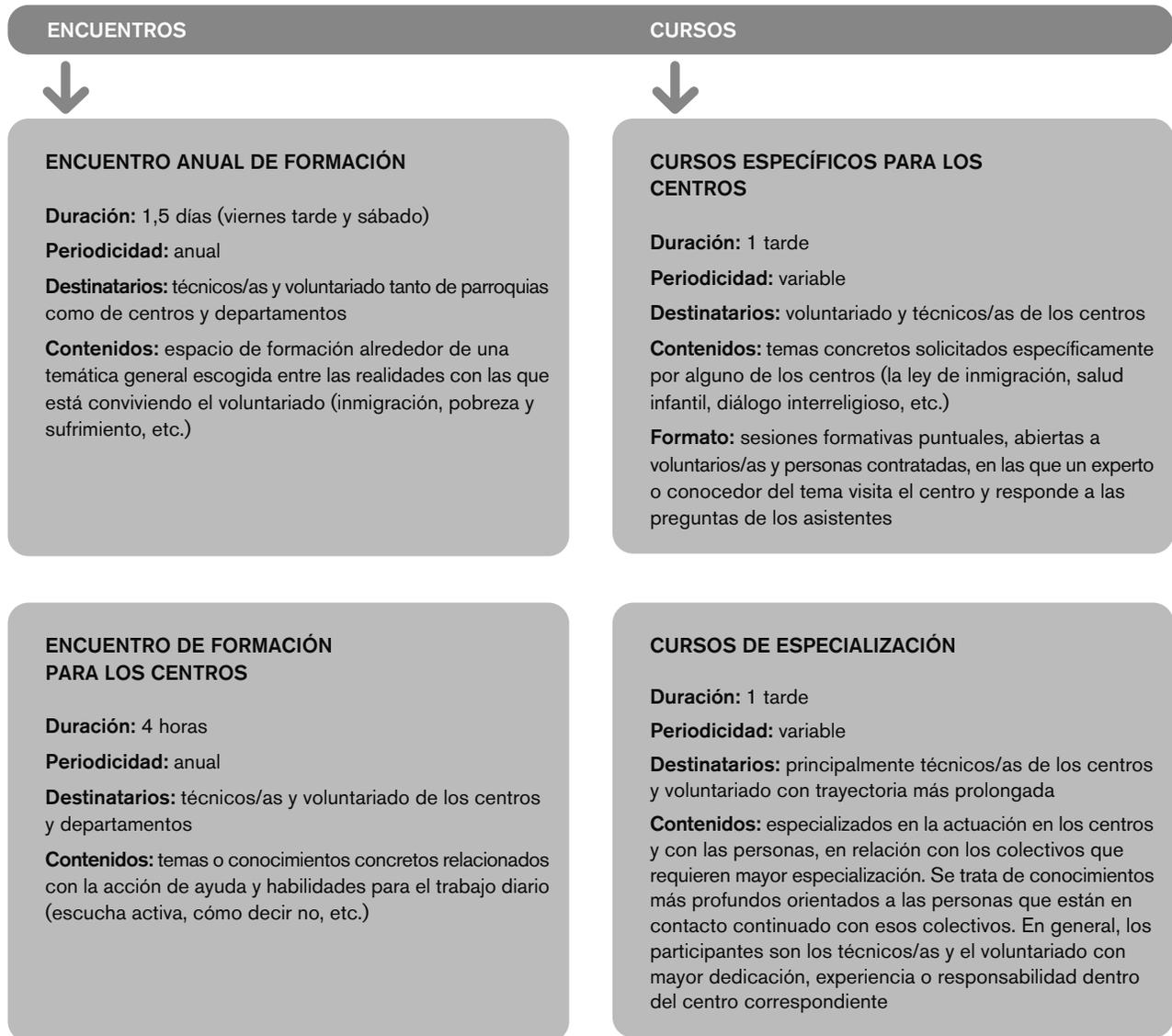
Formación complementaria

La formación inicial se plantea como una reflexión sobre la realidad en la que actúa la organización. Sin embargo, una vez que el voluntariado ha contactado directamente con los colectivos, Cáritas complementa su formación con otras acciones, descritas en el cuadro de la página siguiente.

La asamblea anual de la organización acostumbra a incluir una o varias sesiones de formación, aunque no es un espacio propiamente formativo.

La oferta formativa va dirigida a todo el personal técnico y al voluntariado. A veces es necesario limitar la asistencia, según la especificidad del curso y la idoneidad de los contenidos respecto de la labor que se desempeña en la institución.

FIGURA 2: LA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA
Fuente: Cáritas Diocesana de Donostia



¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Las organizaciones pueden adaptar la formación en función de los recursos de los que disponen y de sus necesidades. Se pueden combinar acciones formativas puntuales, mediante jornadas intensivas, con cursos de mayor duración que permiten profundizar en temáticas específicas relacionadas con la actividad voluntaria.
 - Las necesidades y los enfoques formativos pueden variar según el ámbito de actividad de la entidad.
- La formación debería combinar el aprendizaje de habilidades y técnicas con la profundización en las temáticas sobre las que trabaja la entidad en su día a día.
- En algunos casos, los cursos de formación inicial del voluntariado sólo tienen sentido si ya se ha iniciado la colaboración. De esta manera, la persona puede aprovechar más los espacios formativos, porque ya se ha enfrentado a situaciones y tiene identificados los posibles retos y dificultades de su actuación voluntaria.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Cáritas Diocesana de Donostia

Personas voluntarias: 950

Misión: La realización de la acción caritativa y social de la Iglesia. Para ello, se pone al servicio del pueblo de Dios con el fin de promover y coordinar la comunicación cristiana de bienes en todas sus formas, y de ayudar a la promoción humana y al desarrollo integral de todas las personas.

Principales actividades: La entidad desarrolla su actividad mediante dos líneas de actuación. Por una parte, los grupos locales en las parroquias y los centros. Las Cáritas parroquiales de la provincia representan el nexo de unión con el territorio e integran más de 130 grupos y 650 personas voluntarias. Por otro lado, cuenta con diferentes centros de acción de base y acogida, donde colaboran 300 voluntarios y voluntarias, especializados en la atención a diferentes colectivos en riesgo como mujeres, mayores, personas sin hogar, minorías étnicas e inmigrantes, etc.

El voluntariado en la entidad: Se establece una diferencia notable según el ámbito de participación, en parroquias o centros. En general, en las parroquias se cuenta con grupos de voluntariado de mayor edad y más comprometidos, que participan en la actividad diaria de su localidad. En los centros, el voluntariado es más variable en cuanto a perfil y motivaciones. Se trata de personas que se comprometen a una mínima dedicación semanal en alguno de los centros, donde realizan tareas de acompañamiento a personas usuarias con el apoyo del personal técnico.

Para más información: www.caritas.es

13. La creación de espacios de formación continua

FUNDACIÓN RED DE APOYO A LA INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL (RAIS)

Ámbito de actividad:
integración sociolaboral



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La formación del voluntariado es siempre importante para que pueda desarrollar su labor de forma correcta, y también para sensibilizarlo en las temáticas que se trabajan desde la entidad.

Una organización puede emprender una gran diversidad de actividades de formación, y una posibilidad consiste en establecer espacios de formación continua entre todos los voluntarios y voluntarias, que permitan un intercambio de experiencias a partir de lo aprendido mediante la acción voluntaria. En RAIS se han establecido este tipo de espacios, además de otras múltiples actividades formativas, como medio de aprendizaje y comunicación entre el voluntariado.

Fotografía: RAIS

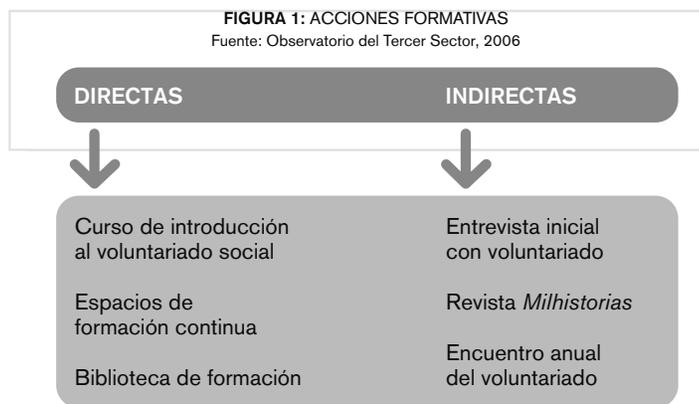


¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

Las acciones de formación en la entidad

La Fundación RAIS considera que las características del voluntariado social (acción voluntaria directa y actitud hacia el cambio) hacen necesaria una formación adecuada para llevar a cabo su tarea en la entidad. Por este motivo, se realizan diferentes actividades de formación para el colectivo.

FIGURA 1: ACCIONES FORMATIVAS
Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



La entrevista personal inicial, en la que la persona responsable del voluntariado transmite a las nuevas incorporaciones información sobre la entidad y el voluntariado social, tiene ya un primer componente formativo. Como se observa en la figura, en el itinerario de las personas voluntarias en la organización se combinan acciones cuyo objetivo principal es la formación con otras de carácter formativo indirecto. Además, hay actividades formativas puntuales y continuas.

El curso de introducción al voluntariado social (que ofrece información sobre la Fundación RAIS, la problemática de las personas sin hogar, la inmigración y el voluntariado social combinada con dinámicas prácticas) se realiza puntualmente y tiene como objetivo fundamental la

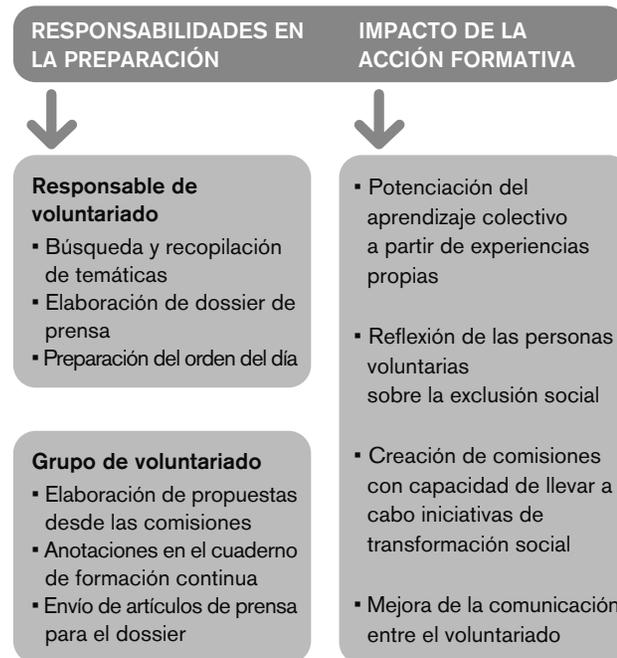
formación. Además, existen los espacios de formación continua, sobre los que se profundiza a continuación, que tienen un objetivo también claramente formativo pero que se llevan a cabo periódicamente.

El aprendizaje a través de los espacios de formación continua

Estos espacios ofrecen al voluntariado un medio donde compartir sus experiencias y ampliar su aprendizaje a partir de las aportaciones de otras personas voluntarias. Se trata de actividades formativas de reflexión y encuentro, y siguen todas un esquema similar.

Estos espacios se consideran una actividad obligatoria y continua, tienen una periodicidad mensual y el propio voluntariado social decide el día de reunión. Anualmente se evalúa la marcha de este tipo de acción formativa. El responsable del voluntariado prepara cada encuentro,

FIGURA 2: ESPACIOS DE FORMACIÓN CONTINUA
Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



se encarga de recopilar los temas que se comentarán y establece un orden del día. En las sesiones se debate, se reflexiona sobre la labor realizada y también se proponen iniciativas que se tratan en comisiones de trabajo. Estas comisiones se responsabilizan de la elaboración de propuestas, que deben ser aprobadas o denegadas en las reuniones mensuales, que constituyen el pleno del voluntariado.

En cada sesión, el voluntariado de un programa explica su labor y las características de su programa. De este modo, todo el grupo va conociendo cada programa de la fundación. La participación del voluntariado de todos los programas hace que el intercambio de experiencias sea más enriquecedor.

En estos espacios se tratan también temáticas que pueden proceder de distintas fuentes, por ejemplo de reflexiones, dudas o inquietudes que el voluntariado haya apuntado en el “cuaderno de formación continua” (cuaderno que comparte y utiliza una vez terminada su actividad el voluntariado de un mismo turno, que también forma un equipo), o bien de algún problema detectado por las personas remuneradas en el transcurso del programa.

Por otra parte, un par de veces al año se tratan otras temáticas sociales (más allá de las propias de las personas sin hogar) para ofrecer una visión más amplia y sensibilizar al voluntariado sobre la justicia social en todos los ámbitos de la exclusión social.

Estas sesiones implican una dinámica de “acción-reflexión-acción” continuas. Este modelo de formación no está orientado al aprendizaje de técnicas, sino a la adquisición de experiencias prácticas que, mediante una reflexión posterior, permitan una evolución a largo plazo y continua de la persona voluntaria.

Las comisiones de trabajo que nacen en este espacio representan una forma de aplicar “la búsqueda de la transformación social” que la entidad considera que el voluntariado social debe tener como objetivo.

La documentación formativa

Es destacable la labor de elaboración de dossiers formativos que realiza la persona responsable del voluntariado con las aportaciones de las personas voluntarias. Estos dossiers contienen artículos o noticias de temática diversa, pero siempre relacionados con la participación ciudadana y la problemática de la exclusión social.

Estos materiales se distribuyen entre el voluntariado en los espacios de formación continua, y posteriormente pasan a formar parte de la biblioteca de formación, un espacio pensado como una herramienta más para el aprendizaje, donde se pueden consultar diversos documentos seleccionados y recopilados por las personas responsables de voluntariado y comunicación.

FIGURA 3: DOSSIER DE PRENSA

Fuente: RAIS



¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- El voluntariado puede adquirir conocimientos a partir de la experiencia de otras personas voluntarias que forman parte de la entidad. Por este motivo, la creación de espacios de aprendizaje para compartir experiencias puede resultar muy útil.
- Es esencial preparar previamente los espacios de formación continua. Aspectos como los objetivos de la sesión, la temática, la entrega previa de documentación, etc., son clave para garantizar el éxito de estas sesiones. Para enriquecer este tipo de encuentros, vale la pena contar con perfiles diferentes, trayectorias heterogéneas, etc.
- Los espacios de formación contribuyen de forma colateral al establecimiento de relaciones entre el voluntariado, ya que son un punto de encuentro entre los equipos o entre las personas voluntarias de la entidad. Este hecho refuerza la comunicación interna del colectivo y el intercambio de conocimientos.
- Gracias a este tipo de acciones formativas, el voluntariado tiene la posibilidad de explicar su tarea y de escuchar la labor que realizan otros voluntarios y voluntarias. Esta dinámica puede fomentar el sentido de pertenencia a la entidad.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fundación Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral (RAIS)

Personas voluntarias: 135

Misión: Luchar de forma permanente y creativa contra la exclusión.

Principales actividades: RAIS realiza sus actividades partiendo de diversos programas de acción social:

- Acompañamiento sociosanitario (acompañamiento social, mediación sanitaria y formación, trabajo de calle y alojamiento)
- Activación y empleabilidad
- Programa de Atención a Inmigrantes en Riesgo de Exclusión
- Movilización de recursos y sensibilización social

El voluntariado en la entidad: La Fundación RAIS apuesta por el concepto de voluntariado social y destaca su posicionamiento claro contra la injusticia social, a través de la sensibilización y no desde una visión asistencialista.

Para más información: www.fundacionrais.org

14. Las herramientas de comunicación interna: creación y uso de una intranet para el voluntariado

GREENPEACE ESPAÑA

Ámbito de actividad:

medio ambiente



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La comunicación con el voluntariado es un elemento clave en la coordinación de este colectivo, tanto para ofrecerle la información necesaria como para que cuente con un espacio donde expresarse. La actividad de muchas entidades favorece el mayor uso de los canales informales y la relación directa con el voluntariado, tanto desde los cargos responsables de los programas y de la coordinación del voluntariado como entre las mismas personas voluntarias. En el momento de plantearse la forma de comunicación con el voluntariado, las entidades podrían realizar una reflexión más abierta y potenciar canales alternativos. No obstante, en el proceso de establecimiento de los canales, es fundamental considerar la realidad de la entidad en cuanto a tipología del voluntariado, tareas que desarrolla y estructura organizativa.

Greenpeace ha creado un espacio de comunicación con y entre el voluntariado más allá de los canales genéricos para todos los públicos (página web de la entidad), los puntuales y personales (correo electrónico) y los unidireccionales (listas de distribución electrónica). Su experiencia destaca por el proceso de creación y el uso de la intranet, que fue ideada para el voluntariado. Actualmente, se mantiene y gestiona con la participación del propio colectivo en el diseño y los contenidos.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

Nuevas tecnologías y voluntariado

Las nuevas tecnologías son muy útiles para facilitar la actividad del voluntariado y la relación a distancia con este colectivo.

La colaboración del voluntariado de esta entidad internacional suele darse a nivel local o en acciones puntuales que mayoritariamente no se establecen en un centro físico. Este factor ha influido en la realidad diferenciada de la organización en lo que se refiere a la comunicación.

La entidad siempre ha tenido un carácter innovador y ha potenciado el uso de las nuevas tecnologías en diferentes niveles. Tradicionalmente, se han usado en gran medida para el intercambio de información con el voluntariado y la base social (Internet, el correo electrónico y las listas de distribución son herramientas que se emplean desde hace años), y otro de sus usos relevantes se ha dado en la descentralización del trabajo y la coordinación del voluntariado.

La distribución geográfica de la entidad dificulta la comunicación presencial. Aunque las acciones se dan en todo el Estado, existen sólo dos oficinas técnicas en el territorio español, y las actuaciones restantes se realizan a través de los 23 grupos de voluntariado locales. Esta estructura requiere una comunicación fluida y constante entre las sedes y los grupos locales.

Entre los elementos destacables en el uso de estas herramientas se encuentra Internet, con la página web de la entidad como canal de presentación y de fácil acceso para las personas interesadas, la base social y el voluntariado. Se trata, además, de un canal de comunicación ágil. No obstante, se ha hecho un esfuerzo adicional para ofrecer un nuevo espacio de comunicación exclusivo a los grupos voluntarios. En el año 2005 se creó una intranet para este colectivo llamada Arcolris.

La intranet de Greenpeace: origen y promotores

La intranet para el voluntariado nació como respuesta a la solicitud de este colectivo de una herramienta que facilitara el intercambio de información, la reflexión *online*, la centralización de la documentación, compartir agendas, visiones, argumentaciones, etc.

Esta herramienta fue diseñada e implementada por el voluntariado de la organización, en coordinación con el Departamento de Participación. El proceso se realizó bajo la responsabilidad de dos de las personas voluntarias de la entidad, que contaron con la colaboración del resto del voluntariado en decisiones relativas al diseño, los espacios, la funcionalidad, etc.

El papel del Departamento de Participación fue el de facilitar la tarea y hacer de interlocutor con el personal técnico. De esta manera, se aseguraron los requisitos técnicos, además del seguimiento y la aportación de la información "institucional".

Los contenidos y la estructura de la intranet

La intranet dispone de diferentes apartados que se actualizan de manera periódica. La gestión de los contenidos es una responsabilidad compartida entre el personal técnico del Departamento de Participación y el voluntariado, en función de los apartados.

El responsable de aportar los documentos genéricos de la entidad es el Departamento de Participación, mientras que cada uno de los grupos locales se encarga de añadir información de su territorio y actividad. En definitiva, la intranet combina secciones informativas con apartados de debate y reflexión.



Imágenes cedidas por Greenpeace

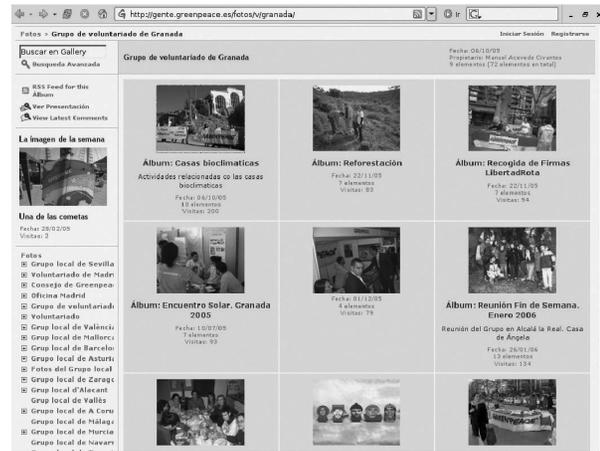


FIGURA 1: APARTADOS DE ARCOIRIS, LA INTRANET DEL VOLUNTARIADO DE GREENPEACE

Fuente: Greenpeace

Uso actual del portal

El voluntariado utiliza Arcoiris para buscar y publicar información y documentación, consultar la agenda y las actas, etc. En la actualidad, el portal lo usa regularmente un 50% de las 525 personas voluntarias vinculadas (la cifra de voluntarios/as dados de alta en la intranet es de 453). La utilización de la intranet ha aumentado notablemente y se ha convertido en el principal canal de comunicación con y entre el voluntariado.

El portal tiene una URL propia, que se facilita a las personas que se incorporan como voluntarias en los grupos locales, si lo solicitan (aunque no antes de la incorporación, ya que la intranet no es visible para las personas socias ni para el público en general). Diariamente se revisan las solicitudes de acceso para los nuevos registros y se comunican un nombre de usuario y contraseña propios. Además del voluntariado, el Departamento de Participación también emplea la intranet, y todo el personal técnico de la entidad puede tener acceso a ella.

Centro de documentación/recursos

Espacio destinado a la documentación organizativa: estatutos, plan estratégico, informes, información clasificada por campañas, materiales para los grupos, decisiones adoptadas, etc. Esta información la aporta el Departamento de Participación desde las oficinas de la entidad.

Agenda

Información planificada sobre las actividades y salidas de los meses siguientes. Cada grupo informa de lo que tiene previsto y se coordina la participación entre ellos.

Actas

Información sobre las reuniones que realizan los diferentes grupos (resumen de los temas tratados, decisiones tomadas, nuevas incorporaciones, etc.).

Forum

Espacio abierto en el que cualquier persona voluntaria tiene la posibilidad de proponer un tema de debate e invitar al resto a participar.

Chat

Espacio de uso esporádico en el que se tratan temas concretos, normalmente citando previamente a las personas interesadas. También se utiliza este apartado para la comunicación entre personas usuarias conectadas simultáneamente.

La intranet es, obviamente, una herramienta de comunicación interna. Es algo más que un canal de “información”, que tendría un enfoque más “unidireccional”. Se trata de un espacio “virtual” para compartir información, pero también expectativas, experiencias, impresiones... Y se complementa perfectamente con los correos personales y las listas, ya que el enfoque es abierto y colectivo, por lo que la privacidad del correo cede esta condición al intercambio de información y a la transparencia en la comunicación.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado

El Departamento de Participación, además de gestionarla, supervisa los contenidos y propuestas y se responsabiliza de orientar y proporcionar información para centrar los debates dentro de las líneas de actuación de la entidad. El voluntariado, además de participar y consultar la intranet, aporta nuevas necesidades o demandas para su mejora, que se discuten en función de la necesidad y la complejidad técnica.

La entidad valora muy positivamente esta herramienta, que tiene un bajo coste pero proporciona un elevado grado de autonomía y autogestión al voluntariado. La voluntad de la organización es adaptar y mejorar progresivamente la intranet, para ir adecuándola a las nuevas necesidades y demandas que aparezcan.

Canales de comunicación adicionales

Además de la intranet Arcolris, cada grupo local dispone de una lista de distribución propia a través de la cual se comunican los temas específicos del grupo: concertación de reuniones, informaciones de carácter local, etc. Sin embargo, su utilización ha ido decreciendo con el incremento de las posibilidades y el uso de la intranet, que ha substituido a las listas en algunas de estas funciones.

La persona coordinadora de cada grupo organiza y lidera la lista de distribución. Igualmente, se encarga de su dinamización y mantenimiento. El Departamento de Participación tiene la responsabilidad de supervisarlas para garantizar que se utilizan dentro del marco de referencia establecido por Greenpeace y con el objetivo para el que fueron creadas.

Además de estos canales de comunicación, centrados en el uso de las nuevas tecnologías, la organización convoca reuniones presenciales periódicas de coordinación a través de debates y trabajo en grupo.

FIGURA 2: VALORACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Fuente: Greenpeace

Algunos elementos que demuestran la valoración positiva de la intranet por parte del voluntariado de la entidad:

- El grado de satisfacción es elevado y esto se refleja en un incremento del uso. Según algunos indicadores cuantitativos, ha aumentado el número de visitas, altas, documentos publicados, intervenciones en foros, etc.
- Se considera una aplicación funcional y básica que sólo requiere conocimientos de Internet como usuario básico.
- Se da una participación continua en el diseño, los contenidos y las nuevas propuestas para mejorarla.

Nuevas tecnologías y voluntariado en Greenpeace

El uso de las nuevas tecnologías en la gestión del voluntariado es una tendencia que incrementa en los últimos años. Las organizaciones, en función de sus programas, el perfil del voluntariado con el que cuentan y las actividades que éste realiza, se plantean mecanismos alternativos para la coordinación del voluntariado en los que cada vez es más habitual el uso de Internet.

Algunos expertos han señalado estas tendencias y han destacado en especial el caso de entidades innovadoras en su aplicación como Greenpeace. Como señala el artículo “Voluntariado y Nuevas Tecnologías. Participación en (la) red”, en el boletín de la Escuela del Voluntariado de Madrid:

Las nuevas tecnologías no son sólo páginas web que cuentan “quiénes somos”, enumeran los proyectos o indican cómo contactar con la entidad. Existe toda una batería de herramientas, de fácil manejo, entre las que elegir en función de las necesidades de los programas de voluntariado. [...]

Eva Saldaña, responsable del Área de Voluntariado de Greenpeace España cuenta las herramientas que están utilizando junto con sus voluntarios: “Estamos adaptando a nuestras necesidades los almacenes interactivos de documentación para la investigación-acción, comunidades virtuales, listas de distribución local, webs, foros de debate, encuentros de opinión, chats, weblogs, calendarios de actividades, envíos a móviles desde el ordenador, ciberacciones... En definitiva herramientas que canalizan el potencial de acción, promueven la conexión y la igualdad entre usuarios/as, fomentan la responsabilidad social y distribuyen oportunidades de participación. Toda una experiencia colectiva de trabajo en red en la que, por supuesto, hay que cuidar las condiciones de acceso a los sistemas de comunicación de nuestro voluntariado y reforzar la formación para saber cómo participar, dónde buscar y qué hacer con lo que uno se encuentra, sin dejar de lado la importancia de lo presencial”.

Núria González Ortín, Fundación Chandra

Artículo publicado en *A.Punto*, boletín de la Escuela de Voluntariado de Madrid, diciembre de 2005

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- El aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la relación con el voluntariado permite establecer nuevos canales de comunicación e interacción adaptados al perfil del voluntariado de la organización.
- La participación del voluntariado en todo el proceso de elaboración de una herramienta propia de comunicación (diseño, pruebas, etc.) ayuda a que la sienta realmente suya desde el principio. Por otra parte, la gestión continua compartida de los contenidos y el hecho de contar con un espacio abierto a posibles demandas o mejoras contribuyen a impulsar el uso de una intranet por parte del voluntariado.
- Internet puede ser una herramienta complementaria o alternativa en la gestión descentralizada de grupos de voluntariado que se encuentran geográficamente aislados. De hecho, permite coordinar actividades que difícilmente podrían organizarse de otro modo.
- Es posible el establecimiento de canales de comunicación bidireccionales que permitan transmitir información al voluntariado pero también, a la vez, recoger y compartir sus aportaciones.
- La diversidad de perfiles de voluntariado con los que cuentan a menudo las entidades hace necesarias herramientas fáciles de usar (nivel de usuario). Asimismo, deben ser suficientemente flexibles para la adaptación, implementación de cambios o incorporación de nuevas aportaciones.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Greenpeace España

Personas voluntarias: 525

Misión: Asociación ecologista y pacifista, económica y políticamente independiente, que combina el diálogo con la denuncia activa y no violenta para exponer problemas ambientales globales y promover soluciones necesarias para conseguir un futuro sostenible y en paz.

Principales actividades: La entidad está implantada en España desde 1984. Su objetivo es proteger y defender el medio ambiente, con intervenciones en diferentes puntos del planeta donde se cometen atentados contra la naturaleza. Greenpeace lleva a cabo campañas para detener el cambio climático, proteger la biodiversidad, acabar con el uso de la energía nuclear y las armas y fomentar la paz.

El voluntariado en la entidad: La entidad cuenta con un colectivo voluntario distribuido en más de 23 grupos por todo el territorio estatal, aunque sólo dispone de dos oficinas. El voluntariado, que además es socio de la organización, participa en tareas diversas dentro de la entidad, haciendo posible el gran volumen de actividad: información y divulgación, apoyo puntual en campañas, participación en proyectos educativos, colaboración en las oficinas, cibervoluntariado, etc.

Para más información: www.greenpeace.es

“Voluntariado y Nuevas Tecnologías. Participación en (la) red”, *A.Punto*, boletín de la Escuela de Voluntariado de Madrid, diciembre de 2005

15. La trayectoria de la persona voluntaria en la organización

FEDERACIÓ CATALANA DE L'ESPLAI (FCE)

Àmbit de activitat:

educación en el tiempo libre



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Existen múltiples formas de colaboración voluntaria en las entidades. En algunos casos se trata de colaboraciones puntuales, en otros se da una vinculación con una mayor dedicación. También se encuentran diferencias en cuanto al tiempo de permanencia en la entidad: se pueden desarrollar formas de voluntariado que sólo requieran un compromiso durante un tiempo limitado y otras en las que la relación sea de más a largo plazo.

Muchas veces estas diferencias en el grado de compromiso están también relacionadas con las diferencias en las responsabilidades adquiridas por el voluntariado. En el caso de entidades con una elevada media de permanencia, el voluntariado puede crecer y obtener progresivamente nuevas responsabilidades y funciones. En este sentido, la permanencia permite que las personas voluntarias puedan seguir una trayectoria en la entidad y llegar a un mayor compromiso con ésta.

En los diferentes centros de tiempo libre que componen la Federació Catalana de l'Esplai, la juventud puede desarrollar una trayectoria como voluntariado en el centro, con lo cual adquiere una mayor responsabilidad y evoluciona en cuanto a su grado de compromiso.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La participación del voluntariado en un centro de tiempo libre

A través de la estructura de un centro de tiempo libre se visualizan los perfiles de voluntariado con los que se puede contar en estas organizaciones. El organigrama muestra las diferentes áreas de responsabilidad, que suelen variar según el tamaño del centro. Por ejemplo, un centro pequeño funciona principalmente con voluntariado y los perfiles son polivalentes (una misma persona puede tener diversas responsabilidades a la vez), mientras que en un centro más grande las funciones están más delimitadas.

En el gráfico se observa el organigrama del área pedagógica de un centro de tamaño medio. En este caso, a excepción del responsable pedagógico, todas las personas son voluntarias.

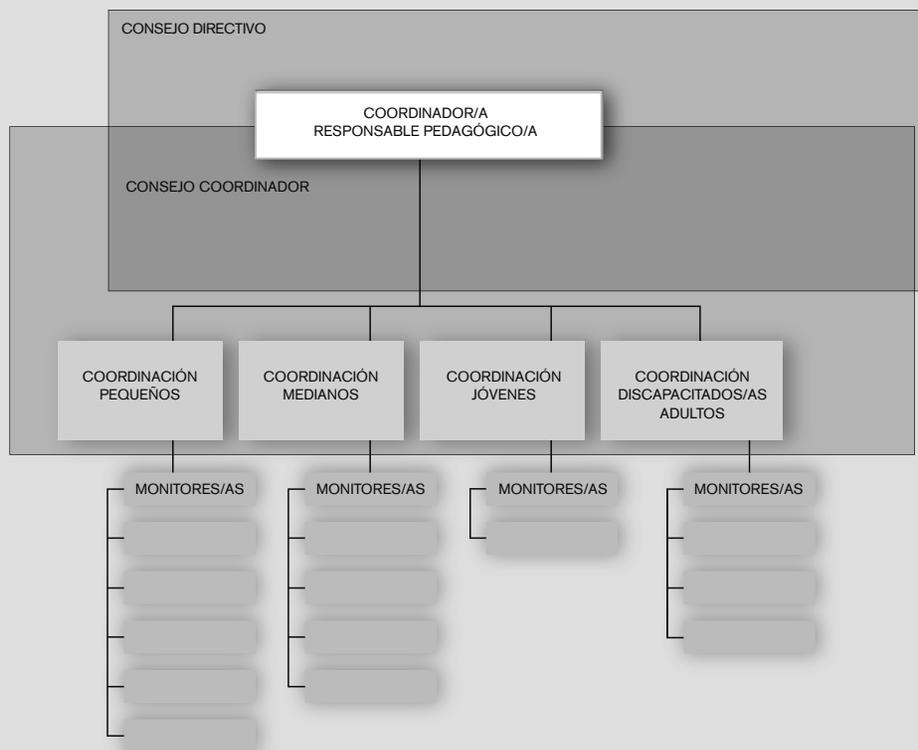
La trayectoria del voluntariado en la organización

La organización de los centros, en los que el voluntariado está presente en distintos niveles y en varios ámbitos (ayudante de monitor/a, monitor/a, responsable de sección y responsable pedagógico/a), permite que la juventud desarrolle progresivamente su vinculación.

La participación, el compromiso y la implicación organizativa se dan así de una manera natural y paulatina

FIGURA 1: EJEMPLO DE ORGANIGRAMA DEL ÁREA PEDAGÓGICA DE UNA ENTIDAD MEDIA

Fuente: Federació Catalana de l'Esplai



en jóvenes voluntarios y voluntarias y van evolucionando con el grado de responsabilidad que asumen en cada momento. No obstante, desde la organización se busca que el desarrollo del voluntariado en el centro se traduzca también *a posteriori* en una actitud comprometida en la sociedad. El sentido de la participación en la entidad lleva implícito, en este caso, el desarrollo de un espíritu crítico y de una serie de habilidades, actitudes, etc., a través de la trayectoria organizativa como persona voluntaria.

La estructura de los centros permite que el voluntariado desarrolle una trayectoria a lo largo del tiempo. La evolución es muy importante a nivel personal ya que las personas voluntarias aprenden a partir de su experiencia dentro del centro de tiempo libre.

Las personas voluntarias permanecen en el centro normalmente durante varios años. Además, muchas de las que se incorporan tienen una experiencia previa desde pequeños como participantes en los grupos y actividades de los centros. De esta forma, se produce la evolución a partir de un proceso que empieza en muchos casos desde la infancia como usuarios y usuarias, pasando por los diferentes grupos según la edad (niños y niñas, medianos y medianas y jóvenes) hasta su incorporación como jóvenes voluntarios y voluntarias.

La trayectoria que puede seguir un voluntario o voluntaria en los diferentes niveles del centro le permite tener una visión global a partir de su experiencia previa y, en muchos casos, de su vivencia desde la infancia. Esta trayectoria pasa por diferentes etapas que corresponden a diferentes niveles de responsabilidad.

La incorporación de los/las jóvenes como voluntarios/as es una forma de continuar vinculados al centro tras finalizar el itinerario como usuarios/as. Este tipo de colaboración la inician, comúnmente, alrededor de los

16 años, como ayudantes de monitores y monitoras. La transición a monitores/as se produce a los 18 años aproximadamente, y para ello es necesaria una formación específica. Más tarde, pueden ejercer de responsables de grupo, responsables de sección e incluso, en algunos casos, de responsables pedagógicos (aunque este cargo suelen desempeñarlo personas remuneradas).

Al final de esta trayectoria, hay quien se mantiene como voluntario/a, pero con una dedicación menos intensa y en concepto de colaborador/a (en el área administrativa, por ejemplo).

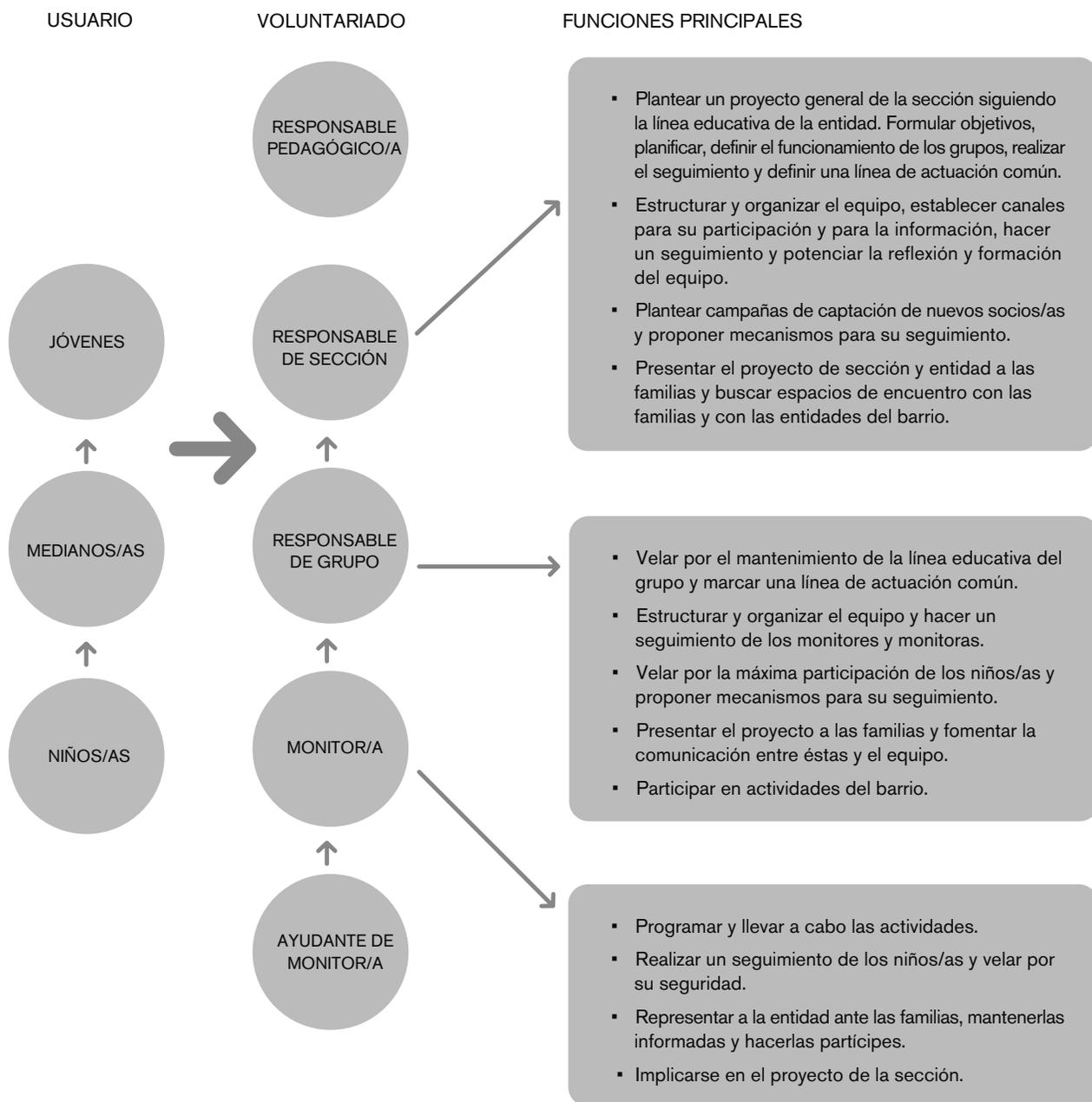
Las funciones de cada persona dependen del nivel de responsabilidad y abarcan diferentes ámbitos: pedagógico, equipo, infancia, familias y relaciones. En el ámbito pedagógico, las funciones están relacionadas con la línea educativa de la entidad. Las responsabilidades pueden incluir desde el desarrollo de la mejor forma de llevar a cabo las actividades, en el caso de monitores y monitoras, hasta el planteamiento de un proyecto general educativo por parte del o la responsable de sección. El voluntariado considera el incremento gradual de responsabilidad una forma de reconocimiento a su labor dentro de la entidad y, además, le sirve para ser consciente de su evolución personal y como parte del voluntariado.

El trabajo en equipo es uno de los aspectos clave en estas organizaciones. Las responsabilidades, en este sentido, se centran en la organización del grupo (en el caso del responsable de grupo) o la sección (en el caso del responsable de sección). El objetivo principal es estructurar las tareas del equipo, pero también facilitar una buena relación y potenciar la reflexión pedagógica y la formación del resto del voluntariado.

El contacto directo de monitores/as y responsables de grupo/sección con niños/as y jóvenes hace que la

FIGURA 2: LA TRAYECTORIA DEL VOLUNTARIADO

Fuente: Federació Catalana de l'Esplai y Observatorio del Tercer Sector, 2006



responsabilidad de las personas voluntarias sea un factor fundamental. Sin embargo, las responsabilidades en cuanto al grupo infantil son variables, y van desde el compromiso que adquieren los monitores y las monitoras para su seguridad y bienestar, hasta la elaboración de propuestas de mecanismos para la captación, el seguimiento, etc., de los niños/as por parte del responsable de sección.

En lo que se refiere al ámbito de las familias, se pide a todos los niveles una relación de comunicación con ellas. El contacto se centra en temas más concretos cuando se trata de los monitores y monitoras que tienen una relación más directa con los niños y niñas y en aspectos más globales en el caso de responsables de sección.

Además, es importante que los monitores/as se impliquen en la vida de la entidad más allá de su grupo, al igual que los/las responsables de grupo o de sección, de quienes se espera una participación en la vida asociativa del entorno en el que viven (barrio, pueblo, etc).

Es importante destacar que el paso a un nivel de más responsabilidad no se da de forma mecánica, sino que se requiere un compromiso creciente por parte del voluntariado, si bien en una entidad de voluntariado de estas características suele ser muy alto. En un centro de tiempo libre, toda la programación, la organización y la ejecución de actividades depende en gran medida de los monitores y monitoras (si no asisten no es posible realizar la actividad). El propio equipo y la actividad hacen que el voluntariado se vaya responsabilizando de sus tareas. Por otra parte, las personas voluntarias son responsables de educar a niños/as y jóvenes en la participación y el compromiso en la sociedad. Es difícil que puedan transmitir estos valores si no se sienten implicados en la entidad de la que forman parte.

¿Qué aprenden o qué tendrían que conseguir para aumentar las responsabilidades como voluntarios/as? Relación humana sobre todo. En un centro de tiempo libre se observa una gran evolución en todo lo relativo a la relación con las personas, con el equipo de voluntarios/as, con los padres, etc. También son importantes la visión global y la capacidad de análisis. Aprenden a ver las cosas a nivel general, además de la dinámica concreta de su grupo de niños/as. Si no se implican en el centro, luego es complicado que traten con los niños/as el tema de la participación o que fomenten la implicación en el proyecto.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado

En esta entidad, la formación también marca la evolución en el itinerario de la persona voluntaria. Por ejemplo, para ser monitor/a o para ser director/a de un centro de tiempo libre es necesario realizar un curso específico. En definitiva, para ejercer determinadas responsabilidades se necesita formación específica.

La formación debe complementarse con la adquisición de habilidades y técnicas, que se obtienen con la experiencia, en un proceso de aprendizaje constante. El seguimiento de las personas voluntarias es útil porque permite evaluar estos aprendizajes y decidir el momento más adecuado para que asuman más responsabilidades. Las personas responsables de sección se encargan del seguimiento de los/las monitores/as de su sección y, por su parte, los/las responsables pedagógicos/as se encargan de hacer un seguimiento general. El seguimiento de la actividad se realiza una vez al año y una vez por trimestre se lleva a cabo una valoración personal.

La comunicación interna tanto dentro del equipo como entre personas con diferentes responsabilidades es muy importante, puesto que contribuye al buen funcionamiento de la entidad y permite conocer la situación y evolución de cada persona voluntaria.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Para conseguir una mayor permanencia del voluntariado es útil que la organización defina una trayectoria en cuyo marco pueda desarrollarse y evolucionar dentro de la entidad.
- Las organizaciones que tienen un voluntariado con un compromiso a largo plazo pueden prever el desarrollo de su trayectoria interna. De esta forma, la entidad posibilita un crecimiento personal en su seno que puede trasladarse posteriormente fuera.
- El itinerario de las personas voluntarias en la organización puede estar relacionado con un aumento de las responsabilidades. Este proceso, a veces, también va acompañado de un mayor grado de implicación y compromiso organizativos.
- La evolución de la participación de las personas en la entidad es una responsabilidad compartida. Por una parte, las entidades pueden enfocarla de diferentes maneras (participación en órganos de gobierno, desarrollo de una trayectoria organizativa, etc). Por otra, se necesita una buena disposición de las personas voluntarias para avanzar realmente (conciencia de necesidades formativas, conjunto de responsabilidades asumidas, compromiso organizativo derivado, etc).

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Federació Catalana de l'Esplai (FCE)

Personas voluntarias: 1.452

Misión: Educar a niños/as y jóvenes en el tiempo libre y promover el desarrollo asociativo con voluntad transformadora y de inclusión social.

Principales actividades: La Federación fue impulsada por la Fundació Catalana de l'Esplai, el Movibaix y el Moviment d'Esplais del Vallès. Está representada en el Patronato de la Fundació Catalana de l'Esplai, con el que comparte objetivos, recursos, servicios y estrategias.

La Federación agrupa centros que realizan actividades de educación en el tiempo libre y que comparten unos principios y valores humanos que orientan su acción educativa: utopía, solidaridad, iniciativa y felicidad.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado está formado por personas que comparten su preocupación por el desarrollo integral de niños/as y jóvenes y que están decididas a hacer su aportación a la sociedad en el marco de un proyecto colectivo. La base social que sustenta la actuación de la federación incluye desde jóvenes monitores y monitoras que deciden impulsar un centro de tiempo libre en su barrio o población hasta los miembros de los órganos rectores de la entidad, pasando por los niños y niñas y los voluntarios y voluntarias.

Para más información: www.esplai.org
Memoria de la Fundació Catalana de l'Esplai

16. El desarrollo del potencial del voluntariado

CASAL DELS INFANTS DEL RAVAL

Ámbito de actividad:

infancia y exclusión social



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Las organizaciones cuentan, a menudo, con un voluntariado altamente cualificado, pero muchas veces, su potencial no se aprovecha suficientemente.

Las personas voluntarias tienen diferentes expectativas dentro de las entidades. El desarrollo de las competencias del voluntariado que desee crecer dentro de la entidad y que quiera aumentar su implicación puede ser una forma de facilitar su contribución a la organización. Al mismo tiempo, sirve para proporcionar una trayectoria adecuada que permita al voluntariado evolucionar plenamente.

La siguiente experiencia del Casal dels Infants del Raval pone de manifiesto la relevancia de identificar los diferentes perfiles de voluntariado existentes en una entidad, su grado de implicación y sus competencias. También destaca la importancia de conseguir que las acciones realizadas de cara al voluntariado cuadren con sus expectativas en la organización, de modo que exista una adaptación mutua de las expectativas.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

Antecedentes

En el Casal dels Infants del Raval se han producido cambios en el voluntariado que han obligado a replantear la gestión. Por una parte, el perfil de las personas voluntarias se ha diversificado considerablemente y, por otra, se ha observado una rotación muy alta que no se corresponde con las encuestas de evaluación presentadas en la siguiente tabla (que muestran una satisfacción alta o muy alta).

Hasta el momento se han evaluado la capacidad del voluntariado para realizar su tarea, la capacidad de trabajo en equipo, las motivaciones del voluntario o voluntaria y su grado de satisfacción en ciertos aspectos genéricos. Las próximas acciones se centrarán en identificar el potencial de las personas voluntarias.

Estas evaluaciones se han realizado a tres niveles: individual (de forma bianual por parte del responsable del voluntario/a), de proyecto (reuniones de equipo periódicas y evaluaciones

FIGURA 1: ENCUESTA DE EVALUACIÓN: VALORACIÓN GLOBAL

Fuente: Encuesta de evaluación del Casal dels Infants del Raval

	NADA	POCO	INDIFERENTE	BASTANTE	MUCHO
Valoración global de tu satisfacción respecto a la colaboración que has realizado	0%	6%	2%	59%	33%
Acogida e información recibida previamente a tu incorporación al Casal	0%	9%	9%	44%	38%
Acogida e información recibida sobre tu tarea y tus responsabilidades	1%	6%	16%	47%	29%
Adecuación de la función que haces a tus intereses, expectativas y capacidades	0%	9%	10%	57%	24%
Acompañamiento y apoyo que has recibido en tu tarea y durante tu colaboración	2%	10%	10%	39%	39%
Clima de trabajo y colaboración en el equipo	1%	3%	11%	31%	55%

Hasta el momento, nuestro sistema de gestión del voluntariado se ha centrado en gran medida en la acogida, la incorporación, la gestión de incidencias y, especialmente, la cobertura de las necesidades inmediatas de los proyectos sociales. Sin embargo, ha crecido mucho el número de personas voluntarias (más de 450), de modo que el sistema de gestión no ha hecho lo suficiente. Es necesaria la transición del antiguo sistema de gestión “relacional” a una gestión más sistematizada en todos los aspectos.

Fragmento de la entrevista con el responsable del voluntariado

intermedias y finales) y global (mediante indicadores de gestión global del voluntariado como el número de voluntarios/as y el porcentaje de cobertura de plazas; con una encuesta anual de satisfacción y evaluaciones anuales sobre aspectos concretos).

Plan del voluntariado

A partir del análisis de la situación del voluntariado en la entidad se toman determinadas decisiones que se concretan en la elaboración de un plan del voluntariado, que tenga en cuenta los elementos antes descritos y que marque unos objetivos encaminados a desarrollar el potencial del voluntariado en la entidad. Dicho plan tiene como finalidad:

1. Crear un nuevo marco que genere nuevos “nichos” de voluntariado con responsabilidades estratégicas en la entidad.
2. Abrir perspectivas a nuevos perfiles de voluntariado, así como potenciar desarrollos competenciales de determinados voluntarios y voluntarias para asumir los nuevos “nichos” estratégicos.

El desarrollo del Plan del voluntariado comporta un gran cambio en la forma de concebir su rol en la organización. Plantea una gestión del voluntariado diversificada a partir de dos elementos básicos: competencias y motivaciones. La gestión del voluntariado deja de basarse en puestos y habilidades y se sustenta en el desarrollo del potencial individual para la organización y en la gestión de competencias e intereses.

Algunas ideas que se contemplan en el plan estratégico del Casal, en relación con su Plan del voluntariado, constatan determinados hechos referentes al voluntariado en la organización:

- Se constata que un 10% del voluntariado está capacitado para asumir funciones de coordinación, formación, tutoría y actuación en nombre de la entidad a nivel externo.
- En cada programa, un 10% del voluntariado también hace funciones de gestión de equipo.

- Un equipo de voluntarios y voluntarias lleva a cabo la gestión del voluntariado desde el Departamento de Recursos Humanos.
- El voluntariado participa en todos los niveles de decisión y responsabilidad de la institución.
- Un equipo de voluntariado se especializa en funciones de representación y trabajo en red de la entidad.
- El 50% del voluntariado participa anualmente en una acción de formación global de la entidad.
- La entidad es un espacio de aprendizaje de la misión.

Además, se establecen determinadas acciones y objetivos:

- Crear 5 perfiles de voluntariado y sistemas de acompañamiento que promuevan la participación de personas usuarias como voluntarias.
- Desarrollar una visión complementaria del voluntariado como emprendedor social y potenciar las iniciativas ciudadanas.
- Gestionar la formación del voluntariado como herramienta de conocimiento de las temáticas relacionadas con la exclusión social, así como de conocimiento de la entidad, su misión y sus valores y de identificación ellos.
- Capacitar a las personas voluntarias para que puedan convertirse en agentes ciudadanos activos contra la exclusión social.

Los itinerarios de desarrollo competencial

Como establece el Plan del voluntariado, se ha impulsado el desarrollo competencial del voluntariado que así lo desee y que lleve un año en la entidad, con la finalidad de ofrecerle una formación adecuada y de permitir que asuma nuevas responsabilidades.

En el cuadro adjunto se observan las diferentes acciones emprendidas o en proceso de implementación para el desarrollo competencial del voluntariado.

El plan sugiere nuevos nichos de voluntariado con responsabilidades estratégicas en la entidad, como apoyo a recursos humanos, representación de la entidad, gestión del voluntariado, etc.

FIGURA 2: ACCIONES PARA LA ELABORACIÓN DE ITINERARIOS QUE FACILITEN EL DESARROLLO COMPETENCIAL DEL VOLUNTARIADO

Fuente: Plan del voluntariado del Casal dels Infants del Raval

1. Definir el Mapa de potenciales y el Plan de desarrollo del voluntariado.
2. Poner en marcha el Mapa de potenciales en un grupo piloto.
3. Hacer una prueba piloto del Plan de desarrollo del voluntariado.
4. Desarrollar un plan de formación continua y/o específica en línea con el Plan de desarrollo del voluntariado. Organizar monográficos de formación según los intereses y necesidades del voluntariado y los nuevos puestos.

Los nuevos nichos definidos podrán ser ocupados por voluntariado que lleve un tiempo mínimo en la organización, que quiera implicarse y que tenga unas competencias específicas. Además, desde la organización se potenciará el desarrollo competencial de determinados voluntarios y voluntarias para asumir los nuevos nichos estratégicos, por ejemplo mediante formación específica. Con todo ello se propicia una segmentación de las políticas de formación y desarrollo del voluntariado, con diferentes ritmos y objetivos según la creciente diversidad de perfiles y motivaciones.

Los nuevos nichos y perfiles definidos aparecen en el cuadro siguiente.

FIGURA 3: NUEVOS NICHOS Y PERFILES DE VOLUNTARIADO

Fuente: Presentación del Plan del voluntariado del Casal dels Infants del Raval

NUEVOS NICHOS

- Que mejoren la coordinación, el liderazgo, la acogida y el seguimiento del nuevo voluntariado.
- Que aporten más calidad a todo el conjunto del personal que colabora con la entidad.
- De apoyo al trabajo de Recursos Humanos.
- De apoyo al trabajo de acogida y coordinación de equipos.
- De representación de la entidad.

NUEVOS PERFILES

- Ofrecer otras colaboraciones al voluntariado que hace más tiempo que está en la entidad y que quiere implicarse en el proyecto.
- Buscar voluntariado con competencias transversales.
- Otros perfiles de voluntariado de otras edades, usuarios o del barrio.
- Los perfiles de personas con las competencias y las ganas de implicarse podrán ocupar los puestos elaborados.
- Podrán formarse y mejorar las competencias.

FIGURA 4: TRAYECTORIA PLANTEADA

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

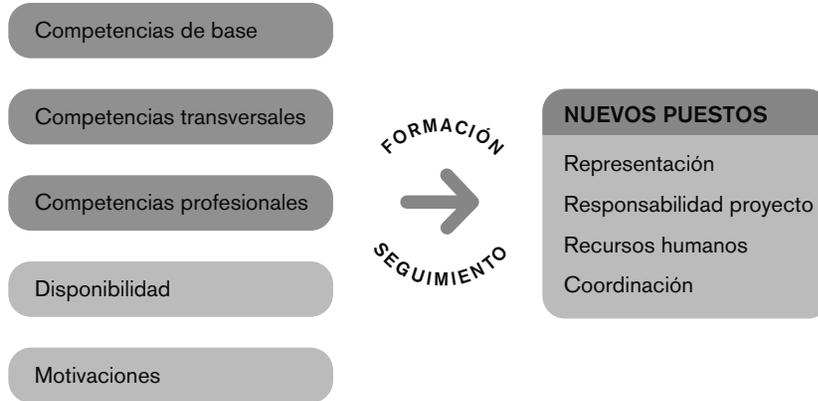
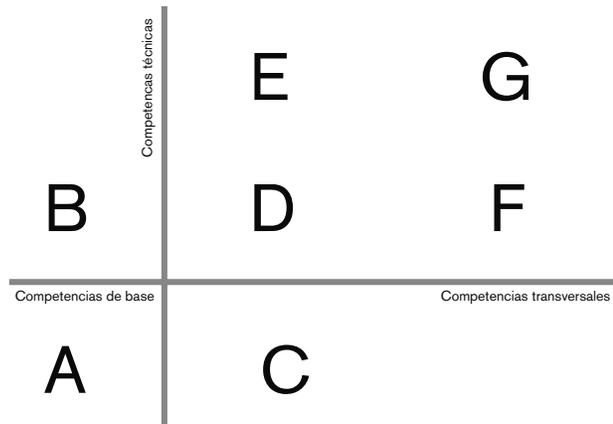


FIGURA 5: MAPA DE POTENCIALES

Fuente: Presentación del Plan del voluntariado del Casal dels Infants del Raval

	0	1	2	3	4	5	6	7
Competencia								
Responsabilidad, solución de problemas, colaboración y actitud constructiva								
Compromiso institucional								
Adaptabilidad, flexibilidad								
Dinamismo e iniciativa								
Trabajo en equipo								
Liderazgo								
Desarrollo profesional en el lugar de trabajo								
Posibilidades								
Horario								
Permanencia en el Casal								



Para facilitar la implicación y el crecimiento se han desarrollado dos herramientas: el mapa de potenciales y el plan de desarrollo competencial. Estas herramientas ofrecen una visión de la situación de la persona voluntaria, sus competencias (de base, técnicas y transversales) y su situación respecto a las posibilidades de desarrollar funciones de representación, responsabilidad de proyecto, recursos humanos y coordinación. El Plan de desarrollo competencial establece unas acciones específicas en la gestión del voluntariado en la medida en que éste ocupa nichos estratégicos (por ejemplo proporcionarle un e-mail propio de la entidad, transmitirle información específica normalmente reservada a personal contratado, darle la oportunidad de hacer viajes y tareas de representación, coordinación de líneas transversales de recursos humanos y becarlo en formación específica).

El gran número de personas voluntarias dificulta la gestión personalizada. Por este motivo, se han creado diferentes segmentos de voluntariado que agrupan cierto número

de voluntarios/as con unas características específicas, una motivación y competencias determinadas, etc. El plan está adaptado para cada uno de los perfiles de voluntariado y establece su desarrollo con una trayectoria determinada, que permita planificar su carrera dentro de la organización. Ésta es una forma de ofrecer diferentes trayectorias para los diferentes perfiles de voluntariado, sin exigir más de lo que el voluntariado esté dispuesto a ofrecer.

Impacto esperado

Con la aplicación del nuevo Plan del voluntariado y de los instrumentos creados para su gestión, se espera obtener un aumento en el número y una mayor fidelización del voluntariado. Además se confía que asuma nuevas funciones o que aumente su presencia en áreas tradicionalmente con menos presencia del voluntariado. Se prevé, por ejemplo, un incremento de la cantidad de voluntariado capacitado para ejercer funciones de representación externa, etc.

Potenciales Voluntariado		fecha: 25/08/2005	<input type="button" value="←"/> <input type="button" value="🏠"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="+"/> <input type="button" value="OK"/> <input type="button" value="▶"/>	
Responsabilidad, actitud constructiva (de 1 a 10)		persona que valora:	charla: 29/09/2004 alta: 04/10/2004	
<input type="checkbox"/> 8	capaz de analizar posibles soluciones	<input type="checkbox"/> 8	escucha las ideas de los demás y aporta las suyas	Responsabilidad: 8,5
<input type="checkbox"/> 8	toma decisiones	<input type="checkbox"/> 8	argumenta con criterio propio	Compromiso: 9,3
<input type="checkbox"/> 8	asume las consignas y cumple las normativas	<input type="checkbox"/> 8	comparte con los compañeros conocimientos y recursos	Adaptabilidad: 8,7
<input type="checkbox"/> 8	tendencia a facilitar el trabajo y a ayudar en emergencias	<input type="checkbox"/> 8	esfuerzo para mantener a los compañeros bien informados	Dinamismo e iniciativa: 7,7
<input type="checkbox"/> 8	compromiso para realizar la tarea, sin diferirla ni traspasarla	<input type="checkbox"/> 8	busca soluciones consensuadas	Trabajo en equipo: 8,5
<input type="checkbox"/> 8	cumple los horarios y el calendario	<input type="checkbox"/> 8	promueve la confianza y la motivación de los compañeros	Liderazgo: 8,5
Compromiso institucional (de 1 a 10)		<input type="checkbox"/> 8	capaz de mediar en conflictos	Desarrollo profesional: 6,0
<input type="checkbox"/> 8	conoce la organización del grupo y asume los objetivos	<input type="checkbox"/> 8	capaz de solucionar problemas	Representación: 8,9
<input type="checkbox"/> 8	conoce la organización del Casal y es capaz de implicarse	<input type="checkbox"/> 8	acepta las opiniones divergentes	Responsabilidad proyecto: 7,3
<input type="checkbox"/> 8	se siente implicado con el ideario del Casal	<input type="checkbox"/> 8	es consciente de sus necesidades	Recursos Humanos: 8,8
<input type="checkbox"/> 8	tiene capacidad para actuar en representación del grupo	<input type="checkbox"/> 8	aprovecha el conocimiento de los demás	Coordinación: 8,5
<input type="checkbox"/> 8	tiene capacidad para actuar en representación de la entidad	Desarrollo profesional en el lugar de trabajo (de 1 a 10)		
<input type="checkbox"/> 8	implicado en la transmisión de los valores del Casal	<input type="checkbox"/> 8	es consciente de sus necesidades	
Adaptabilidad, flexibilidad (de 1 a 10)		<input type="checkbox"/> 8	busca formarse por su cuenta	
<input type="checkbox"/> 8	es capaz de adaptarse a entornos cambiantes	<input type="checkbox"/> 8	aporta competencias complementarias	
<input type="checkbox"/> 8	está dispuesto a aceptar nuevas tareas del grupo o de la entidad	<input type="checkbox"/> 8	piden profundizar en los conocimientos	
<input type="checkbox"/> 8	es autónomo al afrontar la tarea	<input type="checkbox"/> 8	está al día de temas relacionados con educación y sociedad	
<input type="checkbox"/> 8	aporta ideas y contribuye a la innovación	<input type="checkbox"/> 8	lee y asiste a charlas	
<input type="checkbox"/> 8	colabora en la participación de los demás	Competencias profesionales (de 1 a 10)		
<input type="checkbox"/> 8	capacidad de adaptación a nuevos procedimientos de trabajo	<input type="checkbox"/> 8	educación	
Dinamismo, iniciativa (de 1 a 10)		<input type="checkbox"/> 8	sanidad	
<input type="checkbox"/> 7	tiene energía para afrontar la tarea	<input type="checkbox"/> 8	administración y gestión	
<input type="checkbox"/> 8	aporta nuevas ideas para mejorar las actividades	<input type="checkbox"/> 8	ocio	
<input type="checkbox"/> 8	ayuda positivamente a los demás	<input type="checkbox"/> 8	artes	
<input type="checkbox"/> 8	ayuda a encontrar vías de solución a los problemas	otros: <input type="text"/>		
<input type="checkbox"/> 8	está implicado totalmente en la actividad	<input type="checkbox"/> marca las frases correctas		
<input type="checkbox"/> 8	comparte sus puntos de vista	<input type="checkbox"/> es una persona a tener en cuenta para darle responsabilidades		
		<input type="checkbox"/> sería interesante hablar con ella sobre su actividad		

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Los sistemas de evaluación suelen contar con indicadores sobre la satisfacción y motivación de las personas voluntarias en la entidad. No obstante, esta evaluación debería complementarse con un análisis específico sobre la influencia que tienen los cambios en el entorno, la aparición de nuevos perfiles, etc. De esta manera, la gestión del voluntariado podrá adaptarse mejor a los intereses del colectivo en cada momento.
- La segmentación del voluntariado permite establecer diferentes fórmulas de desarrollo en función de las diferentes agrupaciones. De este modo, la evolución se plantea a medio camino entre la personalización y la gestión homogénea del colectivo. La segmentación resulta muy útil cuando se gestiona un número de personas voluntarias muy elevado que dificulta la posibilidad de plantear trayectorias personalizadas dentro de la entidad.
- El desarrollo de competencias por parte del voluntariado facilita que pueda responsabilizarse de áreas estratégicas y ejercer funciones de coordinación, representación, etc., en las que no participaba previamente.
- La identificación y el desarrollo del potencial permite adecuar las expectativas que la persona voluntaria tiene puestas en la organización, y viceversa. Este desarrollo es positivo para las personas voluntarias y para la organización: las entidades responden de manera más adecuada a las expectativas del voluntariado y, por su parte, el voluntariado puede desarrollar una trayectoria ajustada a sus intereses dentro de la organización.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Casal dels Infants del Raval

Personas voluntarias: 500

Misión: Se trabaja para conseguir mejoras concretas y duraderas en la calidad de vida de niños y niñas, jóvenes y familias en situación o en riesgo de exclusión social y en las comunidades en las que viven.

Principales actividades: Los proyectos del Casal se pueden agrupar en diferentes líneas de actuación que dan respuesta a determinadas necesidades sociales: Apoyo Social a Niños/as y Familias, Apoyo al Proceso Escolar, Dinamización de Jóvenes y de la Comunidad, Integración de Jóvenes sin Red Social, Formación e Inserción Social y Laboral.

El voluntariado en la entidad: En todos los equipos de la entidad participan voluntarios y voluntarias, que aportan diferentes grados de dedicación y diversos niveles de compromiso. El voluntariado participa tanto en las actividades educativas (monitores, talleristas, profesores de taller, profesores para las clases de refuerzo, etc.) como en las actividades de gestión (apoyo a las actividades de difusión, apoyo al mantenimiento de los locales, etc.).

Para más información: www.casaldelraval.org

17. La participación del voluntariado organizativo en los órganos de gobierno

FUNDACIÓN AYUDA EN ACCIÓN

Ámbito de actividad:

cooperación al desarrollo



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La participación del voluntariado en una entidad puede darse de diversas formas: en áreas organizativas, programas concretos, actividades puntuales, etc. La siguiente experiencia se centra en la incorporación del voluntariado organizativo a los órganos de gobierno, que es donde se toman parte de las decisiones estratégicas y donde se definen las líneas de trabajo de la organización.

Con ello se pone de relieve que las personas voluntarias que participan habitualmente en los diferentes programas de la entidad y en su operativa diaria pueden tomar parte en una de las áreas más estratégicas y ayudar a decidir hacia dónde se dirige la entidad. Al incorporar al voluntariado activo a estos órganos es importante establecer mecanismos y procedimientos detallados para saber cómo podrá acceder y cuál será su papel.

Fotografía: Ayuda en Acción



¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

El proceso de incorporación del voluntariado organizativo

Es importante hacer una distinción previa entre:

- las personas que tienen cargos no remunerados en los órganos de gobierno y cuya actividad principal en la organización es esa: los patronos de las fundaciones, por ejemplo, actúan de forma voluntaria y no pueden ser retribuidos por el desempeño de esa función (Ley de Fundaciones, Art. 15.4)

y

- las personas que realizan voluntariado organizativo en los programas de la entidad y participan además en los órganos de gobierno.

Esta experiencia se centra en este segundo grupo.

Ayuda en Acción se propuso en un determinado momento incluir al voluntariado organizativo en los órganos de gobierno de la organización. Esta iniciativa significaba incorporarlos como representantes de la importante labor desarrollada por las personas voluntarias en el cumplimiento de los fines de la entidad. Al mismo tiempo, servía para incorporar su punto de vista y como reconocimiento de su tarea.

El proceso se puso en marcha cuando era todavía una asociación. Diversos grupos de la entidad manifestaron mucho interés en que la organización tuviera en cuenta el punto de vista del voluntariado y sugirieron que una representación del colectivo accediese a los órganos de decisión.

Una de las primeras decisiones tomadas en este sentido fue la incorporación de tres personas voluntarias a la Junta Directiva de la asociación que, al convertirse en fundación, pasaron a formar parte del Patronato.

La participación en los órganos de gobierno de la entidad representa, además del reconocimiento al papel del voluntariado organizativo, un compromiso del voluntario o voluntaria con la entidad y una nueva forma de relación que va más allá de la actividad diaria.

En la actualidad, el voluntariado forma parte del Consejo del Voluntariado de la fundación y también del Patronato.

FIGURA 1: LA ELECCIÓN DEL VOLUNTARIADO ORGANIZATIVO PARA EL PATRONATO

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



La participación en el Consejo del Voluntariado

El Consejo Asesor o Consejo del Voluntariado es un órgano consultivo de la fundación formado únicamente por voluntarios y voluntarias que han firmado la Carta del voluntariado (documento según el cual el voluntario o voluntaria se compromete con la entidad).

Este órgano tiene la función de valorar diferentes temáticas relativas al voluntariado y a los fines de la entidad. Los temas tratados dependen de las demandas del órgano consultante o de los miembros representados por el Consejo, así como de su propio criterio. No obstante, siempre se priorizan los asuntos más adecuados o convenientes en cada momento para el cumplimiento de los fines de la entidad.

La entidad debe consultar al Consejo sobre las cuestiones que afecten directamente al voluntariado, y puede solicitar también su valoración en otras cuestiones.

El Consejo cuenta con un mínimo de 5 personas voluntarias y un máximo de 20, que se escogen en cada Comunidad Autónoma (1 consejero/a y 1 consejero/a suplente por comunidad). Tienen la obligación de:

- acudir a las reuniones convocadas y participar en ellas;
- participar en la elección de personas consejeras que se proponen como patronas;
- participar en las actuaciones del Consejo y en las comisiones de las que formen parte;
- ejercer con responsabilidad su cargo comunicándose y representando en el Consejo a las personas que les escogieron.

Art. 27. Consejo del Voluntariado

En la Fundación existe un Consejo del Voluntariado, de carácter consultivo, que establece una relación sistemática y eficaz entre el voluntariado y el órgano de gobierno de la Fundación Ayuda en Acción. Su actuación y consideraciones ampliarán el perfil y la cultura de la institución, facilitando el tratamiento de temas de interés para el voluntariado y la opinión pública en el ámbito de la cooperación. La composición, la forma de designación, procedimiento de acceso y de actuación, derechos, participación en los órganos de gobierno y formas de desvinculación de los miembros del Consejo del Voluntariado se acomodarán a su reglamento interno.

Estatutos de Ayuda en Acción

Me parece una oportunidad muy interesante el poder participar en los órganos de gestión de Ayuda en Acción. Esto hace que podamos transmitir las aportaciones del voluntariado, nos permite tener una relación más estrecha y más directa con los órganos de gobierno de la Fundación, así como participar en decisiones.

Aportamos ideas nuevas y cuestiones que al voluntariado le parecen importantes, pero sobre todo creo que aportamos una vitalidad y una energía que ayudan y empujan a la consecución de los objetivos.

Fragmento de una entrevista con un miembro del Consejo del Voluntariado

La participación en el Patronato

Como marcan los estatutos, en el Patronato de la entidad participan tres personas voluntarias, activas a la vez en otros ámbitos, que tienen el cargo de patronos. Estas personas son elegidas por el Consejo Asesor de entre sus miembros, y pueden ejercer el cargo por un máximo de dos mandatos consecutivos.

Una vez aceptado el cargo de patrono, el voluntariado que forma parte de este órgano ejerce sus funciones con arreglo a lo dispuesto en los estatutos de la fundación.

La implicación del voluntariado organizativo en el Patronato de la fundación le da la oportunidad de participar a la vez que adquiere responsabilidades en la orientación del futuro de la entidad.

Esta intervención del voluntariado en el Patronato es una muestra de confianza y reconocimiento a la labor que desempeña en la organización.

Los miembros del Patronato participan en la aprobación de los planes de actuación de la entidad, en la aprobación de cuentas, en las modificaciones del marco legal interno, etc. El artículo 22 de los estatutos detalla las funciones del Patronato.

Después de ocho años de presencia en el Patronato y en este momento de evolución de la institución y de su propio voluntariado, creo que lo vivimos como una prolongación lógica y natural del compromiso y la tarea voluntaria cotidianos, como una manera más de apoyar y de trabajar por los fines de la organización, contra la pobreza.

Se ha percibido siempre como una forma de contribuir con el punto de vista de un sector de la “ciudadanía de a pie”, especialmente involucrado y comprometido con Ayuda en Acción y con esta causa, un sector sensible y con un conocimiento particular de la realidad de su entorno y de la organización.

Supone, además, una gran responsabilidad y la oportunidad de llegar más lejos en su compromiso como voluntario o voluntaria.

Entrevista con un miembro del voluntariado organizativo presente en el Patronato

Art. 12. Composición del Patronato

El Patronato quedará compuesto por un número mínimo de diez patronos y un número máximo de diecinueve miembros, todos ellos con voz y voto. Los sucesivos nombramientos corresponderán al propio Patronato. Formarán parte del Patronato de la Fundación tres voluntarios de la Fundación Ayuda en Acción pertenecientes al Consejo del Voluntariado a que se refiere el Art. 27 de los Estatutos. Los tres voluntarios serán propuestos por el propio Consejo del Voluntariado al Patronato, que vendrá obligado a ratificarlos.

Estatutos de Ayuda en Acción

Art. 22. Facultades del Patronato

- a) Ejercer el gobierno, inspección, vigilancia y orientación de la labor de la Fundación.
- b) Interpretar y desarrollar, en su caso, con la oportuna normativa complementaria, los Estatutos fundacionales y adoptar acuerdos sobre la modificación de los mismos siempre que resulte conveniente a los intereses de la Fundación y a la mejor consecución de sus fines.
- c) Acordar la apertura y cierre de centros, oficinas y delegaciones.
- d) Nombrar apoderados generales o especiales, otorgar los poderes necesarios para llevarlos a cabo, así como la revocación de los mismos.
- e) Aprobar el plan de actuación y las cuentas anuales.
- f) Adoptar acuerdos sobre la fusión, extinción y liquidación de la Fundación en los casos previstos por la ley.
- g) Delegar las facultades del Patronato en uno o más patronos o en el Equipo Directivo, sin que puedan ser objeto de delegación la aprobación del plan de actuación, las cuentas anuales, la modificación de los Estatutos, la fusión y la liquidación de la Fundación y aquellos actos que requieran la autorización del Protectorado.

Estatutos de Ayuda en Acción

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Es posible establecer espacios de participación en las decisiones estratégicas para las personas voluntarias mediante diversas fórmulas, como por ejemplo, la participación directa del voluntariado activo en el patronato. Este tipo de participación puede facilitar un mayor grado de implicación en la organización y ser un factor de motivación.
 - La creación de un órgano formado específicamente por voluntariado puede servir para establecer una relación sistemática con el órgano de gobierno.
- Contribuye también a que las personas voluntarias se centren en cuestiones que las afectan directamente y tengan capacidad de decisión sobre ellas.
- La consideración de las aportaciones de las personas voluntarias en los órganos de gobierno sirve a la organización para introducir la perspectiva de quienes desarrollan muchas veces las actividades del día a día y, que por lo tanto, conocen cuestiones de base fundamentales. A la vez, ayuda a la entidad a enriquecer sus puntos de vista y a no olvidar aspectos operativos que pueden ser relevantes a la hora de tomar decisiones.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fundación Ayuda en Acción

Personas voluntarias: 1.200

Misión: Mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas, las familias y las comunidades de los países en desarrollo a través de proyectos de desarrollo integral y actividades de sensibilización, con el fin último de propiciar cambios estructurales que contribuyan a la erradicación de la injusticia y la pobreza en el mundo.

Principales actividades:

- En América, África y Asia, identificación de espacios de intervención y trabajo con las comunidades en proyectos que atacan las causas estructurales de la pobreza y apoyan el fortalecimiento de los vínculos y la solidaridad comunitarios. También se trabaja en labores de asistencia técnica y económica en situaciones de emergencia.
- En España se promueven campañas de educación para el desarrollo y de sensibilización para acercar la realidad de los países del sur. Se participa en foros de debate y grupos de trabajo de solidaridad y se mantiene contacto con los medios de comunicación. La divulgación de la labor de la entidad y la búsqueda de nuevos colaboradores y recursos económicos para la financiación de proyectos que mejoren la calidad de vida de los que menos tienen es otra de las tareas que promueve la entidad.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado de Ayuda en Acción se organiza en grupos territoriales que realizan actividades de divulgación, sensibilización, recaudación de fondos o apoyo a las oficinas. También existe voluntariado en proyectos realizados en América Latina.

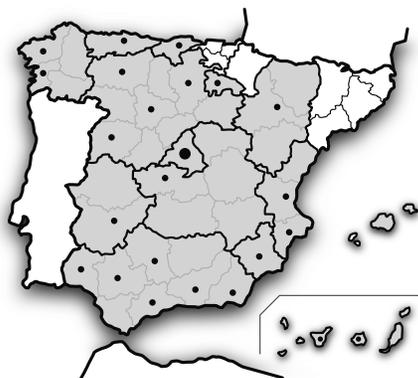
Para más información: www.ayudaenaccion.org

18. La sistematización del seguimiento: el Plan de acompañamiento del voluntariado

FUNDACIÓN ENTRECULTURAS

Ámbito de actividad:

cooperación al desarrollo



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

El seguimiento de las personas voluntarias es un aspecto fundamental en el ciclo del voluntariado. Este proceso debería darse durante todo el tiempo que permanecen en la organización.

Muchas veces, se hace un seguimiento de manera informal, sin que existan unos procedimientos establecidos. Aunque muchas entidades son conscientes de su importancia, en ocasiones, falta sistematizar este proceso. Entreculturas cuenta con un Plan de acompañamiento del voluntariado que incluye el seguimiento como elemento destacado.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

El Plan de acompañamiento del voluntariado

El Plan de acompañamiento del voluntariado de Entreculturas surgió a partir de la sistematización de diferentes procesos que anteriormente se recogían en un protocolo. Este plan sirve de guía en la gestión de las personas voluntarias, en especial en lo relativo a su seguimiento.

El Plan de acompañamiento del voluntariado recoge los objetivos y define los procedimientos y las herramientas. El acompañamiento busca que la responsabilidad de las personas voluntarias sea mayor y que tengan una participación activa. Además, este proceso debería servir para crear equipos sólidos e integrados.

Actualmente, la sede estatal lo está aplicando con la idea de implantarlo progresivamente en las delegaciones. Desde la oficina central se proporcionan las herramientas, pero se promueve la adaptación según las especificidades de cada territorio.

Los procedimientos y las herramientas

La comunicación y el seguimiento en relación con las personas responsables de equipos y con el voluntariado son los principales procedimientos para la gestión del acompañamiento. Las herramientas en que se concreta van desde fichas de seguimiento hasta entrevistas trimestrales con las personas responsables de equipos.

El Departamento de Formación se encarga de llevar a cabo dos o tres entrevistas al año con las personas responsables de los equipos de voluntariado. No obstante, el objetivo es hacerlas con carácter trimestral. Estas entrevistas deben ser una herramienta útil para trasladar información sobre las personas voluntarias.

FIGURA 1: EL CICLO DEL VOLUNTARIADO EN LA FUNDACIÓN ENTRECULTURAS

Fuente: Fundación Entreculturas



En toda experiencia de voluntariado resultan fundamentales tanto la formación y el discernimiento como el acompañamiento y el seguimiento constantes. Sólo así desarrollaremos un modelo de voluntariado comprometido, responsable y competente.

Plan de acompañamiento del voluntariado, Entreculturas

FIGURA 2: LAS ENTREVISTAS DE SEGUIMIENTO TRIMESTRAL

Fuente: Fundación Entreculturas

Aspectos tratados en las entrevistas de seguimiento con responsables de equipos:

- Visión general del equipo
- Seguimiento de cada una de las personas voluntarias
- Identificación de las necesidades formativas y de comunicación
- Identificación de las necesidades de las personas responsables para gestionar el voluntariado
- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- Formulación de sugerencias por parte de las personas responsables de equipos

Además de las reuniones con las personas responsables de equipo, para efectuar su seguimiento, se trabaja también la comunicación directa con el voluntariado. Con este propósito, el Departamento de Formación y Voluntariado realiza una entrevista con la persona voluntaria cuando han transcurrido dos o tres meses desde su entrada. Este encuentro es una primera toma de contacto después de su incorporación y sirve para valorar si se encuentra bien en el departamento en el que realiza su actividad, para resolver dudas, etc.

Las personas voluntarias que hace más tiempo que están en la organización llevan a cabo una entrevista con el Departamento de Formación y Voluntariado con una periodicidad anual. En la actualidad, esta entrevista tiene lugar durante el último trimestre del año. Sin embargo, el objetivo de la entidad es adaptarse poco a poco al ritmo de incorporación de las personas voluntarias para realizar la entrevista al cabo de un año de la incorporación de la persona voluntaria, al cabo de dos, etc. El contenido del cuestionario que se pasa a la persona voluntaria recoge los aspectos que se detallan a continuación:

FIGURA 3: LAS ENTREVISTAS DE SEGUIMIENTO ANUAL
Fuente: Fundación Entreculturas

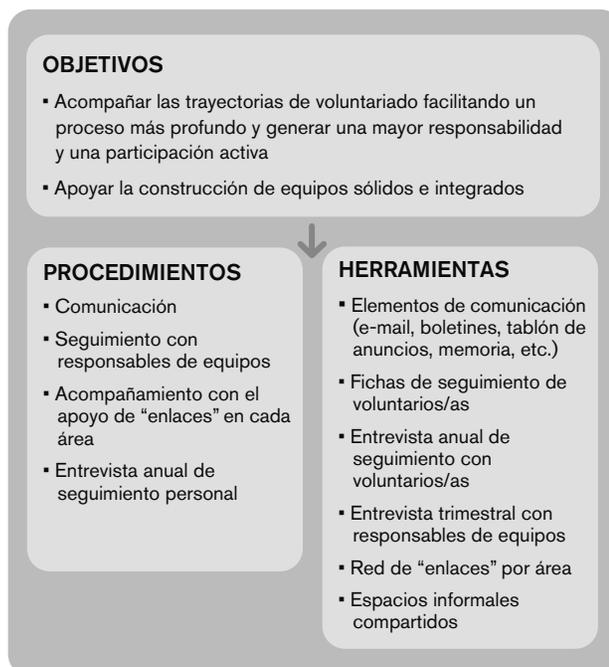
Contenidos de la ficha-cuestionario de las entrevistas de seguimiento anual:

- Motivaciones del voluntariado
- Cambio en la visión del mundo
- Aprendizajes realizados
- Nivel de integración en la entidad y en el grupo
- Valoración de su tarea (si tienen pocas o demasiadas responsabilidades)
- Valoración de su responsable de equipo
- Comunicación
- Formación
- Posibilidades de participación

Este cuestionario se elabora desde el Departamento de Formación y Voluntariado con las aportaciones de otros agentes. La información recogida sirve para elaborar un informe anual, que incluye información genérica sobre el voluntariado (número de personas voluntarias, perfiles, etc.), muestra los resultados de los cuestionarios y define los posibles retos (reforzar la comunicación, incrementar las posibilidades de participación, etc.) teniendo en cuenta la información recogida.

Existen también otras fórmulas de seguimiento de carácter más informal. La comunicación en espacios informales (celebraciones de cumpleaños, despedidas, el simple hecho de tomar un café, etc.) es muy adecuada en el acompañamiento al voluntariado. Por este motivo, es bueno fomentar la creación de espacios informales de comunicación aunque este hecho por sí solo no sea suficiente.

FIGURA 4: OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS DEL ACOMPAÑAMIENTO
Fuente: Fundación Entreculturas



¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Es importante que cada entidad tome conciencia de la relevancia del seguimiento del voluntariado y le destine los recursos necesarios (tiempo, personas, etc.). En este sentido, determinar los objetivos de seguimiento es un primer paso indispensable.
- Los espacios informales de comunicación tienen un valor fundamental en el seguimiento del voluntariado. Por este motivo, se debería evitar la sensación de “pérdida de tiempo” que pueden generar.
- Un buen seguimiento permite conocer la situación de la persona voluntaria en cada momento (cómo se siente realizando su tarea, si ésta es adecuada o no, etc.) y, si procede, realizar los cambios oportunos (variación de programa, de tarea, etc.). Así, se evitan posibles malestares y se puede reconducir la situación de la persona voluntaria antes de que opte por la desvinculación.
- El diagnóstico realizado a partir de información veraz y contrastada (más allá de especulaciones) puede ser muy útil para la organización en su conjunto. Por ejemplo, si se cree necesario, se puede comunicar el diagnóstico a las diferentes áreas de trabajo, a los órganos de gobierno, etc.
- Las personas encargadas de la coordinación del voluntariado pueden conseguir una mayor proximidad al colectivo al estar más directamente en contacto con su labor.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fundación Entreculturas

Personas voluntarias: 300

Misión: Se opta por la solidaridad con las personas más desfavorecidas, la promoción de la educación como instrumento de cambio social y la promoción de la justicia.

Principales actividades: Trabaja en el desarrollo y la gestión de proyectos educativos y de cooperación, tanto en los países del sur como en el norte. Las líneas de actuación son las siguientes:

- Sur: Mujer y desarrollo, Estructuras educativas, Educación intercultural, Derechos humanos, Educación por radio, Educación para el trabajo, Formación de educadores, Niños de la calle, Ayuda humanitaria, Programas AECI.
- Norte: educación para la solidaridad entre los pueblos, elaboración de instrumentos de comunicación, Curso de Voluntariado Internacional (Volpa), Campaña “Ojos que sí ven”, Campaña Mundial por la Educación.

El voluntariado en la entidad: Además de las acciones de cooperación y de educación para la solidaridad, la tercera línea de actuación de Entreculturas se basa en la promoción del voluntariado. Puede realizarse el voluntariado por tres vías: en las delegaciones, en la sede central y como voluntariado internacional.

Para más información: www.entreculturas.org

Informe Anual 2004 Entreculturas

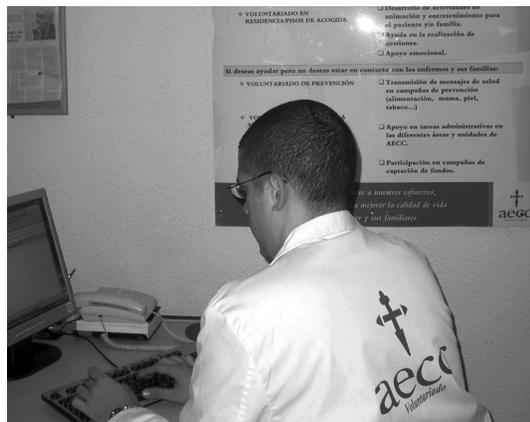
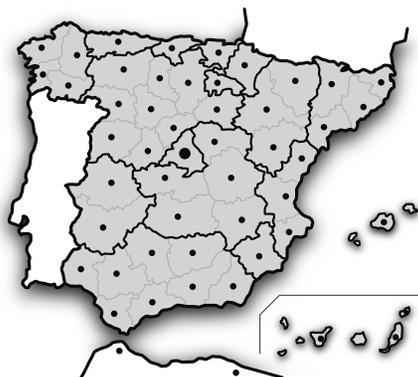
Informe de la Fundación Lealtad sobre Entreculturas

Plan de acompañamiento del voluntariado

19. Creación de una herramienta de evaluación del voluntariado

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA EL CÁNCER (aecc)

Ámbito de actividad:
lucha contra el cáncer



Fotografía: aecc

¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

En el desarrollo de la actividad voluntaria es importante contar con procedimientos que permitan hacer un correcto seguimiento desde la organización. Uno de los elementos que ayudan a realizar un buen seguimiento de la labor del voluntariado es la evaluación de la actividad voluntaria. Esto es útil tanto para conocer la situación del voluntariado (sus expectativas, su valoración de la actividad que realiza, como se siente, etc.) como para conocer la valoración de usuarios y usuarias o personas en contacto con su tarea habitual.

El éxito de la siguiente experiencia pone de manifiesto lo útil que resulta, en el momento de realizar una evaluación, tener un procedimiento, es decir, un plan que indique tanto las etapas que deben seguirse en el proceso como las herramientas disponibles que se deben o pueden emplear. Para que el proceso sea beneficioso es necesario un análisis de los resultados que permita realizar un diagnóstico de la situación y hacer una propuesta de acciones para la actuación posterior.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La Asociación Española Contra el Cáncer (aecc) cuenta con una intranet en la que el personal de la entidad dispone de recursos, información y procedimientos coordinados desde la sede estatal. Se estructura según las diferentes áreas de funcionamiento.

En el caso del voluntariado, las coordinadoras locales tienen un espacio en la intranet en el que se incluye, entre otros recursos, el procedimiento de actuación con las personas voluntarias. Este documento resume cada una de las fases en las que se estructura la actuación del voluntariado en la entidad: estudio de las necesidades, captación, acogida, formación, incorporación, seguimiento y evaluación. Cada una de ellas contiene acciones y herramientas para facilitar la gestión.

Es preciso destacar las actuaciones y los recursos disponibles relativos a la evaluación de la actividad voluntaria. Recientemente, la entidad ha realizado diferentes esfuerzos para mejorar las acciones en este terreno, y ha incluido sistemas para evaluar no sólo la tarea voluntaria sino también la actuación global (de la entidad y su voluntariado) a partir de las valoraciones de los diferentes públicos vinculados.

Las coordinadoras de voluntariado se reúnen anualmente para valorar el trabajo realizado y planificar las acciones futuras en jornadas que se centran en una temática concreta. Las dos últimas han girado en torno a la evaluación, un hecho que demuestra la importancia que da la entidad a este tema, y han servido para establecer pautas, desarrollar procedimientos, etc.

Origen y desarrollo del proceso

Hace unos años, cada una de las Juntas Provinciales (la entidad se organiza en 52, correspondientes a las diferentes provincias del Estado) llevaba a cabo evaluaciones, pero no de forma homogénea y sistemática.

Como no había un procedimiento establecido, se decidió implantar un sistema común.

El proceso empezó con la elaboración de un protocolo desde la oficina central, que se aplicó a modo de prueba piloto en las Comunidades Autónomas de Madrid y Castilla la Mancha. A partir de la aplicación del modelo, las mismas juntas realizaron modificaciones y presentaron las conclusiones. Así se garantizó que fuera un modelo probado por las propias delegaciones que habían puesto en práctica la primera versión. Actualmente el modelo se está implantando en todas las Comunidades Autónomas.

En la figura se pueden observar las diferentes fases del proceso de desarrollo e implementación del sistema de evaluación de aecc.

FIGURA 1: ESTRATEGIAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN aecc
Fuente: aecc

- Estudio de la realidad de los servicios de voluntariado aecc en las Juntas Provinciales (mediante reuniones con coordinadores de voluntariado, voluntarios y personal médico).
- Elaboración de un Protocolo de Evaluación.
- Prueba piloto del Protocolo.
- Foro en Red sobre la experiencia de la prueba piloto.
- Realización de un taller presencial de devolución de la información.
- Presentación de las conclusiones de la prueba piloto del protocolo en la V Reunión de Trabajo de los Coordinadores de Voluntariado.
- Revisión y elaboración del nuevo Protocolo de Evaluación.
- Realización de un taller presencial sobre las posibles barreras en la puesta en marcha del Protocolo y soluciones a las mismas.
- Incorporación del proceso de evaluación en los Servicios de voluntariado aecc en el ámbito estatal.
- Seguimiento de la puesta en marcha del Protocolo.

El protocolo de evaluación de la actividad voluntaria

A continuación se concretan algunas cuestiones específicas relativas al sistema de evaluación desarrollado por aecc.

Hay que tener en cuenta que, en la actualidad, este sistema se está extendiendo a delegaciones que todavía no lo tienen implementado.

1. Las herramientas empleadas

La evaluación se realiza a través de diferentes herramientas que utilizan las personas involucradas en la actividad voluntaria: usuarios/as y sus familiares, personas voluntarias, personal sanitario y coordinadores/as del voluntariado (en los diferentes niveles organizativos).

El protocolo se concreta en 3 cuestionarios y 2 fichas de registro:

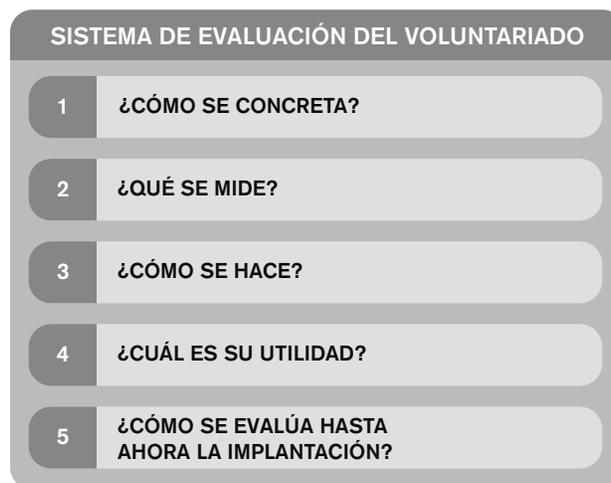
- Cuestionario de satisfacción del enfermo y sus familiares con la atención recibida.
- Cuestionario de satisfacción con el desempeño de la actividad voluntaria.
- Cuestionario de satisfacción del personal sanitario con el programa.
- Ficha de registro de indicadores de evaluación de la acción voluntaria para Coordinadores de Voluntariado.
- Ficha de registro de indicadores de evaluación de la acción voluntaria para Coordinadores Generales de Voluntariado.

Los objetivos de los cuestionarios son: la exposición de los problemas presentados en el desarrollo de la actividad, la búsqueda consensual de soluciones, la asunción de las medidas propuestas y la valoración de los logros.

aecc, Comunicaciones del V Congreso Estatal del Voluntariado, 2001

FIGURA 2: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



2. Los aspectos medidos

La recogida de la valoración de la persona voluntaria, personas enfermas, familiares y personal sanitario es importante para tener en cuenta realmente las diferentes perspectivas de todas las personas involucradas. De esta forma, se va más allá de la evaluación de la labor del voluntariado porque se identifican a la vez los elementos que las personas destinatarias consideran importantes. Además, el sistema mide la actuación y el grado de satisfacción del voluntariado.

FIGURA 3 : LOS CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN

Fuente: aecc

Cuestionario de satisfacción de enfermos y familiares sobre la atención recibida

- Valoración de la utilidad de las tareas de las personas voluntarias
- Elementos que aporta la presencia de la persona voluntaria
- Valoración del contacto con las personas voluntarias de la entidad
- Existencia de problemas en el desarrollo de la labor realizada por el voluntariado y posibles soluciones

Cuestionario de satisfacción de personas voluntarias sobre el desempeño de su actividad

- Valoración global de aspectos relacionados con la entidad (por ejemplo, la formación que reciben, periodicidad y sentido de las reuniones, grado de apoyo desde la entidad, etc.)
- Principales problemas en el desarrollo de su actividad
- Grado de satisfacción con el volumen de información recibida
- Aspectos en los que querrían recibir más formación
- Valoración de la coordinación: aspectos positivos y negativos

Cuestionario de satisfacción del personal sanitario con el programa (jefes de oncología, oncólogos, personal de enfermería y auxiliares, hematólogos)

- Valoración de la utilidad de la labor del voluntariado para enfermos oncológicos y sus familiares en diferentes aspectos
- Beneficios indirectos de la labor del voluntariado para el personal sanitario
- Problemas que plantea la labor del voluntariado en el hospital y posibles soluciones
- Valoración global de la tarea del voluntariado

3. El proceso

El cuestionario a enfermos/as y familiares se va realizando a lo largo de todo el año, mientras están en contacto con la entidad, a través de un sistema de evaluación anónimo.

En el caso del personal hospitalario y el voluntariado, la recogida de datos está más centralizada y se realiza una vez al año también mediante cuestionarios. El análisis de la información se efectúa desde la sede central, donde se desarrollan informes generales a partir de todas las respuestas según los colectivos, además de informes selectivos según los cuestionarios de cada Junta. De este modo, las personas responsables disponen del análisis de los resultados en su área de actuación concreta.

4. La utilidad

Los cuestionarios de evaluación son un instrumento claro y estructurado en el seguimiento del voluntariado que aportan información relevante para plantear acciones posteriores. Por ejemplo, la evaluación del voluntariado permite conocer cómo se siente la persona voluntaria dentro de la organización.

El conocimiento informal sobre el funcionamiento del voluntariado en la organización es habitual en muchas entidades. La existencia de un sistema de evaluación permite constatar los resultados de la actividad voluntaria. Así, se complementa la evaluación informal con una más formalizada.

Las valoraciones y aportaciones de todas las personas implicadas tienen una función doble. Por una parte, permiten mejorar la tarea que se realiza con todas ellas. Por otra, son una fuente de reconocimiento de la actividad del voluntariado que proviene directamente de las personas beneficiarias.

La actividad de las personas voluntarias es valiosísima, y nosotros lo podemos constatar porque tenemos resultados de la evaluación.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado

Tener constancia de las diferentes valoraciones permite respaldar la acción voluntaria mediante la evaluación e informes periódicos. La aecc puede legitimar la labor del voluntariado: es útil para buscar financiación para estos programas, ayuda a fundamentar las necesidades de mejora del área y a mejorar las relaciones con las instituciones sanitarias, etc.

5. Principales conclusiones de la aplicación

- El protocolo de evaluación es una herramienta susceptible de evaluación periódica.
- Es importante acompañar el cuestionario de instrucciones claras de aplicación e información sobre su utilidad.
- Las preguntas abiertas provocan generalmente indecisión o respuestas con monosílabos.
- El cuestionario debe entregarse sólo a enfermos/as y familiares que hayan sido beneficiarios de la actividad voluntaria.
- Es importante garantizar el anonimato del cuestionario, para lo cual se usan buzones situados en el hospital o en la sede de la entidad. En el caso de las personas beneficiarias que no pueden escribir las respuestas ellas mismas, pueden recurrir a la ayuda de algún familiar.
- Para tener una mayor garantía de respuesta por parte del personal sanitario, es más conveniente entregar los cuestionarios e implicar en su distribución a algún responsable (de área, servicio, unidad) aprovechando una reunión del equipo de profesionales.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER

- Es importante que la evaluación general del voluntariado tenga en cuenta las percepciones y los puntos de vista de todos los colectivos implicados en las actividades en que participan las personas voluntarias: beneficiarios/as, familiares, otros grupos en contacto directo con el voluntariado, etc.
- La existencia de un sistema de evaluación permite obtener una serie de información de forma periódica y estructurada, siempre de modo similar y siguiendo un formato homogéneo. Así, puede verse cómo evolucionan los diferentes aspectos valorados y cuál es la opinión de la persona voluntaria en cada momento.
- La evaluación del voluntariado puede ser un factor de legitimación de la actividad voluntaria en la organización. De este modo, la valoración que se realiza pasaría de ser un instrumento de seguimiento operativo para mejorar la gestión del voluntariado, a convertirse en un factor que se puede utilizar estratégicamente, por ejemplo, en la captación de fondos o en la implantación en nuevas zonas.
- La definición del procedimiento de evaluación de la actividad voluntaria debería tener en cuenta, en su planteamiento, una gran cantidad de aspectos. Algunos de los más relevantes son: tipo de herramientas que se van a utilizar, aspectos que se desea valorar, metodología más adecuada según la actividad, posibilidades de adaptación de los instrumentos que se crean, etc.
- La evaluación del voluntariado permite obtener información clave sobre la labor de las personas voluntarias. Este tipo de acciones impulsan el aprendizaje organizativo y facilitan el establecimiento de acciones para la mejora de la actividad voluntaria.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Asociación Española Contra el Cáncer (aecc)

Personas voluntarias: 13.629

Misión: La lucha contra el cáncer en todas las posibles modalidades conocidas o que en el futuro se conozcan.

Principales actividades: Trabaja conjuntamente con pacientes y familiares, personal sanitario, la propia organización y el voluntariado en las siguientes actividades: información mediante página web, teléfono y campañas informativas, prevención y detección precoz, atención a la familia y al enfermo, residencias y pisos de acogida, atención social y psicológica, cuidados paliativos, atención al niño, etc.

El voluntariado en la entidad: En aecc se entiende el voluntariado como una actividad responsable y desinteresada de colaboración con la entidad para contribuir al cumplimiento de su misión.

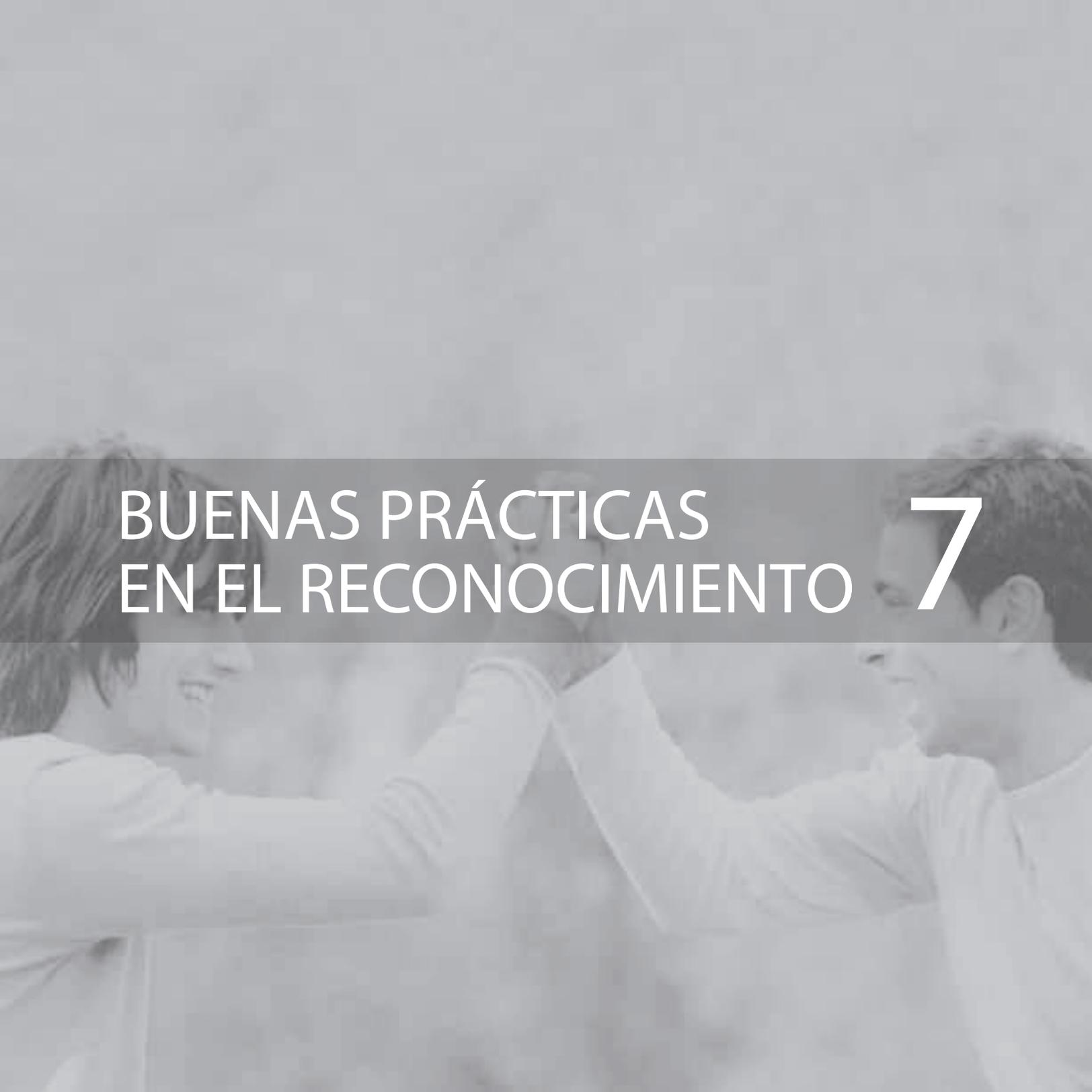
Las áreas en las que interviene el voluntariado se dividen en tres grandes grupos: voluntariado con enfermos de cáncer (47% del voluntariado), voluntariado sin contacto con enfermos (36%), que realiza labores de prevención, apoyo administrativo y obtención de recursos, y voluntariado en órganos de gobierno (17%).

Para gestionar el voluntariado de forma óptima, la asociación cuenta con coordinadores/as de voluntariado en los diferentes niveles: desde coordinadores/as locales en cada centro hasta la coordinadora estatal del voluntariado, pasando por coordinadores/as generales del voluntariado en cada Junta Provincial. Estos cargos (en su mayoría remunerados) se rigen por un procedimiento de actuación con el voluntariado, que agrupa los procesos sistematizados que pueden seguir en las distintas fases del paso del voluntario o voluntaria por la entidad.

Para más información: www.todocancer.org

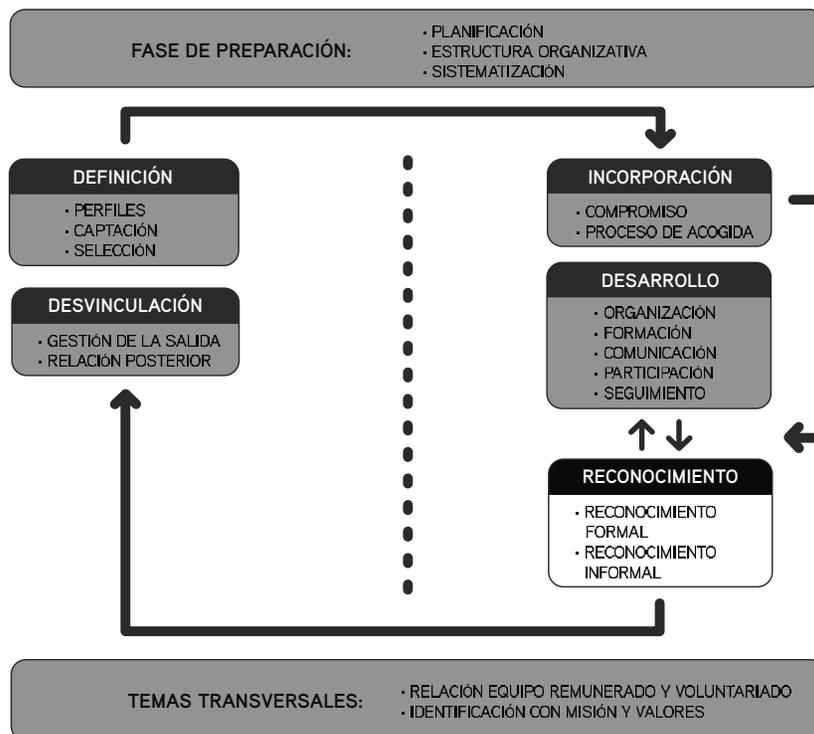
Comunicaciones del V Congreso Estatal del Voluntariado, 2001

Informe de transparencia 2006, disponible en www.fundacionlealtad.org



BUENAS PRÁCTICAS
EN EL RECONOCIMIENTO 7

BUENAS PRÁCTICAS EN EL RECONOCIMIENTO



Fuente: Observatorio del Tercer Sector

20. El reconocimiento formal al voluntariado

FUNDACIÓN TAS - TRABAJO, ASISTENCIA Y SUPERACIÓN DE BARRERAS

Ámbito de actividad:
discapacitados



Fotografía: TAS

¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La existencia de mecanismos formales de reconocimiento es común entre las organizaciones más grandes. Sin embargo, en la siguiente experiencia se ha tomado como referencia una organización de tamaño medio, que trabaja en el ámbito rural y que se organiza mediante diferentes centros.

El reconocimiento al voluntariado, como se verá a continuación, se considera un elemento que puede aportar grandes beneficios tanto a la persona voluntaria como a la entidad. El reconocimiento va aquí más allá de los comentarios de agradecimiento que puedan hacer de manera informal las personas responsables. La importancia pasa también por establecer mecanismos formales que proporcionen un sistema, con unas pautas que puedan seguir todos los centros y con herramientas útiles. Estos sistemas (sean cartas de agradecimiento, un carnet que acredite la labor como voluntario o voluntaria, etc.) hacen que el reconocimiento no dependa exclusivamente de la personalidad o el tiempo de las personas responsables, sino que se dé de forma sistematizada y se base en criterios estables.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

Las diferentes formas de reconocimiento

Esta fundación, que desarrolla su actividad en zonas rurales, ha diseñado y aplicado diversos mecanismos de reconocimiento formal para agradecer la tarea de su voluntariado. La creación de un departamento específico de voluntariado supuso la puesta en marcha de acciones en este sentido. La persona responsable tiene como función principal realizar un acompañamiento personalizado en todo el ciclo del voluntariado, dentro del cual se le otorga un papel básico al reconocimiento formal.

El reconocimiento formal se realiza mediante diversos métodos:

Carnet de voluntariado: Cuando un voluntario o voluntaria firma la carta de compromiso y se incorpora a la organización, se le hace entrega de un carnet de voluntariado, mediante el cual se identifica como voluntario o voluntaria de la Fundación. Es una forma de reconocimiento a la labor que desarrolla en la entidad.

FIGURA 1: CARNET DE VOLUNTARIADO

Fuente: Fundación TAS



Carta boletín: Se envía periódicamente, mediante correo postal, una carta con las actividades que se organizan desde la fundación en los diferentes municipios y en las que el voluntariado puede participar. A esta iniciativa se añaden, además, noticias referentes a su actividad e informaciones enviadas por correo electrónico. De esta forma, la entidad se comunica con la persona voluntaria más allá del día a día y le ofrece una visión general de toda la organización.

Carta de agradecimiento: Se trata de una acción de reconocimiento de aplicación continua de carácter novedoso. Esta carta mensual, en la que se agradece la labor del voluntariado y se reconoce su constancia, la entrega en mano el/la responsable de los diferentes centros cuando la persona voluntaria cumple al 100% con la dedicación a la que se había comprometido. La carta va acompañada de un detalle simbólico.

Carta de felicitación: Se manda anualmente por correo postal coincidiendo con el cumpleaños de la persona voluntaria. Es una forma de poner de manifiesto que la organización tiene presente a este colectivo que colabora habitualmente para que pueda llevarse a cabo la actividad.

Felicitación de Navidad: También anualmente.

Certificados de colaboración: Se entrega de forma anual un certificado (mayoritariamente en actos de voluntariado, pero en ocasiones a través de la persona coordinadora del centro o por correo postal) que explicita la colaboración realizada con la entidad (área en la que se ha colaborado, localidad, período y número de horas, etc.).

Otros materiales: Se dispone de otros mecanismos de reconocimiento colectivo a la labor del voluntariado, como por ejemplo la edición del DVD de presentación de la entidad, donde se destaca la actividad voluntaria. El propio voluntariado, junto con personas usuarias,

FIGURA 2: CARTA DE FELICITACIÓN

Fuente: Fundación TAS



interviene en la presentación de la entidad y en la explicación de las actividades que realiza y en las que interviene.

Estos sistemas de reconocimiento se utilizan mientras el voluntariado forma parte de la organización, aunque incluso después de su salida se mantiene el contacto y se envían felicitaciones en fechas señaladas (cumpleaños, Navidad, etc.) como reconocimiento al tiempo destinado a la organización. Estas acciones pueden ser útiles para mantener el contacto con el voluntariado y facilitan su posible reincorporación.

El reconocimiento que se realiza desde la Fundación TAS para con el voluntariado es importante, y además es necesario en cualquier entidad. Hace que te motives para seguir ahí.

Fragmento de una entrevista con una persona voluntaria

La gestión del reconocimiento

Esta entidad de carácter rural está organizada en una sede principal y diversos centros en diferentes municipios. La responsable del voluntariado se encarga de la puesta en marcha y la organización de los mecanismos de reconocimiento formal desde la oficina central.

Los materiales utilizados (por ejemplo, la carta de agradecimiento mensual) se elaboran en la sede, donde la persona al frente de la coordinación de cada centro los recoge para su posterior entrega al voluntariado en los municipios (cuando el material se entrega en mano). En los otros casos (carta/boletín, carta de felicitación, etc.), si el material se envía por correo postal o electrónico, se distribuye directamente desde la oficina central. De esta forma, cuando los canales son impersonales se centralizan, y así se optimiza el funcionamiento. Por el contrario, cuando los canales son personales se potencia la relación directa y cercana entre el voluntariado y la persona responsable del centro donde actúa.

La oficina principal cuenta con una base de datos centralizada con información básica relativa al voluntariado. Esta herramienta permite extraer información para llevar a cabo sistemas de reconocimiento formal (por ejemplo las fechas de los cumpleaños, las horas realizadas por el voluntariado, etc.).

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- La efectividad de los mecanismos formales de reconocimiento se basa en la constancia y en su desarrollo y mejora continuos.
- La dimensión organizativa y la dispersión geográfica del voluntariado no justifican la inexistencia de mecanismos de reconocimiento formales, que probablemente pueden sistematizarse de forma sencilla.
- Puede hacerse una combinación de diferentes canales para el reconocimiento en función de lo que se pretenda reforzar: comunicación en persona para un reconocimiento más directo y personal, correo postal como elemento más formal, correo electrónico como forma rápida y menos costosa, etc.
- La puesta en marcha de mecanismos de reconocimiento formal puede exigir una buena organización y coordinación entre las diferentes personas responsables que intervienen en el proceso (si las hay), por lo que se hace necesaria una definición de las responsabilidades de cada una en este tipo de acciones.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fundación TAS - Trabajo, Asistencia y Superación de Barreras

Personas voluntarias: 250

Misión: Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y la de sus familias para que su vida sea lo más plena y normalizada posible. Asimismo, aumentar las acciones de inserción laboral de este colectivo, desarrollar la participación solidaria del voluntariado e implicar a la comunidad en estos fines.

Principales actividades:

- Servicios en el propio entorno.
- Asistencia integral e integrada en todos los ámbitos de la vida diaria de la persona con discapacidad.
- Coordinación con los diferentes agentes que participan en el desarrollo de la vida de una persona con discapacidad (Educación, Salud, Empleo, Bienestar Social, etc.).
- Potenciación de la participación voluntaria y activa de la comunidad.

El voluntariado en la entidad: La coordinación la realiza la persona responsable del voluntariado desde la oficina central y, en cada centro, la persona responsable del centro. El voluntariado de la Fundación TAS colabora con la entidad una hora a la semana en alguno de los siguientes servicios: Centros TAS, Unidad de Día, Ocio y Desarrollo Humano, Formación y Voluntariado y Programas y Actividades, de sensibilización o de organización y desarrollo de jornadas y otros eventos.

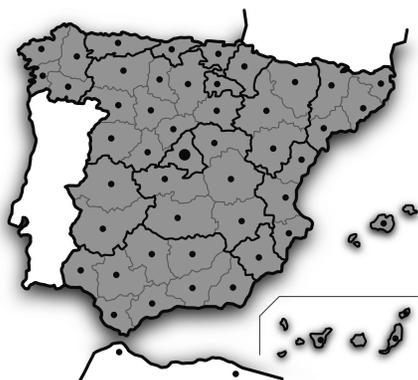
Para más información: www.fundaciontas.org
DVD de presentación de la Fundación TAS

21. El reconocimiento público al voluntariado

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EN FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL (FEAPS)

ASOCIACIÓN GUIPUZCOANA EN FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL (ATZEGI)

Ámbito de actividad:
discapacitados



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Las diferentes formas de reconocimiento que una entidad puede dar al voluntariado combinan diversos métodos relacionados con el reconocimiento formal y el informal. Además, este último puede darse de manera individualizada o para el conjunto del voluntariado como colectivo.

Las acciones concretas llevadas a cabo en cada entidad son diversas y ofrecen múltiples posibilidades: desde certificados o felicitaciones en el caso del reconocimiento formal e individualizado hasta el agradecimiento en persona por parte de un/a responsable o técnico/a al voluntariado, ya sea de forma individual o colectiva.

En el caso de FEAPS y de Atzegi, se ponen en práctica dos de las fórmulas de reconocimiento, de forma colectiva y de manera pública. El voluntariado está presente de manera constante en la Memoria de Atzegi. A su vez, la página web de FEAPS tiene un apartado dedicado al voluntariado a modo de orientación para sus organizaciones miembro. En ambos casos, se utiliza un instrumento básico de comunicación de la entidad. Estas dos experiencias se explican a continuación.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

El reconocimiento al voluntariado en la memoria de Atzegi

Esta entidad realiza diferentes acciones orientadas al reconocimiento del voluntariado. Por una parte, lleva a cabo procedimientos de reconocimiento personal y formal, como tarjetas de felicitación, cartas de agradecimiento, etc. Por otra, se realizan actividades específicas de manera indirecta, como el encuentro anual del voluntariado (no como espacio formativo sino simplemente de intercambio entre las personas voluntarias), un concurso de fotografía, etc.

Además de estas iniciativas, se realiza un reconocimiento grupal, dirigido al voluntariado en su conjunto, mediante un agradecimiento explícito a su participación en la memoria de la entidad. Esta acción es una forma pública de agradecimiento al voluntariado como colectivo relevante de la entidad.

Presentación

Por último, debo resaltar aquí la extraordinaria labor realizada por toda nuestra base social, socios, familiares, colaboradores, atzegizales y, cómo no, la de nuestros voluntarios, que con su empuje, su generosidad y su afecto por nuestros hijos, hermanos y/o amigos hacen posible la labor diaria de nuestra organización.

Memoria Atzegi

El voluntariado está presente a lo largo de todo el documento de una forma constante y transversal. El reconocimiento al voluntariado se da a tres niveles:

- de forma oficial en la presentación;
- con la mención de su papel en los servicios que ofrece la asociación;
- en la explicación del propio programa de voluntariado como una más de las áreas organizativas.

Vacaciones Atzegi

Queremos agradecer desde Atzegi el buen hacer de tod@s l@s monitor@s voluntari@s que han estado junto a l@s usuari@s en sus estancias vacacionales.

Memoria Atzegi

El primer agradecimiento al voluntariado se expresa en la presentación oficial. Además, cada una de las descripciones y explicaciones sobre las actividades realizadas por la entidad incluye siempre una referencia al voluntariado en los casos en que éste participa. De esta forma, se reconoce la labor desarrollada por las personas voluntarias en cada uno de los servicios ofrecidos y el papel tan importante que tienen en la entidad. De hecho, en muchos casos, se hace referencia al volumen de voluntariado que mueve cada actividad para subrayar que, desde la organización, se moviliza a una gran cantidad de personas que participan durante todo el año en los diferentes programas.

Voluntariado

Para el programa de vacaciones se incorporaron 18 nuev@s voluntari@s. En el presente año, a pesar de empezar en algunos txolartes con escasez de voluntari@s, tras la campaña de captación para el año 2005-2006 se ha conseguido incorporar a 43 nuev@s voluntari@s al programa de Txolarte. En la actualidad tenemos un total de 167 voluntari@s en el Servicio de Ocio.

Memoria Atzegi

La memoria cuenta también con un apartado específico sobre voluntariado (dentro del programa Txolarte, que es donde el voluntariado realiza mayoritariamente su actividad), además de otro apartado referente al voluntariado deportivo.

Este apartado muestra información, datos, etc., sobre este colectivo y analiza la situación del voluntariado en la entidad. Se publica, por ejemplo, el número total de personas voluntarias, así como las acciones realizadas para mejorar su gestión: captación, encuentros, acciones formativas, etc.

Programa Txolarte

Txolarte es un programa sustentado en el voluntariado social que encuentra en la colaboración desinteresada de l@s voluntari@s los valores necesarios para una práctica positiva: entusiasmo, solidaridad y compromiso.

Memoria Atzegi

Los recursos de voluntariado en la web de FEAPS

La experiencia de Atzegi destaca por el reconocimiento grupal y público al voluntariado mediante su memoria de actividades. FEAPS, la federación a la que pertenece esta entidad que actúa en el País Vasco, reconoce la importancia del voluntariado en sus entidades miembro y le dedica un apartado en su web. En ella encontramos recursos tanto para el voluntariado como para las personas responsables de su gestión.

En este caso, el reconocimiento al voluntariado se lleva a cabo mediante la puesta a disposición de material de interés para los voluntarios y voluntarias. También se facilitan algunas indicaciones para su gestión dirigidas a las personas con responsabilidades sobre el voluntariado en las diferentes entidades miembro de la federación.

En la página web se pueden encontrar además diferentes recursos sobre los temas comentados, como:

- *Voluntariado FEAPS. Cuaderno divulgativo:* Incluye información sobre la entidad, sus personas usuarias y la importancia del voluntariado, así como sus derechos y deberes.
- *Ahí al lado:* Folleto informativo de promoción del voluntariado, dirigido a la captación de nuevos voluntarios y voluntarias.
- Primer encuentro de voluntariado.
- *Voluntariado y seguros. Manual de buenas prácticas de FEAPS:* Publicación para la gestión del voluntariado en el tema de los seguros.
- *El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado:* Guía para la gestión del voluntariado.
- *Voluntariado en el movimiento asociativo FEAPS:* Estudio sobre el voluntariado en FEAPS, elaborado a partir de una encuesta al voluntariado de las entidades pertenecientes a la federación, para conocer diversos aspectos, por ejemplo en cuántas entidades participa el voluntariado y las razones de su participación, el perfil y las funciones que desempeña, en qué servicios participa, etc.

FIGURA 1: RECURSOS DE VOLUNTARIADO EN LA PÁGINA WEB

Fuente: Página web de FEAPS



Toda esta información, puesta a disposición del voluntariado y de las personas técnicas o responsables de las entidades, demuestra una preocupación por la buena gestión del colectivo y por proporcionar a todas las personas que se encargan de él información accesible que facilite su labor. Ésta es la forma de reconocer la importancia del papel del voluntariado en las organizaciones que forman parte de esta entidad de segundo nivel.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- La página web es un espacio de comunicación que ofrece constantemente la posibilidad de actualizar información sobre el voluntariado, de colgar materiales útiles para las personas responsables de coordinarlo, etc. La creación de un apartado específico actualizado periódicamente es útil por diferentes motivos: por una parte, como fuente de información para las personas voluntarias que quieran incorporarse a la entidad y para el resto de la sociedad y, por otra, como canal de reconocimiento continuo a la labor del voluntariado.
- La memoria contiene información general sobre la entidad en un momento determinado del tiempo. Este espacio puede aprovecharse para destacar la contribución del voluntariado en la organización a diferentes niveles: número de actividades en las que participa, tipo de funciones que realiza, programas que impulsa directamente, etc. De esta forma, la entidad difunde el rol del voluntariado en su organización y puede realizar un reconocimiento institucional a todas las personas voluntarias que han participado en algún momento.
- Las organizaciones de segundo nivel que aglutinan otras entidades tienen entre sus responsabilidades la de trasladar a sus miembros la importancia de la gestión del voluntariado. Deberían buscar los medios más adecuados para que todo el equipo perciba el valor de este colectivo.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS)

Misión: Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias.

Principales actividades: La entidad realiza actividades a través de sus programas de Apoyo familiar, Grupos de autogestores, Personas reclusas y exreclusas, Desventaja social, Adultos solos, Voluntariado, Vacaciones, Envejecimiento, Proyectos europeos y Plan de infraestructuras regionales.

El voluntariado en la entidad: En las entidades de FEAPS, el voluntariado colabora en múltiples servicios y programas. El origen mismo del movimiento asociativo de FEAPS está fuertemente ligado al voluntariado, ya que en muchos casos fueron personas voluntarias quienes pusieron en marcha las entidades de discapacitados o se incorporaron a ellas en sus inicios.

Para más información: www.feaps.org

Asociación Guipuzcoana en favor de las personas con discapacidad intelectual (Atzegi)

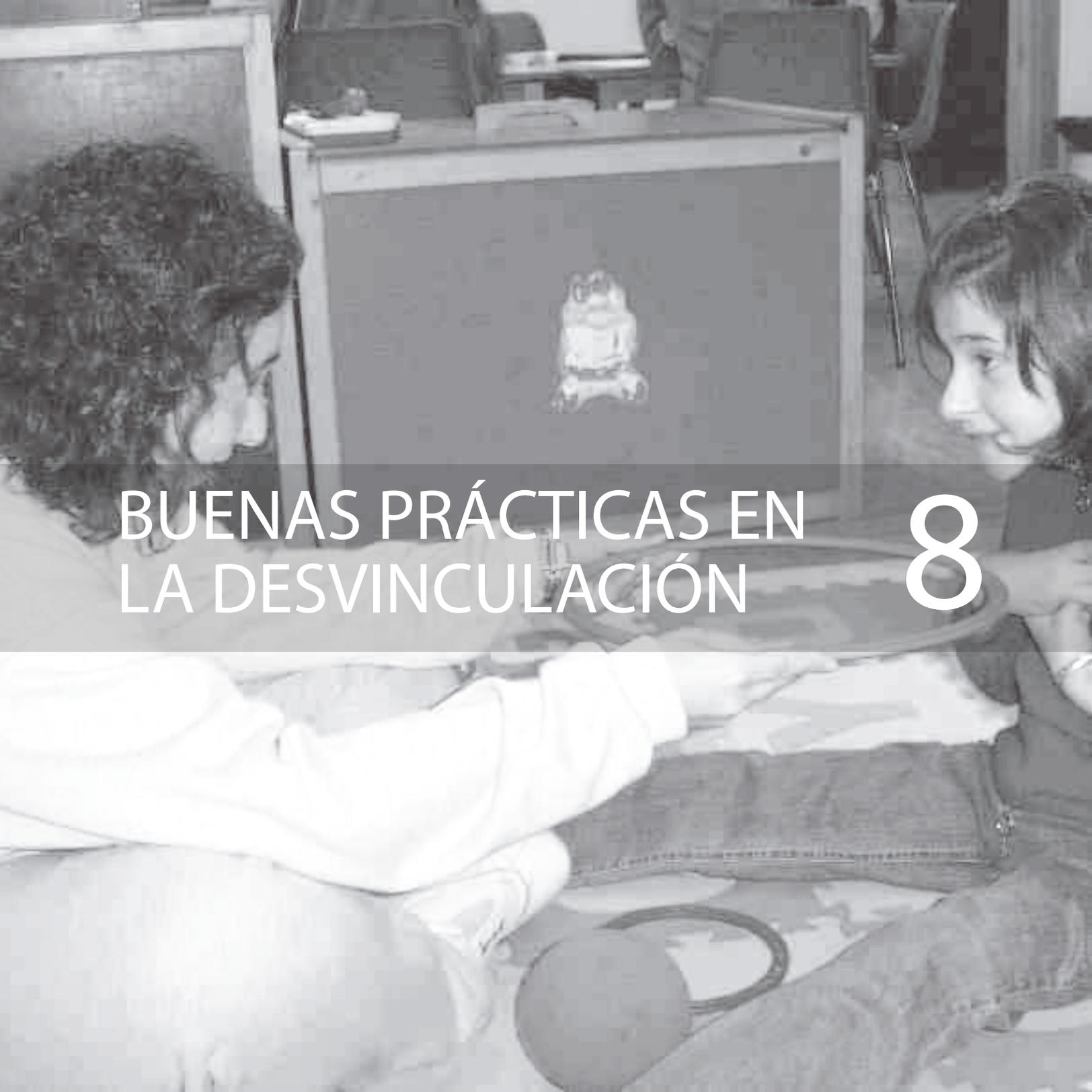
Personas voluntarias: 172

Misión: Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual de Gipuzkoa y de sus familias.

Principales actividades: Existen diferentes actividades relacionadas con los programas dirigidos a distintos colectivos, como familias, sociedad y personas con discapacidad intelectual.

El voluntariado en la entidad: Interviene en los programas de ocio y participación social, que se concretan en actividades culturales, deportivas y vacacionales. La mayoría del voluntariado colabora en los centros Txolarte, clubes de tiempo libre para personas discapacitadas en los que el voluntariado tiene un papel destacado.

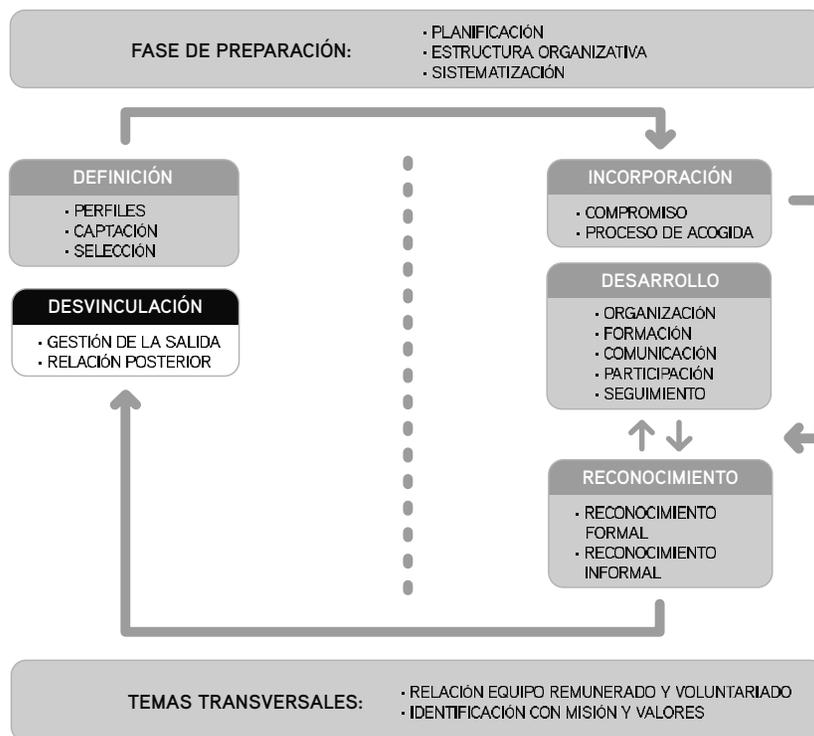
Para más información: www.atzegi.org
Memoria Atzegi



BUENAS PRÁCTICAS EN
LA DESVINCULACIÓN

8

BUENAS PRÁCTICAS EN LA DESVINCULACIÓN



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

22. Reflexión y acción ante el cese de la actividad del voluntariado

CRUZ ROJA ESPAÑOLA

Ámbitos de actividad:

intervención social
 intervención sanitaria
 socorros y emergencias
 cooperación internacional
 medio ambiente
 empleo



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Muchas veces, de manera informal, cuando hablamos de gestión del voluntariado lo hacemos con referencia al tiempo de desarrollo de la actividad voluntaria. Sin embargo, es importante que, desde la entidad, se gestionen también las etapas anteriores y posteriores.

Hay que tener en cuenta que el voluntariado pasa por las organizaciones (su colaboración más activa tiene una fecha de inicio y de final) y, por este motivo, debería gestionarse correctamente el final de la actividad. Cuando se produce una interrupción en la participación es importante que la entidad detecte las posibles causas y desarrolle acciones para gestionarla. Durante este proceso, tiene una especial relevancia el contacto y la comunicación con la persona voluntaria. En este sentido, la realización de una entrevista de salida con el voluntariado puede ser muy útil para conocer los motivos de la baja, agradecer la colaboración, etc. Además, este cierre formal puede facilitar una posterior reincorporación.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

Aproximación a la gestión del voluntariado

Desde Cruz Roja se ha realizado un esfuerzo significativo en la gestión del voluntariado, en especial para ofrecer apoyo, recursos y procedimientos a las personas responsables de las áreas de voluntariado a diferentes niveles (autonómico, provincial e incluso en las sedes locales).

Dentro de este marco se encuadra la elaboración de un material o una guía orientativa para coordinadores y coordinadoras del voluntariado, que incluye la filosofía y metodología de trabajo de la organización por lo que se refiere a la relación con el voluntariado. La guía va acompañada del detalle de procedimientos y de recursos, materiales y ejemplos para que cualquier coordinador o coordinadora pueda utilizarlos. Este material se ha distribuido en CD, con el título *Promoción, incorporación y participación del voluntariado en Cruz Roja*, y además está ubicado en la intranet de la organización.

La sistematización y el establecimiento de unas líneas o pautas orientativas para la gestión del voluntariado se convierte en una herramienta para los diferentes coordinadores y coordinadoras. La información incluida se estructura en:

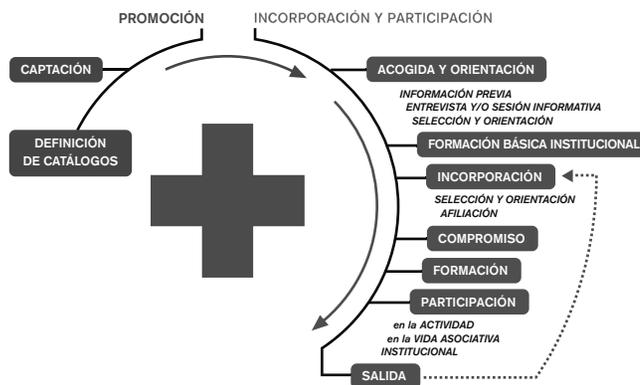
- Presentación oficial.
- Introducción: explicación del material y contenidos.
- El voluntariado: definición, perfil y características.
- Gestión del proceso: explicación del ciclo del voluntariado y de las diferentes fases, con detalles de los procedimientos y material de apoyo para cada uno.
- Guía de recursos: diferentes recursos clasificados según sean material de captación, de difusión, de promoción, imágenes u otros. Además, se detallan diferentes acciones con sus objetivos, destinatarios, descripción, temporalización, localización, recursos materiales y humanos, recomendaciones y observaciones.

La gestión del voluntariado en esta entidad se realiza mediante un proceso estructurado en dos grandes etapas, que incluyen diferentes subfases: promoción (previa a la incorporación) e incorporación y participación (itinerario completo de la persona dentro de la organización).

Para incidir en la implantación de su proceso de gestión del voluntariado, Cruz Roja Española ha incorporado en la gestión del voluntariado un sistema de calidad basado en la norma ISO-EN-UNE 9001:2000, cuya finalidad es garantizar la mejora continua, un enfoque por procesos, la máxima rentabilidad social y la satisfacción de las partes implicadas.

FIGURA 1: GESTIÓN DEL CICLO DEL VOLUNTARIADO

Fuente: *Promoción, incorporación y participación del voluntariado en Cruz Roja*



Sistematización del proceso de salida

Dentro del ciclo del voluntariado, esta entidad ofrece orientación a coordinadores y coordinadoras sobre los procedimientos y materiales útiles en cada momento. En la salida, también se aportan sugerencias para que las personas coordinadoras cuenten con un método sistematizado en la relación con el voluntariado en el momento de su desvinculación.

Aunque en muchas delegaciones de la entidad todavía no se da una práctica uniforme, existen iniciativas puntuales de acciones en el ámbito local para mejorar en esta fase.

El objetivo de la fase de salida es identificar, inmediatamente después de que se produzca, el motivo del cese en la actividad del voluntariado. Así podremos reconducir adecuadamente la situación para promover su reincorporación a una nueva actividad o, en caso necesario, tramitar correctamente la baja.

Promoción, incorporación y participación del voluntariado en Cruz Roja

Para las entidades es importante ocuparse del momento de la desvinculación por diferentes motivos:

- para agradecer al voluntariado su colaboración y que sienta reconocido su trabajo;
- para facilitar una posible futura reincorporación;
- para conocer la valoración de la experiencia, especialmente para emprender posibles mejoras en el proceso.

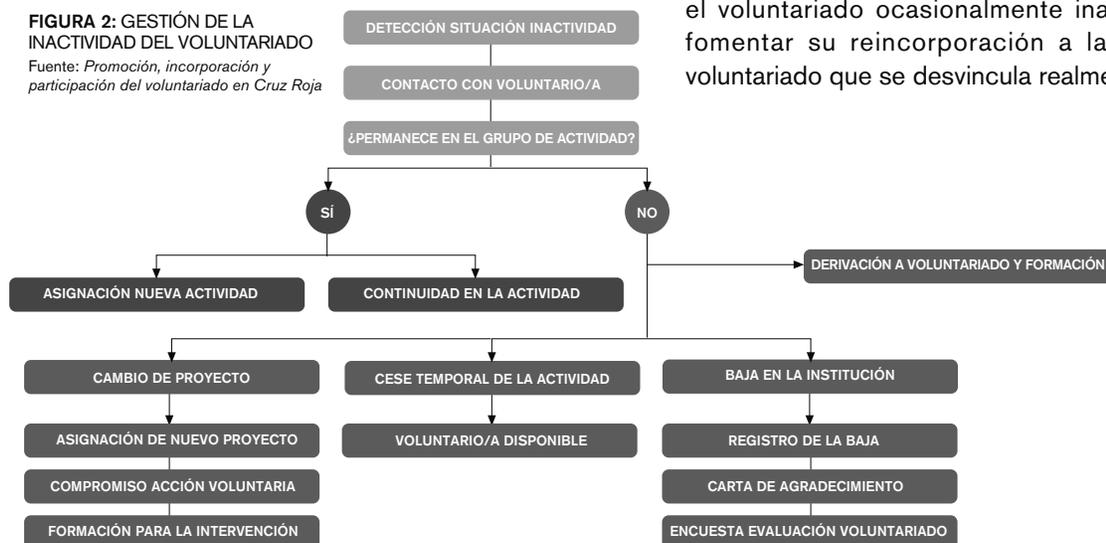
Identificación de los indicios de una posible salida

La inactividad puede anticipar la desvinculación, pero pueden existir otros motivos o justificaciones que la entidad debería ser capaz de reconocer. La gestión de la inactividad o su identificación son necesarias para poder promover su reactivación, para identificar las desvinculaciones y establecer diferencias con el voluntariado en activo (registro actualizado), e incluso para homogeneizar criterios entre diferentes delegaciones.

Como se muestra en el siguiente gráfico, es tarea de la coordinación del programa la identificación de situaciones de inactividad. Este proceso sirve para distinguir entre el voluntariado ocasionalmente inactivo (se podría fomentar su reincorporación a la actividad) y el voluntariado que se desvincula realmente.

FIGURA 2: GESTIÓN DE LA INACTIVIDAD DEL VOLUNTARIADO

Fuente: *Promoción, incorporación y participación del voluntariado en Cruz Roja*



El procedimiento de baja

Para realizar el proceso de baja en la institución, la persona responsable cuenta con documentos de base que puede adaptar o personalizar, pero que facilitan la uniformidad en las diferentes delegaciones.

Carta de continuidad: Carta que se envía a aquellas personas que llevan un mínimo de tres meses inactivas, en la que se les comunica esta situación y se les consulta sobre su deseo de reincorporarse o darse de baja de la institución. Ofrece a la persona la posibilidad de contactar con la sede de Cruz Roja a la que está adscrita.

El procedimiento de baja del voluntariado se establece para los supuestos de baja a petición de la persona interesada o de incumplimiento del compromiso adquirido con la organización. Debemos estandarizar en nuestro ámbito un procedimiento de baja del voluntariado en el que no sólo registremos la baja y el motivo de la misma, sino que también agradeceremos a la persona su participación y la invitemos a evaluar el funcionamiento organizativo y el soporte institucional a la acción voluntaria.

Promoción, incorporación y participación del voluntariado en Cruz Roja

Carta de agradecimiento: Al voluntariado que ha transmitido su voluntad de darse de baja en la institución se le envía una carta de agradecimiento firmada por el presidente de la entidad.

Cuestionario de evaluación: Breve cuestionario estándar que se envía al voluntariado cuando se desvincula, con el objetivo de conocer su valoración y grado de satisfacción en relación con las actividades, los usuarios y usuarias, los recursos, la organización, el personal remunerado de la actividad y el voluntariado y la formación. Además, se le solicita que especifique los motivos de su salida.

FIGURA 3: RESUMEN DEL PROCESO DE SALIDA

Fuente: *Promoción, incorporación y participación del voluntariado en Cruz Roja*

PARA QUÉ ES

- Conocer las causas de la inactividad del voluntariado
- Reducir el número de voluntariado inactivo favoreciendo su reincorporación
- Estandarizar el procedimiento de baja del voluntariado

PARA QUIÉN

- Voluntariado inactivo

QUÉ ES LO QUE HAY QUE HACER

- Seguir los protocolos de actuación ante la inactividad del voluntariado
- Notificar al Departamento de Voluntariado la situación
- Promover la reincorporación a una nueva actividad o efectuar el procedimiento de la baja

CÓMO LO PODÉIS HACER

- Siguiendo los protocolos de actuación ante la inactividad del voluntariado
- Realizando el procedimiento de baja
- Teniendo un referente para el seguimiento del voluntariado

CON QUÉ HAY QUE HACERLO

- Modelo de carta de agradecimiento
- Modelo de cuestionario de evaluación
- Modelo de carta de continuidad

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Esta experiencia muestra un ejemplo de procedimiento formalizado en la salida del voluntariado. Se identifican los momentos clave en los que emprender acciones, como por ejemplo la detección de la inactividad. Asimismo, se plantean las diferentes alternativas: reincorporación, reasignación, baja, etc.
- La creación de procedimientos en la salida de la organización ayuda a impulsar la gestión de la desvinculación. Existen herramientas sencillas que facilitan la gestión de la salida: carta de identificación de la inactividad, carta de agradecimiento y cuestionario final de valoración.
- Los materiales para gestores y gestoras de voluntariado tienen un gran valor y utilidad como guía general. La visión del ciclo del voluntariado completo, y las aportaciones detalladas en cada fase (con los procedimientos que hay que seguir y recursos o materiales concretos adaptables), enmarcan las acciones organizativas del proceso de salida del voluntariado de la organización.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Cruz Roja Española

Personas voluntarias: 160.189

Misión: Trabajar con las personas más vulnerables fortaleciendo sus capacidades y reduciendo su vulnerabilidad, bajo los principios fundamentales de “humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, carácter voluntario, unidad y universalidad”.

Principales actividades: Cruz Roja Española trabaja en el territorio estatal desde el año 1864, y sus ámbitos de actuación son la intervención social, la intervención sanitaria, socorros y emergencias, cooperación internacional, medio ambiente, empleo, formación y voluntariado y participación. Sus actividades han ido evolucionando a lo largo de su historia. En los últimos años, ha consolidado la intervención social con los colectivos vulnerables (personas mayores, refugiados e inmigrantes, afectados de sida, drogodependientes, infancia y juventud, población reclusa, discapacitados, mujer en dificultad social) y ha incrementado los programas internacionales (cooperación y ayuda humanitaria), lo cual ha supuesto un importante incremento de los recursos humanos y materiales dedicados a este ámbito.

El voluntariado en la entidad: Según la propia entidad, “Cruz Roja es una asociación de voluntarios, por lo que el Voluntariado forma parte de la propia esencia de la Institución. [...] Podemos concretar en siete principios básicos el modelo de voluntariado que queremos en Cruz Roja: Participativo, Comprometido, Capacitado, Motivado, Disponible, Polivalente, Grupal” (Modelo de voluntariado de Cruz Roja).

En los últimos años se han realizado diferentes acciones orientadas a mejorar la gestión e incrementar los recursos para el voluntariado y la coordinación. Algunos ejemplos o iniciativas son la creación del Centro de Voluntariado Europeo, la homogeneización y aportación de herramientas de gestión (Plan del voluntariado y Proceso de gestión) o el desarrollo de un espacio de encuentro virtual (Canal voluntarios).

Para más información: www.cruzroja.es y Canal voluntarios

Promoción, incorporación y participación del voluntariado en Cruz Roja (disponible en el área de descargas de www.cruzroja.es)

23. Otra forma de vinculación después del voluntariado: la figura del colaborador

ASSOCIACIÓ CIUTADANA ANTI-SIDA DE CATALUNYA (ACASC)

Ámbito de actividad:
sida



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Muchas entidades afirman que mantienen algún tipo de relación informal con el voluntariado que deja de participar activamente por falta de disponibilidad, etc. Sin embargo, dar forma a la desvinculación parcial del voluntariado respecto de la organización es posible mediante la existencia de la figura de la persona colaboradora, que facilita el mantenimiento de relaciones duraderas con antiguos voluntarios y voluntarias.

Así, se evita que el posible vínculo con la entidad esté únicamente en manos de la existencia/inexistencia de relaciones personales y contactos informales entre la persona voluntaria y la coordinación del voluntariado u otras personas de la entidad.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

El ciclo del voluntariado incluye la fase de desvinculación y la relación posterior que se mantiene con las personas voluntarias una vez que dejan de participar activamente. Es importante que las organizaciones se planteen este momento como un paso más en el itinerario de la persona dentro de su experiencia voluntaria, y que se establezcan para ello procedimientos y acciones.

Si se desea mantener una relación continuada con el voluntariado que ha pasado por la entidad, toda acción encaminada a establecer el procedimiento para ello o a formalizar la situación lo facilita en la práctica. En el caso de la Associació Ciutadana Anti-Sida de Catalunya (ACASC), se creó una figura específica entre los contactos de la entidad: el colaborador.

En una entidad pequeña en la que parte de las actividades se concentran en un mismo centro, y en la que se da interacción directa en el día a día, es fácil que los vínculos personales sean muy importantes al establecer las relaciones con las personas voluntarias. Sin embargo, esta situación conlleva inconvenientes que deberían tenerse en cuenta:

- Excesiva dependencia de las personas en contacto con el voluntariado (coordinador/a o responsable de área).
- Adquisición de conocimiento por la persona, no constancia a nivel organizativo.
- Mayor dificultad para transmitir a nivel interno en la entidad la realidad del voluntariado, por falta de formalización.
- Etc.

La entrevista de salida

Cuando una persona voluntaria informa de que dejará de participar en el día a día de la entidad, la coordinadora del voluntariado se reúne con ella para realizar una entrevista de salida en la que se comentan los puntos siguientes:

- Motivos por los que deja la actividad voluntaria.
- Valoración de la experiencia voluntaria.
- Futura vinculación con la entidad.

Como en otras entidades, gran parte de estas desvinculaciones están relacionadas con cambios en la disponibilidad de tiempo o en la situación personal de la persona voluntaria. No obstante, mediante las entrevistas de salida se recogió información adicional que sirvió a la organización para extraer las siguientes conclusiones:

- Están satisfechos de la colaboración y en especial del trato recibido como voluntariado.
- Se sienten unidos a la entidad y a los equipos técnico y voluntario como grupo.
- Aunque no pueden dedicarse a la entidad de manera continua, desean mantener una relación con la entidad y poder colaborar de otra manera.
- Se establece una unión o vínculo personal que hace que la persona quiera seguir estando informada de la actividad de la entidad.

Estos motivos facilitaron la creación de la figura del colaborador, que se formalizó en el registro o base de datos de contactos de la entidad.

La coordinación del voluntariado cuenta con datos de cada una de las personas que son o han sido en el pasado voluntarias. El registro interno de la entidad guarda la ficha de la persona voluntaria e información recogida en la entrevista de incorporación.

FIGURA 1: INFORMACIÓN RECOGIDA EN EL REGISTRO DE VOLUNTARIADO DE ACASC

Fuente: ACASC

- Datos personales y de contacto
- Cómo conoció la entidad e interés por el ámbito de actuación y voluntariado
- Experiencia previa de voluntariado
- Áreas de interés para colaborar en la entidad
- Días y disponibilidad
- Área en la que está colaborando actualmente

Una vez que una persona deja de colaborar activamente, se añade al registro la información de la entrevista de salida. Si la persona manifiesta su voluntad de seguir vinculada a la entidad y colaborar puntualmente, se especifica en el registro, se formaliza que cambia de estado y pasa de voluntariado activo en una determinada área a colaborador.

La figura del colaborador

Hay múltiples formas de relación con los colaboradores:

- Se les mantiene informados de toda la actividad de la entidad y reciben comunicaciones continuas sobre el calendario de actividades.
- Se les invita a actos internos de la organización, como al resto del voluntariado: comida de Navidad, actividades lúdicas, etc.
- Se les informa de actividades externas formativas, jornadas, congresos u otros temas de interés, entre los que destacan los vinculados al voluntariado.
- Se les invita a las conferencias o talleres que se realizan dentro de ACASC.

En definitiva, los colaboradores reciben la misma información que el grupo de voluntariado activo, excepto aquellas comunicaciones individuales o específicas que están vinculadas a un grupo en concreto o a un programa.

La colaboración de estas personas en la entidad se centra básicamente en dos posibles áreas:

- 1) organización de grandes actos o actividades puntuales en las que se pide su participación, fuera de los programas estables y continuados de la entidad;
- 2) colaboraciones profesionales en aspectos o temas concretos en los que se sabe que la persona tiene experiencia y puede dar apoyo o asesoramiento puntual.

Es frecuente también su participación en actividades de la entidad, como sesiones o talleres, visitas al centro y programas, etc. En determinados contextos, estos colaboradores se consideran un grupo más dentro de la entidad, por ejemplo en los actos internos como la celebración de la comida de Navidad en la que todos están presentes, pese a no estar implicados en el día a día.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Es posible contar con una relación estable y formalizada con el voluntariado que ha pasado por la organización, y se puede crear un grupo unido independientemente del grado de participación en la actividad diaria.
- Se puede establecer una relación con los antiguos voluntarios y voluntarias más allá del vínculo personal o informal. El hecho de registrarlos y crear la figura del colaborador hace viable unificar procedimientos y compartir información.
- Puede fomentarse la participación y la integración de un colectivo que, por diferentes motivos, no puede estar presente continuamente en la actividad diaria. Además, esta relación posterior hace más factible la reincorporación del voluntariado que se desvincula en un momento puntual, ya que no percibe un distanciamiento respecto a la entidad.
- Existen posibilidades para el intercambio de experiencias entre el voluntariado actual y el antiguo en las actividades conjuntas. De este modo, se abren espacios para que las personas colaboradoras aporten su experiencia y enriquezcan a la entidad en actividades conjuntas a la vez que se relacionan con el voluntariado más reciente.
- Proporcionar información regularmente a los antiguos voluntarios y voluntarias hace que se sientan valorados y explicita el interés de la entidad por ellos. La información puede estar relacionada con la actividad de la entidad, pero también con otros temas de interés.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Associació Ciutadana Anti-Sida de Catalunya (ACASC)

Personas voluntarias: 15

Misión: La finalidad principal de ACASC es el estudio y el análisis del sida, desde el punto de vista epistemológico, social y de lucha contra su propagación, mediante la difusión de las medidas sociosanitarias pertinentes y la sensibilización de la sociedad. Asimismo, la asociación se dedica a la prevención, a la asistencia de las personas afectadas y a la defensa de la dignidad de la persona y de sus derechos. También se promueven acciones de cooperación para el desarrollo y de sensibilización en el ámbito de la salud y los derechos sexuales y reproductivos, con especial incidencia en países en vías de desarrollo y con una vocación universal de servicio.

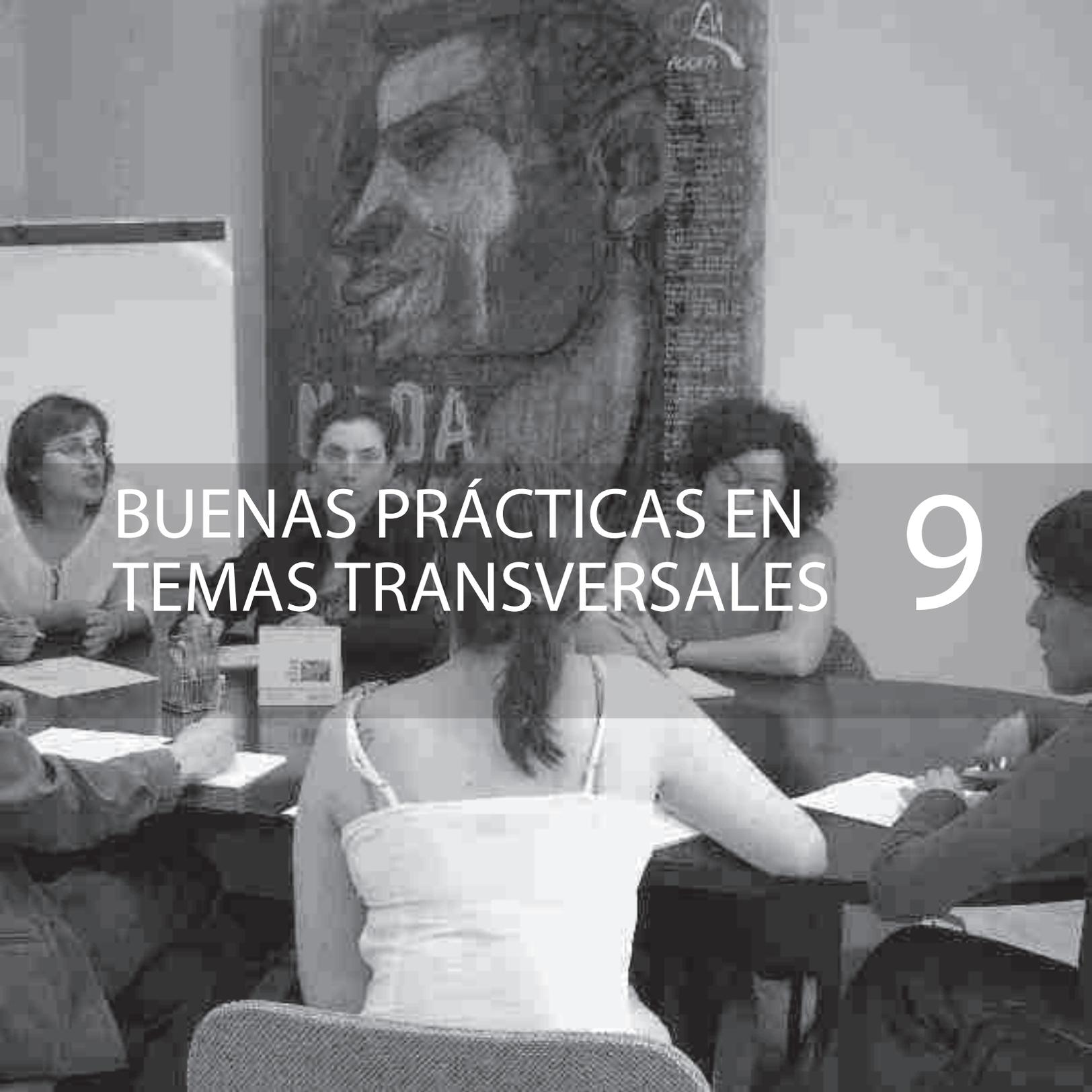
Principales actividades: ACASC actúa en el campo del sida, ofreciendo apoyo tanto a las personas enfermas y sus familiares y conocidos, como a la sociedad en general mediante la sensibilización. Su trabajo se divide en tres grandes áreas: apoyo emocional, área social y área preventiva y formativa. Sus programas principales

se basan en el centro de día, donde reciben a cualquier persona interesada y le ofrecen apoyo con diferentes servicios y talleres; en el acompañamiento y apoyo domiciliario, hospitalario y en prisiones; en la defensa de derechos y sensibilización, y en el servicio de *counseling* (personal y telefónico).

El voluntariado en la entidad: ACASC es una pequeña entidad que trabaja en el ámbito local en el centro de la ciudad de Barcelona, pero tiene un mayor alcance a través de las campañas que realiza. Para la actividad del centro cuenta con voluntariado que da apoyo al personal técnico organizando diferentes actividades según los servicios del propio centro, pero también a partir de iniciativas propias del voluntariado.

El perfil medio del voluntariado es de personas alrededor de los 30 años, de nivel profesional medio/elevado y mayoritariamente con experiencias previas de voluntariado. Se trata de personas implicadas con la causa que dedican un tiempo cada semana a diversas tareas: servicios generales, acompañamiento, dinamización de actividades, etc.

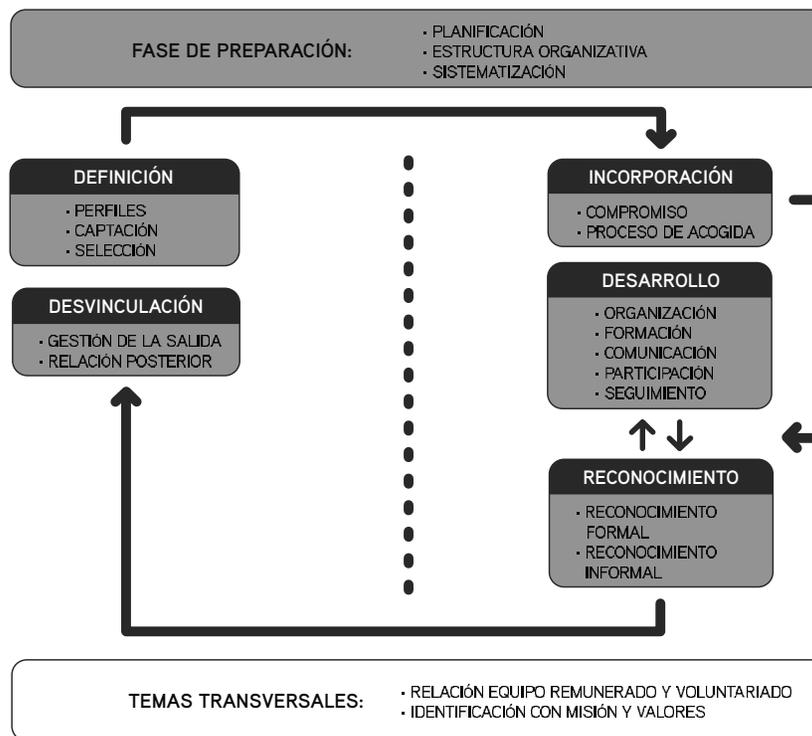
Para más información: www.acasc.info



BUENAS PRÁCTICAS EN
TEMAS TRANSVERSALES

9

BUENAS PRÁCTICAS EN TEMAS TRANSVERSALES



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

24. La relación entre las personas remuneradas y el voluntariado

COMISIÓN ESPAÑOLA DE AYUDA AL REFUGIADO (CEAR)

Ámbito de actividad:
inmigración y refugiados



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Una organización puede establecer múltiples formas de relación entre el voluntariado y el personal remunerado. La vinculación entre ambos colectivos depende en gran medida del rol que cada uno tiene atribuido en la organización.

Es importante determinar las funciones y responsabilidades de cada colectivo y construir la organización de acuerdo con estos principios. De esta forma, las relaciones entre los diferentes miembros de la entidad se basan en criterios claros y asumidos por todos.

Por otra parte, el voluntariado y el personal remunerado pueden ejercer roles diversos. El personal remunerado, por ejemplo, puede llevar la dirección de la organización, mientras que el voluntariado actúa en determinadas áreas de actividad. También puede darse la situación de que el personal remunerado lleve a cabo las tareas técnicas y de gestión administrativa y el voluntariado decida las líneas estratégicas a la vez que participa en las actividades de la entidad, etc.

En la Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR) se ha optado por un modelo basado en la igualdad de funciones y responsabilidades del voluntariado y el personal remunerado. La siguiente explicación se centra en una de las delegaciones de esta entidad, CEAR-Euskadi. A partir de su experiencia, se muestran aspectos clave del funcionamiento de la relación entre personal remunerado y voluntariado dentro de su modelo de entidad.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La organización de equipos mixtos

CEAR-Euskadi ha adoptado una estructura organizativa que tiene en cuenta la importancia vital del personal remunerado y del voluntariado para la consecución de la misión de la entidad. Las funciones del personal remunerado y del voluntariado son diferentes, pero ambos colectivos se orientan al cumplimiento de la misión de la entidad.

La creación de equipos mixtos ha permitido que el voluntariado desarrolle sus actividades en las mismas áreas que el personal remunerado. Sin embargo, su grado de participación en cada área puede variar.

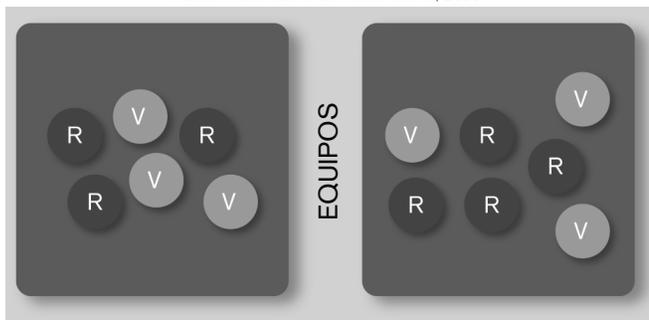
La organización considera necesario que el voluntariado forme parte de todos los equipos de la entidad. Por esta razón, las personas voluntarias están presentes en todas las áreas, desde la económica hasta la de sensibilización pasando por el resto de servicios. Su presencia evita la creación de espacios reservados al personal remunerado y facilita que el voluntariado pueda aportar su visión desde cualquier área organizativa.

Esta delegación ha limitado la labor administrativa que realiza el voluntariado para garantizar que las personas voluntarias participen en cualquier ámbito. De esta forma, el personal remunerado lleva a cabo la mayor parte de las funciones administrativas y el voluntariado puede participar en las tareas de atención directa y otras.

El área de voluntariado, en la que también participan ambos colectivos, es la responsable de coordinar todas las acciones relativas a la gestión del voluntariado. No obstante, la coordinación la realizan las personas responsables de los diferentes servicios de la entidad, porque son ellas quienes van a acoger a las personas voluntarias: deben trabajar con los distintos servicios para incorporar los perfiles que se solicitan y el número adecuado de personas voluntarias.

FIGURA 1: PRESENCIA DE PERSONAL REMUNERADO Y VOLUNTARIADO EN LOS EQUIPOS DE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



La dedicación de las personas voluntarias es acotada y se limita a unos horarios determinados. La comprensión de las características intrínsecas del voluntariado por parte de la organización y del personal remunerado es importante para poder gestionar con éxito esta relación de igualdad.

FIGURA 2: PRESENTACIÓN REVISTA "FRONTERA CERO"

Fuente: *Frontera Cero*, septiembre 2005

CONTAMOS CONTIGO

Uno de los objetivos de la revista de los voluntarios/as de CEAR es ser un hilo conductor y un medio de comunicación entre las distintas personas que forman los equipos de trabajo. La pluralidad de las personas que componen el voluntariado de esta organización merece un conocimiento más profundo entre ellas y exige un intercambio de experiencias y opiniones que ponga de manifiesto el valor de las personas.

Cada voluntario/a vive de manera distinta su voluntariado, dependiendo de sus circunstancias: no es lo mismo acudir a un centro tres veces por semana para colaborar en el área de empleo o en el Punto de Información y Orientación que elaborar un informe sobre derechos humanos desde un país europeo mientras se estudia un máster. Tampoco es lo mismo la labor que se desarrolla en un centro de acogida directamente con usuarios/as que la labor administrativa más oscura e igualmente importante que se desarrolla en las oficinas.

El tiempo de permanencia del voluntariado es uno de los retos que tiene la organización en la actualidad. Mediante equipos mixtos y mediante el desempeño por parte de las personas voluntarias de funciones de vital importancia equiparables a las del personal remunerado, se consigue una cierta estabilidad en la composición de los equipos.

La rotación periódica de personas voluntarias requiere una cierta sistematización en la forma de organización de los equipos. De esta manera, se garantiza que se pueda continuar desarrollando la labor fácilmente cuando se cambian algunos de los miembros.

Según el modelo de CEAR-Euskadi, la entidad debe apostar por la utilización de un mismo espacio por parte del personal remunerado y el voluntariado. El objetivo es que cualquier persona que entre en la entidad no encuentre diferencias perceptibles entre los dos colectivos.

Algunas vías para establecer una relación igualitaria

Este modelo, que promueve la igualdad de funciones entre los dos colectivos, hace que algunas de las acciones relativas a la gestión del voluntariado sean muy similares a las dirigidas al personal remunerado.

El establecimiento de una verdadera relación de igualdad se basa en la igualdad de funciones, pero también en la relación que la organización establece con las personas voluntarias.

A. La formación

La formación se dirige indistintamente al personal remunerado y al voluntariado. Las personas refugiadas tienen unas peculiaridades psicosociales y legislativas que requieren conocimientos especializados. Por este motivo, la formación continua del voluntariado es conveniente para que su tarea sea eficaz, comprometida y profesional.

Toda formación interna que imparte la entidad tiene como público objetivo al voluntariado y al personal remunerado, ya que, dentro de la organización, el voluntariado tiene un papel de vital importancia, al mismo nivel que el personal remunerado.

Para que una persona atienda y entienda adecuadamente a la persona inmigrante, sería muy conveniente que se hubiese formado. Si la formación externa que el voluntariado pueda recibir desarrolla mejor sus aptitudes para encarar el trabajo en CEAR, la entidad se hace cargo del gasto si es asequible.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado de CEAR-Euskadi

B. La comunicación

El desarrollo de la labor mediante equipos mixtos hace que la comunicación entre todas las personas de la entidad sea vital.

Las nuevas tecnologías facilitan la fluidez de la comunicación, de modo que se compensa la menor presencia del voluntariado.

Una ONG es como un tren con diversos vagones y una locomotora. Hay voluntariado en cada uno de los vagones, pero ese voluntariado debe estar coordinado con el resto de las áreas. Por esta razón, debe pasar por todos los vagones. Igualmente, tiene que visitar cada cierto tiempo la locomotora para echar carbón. Para que el voluntariado pueda desarrollar adecuadamente estas funciones, debe saber que el carbón de la locomotora es carbón vegetal, y que en el vagón número 4 sólo trabajan por las mañanas, es decir, que debe tener la máxima información posible, porque sólo de esta forma conseguiremos su máxima implicación en el proyecto común, que es conseguir que el tren llegue a la hora a su destino.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado de CEAR-Euskadi

De cada 10 informaciones que se dan, 9 son idénticas para el voluntariado y el personal remunerado. En la actualidad, gracias a las nuevas tecnologías, la comunicación puede ser muy fluida.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado de CEAR-Euskadi

La aportación de valor de la relación personal entre personal remunerado y voluntariado

La relación entre personal remunerado y voluntariado es una relación de intercambio y enriquecimiento mutuo.

A. El personal remunerado trasmite al voluntariado su experiencia para llevar a cabo la actividad con éxito. Al mismo tiempo, le proporciona el apoyo necesario para conocer la entidad. Ambos aspectos son imprescindibles para que el voluntariado pueda llevar a cabo su tarea diaria.

Al ser considerado tan importante como el personal remunerado y recibir el mismo trato (la misma formación, información, etc.), el voluntariado siente que realmente forma parte de la organización.

La creación de estructuras artificiales para la labor del voluntariado no es lo adecuado. Lo adecuado es que, a la entidad, cuando dé un paso, ni se le pase por la cabeza hacerlo sin el voluntariado. Lo importante es que en la entidad se tenga claro que el voluntariado es una parte básica e indispensable. Así, el personal remunerado siente un respeto absoluto por la labor del voluntariado, ya que es consciente del esfuerzo que realiza.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado de CEAR-Euskadi

B. El voluntariado puede aportar conocimientos y experiencia adquiridos en su día a día fuera de la organización. Se debe tener en cuenta que puede haber personas voluntarias con más experiencia y conocimientos

que las propias personas remuneradas de la organización. Ante esta situación, y para que no sientan amenazada su posición, se fomenta que las personas remuneradas valoren esta aportación como una oportunidad de aprendizaje y de trabajo en equipo.

Las personas voluntarias pueden transmitir sus ideas e inquietudes desde una visión más externa y crítica a la entidad de lo que podría hacer el personal remunerado. En este sentido, el modelo de igualdad de funciones personal remunerado/voluntariado proporciona una aproximación más directa a la sociedad. En la actualidad, uno de los retos de la entidad es la gestión de nuevos perfiles de voluntariado más crítico y menos técnico que convivan con el personal remunerado.

Además, entre los dos colectivos se establece un vínculo más allá de la labor diaria, y la entidad realiza acciones para fomentar esa relación. CEAR-Euskadi, por ejemplo, organiza un encuentro en un albergue durante un fin de semana, cenas o comidas en días festivos, etc.

FIGURA 3: LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL REMUNERADO Y EL VOLUNTARIADO EN LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Para establecer una buena relación entre personal remunerado y voluntariado es importante que la estructura organizativa y la gestión de las personas voluntarias sean coherentes con el modelo organizativo. En este modelo se recogen los roles de estos colectivos dentro de la entidad.
- El personal remunerado y el voluntariado pueden realizar funciones similares en la entidad. En este caso, es útil plantearse acciones de gestión del voluntariado similares a las que se llevan a cabo con el personal remunerado, como por ejemplo la formación y la comunicación, que pueden ser parecidas para ambos colectivos.
- Si la persona voluntaria siente que es tan importante como el resto de personas de la organización, se fomenta la vivencia del día a día en la entidad. El voluntariado puede valorar muy positivamente el establecimiento de una relación de igualdad con el personal remunerado. No obstante, independientemente de cuál sea el modelo de la organización en relación con el rol del voluntariado, es importante tener clara la importancia de este colectivo en las entidades del tercer sector.
- La aparición de nuevos perfiles de voluntariado (por ejemplo, personas que quieren iniciar su desarrollo profesional en el tercer sector) puede ser un reto organizativo para gestionar la relación entre el personal remunerado y el voluntariado, ya que las personas voluntarias pueden tender a ejercer un papel crítico y transformador menor al que esperan las entidades.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)

Personas voluntarias: 780

Misión: Velar por la correcta y completa aplicación en España y en el mundo de la Convención de Ginebra de 1951 sobre refugiados, de las demás normas internacionales de protección de personas refugiadas y desplazadas, de los diversos tratados internacionales de protección de los derechos humanos, con especial consideración a aquellos que versan sobre la situación jurídica de los/las extranjeros/as, y de las normas existentes sobre las anteriores materias.

Principales actividades: Defensa y protección del derecho de asilo y de los derechos de personas refugiadas y asiladas. Atención social y jurídica a extranjeros/as que llegan a nuestro país huyendo de vulneraciones de sus derechos, así como en situaciones de grave pobreza, estableciendo programas de atención específicos. Contribuir a la erradicación de los factores causantes de desplazamientos humanos forzados mediante el impulso y el apoyo a los procesos de paz, la democratización y el respeto de los derechos humanos y la denuncia. Impulsar los procesos de paz, democratización y desarrollo económico sostenible de los pueblos y el respeto a los derechos humanos. Prestar atención jurídica, social, económica y humanitaria sobre el terreno a las personas refugiadas o desplazadas internamente.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado forma parte de CEAR desde el origen de la entidad, ya que las primeras personas voluntarias fueron los socios fundadores. En CEAR se promueven los valores generales del voluntariado y se fomenta su participación en todas las áreas de la entidad (desarrollan acciones en el servicio jurídico, servicios sociales, traducción e interpretación, sensibilización de la opinión pública, investigación, promoción del voluntariado, etc.)

Para más información: www.cear.es

25. Un espacio de encuentro para personal remunerado, voluntariado y Junta Directiva

ASOCIACIÓN COMISIÓN CATÓLICA ESPAÑOLA DE MIGRACIÓN (ACCEM)

Ámbito de actividad:
inmigración y refugiados



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

En el desarrollo de las actividades de una entidad coexisten diversos colectivos, y dos de los más importantes en la actividad diaria son el personal remunerado y el voluntariado. Para la cohesión y el buen funcionamiento de la entidad, es fundamental que se establezca entre ambos una relación de intercambio y aportación mutuos. Con este fin, y para que se establezca una relación de proximidad, pueden potenciarse espacios comunes de intercambio, sea en la actividad diaria de la organización, sea en momentos de reflexión más allá del día a día.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La puesta en marcha

Una de las maneras de fomentar el intercambio y la relación entre los diferentes miembros de una entidad son los encuentros. En ACCEM se ha optado por convocar un encuentro estatal anual en el que participan tanto el voluntariado como el personal remunerado y la Junta Directiva (ACCEM es una asociación sin ánimo de lucro y, como tal, tiene una única Junta Directiva, puesto que no es una entidad federada). En las diferentes regiones, la máxima figura es el Responsable Territorial, referente autonómico de la entidad en cada zona/comunidad autónoma.

En el encuentro hemos aprendido la importancia de conocer a los compañeros y compañeras de la organización, de compartir la misma visión global y de recibir la misma formación general.

Fragmento de la entrevista con la persona responsable del voluntariado de ACCEM Oviedo

La idea del encuentro anual surgió en 2001. Participan unas 300 personas, pero el número crece cada año en paralelo al desarrollo de la entidad. El objetivo principal fue crear un punto de encuentro y relación y un espacio creativo, y ofrecer un conocimiento global de la entidad.

El encuentro se realiza cada año con el fin de garantizar que todos los nuevos miembros del personal remunerado y el voluntariado que se incorporan a lo largo del año conozcan a sus compañeros y compañeras. También sirve para comprender mejor la entidad y para tener una visión global, además de ofrecer la oportunidad de conocer las actuaciones realizadas en otras zonas.

La preparación de esta jornada depende de la Junta Directiva, de la Dirección de ACCEM y de los/las responsables territoriales y de programas nacionales (entre ellos el programa de Promoción del Voluntariado), que tienen la tarea de organizarla y piden también opinión al voluntariado.

La importancia del encuentro para los miembros de la entidad

El voluntariado de ACCEM tiene habitualmente un rol de complementariedad con el equipo remunerado.

El papel del voluntariado en los programas desarrollados por la entidad ha cobrado con el tiempo mayor importancia como identificador de necesidades y expresión de la participación de la sociedad de acogida en la problemática del colectivo de personas refugiadas e inmigrantes. El papel del voluntariado como figura de mediación social y de expresión de la solidaridad tiene especial relevancia en el ámbito local.

El voluntariado es un elemento dinamizador y generador de nuevas propuestas de trabajo para la intervención social con este colectivo, responde a las necesidades sociales emergentes y es una de las vías fundamentales de participación de la sociedad de acogida.

En este sentido, el encuentro es un espacio en el que el voluntariado puede transmitir su visión desde la vertiente más humana y ofrecer un nuevo punto de vista desde una perspectiva diferente a la del resto de personas que forman la entidad. Además, los voluntarios y voluntarias pueden proponer nuevas iniciativas y aportar la capacidad de trabajo en grupo utilizada a diario para desarrollar su tarea en la entidad.

Por su parte, el personal remunerado aporta el conocimiento de la realidad de la entidad, obtenido mediante su trabajo organizativo diario, y ofrece su visión de las diferentes problemáticas surgidas. Gracias a la participación de personas procedentes de diferentes territorios del Estado, además, se plantean múltiples situaciones.

En definitiva, en este encuentro fuera de las tareas del día a día, se establece una relación de intercambio entre el personal remunerado y el voluntariado a diferentes niveles (diferencias en cuanto a las perspectivas organizativas, competencias personales distintas, etc.) y se potencia el aprendizaje.

La Junta Directiva, por su parte, puede ofrecer una perspectiva global de la entidad y una reflexión a largo plazo, para complementar con su visión estratégica las aportaciones del voluntariado y del personal remunerado sobre los temas operativos. Además, en el encuentro se produce un acercamiento entre los integrantes de la Junta y los demás miembros de la organización, de modo que se trabaja con el personal remunerado y el voluntariado y no de forma jerárquica.

El resultado de la experiencia

En opinión de todos los miembros de la entidad, el encuentro facilita la interrelación entre los diversos colectivos (remunerado, voluntariado y Junta Directiva) y fomenta las relaciones en el seno de cada uno de estos grupos. A menudo, este espacio de reflexión y de intercambio de experiencias también es útil para los asistentes como práctica de formación y aprendizaje. Por lo que respecta al personal remunerado, tiene la

oportunidad de conocer personalmente a los compañeros y compañeras de otras zonas y las actuaciones que realizan las diferentes sedes. En cuanto al voluntariado, puede fortalecer sus vínculos con el resto de los voluntarios y voluntarias y adquirir un conocimiento profundo de la organización.

Las consecuencias van más allá de las visibles en el mismo encuentro y repercuten a largo plazo en la organización. Dos de los aspectos básicos que se desarrollan a partir de este espacio de convivencia son la cohesión y la complicidad, que van acompañadas del conocimiento de los diferentes modos de actuación dentro de una línea común. La cohesión y la complicidad tienen un efecto muy positivo en el desarrollo diario de la actividad organizativa, ya que facilitan la comunicación entre los equipos de personas remuneradas y voluntarias. A su vez, la existencia de complicidad entre voluntariado y responsables también facilita las tareas.

FIGURA 1: EL ENCUENTRO GENERAL DE LA ENTIDAD Y LAS APORTACIONES DE LOS DIFERENTES GRUPOS

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- La creación de espacios de intercambio puede ser una herramienta útil de cara a facilitar y normalizar las relaciones entre personas remuneradas y voluntariado.
- El encuentro del voluntariado con otras personas involucradas en la entidad favorece que se sienta parte activa. A la vez, le permite visualizar la importancia de su tarea en la organización. Esto puede tener repercusiones positivas en la implicación de las personas voluntarias y en su manera de relacionarse con el personal remunerado en el día a día.
- Si el voluntariado cuenta con la doble perspectiva del conocimiento del trabajo del personal remunerado y de la visión global estratégica de la organización, puede intuir más fácilmente qué aportaciones puede hacer al personal remunerado y viceversa.
- Es positivo que las acciones orientadas a favorecer las relaciones entre el personal remunerado y el voluntariado sean periódicas. Con ello se asegura un contacto continuo de carácter informal y se atenúan los posibles efectos de la rotación de estos colectivos.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Asociación Comisión Católica Española de Migración (ACCEM)

Personas voluntarias: 240

Misión: ACCEM es una organización sin ánimo de lucro, de ámbito estatal, que trabaja con personas refugiadas e inmigrantes. Promueve su inserción social y la igualdad de derechos y deberes de todas las personas, independientemente de su origen, sexo, raza, religión o grupo social. Busca un acercamiento, desde la comprensión y el aprendizaje mutuo, entre la sociedad española y las personas inmigrantes.

Principales actividades: Se desarrollan distintos programas y servicios: Información y Orientación, Asesoramiento Legal, Emergencia a Grupos Vulnerables, Repatriación Voluntaria, Programas de Inserción Sociolaboral, Centros de Acogida a Refugiados (CAR), Acogida en Melilla, Centros de Acogida a Menores, Centros de Acogida Temporal a Inmigrantes, Proyecto APOI (intervención social con minorías étnicas del este de Europa), Reasentamiento en Terceros Países, Reunificación Familiar, Traducción e Interpretación, Defensa de los Refugiados en el Ámbito Europeo, CIRDAM, Voluntariado, Sensibilización Social, Atención Psicológica, Formación, Servicio Territorial de Mediación Intercultural, Atención Humanitaria, Atención al Contingente Anual de Inmigrantes Trabajadores del Servicio Doméstico, Observatorio Socioeconómico Permanente de la Inmigración en Asturias (ODINA), Sigüenza (OPASI), Guadalajara, Alzira (Valencia), Sevilla, León (DOPIM) y Girona.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado de ACCEM se organiza por equipos que cuentan con una persona responsable o coordinadora, que se encarga de formar, orientar las acciones, repartir y hacer el seguimiento de las tareas, evaluar y planificar acciones. El voluntariado realiza las siguientes actividades:

- Apoyo en el idioma/sociedad de acogida
- Acompañamiento y apoyo social
- Acompañamientos en fin de semana, actividades para el ocio, talleres ocupacionales, etc.
- Apoyo a las gestiones en los CAR

Para más información: www.accem.es

26. Acciones relativas a la identificación del voluntariado con la misión y los valores de la entidad

ASOCIACIÓN DOMUS PACIS - CASAL DE LA PAU

Ámbito de actividad:

personas reclusas y exreclusas



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

La incorporación de un voluntario o voluntaria a la entidad y las actuaciones que realizará se dan en el marco de un sistema organizativo concreto. Por este motivo, es importante que el voluntariado conozca y entienda la misión que guía a la entidad en la que actúa y los valores sobre los que se sustenta. Estos dos factores son, en gran medida, aquello que diferencia a una entidad de las otras, y lo que puede haber decidido a la persona voluntaria a incorporarse a esa organización y no a otras.

En este sentido, la entidad debe ofrecer al voluntariado las herramientas necesarias para comprender dichos factores y para dar un sentido a su presencia y actuación en la organización. La misión y los valores de la entidad no deben darse por sentados, sino que hay que realizar un esfuerzo de concreción y difusión entre los miembros.

El Casal de la Pau, una entidad de carácter local, ha hecho el esfuerzo de reflexionar sobre su misión y sus valores y también de difundirlos entre su voluntariado.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

La importancia de reflexionar y difundir los valores de la entidad

El principal objetivo de esta actuación es difundir la misión y los valores de la entidad para que no se pierdan de vista ni en la actuación diaria de la organización ni en su evolución futura.

La voluntad de la organización es transmitir la idea de que, aunque con el tiempo han acontecido determinados cambios (por ejemplo de perfiles de los usuarios y usuarias, de situación política, de servicios ofrecidos, de ubicación física de la sede, etc.), los valores son un elemento que debe permanecer por encima de esos cambios circunstanciales.

En este sentido, se pone un gran énfasis en los puntos siguientes:

- Mantener los valores en el tiempo.
- Trasladar los valores a todas las personas que forman parte de la entidad y no sólo a las que la dirigen. Con ello se pretende que tanto el voluntariado como el personal actúen bajo unos mismos valores en sus actividades diarias.
- Asegurar un futuro con iguales perspectivas y funcionamiento (por ejemplo, en caso de cambio del equipo directivo, que la entidad no pierda su filosofía).

El proceso

En el momento de creación de la entidad, cuando es una organización pequeña, las personas que la integran comparten los valores de forma natural. Con la incorporación de nuevos miembros, la entidad debe ocuparse de que conozcan los valores y de saber hasta qué punto se identifican con ellos.

Con este objetivo, se programan unas jornadas del voluntariado (bajo el título “Entre tod@s. Sumar en el Casal de la Pau”) que, además de proporcionar formación sobre las diferentes temáticas que aborda la entidad, proponen una reflexión sobre la organización, sus antecedentes y el ideario que sustenta su intervención. Este encuentro se prepara en colaboración con el voluntariado, y supone un paro de la actividad diaria para la reflexión.

Las jornadas se inician con una primera sesión en la que se narra la trayectoria de la organización. Para el nuevo voluntariado es una forma de conocer la historia y los valores que han guiado a la entidad, mientras que para el voluntariado antiguo supone un ejercicio de recuerdo y revisión. El objetivo es transmitirles la perspectiva desde la que actuar, para que no lleven a cabo su tarea sin ser conscientes de los valores de la entidad.

La última parte de las jornadas se basa en una reflexión sobre los valores de la acción voluntaria (gratuidad, compromiso, etc.). Al finalizar, se distribuye una pequeña encuesta sobre las prioridades del voluntariado, para poder compararlas con las de la organización y comprobar si se ajustan.

Además de estas jornadas, se organizan otras actividades para reflexionar sobre los valores, como el curso de formación específica “Para un mayor compromiso”. En este curso de 12 horas, para 20 voluntarios y voluntarias, se analiza y difunde el ideario de la organización.

Las sesiones sirven para transmitir el ideario al voluntariado de nueva incorporación y, para el voluntariado que lleva más tiempo en la organización, es una forma de hacerles sentir parte de la historia de la entidad y de sus valores.

Para trabajar en el Casal de la Pau (bien con contrato cubriendo un puesto de trabajo profesional, bien de forma voluntaria), no sólo hay que tener un conocimiento de cómo funciona, sino que además es preciso identificarse con los valores y el ideario.

Es difícil y complejo trabajar en el mundo de la exclusión, debido a sus dificultades y carencias y a la dureza de las situaciones que viven las personas a las que uno intenta aproximarse para conocer sus vivencias. Por eso hacen falta actitudes y actos de solidaridad, y apostar por las causas de los excluidos.

Identificarse con los valores y la cultura del Casal requiere además un compromiso personal de solidaridad y servicio para poder vivirlos gratuitamente y con satisfacción y entender lo que es el Casal de la Pau.

Fundamentación del curso “Para un mayor compromiso en el Casal”

Los valores

Los valores que se transmiten al voluntariado se basan sobre todo en la acogida y el acompañamiento al usuario o usuaria, con independencia de sus características (no se trata de convertirlos sino de acompañarlos en su proceso), desde el reconocimiento a la persona y el respeto a sus decisiones. Además, se transmiten otros valores, como la autonomía de la persona, la lucha por la justicia y la libertad.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- La misión y los valores diferencian a una entidad de las demás y hacen que el voluntariado se decida a incorporarse a ella. Si los valores y la misión están claros, la organización atraerá a personas con esos mismos valores (si no están claros, puede que las personas no se acerquen por no saber “qué hay detrás” o que atraiga a gente con valores muy diferentes).
- Si los valores no están claros, puede que las personas voluntarias (aunque con las mejores intenciones) actúen con unos fines y unos valores diferentes a los de la entidad.
- Si se definen claramente la misión y los valores, el voluntariado se identifica más con la organización y se siente más parte de ella.
- Compartir la misión y los valores de la entidad con el voluntariado, y asegurarse de que los comprende y se identifica con ellos, contribuye a hacer más numeroso el grupo de personas que actúa para el cumplimiento de esa misión (ese grupo no se limitará sólo a las personas con más responsabilidades: órganos de gobierno, equipo remunerado o personas que lleven más tiempo).

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Asociación Domus Pacis - Casal de la Pau

Personas voluntarias: 65

Misión: Atender y acompañar en todo el proceso de integración a aquellas personas que, dentro o fuera de la prisión o con riesgo de internamiento, se encuentran en situación de exclusión e indefensión social a causa de sus carencias sociofamiliares.

Principales actividades:

- Programa jurídico y penitenciario: atención social y jurídica en los centros penitenciarios.
- Residencia: acogida y acompañamiento de personas procedentes de centros penitenciarios que padecen enfermedades terminales.
- Albergue: alojamiento y acompañamiento temporal según situaciones penitenciarias.
- Pisos/Hogares: acompañamiento y seguimiento en la búsqueda de vivienda.
- Centro de día: alternativa ante la demanda común de ocupación del tiempo libre mediante actividades de formación, ocio y convivencia.
- Laboral: búsqueda y seguimiento de alternativas de inserción laboral.

El voluntariado en la entidad: El Casal de la Pau nace como un grupo de voluntariado, por eso el papel de este colectivo es muy importante desde el primer momento. Las personas voluntarias participan en los siguientes grupos: Penitenciario (visitas a prisiones), Sanitario (acompañamiento médico, visitas al hospital, etc.), Recepción, Ludicoeducativo, Revista, Asesoramiento y Vivienda (visitas a pisos). Hay una persona responsable de cada programa y, además, una persona responsable del voluntariado en general.

PRÁCTICAS INNOVADORAS

10

Consultas de ONG

¿Cómo se contabiliza el importe de unas papeletas premiadas hasta que se pegan y los beneficios que ha generado este premio en la entidad?

Consulta realizada por: **Fernando de Asparzal, Asociación Rey Ardid**

¿A que se refiere el término benchmarking?

Consulta realizada por: **Maria de Coordinaora Galega de infancia para o Desenvolvemento**

Noticias



El Instituto de Estudios sobre Acción Humanitaria (IECAHO) Informe

17/01/2007

El concurso de fotografía organizado por la Plataforma de Acción Social

La plataforma organiza este

27. La participación del voluntariado en las comunidades de aprendizaje

FUNDACIÓN LA CARIDAD

Ámbito de actividad:
integración social



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

En el mundo educativo se ha planteado recientemente el tema de la integración en las aulas de los niños y niñas procedentes de otros países. Éste puede ser un proceso sencillo pero, en algunas ocasiones y en según que zonas o escuelas, existe una composición del alumnado muy diversa que puede requerir una atención especial.

La integración en las aulas de los niños y niñas procedentes de otros países plantea un reto educativo para las escuelas. Las comunidades de aprendizaje son una posible forma de darle respuesta. Se trata de una nueva manera de enfocar la formación de la infancia que incorpora al voluntariado en el proceso educativo. Esta experiencia plantea cómo gestionar nuevas formas de voluntariado en un ámbito en el que ha estado vinculado sobre todo a actividades de carácter ludicodeportivo.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

Antecedentes

El colegio Cantín y Gamboa (de la Fundación La Caridad) ha visto cómo aumentaba la diversidad de su alumnado en los últimos años, y ha detectado que los perfiles y las necesidades son muy diferentes en función del país de procedencia.

La transformación de este centro escolar tradicional en una comunidad de aprendizaje es una iniciativa que pretende dar una respuesta educativa igualitaria para todo el alumnado. Este proceso de cambio consta de dos grandes etapas y, en estos momentos, el colegio se encuentra en la segunda.

Participación del voluntariado en la comunidad de aprendizaje

Antes de poner en práctica este proyecto, la Fundación La Caridad ya contaba con voluntariado que actuaba en el centro escolar, si bien su participación siempre se daba al margen de la educación reglada (en actividades deportivas o lúdicas, en el comedor o como equipo de refuerzo escolar).

A partir de la puesta en marcha de la comunidad de aprendizaje, el voluntariado se ha implicado también en las aulas y participa en diferentes actividades con un objetivo común: la educación integral del alumnado. Estos cambios han provocado variaciones en la gestión general del voluntariado.

La evolución de un centro escolar tradicional a comunidad de aprendizaje ha comportado novedades en la estructura del centro educativo. Una de ellas ha sido la creación de diferentes comisiones orientadas a la mejora de la calidad de la educación impartida (de nuevas tecnologías e información, de tiempo libre, de biblioteca y de voluntariado). Además, hay una comisión gestora que se encarga de la coordinación de todas ellas. La comisión

FIGURA 1: COMPOSICIÓN DEL ALUMNADO POR PROCEDENCIA. CURSO 2003/2004
Fuente: Fundación La Caridad



FIGURA 2: DEFINICIÓN Y FASES DE DESARROLLO DE UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Fuente: Centro Especial de Investigación en Teorías y Prácticas Superadoras de Desigualdades

Una *comunidad de aprendizaje* es un proyecto de transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno, para conseguir una sociedad de la información para todas las personas basada en el aprendizaje dialógico, mediante una educación participativa de la comunidad que se concreta en todos sus espacios, incluida el aula.



de voluntariado está formada por tres miembros del profesorado, un padre y una persona voluntaria, y también participan exalumnos. Más concretamente, se encarga de la gestión del voluntariado desde el momento de su incorporación hasta la salida de la entidad: difusión del papel del voluntariado, captación, acogida, asignación de actividades, seguimiento, evaluación, etc.

FIGURA 3: ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Fuente: Fundación La Caridad

- Aulas / grupos interactivos
- Enseñanza del español
- Apoyo escolar fuera del horario lectivo
- Escuela abierta
- Actividades de tiempo libre
- Voluntariado deportivo
- Salidas fuera del centro, apoyando al profesorado

Los grupos interactivos

Una de las actividades más importantes en la comunidad de aprendizaje es la creación de grupos interactivos en el aula. En la actualidad funcionan 40 grupos interactivos.

La dinámica que se sigue en estos grupos consiste en la preparación de diversas actividades por parte del profesor o profesora y la asignación de un voluntario o voluntaria a cada una de ellas. Ya en el aula, se divide al alumnado en grupos heterogéneos que van pasando por las diferentes actividades. Al final de la clase, todo el alumnado ha pasado por todos los grupos y ha realizado todas las actividades.

Para el buen funcionamiento de los grupos interactivos, el voluntariado realiza una sesión previa de preparación con el profesor o profesora encargado de la clase, y una sesión de evaluación al terminar. El objetivo es recoger las aportaciones de las personas voluntarias a partir de la experiencia del trabajo realizado en los grupos.

El papel del voluntariado en estos grupos es el de dinamización de la actividad, para favorecer que el alumnado interactúe y sea protagonista de su propio aprendizaje. El seguimiento del voluntariado en este tipo de colaboración es fundamental para garantizar el éxito de la iniciativa.

FIGURA 4: VOLUNTARIADO EN LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Fuente: Observatorio del Tercer Sector

COLEGIO TRADICIONAL	COMUNIDAD DE APRENDIZAJE
Inexistencia de un área de voluntariado específica	Creación de una comisión específica de voluntariado
Participación del voluntariado en espacios fuera de la educación reglada	Participación en grupos interactivos en el aula
Posibilidad de que el voluntariado desarrolle su labor de forma autónoma (en actividades deportivas, etc.)	Necesidad de coordinación con el profesorado, padres y resto del voluntariado
La formación del voluntariado es menos prioritaria	El seguimiento y la formación del voluntariado son muy importantes para el éxito de la iniciativa

Aportaciones y retos de futuro

En esta experiencia, el voluntariado contribuye de forma decisiva en el proyecto, ya que permite una mejor atención a la diversidad existente en las aulas. Además, se mejora la calidad de la enseñanza y se contribuye a compensar las desigualdades. Al mismo tiempo, la participación del voluntariado hace que el colegio sea realmente una comunidad abierta a la sociedad.

Por otra parte, son varios los retos que hay que afrontar en relación con la participación del voluntariado en esta iniciativa, por ejemplo su formación, ampliar su participación, y conseguir que sea continuada y otras cuestiones relativas a la experiencia y a la difusión de la iniciativa.

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Es importante poder adaptar la gestión del voluntariado a su evolución dentro de la organización. La ampliación del conjunto de actividades en las que participa puede implicar variaciones en la gestión del ciclo del voluntariado.
- El entorno puede influir en la manera de llevar a cabo la actividad organizativa. Se pueden plantear nuevos tipos de voluntariado, o bien adaptar los existentes para responder a necesidades sociales recientes.
- Las organizaciones deberían reflexionar sobre la posibilidad de que el voluntariado participe en áreas en las que tradicionalmente no colaboraba.
- Es posible fomentar la interacción entre las personas comprometidas con la entidad a través de la propia actividad organizativa. En este sentido, la organización de comisiones de trabajo puede ser beneficiosa para la coordinación de algunas actividades.

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fundación La Caridad

Personas voluntarias: 100

Misión: Promoción de los grupos o colectivos sociales más desfavorecidos. Actualmente tiene servicios sociales para la infancia en dificultad social, la tercera edad y los enfermos mentales.

Principales actividades:

- En el área de infancia, guardería infantil y comunidad de aprendizaje Cantín y Gamboa.
- En el área de transeúntes, centro de día “El Encuentro” para personas sin hogar con trastorno mental grave.
- En el área de la tercera edad, SAD (Servicio de Ayuda a Domicilio), centro de día para la tercera edad “Los Sitios” y centro de día psicogeriátrico “Los Sitios”.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado participa en todos los servicios anteriormente mencionados en colaboración con el personal remunerado.

Para más información: www.lacaridad.org
<http://cantinygamboa.webcindario.com/spip/>
www.cantinygamboa.com
www.comunidadesdeaprendizaje.net

28. La gestión del voluntariado virtual

SOLUCIONESONG.ORG

Ámbito de actividad:

tercer sector y nuevas tecnologías



¿POR QUÉ ES RELEVANTE?

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aparece un nuevo tipo de voluntariado: el voluntariado virtual, que desarrolla su actividad por medio de Internet y no de forma presencial como el tradicional.

SolucionesONG es un ejemplo de proyecto en el que el voluntariado que interviene es de carácter virtual. Se trata, además, de una iniciativa puesta en marcha a partir de la unión de esfuerzos de dos entidades, por lo que es un ejemplo de cómo se pueden crear redes entre las entidades para llevar a cabo una iniciativa más allá de la labor propia de una organización.

La gestión de las personas voluntarias precisa acciones en cada etapa del ciclo del voluntariado (desde la definición de perfiles hasta la salida). Para orientar correctamente estas actuaciones es necesario conocer, en este caso, las características del voluntariado virtual.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA EXPERIENCIA?

El espacio virtual de SolucionesONG

SolucionesONG (proyecto promovido por la Fundación Luis Vives y la Fundación Chandra) es un espacio virtual donde compartir conocimientos sobre el tercer sector. Sus servicios van dirigidos fundamentalmente a profesionales que trabajan en entidades sociales (tanto personal remunerado como voluntariado) en relación con la gestión. Se tratan las áreas de calidad, captación de fondos, comunicación, contabilidad, planificación estratégica, fiscalidad, gestión de proyectos, etc.

En este espacio, además de información sobre todas estas áreas, cursos, actividades, etc., se puede encontrar también un servicio de asesoría *online*, en el que se resuelven consultas a través de un foro gracias a una red de asesoría voluntaria de personas expertas.

De este modo, cuando un profesional de una entidad formula una consulta, obtiene una o varias respuestas de las personas que asesoran voluntariamente como expertos en el área.

La puesta en marcha de la iniciativa

Esta iniciativa empezó en el 2003 con la primera etapa del proyecto (2003-2006). Durante este tiempo, el objetivo ha sido la creación, difusión y consolidación de los diferentes servicios de SolucionesONG, que pueden observarse a continuación:

- Servicio de asesoría *online*
- Cursos de formación *online* y buscador de cursos
- Contenidos de interés sobre cada una de las áreas de gestión

FIGURA 1: EJEMPLO DE CONSULTA

Fuente: Página web de SolucionesONG

Pregunta:	01/09/2006
Descripción breve de la consulta:	¿Debemos tener un documento firmado por los voluntarios aceptando los riesgos que supone una actuación humanitaria? ¿podría hacerse por Internet?
Nombre:	David
Apellidos:	Quintana Lopez
Tu función en la ONG:	Vicepresidente
Organización:	ASF, Alianza entre compañías aéreas Sin Fronteras
Objetivos que persigue tu organización:	Acompañamiento de niños. Ser mundo para ser intervenidos de graves dolencias en España. Envío urgentes de medicinas. Acompañamiento y apoyo logístico a otras ONG. Otros proyectos
Plazo en que ha de quedar resuelta:	10/09/2006
Descripción ampliada de la consulta:	Nuestros voluntarios están debidamente asegurados y nos gustaría saber si además, es preciso que firmen un documento aceptando el riesgo de un viaje de cooperación al extranjero. En caso afirmativo, ¿tendría validez jurídica el marcar la casilla de aceptación en un formulario de Internet? Muchas gracias por su aclaración.

Respuesta de:	01/09/2006
Nombre:	 Ismael Peña López
Tarjeta de presentación:	Fundador de UOC Cooperación. Actualmente, profesor de Políticas Públicas para el Desarrollo en UOC
Enunciado de respuesta:	Hola David, Esa "cláusula", por llamarla de algún modo, en mi opinión debería incluirse en el convenio que firméis ONG-Voluntario, donde además se incluya el hecho de estar asegurado y lo que dicho seguro cubra. Por otra parte, mucho me temo que por internet no vale todavía hasta que haya un sistema de firma digital plenamente en marcha.
Respuesta de:	01/09/2006
Nombre:	Rosa Guillón i Ferrer
Tarjeta de presentación:	Coordinadora de Voluntariat a Catalunya Fundación Save the Children

FIGURA 2: PORTAL DE SOLUCIONESONG

Fuente: Página web de SolucionesONG



Boletín electrónico semanal

Noticias y novedades

Servicio de alertas y subvenciones

Durante el 2006 se rediseñaron los servicios y se añadió información sobre el equipo de voluntariado para dar visibilidad en la web a todas las personas voluntarias y a su tarea.

Los objetivos a corto plazo se centran en la realización de un encuentro presencial de voluntariado. Además, durante el 2007 se prevé la creación de entornos virtuales de relación con el voluntariado asesor (uno para cada área de gestión).

La gestión del voluntariado virtual

Las similitudes entre la gestión del voluntariado presencial y el virtual son mayores de lo que podría parecer. Es importante resaltar este aspecto para poder valorar cómo funcionan este tipo de personas voluntarias en la entidad.

El voluntariado virtual desarrolla su actividad de forma no presencial en la entidad, aunque sus actividades habituales pueden combinarse con algunas de carácter presencial. El próximo encuentro del voluntariado será, al igual que en otras entidades, un espacio de intercambio.

A simple vista podría parecer que la comunicación entre el voluntariado virtual es inexistente. Sin embargo, SolucionesONG ha promovido la creación de espacios de comunicación virtual para facilitar la interacción entre estas personas a través de diferentes iniciativas dentro y fuera del marco de la actividad voluntaria.

La actividad de la organización marca en gran parte muchas de las especificidades de la gestión del voluntariado en cada entidad. Así pues, la disponibilidad de tiempo, la estabilidad/inestabilidad de las personas voluntarias en la organización y otros aspectos dependen más del tipo de actividad organizativa que de la tipología del voluntariado en cuestión.

Algunas acciones clave

Desde la creación de SolucionesONG, se han realizado diferentes acciones orientadas a mejorar la gestión del voluntariado. Todas ellas han tenido como objetivo avanzar progresivamente, aprendiendo siempre de la experiencia. Se pueden encontrar actuaciones desarrolladas en las distintas etapas del ciclo del voluntariado.

a. Test de conocimientos previo

En un primer momento, cualquier persona podía inscribirse como voluntariado asesor y dar consejos en cualquiera de las áreas. Sin embargo, la experiencia demostró que se daban casos en los que la persona no llegaba a asesorar nunca a nadie. Este hecho se debía, en parte, a que desconocía la tarea a la que se comprometía cuando se apuntaba.

Esta dificultad se resolvió, por una parte, limitando a un máximo de dos el número de áreas en las que el voluntariado puede asesorar. Así, se garantiza que sólo aconsejará en las que tenga más conocimiento. Por otra parte, se añadió al proceso de alta como voluntario o voluntaria un paso más: un test de conocimientos sobre cada una de las áreas.

Estas acciones garantizan que la persona que se está registrando es consciente de lo que significa el asesoramiento en el área que solicita. Al mismo tiempo, se comprueba que tiene los conocimientos necesarios para atender consultas.

b. Creación de una ficha de la persona asesora

Cuando se puso en marcha el servicio de asesoría *online*, el reconocimiento provenía únicamente de las personas usuarias. Todas aquellas personas que habían realizado una consulta, agradecían posteriormente la respuesta del voluntario o voluntaria.

Actualmente, también se ha incorporado una forma de reconocimiento por parte de la entidad. En la página web se publica una ficha con los datos de la persona asesora y el historial de las consultas que ha atendido. De esta forma, toda persona usuaria del servicio o simplemente

cualquier visitante de la web puede identificar a cada asesor. También se cuenta con el historial de la labor que ha realizado en el proyecto hasta el momento.

Además, se incluye un cuadro general que, bajo el título “el equipo de asesores”, recoge los nombres de las últimas 10 personas asesoras que han resuelto consultas. También se pueden encontrar sus datos (profesión o entidad de la que proceden) y el número de consultas realizadas.

c. Evaluación de cada consulta

Inicialmente, las personas usuarias del servicio de asesoría valoraban voluntariamente, una vez atendidas sus consultas, la rapidez y la calidad del servicio (con resultados muy positivos; notas entre 8,5 y 9,5).

Ahora, una vez resueltas las consultas, se pide a las personas usuarias que valoren tanto la rapidez del servicio como las aportaciones del voluntariado. De esta manera, se obtienen evaluaciones tanto del servicio recibido como de cada una de las personas asesoras que forman el equipo. La evaluación del servicio recibido es voluntaria, y se valora aproximadamente el 70% de las consultas atendidas.

A partir de los datos recogidos se puede recolocar en alguna otra labor a las personas con valoraciones menos favorables.

d. Creación de espacios de comunicación

La principal forma de comunicación con el voluntariado virtual es Internet. El voluntariado del proyecto SolucionesONG se relaciona virtualmente a través de los foros de consultas en los que aporta su opinión.

En 2006 también se planteó la creación de encuentros presenciales de voluntariado, con la finalidad de agradecer su tarea y de fomentar que los voluntarios y voluntarias que coinciden constantemente en los foros de consultas se conociesen en persona.

En el espacio virtual, se prevén nuevas acciones, como la creación de un entorno virtual específico para fomentar la comunicación en cada área al margen del servicio de asesoría.

FIGURA 3: ÚLTIMAS RESPUESTAS DE PERSONAS ASESORAS

Fuente: Página web de SolucionesONG

Asesoría para ONG estas en: Asesoría para ONG > Asesores voluntarios> Asesor

Asesores voluntarios

Montse de Paz
Fundación ARSIS
Atiende consultas de: Captación fondos, Comunicación, Estrategia, RRHH/Voluntariado
Nº de consultas que ha resuelto : 175

Fecha	Título
21/09/2006	¿Sabéis si hay algún tipo de subvenciones para ONG para la mejora del software, equipos informáticos y en materia de protección de datos?
20/09/2006	Si cambiamos nuestro ámbito de actuación a nivel nacional, ¿podremos presentarnos también a convocatorias de una comunidad autónoma concreta?
15/09/2006	Necesitamos imágenes para ilustrar publicaciones, ¿dónde podemos obtenerlas gratuitamente?
08/09/2006	¿Podrían indicarme donde puedo encontrar un formato de un convenio de asociación con contrapartes o cuáles son los apartados típicos que debe tener?
05/09/2006	¿Qué trámites hay que realizar para crear diferentes sedes de una fundación estatal en diferentes comunidades autónomas?
05/09/2006	¿Sabéis cómo podemos conseguir subvenciones del Estado para adquirir material (ordenador, proyector, cámara...) para nuestra asociación?
04/09/2006	¿Necesitamos tener un documento firmado por el voluntario para inscribirlo en nuestra ONG? ¿Debemos informarlos de sus derechos y obligaciones?
04/09/2006	¿Debemos tener un documento firmado por los voluntarios aceptando los riesgos que supone una

FIGURA 4: ÚLTIMAS RESPUESTAS DE PERSONAS ASESORAS

Fuente: Página web de SolucionesONG

José Gabriel López Carmena Abogado	96
Alvaro Ortega Santos Sociólogo	243
Bertha Argüeso Herrmann Protectora de animales y plantas	33
Pepa Luis Estevez Iniciativa Tecnológica Crucesoncs.org	46
José Antonio García González Economista	3
 Montse de Paz Fundación ARSIS	175
Juan González Matín Palomino Abogado	153
Victor Manuel Pérez Martínez Comunicador Social	14
Cristino López Lobo Directora Relaciones Institucionales Agencia IDS Especialistas en Marketing Social	17
 Luis Barato Risoto Técnico de Auditoría y Contabilidad del Ministerio de Hacienda. Licenciado en Derecho	25

Se muestran las 10 últimas asesoras que han respondido consultas.

[Ver + asesoras >](#)

FIGURA 5: ACCIONES EN LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO VIRTUAL

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

MOTIVACIÓN	ACCIÓN	IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> Mejora del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Test de conocimientos Limitación de las áreas de asesoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar los conocimientos del voluntariado sobre las áreas a las que se incorpora Garantizar que el voluntariado tenga los conocimientos suficientes sobre las áreas en las que colabora para atender adecuadamente las consultas
<ul style="list-style-type: none"> “Ponerle cara” a la persona asesora Voluntad de ir más allá de un agradecimiento al cierre de la consulta 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de una ficha de la persona asesora 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las personas que responden y la labor que realizan Mayor “calidez” del servicio Aumento de la motivación del voluntariado
<ul style="list-style-type: none"> Mejora del servicio Seguimiento del voluntariado a partir de la valoración individual 	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de usuarios/as sobre las respuestas de cada una de las personas asesoras 	<ul style="list-style-type: none"> El voluntariado y la entidad conocen la evolución de la valoración de usuario/as Recolocación del voluntariado en las áreas más adecuadas
<ul style="list-style-type: none"> Mejora del agradecimiento al voluntariado Impulso de la relación entre el voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> Encuentro presencial del voluntariado (en proceso de desarrollo) 	
<ul style="list-style-type: none"> Refuerzo de la comunicación entre el voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de 10 entornos virtuales (en proceso de desarrollo) 	

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER?

- Aunque en el caso virtual las actividades se realicen de manera no presencial, la gestión de este tipo de voluntariado tiene muchas similitudes con la tradicional. Por este motivo, muchas entidades pueden plantearse la introducción de esta nueva tipología en sus actividades.
- Las etapas del ciclo del voluntariado son comunes en el caso virtual y presencial. Por lo tanto, es impor-

tante desarrollar acciones en cada una de ellas y adaptarlas al tipo de voluntariado, a la actividad que se lleva a cabo, etc.

- El aprendizaje a partir de la experiencia es esencial para poder mejorar en la gestión del voluntariado virtual. Dado que se trata de una nueva forma de hacer voluntariado, existen menos referencias de otras entidades para afrontar las posibles dificultades. Sin embargo, en muchos casos pueden plantearse soluciones relativamente sencillas.

Fundación Chandra

Personas voluntarias: 361

Misión: Fortalecer el sector social articulando de un modo eficiente la colaboración entre personas, instituciones y movimientos sociales y utilizando fundamentalmente Internet.

Principales actividades: Realiza esta labor a partir de diferentes páginas web, a través de las cuales se establecen vías de comunicación entre las ONG y los distintos sectores de la sociedad, de forma que cualquier ciudadano, institución o empresa pueda asumir un compromiso social de forma fácil y efectiva y disponga de toda la información que desee sobre los diversos temas que giran en torno a la solidaridad.

Las páginas web incluyen proyectos de comunicación (www.canalsolidario.org y *Periodistas sociales*), proyectos de voluntariado (www.hacesfalta.org y www.voluntariadocorporativo.org) y proyectos de gestión del conocimiento (www.solucionesong.org). Además, la Fundación Chandra gestiona el proyecto de Fundación Migrar y Cruz Roja Española (www.migrar.org).

El voluntariado en la entidad: El voluntariado virtual atiende el servicio de asesoría gratuito de SolucionesONG, y hay tres personas que voluntariamente traducen noticias de canalsolidario.org del castellano al catalán para publicarlas en la edición catalana.

Para más información: www.fchandra.org y www.solucionesong.org

Fundación Luis Vives

Personas voluntarias: 5

Misión: Impulsar y favorecer la acción social apoyando a las ONG para que puedan mejorar en gestión, organización y servicios.

Principales actividades: Ofrecer apoyo, asesoramiento, formación y asistencia técnica a las ONG de acción social; ofrecer herramientas sólidas e idóneas que ayuden a las ONG a superar obstáculos, en estrecha colaboración con los sectores público y privado; apoyar financieramente proyectos de acción social ejecutados por ONG; elaborar publicaciones propias, informes (informes Luis Vives y guías para la gestión de ONG), y ofrecer servicios de información sobre novedades legislativas, económicas y fiscales y noticias del sector.

El voluntariado en la entidad: El voluntariado virtual atiende el servicio de asesoría gratuito de SolucionesONG. Sus cinco miembros presenciales colaboran en la gestión de RR.HH. y en el control de calidad de las publicaciones y prestan apoyo en la gestión del departamento del Fondo Social Europeo.

Para más información: www.fundacionluisvives.org y www.solucionesong.org



REFLEXIONES
FINALES

11

EL VALOR DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

El conjunto de buenas prácticas seleccionadas ofrece una visión general del ciclo de gestión del voluntariado a partir de experiencias de distintas entidades. Cada organización aporta su vivencia y pone voz a los diferentes momentos de este ciclo, ya que las acciones incluidas en la presente publicación han sido contadas de primera mano por las personas responsables de la gestión cotidiana del voluntariado.

Las experiencias recogen posibles acciones en cada una de las etapas del ciclo de gestión del voluntariado, para poner de manifiesto la importancia de una gestión integral más allá de posibles actuaciones puntuales. Sin embargo, se han apuntado tan sólo algunos ejemplos de las múltiples maneras de hacer de las entidades. Se trata de ofrecer una perspectiva más allá de etapas concretas y de ver que cada momento del ciclo incluye algunas posibles iniciativas que ya se están llevando a cabo con éxito en otros lugares.

Las organizaciones pueden aprender a partir de la experiencia de otras entidades. La replicabilidad total de las buenas prácticas será difícil en algunos casos (por falta de recursos u otros factores). No obstante, es posible reproducir muchos de los aspectos que se han expuesto a lo largo de la publicación.

Entre las buenas prácticas seleccionadas, hay ejemplos de entidades grandes, pequeñas y de tamaño medio; de organizaciones más locales, de implantación estatal o que forman parte de una red internacional más amplia; de entidades de los diferentes subsectores de actividad; con más y menos recursos; con y sin presencia de personal remunerado, etc. Sin embargo, todas ellas presentan una característica común: la participación fundamental del voluntariado en la consecución de su misión organizativa.

Estas prácticas deben servir para que las organizaciones

del tercer sector mejoren en su funcionamiento y, más concretamente, en la gestión del voluntariado. La puesta en marcha simultánea de todas las acciones que se describen significa probablemente abrir demasiados frentes a la vez, por lo que una de las claves del éxito para avanzar es el inicio paulatino de las acciones.

A partir de la lectura de las diferentes experiencias se rompe con algunos prejuicios y confusiones extendidos entre las mismas organizaciones de voluntariado. Hay que destacar que cada entidad se encuentra en un grado de evolución diferente en lo que se refiere a la gestión del voluntariado, un hecho relacionado con la madurez de los sectores de actividad, con la capacidad de iniciativa de la organización, con la capacidad de adaptación al entorno, el sentido de responsabilidad sobre el voluntariado, etc. No debería establecerse una relación directa entre la dimensión organizativa y la posibilidad de desarrollar una buena gestión de este colectivo.

Es importante remarcar la labor de entidades pequeñas o muy locales en este sentido. Hay organizaciones que cuentan con la figura de la persona responsable del voluntariado y que, además, son conscientes de la necesidad de dedicar recursos a la gestión de las personas voluntarias para que, por una parte, mejore la calidad del servicio que prestan y, por otra, mejore su grado de satisfacción en la entidad.

El ciclo de gestión del voluntariado es un marco de referencia. Cualquier organización, independientemente de su dimensión, puede abordar la gestión del voluntariado a partir de este ciclo, pero adaptándolo a su realidad. En cada caso, hay que priorizar las acciones y seleccionar el conjunto de herramientas más adecuado a la situación de la organización.

ÁREAS DE MEJORA E IMPACTO DE LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO

El grado de concienciación de las organizaciones sobre la importancia de las diferentes etapas del ciclo del voluntariado es dispar. Se suele dar bastante importancia a la captación de personas voluntarias y a su incorporación a la entidad, y es bastante habitual utilizar diversas vías para ello. Aunque la mayoría de las personas entrevistadas desarrolla también algún tipo de acción formativa, normalmente, este tipo de actuaciones se realiza en el momento en que las personas se incorporan a la organización. En otros casos, se trata de acciones periódicas de carácter puntual. Este ámbito es uno de los que las entidades valoran primordialmente.

El proceso de seguimiento suele ser informal y los sistemas de evaluación del voluntariado, más allá de los cuestionarios de satisfacción, están todavía poco desarrollados. Por otra parte, se manifiesta un gran interés por avanzar en el reconocimiento de la labor del voluntariado y por prestar atención al momento de su desvinculación. Éstos son algunos de los aspectos que las entidades entrevistadas destacan como principales áreas que hay que mejorar.

A través de las experiencias narradas se ha intentado transmitir la importancia que tiene el entorno en la gestión del voluntariado. Las herramientas que son útiles en un momento determinado pueden necesitar adaptación si se producen cambios en el entorno. Por ejemplo, la llegada de personas inmigradas plantea retos a aquellas organizaciones que trabajan con este colectivo y, en consecuencia, también en la gestión del voluntariado. Así, puede verse cómo incrementa rápidamente un nuevo perfil de personas voluntarias para el que todavía no se ha adaptado la estructura de gestión. La proactividad y la iniciativa son necesarias para responder con agilidad a la variación de las condiciones externas.

Muchas entidades entrevistadas han señalado la relevancia de la aparición de nuevos perfiles de voluntariado con intereses muy diversos en los últimos años. Por ejemplo, personas mayores, personas que quieren desarrollarse profesionalmente dentro del tercer sector, voluntariado técnico muy especializado, etc. Se trata de formas alternativas al voluntariado tradicional que necesitan nuevas herramientas y fórmulas de gestión. El conjunto de las aportaciones que se han aglutinado en esta publicación pretende fomentar la replicabilidad y el aprendizaje a partir de las prácticas de otras organizaciones. Se trata, en definitiva, de aprovechar el conocimiento que las entidades de voluntariado han ido adquiriendo a través de su experiencia en favor del progreso conjunto.

ANEXOS

METODOLOGÍA Y FICHA TÉCNICA
ORGANIZACIONES PARTICIPANTES
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y OTRAS OBRAS

METODOLOGÍA Y FICHA TÉCNICA

A. Fases y metodología

La presente publicación es el resultado de un estudio realizado a través de las siguientes fases:

FIGURA 1: FASES DEL ESTUDIO
Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



El presente estudio se realizó entre marzo y octubre de 2006, y dentro del calendario del proyecto tuvo un peso significativo el trabajo de campo de aproximación a las entidades, estructurado en las siguientes etapas:

- Establecimiento de un plan de trabajo detallado a modo de guía.
- Definición de la ruta territorial.
- Identificación del universo de estudio a partir de directorios estatales y locales.
- Contacto con prescriptores: plataformas, federaciones, administraciones y otros expertos y entidades.
- Primera aproximación a las entidades en los distintos territorios y selección de las muestras por territorio.
- Realización de las entrevistas.
- Análisis de la información recogida y selección de los casos.

Los materiales utilizados para el trabajo de campo han sido:

- Presentación del proyecto a las entidades antes de la entrevista.
- Guión de entrevista.
- Nota informativa y difusión en página web.
- Agradecimientos.

El análisis se ha basado en la información cualitativa recogida mediante:

- Entrevistas presenciales semiestructuradas en las sedes de las entidades. En casos puntuales (6) se realizaron entrevistas telefónicas ante la imposibilidad de concertar una entrevista presencial.
- Complementación mediante documentos y publicaciones aportados por las entidades.

B. Resumen del trabajo de campo

Para el trabajo de campo y la identificación de entidades de voluntariado por todo el territorio se recurrió a expertos e instituciones que actuaron como prescriptores y colaboraron en la selección para las entrevistas. En el conjunto del territorio, se contactó con plataformas de entidades, federaciones y coordinadoras, oficinas de voluntariado, servicios públicos y departamentos administrativos en contacto con entidades, oficinas universitarias, expertos en el sector y otros referentes. La información recopilada, junto con la identificación de diferentes directorios y guías de entidades, facilitó una primera selección de organizaciones para entrevistar.

En total se identificaron 27 prescriptores, con los cuales se contactó antes de realizar el desplazamiento al territorio. En algunos casos (15), se realizó una entrevista personal para profundizar en su visión sobre la gestión del voluntariado.

Estos contactos, junto con la tarea de identificación de entidades, posibilitaron la realización de 102 entrevistas en todo el territorio relacionadas con diferentes ámbitos de actuación. Tras el análisis de la información obtenida en estas reuniones, se seleccionaron finalmente las 28 buenas prácticas incluidas en la publicación, a partir de la comparación de los casos y de los criterios de representatividad previamente establecidos.

FIGURA 2: ENTREVISTAS REALIZADAS
Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

PRESCRIPTORES 27 entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataformas de entidades de voluntariado ▪ Coordinadores o federaciones sectoriales ▪ Entidades estatales con diferentes delegaciones ▪ Administración Pública ▪ Oficinas de voluntariado ▪ Expertos ▪ Otros 	
ENTIDADES 102 entrevistas	Zona centro	Aragón, Castilla la Mancha, Castilla y León y Comunidad de Madrid
	Zona insular	Baleares y Canarias
	Zona mediterránea	Cataluña, Comunidad Valenciana y Región de Murcia
	Zona norte	Asturias, Cantabria, Galicia, La Rioja, Navarra y País Vasco
	Zona sur	Andalucía y Extremadura

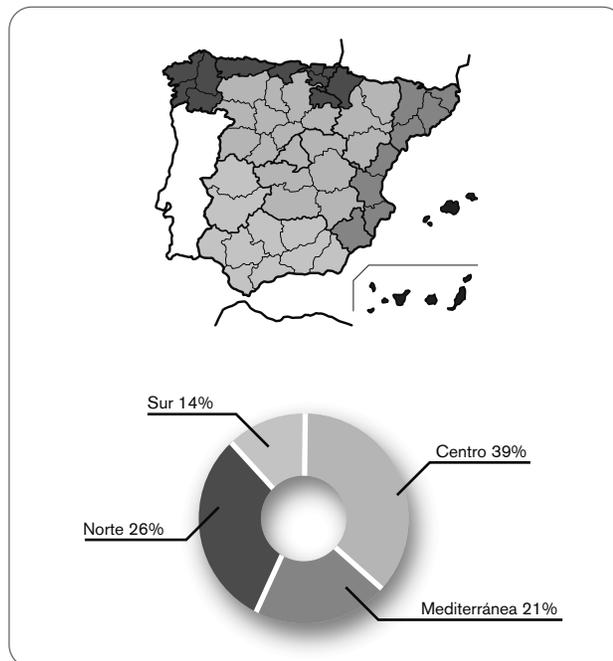
Para seleccionar la muestra de entidades para las entrevistas entre el universo identificado, se combinó la información aportada por los prescriptores con los criterios de representatividad preestablecidos:

- Localización geográfica de las entidades.
- Diversidad de sectores o ámbitos temáticos de actuación.
- Variedad de tamaños de entidad en cuanto a volumen de la actividad, implantación territorial y vinculación con otras organizaciones.

El trabajo de campo se estructuró en torno a un eje principal: la distribución territorial de las entidades. Se dividió el territorio en grandes zonas que facilitarían las visitas a entidades y el total de entrevistas se distribuyó como muestra el gráfico siguiente.

GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS ENTIDADES ENTREVISTADAS

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



Independientemente de su ámbito de actuación, todas las entidades entrevistadas trabajan con voluntariado. La muestra agrupa la diversidad de sectores que señala el gráfico 2a, en el que el sector social representa el volumen mayoritario debido al peso de estas organizaciones dentro el tercer sector en España y, especialmente, entre las organizaciones de voluntariado. El gráfico 2b muestra que entre ellas existe también representatividad de los diferentes públicos destinatarios, aunque la acción social general es predominante.

Se han entrevistado entidades de diferente tamaño, es decir, se han combinado organizaciones locales con una implantación más reducida y grandes entidades que actúan en el contexto estatal (y/o sus delegaciones o centros). El gráfico 3 representa la distribución de la muestra de entidades entrevistadas según el ámbito geográfico de actuación.

GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS ENTIDADES ENTREVISTADAS

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

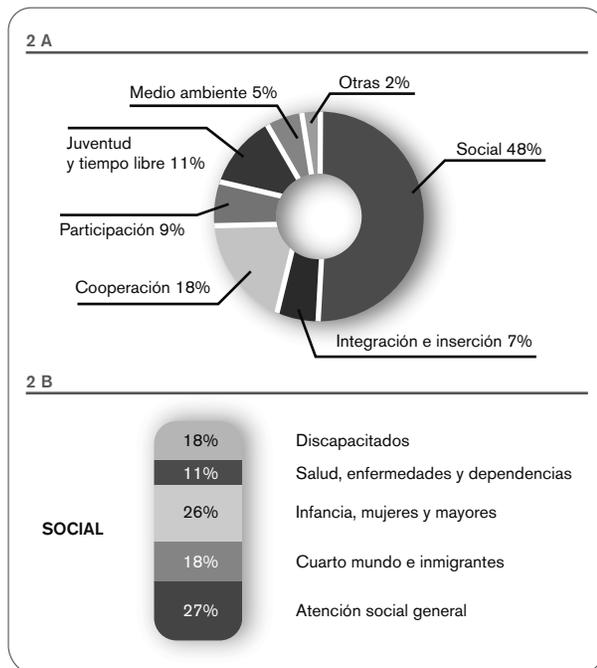
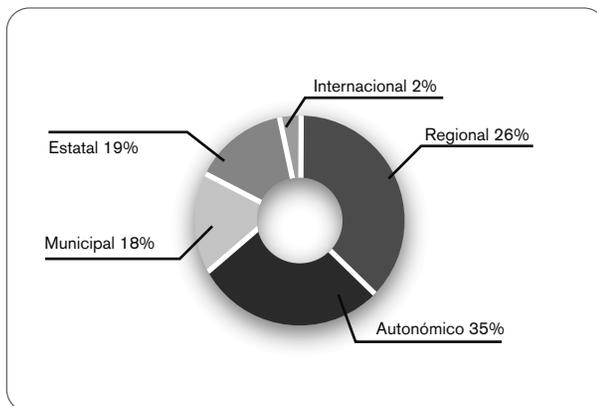


GRÁFICO 3. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN DE LAS ENTIDADES ENTREVISTADAS

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

Queremos agradecer la contribución de todas aquellas organizaciones que han participado en el estudio y de las personas responsables, técnicas y voluntarias que nos han proporcionado información sobre la gestión del voluntariado en sus entidades.

Asimismo, queremos dar las gracias a todas las plataformas de voluntariado, expertos y entidades diversas que nos han dedicado su tiempo y han aportado su visión y sus conocimientos sobre la realidad del voluntariado y su gestión en las diferentes zonas del Estado.

Muchas gracias a todas aquellas personas que habéis colaborado para que esta publicación sea posible.

Agencia Andaluza del Voluntariado, Junta de Andalucía
Inmaculada de la Rosa

Agencia para el Voluntariado y las Asociaciones (Bolunta)
Minerva León

Ajuntament de Mislata
Ximo Cádiz

Amics de la Gent Gran
Anna García

Amnistía Internacional (AI)
Sonia Gregorio

Arrels Fundación
Jordi Balot, Ramon Noró y Josep Sagarzazu

ASDE Exploradores de Madrid
Francisco García y Borja Amador

Asociación Askabide
Marian Arias

Asociación Avoi
Juan Carmona

Asociación Bidesari de Pastoral Penitenciaria
Roberto Vidal

Asociación Centro Trama
Ángel Rey

Asociación Comisión Católica Española de Migración (ACCEM)
Raquel Palacio y Noelia Díez

Asociación de Familiares y Enfermos Mentales de Molina de Segura (AFESMO)
Alberta Martínez

Asociación de Padres de Niños con Cáncer de la Comunidad Valenciana (ASPANION)
Amparo Jiménez

Asociación de Voluntarios Deportivos de Sevilla
Anibal Alonso, Esteban Rubio y Alfonso López

Asociación Domus Pacis - Casal de la Pau

Begoña Careaga, José Antonio Bargues, Rosa Ros y Ció Planas

Asociación Ecuestre Caballoastur

Susana Pita y Borja García

Asociación Española Contra el Cáncer (aecc)

Dori Martínez

Asociación Gazteleku

Raquel Freire

Asociación Guipuzcoana en favor de las personas con discapacidad intelectual (Atzegi)

Arantza Zubeldia

Asociación Madre Coraje

Carlos Vela

Asociación Málaga Acoge

Lucas Sagredo y Eva M^a del Pino

Asociación para a Defensa Ecolóxica de Galiza (ADEGA)

Victoria Rodríguez

Asociación para la Cooperación con el Sur. ACSUR-Las Segovias

Pedro Marcos, Miguel Romero y Roberto Porras

Asociación PROCOMAR - Valladolid Acoge

Irene Ruiz y Marta García

Asociación Provincial de Padres con Niños y Adultos Minusválidos (APANAS)

Isaías Pérez

Asociación Proyecto Hombre

Celia Fuster, Elena Presencio, Comisión voluntariado, Pedro Luis Domínguez y Juan José Soriano

Asociación Tutelar Asistencial de Discapacitados Intelectuales (ATADES)

Pilar Garcés

Asociación Valenciana de Ayuda al Refugiado (AVAR)

Xavier Edo

Asociación Vizcaína en favor de las personas con discapacidad intelectual (Gorabide)

Maite Fernández

Associació Ciutadana Anti-Sida de Catalunya (ACASC)

Carmen García

Auxilia Murcia

Gloria Beltrán

Cáritas Diocesana de Donostia

Pello Sarasúa

Casal dels Infants del Raval

Enric Canet y Ismael Palacin

Centre Excursionista de València (CEV)

Clara Ros

Centro de Tiempo Libre Gusantina

M^a Ángeles Gascón

Centro Obrero de Formación (CODEF)

Pablo Perigot

Colectivo de Educación Experimental (CODEX)

Alonso Rubio

Colectivo Tetuán Ventilla

Anselmo Sánchez

Col·lectiu Lambda de lesbianes, gais, transsexuals i bisexuals

Marina Valiente

Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)

Carlos López y Fernando Zubizarreta

Conciencia Solidaria, Xunta de Galicia

Carmela Rodríguez

Confederación Cáritas Española

Javier Fonseca

Confederación de Asociaciones de Vecinos de Andalucía (CAVA)

Marisa Rey y Jesús Benítez

Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS)

Beatriz Vega, Catalina López y Elvira Moreno

Confederación Galega de Minusválidos (COGAMI)

Cristina Delgado

Consejería de Vivienda y Bienestar Social del Principado de Asturias

Pablo Prieto

Consejo de la Juventud de España (CJE)

Loli Martínez

Consejo de la Juventud de Euskadi (EGK)

Ainhoa Abendaño

Consejo de la Juventud de Galicia (CXG)

Esteban Paz

Coordinadora Andaluza de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (CAONGD)

Maribel Roldán

Coordinadora Aragonesa de Voluntariado en la Acción Social

Margarita Lanban

Cruz Roja Española

Ferran Cobertera y Víctor Quirós

Cruz Roja Juventud (CRJ), Comunidad de Madrid

Aurea López

Detente y Ayuda (DYA)

Iñaki Rodrialvarez

Direcció General de Joventut, Govern de les Illes Balears

Pep Lluís Riera

Escuela del Voluntariado de la Comunidad de Madrid

Sandra Candelas

Federació Catalana de l'Esplai (FCE)

Merche García y Carles Barba

Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS)

Eulàlia Mas

Federación Casas de la Juventud de la Comunidad Valenciana

Jesús Martí

Federación Coordinadora de Disminuidos Físicos de Bizkaia

Javier Cueva

Federación de Asociaciones de Scouts de España (ASDE)

Julio del Valle y Rocío García

Federación de Centros Xuvenís Don Bosco

Farruco Rodríguez

Federación de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM)

Luis Robles

Fundación Adsis

Xavier Serna, Gerard Mendoza y Aurora Corona

Fundación Adunare

Mabel Ruiz

Fundación Albergue CovadongaM^a José Monzón**Fundación Ayuda en Acción**

Roberto Usano, Gabriela Luengo y Mari Luz Álvarez

Fundación Balia por la Infancia

Teresa Rodríguez y Susana Castellanos

Fundación Banco de Alimentos de Sevilla

Juan Pedro Álvarez, Ana Mencos e Isabel Solís

Fundación Castellano-Manchega de Cooperación

Pedro Salvador

Fundación Cauce

Elisa Rodríguez

Fundación Chandra

Marisol García

Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana (FUNDAR)

Raquel Ibáñez

Fundación EDE

Rafael López de Arostegui

Fundación Entreculturas

Lourdes Valenzuela y Sonia Jadraque

Fundación Gerón

Toñi Tenorio

Fundación Gota de Leche

Vicky Naidu

Fundación La Caridad

Mercedes Albar

Fundación Mujeres

Mercedes Liébana

Fundación para el Desarrollo (Alboan)

Aloña Braceras y María del Mar Magallón

Fundación para la Promoción del Desarrollo Cultural de Andalucía (PRODEAN)

Sonsoles Madrid

Fundación Picarral

Rosa Rocatallada

Fundación Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral (RAIS)

Pepe Anierte

Fundación Save the Children

José María Santero

Fundación Secretariado Gitano

Santiago González

Fundación Siloé

José Antonio García

Fundación TAS - Trabajo, Asistencia y Superación de Barreras

Mariló Gamero

Gizalde Voluntariado Gipuzkoa

Miren Gurrutxaga y Ander Larrea

Greenpeace España

Julián Carranza

Hospital Nacional de Parapléjicos de Toledo

Luisa Zotes

Intermón Oxfam (IO)

Rosa Núñez

Médicos del Mundo

Antonio Bermejo, Cintia Martín y Belén Rojas

Médicos sin Fronteras (MSF)

José Antonio Martín

Meniños, Fundación para la Infancia

María Riega

Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL)

Vicente Baeza

Mugarik Gabe

Puri Pérez

Nagusilan, RSVP. Jubilados Voluntarios

José Luis Elosúa

Obra Social Caixa Galicia (Socialia)

Isabel Couceiro, Elisa García y Maite Serra

Observatorio Andaluz de Voluntariado, Aula de Voluntariado Universidad Pablo de Olavide

Paula Carmona

Oficina de Cooperación e Voluntariado, Universidade da Coruña

Lorena Rilo

Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

Immaculada Merino

Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)

Jordi Palà

Plataforma Andaluza de Voluntariado

Alejandro Matias

Plataforma para la Promoción del Voluntariado en la Región de Murcia

Raquel Rojo

Plataforma para la Promoción del Voluntariado en Málaga

Juan de Dios Zotano

Plataforma Valenciana de Entidades de Voluntariado Social

Joan Cebolla

Proyecto Hombre de Asturias, Fundación CESP

Julio César Jonte

Pupaclown, Payasos de Hospital

Pepa Astillero

Red de Intercambio y Solidaridad (InteRed)

Jose Luis Soto y Merche Digón

Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT)

Enric Puig

Servicio de Infancia, Juventud y Cooperación al Desarrollo, Diputación de Gipuzkoa

Joxean Castaño y Rafael Hernández

Sociedad Española de Ornitología. SEO/BirdLife

Federico García

Solidaridade Internacional Galicia

María Paz Gutiérrez

Solidarios para el Desarrollo

Carlos Miguélez

SolucionesONG.org

Marta Reina

Teléfono de la Esperanza

Juan Sánchez

Unión de Consumidores de Málaga (UCA/UCE)

Jesús Burgos

Universitat de les Illes Balears (UIB)

Joan Nadal Cavaller

WWF/Adena

Belén Fernández y María Ruipérez

YMCA España

Pedro Fueyo

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y OTRAS OBRAS

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y OTRAS OBRAS

CPCA, France Bénévolat, CERPHI, Fédération Française du Bénévolat Associatif, Passerelles et Compétences (2005): *Conférence de la vie associative 2005. Contribution de membres de la CPCA et d'autres associations participant au groupe de travail "mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole"*, Francia.

ESMOND, J. (2001): *Count Me In! 501 Ideas on Recruiting Volunteers*, Newseason Publications.

FEAPS: *El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado*, Madrid, España.

France Bénévolat. Commission Inter-Associative: *Ressources bénévoles et management dans le milieu associatif*, Paris, Francia.

GRAFF, L. (2005): *Best of all - The Quick reference guide to effective volunteer involvement*.

MONTAGUT, T. (Coord.) (2004): *Dilemas / Dilemes / Dilemmes / Dilemmas*, Federació Catalana de Voluntariat Social, Barcelona, España.

Points of Light Foundation (2002): *Starting a volunteer program in an organization*, Washington, Estados Unidos.

Points of Light Foundation (2002): *Volunteer program planning: Incorporating a program within your organization*, Washington, Estados Unidos.

Points of Light Foundation (2002): *Volunteer screening: Part of an integrated risk management program*, Washington, Estados Unidos.

STALLINGS, B. (2005): *12 Key Actions of Volunteer Program Champions*, Energize, Inc., Estados Unidos.

THIERRY, D. (Dir.) (2005): *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques*, France Bénévolat, Paris, Francia.

Varios autores (2004): *Turn Your Organisation Into A Volunteer Magnet*, Ed. Fryar, Jackson & Dyer, Londres, Reino Unido.

Volunteer Canada (2005): *Best practices in volunteer management: An action plan guide for Small and rural nonprofit organizations*, Canadá.

Volunteer Canada (2001): *A matter of design: Job design theory and application to the voluntary sector*, Ottawa, Canadá.

Volunteer Canada (2001): *Rethinking Volunteer Engagement*, Canadá.

Volunteer Canada (2001): *Volunteer Connections: The benefits and challenges of employer-supported volunteerism*, Canadá.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook One: Planning Volunteer Involvement*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Two: Attracting and Selecting Volunteers*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Three: Managing and Motivating Volunteers*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Four: Managing Volunteer Training*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Five: Volunteers and the wider organisation*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Scotland (2004): *Guidelines on Volunteer expenses*, Escocia.

Volunteer Development Scotland (2002): *Engaging Volunteers. A good Practice Guide*, Escocia.

Independientemente de su ámbito de actuación, todas las entidades entrevistadas trabajan con voluntariado. La muestra agrupa la diversidad de sectores que señala el gráfico 2a, en el que el sector social representa el volumen mayoritario debido al peso de estas organizaciones dentro el tercer sector en España y, especialmente, entre las organizaciones de voluntariado. El gráfico 2b muestra que entre ellas existe también representatividad de los diferentes públicos destinatarios, aunque la acción social general es predominante.

Se han entrevistado entidades de diferente tamaño, es decir, se han combinado organizaciones locales con una implantación más reducida y grandes entidades que actúan en el contexto estatal (y/o sus delegaciones o centros). El gráfico 3 representa la distribución de la muestra de entidades entrevistadas según el ámbito geográfico de actuación.

GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS ENTIDADES ENTREVISTADAS

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

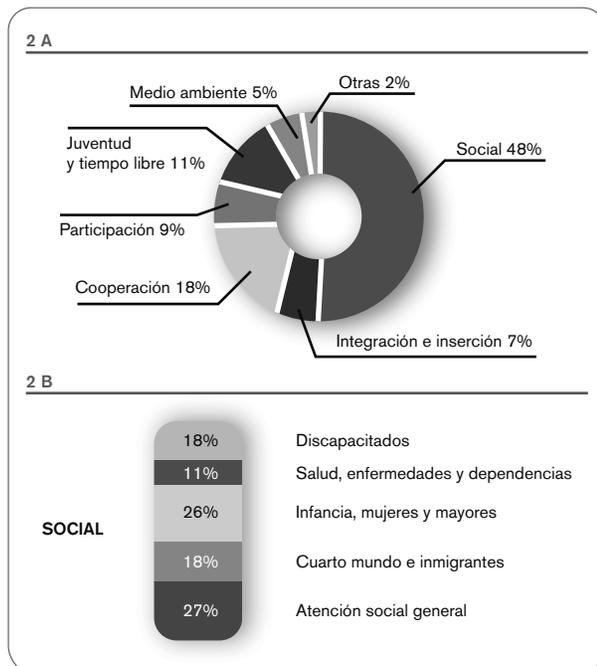
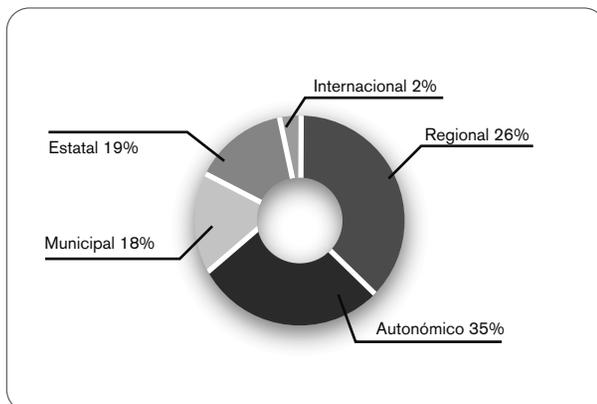


GRÁFICO 3. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN DE LAS ENTIDADES ENTREVISTADAS

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006



ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

Queremos agradecer la contribución de todas aquellas organizaciones que han participado en el estudio y de las personas responsables, técnicas y voluntarias que nos han proporcionado información sobre la gestión del voluntariado en sus entidades.

Asimismo, queremos dar las gracias a todas las plataformas de voluntariado, expertos y entidades diversas que nos han dedicado su tiempo y han aportado su visión y sus conocimientos sobre la realidad del voluntariado y su gestión en las diferentes zonas del Estado.

Muchas gracias a todas aquellas personas que habéis colaborado para que esta publicación sea posible.

Agencia Andaluza del Voluntariado, Junta de Andalucía
Inmaculada de la Rosa

Agencia para el Voluntariado y las Asociaciones (Bolunta)
Minerva León

Ajuntament de Mislata
Ximo Cádiz

Amics de la Gent Gran
Anna García

Amnistía Internacional (AI)
Sonia Gregorio

Arrels Fundación
Jordi Balot, Ramon Noró y Josep Sagarzazu

ASDE Exploradores de Madrid
Francisco García y Borja Amador

Asociación Askabide
Marian Arias

Asociación Avoi
Juan Carmona

Asociación Bidesari de Pastoral Penitenciaria
Roberto Vidal

Asociación Centro Trama
Ángel Rey

Asociación Comisión Católica Española de Migración (ACCEM)
Raquel Palacio y Noelia Díez

Asociación de Familiares y Enfermos Mentales de Molina de Segura (AFESMO)
Alberta Martínez

Asociación de Padres de Niños con Cáncer de la Comunidad Valenciana (ASPANION)
Amparo Jiménez

Asociación de Voluntarios Deportivos de Sevilla
Anibal Alonso, Esteban Rubio y Alfonso López

Asociación Domus Pacis - Casal de la Pau

Begoña Careaga, José Antonio Bargues, Rosa Ros y Ció Planas

Asociación Ecuestre Caballoastur

Susana Pita y Borja García

Asociación Española Contra el Cáncer (aecc)

Dori Martínez

Asociación Gazteleku

Raquel Freire

Asociación Guipuzcoana en favor de las personas con discapacidad intelectual (Atzegi)

Arantza Zubeldia

Asociación Madre Coraje

Carlos Vela

Asociación Málaga AcogeLucas Sagredo y Eva M^a del Pino**Asociación para a Defensa Ecolóxica de Galiza (ADEGA)**

Victoria Rodríguez

Asociación para la Cooperación con el Sur. ACSUR-Las Segovias

Pedro Marcos, Miguel Romero y Roberto Porras

Asociación PROCOMAR - Valladolid Acoge

Irene Ruiz y Marta García

Asociación Provincial de Padres con Niños y Adultos Minusválidos (APANAS)

Isaías Pérez

Asociación Proyecto Hombre

Celia Fuster, Elena Presencio, Comisión voluntariado, Pedro Luis Domínguez y Juan José Soriano

Asociación Tutelar Asistencial de Discapacitados Intelectuales (ATADES)

Pilar Garcés

Asociación Valenciana de Ayuda al Refugiado (AVAR)

Xavier Edo

Asociación Vizcaína en favor de las personas con discapacidad intelectual (Gorabide)

Maite Fernández

Associació Ciutadana Anti-Sida de Catalunya (ACASC)

Carmen García

Auxilia Murcia

Gloria Beltrán

Cáritas Diocesana de Donostia

Pello Sarasúa

Casal dels Infants del Raval

Enric Canet y Ismael Palacin

Centre Excursionista de València (CEV)

Clara Ros

Centro de Tiempo Libre GusantinaM^a Ángeles Gascón**Centro Obrero de Formación (CODEF)**

Pablo Perigot

Colectivo de Educación Experimental (CODEX)

Alonso Rubio

Colectivo Tetuán Ventilla

Anselmo Sánchez

Col·lectiu Lambda de lesbianes, gais, transsexuals i bisexuals

Marina Valiente

Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)

Carlos López y Fernando Zubizarreta

Conciencia Solidaria, Xunta de Galicia

Carmela Rodríguez

Confederación Cáritas Española

Javier Fonseca

Confederación de Asociaciones de Vecinos de Andalucía (CAVA)

Marisa Rey y Jesús Benítez

Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS)

Beatriz Vega, Catalina López y Elvira Moreno

Confederación Galega de Minusválidos (COGAMI)

Cristina Delgado

Consejería de Vivienda y Bienestar Social del Principado de Asturias

Pablo Prieto

Consejo de la Juventud de España (CJE)

Loli Martínez

Consejo de la Juventud de Euskadi (EGK)

Ainhoa Abendaño

Consejo de la Juventud de Galicia (CXG)

Esteban Paz

Coordinadora Andaluza de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (CAONGD)

Maribel Roldán

Coordinadora Aragonesa de Voluntariado en la Acción Social

Margarita Lanban

Cruz Roja Española

Ferran Cobertera y Víctor Quirós

Cruz Roja Juventud (CRJ), Comunidad de Madrid

Aurea López

Detente y Ayuda (DYA)

Iñaki Rodrialvarez

Direcció General de Joventut, Govern de les Illes Balears

Pep Lluís Riera

Escuela del Voluntariado de la Comunidad de Madrid

Sandra Candelas

Federació Catalana de l'Esplai (FCE)

Merche García y Carles Barba

Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS)

Eulàlia Mas

Federación Casas de la Juventud de la Comunidad Valenciana

Jesús Martí

Federación Coordinadora de Disminuidos Físicos de Bizkaia

Javier Cueva

Federación de Asociaciones de Scouts de España (ASDE)

Julio del Valle y Rocío García

Federación de Centros Xuvenís Don Bosco

Farruco Rodríguez

Federación de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM)

Luis Robles

Fundación Adsis

Xavier Serna, Gerard Mendoza y Aurora Corona

Fundación Adunare

Mabel Ruiz

Fundación Albergue CovadongaM^a José Monzón**Fundación Ayuda en Acción**

Roberto Usano, Gabriela Luengo y Mari Luz Álvarez

Fundación Balia por la Infancia

Teresa Rodríguez y Susana Castellanos

Fundación Banco de Alimentos de Sevilla

Juan Pedro Álvarez, Ana Mencos e Isabel Solís

Fundación Castellano-Manchega de Cooperación

Pedro Salvador

Fundación Cauce

Elisa Rodríguez

Fundación Chandra

Marisol García

Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana (FUNDAR)

Raquel Ibáñez

Fundación EDE

Rafael López de Arostegui

Fundación Entreculturas

Lourdes Valenzuela y Sonia Jadraque

Fundación Gerón

Toñi Tenorio

Fundación Gota de Leche

Vicky Naidu

Fundación La Caridad

Mercedes Albar

Fundación Mujeres

Mercedes Liébana

Fundación para el Desarrollo (Alboan)

Aloña Braceras y María del Mar Magallón

Fundación para la Promoción del Desarrollo Cultural de Andalucía (PRODEAN)

Sonsoles Madrid

Fundación Picarral

Rosa Rocatallada

Fundación Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral (RAIS)

Pepe Anierte

Fundación Save the Children

José María Santero

Fundación Secretariado Gitano

Santiago González

Fundación Siloé

José Antonio García

Fundación TAS - Trabajo, Asistencia y Superación de Barreras

Mariló Gamero

Gizalde Voluntariado Gipuzkoa

Miren Gurrutxaga y Ander Larrea

Greenpeace España

Julián Carranza

Hospital Nacional de Parapléjicos de Toledo

Luisa Zotes

Intermón Oxfam (IO)

Rosa Núñez

Médicos del Mundo

Antonio Bermejo, Cintia Martín y Belén Rojas

Médicos sin Fronteras (MSF)

José Antonio Martín

Meniños, Fundación para la Infancia

María Riega

Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL)

Vicente Baeza

Mugarik Gabe

Puri Pérez

Nagusilan, RSVP. Jubilados Voluntarios

José Luis Elosúa

Obra Social Caixa Galicia (Socialia)

Isabel Couceiro, Elisa García y Maite Serra

Observatorio Andaluz de Voluntariado, Aula de Voluntariado Universidad Pablo de Olavide

Paula Carmona

Oficina de Cooperación e Voluntariado, Universidade da Coruña

Lorena Rilo

Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

Immaculada Merino

Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)

Jordi Palà

Plataforma Andaluza de Voluntariado

Alejandro Matias

Plataforma para la Promoción del Voluntariado en la Región de Murcia

Raquel Rojo

Plataforma para la Promoción del Voluntariado en Málaga

Juan de Dios Zotano

Plataforma Valenciana de Entidades de Voluntariado Social

Joan Cebolla

Proyecto Hombre de Asturias, Fundación CESP

Julio César Jonte

Pupaclown, Payasos de Hospital

Pepa Astillero

Red de Intercambio y Solidaridad (InteRed)

Jose Luis Soto y Merche Digón

Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT)

Enric Puig

Servicio de Infancia, Juventud y Cooperación al Desarrollo, Diputación de Gipuzkoa

Joxean Castaño y Rafael Hernández

Sociedad Española de Ornitología. SEO/BirdLife

Federico García

Solidaridade Internacional Galicia

María Paz Gutiérrez

Solidarios para el Desarrollo

Carlos Miguélez

SolucionesONG.org

Marta Reina

Teléfono de la Esperanza

Juan Sánchez

Unión de Consumidores de Málaga (UCA/UCE)

Jesús Burgos

Universitat de les Illes Balears (UIB)

Joan Nadal Cavaller

WWF/Adena

Belén Fernández y María Ruipérez

YMCA España

Pedro Fueyo

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y OTRAS OBRAS

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y OTRAS OBRAS

CPCA, France Bénévolat, CERPHI, Fédération Française du Bénévolat Associatif, Passerelles et Compétences (2005): *Conférence de la vie associative 2005. Contribution de membres de la CPCA et d'autres associations participant au groupe de travail "mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole"*, Francia.

ESMOND, J. (2001): *Count Me In! 501 Ideas on Recruiting Volunteers*, Newseason Publications.

FEAPS: *El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado*, Madrid, España.

France Bénévolat. Commission Inter-Associative: *Ressources bénévoles et management dans le milieu associatif*, Paris, Francia.

GRAFF, L. (2005): *Best of all - The Quick reference guide to effective volunteer involvement*.

MONTAGUT, T. (Coord.) (2004): *Dilemas / Dilemes / Dilemmes / Dilemmas*, Federació Catalana de Voluntariat Social, Barcelona, España.

Points of Light Foundation (2002): *Starting a volunteer program in an organization*, Washington, Estados Unidos.

Points of Light Foundation (2002): *Volunteer program planning: Incorporating a program within your organization*, Washington, Estados Unidos.

Points of Light Foundation (2002): *Volunteer screening: Part of an integrated risk management program*, Washington, Estados Unidos.

STALLINGS, B. (2005): *12 Key Actions of Volunteer Program Champions*, Energize, Inc., Estados Unidos.

THIERRY, D. (Dir.) (2005): *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques*, France Bénévolat, Paris, Francia.

Varios autores (2004): *Turn Your Organisation Into A Volunteer Magnet*, Ed. Fryar, Jackson & Dyer, Londres, Reino Unido.

Volunteer Canada (2005): *Best practices in volunteer management: An action plan guide for Small and rural nonprofit organizations*, Canadá.

Volunteer Canada (2001): *A matter of design: Job design theory and application to the voluntary sector*, Ottawa, Canadá.

Volunteer Canada (2001): *Rethinking Volunteer Engagement*, Canadá.

Volunteer Canada (2001): *Volunteer Connections: The benefits and challenges of employer-supported volunteerism*, Canadá.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook One: Planning Volunteer Involvement*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Two: Attracting and Selecting Volunteers*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Three: Managing and Motivating Volunteers*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Four: Managing Volunteer Training*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Five: Volunteers and the wider organisation*, Irlanda del Norte.

Volunteer Development Scotland (2004): *Guidelines on Volunteer expenses*, Escocia.

Volunteer Development Scotland (2002): *Engaging Volunteers. A good Practice Guide*, Escocia.