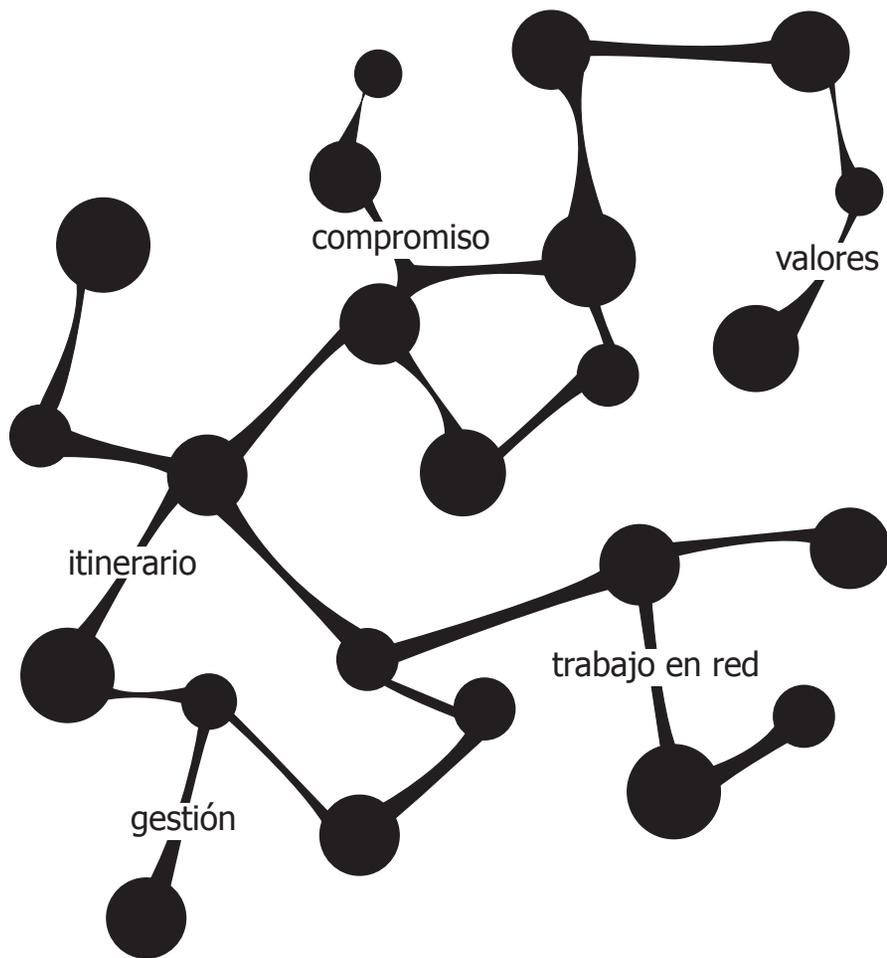
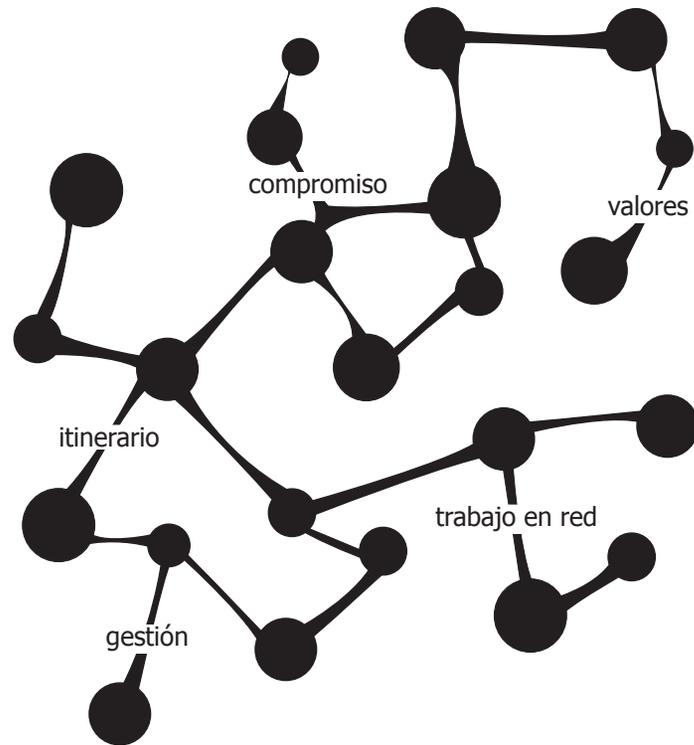


# manual

para la persona responsable  
de voluntariado





Consejo Editorial:

*Equipo de la Plataforma del Voluntariado de España:*

Carmen Laviña Bellido  
Antonio Bermejo García  
Francisco Javier Edo Ausach  
Ester Asensio Álvarez  
Isabel Hidalgo Portero  
Roser Romero Soldevilla  
Rosa M<sup>a</sup> Belda Moreno  
Mercé Porrera Olivilla  
Ferran Cobertera Hidalgo  
Jacob Serfatty Benarroch

Consejo de redacción:

*Equipo de la Fundación Pere Tarrés:*

Roger Buch Ros  
Edgardo Rubén Cárdenas Gutarra  
Rosa Coscolla Aisa  
Joaquín García Roca  
Núria Lluell Benet  
Txus Morata García  
Amaia Olaortua González  
Eva Palasí Luna  
Sandra Pardo González  
Pilar Pujol Furriols  
Julia Ramos Mora  
María Valencia Vera

Redacción:

Directora Pedagógica: Paloma Güerri Martín

*(Plataforma del Voluntariado de España)*

Director técnico: Pere Mora Ticó *(Fundación Pere Tarrés)*

Colaborador:

José Luis García Quiñones *(Plataforma del Voluntariado de España)*

Diseño y Maquetación: Sílvia Armengol Jiménez *(Fundación Pere Tarrés)*

Coordinación Imagen Gráfica:

Ferran Cobertera Hidalgo *(Plataforma del Voluntariado de España)*

Iván Torremocha Méndez *(Plataforma del Voluntariado de España)*

Imprime: SERVICE POINT FACILITIES MANAGEMENT IBERICA S.A.

Edita: Plataforma del Voluntariado de España

Déposito Legal: B-31064-2006

Administración y redacción:

Plataforma del Voluntariado de España

c/ Fuentes, 10 1º Izda.

28013- Madrid

Financiado por Obra Social Caja Madrid

Licencia Creative Commons

Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 2.5



 Plataforma del Voluntariado de España



“ El primer objetivo fundamental de la Educación es proporcionar a las personas una formación plena que les permita formar su propia identidad, dirigida al desarrollo de su capacidad para ejercer, de manera crítica y en una sociedad plural, la libertad, la tolerancia y la solidaridad”

Desde la Plataforma del Voluntariado de España (PVE) llevamos años ofreciendo propuestas a las necesidades formativas que se vienen planteando desde las organizaciones sociovoluntarias. Observadas las necesidades, fiel a nuestro principio de facilitar cauces formativos a distintos colectivos, hemos aunado esfuerzos para presentar estos materiales, que esperamos sean de tu interés.

Conscientes de que esta andadura la iniciamos con la colección “A Fuego Lento”, y en momentos de máxima proliferación temática acerca del Voluntariado hemos concebido con rigor pedagógico, conjugar la experiencia didáctica de creación del Itinerario educativo del Voluntariado.

Las líneas de trabajo han sido diversas. El día a día se ha ido construyendo compartiendo finalidades, recursos disponibles, etc. Quedaba el paso más complicado: presentar un “Diseño Integral de Acción sociovoluntaria” que pondrá en marcha acciones y actividades que contribuyan a cumplir los principios del Código Ético y Carta de Identidad impulsados desde la PVE.

Pretendemos que estos materiales sirvan para:

- Promocionar en red la Acción voluntaria proporcionando los necesarios materiales educativos y organizativos, teórico-prácticos.
- Facilitar formación integral a las personas responsables de Voluntariado, a las personas voluntarias y ciudadanía en general.
- Ser herramienta de ayuda para la Formación, diversificando aprendizajes significativos de motivación en la acción, evaluación de procesos y conceptos claves.

Esta propuesta como tal, creemos que no debe de ser una más, sino que debe de contribuir, a la constitución del refuerzo necesario de interiorización de actitudes y capacitación práctica dentro del amplio abanico de posibilidades pedagógicas.

La metodología empleada para ello, ha sido no solo de enseñanza-aprendizaje sino de acción-participación a través de reuniones continuadas entre los Equipos técnicos de la Plataforma del Voluntariado de España y Fundación Pere Tarres junto con las entidades que contribuyen a dichos espacios. Las sinergias pues, han estado abiertas a las relaciones de trabajo en la complementariedad o suma de esfuerzos y recursos.

... Queda lo mejor, su utilización directa por ti y por tu organización y la complementación a nivel personal.

## AGRADECIMIENTOS

La Plataforma del Voluntariado de España quiere agradecer a todas las entidades de ámbito sociovoluntario, así como a todas las personas que están desarrollando su trabajo en ellas, la disponibilidad, apertura y generosidad mostradas en estos años desde la Vocalía de Formación participando en la red de trabajo impulsando estos temas. No nos es posible mencionar a todas y a todos, pero hemos intentado reflejar con justicia los resultados de su colaboración y esfuerzo mancomunado.

Igualmente agradecer a Obra Social Caja de Madrid su apoyo al “Plan Integral de la Acción Voluntaria” e implicación activa en el mismo desde su comienzo, sin su colaboración no hubiera sido viable.

A todos ellos y ellas vaya nuestro agradecimiento por contribuir a la Acción Social implicados de un modo u otro en los distintos campos de intervención socioluntaria.

Carmen Laviña Bellido  
Presidenta PVE



# La filosofía del manual para la gestión de voluntariado

La Plataforma del Voluntariado de España (PVE) nace en 1986 como Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España (PPVE), con el objetivo principal de impulsar, promocionar el voluntariado organizado. La Plataforma aspira a consolidarlo y representarlo ante los demás agentes tanto públicos como privados, enmarcándolo en un modo concreto de ejercer el derecho a la participación de la ciudadanía.

En este marco, la Plataforma impulsa diversas iniciativas: publicaciones, formación, comunicaciones, congresos, etc. que pretenden fomentar la coordinación entre las diversas entidades, la reflexión y el impulso de la calidad en la gestión interna, como vía de consolidación de los equipos de personas y de las propias entidades.

El presente manual nace de la demanda de la Plataforma del Voluntariado de España de elaborar unos contenidos y materiales pedagógicos que puedan colaborar en el asesoramiento y formación de un gran número de personas voluntarias y responsables de voluntariado que participan en sus entidades.

El eje básico de sus intervenciones es la solidaridad, que está protagonizada por todas aquellas personas y entidades que, de modo gratuito, organizado y estable, se empeñan en intentar transformar las condiciones de vida de amplios sectores de población, partiendo de diferentes situaciones de desventaja y exclusión social. La PVE nos plantea el movimiento social del voluntariado como un eje vertebrador para incidir en dichas situaciones.

La necesidad de tener al alcance recursos para poder dar respuesta a las diversas necesidades: de gestión y desarrollo de equipos, de intervención con usuarios de los servicios de las entidades, etc. exige la elaboración de estos materiales que pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Diseñar una propuesta de intervención práctica, flexible y aplicable a las distintas realidades de las diferentes entidades que constituyen la PVE
- Responder a los valores e identidad y, metodológicamente, a las necesidades formativas del voluntariado y de las personas responsables de voluntariado en diferentes sectores de intervención
- Promover la innovación, la formación y la participación activa como herramientas necesarias en la calificación del voluntariado

Partiendo, pues, de dichos objetivos, a lo largo de las siguientes páginas ofrecemos materiales, reflexiones, textos y diversos recursos para facilitar el trabajo de las entidades de voluntariado.



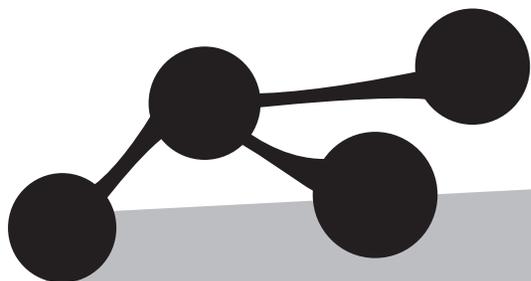


# ÍNDICE DEL MANUAL

---

<b>Unidad 1. Políticas Sociales y Políticas de Voluntariado</b> .....	<b>7</b>
Introducción.....	9
1. Políticas Sociales y de Voluntariado.....	10
1.1. Las Políticas de Voluntariado y el Estado del Bienestar.....	10
1.2. Algunas limitaciones del Estado de Bienestar.....	12
2. Las Políticas de Voluntariado.....	17
2.1. Las Políticas de Voluntariado en la Administración Pública.....	17
2.2. El contenido de las Políticas de Voluntariado.....	22
3. La acción colectiva del Tercer Sector.....	26
3.1 El trabajo en red.....	26
3.2. Las relaciones entre asociaciones de voluntariado y las administraciones.....	30
3.3 Plataformas interasociativas de fomento del voluntariado.....	33
4. Bibliografía.....	38
<b>Unidad 2. Identidad y perfil de las personas responsables de voluntariado</b> .....	<b>39</b>
Introducción.....	41
1. El perfil del voluntariado.....	42
1.1. Algunas cuestiones para empezar.....	42
1.2. Un rol por definir.....	43
2. La motivación para ser responsable de voluntariado.....	44
2.1. Funciones y perfil de un responsable de voluntariado.....	44
2.2. La motivación del responsable de voluntariado.....	50
3. Valores y actitud.....	51
3.1. El trabajo en equipo: el grupo de personas voluntarias.....	51
3.2. Los valores del voluntariado.....	64
3.3. El papel del responsable de voluntariado en el itinerario de la persona voluntaria.....	69
4. Bibliografía.....	74

<b>Unidad 3. Itinerario del voluntariado</b>	<b>75</b>
Introducción	76
1. La persona voluntaria como miembro del equipo humano en la organización	77
2. Etapas del itinerario de la persona voluntaria	78
2.1. La Captación	79
2.2. La Selección	83
2.3. La Acogida	89
2.4. La asignación de tareas	92
2.5. El acompañamiento y seguimiento de personas voluntarias	94
2.6. La Salida de la persona voluntaria	98
3. El desarrollo de los equipos humanos	100
3.1. La Formación	100
3.2. La Motivación	106
3.3. La Comunicación	107
3.4. La Participación	111
3.5. La Evaluación	113
4. Bibliografía	115
<b>Unidad 4. Planificación de actividades y proyectos</b>	<b>117</b>
Introducción	119
1. Del análisis a la acción	120
1.1. Fases de un proyecto	120
1.2. Componentes de la planificación estratégica	127
1.3. Desarrollo de actividades y servicios	137
1.4. Seguimiento y evaluación de actividades	141
2. Aspectos de la gestión interna	145
2.1. Ciclo de vida de una organización	145
2.2. Dirección de los equipos	151
2.3. Comunicación	154
2.4. Gestión económica	161
2.5. Financiación	168
3. Bibliografía	175



# Unidad 1

## Políticas Sociales y Políticas de Voluntariado

Introducción.....	9
1. Políticas Sociales y de Voluntariado.....	10
1.1. Las Políticas de Voluntariado y el Estado del Bienestar.....	10
1.2. Algunas limitaciones del Estado de Bienestar.....	12
2. Las Políticas de Voluntariado.....	17
2.1. Las Políticas de Voluntariado en la Administración Pública.....	17
2.2. El contenido de las Políticas de Voluntariado.....	22
3. La acción colectiva del Tercer Sector.....	26
3.1 El trabajo en red.....	26
3.2. Las relaciones entre asociaciones de voluntariado y las administraciones.....	30
3.3 Plataformas interasociativas de fomento del voluntariado.....	33
4. Bibliografía.....	38





# Introducción

En esta unidad daremos respuesta a la pregunta: ¿cuál ha de ser la relación entre la Administración Pública y el Voluntariado?

Vivimos en un sistema económico y político al que llamamos Estado del Bienestar, que se caracteriza por las Políticas Sociales. A primera vista puede parecer extraño que la administración deba tener un papel respecto a las entidades del Tercer Sector en general y al voluntariado en concreto, que siempre se han definido como No Gubernamentales. Es por este motivo que el simple hecho de que tengan que existir Políticas (públicas) de Voluntariado podría llegar a ser contradictorio.

La tendencia general va en la dirección de aumentar el volumen y la calidad de las políticas de voluntariado respetando siempre la idiosincrasia del sector y la plena autonomía de las entidades que son las que articulan el trabajo voluntario. La acción de las administraciones si se dirige en la misma dirección que la de las entidades de voluntariado, puede ser muy positiva para aprovechar las energías voluntarias que la sociedad puede crear.

## Contenidos

- La Administración Pública y el Voluntariado.
- Voluntariado civil y Voluntariado institucional.
- Políticas específicas para el Voluntariado.
- Políticas genéricas del Tercer Sector y asociacionismo.
- Plataformas interasociativas.

## Objetivos

- Entender el papel que tienen el voluntariado y las ONG en el marco del Estado del Bienestar.
- Descubrir los objetivos y el papel transversal de las Políticas de Voluntariado y las medidas que se llevan a cabo desde las instituciones en relación con el voluntariado.
- Analizar las tensiones existentes en la relación entre las administraciones y las organizaciones de voluntariado.
- Reflexionar sobre el papel de la autonomía de las entidades de voluntariado frente a las administraciones, teniendo en cuenta la enorme dependencia económica que tienen las primeras respecto a las segundas.
- Comprender la necesidad de que las asociaciones de voluntariado creen redes para responder mejor a sus retos y tener más fuerza.
- Estudiar las funciones de la plataformas interasociativas de voluntariado.

# 1. Políticas Sociales y de Voluntariado

## 1.1. Las Políticas de Voluntariado y el Estado del Bienestar

Cualquier reflexión sobre la acción voluntaria implica necesariamente conocer el entorno político, económico y social de la sociedad donde se realiza tal acción. En las sociedades desarrolladas de Europa occidental se ha establecido desde hace algunas décadas el sistema que se conoce como Estado del Bienestar. Se trata de un sistema político y económico basado en el mantenimiento de la libertad de mercado, al mismo tiempo que garantiza unos importantes derechos sociales para los ciudadanos. Existen diferentes modelos de Estado de Bienestar en los que varía el nivel y la amplitud de las Políticas Sociales. También, debemos recordar que la mayor parte de la población mundial, situada en países en vías de desarrollo, no disfruta de estos derechos sociales. Nos referimos, en definitiva, a los Estados de Bienestar con referencia a las Políticas Sociales de las sociedades democráticas de capitalismo avanzado.

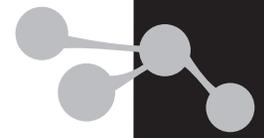
Estado del Bienestar tiene traducción jurídica en nuestro sistema político en el concepto de Estado Social y Democrático de Derecho que aparece en la Constitución Española de 1978 e implica políticas de sanidad, de educación, de empleo, pensiones, asistencia social, etc.

El Estado, gracias a los ingresos que provienen de la recaudación obligatoria de impuestos, puede ejercer una redistribución de rentas y, a la vez, impulsar mediante su aparato administrativo acciones destinadas a cumplir sus objetivos.

Cuando hablamos de Políticas Sociales podemos referirnos a las políticas estrictamente sociales o al conjunto global de Políticas Públicas ya que todas afectan a la sociedad. En sentido estricto, las Políticas Sociales son las que se refieren a ámbitos como la salud, educación, trabajo, vivienda, asistencia y servicios sociales, políticas que tendrían como finalidad paliar determinados problemas sociales, que van dirigidas a tener un impacto directo en el bienestar de los ciudadanos sobre la base de proporcionarles servicios e ingresos.

La Política Social no deja de ser un ámbito de la política económica. Mientras que algunas ideologías como la socialdemocracia apuestan por afianzar el sector público y aumentar el volumen de las Políticas Sociales, otras como la liberal apuestan por recortar el sector público dando más libertad a la economía, confiando en el crecimiento económico por la autorregulación del mercado.

Estado del Bienestar: Tipo de organización social que asegura el crecimiento económico mediante la intervención en la demanda, y da una nueva dimensión a la democracia garantizando un conjunto de derechos sociales para todos los ciudadanos



## Características del Estado de Bienestar

- 1 Intervención estatal en la economía para mantener la plena ocupación o garantizar un nivel alto de ocupación
- 2 Provisión pública de servicios de bienestar universales: educación, asistencia sanitaria y social, ayudas familiares, vivienda, etc.
- 3 Responsabilidad estatal en el mantenimiento de un nivel de vida mínimo entendido como un derecho social de todos los ciudadanos

## Los modelos de Estado del Bienestar

En Europa se dan diferentes tipologías de Estado de Bienestar. Se diferencian por el nivel de prestaciones públicas que reciben los ciudadanos pero también por la cultura de relación con el Estado que subyace en cada una de ellas.

- Modelo escandinavo
- Modelo continental
- Modelo anglosajón
- Modelo mediterráneo

## 1.2. Algunas limitaciones del Estado de Bienestar

- Cronificación de situaciones de dependencia. Algunos grupos en situación de exclusión social se pueden acostumbrar a "vivir del Estado".
- Desigual acceso a los recursos por parte de sectores con más capacidad de presión política. Aquellos grupos más organizados son capaces de conseguir más prestaciones públicas.
- Incertidumbre por la financiación del Estado del Bienestar por el aumento de pensionistas debido a la mayor esperanza de vida.

Pero, ¿es el Estado el único responsable de cubrir las necesidades sociales y garantizar su bienestar?

Más allá de toda estructura de la Administración Pública del Estado (Administración central, Comunidades Autónomas, Administración local, etc.) y del sector privado lucrativo (empresas) existe un Tercer Sector que es de naturaleza privada pero que persigue objetivos de interés general. Hay innumerables nombres para referirse a este Tercer Sector o sociedad civil organizada.

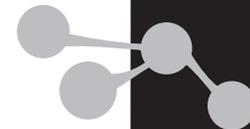
Nos referimos al conjunto de organizaciones (que tienen forma jurídica de asociaciones, fundaciones o federaciones) que tienen por objetivo el interés general desde diferentes perspectivas. Estas organizaciones las reconocemos con el nombre de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) aunque a menudo también se las denomina Organizaciones No Lucrativas (ONL) o Entidades Sin Animo de Lucro (ESAL) para diferenciarlas de las empresas.

Este vasto mundo del altruismo organizado o de las organizaciones voluntarias coincide con algunos de los objetivos del Estado de Bienestar. En este sentido, la lucha contra la pobreza, contra las nuevas enfermedades, la cooperación al desarrollo, el apoyo a los discapacitados, la promoción de la cultura, la salvaguarda ambiental son a la vez objetivo de las Políticas Públicas del gobierno y de las organizaciones voluntarias. En el momento que los ciudadanos, ejercen su derecho a asociarse para practicar

la virtud cívica del altruismo, complementarán, corregirán, y profundizarán las Políticas Sociales de sus gobiernos.

En definitiva, el Estado tiene la obligación de hacer Políticas Sociales por mandato de la ciudadanía, de las leyes aprobadas en el Parlamento y por indicación de la Constitución que declara un Estado Social "para asegurar a todos una calidad de vida digna...". El Estado, cumpliendo la ley, debe implementar Políticas Sociales para cubrir las necesidades básicas de los ciudadanos. Por su parte, el Tercer Sector impulsa de manera altruista acciones para mejorar las condiciones de la sociedad, coincidiendo con el Estado.

Algunos autores (José Adelantado, Joan Subirats) han señalado que un fortalecimiento de la sociedad civil conlleva el paso del Estado de Bienestar a la Sociedad de Bienestar, donde el protagonista de las Políticas Sociales ya no es sólo el Estado asistencial sino también la sociedad civil organizada que asume su propia responsabilidad como agente social activo. También se ha usado un concepto de Estado de Bienestar Pluralista o de Sociedad relacional, como una nueva forma de abordar los problemas sociales desde la complejidad de actores. Los intereses colectivos y las necesidades sociales van dejando de ser considerados responsabilidad absoluta y exclusiva del Estado. No es materialmente posible que un solo actor social pueda por sí solo dar respuesta a todas las necesidades sociales.



# Esquema: La Sociedad del Bienestar



Fuente: Elaboración propia

## Explicación del esquema:

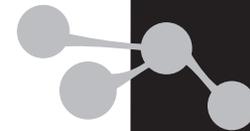
En el esquema podemos observar como las Administraciones Públicas llevan a cabo sus Políticas Sociales y, a la vez, apoyan al Tercer Sector para que las ONG realicen acciones solidarias. A su vez, desde el Tercer Sector se intenta intervenir en la definición de las Políticas Públicas. Ambas intervenciones sobre las necesidades sociales permiten un cierto grado de bienestar social en aquellas sociedades donde existe un Estado Social consolidado y una sociedad civil estructurada.

Las organizaciones voluntarias, al actuar de forma altruista, tienen algunas ventajas respecto al Estado: conocen mejor el terreno, son más flexibles, menos burocráticas y tienen más capacidad de respuesta. Son más eficientes para actuar allí donde el Estado no llega y más fácilmente conectan con determinados colectivos que rehuyen las instituciones públicas. Ante esta realidad, el Estado puede implementar las Políticas Sociales en solitario, a partir de su detección de necesidades, su estructura administrativa o bien puede colaborar con las organizaciones voluntarias para ser más eficaz dando mayor protagonismo a la sociedad civil.

Existen innumerables ejemplos de servicios públicos gratuitos prestados por entidades del Tercer Sector que cuentan con el apoyo económico del Estado. Pero desde las entidades del Tercer Sector se propone a menudo que la participación voluntaria en el ámbito público no signifique sólo la ejecución de las Políticas Sociales y Programas de Voluntariado que deciden los poderes públicos, sino también su intervención en el proceso de decisión de tales políticas y programas. En este sentido, han aumentado, como veremos al hablar de la acción colectiva del Tercer Sector y de las redes asociativas, los canales que tienen las ONG para hacer oír su voz en el Gobierno. Los Consejos Consultivos, de diferentes temáticas, tienen por objetivo escuchar la voz de la sociedad civil organizada.

Las organizaciones altruistas del Tercer Sector tienen un espíritu voluntario, es decir, tienen como objetivo cumplir unas funciones sociales en un campo determinado, de manera diferente a las empresas que, legítimamente, tienen como objetivo el lucro mercantil. Dentro de las organizaciones voluntarias encontraremos trabajadores profesionales que tienen una relación laboral con la entidad y trabajadores voluntarios que dedican sus horas sin recibir prestaciones económicas. Cuando las organizaciones crecen necesitan consolidar una estructura que sólo se puede mantener con medios profesionales. Asimismo, la existencia de proyectos estables, muchos de ellos subvencionados por las administraciones, permite que las asociaciones dispongan de personal retribuido. En la mayoría de ONG existe una combinación entre los dos tipos recursos humanos.

En los últimos años desde el Tercer Sector se ha ido clarificando el tipo de relaciones respecto al Estado. Podríamos decir que principalmente se piden políticas de sensibilización, promoción, soporte económico, formación y reconocimiento y regulación. El Tercer Sector considera que la sociedad sale beneficiada de la existencia del asociacionismo y el voluntariado y que, por consiguiente, el Estado, por el bien de la propia sociedad debe destinar recursos para la promoción del Tercer Sector a la vez que debe aceptar su independencia. Así, hablaremos en el próximo punto de las necesarias Políticas de Promoción del Tercer Sector y de las Políticas de Voluntariado. Cuando nos referimos a Políticas de Promoción del Tercer Sector, estamos hablando de políticas públicas que promueven las organizaciones altruistas independientemente del número de personas voluntarias que tengan y del ámbito al que se dediquen. Cuando nos referimos a Políticas de Voluntariado estaremos hablando exclusivamente de potenciar el trabajo de personas voluntarias en el seno de estas organizaciones.



## Esquema: Los agentes sociales

	Sujetos	Naturaleza	Objetivos	Motivación
Estado	Administraciones Públicas	Pública	Bien público (servicio/prestación)	Política
Mercado	Empresas	Privada	Beneficio privado (compra-venta)	Beneficio económico
Tercer Sector	ONG, asociaciones	Privada	Bién público (Donación)	Altruismo

Fuente: Elaboración propia

### Explicación del esquema:

Podemos ver como los diferentes agentes sociales intervienen en la prestación de servicio. Los tres sectores actúan para satisfacer las necesidades de la ciudadanía pero con distinta motivación.



## actividad 1

---

¡Prestar servicios públicos desde el Tercer Sector no es privatizarlos!

Una última nota en relación con los servicios públicos, por insistir y clarificar que el hecho de que la prestación directa de un servicio no se haga desde la Administración Pública no implica su privatización. La privatización de un servicio es situarlo en el marco del mercado e implica, por lo tanto, el pago de un precio por parte del usuario directo sea quien sea el prestatario del servicio. La prestación de servicios gratuitos o cofinanciados, garantizados y financiados desde los poderes públicos, pueden realizarla operadores públicos, privados mercantiles o de iniciativa social (Tercer Sector) sin que el diferente prestatario suponga ninguna privatización del servicio.

Esta nota debería ser ya innecesaria, pero todavía son demasiado frecuentes las confusiones, interesadas o no, entre el carácter de un servicio (público o privado) y la titularidad (pública o privada) del prestamista de este servicio.

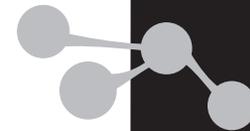
*El tercer sector? Opció política? Carles Armengol en  
[www.xarxanet.org/xarxanet/publicacions](http://www.xarxanet.org/xarxanet/publicacions)*

En este artículo, Armengol defiende que los servicios públicos no tienen porque prestarse desde los poderes públicos.

¿Conoces ejemplos de servicios públicos prestados por empresas o por entidades del Tercer Sector?

¿Qué ventajas e inconvenientes observas en la prestación privada de servicios públicos?

¿Es la gestión de servicios públicos por parte del Tercer Sector un primer paso hacia la privatización?



## 2. Las Políticas del Voluntariado

### 2.1. Las Políticas de Voluntariado en la Administración Pública

Como hemos visto, las administraciones tienen sus propias Políticas Sociales a la vez que colaboran para que las ONG sean más fuertes y más eficientes. En este punto veremos de qué manera las distintas administraciones implementan Políticas de apoyo al Tercer Sector y Políticas de Voluntariado.

#### La distribución de competencias

La mayoría de las competencias sobre voluntariado recaen en las Comunidades Autónomas y las administraciones locales. Las primeras son competentes en la regulación de las materias de los ámbitos relacionados con la Acción Voluntaria (asociaciones, deportes, cultura, fundaciones, asistencia y servicios sociales, juventud, promoción de la mujer, etc.) Las Comunidades Autónomas normalmente se reservan las funciones referentes a la planificación, ordenación (acreditación, registro, censo, control e inspección) y coordinación de actuaciones y programas mientras que los entes locales tienen un papel más reducido y, generalmente, centrado en actividades de fomento, canalización, información, promoción, etc. No obstante, tanto la Administración central como las instituciones comunitarias europeas tienen importantes acciones previstas para el voluntariado.

#### Administración Central

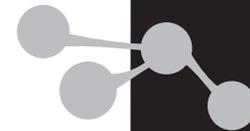
En el Gobierno, la unidad administrativa que asume la Política de Voluntariado es la Subdirección General de Organizaciones no Gubernamentales y Voluntariado. Tiene entre sus tres principales funciones la de "fomento del voluntariado".

- El fomento de la cooperación con las organizaciones no gubernamentales en los ámbitos relativos a programas de servicios sociales y bienestar social.
- La gestión, seguimiento y revisión de las cuentas justificativas de convocatorias de subvenciones con cargo al porcentaje del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, destinado a fines sociales, y de régimen general de acción social, en el ámbito de las competencias de la Administración General del Estado.
- El impulso y desarrollo de la movilización y del voluntariado social.

Esta Subdirección General forma parte de la Dirección General de Acción Social y está situada en la Secretaría General de Servicios Sociales, Familia y Discapacidad del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS). De las políticas de la Administración Estatal destacamos la Ley Estatal del Voluntariado, los Planes Estatales del Voluntariado y las subvenciones del IRPF.

La Ley Estatal del Voluntariado (Ley 6/1996 de 15 de enero): Los puntos más relevantes del contenido de la Ley hacen referencia a la regulación detallada de los aspectos organizativos de las entidades y su relación con el voluntariado, a los incentivos para la persona voluntaria, a un tratamiento específico del voluntariado internacional para el desarrollo y a la posibilidad de que las personas voluntarias colaboren con entidades públicas.

Los Planes estatales del Voluntariado son aprobados por el consejo de Ministros y impulsados por la Secretaría General de Asuntos Sociales del MTAS, pero afectan también a otros Departamentos Ministeriales del gobierno español que tienen una relación más directa con el voluntariado: Asuntos Exteriores, Interior, Educación y Cultura, Sanidad y Consumo, y Medio Ambiente. Los planes prevén una serie de actuaciones que tienen que desarrollarse en los años siguientes para cumplir los objetivos generales establecidos así como indicadores de seguimiento y evaluación. Después del I Plan 1997-2000, y del II 2001-2004, se aprobó el III Plan 2005-2009. En él se insiste en simplificar la estructura del mismo para hacerlo más operativo y se subraya la necesidad de una mayor coordinación entre las asociaciones y de continuar mejorando la gestión interna de las entidades. Cabe citar que existe también el Plan de voluntariado en Parques Nacionales del Ministerio de Medio Ambiente, relacionado con el voluntariado ambiental.



## Estructura del III Plan Estatal del Voluntariado (2005-2009)

Áreas (objetivos generales)	Líneas estratégicas (objetivos específicos)	Agrupaciones de actuaciones
1. Sensibilización	1. Sensibilizar y comprometer a las sociedad con el movimiento voluntario, con la participación ciudadana y los valores que estos representan.	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Sensibilización y concienciación de la sociedad.</li><li>&gt; Difusión de las actividades voluntarias.</li><li>&gt; Difusión del Plan del Voluntariado.</li><li>&gt; Implicación de los medios de comunicación.</li><li>&gt; Debate sobre el concepto y el papel del Voluntariado.</li><li>&gt; Investigación y publicaciones.</li></ul>
	2. Consolidar la Acción Voluntaria en el ámbito educativo.	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Actuaciones en centros no universitarios.</li><li>&gt; Actuaciones en Universidades.</li></ul>
	3. Consolidar la Acción Voluntaria con diferentes colectivos y grupos de población en determinados campos de acción.	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Actuaciones dirigidas a colectivos específicos.</li><li>&gt; Actuaciones en determinadas campos de acción.</li></ul>
2. Apoyo	4. Apoyar técnica y económicamente una mejor modernización organizativa y funcional de las entidades del Tercer Sector.	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Gestión transparente, eficaz y eficiente.</li><li>&gt; Introducción de nuevas tecnologías.</li><li>&gt; Formación.</li><li>&gt; Dotación de recursos humanos.</li><li>&gt; Dotación de recursos técnicos y materiales.</li><li>&gt; Dotación de recursos económicos.</li></ul>
	5. Conseguir la implicación social de la empresa privada.	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Cambio en la cultura empresarial.</li><li>&gt; Promoción y apoyo de iniciativas empresariales.</li></ul>
3. Coordinación	6. Reforzar las relaciones, estructuras y mecanismos de coordinación entre todos los agentes implicados en el voluntariado, tanto públicos como privados.	
	7. Incorporar las entidades de voluntariado al entorno internacional.	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Contactos entre agentes.</li><li>&gt; Participación en iniciativas de ámbito internacional.</li></ul>

## EJEMPLO DE COLABORACIÓN PÚBLICA: EL 0,52% IRPF

Una colaboración importante en las entidades de voluntariado por parte del Gobierno español es la referente a la distribución de los recursos que representan el 0,52% del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) que el contribuyente puede destinar a "otros fines de interés social". En el año 2004<sup>1</sup> el 20% de esta recaudación se dedicó a la cooperación exterior y el 80% a programas de acción social distribuidos por el MTAS. Estos se destinan a financiar los programas dirigidos a 13 colectivos determinados entre los que se incluye la "Promoción del voluntariado" que, a su vez, se divide en "Programas de sensibilización" y "Programas de Apoyo al voluntariado". Cabe destacar que uno de los principales criterios generales para la valoración de entidades y programas para el reparto general de las ayudas es el número de voluntariado con el que cuenta la entidad. En datos de la convocatoria del año 2004, el importe destinado a proyectos de promoción y apoyo al voluntariado ascendió a 3.926.332 € lo que supuso un 11% del total de programas subvencionados de acción social. Esta cantidad se repartió entre 68 organizaciones y significó la subvención de 94 programas.

Fuente: MTAS "Quién es quién". Madrid, 2005

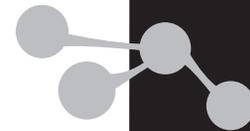
## Las Administraciones Autonómicas

Las diferentes CCAA tienen estrategias específicas para enfocar las Políticas de Voluntariado. La mayoría de CCAA se han dotado de leyes de voluntariado aunque alguna de ellas han legislado únicamente sobre voluntariado social. También se prevé en la mayoría de los casos la Acción Voluntaria en el marco de las diferentes leyes de Servicios Sociales.

Una coincidencia en toda la legislación autonómica es la creación de registros de entidades de voluntariado. Las distintas normativas prevén en algunos casos la creación de organismos específicos encargados de implementar las Políticas de Voluntariado o hacer un seguimiento de ellas. La mayoría de normativas autonómicas contemplan la creación de órganos consultivos que tienen por objetivo reunir a los agentes sociales para consensuar las principales líneas de actuación en temática de voluntariado que normalmente toman el nombre de Consejos de Voluntariado. Diversas Comunidades Autónomas, igual que la administración central, han elaborado Planes de voluntariado para programar las acciones de voluntariado, destacando en algunos casos, los de voluntariado ambiental.

Dentro de las Administraciones Autonómicas los asuntos relacionados con el voluntariado pueden situarse en diferentes Departamentos a través de unidades administrativas también muy distintas. En líneas generales, los organismos autonómicos encargados del voluntariado se encuentran en los Departamentos relacionados con Bienestar Social o Asuntos sociales. En otras CCAA, los órganos encargados del voluntariado se encuentran en las Consejerías de Educación o Sanidad.

<sup>1</sup> Fuente: MTAS: Quién es quién. La entidades de acción social beneficiarias de la asignación tributaria del 0,52% del IRPF. Convocatoria 2004, Madrid, 2005.



## Administración local

Las actuaciones en el ámbito local son diversas dependiendo de la magnitud del municipio y de la realidad asociativa de cada lugar. Algunas de las acciones que se han llevado a cabo son la creación de programas municipales de servicios a asociaciones, destinada a abastecer de recursos de todo tipo (asesorías jurídica, de formación, etc.) a las entidades de voluntariado. También es habitual la firma de convenios con entidades para llevar a cabo actividades conjuntas, sobre todo en el campo cultural o social. También se han impulsado en algunos municipios los consejos municipales de entidades locales o de barrio, apoyados desde la administración local pero con el objetivo de que lleguen a ser autónomos y se establezcan como interlocutores válidos para consensuar las políticas municipales de asociacionismo y voluntariado. Es el caso de los grupos de voluntariado, los consejos de entidades o los consejos de juventud.

Otro aspecto donde ha destacado la administración local es en el de fomentar el encuentro entre los ciudadanos que desean hacer tareas voluntarias con las entidades de la población a partir de la edición de guías asociativas o la creación de paginas *web* con *bolsas* o *bancos* del voluntariado interactivas que faciliten el encuentro. También son habituales la gestión compartida de espacios públicos como son *Hoteles de entidades*, *casas de cultura* o *centros cívicos*.

Finalmente, destacar los incentivos para favorecer el asociacionismo de tipo comunitario que facilita la creación de redes de apoyo social para las personas con necesidades básicas no cubiertas y de grupos de ayuda mutua para enfermos o familiares de estos. A menudo, estas iniciativas se hacen en colaboración con los servicios sociales de atención primaria de la población.

## Nivel internacional

Entre las diferentes actuaciones de la Administración comunitaria (Unión Europea) destacamos el impulso del Servicio Voluntario Europeo (SVE) un proyecto que aunque dirigido específicamente a jóvenes es un buen ejemplo de colaboración entre Administraciones Públicas y entidades. Otras instituciones como el Consejo de Europa, tiene diferentes programas de voluntariado para jóvenes.

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha resaltado la contribución del voluntariado al desarrollo social de cada país y ha insistido en el necesario apoyo y fomento de las Acciones Voluntarias por parte de los gobiernos estatales. Su apoyo al voluntariado se ha traducido en la declaración del 2001 como Año Internacional del Voluntariado y del 5 de diciembre como Día Internacional del Voluntariado. Desde las Naciones Unidas, también, se coordina el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (NUV), el Servicio Voluntario Internacional y se colabora en otros programas como el PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

## 2.2. El contenido de las Políticas de Voluntariado

### ¿Cuál tiene que ser el contenido de las Políticas de Voluntariado?

Podemos intentar, a partir de las diferentes experiencias prácticas y aportaciones teóricas, esquematizar las que tendrían que ser las prioridades de las Políticas de Voluntariado, independientemente del nivel de administración que se trate.

Cabe señalar que existen Políticas Públicas de promoción y apoyo al Tercer Sector que a veces se solapan con las del voluntariado o, en todo caso las Políticas de Voluntariado pueden considerarse un subconjunto específico de estas políticas genéricas de apoyo al Tercer Sector.

Las Políticas Públicas específicas de voluntariado las dividimos en cinco grandes áreas: sensibilización; promoción y presencia del voluntariado; apoyo económico, formación e investigación; reconocimiento y regulación. En cada área señalamos algunas de las posibles medidas que se pueden implementar desde las diferentes administraciones.

### Sensibilización

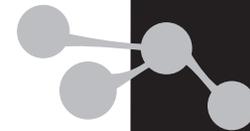
Con las medidas de sensibilización se trata de concienciar a la sociedad en general, sobre la importancia de colaborar en acciones de voluntariado como instrumento para conseguir sociedades más justas y solidarias y sobre el papel de las ONG que actúan en los diferentes ámbitos de la Acción Voluntaria. Estas medidas también tienen por objetivo fomentar la participación solidaria de la sociedad civil por medio de las asociaciones de voluntariado.

#### 1. A la población en general

- Difusión entre la población del conocimiento del voluntariado de las ONG, a través de las cuales se articula la Acción Voluntaria y de los valores que representan. (programas en TV pública o secciones donde se den a conocer las distintas ONG...)
- Apoyo a la celebración y la difusión pública del Día Internacional del Voluntariado (5 de diciembre).
- Montaje de exposiciones itinerantes con material gráfico.
- Edición de materiales divulgativos sobre voluntariado.

#### 2. Apoyo a la captación de voluntariado

- Dar a conocer las actividades de las entidades de voluntariado para fomentar la participación y el reconocimiento social mediante la organización de ferias y actos públicos, difusión a través de los medios, etc.
- Crear Oficinas del voluntariado con el objetivo de conectar a las futuras personas voluntarias con las necesidades de las entidades.
- Editar páginas *web* en las que se pueda encontrar las entidades clasificadas por el tipo de actuación y por el perfil de voluntariado que necesitan.
- Promocionar actuaciones tendientes a facilitar la incorporación de trabajadores en entidades de voluntariado.



## Apoyo (en el marco de la promoción del Tercer Sector)

Las medidas de apoyo tratan de garantizar que tanto las personas voluntarias como las organizaciones en las que se integran cuenten, para el desarrollo de su actividad, con los medios técnicos y financieros más adecuados para la consecución de sus objetivos.

Se trata de apoyar directamente desde la Administración Pública pero también de conseguir que mediante el patrocinio, la empresa privada se involucre en la ayuda económica a las entidades de voluntariado.

### 1. Convenios y subvenciones

- Colaborar con subvenciones y ayudas a las asociaciones y entidades de voluntariado a partir de una convocatoria anual de ayudas.
- Dotar de medios materiales, de infraestructura y de otro tipo, a las organizaciones de Acción Voluntaria.
- Facilitar la concesión de créditos especiales y avales para organizaciones de voluntariado.
- Ayudar especialmente a los programas promovidos por entidades de voluntariado y subvencionarlos cuando supongan un hecho de interés general.

### 2. Apoyo a la Formación

- Crear Planes de formación para el voluntariado que incluyan el reconocimiento de cursos y entidades o centros de formación acreditados para impartirlos.
- Promocionar programas de formación para gestores de entidades voluntarias.
- Promoción de la formación de voluntariado en niveles básicos.
- Programas de formación para profesionales que trabajen con voluntariado en diferentes ámbitos.
- Formación para la intervención específica en el sector donde se interviene por áreas temáticas como acción social, migraciones, gente mayor, discapacitado, medio ambiente, cultura, civismo) (tareas a desarrollar, competencias necesarias, etc.)
- Formación básica para jóvenes en el Sistema Educativo.
- Promover y becar la formación a escala de postgrado universitario en temas como *Economía Social, gestión de entidades sin ánimo de lucro; Voluntariado y servicios de bienestar.*

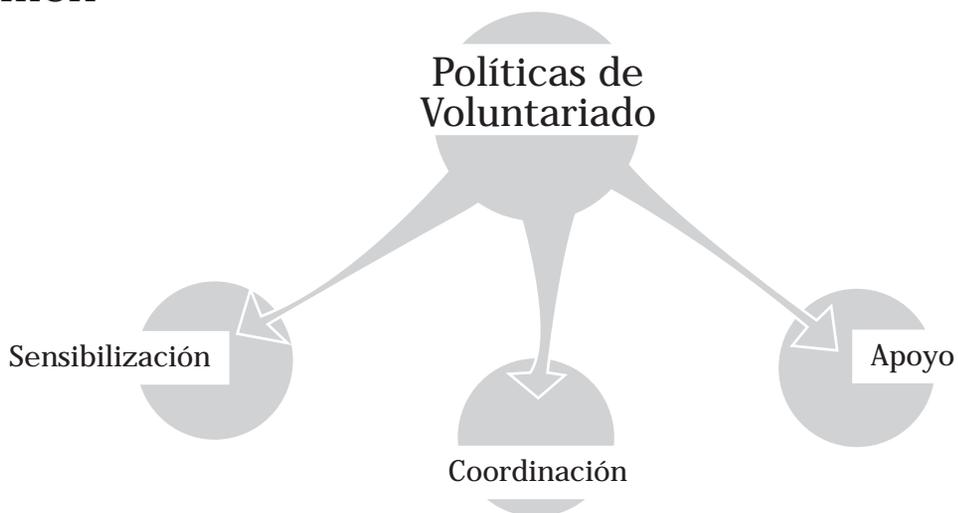
### 3. Apoyo a la Investigación

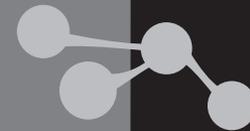
- Promocionar y ayudar a trabajos y actividades de investigación en materia de voluntariado, participación y ONG.
- Impulsar la creación de centros de documentación, información y asesoramiento para entidades de voluntariado y los particulares interesados.
- Convocar premios de investigación sobre la temática.
- Promocionar publicaciones, estudios y guías para la Acción Voluntaria.
- Convocar regularmente seminarios, foros, jornadas o congresos sobre temas de voluntariado desde ámbitos académicos.

## Fomento de la Coordinación Interasociativa

- Fomentar el contacto, la coordinación, el debate y la reflexión entre las diferentes asociaciones y entidades.
- Apoyar la celebración de encuentros anuales de voluntariado, como por ejemplo Congresos en los diferentes niveles territoriales y sectoriales.

## Resumen





## actividad 2

---

Identifica qué unidad administrativa del gobierno de tu Comunidad Autónoma tiene las competencias sobre Políticas de Voluntariado y qué políticas desarrolla de forma prioritaria.

- ¿Existen órganos consultivos de los que formen parte las entidades de voluntariado?
- ¿Son participativos?
- ¿Qué entidades agrupan?

### 3. La acción colectiva del Tercer Sector

El Tercer Sector tiene que organizarse de forma colectiva para poder cumplir sus objetivos. El trabajo en red, las relaciones con las Administraciones Públicas, las plataformas asociativas forman parte de la acción colectiva del sector que tiene por objetivo transformar el entorno para hacerlo más justo.

La escuela giró en relación a cuatro ideas principales:

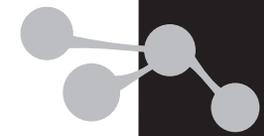
1. El voluntariado somos ante todo personas...
2. ...que pertenecemos a organizaciones en cambio...
3. ...en ellas estamos construyendo relaciones y tejiendo redes...
4. ...porque estamos en un mundo por transformar.

X Escuela de Otoño de la PVE cuyo lema fue "Voluntariado: Ondas de Compromiso y Transformación" celebrada en Tenerife en octubre de 2005.

#### 3.1. El trabajo en red

Las organizaciones de voluntariado tienen que organizarse de manera interna para poder cumplir sus objetivos. Pero cada vez más, en una sociedad, donde todo está relacionado, las asociaciones deben mirar hacia fuera para buscar recursos, para ser más útiles. Desde hace algunos años se insiste en las virtudes y la necesidad de que las organizaciones trabajen en red. ¿A qué nos referimos exactamente? Estamos hablando de que las asociaciones no se cierren en sí mismas y que se coordinen entre ellas, que colaboren con otras entidades para poder cumplir mejor sus objetivos. De lo que había sido una práctica más o menos habitual entre diferentes asociaciones, pasamos a una necesidad de cualquier tipo de organización.

El trabajo en red es comunicación y cooperación para la acción, para poder hacer más cosas y mejor. Pero no debemos limitar en trabajo en red, ¡al trabajo en la red!. No estamos hablando exactamente de lo mismo. Las nuevas tecnologías y, por supuesto, internet facilitan el intercambio, la colaboración entre entidades. Hoy es posible automatizar procesos y trabajar con otras personas o colectivos geográficamente lejanos además de acceder a un montón de información impensable hace pocos años. Pero el trabajo en red va más allá del medio que usamos. Existen redes virtuales y redes presenciales, donde la filosofía es la misma: trabajar conjuntamente.



## Tipos de redes

---

¿Quién las forma?	
Redes personales	Personas individuales
Redes de organizaciones	Coordinadoras, federaciones
Redes mixtas	Foros Sociales

---

¿Dónde se establecen?	
Redes virtuales	Comunidades virtuales
Redes presenciales	Asambleas de barrio/municipio

---

¿Cómo se organizan?	
Redes jerárquicas	Federaciones, coordinadoras
Redes difusas	"Nube de mosquitos"

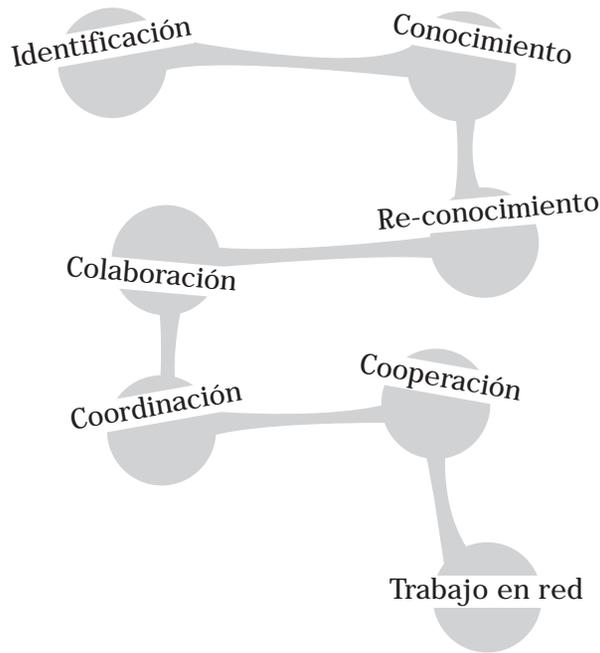
---

Las organizaciones de voluntariado, colaboran habitualmente en diversos tipos de redes. Existen redes personales, redes de organizaciones y redes mixtas que incluyen a personas y organizaciones. Así como existen redes difusas de las que no se conocen los límites, también existen redes organizadas y con una clara jerarquía interna. Se crean redes para colaboraciones puntuales que se agotan con la realización de un proyecto y hay redes permanentes que han creado una estructura regular. Nos referiremos más adelante a las plataformas interasociativas como un tipo de red concreto donde las organizaciones de voluntariado crean una estructura para dotarse de servicios y presionar políticamente.

También nos podemos referir a las redes internas cuando personas de diferentes departamentos de una gran organización colaboran en proyectos conjuntos.

Gracias al trabajo en red, podemos multiplicar y rentabilizar mejor los recursos disponibles. La cooperación permite sumar las capacidades y también los recursos de cada una, aprovechándolos mejor, completándolos. Podemos abordar proyectos de mayor amplitud.

## Las fases del trabajo en red



### Explicación del esquema:

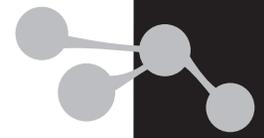
Para lograr tejer redes con otras asociaciones es necesario seguir los pasos que se anotan. En primer lugar, identificación con la propia asociación. Saber quiénes somos y cuál es nuestra misión es previo a trabajar con otras entidades. Conocer a otras organizaciones y *re-conocerlas* como *contrapartes* que pueden aportar y complementar. Tras la etapa de coordinación y cooperación ya podremos hablar de trabajo en red.

Fuente: Josep Vallecillos (Esplai 2003)

Una mayor capacidad y recursos redunda en poder plantear proyectos más ambiciosos que ni nos hubiéramos planteado antes. Con el trabajo en red, crece la influencia y proyección social de las organizaciones. Actuar conjuntamente permite tener una mayor presencia pública, en la calle y en los medios de comunicación.

Cada componente de la red se ve a sí mismo como un nudo, como parte de un entramado muy amplio. Un principio fundamental es la complementariedad de las partes; esto permite multiplicar las capacidades. La organización de la red no es una finalidad. Tiene que ser un medio al servicio de unos objetivos.

No hay que olvidar que el trabajo en red implica cierto esfuerzo. Muchas entidades no ven claro comprometerse en proyectos colectivos ya que les puede suponer renunciar a un cierto protagonismo o desatender la consolidación de su propia organización. El trabajo en red conlleva dedicar esfuerzos suplementarios y es necesario saber donde se aplican para no tener la sensación de perder el tiempo. Es por este motivo que las entidades tienen que plantearse de forma racional, a qué redes quieren pertenecer y qué esfuerzo dedicarán a ellas. En algunos casos se puede tratar de dar apoyo a grandes redes mientras que en otros casos se tratará de impulsar el nacimiento o consolidación de una red e implicará un gran esfuerzo por parte de la organización.



## La red permite aumentar las relaciones entre las asociaciones.

En el punto 4 de la Carta de identidad de la PVE podemos ver como se puede entender el trabajo en red desde un punto de vista amplio.

La Plataforma del Voluntariado de España apuesta por el *valor de la red* como expresión de un modo de hacer y de construir juntos que consideramos vital, tanto para el desarrollo interno de la Plataforma, como para la creación de nuevas alianzas, foros y coordinadoras ocasionales o estables con otras redes y movimientos de solidaridad nacionales e internacionales. Entendemos lo local como la red de plataformas autonómicas y territoriales y otras redes locales de solidaridad, y lo global como la articulación de esfuerzos con otros actores nacionales e internacionales (Coordinadora de ONGD, POAS, Foros sociales, IAVE, etc.).

### El caso de [www.xarxanet.org](http://www.xarxanet.org), una red de redes

[www.xarxanet.org](http://www.xarxanet.org) es una experiencia innovadora de trabajo en red en el ámbito del Tercer Sector asociativo en lengua catalana. Xarxanet.org es una plataforma tecnológica impulsada por la Generalitat de Catalunya que permite, a través de la autogestión de la misma por parte de las entidades más representativas, poner al alcance de toda la ciudadanía, la información sobre voluntariado y asociacionismo. Xarxanet.org es usada por personas y entidades a partir de la colaboración entre administración, asociaciones y empresas.

Xarxanet.org, como su nombre indica, es una red de redes. Está formada por diferentes portales sectoriales coordinados por una entidad promotora. Estos portales temáticos (por ejemplo [www.xarxanet.org/xarxanet/social](http://www.xarxanet.org/xarxanet/social)) recogen los proyectos, las propuestas de todas las entidades del sector. En la portada central de [xarxanet.org](http://www.xarxanet.org) convergen todas la informaciones de los diferentes portales y se convierte en un punto de encuentro de todos los proyectos existentes.

### El movimiento antiglobalización. Un caso de red difusa

Las redes difusas: los actos reivindicativos que los grupos antiglobalización organizan para protestar contra las cumbres de países industrializados o encuentros de las organizaciones internacionales económicas son el mejor ejemplo de la complejidad de la organización de redes difusas. Son redes en las que no hay un centro, en las que están tanto personas como grupos y en las que existe un intercambio constante de información tanto presencial como virtual. No hay una jerarquía clara pero sí un compromiso de pertenecer a la red y de compartir unos mínimos ideológicos y principios de actuación.

### 3.2. Las relaciones entre asociaciones de voluntariado y las administraciones

De las relaciones entre asociaciones de voluntariado y las administraciones podemos destacar dos tensiones básicas: en primer lugar, la dependencia que se puede generar con las administraciones por la adjudicación de subvenciones y, en segundo lugar, la posible creación de voluntariado institucional o gubernamental por parte de las administraciones.

La primera tensión que viven las asociaciones de voluntariado es entre la independencia de éstas frente la administración y la relación de dependencia en cuanto a la recepción de subvenciones públicas, hecho indispensable para garantizar el funcionamiento regular de la asociación. Ser independiente de las administraciones es tan necesario como ser reconocida por ellas.

Las asociaciones tienen que tener autonomía institucional en la toma de decisiones respecto de cualquier instancia gubernamental, sin depender de los organismos públicos, con el fin de que puedan establecer con libertad sus objetivos y estrategias. Es necesario y tendría que ser posible ser crítico con la administración de la que se recibe una subvención. Asociaciones sumisas no podrían denunciar la vulneración de los derechos humanos, sociales y económicos en relación con las actuaciones públicas. Las organizaciones de voluntariado deben mantener una relación con los organismos públicos que sea crítica y cordial, al mismo tiempo, basada en los valores de la transparencia, la coordinación y la complementariedad. Una buena medida es la diversificación de las fuentes de financiación de las organizaciones de voluntariado, evitando la dependencia exclusiva de las organizaciones públicas. Pero también es importante que las administraciones entiendan que unas asociaciones dóciles y acríticas no ayudan al debate siempre necesario ni a generar un tercer sector dinámico al servicio de los problemas de la sociedad.

Otro aspecto a tener en cuenta es hasta qué punto las organizaciones de voluntariado pueden y se las deja participar en la planificación, realización y evaluación de las Políticas Sociales y, en particular, de las Políticas de Voluntariado. Las entidades que más conocen los problemas y las

necesidades sociales podrían ser las que puedan hacer aportaciones más interesantes. En este sentido se ha avanzado en algunas administraciones en la creación de organismos consultivos sectoriales que toman el pulso a las entidades. En algunos casos se trata de órganos meramente consultivos pero en otros, estos consejos tienen poder de decisión. Es el caso del Consejo Estatal de Organizaciones No Gubernamentales de Acción Social, un órgano colegiado de naturaleza interinstitucional y de carácter consultivo inscrito al MTAS. Dentro del Consejo existe un *Grupo de voluntariado* coordinado por la Plataforma de Voluntariado en España que participó activamente en la redacción del III Plan Estatal del Voluntariado.

La segunda tensión existente está relacionada con la posible creación de voluntariado gubernamental, al margen de las asociaciones. Las tendencias actuales marcan que el voluntariado del futuro tiene que ser independiente de las administraciones. El peligro de que el voluntariado pudiese llegar a ser considerado como “mano de obra gratuita” por la administración ha sido reiteradamente alertado tanto desde las asociaciones como desde la mayoría de las administraciones. Según este punto de vista, el voluntariado debe ir vinculado siempre al hecho asociativo, de manera que no se puede concebir un voluntariado al margen de la sociedad civil. Encuadrar el voluntariado desde la iniciativa pública puede tener como consecuencia que *quita* oportunidades y protagonismo al mundo asociativo y en cierta forma lo está desarticulando. Una situación como la descrita se podría encontrar actualmente en municipios que disponen de personas voluntarias que hacen tareas de colaboración con los servicios sociales municipales. No obstante, a menudo se hace necesario impulsar desde la misma administración la aparición de marcos asociativos que actúen en campos que no queden cubiertos por ninguna otra entidad. Es el caso de la protección civil, incendios, catástrofes, salvamentos, en que se entiende que la Administración debe ejercer un control directo sobre el voluntariado. Se trata de un tipo de voluntariado esporádico y muy específico, que no representa la mayoría del voluntariado.



La Ley Andaluza del Voluntariado 7/2001 de julio, especifica claramente que el voluntariado organizado tiene que estar vinculado al asociacionismo.

Artículo 3. Concepto de Acción Voluntaria organizada.

1. A los efectos de la presente Ley, se entiende por Acción Voluntaria organizada el conjunto de actividades que sean desarrolladas por personas físicas y cumplan las siguientes condiciones:(...)
- d) Que se desarrollen en el marco de programas concretos realizados a través de entidades sin ánimo de lucro.

Han existido diversos casos de ayuntamientos que han contado con voluntariado cívico que colabora, por ejemplo, en la organización de los servicios de orden en actividades ciudadanas como fiestas populares, festivales, carnavales, etc. A menudo, esta participación de voluntariado cívico puntual ha sido criticada por las asociaciones que critican el voluntariado ocasional y poco comprometido. Es más fácil controlar al voluntariado de un solo día que al voluntariado organizado. Las entidades pueden criticar, opinar, proponer políticas, mientras que el voluntariado institucional obedece directamente sin que se plantee poner en duda las directrices que desde arriba le llegan.

Las preocupaciones entre las relaciones entre voluntariado y administración se han reflejado en el redactado de los diferentes Códigos Éticos. Por ejemplo, en el Código Ético de la *Plataforma de Voluntariat Social de la Comunitat Valenciana* se manifiesta en su punto 3.3 que “El voluntariado no sustituye ni reemplaza a nadie de sus responsabilidades. Ni a la Administración Pública en la atención de necesidades sociales, ni a la ciudadanía en su responsabilidad ante la sociedad que quiere construir y de la que forma parte. Las entidades de voluntariado social y sus redes representativas son puentes permanentes de diálogo entre la opinión pública, las iniciativas privadas, y las políticas sociales, abriendo cauces de coordinación y participación.” Así mismo, en los derechos del voluntariado del mismo código se manifiesta que “El voluntariado ha de ser tenido en cuenta y estar directamente representado en la elaboración de las políticas sociales.”

Las ONG, junto con sus voluntarios y voluntarias, deben evitar en el futuro:

- Que la participación social se reduzca a un voluntariado individualizado, entendido como fuerza de trabajo que hay que rentabilizar en cada entidad.
- Que el voluntario o la voluntaria ponga el acento sólo en resultados inmediatos, sin proyección de transformación social.
- Que el voluntariado tenga un bajo perfil político, y lo conviertan en el colaborador *manso* de las organizaciones y del Estado.
- Que el voluntariado se supedite a la *imagen* y proyección personal, en lugar de sustentarlo en el compromiso social.

Conclusiones de VIII Congreso Estatal de Voluntariado, celebrado en Granada durante los días 30 de noviembre a 2 de diciembre de 2005

## Código Ético de la Plataforma del Voluntariado

“Independencia ante organismos públicos y privados e instituciones políticas y sindicales, evitando cualquier tipo de instrumentalización”

### ¿Para qué necesitamos los Códigos Éticos?

Las entidades de voluntariado han elaborado, a partir de intensos debates, diversos códigos éticos como instrumento para la acción y la reflexión. Los Códigos Éticos quieren dar respuesta a inquietudes que surgen en las entidades. En el día a día de la entidad nos podemos encontrar con situaciones en las cuales actuaciones del voluntariado pueden entrar en contradicción con los principios de la entidad. Es en estos casos, el código ético nos puede dar pistas por donde seguir.

## Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado (Madrid, noviembre de 2000)

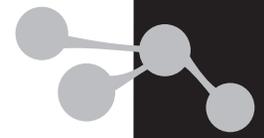
### Relaciones con los organismos públicos

Las organizaciones de voluntariado han de mantener una relación con los organismos públicos que sea crítica y cordial, al mismo tiempo, basada en los valores de la claridad, la coordinación y la complementariedad, superando así la falsa dicotomía público/privado.

Entre los rasgos que han de perfilar la coordinación por parte de las organizaciones de voluntariado en relación con las actuaciones públicas, entendemos que hemos de trabajar por:

- > La *denuncia* de la vulneración de los derechos humanos, sociales y económicos que nos alejan de los mínimos de justicia que legitiman y conceden validez a un Estado de Derecho.
- > La *participación* progresiva de las organizaciones de voluntariado en la planificación, realización y evaluación de las Políticas Sociales y, en particular, de las Políticas de Voluntariado.

- > La *autonomía institucional* en la toma de decisiones respecto de cualquier instancia gubernamental, sin depender de los organismos públicos, con el fin de que puedan establecer con libertad sus objetivos y estrategias.
- > La confluencia de una *política de acuerdos* a largo plazo, con carácter plurianual, tal como es y exige la misma Acción Social.
- > La búsqueda de acuerdos sobre la *simplificación* de la burocracia y las obligaciones formales administrativas a las que tienen que someterse las organizaciones de voluntariado para solicitar, percibir y/o administrar las aportaciones económicas oficiales.
- > La exigencia de *transparencia* tanto a los organismos públicos en la concesión, como a las organizaciones de voluntariado en su justificación.
- > La *diversificación* de las fuentes de financiación de las organizaciones de voluntariado, evitando la dependencia exclusiva de las organizaciones públicas.



### 3.3. Plataformas interasociativas de fomento del voluntariado

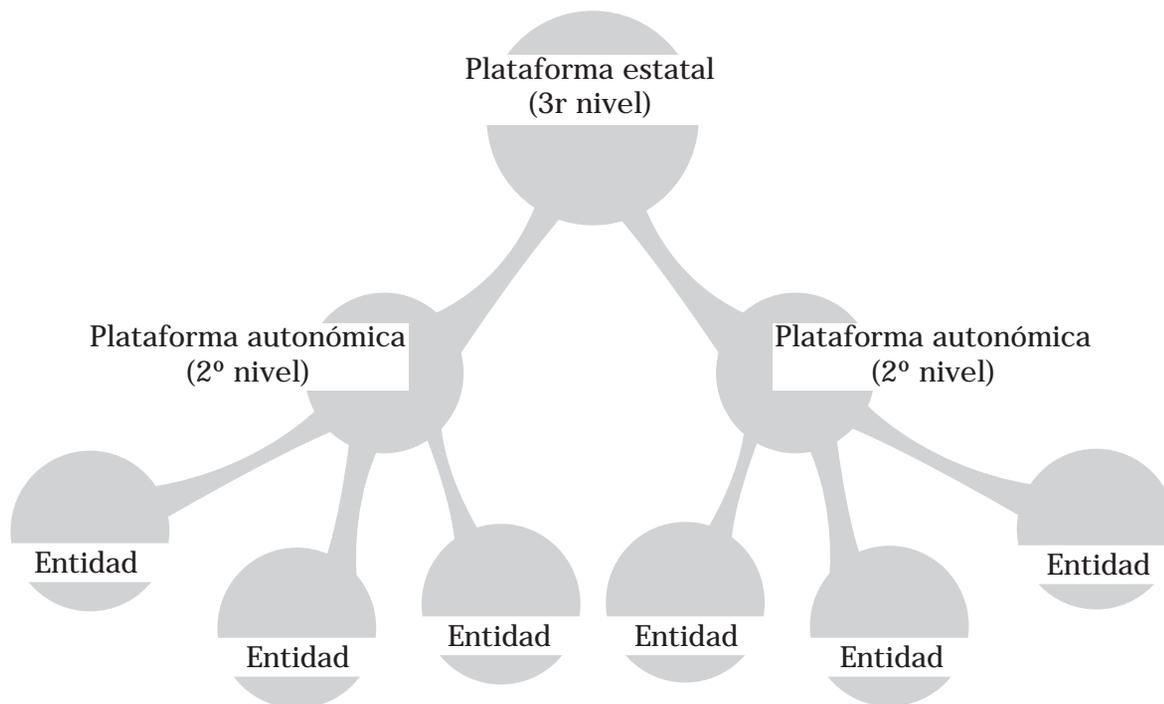
Hemos visto que las personas pueden asociarse para conseguir unas finalidades a las que no podrían llegar de forma individual. Pero, ¿y las propias asociaciones? ¿Pueden, a la vez, asociarse entre ellas, precisamente para poder conseguir aquello que solas no podrían? Efectivamente, las asociaciones pueden agruparse en plataformas interasociativas, que como su nombre indica son asociaciones de asociaciones. Otra forma de llamarlas es asociaciones de segundo nivel. Y una plataforma asociativa, ¿puede a la vez agruparse con otras plataformas para poder llegar todavía más arriba? En este caso hablaríamos de una asociación de tercer nivel, por consiguiente de una plataforma de plataformas. En el ámbito internacional podría llegar a haber organizaciones de cuarto nivel. Las plataformas interasociativas son una modalidad de las redes en que colaboran las asociaciones. Son las más visibles, las más estables, pero no las únicas en que se participa.

Podemos decir que en España no hay grandes organizaciones de voluntariado debido a una gran segmentación asociativa. En España existe una menor tradición asociativa que en otros países occidentales y, a menudo, muchas de las personas que pertenecen a una entidad lo hacen de forma nominal y sin dedicar horas. Predominan entidades pequeñas y con arraigo irregular en el territorio. Podemos citar algunas excepciones de entidades de mayor envergadura y presencia en todo el territorio estatal como son: Cruz Roja, Cáritas

y la ONCE, con una singular forma jurídica. En otros países europeos existen asociaciones de ámbito estatal más fuertes, con un grado de implantación dentro de la sociedad muy relevante.

Al existir tal número de pequeñas entidades se genera una situación de minifundismo y fragmentación. Esta situación conlleva una debilidad estructural de la mayoría de asociaciones que no tienen suficiente masa crítica para llevar a cabo, por ejemplo, programas de formación internos o no tienen suficiente voz para convertirse en interlocutores delante de la administración. Para dotar de más peso específico a las entidades se han creado numerosas plataformas interasociativas que agrupan con diferentes nombres, y por diferentes ámbitos, a las entidades.

Las plataformas interasociativas se pueden crear en diferentes niveles territoriales. En el ámbito estatal predominan bajo el nombre de coordinadoras, uniones de asociaciones, federaciones o confederaciones. Existe otro nivel de plataformas autonómicas que en la mayoría de los casos, forman parte de las respectivas plataformas estatales. En el nivel subautonómico existen también numerosas federaciones o plataformas que agrupan a las entidades de un determinado barrio, ciudad, comarca, isla o provincia.



A escala estatal, para reunir a las entidades de voluntariado en general y con ánimo de incluir a los diferentes sectores, existe la Plataforma del Voluntariado de España. La Plataforma, declarada de utilidad pública, ha sido la entidad de referencia para el MTAS para diseñar el proyecto del Plan Estatal del Voluntariado. La Plataforma nace el año 1986 considerando la importancia y la necesidad de una coordinación para unir esfuerzos en la programación y desarrollo de programas comunes al servicio de las entidades, miembros y del mismo voluntariado. En este sentido destaca la promoción de plataformas territoriales en los ámbitos provinciales y autonómicos donde no se habían desarrollado. La Plataforma desempeña un papel importante en la edición de materiales de formación, en la organización del Congreso estatal del voluntariado y en la organización de las escuelas de otoño. La PVE cuenta hoy con más de 62 organizaciones, tanto entidades temáticas como plataformas territoriales, que a su vez agrupan a un buen número de entidades locales.

La implantación constitucional del Estado autonómico ha favorecido, en bastantes casos, la existencia de plataformas interasociativas autonómicas en detrimento de las plataformas de ámbito provincial.



A escala europea e internacional, las asociaciones de voluntariado han creado diversas redes con el objetivo de aunar esfuerzos. Las más importantes son:

- AVE (Association pour le Volontariat a l'Acte Gratuit en Europe). Sus principales programas de actuación son los Grupos Universitarios de Investigación (GUR), el Centro Europeo de Datos de Voluntariado (CEDVOL), la Universidad Europea del Voluntariado (UEV), Publicaciones Conjuntas y AVE Internet.
- CEV (Centro Europeo del Voluntariado) Organización creada en 1989 con sede en Bruselas que agrupa diferentes Centros Estatales de Voluntariado en Europa que representan a su vez unas 20.000 asociaciones de voluntariado.
- IAVE (Asociación Internacional del Esfuerzo Voluntario) organización de ámbito internacional creada en 1970. Tiene por objetivo convocar un encuentro bianual de dirigentes voluntarios para poner en común estrategias y programas. Reúne a entidades de voluntariado de más de cien países de todos los continentes. La Plataforma del Voluntariado de España es la representante de IAVE en España.

Pero, ¿cuáles son las funciones de las plataformas de entidades de voluntariado?

Las federaciones, confederaciones de asociaciones tienen como principal objetivo la defensa de los intereses comunes, la cooperación interasociativa y servir de ayuda a las entidades. Una posible clasificación de las posibles tareas podría ser la siguiente:

#### 1. Actividades colectivas

- Intercambio de información entre las entidades
- Encuentros sectoriales
- Promover la cooperación en todos los órdenes entre las entidades miembro

#### 2. Relaciones con las entidades públicas

- Presión a la administración en aquellos temas que afecten a las entidades. Las plataformas pueden ejercer el papel de interlocutores reconocidos. Normalmente las entidades medianas y las entidades pequeñas sólo pueden estar representadas en los consejos consultivos mediante la participación en las diferentes plataformas interasociativas
- Asesoramiento para presentar proyectos y para buscar financiación en la administración
- Representación en grupos de trabajo o estudio

#### 3. Servicios para las entidades

- Publicaciones
- Formación
- Asesoría Jurídica, fiscal, técnica
- Recursos: acceso a documentos sobre voluntariado, biblioteca especializada
- Presencia en otras plataformas territoriales o internacionales

Es importante subrayar la contradicción existente en el momento que las plataformas generan servicios que también están ofreciendo las mismas entidades que la forman. Se puede generar competencia con las entidades o también que la plataforma termine convirtiéndose en una entidad más. Es por esta razón que es importante que las Plataformas tengan como prioridad trabajar como grupo de presión y de representación de las entidades y en menor medida como generadores de servicios y actividades.

Dificultad de funcionamiento de las plataformas. Sólo funcionan si sirven realmente para coordinar asociaciones, si éstas tienen un compromiso de participación real. Se ha alertado del peligro de convertirse en coordinadora de personas o una asociación más, o de coleccionar adherentes pasivos.



## actividad 3

En España existen numerosas plataformas que reúnen entidades de voluntariado y en general del Tercer Sector. A través de búsqueda por Internet podrás encontrar plataformas de ámbito estatal, de ámbito autonómico, provincial y local. Selecciona tres plataformas de cada nivel responde las cuestiones:

¿Qué entidades forman parte?

¿Cuáles son sus principales objetivos?

*Ten en cuenta, que las plataformas interasociativas pueden llevar el nombre de coordinadoras, federaciones, confederaciones y pueden reunir entidades de todos los ámbitos temáticos del tercer sector.*

### ÁMBITO TERRITORIAL

### ALGUNOS EJEMPLOS

#### *Plataformas Estatales*

Plataforma del Voluntariado de España  
Plataforma de ONG de Acción Social  
Coordinadora ONG para el Desarrollo España (CONGDE)

-----  
-----  
-----

#### *Autonómicas*

Plataforma Valenciana d'Entitats de Voluntariat Social  
Coordinadora Andaluza de ONG para el Desarrollo

-----  
-----  
-----

#### *Provinciales*

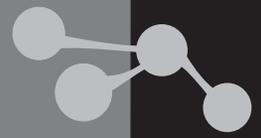
Plataforma de Voluntariado Social de Granada  
Plataforma Coruñesa de Voluntariado  
Plataforma Oscense de Voluntariado

-----  
-----  
-----

#### *Locales*

Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas  
Consell d'Entitats de Barcelona

-----  
-----  
-----



## actividad 4

---

*Haz un listado de las redes en que participa tu asociación.*

Redes formales: plataformas, coordinadoras, federaciones.

Redes informales: proyectos concretos con otras entidades, espacios y foros de debate.

¿Cuáles son las redes que más aportan a tu entidad?

¿Qué grado de compromiso comporta la participación en cada una de ellas?

## 4. Bibliografía

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. *Normativa Española sobre Voluntariado*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005.

Montagut, Teresa: *Política Social. Una introducción*. Barcelona: Ariel Sociología, 2000.

Moreno, Luis. *Ciudadanos precarios. La "última red" de protección social*. Barcelona: Ariel Sociología, 2000.

*Plan Integral de Ayuda al Voluntariado* de la Obra Social de Bancaja.

*"Coordinación y acción voluntaria"* colección A Fuego lento. Enrique Arnanz, 2003. El papel y el sentido de las coordinadoras y las plataformas locales, territoriales y nacionales. pp43-48.

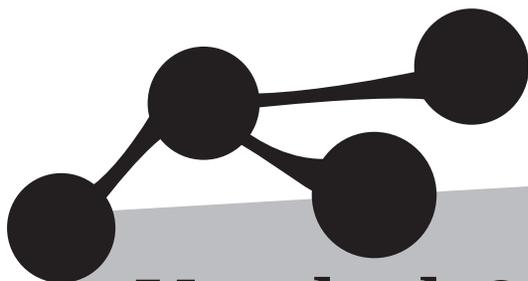
*Diagnostico de situación del voluntariado en España. (Plan Estatal del Voluntariado 2005-2009)* MTAS, 2005.

MTAS, *¿Quién es quién?*(convocatoria 2004).

Páginas *webs* de interés

Sobre Políticas de la administración central respeto ONG y voluntariado: [http://www.mtas.es/sec\\_as/OngyVol.htm](http://www.mtas.es/sec_as/OngyVol.htm)

Sobre "trabajo en red": [www.xarxanet.org/xarxanet/treball\\_en\\_xarxa](http://www.xarxanet.org/xarxanet/treball_en_xarxa)



# Unidad 2

## Identidad y perfil de las personas responsables de voluntariado

Introducción.....	41
1. El perfil del voluntariado.....	42
1.1. Algunas cuestiones para empezar.....	42
1.2. Un rol por definir.....	43
2. La motivación para ser responsable de voluntariado.....	44
2.1. Funciones y perfil de un responsable de voluntariado.....	44
2.2. La motivación del responsable de voluntariado.....	50
3. Valores y actitud.....	51
3.1. El trabajo en equipo: el grupo de personas voluntarias.....	51
3.2. Los valores del voluntariado.....	64
3.3. El papel del responsable de voluntariado en el itinerario de la persona voluntaria.....	69
4. Bibliografía.....	74





## Introducción

La figura del coordinador de voluntariado se hace cada vez más necesaria en las organizaciones de voluntariado, fundamentalmente debido a que el trabajo de las personas voluntarias ha de hacerse en equipo, no sólo por eficacia y coordinación de la tarea sino porque la forma en sí es parte del mensaje y el objetivo que pretende.

Y también por una razón de gestión y calidad del trabajo, pues la complejidad de las tareas, de los proyectos y de las organizaciones es cada vez mayor. Estaría de más intentar justificar la importancia de este rol en las organizaciones, a pesar de que en muchas ocasiones no se valora de forma explícita su función o se la hace compaginar con otras tareas o responsabilidades dentro de la estructura organizativa.

Presentaremos la identidad y el perfil del coordinador como una figura dinámica, en evolución y, seguramente, más ideal que real, ya que en el día a día del voluntariado son pocas las organizaciones que pueden y encuentran urgente darle el lugar que le corresponde. Sin embargo, estas páginas pueden servir para quienes, por la razón que sea, no pueden contar con una persona destinada a asumir este rol, como una guía para acercarnos a su realización, y un horizonte al cual aspirar.

### Contenidos

- El perfil del voluntariado: Identidad del coordinador.
- Coordinación del voluntariado.
- Valores del voluntariado.
- Relaciones personales y grupales en el voluntariado.
- Motivaciones para ser dinamizador.
- La gestión de las expectativas.

### Objetivos

- Exponer algunas de las posibles funciones de la persona coordinadora de voluntariado.
- Ofrecer pautas y ejes de actuación para desempeñar tareas de coordinación.
- Conocer el papel del voluntariado y su realidad concreta.

# 1. El perfil del voluntariado

## 1.1. Algunas cuestiones para empezar

Toda organización de voluntariado tiene como base fundamental de su misión y de su proyecto el contar con personas voluntarias que realicen las tareas y hagan fructífera la labor de la organización. Es decir, aunque el voluntariado no es la razón de ser de las entidades de voluntariado, sí constituyen su esencia. Las motivaciones del voluntariado para participar en las entidades no lucrativas son diversas pero se basan en valores como el altruismo, la solidaridad, la necesidad de transformar la sociedad, etc. sin dejar de tener en cuenta aspectos como la realización personal y la voluntad de transformar la sociedad.

Sin embargo, muchas de nuestras organizaciones están preocupadas porque cuentan con muy pocas personas voluntarias, porque no consiguen más voluntariado, o porque sus voluntarios/as no perseveran un tiempo medianamente razonable. Hay que preguntarse:

¿Qué hacemos para conseguir voluntariado?

¿Qué hacemos para que se queden en nuestra asociación?

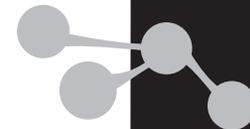
¿Qué hacemos para que se identifiquen con nuestra asociación?

Y entonces tenemos que plantearnos ¿qué recursos destinamos a esta tarea?

La respuesta no es fácil ya que los diversos estudios sobre el voluntariado que se han ido desarrollando recientemente nos indican un aumento progresivo de las personas que dedican su tiempo a las causas sociales a través del voluntariado y, al mismo tiempo, las entidades necesitan cada vez más personas implicadas para poder desarrollar sus proyectos y actividades. Las causas son diversas, pero tienen que ver con las profundas transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales que afecta a nuestra sociedad y que ha ocasionado un aumento de las desigualdades sociales. En este contexto, el voluntariado es un elemento clave para la cohesión social ya que colabora activamente en dar respuesta a los desafíos de una sociedad globalizada que no puede hacerlo desde los mecanismos tradicionales del Estado del Bienestar. Lo hace aportando una serie de valores como puede ser el compromiso social, el civismo, la tolerancia, etc.

El gran reto de futuro de las organizaciones no lucrativas consistirá en su capacidad en proporcionar un mecanismo de participación activa del voluntariado impulsando su papel de elemento de presión y de orientación de las políticas públicas y privadas, en plantear propuestas alternativas y en saber canalizar las inquietudes del voluntariado en este nuevo contexto complejo e incierto.

La persona responsable del voluntariado debe partir de la implicación de toda la entidad en la tarea de sensibilizar en las necesidades que fundamenta su propia existencia y finalidad, y en el convencimiento de que la finalidad última de la solidaridad es la transformación de la sociedad.



## 1.2. Un rol por definir

Para definir qué papel ha de tener el voluntariado en nuestra organización, hemos de tener muy claros nuestros objetivos y nuestras necesidades. La persona voluntaria tiene que saber en cada momento qué esperamos de él y nosotros cuáles son las motivaciones por las que participa en nuestra entidad. Solamente teniendo claros estos conceptos podemos encontrar las funciones que le vamos a asignar.

Si lo que queremos es tener un voluntariado responsable y comprometido con nuestra entidad y que se identifique con la tarea que realizamos, requiere un esfuerzo para detectar cuáles son sus necesidades y motivaciones. Debemos analizar y planificar para poder responder a estas necesidades.

Posibles acciones que se realizan desde las entidades:

- Diseño de folletos y publicidad de marketing social.
- Realizar cursos de formación para informar sobre el campo específico de nuestra labor
- Campañas de *captación* de voluntariado
- Solicitud de subvenciones y recursos para promover el voluntariado
- Búsqueda de instituciones afines a nuestro ámbito de actuación que nos permita incorporar más personas voluntarias.

La figura del responsable de voluntariado tiene que tener claros, entre otras, las siguientes habilidades:

- Capacidad para saber atraer a las personas voluntarias a nuestra entidad
- Saber detectar las necesidades del voluntariado y canalizar sus inquietudes
- Habilidades comunicativas
- Aptitudes de orientación y evaluación
- Capacidad para que sepan en cada momento cuál es su misión y actividades concretas a desarrollar
- Que sepa acompañarles en todo el proceso (captación, acogida, desarrollo...)

## 2. La motivación para ser responsable de voluntariado

Este material está dirigido a personas que están llevando a cabo tareas como responsables de voluntariado en una entidad social. Las vías para llegar a asumir esta tarea de acompañamiento, de coordinación, o de motivación, son múltiples. El elemento común, sin embargo, suele residir en que las personas que trabajan con voluntariado tienen una motivación alta para el trabajo con personas, creen en el trabajo de su entidad y piensan que los objetivos de la misma se pueden alcanzar gracias al apoyo de las personas voluntarias que emplean de forma desinteresada su tiempo para hacer realidad el proyecto.

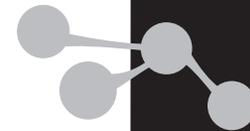
### 2.1. Funciones y perfil de un responsable de voluntariado

Usamos el término de responsable o coordinador, no porque sea el más adecuado, sino porque puede ser el término que mejor se adecue a la variedad de organizaciones de voluntariado y de tareas y campos específicos donde trabajan. En especial, en el sentido que el voluntariado debe ser siempre una labor en equipo, con otros, y toda labor requiere estructura y coordinación. Además es importante el estilo democrático que plantea esta figura, a diferencia de un rol más *supervisor*:

#### Las funciones del responsable de voluntariado

Entre los muchos roles y tareas que le corresponden a un responsable de voluntariado, podemos señalar las principales teniendo en cuenta la perspectiva de la organización, pero, sobre todo, el proceso y las necesidades de las propias personas voluntarias.

- Concretar el papel del voluntariado en la organización y sensibilizar a todos los miembros.
- Establecer las funciones y actividades, campos de acción, cargos, roles que el voluntariado tiene y puede tener dentro de la estructura y la actividad.
- Elaborar el perfil de personas voluntarias que preferentemente requiere la labor de la organización.
- Entrevistar a las personas interesadas en el voluntariado en la organización.
- Crear y coordinar equipos de voluntariado.
- Acompañar los procesos de las personas voluntarias o proporcionar el acompañamiento que requieren.



## Perfil del responsable de voluntariado

### Condiciones Básicas

- Conocer cercanamente el significado del voluntariado
- Tener capacidad de organizar y disponer dentro de la entidad
- Formarse en técnicas de relaciones humanas y relación de ayuda

### Condiciones Recomendables

- Haber sido o ser una persona voluntaria
- Empatía y habilidades sociales
- Experiencia larga y profunda en las entidades de voluntariado

### Condiciones Óptimas

- Relación y conocimiento de diversas entidades de voluntariado
- Dedicación completa
- Capacidad de organización y poder de decisión dentro de la organización
- Formación permanente

## Tareas de coordinación: ¿qué motiva al responsable de voluntariado?

### Acompañar<sup>2</sup>

Ésta es una tarea difícil y que requiere tener tiempo para dedicar a las personas, a interesarse no solamente por lo que hace sino por cómo lo vive y por la persona en su conjunto. Es la clave para motivar, apoyar y generar procesos de crecimiento en las personas voluntarias. El coordinador no necesariamente tiene que acompañar directamente, es recomendable que genere espacios y actividades, así como que identifique otras posibles personas para realizar el acompañamiento.

desempeño de sus acciones. Sin embargo, el coordinador deberá transmitir la misión corporativa, habrá de corregir los mensajes falsos o equívocos, y deberá encontrar los canales para que lo más atractivo y auténtico de la entidad llegue a las personas que potencialmente pueden ser voluntarias en el seno de la misma. Promover será también cuidar y mimar a cada persona voluntaria para que se sientan vinculados a los objetivos y no se vayan por razones poco significativas.

### Dinamizar

Es una tarea que tiene que ver más con la organización y la cultura de la propia entidad. Se trata de ir generando relaciones entre las personas voluntarias, creando vínculos entre ellos y entre ellos y la entidad. Se busca generar nuevas iniciativas, creando espacios para que asuman diversas responsabilidades, propongan sus iniciativas. Dinamizar requiere capacidad para delegar y para generar espacios participativos.

### Coordinar<sup>3</sup>

Coordinar equipos de voluntariado es, aparentemente, la tarea principal. Se puede encontrar mucha bibliografía sobre la coordinación, y del ámbito de la empresa privada se podrán aplicar muchas dinámicas y principios de gestión de recursos humanos. Ésta será buena siempre y cuando también se desarrollen las otras funciones ya mencionadas. Se trata de crear espacios de desarrollo personal del voluntariado con el objetivo de que tenga el máximo posible de autonomía y pueda desarrollar sus capacidades. El coordinador tiene un papel de integrador del trabajo individual de cada uno de los voluntarios y voluntarias y de facilitador de su integración en el contexto global de la entidad.

### Promover

La tarea de promover el voluntariado corresponde a toda la entidad y a cada uno de sus miembros ya que son quienes expresan la finalidad de la entidad en el

<sup>2</sup> RODRIGUEZ, Jully, *Acompañamiento en la Acción. La figura del animador o animadora de voluntariado*. (Colección "A fuego lento") PVE

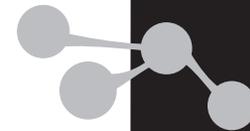
<sup>3</sup> ARNAZ VILLALTA, Enrique: *Coordinación y Acción Voluntaria*. (Colección "A fuego lento") PVE



## actividad 1

---

- Realiza una definición propia de voluntariado. Puedes trabajar en grupo: (con personas voluntarias de la entidad o con personas que deseen realizar una Acción Voluntaria en la entidad)
- ¿Cuáles son las características del voluntariado? (Hacer un listado conjunto)
- Debatir cada una de las características señaladas, buscar inconvenientes y tal vez mejor formulación de cada una. Ir variando la lista base.



## Hacia una definición dinámica

El concepto de persona voluntaria puede ser muy diverso. Utilizaremos la reflexión sobre el voluntariado que realizó Carles Armengol en el marco del III Congreso Catalán de Asociacionismo y Voluntariado (noviembre de 2002)

“Podemos definir el voluntariado como una actitud de servicio y de compromiso con las personas y con el bien común de una colectividad. En este sentido, el voluntariado sería un sinónimo de la idea o del concepto de civismo. Pero en un sentido más preciso y cuando nos referimos a las personas voluntarias como agentes sociales (o personas que intervienen en la vida social) con un perfil propio, nos estamos refiriendo específicamente a personas que, una vez cumplidos los deberes de todo ciudadano ponen a disposición de los demás una parte de su tiempo y capacidades:

- haciendo una labor o servicio cívico, social o de interés general fruto de un compromiso personal
- de manera libre y gratuita y sin contraprestación económica
- en el marco de organizaciones autónomas y no lucrativas”

Esta definición nos permite reflexionar sobre algunos conceptos que un coordinador de voluntariado debe tener en cuenta:

### Libertad de elección

El voluntariado no obedece a ningún tipo de obligación, sino que asume libremente el compromiso de realizar una tarea, porque así lo desea. Sin embargo, esta conciencia de elección libre debe ir transformándose en el tiempo. Es decir, puede ir haciéndose más libre, aunque parezca paradójico, conforme se compromete más.

### Realización personal

Se debe partir y considerar que el voluntariado no es para quienes están desocupados o tienen mucho tiempo libre. Hay que considerar lo siguiente:

- No es recomendable que una persona voluntaria dedique un tiempo excesivo al voluntariado, porque corre el riesgo de sustituir otras esferas de su vida como pueden ser las amistades, la familia, el trabajo, y el ocio.
- Las personas jóvenes que desempeñan tareas de voluntariado, en ocasiones lo hacen porque no han encontrado un puesto o porque esperan ganárselo dentro de la entidad.
- Puede ser contraproducente un solo tipo de perfil de voluntariado, cuanto mayores sean las posibilidades, más personas podrán interesarse en colaborar en la entidad.

### Continuidad

La continuidad no es una medida de tiempo, es una actitud y un compromiso, y tiene que ver con la identificación con el proyecto. Hoy en día, la mentalidad postmoderna privilegia el tipo de tarea sobre la finalidad. Más que una causa justa, se desea una tarea atractiva y que compense.

### Altruismo

Tal vez la formulación más positiva sea la generosidad y la gratuidad. El ejercicio de este valor realmente potencia muchísimo la Acción Voluntaria. Hay que promover la eficacia y la competencia en la tarea pero a la vez el convencimiento de que lo que se hace no tiene precio, nadie podría pagarlo, porque su valor lo recibe de un ámbito que no tiene nada que ver con el mercado.

### Responsabilidad

Es una de las características de la madurez del voluntariado. Quien se hace cargo de..., entonces se hace responsable. Cualquier cosa no vale. La responsabilidad tiene que ver con la eficacia organizativa y con el modo de ser y de estar en el voluntariado.

### Actividades

El voluntariado es, básicamente, una actividad. En general, se suele entender por actividad *la acción directa* y las personas voluntarias prefieren dedicar su tiempo a la intervención directa, sin embargo, en un proyecto solidario, hay muchas tareas actividades que son imprescindibles para que el proyecto a favor de los demás se realice y se realice bien: con calidad. Por ejemplo, asumir la tarea de representar a la organización, de aceptar un cargo, es una actividad en beneficio de los demás, de la tarea, es en definitiva responsabilizarse.

### En Proyecto de entidad

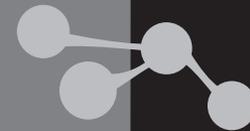
Una gran diferencia de otras actividades sociales y altruistas realizadas desde otros principios, reside en la importancia del Proyecto. Esto exige una formación y un itinerario dentro de la entidad. En muchos casos, supone la necesidad de partir de la sensibilización sobre el proyecto social, concibiendo la actividad social, es decir, la intervención, como el dinamismo hacia un horizonte, hacia un proyecto común.

### Implicación

El inmediatez de la sociedad actual hace que esta característica sea una tarea a desarrollar, las personas voluntarias necesitan mirar más allá de hasta donde llegan, para ser capaces de aspirar a más y de sentirse parte de un proyecto y de un movimiento social. Por eso es importante implicar y desarrollar las dimensiones afectivas y éticas de la persona. A veces, la dinámica del trabajo asalariado nos ciega del horizonte de realización de la tarea transformadora del ser humano.

### Espíritu transformador

El Proyecto moviliza las energías y los recursos a la transformación de una realidad, teniendo en cuenta las causas, de esta manera el voluntariado no se queda en el asistencialismo.



## actividades

---

Personalmente o en equipo, según la experiencia asociativa, propia o del grupo:

- ¿Qué características de las señaladas en la definición de Carles Armengol es realmente una experiencia en vuestra práctica de voluntariado?
- ¿Qué vacíos o qué otras nuevas características creéis que conviene señalar que no estén en la definición?
- Buscar otras definiciones y compararlas. ¿Qué aportan, qué matices añaden?
- ¿A qué otra realidad concreta, otro rol social os recuerda o se parece mucho la definición de voluntariado? ¿Por qué? ¿Cuál sería la nota diferencial?

## 2.2. La motivación del responsable de voluntariado

Un elemento clave del coordinador de voluntariado es la de tener motivación para desarrollar sus funciones. La motivación se puede definir como el motor que nos mueve a hacer aquello que hacemos. Estas motivaciones dependen de diversos factores:

Intrínsecos, que nos motivan desde dentro: los intereses, los deseos y la satisfacción personal.

Extrínsecos, que están fuera de nosotros y que tienen influencia en nuestras necesidades, deseos y comportamientos internos, como las recompensas, las promociones, los elogios, etc.

Un responsable de equipo solamente puede influir, de forma positiva o negativa en aquello que otra persona está motivada a hacer, de manera que la motivación es algo intrínseco y los otros factores extrínsecos solamente pueden afectar a nuestra motivación.

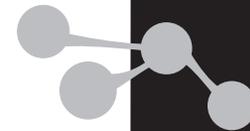
Podemos afirmar que las tres necesidades fundamentales expresadas en las actitudes de los equipos de voluntariado pueden ser:

La necesidad de recibir: las personas necesitan un entorno organizativo ordenado y estable que les garantice recibir prestaciones y satisfacciones.

La necesidad de intercambiar: las personas tienen la necesidad de ser reconocidas como miembros del grupo, de ser aceptados como igual y como diferentes al mismo tiempo, de participar en la organización y de aportar un valor añadido.

La necesidad de dar: las personas tienen la necesidad de aportar, de tomar parte en la consecución de los objetivos colectivos.

Las personas se sienten más motivadas en el desarrollo de su tarea cuando se les anima a cooperar, cuando saben que su trabajo añade valor a su organización, y cuando sienten que tienen posibilidades de colaborar en la toma de decisiones de la entidad.



## 3. Valores y actitudes

En este punto, se destaca la importancia de las relaciones interpersonales como un valor y como una actitud frente al voluntariado: éste se desarrolla, en la mayor parte de los casos, en grupo. Y es la actitud en dicho grupo lo que determinará el éxito de la experiencia de voluntariado. Asimismo, se reflexiona en profundidad sobre otros valores intrínsecos a la experiencia de voluntariado, como puede ser la solidaridad.

### 3.1 El trabajo en equipo: el grupo de personas voluntarias

El grupo se organiza y es un instrumento de la solidaridad

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos y, en consecuencia, se encuentran en constante interrelación con su entorno e integrados por diversos subsistemas. En el caso del voluntariado, estos sistemas están estructurados y organizados de diferentes formas en función de los objetivos, la cultura y los valores de la entidad. Para que un equipo de personas voluntarias sea eficaz y ayude al desarrollo de la entidad es necesario potenciar el trabajo en equipo del grupo de voluntariado que colabora activamente en la consecución de sus objetivos sociales.

Las ventajas del trabajo en equipo son múltiples:

- facilita una mayor implicación de las personas voluntarias
- mayor calidad en la prestación de los servicios
- una mejor orientación en su cometido
- más motivación
- más satisfacción por el trabajo desarrollado
- mayor capacidad por parte de sus miembros para solucionar sus propios problemas

En los equipos integrados por personas voluntarias es fundamental desarrollar una implicación psicológica, basada en un valor que los une y los cohesionan como equipo y, al mismo tiempo, hay que desarrollar un sentido de pertenencia, sentirse partícipe de un proyecto como equipo.

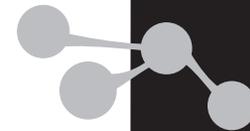
## Las bases del trabajo en equipo

Los equipos y las personas para conseguir sus objetivos generan una determinada cantidad de energía. Esta energía o tensión varía según las circunstancias y se expresa mediante dos tipos de impulsos: la sinergia y el antagonismo. A pesar de que son contrarios son fuerzas que no se oponen directamente y coexisten en la mayoría de relaciones.

La sinergia es todo aquello que nos hace buscar la cooperación y nos acerca a los demás para trabajar en común con los demás. Se produce solamente si hay descubrimiento en el grupo, es decir, cuando las interacciones de las personas del grupo conducen al desarrollo de nuevos conocimientos, ángulos, perspectivas y soluciones, y que no se hubiese podido conseguir si estas mismas personas lo desarrollasen de forma individual o en solitario. La sinergia mantiene una actitud que busca identificarse con el otro para conseguir la realización conjunta de un proyecto común, con un alto nivel de colaboración.

El antagonismo es todo aquello que nos lleva a imponernos, que nos aleja de los demás para llevar nuestros proyectos de forma individual, sin el otro. De forma que comporta que el valor generado colectivamente por el grupo es menor que el que hubiesen generado los individuos si hubiesen actuado por su cuenta.

La diferencia fundamental entre un equipo eficaz y un grupo de individuos es que un grupo genera antagonismo mientras que un equipo eficaz produce sinergia. Por tanto, mediante la interacción eficaz de diferentes individuos se crea y se aplica valor para mejorar la actuación de la organización.



Las bases de un equipo eficaz comportarían las siguientes acciones, actitudes y comportamientos:

- Tener clara una visión de equipo y una misión de trabajo, de manera que todas las personas sepan desde el principio lo que se necesita de ellos y del equipo para conseguir ambas cosas, con lo que se genera un sentido claro de finalidad
- Finalidad y orientación clara y compartida entre los miembros del equipo, liderado por el coordinador
- Energía y entusiasmo
- Asegurar unos papeles claros y repartir responsabilidades
- Estimular la participación y la dedicación
- Buscar objetivos comunes
- Favorecer los retos y el soporte suficiente
- Fomentar la participación y comunicación en todos los sentidos
- Compartir información interna y externamente
- Planificar ayuda al establecer funciones, plazos y responsabilidades
- Sinceridad y honestidad
- Pensamiento creativo y constructivo
- Tener en cuenta las necesidades del equipo y de las personas
- Conocer las personas del equipo y a uno mismo
- Sentido del humor y diversión
- Aprender de los errores (proceso de aprendizaje)
- Exigir responsabilidades y no buscar culpables

El equipo eficaz tiene una clara y compartida sensación de orientación y finalidad, con las personas que lo integran implicadas y participando activamente. El equipo se centra en la tarea y en conseguir objetivos, teniendo en cuenta la necesidad de ayuda y de soporte entre todos para potenciar y mejorar continuamente el equipo que lo forman. Los valores que facilitan el equipo eficaz son objetivos comunes, deseo de compartir, ganas de aprender de los errores, honestidad, respeto mutuo, confianza y sentido del humor.

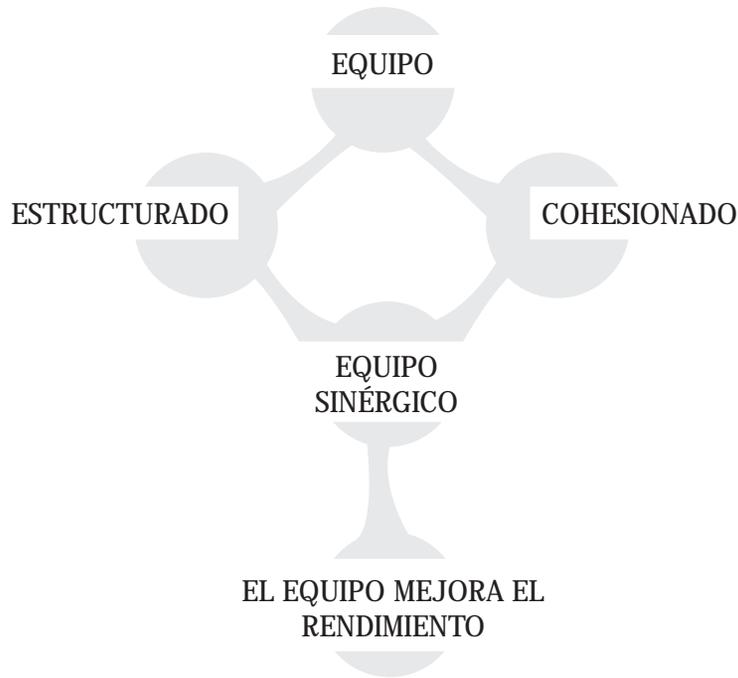
Las acciones, actitudes y comportamientos que generan una mala actuación pueden ser:

- Falta de sentido de orientación y finalidad
- Rechazo a las nuevas ideas que puedan aportar el grupo
- La pérdida de tiempo
- Existencia de miembros del grupo aislados
- Procedimientos excesivos
- Grupo demasiado serio y centrado en el trabajo
- Planes ocultos y tramas por conseguir el poder o el control del grupo
- Creación de subgrupos
- Autoridad del líder minada
- Todo aquello que se opone a todo lo enumerado anteriormente



## Características de un equipo cohesionado. Las bases del trabajo en equipo

Un equipo cohesionado debe basarse en un contrato psicológico, en función de un valor clave: aquello que se considera importante y puede unir al grupo. Lo comunitario es lo importante: los objetivos a conseguir, la filosofía del equipo, las actividades extragrupalas, las expresiones propias, etc. Este VALOR compensa el esfuerzo y el trabajo voluntario.



En el equipo cohesionado existe...

Sentido de pertenencia que hace a sus miembros sentirse participe de un proyecto que tiene un gran efecto motivador.

Equilibrio entre objetivos personales (disfrutar) y grupales (conseguir objetivos).

## La función directiva del responsable de voluntariado

Las funciones de las tareas a desarrollar por las personas voluntarias son básicamente la responsabilidad global sobre los resultados del equipo, la autoridad sobre un grupo de personas, recursos económicos, materiales y un grado de discrecionalidad en la toma de decisiones. Por lo tanto, un coordinador de equipos de personas voluntarias consigue los resultados esperados mediante otros lugares y personas y necesita, en consecuencia, una gran habilidad para interactuar.

En las organizaciones clásicas y más jerárquicas y burocráticas la función de los coordinadores se basaba en planificar, organizar, dirigir y, sobre todo, controlar. Se entendía que el coordinador premiaba las decisiones y el resto de personas ejecutaban de forma lo más mecánicamente posible de acuerdo con unos claros y rígidos procedimientos, con el consecuente desánimo y abandono de personas voluntarias en la entidad.

Cuando una organización tiene que prestar servicios de calidad a sus usuarios y necesita adaptarse a una sociedad en cambio constante necesita de unas organizaciones con estructuras más ágiles, menos jerarquizadas y con capacidad de respuesta rápida. En estas circunstancias la tarea de la persona responsable de voluntariado deja de ser exclusivamente de dirección y control y pasa a ser de soporte, de facilitar las tareas del equipo y de poner en juego las condiciones organizativas y sociales que permitan conseguir el resultado óptimo de proyecto o servicio.

Mintzberg considera que para desarrollar un trabajo directivo eficaz hacen falta unas habilidades y el conocimiento de unas técnicas.

### Las habilidades necesarias son:

1. Habilidad de contacto con las personas voluntarias: crear y mantener una extensa red de contactos, capacidad de comunicación con las personas del equipo, usuarios y con toda la red.
2. Habilidad de liderazgo: habilidad para motivar, ayudar a hacer frente a los problemas.
3. Habilidad para el tratamiento de la información: encontrar fuentes de información, poder validarlas, asumir y construir modelos mentales efectivos, crear redes de información informal. Difundir la información, expresar bien las ideas, agilidad en las técnicas verbales, actuar como portavoz.
4. Habilidad para la resolución de conflictos: capacidad de mediar, negociar en los conflictos.
5. Habilidad para tomar decisiones en situaciones ambiguas, ser capaz de diagnosticar, buscar y valorar alternativas, seleccionarlas.



Junto a estas habilidades, Mintzberg considera que hay que conocer una serie de técnicas:

1. Técnicas de asignación de recursos: saber escoger entre exigencias de recursos que compiten entre sí, emitir juicios, a veces de forma rápida, sobre proyectos que requieren recursos organizativos.
2. Técnicas de búsqueda de oportunidades, gestionar cambios, asumir riesgos, innovación.
3. Técnicas de introspección: conocer su tarea, ser sensible a su propio impacto en la organización. Desarrollar técnicas de introspección, autoanálisis para continuar aprendiendo y mejorando.

## Teorías y estilos de coordinación y liderazgo

### Definición y teorías sobre liderazgo

El liderazgo es la manera en que alguien dirige y anima a un equipo de personas y les da soporte. El hecho de ocupar un puesto de responsabilidad no produce de forma automática ser líder. Puede quedarse en lo que es estructural, es decir, en el ejercicio de una determinada función o de poder. Y aunque el poder es una parte del liderazgo, no es suficiente para llegar a ser líder.

En muchas tareas son necesarias cada vez más no tan solo unos adecuados conocimientos técnicos sino también una óptima capacidad personal de liderar y dirigir. También es necesario resolver problemas y tomar decisiones y, como complemento indispensable, tener una buena capacidad de comunicar. Estos ámbitos son los que podríamos definir como claves.

Hay cuatro factores clave para el liderazgo:

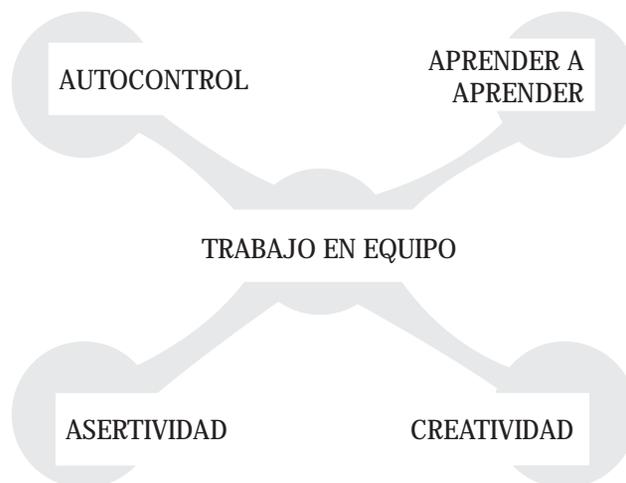
1. El reto de hacer bien el trabajo de coordinador
2. Saberse liderar (conocerse a uno mismo)
3. Analizar los problemas y la toma de decisiones
4. Comunicar (mediante técnicas)



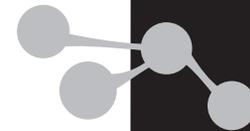
Todas estas habilidades pueden aprenderse y se refuerzan mutuamente. Es decir, cuando se está preparado para triunfar o es más capaz de liderarse, de resolver problemas y de comunicar. También cuando más se reafirma la capacidad comunicativa, más se refuerza la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones y, por tanto, la capacidad de liderazgo.

Otras capacidades y habilidades que quizás tienen menos incidencia en el liderazgo personal, aunque sirven para que los cuatro factores clave se refuercen son:

1. Autocontrol
2. Asertividad
3. Aprender a aprender
4. Desarrollo de la creatividad
5. Trabajo en equipo



El trabajo en equipo se sitúa en medio del gráfico, ya que requiere las otras cuatro para ser posible (Asertividad, creatividad, autocontrol y saber aprender)



Podemos identificar las 11 cualidades y habilidades que se requieren para el ejercicio del liderazgo:

1. Tener un buen conocimiento de la entidad, de sus objetivos, de las personas que forman parte, de sus problemas internos y de los éxitos que se han conseguido
2. Tener una buena preparación profesional y tenerla al día
3. Ser capaz de entender (captar) el entorno. Ser sensibles a aquello que ocurre
4. Saber resolver problemas. Saber decidir bien y a tiempo. Saber analizar y juzgar con exactitud
5. Comunicar. Un buen líder ha de tener una buena capacidad de comunicación para delegar, negociar, resolver conflictos, vender ideas y propuestas, persuadir, etc.
6. Tener inteligencia emocional. Frecuentemente hay que afrontar situaciones de crisis, de conflictos interpersonales, situaciones ambiguas, etc.
7. Tener proactividad. En un contexto de cambio constante, el coordinador ha de ser capaz de tener iniciativas y avanzar a los acontecimientos
8. Tener creatividad. Saber encontrar soluciones innovadoras. Ha de tener la capacidad de ver y entender situaciones de otras formas
9. Tener agilidad mental
10. Aprender constantemente nuevas capacidades y conocimientos
11. Tener un buen conocimiento de uno mismo

## Estilos de liderazgo

Un objetivo para cualquier responsable de un equipo es, por tanto, buscar el resultado óptimo, poniendo en juego las condiciones organizativas y sociales que permiten a una mayoría de las personas dar a la entidad lo mejor de ellas mismas. Estos objetivos pueden conseguirse utilizando estas tres maneras de dirección de equipos, que, a veces, pueden combinarse en función del momento oportuno o situación concreta que pueda darse en la entidad:

### Estilo autocrático / imposición

El responsable del grupo se fundamenta en la legalidad que le confiere la organización para crear estructuras de orden y de asistencia.

En este sentido, el responsable del equipo toma las decisiones y se limita a informar al grupo, o bien también dar explicaciones o incluso permite preguntas y un cierto *feed-back*. Esto permite a la organización tener disciplina y que las personas satisfagan sus necesidades de recibir.

Este estilo implica un nivel más alto de antagonismo que de sinergia.

### Estilo negociador

El responsable se fundamenta sobre sus capacidades personales para desarrollar estructuras de relación y paritarias. Esto permite que la organización se adapte y que las personas satisfagan su necesidad de intercambiar.

En este sentido, el responsable del equipo presenta su decisión que puede ser modificada con las aportaciones de otros miembros del equipo, o también el responsable presenta el problema y decide de acuerdo con las aportaciones del resto del equipo.

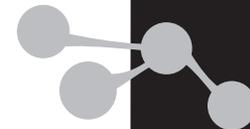
Este estilo implica un cierto equilibrio entre el nivel de antagonismo y el de sinergia, es un estilo de equilibrio y moderación.

### Estilo animador

El responsable se fundamenta esencialmente en la confianza que le merecen las personas del grupo para suscitar un objetivo común. Esto permite que la organización saque el mejor partido de las personas y que éstas puedan satisfacer su necesidad de dar.

En este estilo el responsable del equipo define unos límites y pide al resto del grupo que decida de acuerdo con estos límites, o también el responsable puede dar libertad absoluta al resto del equipo para que adopten la decisión que consideren más oportuna.

Este estilo implica un nivel más alto de sinergia que de antagonismo, es la manera de atraer más voluntariado a la entidad.



## Estilos de dirección y liderazgo

MANERA	PRINCIPIOS	VENTAJAS	RIESGOS
IMPOSICIÓN	Hacer construir las instrucciones	Mejor dominio en situaciones de gravedad y urgencia	Ignorar los riesgos del fracaso
	Decisiones tomadas unilateralmente	Confortar al indeciso	Radicalizar la posición de las personas críticas
	Juego personal - juego común		Impedir cualquier iniciativa y favorece el conformismo
	Actitud firme, determinación, claridad		
NEGOCIACIÓN	Coexistir por medio de los intercambios	Favorece los intercambios	Hacer frágiles a los vacilantes
	Decisiones negociadas	Refuerza las alianzas	Perder los objetivos iniciales
	Juego personal = juego común	Abre espacios de dialogo	
	Actitud flexible, diplomática	Favorece las iniciativas	Dar la impresión de blando
ANIMACIÓN	Unirse al otro hacia un objetivo común	Crea un clima entusiasta	Olvidar los intereses propios
	Decidir entre todos	Libera energías colectivas	
	Juego personal < juego común	Desarrolla un fuerte sentido de pertenencia hacia la entidad	Infravalorar las dificultades de puesta en marcha y el tiempo necesario
	Actitud de entusiasmo, fuerza, optimismo, gusto por el esfuerzo, espíritu de comunidad	Emprende retos complejos	

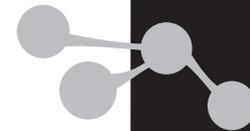
## La comunicación como elemento clave para generar equipos

Para liderar y motivar a los Equipos de voluntariado hace falta tener unas buenas habilidades y políticas de comunicación. Liderar es habilitar información, facilitar que la comunicación fluya en el grupo, transmitir a cada una de las personas voluntarias que su presencia es valiosa y favorecer su interacción con los demás.

El coordinador de voluntariado tiene que asegurar unos buenos canales de comunicación y evitar las posibles interferencias que, por regla general, se producen por cuestiones personales y de actitud. Cuando los líderes de un equipo de trabajo sostengan su liderazgo en imposiciones, en el carisma, en adhesiones de tipo personal, seguramente la información no circulará adecuadamente. Este tipo de conducción de la comunicación suele usar un esquema de comunicación radial, es decir, cada individuo se comunica con el líder y se comunican entre sí a través de él. Este sistema tiene un impacto negativo:

- la fragmentación de los equipos desemboca en la constitución de pequeños grupos a favor o en contra de las decisiones que se toman
- comunicación poco fluida entre los diferentes niveles de la organización, ya que cada uno de ellos se vincula exclusivamente con su autoridad superior

La comunicación circular, en contraposición con la radial, distribuye las cuotas de poder entre los integrantes del equipo porque permite abrir espacios de intercambio y poner la información a disposición de todos. Para ello el coordinador de voluntariado debe proporcionar noticias, estimular la creatividad, preguntar, escuchar ideas y propuestas de todos sus componentes.



## Participación y distribución de responsabilidades

El coordinador de voluntariado debe crear un ambiente de conocimientos compartidos y de beneficio mutuo, en el que todos los integrantes del equipo se impliquen más y sean más eficaces en el desarrollo de su tarea.

Para que los equipos de personas voluntarias puedan desarrollarse y ser eficaces, sus integrantes deben tener un cierto poder de decisión que les permita actuar. Se trata de descentralizar las responsabilidades. La participación es uno de los instrumentos más útiles y eficaces para conseguir una mayor implicación del voluntariado en nuestra entidad.

Las bases de este proceso de participación, también denominado *empowerment* son:

- Influencia mutua, todos los miembros del grupo apoyan, opinan, de forma que se consigue información, conocimientos y sentimientos compartidos.
- Distribución creativa del poder, de manera que cada persona genera y amplía el poder.
- Responsabilidad compartida, impulsa el flujo de información, amplía el margen de responsabilidad y fomenta la asociación interpersonal que permite sumar diversas experiencias.
- Reduce los conflictos, ya que es un sistema que facilita la interacción y el diálogo.
- Participación, inclusión que fortalece a la organización.

El responsable de voluntariado tiene que facilitar la participación y la construcción de consenso cuando pone en común la información, permite que todos hablen y sean escuchados y promueve el acuerdo de una decisión conjunta. Por consiguiente, la función de quien lidera es mediar, dialogar y escuchar al otro y desde este proceso participativo se transforma la entidad y abre nuevas posibilidades.

El desafío del trabajo en equipo es:

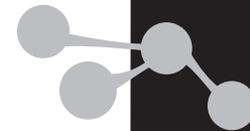
- Reconocer al otro con sus capacidades y puntos de vista diferentes a los propios.
- Conseguir la estructuración y la cohesión del equipo de voluntariado mediante el desarrollo de tareas y procedimientos claros, de liderazgo compartido y respeto mutuo.

### 3.2. Los valores del voluntariado

El voluntariado se distingue de otros agentes sociales porque ha realizado una opción libre, desde la solidaridad y la gratuidad, por una sociedad más justa y solidaria. La diversidad, la pluralidad y la amplitud del sector no lucrativo implica que el fundamento del voluntariado resida en los valores.

La enseñanza y el aprendizaje de valores constituyen un eje central en la formación del voluntariado actual por las siguientes razones, entre otras:

- No es prudente esperar un comportamiento voluntario solidario y altruista, si al mismo tiempo no están presentes otros valores: justicia, dignidad humana, promoción del otro.
- Es necesario que el voluntariado no sólo sea capaz de dar respuesta a los problemas sociales planteados, sino también a los que se le pueda plantear en el futuro. La respuesta inmediata, puntual o aislada, queda o puede quedar atrapada en el tiempo y a un contexto determinado. Se necesita, más bien, aprender actitudes y apropiarse de valores que impulsen la búsqueda permanente de nuevas formas de responder a los nuevos escenarios de Acción Voluntaria. No hay que olvidar que la acción del nuevo voluntariado está llamada a ser una acción profundamente transformadora, en constante búsqueda de emancipación personal y comunitaria.



## El fundamento del voluntariado reside en los valores

Podemos considerar dos grandes grupos de valores: aquellos que tienen que ver con el sector no lucrativo y aquellos que son propios al voluntariado.

Algunos de los valores que son propios del sector no lucrativo son:

- El ejercicio de la libertad de iniciativa y la asunción de responsabilidades colectivas por parte de la ciudadanía mediante su integración en las organizaciones no lucrativas.
- La finalidad del interés general por encima del individual.
- La ausencia de ningún afán de lucro en sus finalidades, que comporta que sean entidades que no tienen reparto de beneficio entre sus integrantes, sino que es una reinversión de sus propias finalidades sociales.
- Su manera de trabajar, con estructuras flexibles y participativas.
- El potencial de capital social y de confianza que se puede generar a través de las relaciones sociales (interacción y reciprocidad), la vertebración comunitaria, la cooperación y las acciones solidarias y los compromisos cívicos.
- La valoración y el desarrollo del voluntariado como una de las formas de colaborar con una entidad, compartiendo finalidades y valores.

## Valores que aporta el voluntariado:

### Gratuidad

No tan solo de interés económico, también se trata de gratuidad personal: liberarse de ambiciones, protagonismos u otros intereses basados en el reconocimiento público. Tiene que ser una acción desde el anonimato. La recompensa del voluntariado está en el mismo servicio a la comunidad y en las relaciones interpersonales que implica el trabajo en equipo.

### Compromiso

Hacia el otro y con la sociedad. Un compromiso que se basa en los principios de la solidaridad hacia el más desfavorecido.

### Participación cívica

En la sociedad como sentimiento de implicación social, de deber cívico hacia la comunidad desde una perspectiva de pluralidad donde caben diferentes ideologías, actitudes y campos de intervención.

### Ayuda

Donde lo más importante, más que su propia Acción Voluntaria, es la actitud de ayuda y apoyo a los demás.

### Disfrute

Ya que la Acción Voluntaria es escogida libremente también tiene que ser disfrutada, tiene que gustarle, no tiene que ser un sacrificio.

El voluntariado también se basa en una serie de principios que tienen que impregnar su Acción Social:

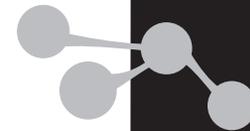
Solidaridad  
Justicia  
Cercanía  
Fraternidad  
Tolerancia  
Respeto activo  
Responsabilidad social  
Ciudadanía  
Participación  
Interculturalidad  
Cultura de la Paz  
Organización  
Democracia  
Sostenibilidad  
...

### La solidaridad como fundamento del voluntariado

La solidaridad como valor es algo que nos atrae, lo vemos como algo valioso e importante. En nuestra cultura la solidaridad ha sido un valor de nuestra tradición. Pero hoy la solidaridad debe manifestarse como actitud ante la vida y hacerse concreta en las acciones humanas.

Según el diccionario:

Solidaridad es el sentimiento que impele a las personas a prestarse ayuda mutua. Dependencia mutua entre las personas que hace que no puedan ser felices unos si no lo son los demás.



## Para comprender la solidaridad:

Si bien todos entendemos la palabra solidaridad porque hoy en día se utiliza de forma generalizada, también se constata un abuso del término. Podemos consultar diversas perspectivas más académicas, pero para el voluntariado es necesario tener en cuenta estos elementos que pueden considerarse constitutivos:

1. La solidaridad tiene un elemento de empatía, en el sentido de que implica el ponerse en el lugar del otro, de aquel que necesita nuestra colaboración.

Ante el sufrimiento del otro, ante las necesidades que afectan a otro ser humano, yo me siento afectado, hago propia esa realidad porque no me limito a ser un observador sino que me hago cercano, me afecto y actúo. Por ello, la solidaridad compromete lo más central e íntimo de la persona.

2. Pero no solamente esta capacidad de ponerse en el lugar del otro es ya solidaridad, se requiere un elemento más, dar un paso más. Debemos huir de actitudes que interpretan la solidaridad desde una perspectiva asistencialista.

Es un paso fundamental para la solidaridad, el dolor, el sufrimiento, la experiencia de limitación de carencia, no me lleva a una sensación de superioridad o de fortuna, se convierte en oportunidad de encuentro con los más desfavorecidos, y en el reconocimiento de que estos tiene sus derechos y, sobre la base de estos, deberemos desarrollar nuestras acciones de voluntariado sin caer en la compasión o en la pena.

3. El tercer elemento, que viene prácticamente como conclusión necesaria, del proceso anterior de encuentro y descubrimiento del otro, para que el reconocimiento se haga solidaridad hace falta que esta actitud y esta decisión se extienda a cualquier persona. Es decir la universalización. Que significa que cualquier persona, es merecedora de nuestra ayuda y del reconocimiento que requiere.



En definitiva la solidaridad es la que hace de los otros, un nosotros.

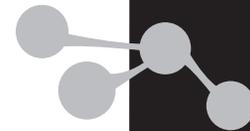


## actividad 2

---

En grupo o personalmente:

- ¿Cuáles son los valores que más se promueven y trabajan en la entidad? Hacer un listado.
- ¿Concretar a través de qué prácticas, hechos, acciones se hacen presente, se concretizan dichos valores?
- ¿Qué actitudes generan la realización de estos valores en los que las realizan? ¿Y en los que se benefician de estas?



### 3.3. El papel del responsable de voluntariado en el itinerario de la persona voluntaria

Una persona responsable del voluntariado, debe tener desarrolladas a un nivel alto ciertas habilidades interpersonales para garantizar el éxito de las sucesivas fases dentro del itinerario de voluntariado en una entidad:

En la Fase de acogida...

El coordinador de voluntariado, conjuntamente con la entidad, debe establecer un protocolo de actuación con las personas que se acercan a la asociación para que sea posible transmitir una imagen lo más real posible de la entidad, su finalidad y estructura.

Una puerta por donde se invita a pasar

Temas a tener en cuenta en la acogida de la persona voluntaria:

- Es el primer paso de un proceso
- Tiene aspectos formales e informales
- Requiere la implicación, directa o indirecta de todos los miembros de la entidad

Destaquemos algunas competencias emocionales que una persona responsable de voluntariado debe tener, ya que su rol implica un trabajo con personas que están viviendo una experiencia de cambio y crecimiento. El responsable se encontrará frente a situaciones muy diversas, ante las que tendrá que tener una determinada actitud, respetando los valores que promueven el voluntariado. Entre otras, la persona responsable deberá ser capaz de gestionar el conflicto, de motivar, de generar entusiasmo, de transmitir el conocimiento sobre la entidad, organizando la formación y la comunicación de la forma más adecuada en cada caso.

Saber acompañar a situarse en la entidad:  
conocimientos de gestión de personas y  
competencias emocionales

1. Capacidad de análisis: Es necesario que el responsable lleve a cabo un análisis de necesidades previo para definir el tipo de personal que necesitamos, identificando cuáles son las necesidades reales que debemos cubrir e incorporando personal en la dinámica de nuestra entidad: dónde debe situarse el voluntariado, dónde no debe hacerlo.
2. Conocimientos para definir las funciones que los nuevos voluntarios/as deben desempeñar, teniendo muy en cuenta aspectos vitales como la motivación, liderazgo, delegación, comunicación, participación, resolución de conflictos, etc.
3. Saber cómo funcionan los grupos de personas: Tener en cuenta la conformación de grupos que vayan desarrollando una dinámica que los convierta en equipos.

Peligro de “el voluntariado por el voluntariado” Cuidado con el uso excesivo y/o abusivo del voluntariado. Debemos reflexionar sobre la ética de nuestras Políticas de Voluntariado (Cubrir una necesidad real, mano obra barata, desplazamiento de puestos de trabajo, etc.)

### Criterios y competencias a tener en cuenta en la figura del coordinador de voluntariado para fomentar el compromiso formal de la persona voluntaria:

La persona responsable del voluntariado debe garantizar que la persona voluntaria tenga clara la identidad de ser voluntario/a, y debe conocer la entidad para ir determinando el lugar o puesto donde realizará su actividad. Esta etapa de búsqueda y conocimiento está orientada a un compromiso.

70

#### Flexibilidad

El primer compromiso no es definitivo y debe ser lo suficientemente flexible para que se pueda variar según la experiencia personal

#### Conocimiento

Es una etapa privilegiada para identificarse con el proyecto y la finalidad de la entidad.

#### Compromiso en dos direcciones

No sólo es el compromiso de la persona voluntaria sino también de la entidad con la persona.

#### Apoyo

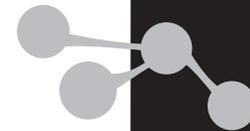
Requiere un acompañamiento personalizado y clarificar a la persona que no es el final de su proceso, es en realidad el inicio.

#### Gestión

Es importante marcar el antes y el después de asumir el compromiso.

#### Sensibilización

Por parte de la entidad y todos los miembros de la misma con la persona que se incorpora y con las tareas que asume.



## Conocimientos y habilidades para diseñar un itinerario

La persona voluntaria en la entidad, una vez que da el paso de asumir un compromiso debe estar familiarizada con las posibilidades de desarrollo que tiene. En toda institución, el grupo humano necesita desarrollar un cierto ciclo que le orienta y le da perspectiva a su labor. Existe un ciclo anual marcado por la sociedad y las estructuras administrativas. Es importante que el Voluntariado tenga su propia dinámica, que se haga cargo de ella.

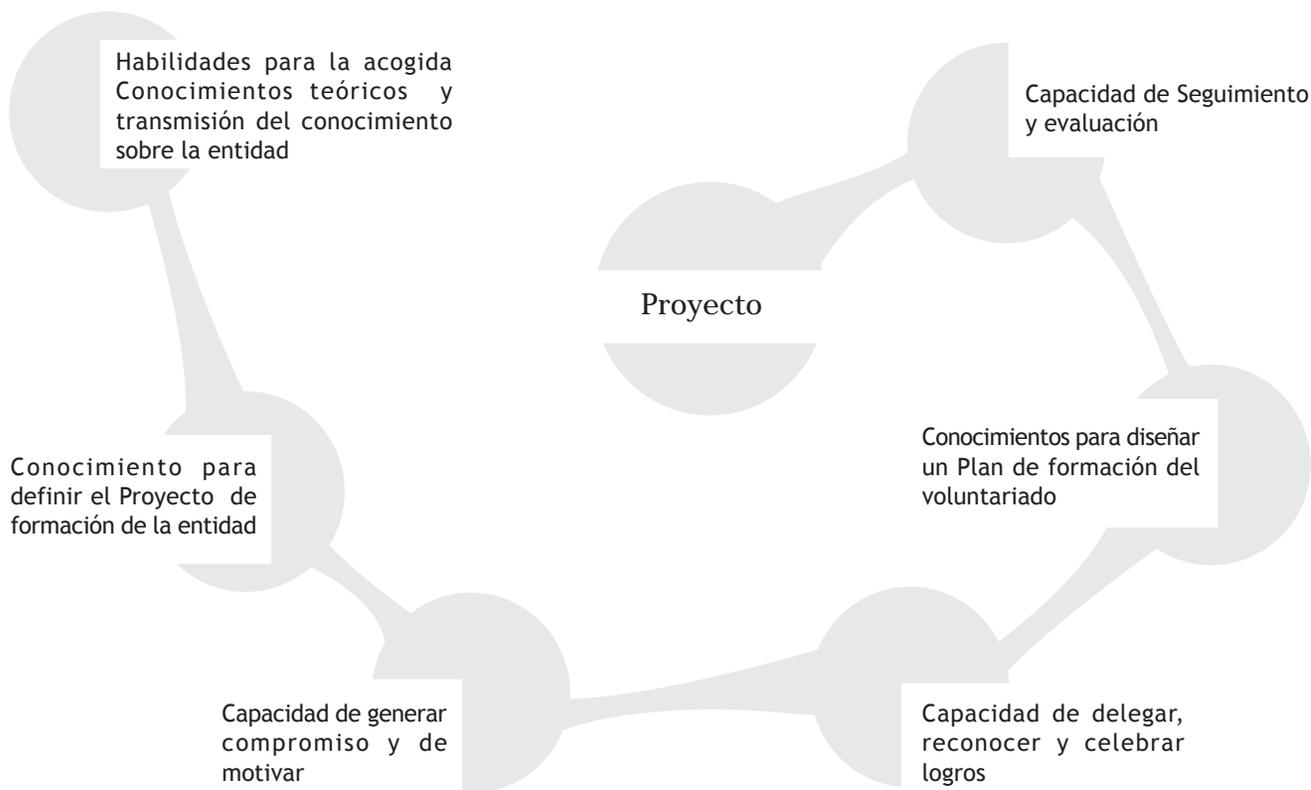
### Un ejemplo práctico

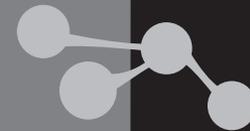
Tiempos - etapas	Técnico- administrativo	Voluntariado
Septiembre - octubre	Planificación, reuniones, nuevas contrataciones, nuevas convocatorias de voluntariado	Rencuentro de las personas voluntarias, incorporaciones, esperan las novedades de arriba
Noviembre - diciembre	Memorias, justificaciones	Voluntariado en cursos, Jornadas, congresos, etc.
Enero - marzo	Desarrollo norma	Realización de actividades. Integración
Abril - junio	Cerrar programas, evaluaciones.	Fase de desarrollo en la entidad

El itinerario del voluntariado tiene que ver con los ciclos de las entidades:

- El itinerario del voluntariado es sobre todo un proceso personal, con elementos objetivos y subjetivos.
- Requiere destinar recursos personales y materiales para su realización.
- No es algo añadido sino parte de la vida asociativa y de la organización participativa de nuestra asociación.
- El itinerario de voluntariado tiene un pilar muy fuerte en la formación pero no se limita a cumplir un ciclo formativo.
- El itinerario implica una observación constante del mundo del voluntariado para ir modificándolo y actualizándolo de acuerdo no sólo con las necesidades de la entidad, sino también en respuesta a la cultura de voluntariado en la sociedad actual.

No existe un único itinerario, ya que se deben incluir muchas fases. Sin embargo, debe expresar la finalidad de la entidad e incluir las necesidades del voluntariado. En cada fase, la persona responsable deberá hacer uso de todas sus habilidades para acompañar a las personas voluntarias, tal y como se refleja gráficamente:





## actividad 3

¿Qué esperamos del voluntariado en nuestra entidad?

Es importante tener en cuenta cuáles son nuestras (y las de la entidad) expectativas, necesidades o mandato respecto del voluntariado porque, como dijimos, este punto condicionará la coordinación. Puede tener una concepción muy exigente del voluntariado pero que sus expectativas reales difieran de aquella.

## actividad 4

Trabaja en grupo o individualmente.

1. Los rasgos de la persona voluntaria ideal.

PERFIL IDEA:

Edad

Profesión

Disponibilidad horaria

Flexibilidad

Capacidades

Altruismo

Intereses

Formación: conocimientos y habilidades

2. Define cuáles serían los conceptos básicos que una persona voluntaria que se incorpora a la entidad debería conocer sobre ésta.

3. Consulta las páginas *web* de la Asociación Española Contra el Cáncer ([www.aecc.org](http://www.aecc.org)) y de Cruz Roja ([www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es)) y comenta las siguientes aspectos de su política de voluntariado:

- ¿Quedan claras las tareas a desarrollar por el voluntariado?
- ¿Consideras que el proceso de captación de voluntariado es atractivo y favorece la incorporación?
- ¿Crees que estas tareas voluntarias pueden quitar puestos de trabajo asalariados?
- ¿Hay mecanismos de participación activa del voluntariado?
- Haz una valoración personal sobre los diferentes proyectos en los que puede colaborar el voluntariado.

## 4. Bibliografía

BLASCO DÍAZ, J.L. "La participación del ciudadano en la acción social: una aproximación al régimen jurídico-administrativo del voluntariado". En *El derecho administrativo en el umbral del siglo XXI*: homenaje al profesor... Ramón Martín Mateo. Valencia : Tirant lo Blanch, 2000.

CARDENAS GUTARRA, E. "Síntesis de los Códigos Éticos de Voluntariado y ONGD". En: *Documentación Social*, n. 122 (2001).

CASADO, DEMETRIO. *Organizaciones y sistemas humanos*. Kairós. 2001.

CHACÓN, F. & VECINA, M. L. (2002). *Gestión del voluntariado*. Madrid: Síntesis.

DÍAZ, CARLOS. *Podemos un mundo mejor*. Madrid: Gam Tepeyac, 2001.

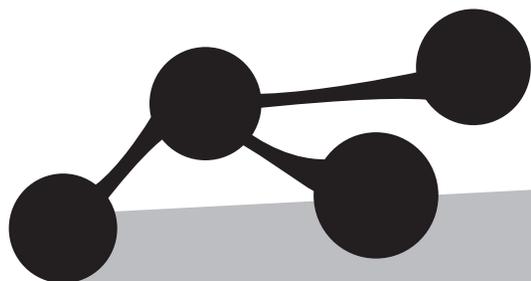
FALCÓN, ENRIQUE. "El voluntariado en contextos de exclusión social". En: *Documentación Social*, n. 122 (2001).

GARCÍA ROCA, JOAQUÍN. *En tránsito hacia los últimos: crítica política del voluntariado*. Maliaño (Cantabria): Sal Terrae, 2001.

GARCÍA ROCA, JOAQUÍN. *Caminar juntos con humildad: acción colectiva, relaciones sinérgicas y redes solidarias*. Madrid: Caritas Española, 2000.

GARCÍA ROCA, JOAQUÍN. "El voluntariado en la sociedad de Bienestar". En: *Documentación Social*, n. 122 (2001).

ZUBERO, BEASKOETETXA, IMANOL. *¿A quien le interesa el voluntariado?: la acción voluntaria, entre la satisfacción y la deuda*. Madrid: Caritas Española, 2000.



# Unidad 3

## Itinerario del voluntariado

Introducción.....	76
1. La persona voluntaria como miembro del equipo humano en la organización.....	77
2. Etapas del itinerario de la persona voluntaria.....	78
2.1. La Captación.....	79
2.2. La Selección.....	83
2.3. La Acogida.....	89
2.4. La asignación de tareas.....	92
2.5. El acompañamiento y seguimiento de personas voluntarias.....	94
2.6. La Salida de la persona voluntaria.....	98
3. El desarrollo de los equipos humanos.....	100
3.1. La Formación.....	100
3.2. La Motivación.....	106
3.3. La Comunicación.....	107
3.4. La Participación.....	111
3.5. La Evaluación.....	113
4. Bibliografía.....	115

## Introducción

Como responsables de voluntariado debéis conocer el itinerario de voluntariado, entendiendo por tal el ciclo vital del voluntariado en la entidad desde su primer contacto hasta su salida.

Comprender el proceso que vive y en el que se encuentra inmerso el voluntariado nos ayudará a gestionar de forma adecuada sus etapas; lo que dará lugar durante estas etapas a:

- Promover el aprendizaje del voluntariado.
- Facilitar la satisfacción de las expectativas y necesidades del voluntariado.
- Potenciar una visión global positiva del desarrollo de la Acción Voluntaria. En esta unidad didáctica proponemos un conjunto de reflexiones, conceptos teóricos, actividades y recursos que ayuden a los/as responsables de voluntariado a diseñar, realizar y evaluar el Plan de Voluntariado de la entidad.

Conocer el momento o posición del itinerario donde se encuentran las personas voluntarias os proporcionará información sobre el contexto en que se mueve, y con ello sobre sus modelos cognoscitivos, expectativas, necesidades, capacidades, responsabilidades, emociones, etc.

La persona responsable de voluntariado es la encargada de desarrollar y gestionar el itinerario de voluntariado para hacer de la Acción Voluntaria una experiencia positiva y gratificante. Debéis tener siempre presente que:

- El voluntario/a constituye ante todo una persona.
- El voluntariado es la esencia y diamante en bruto de la entidad.
- El desarrollo de las capacidades, habilidades y conocimientos y la gestión de sus acciones, relaciones y emociones es responsabilidad vuestra como persona responsable de voluntariado.

### Contenidos

- La persona miembro de un equipo humano en las organizaciones
- Fases en la gestión de los recursos humanos
  - > La captación
  - > La selección
  - > La acogida y asignación de tareas
  - > El acompañamiento y el seguimiento del voluntariado
  - > La salida del voluntario/a
- El desarrollo de los equipos humanos
  - > La formación
  - > La motivación
  - > La comunicación
  - > La participación
  - > La evaluación

### Objetivos

- Gestionar el desarrollo de las personas que constituyen la organización en sus distintas fases.
- Adquirir técnicas y conocimientos para la coordinación y gestión de los equipos humanos.
- Aplicar herramientas para la mejora de la coordinación de los equipos humanos.
- Fomentar el crecimiento personal y colectivo de las personas a través de su participación en la organización.

# 1. La persona voluntaria como miembro del equipo humano en la organización

Las personas que constituyen una organización son sin duda el principal recurso. Lo más importante en cualquier entidad de voluntariado son los equipos humanos.

Es gracias a las personas de la organización que se da vida a la entidad, se mejora, se transforma, etc. El papel de todas y cada una de estas personas es necesario para crear *espacios sociales* activos y transformadores de nuestra realidad hacia un proyecto o finalidad común. Para ciertas personas, esta finalidad común es la lucha contra la pobreza en el tercer mundo, para otras personas es la dignificación de la tercera edad, para otras la educación intercultural en el tiempo libre, o el fomento del consumo responsable, etc.

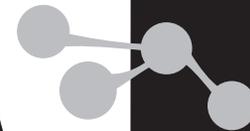
Sobre la base del respeto a los diferentes niveles de implicación, cada una de las personas que constituyen el equipo humano de la entidad aporta sus capacidades y conocimientos, su experiencia personal y profesional, sus ilusiones y todas y cada una de ellas son parte integrante del engranaje de la organización.

El voluntariado ha estado siempre presente en las organizaciones sociales. Gracias al trabajo comprometido de muchas personas voluntarias, infinidad de proyectos se han llevado a la práctica y es a ellas que multitud de asociaciones y federaciones deben su existencia.

Tal y como ya hemos visto en las anteriores unidades didácticas, los conceptos y las prácticas del voluntariado se diversifican y se transforman de acuerdo con los cambios sociales. Los nuevos movimientos sociales, las nuevas formas organizativas, el impulso y la importancia de asociaciones en red, etc. conforman la existencia de nuevas prácticas de Acción Voluntaria que conviven con las más tradicionales. Más allá de estas transformaciones, en esta unidad didáctica, queremos hacer hincapié en la importancia que, todavía hoy en día, tiene la práctica voluntaria en el seno de las organizaciones sociales por su valor relacional.

Muchas personas voluntarias participan y se implican en entidades por compartir ideológicamente la finalidad de la entidad, por los objetivos de sus proyectos, o por las acciones que realizan. El mantenimiento del compromiso de la Acción Voluntaria también está relacionado con la vivencia personal y afectiva de la persona voluntaria. Es decir, si se siente o no parte del equipo y de qué manera, si su persona es valorada, escuchada, respetada por los demás, si su trabajo voluntario tiene sentido transformador y es útil para la sociedad, etc. En definitiva, si se siente miembro del equipo, de un equipo con el que, además, comparte objetivos, proyectos y acciones.

En un momento en el que la presencia de *redes* en nuestra sociedad va en aumento, queremos destacar, una vez más, la importancia de las *redes de relación* que, en el seno de las organizaciones, se crean entre las personas que conforman el equipo humano. Las organizaciones sociales serían muy poca cosa, por no decir nada, sin las personas que las forman.



## 2. Etapas del itinerario de la persona voluntaria

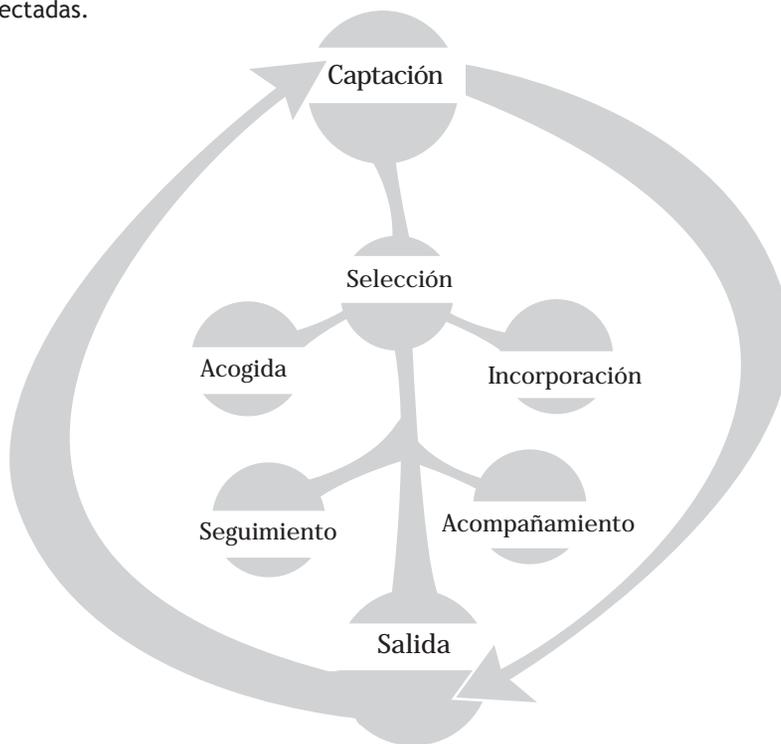
El itinerario de voluntariado en las entidades o federaciones es un proceso muy importante que debe estar definido, elaborado y adaptado tanto a la realidad de la organización como a la realidad social sobre la que actúa.

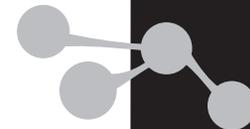
En el diseño, conformación, seguimiento y evaluación de este itinerario, la figura del responsable de voluntariado es básica. Esta persona es la que, explícitamente, tiene la función y la responsabilidad de acompañar y velar para que el itinerario del voluntario/a responda a su singularidad, a sus necesidades y a sus propias capacidades. Es decir, que crezca en su relación con las demás personas usuarias de la acción y compañeros/as, que adquiera conocimientos y desarrolle habilidades interpersonales en su camino en nuestra entidad.

Partiendo de la base de que este itinerario ha de ser flexible y dinámico, no debemos olvidar que debe incorporar una serie de fases o etapas que faciliten la gestión del mismo. Esta gestión es en pro de la incorporación y participación del voluntariado, tanto en el equipo humano de la organización, como en las acciones que se desarrollan y en la misma estructura de la institución o federación que corresponda.

A continuación, presentamos el proceso global de itinerario de voluntariado para que, como coordinador/a, valores la adecuación de las acciones que realizáis en vuestras entidades y redes y las posibles mejoras de las mismas.

El itinerario de la acción voluntaria en una entidad es un proceso dinámico y circular donde los diferentes momentos y fases están interconectadas.





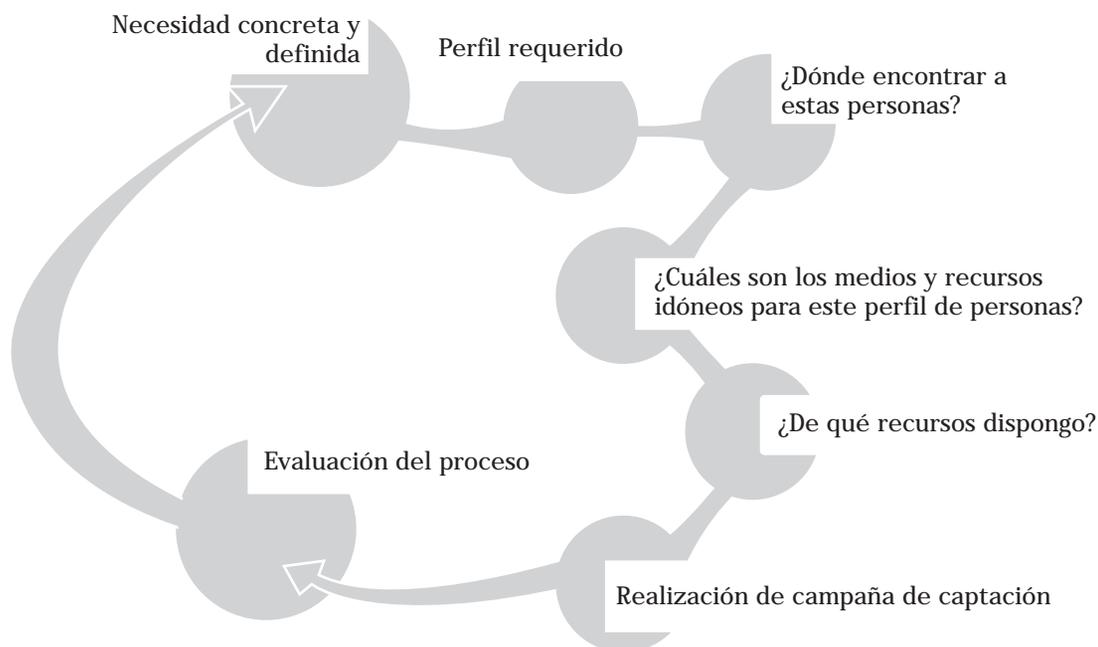
## 2.1. La Captación

La captación es la acción de reflexionar sobre el tipo de voluntariado que necesitamos y sus tareas a desempeñar, informar sobre nuestra necesidad de voluntariado y buscar a las personas voluntarias afines a las actividades y proyectos de nuestra entidad. La captación debe ser un proceso continuo para aumentar la base social de la entidad, llenar el vacío originado por las personas voluntarias que finalizan su acción en la entidad o para poder asumir la realización de nuevas actividades y proyectos.

La captación es también una imagen de la entidad hacia el exterior por lo cual ha de ser planificada, asignando recursos y medios y posteriormente evaluada.

La organización del proceso de captación. Pasos fundamentales en el proceso.

1. Definir claramente las necesidades. *Si sabemos lo que queremos será mucho más fácil determinar dónde lo puedo encontrar*
  - ¿Cuál es la tarea concreta que se ofrece al voluntario/a? ¿Para qué queremos incorporar nuevas personas? ¿Qué acciones realizarán?
2. Definir el perfil de voluntariado que necesitamos y el número de personas
3. Concretar las personas responsables de la captación
4. Realizar un trabajo de comunicación hacia el exterior
  - Definir el canal de captación
  - Recursos disponibles
5. Evaluar la captación

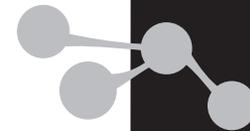


## Canales de captación

A continuación te ofrecemos un listado de algunos canales de captación, has de tener en cuenta que la identificación, utilización e innovación de canales se ha de adaptar a los recursos materiales, sociales, relacionales y comunicativos de vuestra entidad.

- Cara a cara: los mismos voluntarios/as y coordinadores desarrollan la captación e información oralmente a otras personas.
- Redes de voluntariado: llamadas a través de plataformas de voluntariado.
- Redes locales: comunicar a entidades con las que mantenemos lazos de unión para informar sobre nuestra necesidad.
- Medios de comunicación: prensa, revistas, televisión, radio.
- Llamada pública en el boletín impreso o electrónico de la federación o de otras entidades de solidaridad y acción social con las que tenemos relación.
- Correo postal, *mailings* informáticos.
- Carteles y folletos.
- Formularios o llamadas para ser voluntario/a en la página *web* de nuestra entidad.
- Contacto telefónico con aquellas personas de la base de datos de la entidad que han participado o mostrado interés en algún momento.
- *Banner* para difundir y publicar en páginas *web* de interés.
- Actos públicos: utilización de actos y eventos de la entidad y/o donde participe.
- Otras: exposiciones en escuelas, conferencias, ruedas de prensa, talleres de presentación y difusión en centros sociales, etc.

Para diseñar una estrategia de captación, antes debes conocer los recursos de la entidad de que dispones y considerar el impacto que deseas lograr. Te proponemos un modelo comparativo de campañas de captación con el objeto de que conozcas los condicionantes de algunos canales de captación.



## Modelo comparativo de campañas de captación

TIPO DE CAMPAÑA / MEDIO	MEDIO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
Bajo coste y con recursos internos.	Captación cara a cara	Puede ocuparle cierto tiempo a la persona que lo realiza, pues no suele conseguir respuesta inmediata, pero los resultados pueden compensar este tiempo de espera. Puede resultar de interés contar con algunos puestos donde se pueda acercar, el voluntario/a o trabajador/a, con la persona interesada para que ésta vea el trabajo que se realiza, dónde y cómo, y pueda establecer una primera toma de contacto directa.	Es el método más efectivo en la captación e incorporación final de voluntarios/as.
Bajo coste y con recursos internos.	Utilización de redes relacionales	Normalmente quien mejor va a hablar de nosotros es una persona voluntaria de la organización. Aprovechar su entorno de relación (laboral, familiar, de ocio, etc. ) como un lugar donde se le anime a hablar de la organización, o donde repartir información acerca de éste, puede resultar un buen método de captación.	Es el método más efectivo en la captación e incorporación final de voluntarios/as.
Bajo/Medio coste y con recursos internos	Captación indirecta	La realización de cursos, presencia en conferencias y mesas redondas, etc. suele ser un método efectivo de captación, ya que el público asistente suele tener interés por el tema tratado, e indirectamente valora o quiere enterarse de las labores que realiza Médicos del Mundo.	Suele funcionar si dedicamos un tiempo accesorio, posterior a la actividad, a aquellas personas interesadas.

TIPO DE CAMPAÑA / MEDIO	MEDIO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
Bajo/Medio coste y con recursos internos y/o externos.	Internet	Es un buen instrumento de difusión y necesario en estos tiempos. Un buen diseño y facilidad de acceso a la información sin dar demasiadas vueltas por temas que no son de interés directo, son indispensables.	Dependiente del diseño y utilidad de la información que colguemos. Complementa bien a otros medios.
Medio/Alto coste y recursos internos y/o externos	Ferias de voluntariado y similares	Pueden ser de interés si disponemos de elementos atrayentes entre el resto, y de personas con buenas habilidades de comunicación y relación al frente de los stands.	Bueno, si se acerca gente con alguna motivación previa, le dedicamos tiempo y le dudas. somos capaces de resolverle dudas-
Medio coste y con recursos internos	Correo	Requiere de una base de datos actualizada y de un folleto o carta de invitación a hacerse voluntario/a.	Bajo, sirve para fechas, donaciones, tipo de medios.

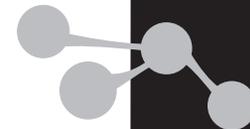
Fuente: MEDICOS DEL MUNDO. Manual de Gestión de Voluntariado. Madrid: junio 2002

El cuadro descrito es un modelo orientativo, dado que no existen fórmulas mágicas en la captación de personas voluntarias. El grado de idoneidad de un canal o medio de captación dependerá del tamaño de nuestra entidad, el interés o empatía que suscita nuestra causa, la imagen que proyectamos de la entidad y su comunicación, la localización de las actividades que se desarrollan en la entidad, etc.

Como responsable de voluntariado tendrás que encontrar y desarrollar tu propia estrategia de captación mediante el procedimiento de ensayo - error. La búsqueda de un modelo de captación eficaz y eficiente habrá de ir acompañada de una evaluación del proceso de captación.

La importancia de la evaluación del proceso de captación. Ten en cuenta que como responsable de voluntariado no debes evaluar sólo el número de personas captadas, sino también elementos como:

- número de personas interesadas
- número de personas que finalmente participan en la entidad
- grado de información del que disponían las personas candidatas sobre la demanda y la entidad
- grado en que las personas reunían los requisitos solicitados
- desarrollo del proceso global de captación
- dotación final de recursos por parte de la dirección (apoyo de la organización)
- efectividad y utilidad de los medios y canales de captación utilizados



## 2.2. La Selección

Una vez realizada la captación, y si ésta ha sido positiva, la selección hace referencia a la acción de acoger por primera vez a la persona en la entidad, evaluar si la persona responde a los criterios y necesidades definidas previamente y valorar si la entidad puede satisfacer el interés y expectativas de la persona.

¡Seleccionar implica integrar a personas pero también excluir a otras! Debemos tener claros qué requisitos ha de cumplir la persona voluntaria para el desarrollo de sus funciones.

### Consejos para un buen proceso de selección

- Tienes que aprender a decir que no. No todas las personas son idóneas para lo que la entidad requiere.
- Tienes que ofrecer alternativas:
  - > si la persona encaja con la entidad pero no con el puesto
  - > reconducir a la persona a otras organizaciones
- La respuesta ha de ser rápida, clara y lo más objetiva posible. Piensa que las personas voluntarias se acercan a la entidad motivadas y con interés. ¡No pueden estar esperando eternamente!
- El procedimiento de selección ha de estar definido, coordinado y evaluado periódicamente.

El proceso de selección ha de ser serio, riguroso y, en ciertas ocasiones, flexible. En estas ocasiones, algunas personas pueden incorporarse a la entidad sin haber pasado el proceso de selección establecido, pero se recomienda que el coordinador/a de voluntariado centralice los criterios de selección de las personas voluntarias.

Para la realización de esta función debes tener en cuenta algunos elementos previos, como por ejemplo:

- Existencia de una persona o equipo responsable que se encargue de responder personalmente al voluntariado interesado
- Organización de reuniones informativas periódicas
- Envío de información de la entidad a todas las personas que han ofrecido su colaboración
- Invitación a la sede de la entidad (es importante que conozcan cuanto antes el entorno en el que se desarrolla su tarea)
- Realización de entrevistas con cada una de ellas

## El primer encuentro

### a. Habilidades y capacidades requeridas al responsable de voluntariado.

En el proceso de selección, el primer encuentro es el que puede hacer que la persona voluntaria se sienta todavía más interesada, ilusionada y motivada en participar en la entidad. En este encuentro, que recomendamos que sea una entrevista personal, son muy importantes las actitudes de la persona responsable:

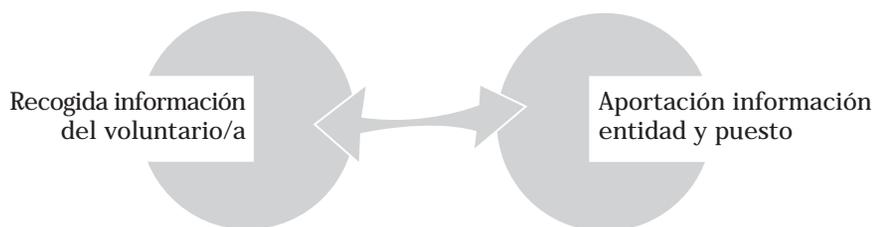
- Empática
- Constructiva y dialogante
- Cordial y discreta
- Afable y respetuosa
- Abierta y sin prejuicios
- Escucha activa

#### Actitudes negativas:

- Mostrar aburrimiento
- Desinterés
- Dirigismo
- Críticas y juicios de valor
- Impaciencia e interrupciones
- Actitudes negativas/agresivas
- Paternalismo

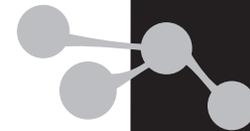
### b. Contenido de la entrevista de selección

El objetivo de la entrevista es facilitar información sobre la entidad y el voluntariado y recoger información sobre la persona que desea ser voluntaria, siendo un proceso de comunicación bidireccional. El finalidad, por tanto, es dar los elementos necesarios a la persona para conocer la entidad, suscitar su interés y motivación y valorar si quiere y puede asumir el compromiso; así como, conocer su grado de adecuación, implicación e interés en la Acción Voluntaria propuesta por la entidad.



Para ello necesitamos un guión de entrevista que pauté la recopilación de información, pero que, igualmente, nos permita cierta informalidad y espontaneidad en el diálogo con la persona.

Tienes que tener presente que es durante la entrevista cuando acogemos por primera vez a la persona en la entidad. Ésta, pues, ha de desarrollarse sin prisa, con un guión establecido, en un ambiente cálido, relajado y distendido, sin interrupciones, ofreciendo y recogiendo toda la información necesaria para su posterior valoración.



**Durante el inicio de la entrevista...** Has de generar un buen clima de comunicación: presentarte, informar del objeto y orden de la entrevista, mostrar interés en la persona, situarte en su nivel lingüístico y cognitivo, etc.

**Durante el desarrollo de la entrevista...** Has de facilitar una codirección de la entrevista dado que ambos tenéis interés en la recogida de información, promover que la persona realice preguntas y buscar sus intereses y motivaciones para subrayarlos a lo largo de la argumentación. La entrevista es un diálogo donde no sólo realizamos un intercambio de información, sino que generamos también emociones.

**Al finalizar la entrevista...** Has de decir cómo y cuándo contactarás con la persona (el contacto se ha de realizar en un tiempo relativamente corto), enfatizar aquellos aspectos que han resultado de tu agrado, facilitar un canal de comunicación para posibles dudas y dar información de la entidad impresa. ¡La conclusión de la entrevista ha de sugerir un buen sabor de boca y una puerta abierta, suscitar un interés y alimentarlo con más información para acceder posteriormente si se desea!

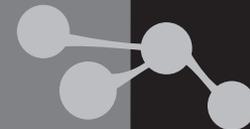


## actividad 1

---

Diseña el guión de una entrevista, considerando los elementos descritos. Te aconsejamos que hagas el esfuerzo de especificar y describir los elementos pensando en tu entidad y en una acción o labor concreta de voluntariado.

A continuación, realizamos una propuesta de guión de entrevista semiestructurada para la selección de personas voluntarias que no tiene porqué ser mejor ni peor a tu guión.



## Guión de entrevista semiestructurada para la selección de personas voluntarias

0. Presentación coordinador
1. Presentación voluntario/a
2. Agradecimiento por el acercamiento a la entidad
3. Información sobre el voluntario/a
  - a. Datos personales
    - i. Nombre y apellidos
    - ii. Dirección
    - iii. Fecha de nacimiento
    - iv. DNI
    - v. Teléfonos
    - vi. Correo electrónico
    - vii. Formación (titulación, idiomas, informática, etc)
    - viii. Experiencia laboral
  - b. Motivaciones para ser voluntario
    - i. Por qué quiere colaborar en la entidad
    - ii. Motivaciones
    - iii. Qué espera recibir
    - iv. Experiencia de voluntariado: organismo, tarea, duración
  - c. Disponibilidades
4. Información sobre la entidad
  - a. Objetivos y filosofía de la entidad
  - b. Programas en los que participa el voluntariado
  - c. Destinatarios
  - d. Por qué queremos voluntarios: papel y participación en la entidad
  - e. Derechos y deberes del voluntariado
  - f. Que le ofrece la entidad: apoyo, seguro, certificados, formación, acompañamiento, compensación de gastos, etc.
5. Información sobre la tarea
  - a. Tareas y objetivos
  - b. Requerimientos: disponibilidad, capacidades, conocimientos
  - c. Responsabilidad
  - d. Dónde se sitúa la actividad en el organigrama
6. Datos sobre la entrevista: fecha y persona que la realiza

Observaciones

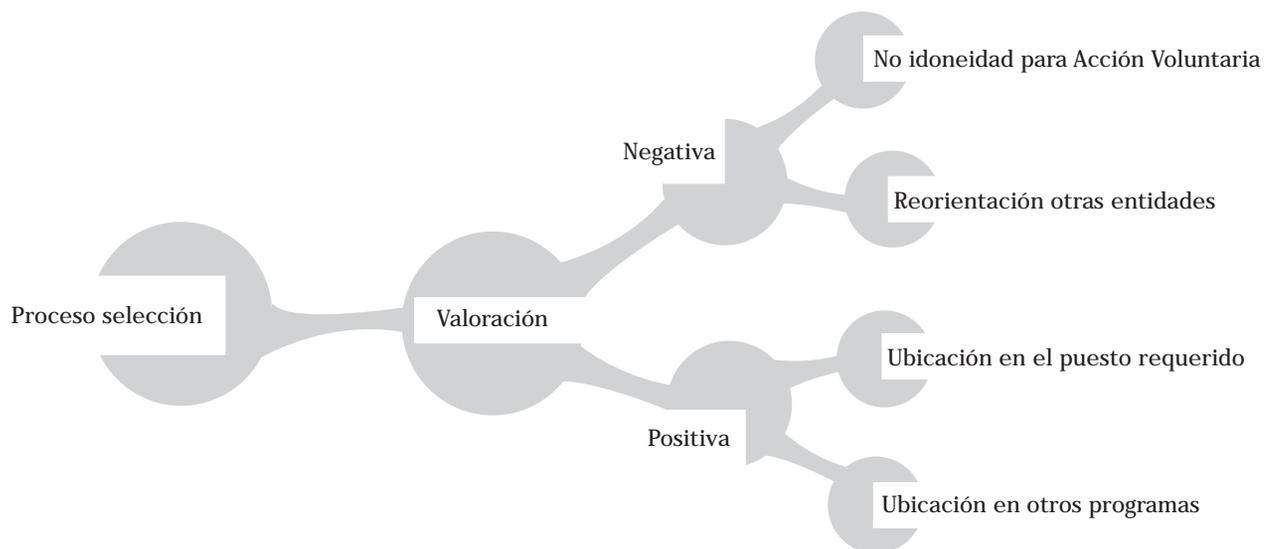
## La valoración

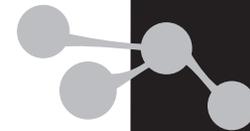
Una vez hemos realizado la entrevista, el equipo responsable de la selección será quien valore la integración de la persona en la entidad y/o en el puesto requerido o la negativa de incorporación.

Para ello, se habrá construido previamente unos ítems que representen el perfil, capacidades y habilidades de la persona voluntaria que requiere la entidad, valorando del 0 al 5 su grado de cumplimiento por la persona entrevistada. La persona con mayor puntuación será aquella que pueda desarrollar la Acción Voluntaria de manera más satisfactoria. Los ítems han de referirse tanto a conocimientos, capacidades, habilidades, disponibilidad y compromiso como a intereses, valores, actitudes y comportamientos.

Has de considerar que la valoración cuantitativa de la entrevista, a pesar de ser un resumen rápido y bastante objetivo, no puede recoger todos los aspectos, informaciones e impresiones relevantes de la entrevista. Hay que valorar las observaciones que anota el entrevistador para complementar y profundizar en ésta. Los aspectos cuantitativos nos expresan el qué y los cualitativos el cómo y el por qué.

El proceso de selección no ha de buscar el rechazo y aceptación de las personas que se dirigen a nuestra entidad, sino siempre diferentes modelos de reincorporación. Hemos de facilitar, en la medida de lo posible, a la persona que no seleccionamos para una tarea concreta de voluntariado otra vía de entrada o de canalización de su inquietud.





## 2.3. La Acogida

Una vez la persona ha sido seleccionada, se la debe acoger y ubicar en nuestra organización de forma adecuada. Esta primera acogida es fundamental y básica en el establecimiento de la relación personal entre el responsable de voluntariado y la persona voluntaria y en la que se formaliza la afiliación de la persona.

La entrevista personal es la forma más adecuada de acogida. Tienes delante de ti a una persona motivada que nos ofrece su esfuerzo y su tiempo. Nuestra respuesta tiene que estar a la misma altura.

Con el tiempo, la persona evoluciona en la actividad y en la organización, crece con el equipo, siendo importante no dejar este crecimiento a su suerte. La función del coordinador/a es desarrollar y gestionar un plan de acogida y de seguimiento (trabajado más adelante) de esta persona, que nos ayude a velar por la calidad de su incorporación y participación en nuestro equipo.

### Objetivos de la acogida

La incorporación de una persona a nuestra organización tiene unos objetivos fundamentales:

- Acoger a la nueva persona
- Generar la identificación de la persona voluntaria con los objetivos de la entidad
- Integrarla dentro del equipo humano
- Acompañarla en su iniciación al voluntariado en nuestra entidad.

El proceso de acogida puede diferenciarse en tres tipos según su grado de formalidad y estructuración:

#### “Acogida formal”

El objetivo básico es transmitir un conjunto de informaciones sobre la entidad y sobre la acción de las personas voluntarias. Entre esta documentación destaca:

- Compromiso del voluntariado: documento de acuerdo mutuo que recoge el compromiso entre la persona y la organización
- Carta y Seguro del voluntariado
- Documentación - Proyecto: ideario, proyectos, acciones, plan estratégico, organigrama, agenda de teléfonos de contacto, etc.
- Funcionamiento general de la organización: reuniones de equipo, canales de información, espacios de encuentro formales e informales, espacios de evaluación, etc.
- Manual de pautas de acción: documento que recoge información práctica y que establece una guía de actuación ante determinadas situaciones imprevistas. Incluiría temas de salud, prevención de riesgos, urgencias, etc.
- Informaciones y documentación varia: información sobre compensación de gastos, carné de la persona voluntaria, etc.
- Otros manuales o códigos que haya suscrito la entidad: Código Ético del Voluntariado (PVE), Código Ético ONG's, Código de comportamiento con usuarios, Leyes de Protección de Datos, etc.

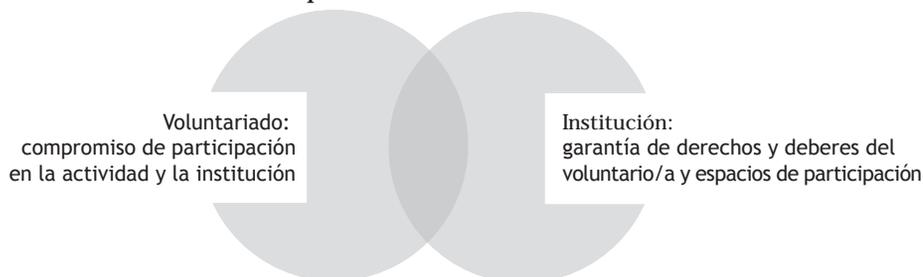
#### “Acogida Informal”

La creación de una relación empática y amigable entre el responsable y la persona voluntaria para acompañarla durante los primeros días, presentar a las personas del equipo, conocer el local, etc.

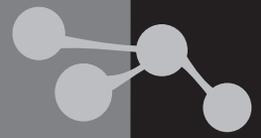
#### “Acogida no formal”

Establecimiento de una relación espontánea, sin la finalidad explícita de proporcionar información sobre la entidad y facilitar la identificación de la persona con la misión y actividad de ésta. Algunos ejemplos constituirían las jornadas de puertas abiertas, el día del amigo/a, las ferias de entidades o aquello que expresa el voluntariado sobre la entidad a sus conocidos.

El documento de compromiso del voluntario/a es una asunción de responsabilidad común



La firma del Compromiso en un instrumento que confiere formalidad a la acogida de la persona voluntaria y que implica responsabilidad para ambas parte: la persona y la organización.



## actividad 2

### Reflexiona sobre el texto

Para la acogida es fundamental que se establezca un clima adecuado de comunicación en el que la persona se sienta segura. Esta narración aporta claves sobre los elementos necesarios para que se dé ese clima de acogida

### El martillo

Un día una persona decidió poner fin al desorden de su garaje y quiso instalar estanterías en las paredes para dejar herramientas y objetos diversos.

Cuando se disponía a clavar los primeros clavos, se dio cuenta de que le faltaba un martillo y pensó en pedirselo al vecino de enfrente.

Mientras camina por la calle, pensó a aquella hora de la mañana no molestaría al vecino. A lo mejor el día anterior se había ido a dormir tarde y aún no se había despertado. Si iba corría el riesgo de despertarlo.

¡Pero, Ostras! Estaba realizando un trabajo importante y no como el vecino que aún dormía. El mundo es de los trabajadores y no de los holgazanes. Así que se lo pediría.

Pero no estaba del todo seguro, ¿qué cara le haría el vecino cuando abriera la puerta? ¿Y si le contestaba de cualquier manera? Eso sí que no, holgazán y maleducado, ni hablar. No tenía ningún derecho a ponerle mala cara, con la cantidad de veces que él le había ayudado sin esperar nada a cambio...

¡Ah! Seguro que si le pedía el martillo al vecino, tan malhumorado como estaría después de haber dormido poco y con mirada asesina, aún sería capaz de aprovecharse de él otro día y pedirle vete a saber qué.

Con esta última reflexión llegó a la puerta del vecino. Llamó a la puerta y la buena persona le abrió con una sonrisa agradable. Pero nuestro protagonista le dejó ir lo siguiente:

- ¿Sabes qué? Ya te puedes meter tu maldito martillo allá donde te quepa.

Cuando llega un voluntario/a por primera vez presenta este tipo de inseguridades e inquietudes:

- ¿Cómo haces que se sienta seguro y cómodo?
- ¿Cuál es tu actitud?
- ¿Buscas ser empático? ¿De qué manera?

¿Alguna vez te has encontrado durante el proceso de acogida con un equívoco de comunicación como éste?

- Analiza qué lo pudo haber originado, cómo lo resolviste en su momento y qué otras estrategias podrías haber desarrollado para desenredar la situación.

En la narración se trata el clima relacional que producen los prejuicios y sentimientos negativos. ¿Has tenido alguna vez prejuicios de este tipo como responsable de voluntariado?

## 2.4. La asignación de tareas

Una vez hecho el análisis de necesidades, habiendo profundizado en el perfil del candidato y habiendo hecho todo el proceso de acogida, ya podemos ubicar y situar al voluntario/a en su tarea concreta.

*“La persona voluntaria es incorporada en la acción de la entidad, en un equipo de voluntarios y profesionales en función de la actividad a desempeñar. Su integración dentro de la organización es algo fundamental no sólo para conseguir que ésta realice su actividad dentro de la misma y no como suma de acciones voluntarias, sino también para su participación en otras actividades que no son su acción semanal o periódica, tales como ferias, stands, ...”<sup>4</sup>*

La asignación es otorgar a la persona las funciones más adecuadas a sus capacidades, habilidades, experiencias previas y motivaciones.

Es decir, otorgar a la persona voluntaria la tarea más apropiada dentro de la organización, satisfaciendo, de esta manera, un doble objetivo para:

- a. La organización que cubre su necesidad.
- b. La persona que realiza la elección más óptima a su perfil y motivación.

### ¿Cómo se incorpora la nueva persona voluntaria?

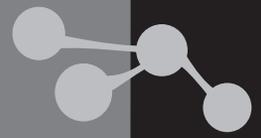
Son diversas las técnicas a utilizar para hacer la incorporación e integración ya sea en los aspectos relacionales, como en los aspectos de tareas y acciones concretas.

Algunas técnicas posibles son:

- a. El grupo de acogida. Este grupo hace el acompañamiento necesario de las personas voluntarias durante un periodo de tiempo. Esta fórmula es indicada para la incorporación de varias personas voluntarias simultáneamente.
- b. Los acuerdos iniciales.
- c. La formación inicial.
- d. El periodo de prueba.

---

<sup>4</sup> MEDICOS DEL MUNDO. *Manual de Gestión del Voluntariado*. Madrid: 2002



## actividad 3

Reflexiona sobre el texto

Si pudiera...

Si pudiera llegar a la luna,  
Me sentaría en una nube cualquiera.

Si pudiera pedir un deseo,  
Pediría sólo un beso.

Si pudiera amarlo a él,  
Te amaría a ti.

Si pudiera alcanzar mis sueños...  
querría seguir caminando despierta.

*Julia Ramos Mora*

Es necesario tener “un ideal en la vida”, pero está claro que todos nos movemos por metas alcanzables, por pequeños detalles que se convirtieron en hitos de nuestro proceso vital. Por eso es tan importante dar pequeños pasos, ir aproximándose a la meta pero disfrutando cada curva del camino. Si no avanzamos en nuestro camino es, quizás, porque hemos fijado metas demasiado lejanas. Hay que buscar objetivos asequibles para la persona.

Una de las tareas del responsable de voluntariado es la de reconocer y potenciar todos los pasos que va dando la persona sabiendo ver sus pequeños descubrimientos y logros.

Piensa en una persona voluntaria de las que trabajan contigo:

- ¿Cuál es su momento actual?, ¿en qué situación se encuentra?
- ¿Cuál es su meta?, ¿a qué aspira?, ¿dónde pretende llegar?, ¿lo sabes?
- Y tú, ¿dónde pretendes que él/ella llegue?, o ¿dónde te gustaría que llegara?

Ahora piensa qué metas volantes le pondrías en el camino que le animen a seguir, que le indiquen que está progresando, que le sirvan de estímulo en su momento actual.

## 2.5. El acompañamiento y seguimiento de personas voluntarias

Una vez la persona se ha incorporado, debemos velar por el desarrollo de las tareas asignadas, por las relaciones que establece tanto con el resto del equipo humano como con las personas beneficiarias, etc.

El seguimiento es básico para mejorar el rendimiento del voluntariado y su integración en el equipo humano de la organización. Ayuda a identificar los conflictos y la búsqueda conjunta de soluciones.

El seguimiento es un proceso que necesita planificación, utilizando pautas concretas, determinando los instrumentos de recogida de la información y decidiendo los momentos en los que realizaremos esta tarea de manera específica.

### Los objetivos del seguimiento

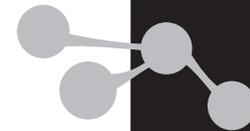
El acompañamiento al voluntariado nos ayuda a:

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

### Los ámbitos del seguimiento

El acompañamiento al voluntariado se estructura en diversos ámbitos (que hemos de adaptar a nuestra organización o federación).

- **Situación personal:** es importante acompañar a las personas voluntarias en su desarrollo personal. Los aspectos individuales influyen en la tarea voluntaria y, partiendo de la información recogida en la acogida, podemos ir actualizando la misma con los cambios significativos que se produzcan.
- **Relación con el equipo humano:** El seguimiento de este ámbito nos ayuda a entender la evolución de la persona en el grupo, sus relaciones con los voluntarios/as y con los profesionales, su participación, etc.
- **Relación con los usuarios/as:** Conocer y valorar esta relación y detectar los puntos fuertes y débiles nos ayuda a entender mejor el rol que la persona voluntaria asume respecto a las personas usuarias de la acción.
- **La tarea concreta:** Este ámbito está relacionado con la implicación en la preparación, realización y evaluación de su tarea asignada y que será desarrollada en el día a día de la organización.



Una vez determinados los ámbitos, será el momento de escoger las técnicas de observación que nos ayuden a obtener una información más objetiva, así como también de preparar dinámicas concretas para el equipo de voluntariado relacionadas con su crecimiento personal, con el desarrollo de capacidades y emociones, el aprendizaje, la participación y evaluación del trabajo, con su valoración, con la participación de las personas en la organización, etc. Dado que el seguimiento es un proceso global, debemos saber aprovechar también las situaciones informales para captar información sobre el voluntariado.

El seguimiento tiene que ser también un instrumento que nos ayude a valorar el funcionamiento de nuestros itinerarios de voluntariado. Nos tiene que permitir reconocer si estamos consiguiendo los objetivos del itinerario inicial y recoger la información sobre la motivación de las personas, posibles causas de insatisfacción, etc.

## No olvides que...

El seguimiento es un espacio de intercambio global (información, experiencias, valoraciones, opiniones...) entre la persona voluntaria y la responsable. Tiene que ser, por tanto, un espacio de participación de la persona voluntaria en el que la persona pueda manifestar su opinión.

## actividad 4

Dinámica: Si en un par de días no das fruto...

El itinerario de voluntariado es el proceso o ciclo que experimenta la persona voluntaria en la entidad, éste a la vez es un proceso educativo no formal que ha de dar lugar a las capacidades, habilidades, emociones y actitudes susceptibles de ser desarrolladas y aprendidas en la entidad. La entidad de voluntariado ha de tener como finalidad tanto el progreso personal y mejora de la calidad de vida de las personas a las cuales se dirige la Acción Voluntaria como de las personas voluntarias.

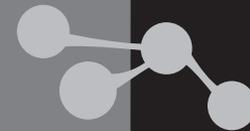
A partir de la viñeta del Roto trabajaremos los tiempos educativos y las dificultades formativas en las que se encuentra el voluntariado como consecuencia de las prisas y desajustes que se dan con frecuencia tanto en el seno de la entidad como en el uso del tiempo de la persona voluntaria.



©

Autor: EL ROTO

Reflexiona unos segundos sobre la viñeta del ROTO, lo que desea expresar con esta imagen y cómo lo expresa.



## Si en un par de días no das fruto...

- Reflexiona sobre el ritmo temporal, la planificación y organización que se da en el seno de la entidad. ¿Suele haber tiempo para la reflexión y planificación? ¿Cómo se traducen las condiciones temporales y organizativas de la entidad en los tiempos educativos o la formación del voluntariado?

A menudo, las personas voluntarias que se incorporan en la entidad no desarrollan un compromiso activo e implicación de forma inmediata. Por otro lado, la entidad y la Acción Voluntaria requiere resultados, eficacia y dar respuesta de forma rápida a las necesidades que se van planteando.

- ¿Se da en nuestra entidad una exigencia de procesos rápidos marcados por:
  - > la necesidad de resultados a corto plazo?
  - > las condiciones y periodos de subvenciones?
  - > el numero y ritmo de las tareas del responsable de voluntariado?
  - > las urgencias sociales o necesidad de dar respuesta rápida a nuevas situaciones?
- ¿Qué fruto cabe dar en poco tiempo? ¿Tenemos experiencia de dar en el voluntariado frutos excesivamente prematuros? ¿Y frutos excesivamente maduros, ya pasados?
- ¿Dónde radica la clave del tiempo educativo y/o formativo, en no arrepentirnos de los frutos muy prematuros o de los muy maduros?

## ...Te arranco...

Arrancar significa abordar algo en marcha; quien arranca interrumpe una realidad en crecimiento, que marcha a su paso. En las entidades de voluntariado, quien arranca lo hace porque considera que ese ritmo es excesivamente lento.

- Expresa una situación o experiencia que como responsable de voluntariado hayas vivido en la interrupción de procesos formativos de voluntariado.

## ...Y planto un transgénico

Un transgénico es una realidad artificial, adulterada, que satisface a corto plazo pero que no tiene la calidad del producto natural.

- Piensa y enumera “ los transgénicos ” que empleáis en vuestra entidad para obtener resultados a corto plazo.

## Obtener un buen fruto

- Reflexiona sobre cómo ha de ser el tiempo educativo del voluntariado para obtener un fruto de calidad. ¿Cómo responsable de voluntariado hay algunas de estas condiciones que estén en tus manos?

## 2.6. La Salida de la persona voluntaria

La salida de la persona voluntaria se puede dar por un cambio en los intereses y motivaciones de ésta, por un cambio de situación personal, por un cambio en la organización y/o el equipo humano de la entidad o simplemente porque la Acción Voluntaria deja de aportar satisfacción y progreso personal. Es bien sabido por todos que las personas cambian y con ellas sus comportamientos, hay que naturalizar el proceso de salida y no tender a menospreciar a la persona que cesa en su colaboración con la entidad.

El reconocimiento y recopilación de las experiencias positivas de la persona voluntaria es una parte más del itinerario formativo. El conocimiento de las causas, las motivaciones de la salida, etc. Nos permitirán reducir el número de voluntariado inactivo y favorecer la posible reincorporación posterior.

Como responsable de voluntariado, tu papel es el de:

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

La despedida del voluntariado es también un momento idóneo para hacer balance y reflexionar sobre tu papel como responsable de voluntariado:

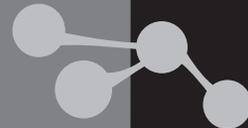
- ¿Cómo ha sido la relación y la coordinación de esta persona?
- ¿Ha visto satisfecha sus expectativas iniciales?
- ¿Cuáles han sido los altibajos de su itinerario en la entidad?
- ¿Se ha sentido acompañado en el proceso?
- ¿Han funcionado los canales de comunicación?

Es importante subrayar una vez más que la salida se ha de desarrollar de una manera positiva. Hay que comunicar a la persona voluntaria que cesa en su colaboración y al resto del equipo lo que ésta ha aportado a la entidad y a las personas, facilitando una valoración y recuerdo positivo de ese período. Para ello es importante realizar dinámicas de despedida como: recuerdo de la entidad, fiesta de despedida, álbum de fotos recopilando experiencias, etc. Para proporcionar un reconocimiento permanente al voluntario/a, a la persona, a su acción y a sus competencias.

En el proceso de seguimiento y acompañamiento a las personas voluntarias, la última fase del itinerario de voluntariado es la despedida o finalización de la Acción Voluntaria en la entidad.

### ¡Recuerda!

- > Mantener esta persona en el registro de voluntariado
- > Enviar información de campañas y proyectos futuros, si lo desea
- > Convocarlo/a a actos de difusión y comunicación, etc.



## actividad 5

---

Como responsable de voluntariado piensa en las personas voluntarias que has acompañado en su salida:

- ¿Cuál crees que fue su última impresión y recuerdo de la entidad? ¿Fue positivo?
- ¿Cómo despediste a estas personas? ¿Hiciste algún recuerdo o reconocimiento público?
- ¿Cuál crees que debe ser su valoración actual sobre su itinerario de voluntariado? ¿En qué medida contribuiste a ésta?
- ¿Mantenéis algún tipo de contacto en la actualidad? ¿Por qué no o cómo mantenéis el contacto?
- Elabora o diseña un recuerdo/reconocimiento para el voluntariado en su salida.

## 3. El desarrollo de los equipos humanos

Una vez hemos analizado las diferentes fases o etapas del itinerario del voluntariado, presentamos en esta sección elementos que son transversales a todo el itinerario y que, como responsable de voluntariado, debes trabajar y reflexionar.

Las técnicas de formación, motivación, comunicación, participación y evaluación son instrumentos necesarios para fomentar y acompañar acciones de voluntariado de calidad y transformadoras. Estas técnicas son requeridas en el seno de cualquier entidad en tanto que constituye un equipo humano.

### 3.1. La Formación

Hay algunas PREGUNTAS que un responsable de voluntariado debería plantearse en esta fase<sup>5</sup>:

¿Apoyamos y facilitamos formación al voluntariado según sus necesidades?

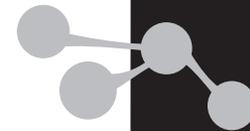
¿Sienten las personas voluntarias que en nuestra entidad se forman y aprenden?

El objetivo de la formación es el cambio y el crecimiento personal, en el que entran en estrecha interrelación los asistentes a la formación y el formador. En el espacio de un grupo, se lleva a cabo "un intercambio no sólo de conocimientos, sino también de vivencias, experiencias y expectativas"<sup>6</sup>

Por esta razón, no sólo se trata de transmitir conocimiento, sino que se debe "facilitar el aprendizaje" impulsando que los cambios en los valores, opiniones o criterios se apliquen fuera del contexto de la formación.

<sup>5</sup> GALLARDO, J y HERNANDEZ, O. Orientación y Formación de Voluntarios, la creación de cursillos. Fundación Voluntas, 1997

<sup>6</sup> CARRERAS, C. Aprender a Formar. Educación y procesos formativos. Editorial Paidós: Barcelona, 2003.



## La formación como proceso de cambio

### I. Es un compartir experiencias y conocimientos

- Un diagnóstico de la necesidad
- Una planificación del aprendizaje
- Una comprobación de resultados

### II. Su objetivo es el cambio y el crecimiento

- Es algo más que un mero aprendizaje intelectual

La formación, no son sólo cursos, es un proceso de aprendizaje y sensibilización desde la infancia. Es necesaria una formación cívica que sirva para educar y formar a personas capaces de pensar, sentir, decir y hacer; capaces de cooperar, de organizarse y trabajar junto con otras para construir un mundo más justo e igualitario. Por tanto, resulta necesaria la implicación de los diferentes agentes sociales en un proyecto de futuro.

*Conclusiones 8º Congreso Estatal de Voluntariado noviembre y diciembre 2005.<sup>7</sup>*

## Guía para el responsable de voluntariado que organiza formación:

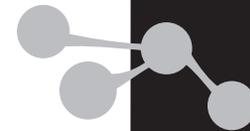
*Para construir aprendizajes significativos:*

- *Ten en cuenta que las personas aprenden mejor "haciendo" que escuchando que le digan cómo hacer las cosas*
- *Las personas basan su aprendizaje en experiencias y conocimientos previos*
- *Las personas desean aprendizajes que sean aplicables a su práctica cotidiana o situaciones concretas*
- *Sobre todo: no te olvides que estás formando a adultos, trátalos como tales*

<sup>7</sup> <http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/com/bin/congresovoluntariado/documentacion/documentacion/manifiestoconclusiones.pdf>

Un plan de formación ha de tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Calendario realista: Cronológicamente coherente y con la posibilidad de incorporarse en cualquier momento del ciclo sin dificultad.
- Que prevea los horarios en los que podrán asistir un número mayor de personas voluntarias sobre todo si se trata de una formación obligatoria.
- Que valore la importancia del Grupo: como espacio para el aprendizaje, que tiene influencia en el individuo, en el que cada uno aporta su identidad.
- Niveles formativos adaptados, didácticos, fácilmente comprensibles y prácticos.
- Que recoja las inquietudes y/o retos que asume el voluntariado en su tarea. Por lo tanto, el propio voluntariado tendrá que participar en su diseño.
- Que esté comunicado de forma adecuada a toda la entidad (vía boletín interno, intranets, tablón de anuncios, etc). Hay que evitar que sean siempre las mismas personas las que accedan a la información, y como consecuencia, sólo asistan algunos voluntarios/as a la formación.
- Que la entidad tenga en cuenta la importancia del reconocimiento de la asistencia al curso por parte del voluntariado.
- Que sea atractiva para el voluntariado: por el tema, la experiencia del docente, por la metodologías, el espacio donde se llevará a cabo la formación, las técnicas que se utilizarán, etc.



## Tipología formativa

El criterio que permite clasificar la formación es el grado de sistematización de la misma. Es decir si la formación está planificada en los planes de actuación anuales de la organización y, por tanto, responde a un programa concreto con temporalización, programación o bien si se hace de forma informal, actuando sobre la marcha. De hecho, en muchas ONLs se realizan ambos tipos de formación indistintamente sin una reflexión previa.

### 1. Formación formal

La formación formal se organiza en un programa para impartir conocimientos en diferentes niveles, a lo largo de un período de tiempo (normalmente por ciclos anuales), que responde a una programación planificada por la ONL en sus planes de actuación.

#### Componentes de la formación formal

Según Toni Bruel<sup>8</sup> los componentes de cualquier acto formativo formal son de cuatro tipos:

- a. Elementos teóricos, que tienen que dar respuesta a las necesidades, contextualizar las situaciones sobre las cuales trabajamos, aportar información sobre la realidad social, mostrar las fórmulas comparadas de actuación, transmitir conocimientos teóricos, etc.
- b. Elementos normativos, que deben informar sobre la legislación vigente, las normas que regulan el funcionamiento de las actividades, las responsabilidades que se aceptan, seguridad en el trabajo, etc.
- c. Elementos prácticos, que tienen que permitir conocer las técnicas concretas que se tendrán que aplicar y los métodos de intervención directa con los usuarios.
- d. Elementos ideológicos (misión, valores) que tienen que servir para exponer los elementos y la justificación de la actividad, etc.

#### Niveles de la formación formal

La formación formal acostumbra a tener diferentes niveles que se pueden relacionar entre ellos:

- a. Formación básica: sus contenidos deben permitir a la persona que se incorpora a la entidad conocer los elementos del voluntariado y las características básicas de la organización. Es un nivel adecuado para el momento en que el voluntario/a entra en la ONL y por lo tanto acostumbra a ser la primera formación que recibe el voluntariado.

De este modo, la formación básica puede tener dos significados para el voluntariado:

- el de conocimiento más profundo de la entidad: actividades, programas y servicios que ofrece, canales de comunicación, filosofía, misión, relación con el entorno, etc.
  - el de conocimiento de las nociones importantes referentes al voluntariado
- b. Formación específica: sus contenidos deben permitir a las personas voluntarias desarrollar alguna actividad específica y concreta. Se recomienda realizar al inicio de una actividad.
  - c. Formación especializada: enfocada a conseguir el grado de especialización que requiere el desarrollo de actividades con un nivel técnico superior al habitual.
  - d. Formación permanente: el objetivo es aumentar y mantener las competencias adquiridas y mejorar el nivel de las mismas.

<sup>8</sup> Bruel, Toni. "El voluntariat. La seva organització i els seus projectes". Dossiers Associatius, n°15. Ajuntament de Barcelona- IMAE. 1992

## 2. Formación informal

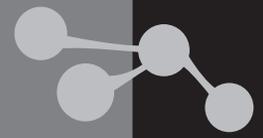
Es aquella formación que no responde a un plan establecido previamente y que se realiza sin ninguna sistematización.

Se deriva de:

- a. La propia acción del voluntariado. La transmisión de valores, pautas, ideales etc. de la organización hacia los equipos de personas voluntarias. En este ámbito, los responsables de voluntariado son piezas clave por la influencia que tienen sobre el voluntariado.
- b. La acción diaria de la persona voluntaria. Las inquietudes de los voluntarios/as se plantea de forma cotidiana y espontánea. El gestor/a recoge esta demanda informal y le ofrece una respuesta formativa y de acompañamiento.

## 3. Formación no formal

Formación planificada que se realiza en el contexto de la experiencia y Acción Voluntaria con el objetivo de reflexionar sobre ésta, desarrollar habilidades, gestionar conflictos, etc. Un ejemplo sería un punto o dinámica formativa en una reunión de voluntariado. El modelo que se acostumbra a proponer como educación no formal está constituido por las entidades de educación en el tiempo libre.



## actividad 6

Elabora los contenidos de un curso de formación inicial para voluntarios/as que se han incorporado recientemente a tu entidad.

Solucionario.

- Modelo del Curso de Iniciación del Voluntariado de la PVE, Plataforma del Voluntariado de España de 12 horas.

### Curso Iniciación del Voluntariado de la PVE (12h.)

El curso de Iniciación al Voluntariado se contempla como primer nivel del Plan de Formación de Voluntarios y está dirigido a un público amplio y básicamente sin experiencia, pero con interés para introducirse en el campo de la Acción Voluntaria.

Este curso, por tanto, se configura como introductorio para personas que quieren hacerse voluntarias.

### Características

- Duración de 12 horas

### Contenidos

- Presentación del curso. Objetivos, contenidos y metodología.
- Presentación de la entidad docente.
- Definición y diversidad del voluntariado. Su origen y evolución histórica.
- Opciones. Sentido y valores de la Acción Voluntaria.
- Análisis de las carencias del entorno. El voluntariado como respuesta.
- El voluntario/a. Motivaciones básicas. Perfil.
- La intervención según ámbitos. Los proyectos: la organización, el trabajo en equipo, las funciones y los niveles de intervención.
- Las entidades de voluntariado. El asociacionismo.
- El marco legal del voluntariado. Derechos y deberes del voluntariado.
- Presentación de la PVE. Evaluación del curso.

## 3.2. La Motivación

La motivación es aquello que sostiene la acción de la persona en la organización. Es un estímulo que desencadena la acción del voluntario/a y que le acerca a nuestra entidad.

La motivación es el motivo que lleva a una persona a la acción. Esta voluntad es el compromiso del voluntariado con la práctica que desarrolla en la entidad.

En esta unidad didáctica ya hemos visto que una de las funciones como responsable de voluntariado es la de acompañar a estas personas voluntarias. Este seguimiento y acompañamiento personal, basado en la proximidad y en la empatía, es una de las garantías de mantenimiento de la motivación en los equipos de voluntariado.

Como responsable estarás "en medio de varias dinámicas... "

- La entidad pide al voluntariado que desarrolle un trabajo constante y comprometido y que lo desarrolle correctamente.
- Se pide al voluntariado ilusión, iniciativa, capacidad de respuesta innovadora.
- Se le pide disponibilidad para formarse, interés global por la organización y la entidad que animará a aumentar sus compromisos.
- Los intereses o motivaciones del voluntariado se van modificando en el tiempo, las personas voluntarias exigen nuevas condiciones en relación con la organización.
- La persona voluntaria debe explicar a la entidad cuáles son sus expectativas, y también a la inversa, para conocer qué se espera recíprocamente .

La correcta gestión de estas dinámicas no es una tarea fácil. Requiere preparación, formación, capacidades y habilidades personales. En la práctica diaria con el voluntariado tienes que tener en cuenta la diversidad de factores que motivan o que desmotivan.

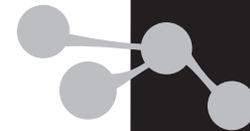
### Factores que motivan<sup>9</sup>

- Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar
- Proporcionar reconocimientos y valoraciones
- Facilitar tareas que incrementan la responsabilidad y la libertad
- Animar y favorecer la creatividad
- Involucrar a las personas voluntarias en la solución de los problemas
- Ayudar al desarrollo de habilidades personales
- Indicar como el trabajo de la persona voluntaria contribuye al logro de los objetivos de la organización
- Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo
- Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente
- *Feed-back* continuo sobre la Acción Voluntaria

### Factores que desmotivan

- Fuerte crítica hacia el trabajo
- Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos
- Supervisión de las tareas no adecuada
- No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas
- Adoptar decisiones unilaterales
- No estar dispuesto/a a aceptar nuevas ideas
- Ocultar la verdad
- No dar elogios por el trabajo bien realizado
- Asignar trabajos aburridos o tediosos
- Falta de reconocimientos
- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles
- Sentimiento de no formar parte del equipo

<sup>9</sup> Adaptación de PABLO NAVAJO de Oldham, G: "The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators". Organiz. Behaviour Human Performance, nº 15, 1976



¿Son todas las motivaciones del voluntariado iguales? ¿Se mantienen inamovibles a largo de la Acción Voluntaria?

Sin duda, las motivaciones del voluntariado van cambiando con el desarrollo de la Acción Voluntaria. La comunicación constante entre los equipos humanos es necesaria para detectar estos cambios y plantear acciones motivadoras. Si relacionamos los momentos de la vida del voluntariado con la entidad podemos detectar tres tipos de motivaciones:

- Motivaciones de contacto con la entidad: Hacen que la persona decida colaborar como voluntaria en una organización y son de tipo impulsivo y poco racional normalmente. Por ejemplo, el vínculo con un ideal colectivo, interés personal, etc.
- Motivaciones de pertenencia a la entidad: Son posteriores a la vinculación en la Acción Voluntaria. La satisfacción por pertenecer a una organización, la identificación con los ideales de la organización, el sentimiento de aprendizaje, etc.
- Motivaciones de permanencia en la entidad: Son las que hacen que el voluntariado continúe en la organización y se integre. Por ejemplo, el acceso a la toma de decisiones de la organización, la promoción en el grupo de voluntariado, el aumento de responsabilidades y funciones en las actividades.

### 3.3. La Comunicación

Comunicar es transmitir, informar y dar a conocer. La comunicación es un pilar fundamental en la motivación, participación y evaluación de las personas voluntarias y es un elemento básico del trabajo en equipo en toda entidad.

Como responsable de voluntariado has de tener presente la importancia de:

- Garantizar la transparencia de la información.
- Identificar cuál es la información necesaria para cada colectivo.
- Definir y diseñar los mecanismos de comunicación: asamblea anual, reuniones informativas del equipo directivo, distribución de boletín informático, comisiones de reflexión-acción sobre aspectos concretos, etc.
- Valorar la importancia de la comunicación no verbal: el tono de voz, la expresión de la cara, los movimientos que realiza, etc.

La comunicación está presente en todos los aspectos de la organización social y toma un papel todavía más importante en la relación entre personas. De como sea la comunicación entre las personas de una entidad y entre las diversas entidades que trabajan en red dependerán las relaciones entre ellos/as, el trabajo en equipo, la forma de resolver los conflictos, las posibilidades de mejora, etc.

La comunicación la podemos diferenciar entre varios tipos según el criterio que tomemos

Según los agentes/personas entre los que se dé:

- Interna. La finalidad de este tipo de comunicación es la de transmitir la cultura de la organización: la misión, los objetivos, los planes de trabajo, las actividades, las estrategias, etc. para que todas las personas conozcan, participen y se integren en dicha cultura.
- Externa. Ésta pone en relación con la entidad con otras entidades miembros de la red o con otros agentes diversos.

Según la dirección de la información:

- Ascendente. La que permite que sugerencias, dificultades, aportaciones, expectativas y vivencias de las personas voluntarias lleguen a los coordinadores/as responsables de la entidad.
- Descendente. La comunicación de los directivos y responsables hacia el resto de personas. Esta comunicación debe estar basada en la confianza, el apoyo y la ayuda.
- Lateral. Comunicación que favorece el intercambio de información entre las diversas áreas técnicas de la entidad y las diferentes personas. Esta comunicación es fundamental para contribuir a que la persona voluntaria tome conciencia y conozca la organización global de la entidad y no esté sólo restringida a su área/sector de acción/departamento.

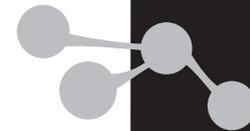
Ten en cuenta que una faceta en tu papel de responsable de voluntariado es favorecer estos tres tipos de comunicación a la vez. En la medida que la persona voluntaria va conociendo los objetivos generales de la entidad y su dirección política (comunicación descendente), transmite sus inquietudes a otros voluntarios/as (comunicación lateral) y ella misma comunica todo lo que piensa a sus responsables, se va llevando mejor con los demás, se siente más segura y, por lo tanto, más motivada (comunicación ascendente).

#### Factores condicionantes de la comunicación <sup>10</sup>

La comunicación no es sólo un proceso complejo sino que también es *delicado*. La función del responsable de voluntariado es tener presente los elementos que pueden dificultar el proceso de transmisión. A continuación, te presentamos algunas ideas erróneas sobre la comunicación...

- La comunicación se produce de forma natural y surge de manera espontánea. La comunicación requiere voluntad, capacidad y esfuerzo. A veces nos resulta difícil comunicar los que sentimos, experimentamos, opinamos.*
- La comunicación entre personas es un proceso sencillo en el que coinciden las mentes. La comunicación no es sólo de las ideas y no se basa sólo en las palabras. Se comunica mucho más con el cuerpo, con las posturas, con el tono de voz, con las miradas, etc.*
- Sabemos lo que las otras personas quieren decir y las otras personas captan lo que queremos expresar. Es necesario comprobar que las personas han captado lo que realmente queríamos comunicar y si nos hemos expresado correctamente, ¡nos ahorraremos muchos malos entendidos!*

<sup>10</sup> EQUIPO CLAVES. Gestión participativa de las asociaciones. Madrid: Editorial Popular, 1994



## Otros elementos a tener en cuenta

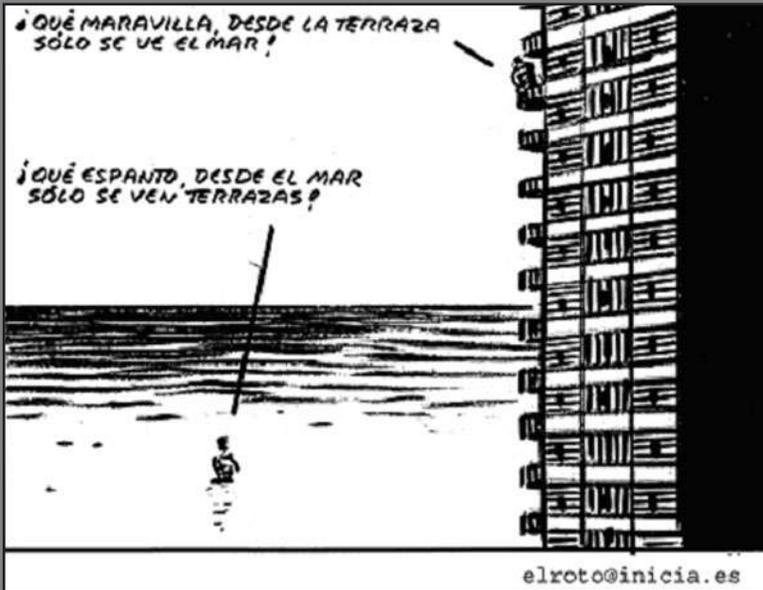
- el lugar o espacio en el que se desarrolla la comunicación (ruidos, formalidad, interferencias, etc.)
- el medio y el soporte de la comunicación (hablado, escrito, teléfono, etc.)
- el tiempo dedicado
- la posición de las personas que transmiten y de las que reciben el mensaje
- conocimiento del tema sobre el que se informa
- la atracción interpersonal
- la capacidad individual de comprensión y la capacidad didáctica de explicación

## Pistas para fortalecer la comunicación

- Considerar la comunicación como un requisito fundamental para la participación del voluntariado
- Establecer en la relación con el voluntariado canales de comunicación precisos, conocidos por todas las personas, en los que quedan claros los contenidos, los funciones y los interlocutores/as
- Revisar regularmente el funcionamiento de estos canales
- Contrastar periódicamente las informaciones a fin de comprobar que existe una transmisión eficaz y correcta
- Incentivar la formación para la comunicación asociativa y personal
- Comprobar que la información transmitida es útil para las personas voluntarias
- Reforzar el clima de confianza, de empatía y de conocimiento interpersonal entre todas las personas de la entidad y/o red

## actividad 7

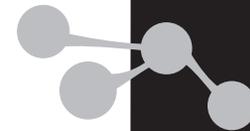
Viñeta: El lugar de la comunicación



© Autor: EL ROTO

Reflexiona:

- ¿Qué crees que quiere poner de relieve el autor con esta imagen?
- Las dos personas viven la misma situación pero ¿el punto de vista es el mismo?
- ¿Afecta el punto de vista inicial, nuestras experiencias, al modo como entendemos los mensajes?
- ¿El mismo mensaje es entendido por todos igual?



### 3.4. La Participación

Es necesario entender la participación como algo más que la mera asistencia o la presencia de equipos de voluntarios/as en la entidad... Participar es formar parte, implicarse...

“Participar en las diferentes redes significa asumir una nueva concepción del trabajo dentro de la propia organización; significa que todos sus miembros se sientan parte de la red y a la vez la sientan como propia, en aras de un bien común.

El trabajo en red significa aunar esfuerzos en la consecución de un proyecto colectivo. Las redes de voluntariado no son parcelas de poder, son espacios de participación activa.”

Conclusiones 8º Congreso Estatal de Voluntariado Noviembre y Diciembre 2005.

Trabajar para asociaciones y/o redes de entidades participativas implica fomentar la intervención de la persona voluntaria de manera activa tanto en el funcionamiento de la entidad como en la resolución de los problemas y de las necesidades del entorno social. En este sentido, la participación se entiende en una doble dirección:

- a. Hacia la organización participando en su desarrollo y en el proyecto de la misma.
- a. Hacia la comunidad en la que se concreta la Acción Voluntaria.

Es necesario que, desde el momento inicial de la incorporación del voluntariado a la entidad, conozca las posibilidades que tiene de participación y el compromiso que como miembro activo adquiere respecto al desarrollo de la acción y los objetivos de la organización.

Son muchos los beneficios de la participación del voluntariado

- implicación en la misión de la entidad
- identificación con las acciones
- responsabilización con la tarea
- desarrollo y crecimiento personal
- incremento de la motivación
- reconocimiento del voluntariado
- fortalecimiento de la vida asociativa
- cohesión interna entre las personas

Coordinador/a...  
¡A participar se aprende!...  
¡La participación no se improvisa!...

## Estrategias para la acción

¿Cómo podemos promover la participación en la actividad?

- Organizando grupos de trabajo
- Definiendo coordinadores referentes para las personas voluntarias en sus actividades
- Delegando responsabilidades respecto a la actividad que desarrollan
- Apoyando la formulación de propuestas
- Implicándolos en el diseño de los programas y proyectos
- Estableciendo reuniones periódicas para evaluar su actividad
- Transmitiendo información sobre el resultado de la actividad
- Conociendo el grado de satisfacción de las personas voluntarias
- Reconociendo pública y periódicamente sus aportaciones

¿Cómo evaluamos el grado de participación del voluntariado?

- Número de asistentes a las convocatorias
- Número y valoración de reuniones informativas periódicas
- Asistencia y participación a acciones puntuales
- Número de personas y grado de continuidad en la preparación de actividades, etc.
- Implicación y compromiso del voluntariado en tareas que no le han sido asignadas
- Interés de la persona voluntaria ante las actividades de la entidad
- Búsqueda de contactos o reuniones informales con la persona responsable de voluntariado con el objeto de mejorar su Acción Voluntaria

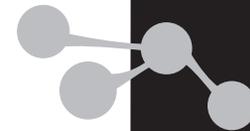
**DELEGACIÓN:** Estrategia de fomento de la participación de las personas voluntarias mediante el traspaso o asignación de nuevas tareas, generando mayor autonomía y mostrando confianza hacia la persona voluntaria.

- transmite responsabilidades
- comparte proyectos e ilusiones
- permite aprender mediante el método de ensayo-error-ensayo
- debe ir acompañada de seguimiento, supervisión y evaluación

Para impulsar la participación del voluntariado en las acciones concretas que tenga asignadas es importante...

- Promover la constitución de grupos de actividad para cada programa que llevemos a cabo.
- Disponer de espacios físicos para reunir al voluntariado.
- Promover en el voluntariado la adquisición de funciones concretas que estén relacionadas con su participación en la actividad.
- Promover la rotación de responsabilidades.
- Incorporar sus propuestas, valoraciones y aportaciones.
- Potenciar la formación para la participación.
- Establecer sistemas para la creación de nuevos proyectos y el seguimiento de los que ya funcionan.

La participación del voluntariado no se puede dejar a la informalidad ni a la casualidad. Debe estar reflexionada y programada en los diversos itinerarios formativos del voluntariado en la entidad y, gracias a esta planificación formal, será posible su evaluación.



## El fomento de la participación por parte del responsable de voluntariado

La persona responsable del voluntariado plasma su propia personalidad, su grado de madurez, sus conocimientos y su experiencia adquirida en la manera en que desarrolla la tarea de seguimiento de las personas voluntarias. En esta tarea, el fomento de la participación de las personas en la entidad y en el seno del equipo es fundamental.

Es muy importante que como coordinador/a te plantees cuál es tu propio estilo de trabajo y si se acerca al deseado.

### 3.5. La Evaluación

La evaluación es una acción fundamental para el correcto desarrollo de la organización y del equipo humano. Evaluar nos permite verificar y corregir las actividades así como apoyar a las personas voluntarias. Estas personas reciben de la persona responsable de voluntariado y de la entidad aportaciones que orienten su esfuerzo y su implicación.

La evaluación ayuda a avanzar y a mejorar la acción de compromiso social del voluntariado. Nos ayuda a aprender para el futuro.

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

La evaluación tiene que ayudar a<sup>11</sup>:

- analizar lo realizado
- criticar constructivamente el trabajo
- dialogar con el equipo humano
- aceptar los puntos débiles y los puntos fuertes
- proponer mejoras y propuestas alternativas
- aprender de la experiencia

La evaluación no tiene que ayudar a:

- eludir la realidad
- criticar a las personas
- negar las propias responsabilidades
- defender a toda costa lo realizado
- “un ajuste de cuentas”

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

<sup>11</sup> Fundación Luis Vives. *Manual de Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas.*

Guía para la persona responsable de voluntariado que realiza acciones de evaluación:

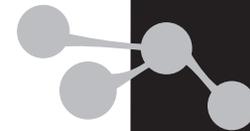
- Es importante definir un tiempo y un espacio para la evaluación.
- Las personas deben conocer con suficiente antelación: el lugar, la fecha, la hora y el contenido de lo que se evaluará
- Al inicio de la acción se debe recordar el objetivo y el contenido de la evaluación
- Las técnicas que se utilizarán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

Tipos de evaluación

Existen diferentes tipos de evaluación según el contenido de lo que nos interese valorar:

- a. Inicial. La que nos permite conocer la situación de partida, la situación real.
- b. Continua. Se ha de realizar a lo largo de un proceso formativo, acción o actividad voluntaria o proyecto. Sirve para orientar la intervención educativa y/o del responsable de voluntariado.
- c. Formativa. La finalidad principal es indicar cuál es la evolución del voluntariado y de su acción, de manera que se pueda orientar el proceso educativo o de seguimiento y acompañamiento por parte del responsable de voluntariado.
- d. Sumativa. Ofrece información sobre el grado de consecución de lo que hemos pretendido conseguir con la intervención educativa.
- e. Criterial. Evaluamos el proceso y progreso del voluntariado respecto a su punto de partida y no frente a unos estándares impuestos.
- f. Normativa. Tomamos como referencia la norma obtenida en comparación con las otras personas voluntarias de la entidad, con el objeto de evaluar el rendimiento, la eficiencia y eficacia de una persona o de un grupo de voluntariado.

Según el momento del proceso en el que os encontréis, es necesario aplicar una u otra.



## 4. Bibliografía

AGUILAR M<sup>a</sup>. J. *Cómo animar un grupo*. Madrid: Editorial CCS, 2000.

ARANGUREN GONZALO, L. *Los itinerarios educativos del voluntariado*. (Colección A Fuego Lento). Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (Colección A Fuego Lento), 2002.

BERNAL, A. (coord.) *El Voluntariado: educación para la participación social*. Barcelona: Ariel, 2002.

CEMBRANOS, F. Y MEDINA J. A. *Grupos Inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Editorial Popular, 2003.

CHACON, F. *Gestión del voluntariado*. Madrid: Editorial Síntesis, 2002

DIAZ HERNANDEZ, M.A. *Motivaciones de la persona voluntaria. El compromiso inicial*. (Colección A fuego Lento, Num. 2). Madrid: Plataforma del voluntariado de España. (2002)

ESTEVE, G. *Formación del Voluntariado, animadores. Métodos y propuestas*. Madrid: Editorial CCS, 2004.

FUNDACIO PERE TARRÉS. *Voluntariado, selección, acogida y acompañamiento de voluntarios*. Barcelona: Fundación Pere Tarrés, 2002

LAVIÑA, Carmen. *Sociedad de la información y voluntariado*. (Colección a Fuego Lento, núm. 8), Madrid: Plataforma del Voluntariado de España, 2003.

"Guía didáctica de educación para la participación. Recursos para la participación a través de las asociaciones". Fundación EDE

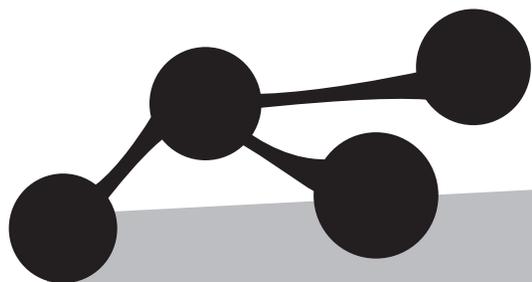
VVAA. *Carpeta didáctica de educación para la participación*. Madrid: Consejo de la Juventud y Fundación EDE, 2001.

### Páginas *web* de interés:

Sobre plan de comunicación.  
<http://www.solucionesong.org>

Sobre notas de prensa  
<http://www.noticias.com/articulo>



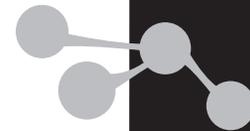


# Unidad 4

## Planificación de actividades y proyectos

Introducción.....	119
1. Del análisis a la acción.....	120
1.1. Fases de un proyecto.....	120
1.2. Componentes de la planificación estratégica.....	127
1.3. Desarrollo de actividades y servicios.....	137
1.4. Seguimiento y evaluación de actividades.....	141
2. Aspectos de la gestión interna.....	145
2.1. Ciclo de vida de una organización.....	145
2.2. Dirección de los equipos.....	151
2.3. Comunicación.....	154
2.4. Gestión económica.....	161
2.5. Financiación.....	168
3. Bibliografía.....	175





## Introducción

Como responsable de voluntariado de tu entidad, puede que no trabajes directamente en temas de gestión como puede ser el diseño de proyectos, la planificación, la evaluación, etc. Tu actividad se centra principalmente en el trabajo en equipo con personas. Sin embargo, la coordinación de la intervención de las personas voluntarias, exige conocer aspectos de gestión básica, que se plantean en el día a día de la entidad. La gestión, la eficacia y la eficiencia son fundamentales como ejes de nuestro trabajo, en un entorno cada vez más exigente en cuanto a la transparencia de la gestión interna y externa, y la rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados en función de los recursos invertidos.

De alguna manera, es importante reconocer el valor en términos de recursos que el voluntariado aporta, es necesario cubrir las fases de un proyecto, como por ejemplo recoger los objetivos de los proyectos que van a ser implementados por voluntariado, y es esencial por tanto, evaluar si el programa de voluntariado está funcionando de forma satisfactoria y es coherente con los objetivos de la entidad y con su misión.

Te ofrecemos unos recursos que pueden ser útiles para enfocar la gestión de tu equipo. La cultura de la gestión con calidad va calando en el sector social y es importante que tu organización no pierda el tren.

El trabajo con personas merece la mayor calidad posible, que se refleja en los diversos sistemas implementados, procedimientos, control y seguimiento de la Acción Voluntaria.

### Contenidos:

- Momentos de un proyecto
- El concepto de planificación, seguimientos y evaluación
- Los componentes de la planificación estratégica
- Ciclo de vida en una organización
- Plan de Comunicación
- Papel y funciones de dirección
- Plan de financiación

### Objetivos:

- Conocer los pasos para desarrollar una acción de voluntariado con su planteamiento estratégico.
- Profundizar en la metodología de proyectos y sus conceptos.
- Reflexionar sobre la aplicación del concepto de ciclos de vida en la entidad de pertenencia.
- Desarrollar el procedimiento y utilidad de un plan de comunicación y financiación en la entidad.

# 1. Del análisis a la acción

## 1.1. Fases de un proyecto

### Introducción

Cualquier institución o grupo humano necesita de un plan de acción o un proyecto más o menos formalizado, consensuado o no, rígido o modificable, etc. La gestión mediante proyectos es una respuesta elaborada a los problemas de la organización, representa un intento para ordenar la realidad y surge como respuesta al modelo de gestión basado en la improvisación. La elaboración y desarrollo de planes y proyectos en las entidades significa introducir criterios de economía y de racionalidad. Los proyectos ayudan a clarificar las opciones ideológicas, a definir a la organización y a facilitar la coordinación interna.

Al hablar de proyectos hay que considerar su relación con el marco organizativo de la entidad, siendo estos el último peldaño de un proceso de reflexión y acción al que está sometida constantemente nuestra organización. Los proyectos parten de la visión estratégica de la entidad, entendiendo por estratégico el tener una visión global de la organización y su entorno, y una perspectiva temporal amplia.

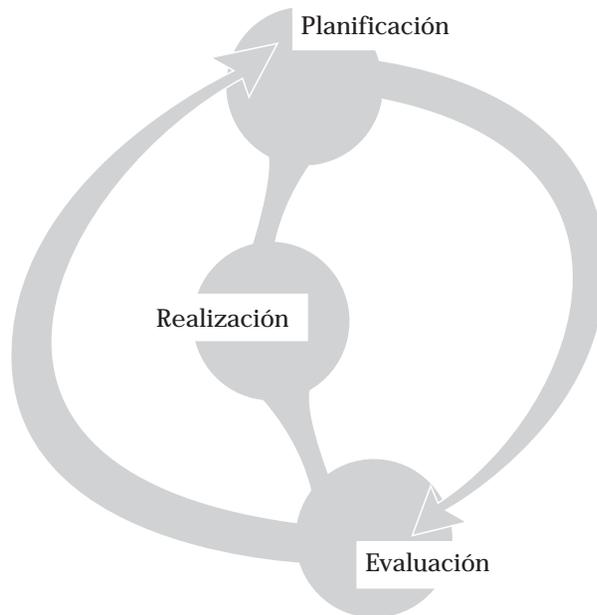
Entender la dinámica y el ciclo de un proyecto es un elemento imprescindible para todas las personas de la entidad (personas responsables de voluntariado y personas voluntarias) puesto que ésta es la forma más coherente y eficaz de trabajar por parte de las organizaciones. Así, cuantas más personas conozcan los proyectos sobre los que trabajan, más se implicarán en la consecución de sus objetivos.

En este primer apartado se presenta el proceso que da lugar a la formulación de un proyecto y como se enmarca en el proceso de planificación estratégica de la organización.



## Momentos de un proyecto

Todo proyecto consta de tres momentos:



Este esquema es útil tanto para la intervención como para la gestión.

Los tres momentos o etapas son igual de importantes en el conjunto del proceso. A pesar de ello, se da cierta tendencia en las entidades a dedicar mucho esfuerzo a estudiar y ofrecer directrices para la planificación, dejando en segundo plano la ejecución y evaluación. La premura del día a día hace, a veces, que no tengamos en mente los acuerdos tomados durante la planificación; y la evaluación suele ser la gran olvidada.

Es importante ver que los tres momentos son esenciales y se refuerzan entre ellos:

- A mejor planificación, más agilidad en la realización.
- A mejor claridad en la realización, más fácil la evaluación.
- A evaluación más completa, más fácil la posterior planificación.

## Concepto de planificación, seguimiento y evaluación

La realización de proyectos implica la necesidad de programar una serie de fases que nos permita conseguir los resultados esperados. Una propuesta sencilla y explícita para definir el contenido y el proceso de elaboración de un proyecto es el llamado “modelo de las 9 preguntas” que expresa las decisiones que desde el proyecto se han de tomar:

### a. Planificación

Momento para la toma de decisiones. A partir de establecer los valores que se defienden y de la recopilación y búsqueda de información, se concreta cuáles serán las opciones que se toman.

El paso previo en la Planificación tendría que ser la elaboración del Anteproyecto. Es previo a la realización de lo que podemos entender propiamente como proyecto. Corresponde al análisis de la realidad de nuestro entorno. La combinación de las necesidades observadas y los valores de la entidad determinaran las finalidades del proyecto que se reflejan en forma de objetivos generales.

La planificación puede tener diferentes niveles de concreción:

- Cuando se formulan los planteamientos generales de la organización con la mirada puesta en el largo plazo, se llama estratégica.
- Cuando se detalla el contenido y requerimientos de la actividad o servicio, se llama operativa.
- Cuando se concretan las tareas, responsables de la ejecución y la temporalización, se llama plan de trabajo.

### Modelo de las nueve preguntas

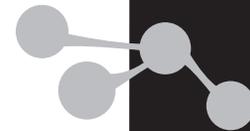
- 1 ¿POR QUÉ se actuará?
- 2 ¿QUÉ se quiere hacer?
- 3 ¿A QUIÉN se dirige la acción?
- 4 ¿CÓMO se hará?
- 5 ¿CON QUIÉN se cuenta?
- 6 ¿CON QUÉ se realizará la acción?
- 7 ¿CUÁNDO se llevará a término?
- 8 ¿DÓNDE se hará?
- 9 ¿CÓMO se evaluará?

Durante la planificación se articulan y prevén todos los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. Define los ejes de acción, opta por un modelo organizativo, analiza los recursos disponibles, establece relaciones, busca financiación y programa la evaluación. Prevé su administración y control (organización, dirección, coordinación, control, etc.).

Realizar la planificación de manera sistemática sirve para:

- Compartir ideas sobre la organización
- Establecer prioridades
- Incrementar la conciencia de grupo
- Optimizar recursos
- Poder medir éxitos
- Disponer de una herramienta para el aprendizaje
- Concretar las formas de acción
- Afrontar los procesos de cambio

La duración, equipo y metodología para concretar la planificación son muy diversos. Dependen de la entidad, del proyecto concreto, de las personas, entre otros. El criterio para conocer una buena práctica de planificación es que ésta sea adaptada a cada situación: que permita optimizar recursos, que cohesionen el grupo y que ofrezca indicaciones para la realización más tranquila y segura.



## b. Realización

Se trata del momento en el cual se llevan a cabo las tareas definidas en la planificación. La ejecución de los pasos necesarios para que las diversas actividades: acompañar personas mayores, enseñar un oficio, hacer unas colonias o salidas con jóvenes, acoger a personas sin techo o dar charlas para mujeres, sean una realidad.

Para que estas actividades y otras muchas sean posibles, es preciso haber pensado en los aspectos de la actividad y prever las acciones de gestión (dirección de equipos, financiación y control económico).

Tenemos que tener presente que en el momento de planificar no se dispone de todos los detalles e información necesaria para la realización, que se irán conociendo a medida que avance su puesta en práctica. La nueva información obtenida mediante la ejecución nos servirá para introducir algunas modificaciones o retoques en el planteamiento inicial.

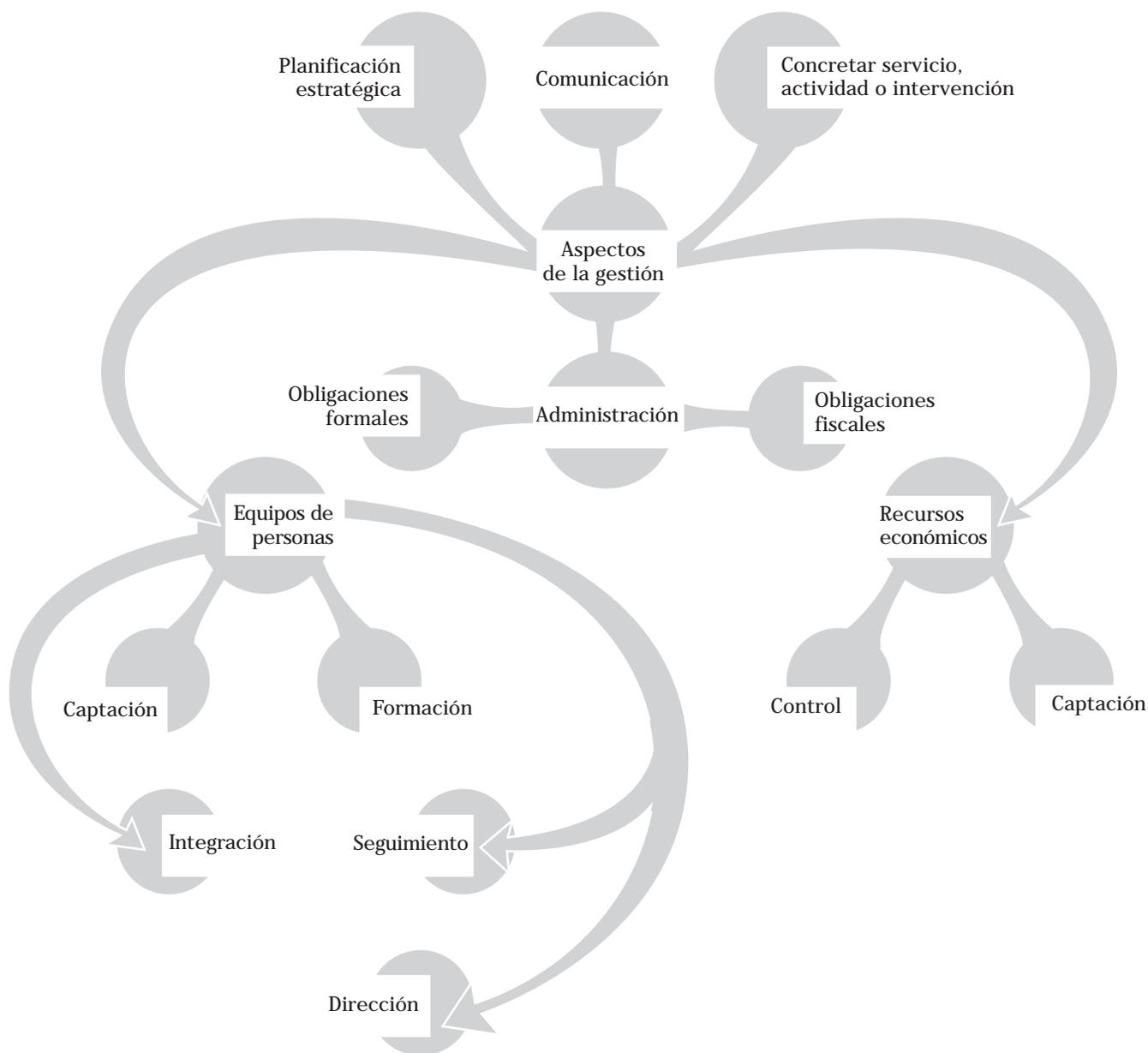
La realización no es únicamente poner en práctica la planificación de manera mecánica, se trata de completar y ajustar el planteamiento inicial a los aprendizajes que vayamos haciendo. A esta función se llama seguimiento (en inglés, *monitoring*).

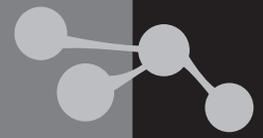
## c. Evaluación

Momento de dar valor a la tarea hecha una vez concluida la realización. La evaluación es un proyecto en sí mismo, que se tiene que plantear en el momento de la planificación. La evaluación es el momento de recoger el aprendizaje, compartir la experiencia, de contrastar, de hacer una valoración a una tarea hecha. La evaluación mira al pasado pensando en el futuro. La evaluación puede ser muy compleja o muy simple, lo importante es que sea útil para la toma de decisiones en proyectos futuros y sea una base para la mejora de los proyectos.

Los conceptos de planificación permiten disponer de indicaciones para facilitar el establecimiento de prioridades y concretar una ruta que haga realidad nuestros objetivos. Lo más importante es utilizar las ideas para avanzar. No se trata de un procedimiento en el sentido de unos pasos concretos y preestablecidos a seguir para llegar a un lugar determinado, sino de un proceso o camino que se descubre a medida que se va avanzando.

Para desarrollar un proyecto en el marco organizativo, hace falta cuidar las funciones de la gestión, éstas son:





## actividad 1

### Texto para la reflexión

#### Comentarios sobre la terminología

Al hacer referencia a las entidades de voluntariado, encontramos que se utiliza diversidad de términos. Muchas veces estos confunden más que no aclaran. Esta situación se da por el hecho de que a pesar de que hay un amplio acuerdo sobre la existencia de un espacio diferenciado del mercado, la familia y el Estado, hay mucha discusión sobre las características y límites de la organización que forman el tercer sector. Se trata, según algunos autores de un espacio difuso entre la esfera pública y la privada. Se trata de un fenómeno social, que toma diferentes características según la perspectiva que es observada. Este conjunto de organizaciones recibe multitud de nombres. De hecho esta variedad de terminología nos habla de la complejidad del sector y de la riqueza de puntos de vista.

Si se toma un punto de vista economicista, hablaremos del sector no lucrativo, no ganancial o de economía social. Si se toma un punto de vista más político, se habla de organizaciones no gubernamentales, del sector independiente, informal, *third-party government*, para *government*, *the commons*, *shadow government*, privado social, organizaciones al servicio del progreso humano o *wach dogs organizations*, si se toma un enfoque sociológico, se habla de asociacionismo, *community based*, tercer sector, capital social, tercera dimensión, sociedad civil, iniciativa social, *non-statutory sector*, *grassroots*, *charity*, sistema intermediario o organizaciones de mediación; si hacemos énfasis en la topología de los recursos humanos, hablamos de organizaciones de voluntariado, altruistas, solidarias, comunitarias, *people's organizations*, *membership support organizations*, de base, populares o ciudadanas y, finalmente, si se toma el estatus fiscal, se habla de *tax exempt*. Cada nombre refleja donde se pone el énfasis o el enfoque disciplinario.

- ¿Qué características hacen que las entidades de voluntariado sean específicas?
- ¿Cuáles son los dilemas que estos generan?

## Solucionario

Las características comunes serían:

- Estar formalmente constituidas

*Dilemas:* Posible exclusión de entidades informales que están haciendo una contribución social importante.

- Tener un funcionamiento autónomo del Gobierno.

*Dilemas:* El concepto de autonomía no está definido y tiene límites difusos. La realidad muestra que todas las entidades tienen, en un grado u otro, una relación con los departamentos de la administración pública. En algunos casos esta relación puede ser bastante intensa. El criterio que marca la línea a partir de la cual una organización deja de ser autónoma no siempre es evidente. ¿Hasta qué punto la dependencia económica es un condicionante?

- No tener finalidad lucrativa.

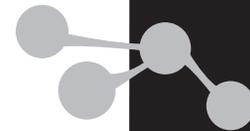
*Dilemas:* La generación de beneficios no está considerada como un criterio importante. En la práctica el financiamiento tiene mucha importancia. Hay organizaciones que cambian su actividad en función de las fuentes de financiación. Se trata de organizaciones que disponen de mecanismos de participación y de democracia interna.

*Dilemas:* Esta participación hace referencia a la implicación de los trabajadores, voluntariado, asociados y, a veces, de los usuarios en los órganos de gobierno. Es difícil definir y medir este criterio, pues tienen diversos matices. Dificultad de tener acceso a la información sobre el funcionamiento de los sistemas internos. Muchas veces la participación es más formal que real.

- La presencia, en un grado u otro, de voluntariado.

*Dilemas:* Para algunos autores se trata del elemento esencial y más distintivo, pero no todas las entidades tienen Voluntariado.

Trabajan en los ámbitos de la salud, cultura, medio ambiente, educación, el bienestar, tiempo libre, deporte o acción social con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los asociados y de la sociedad en general. El objetivo es el beneficio de la comunidad y la satisfacción de necesidades colectivas.



## 1.2. Componentes de la planificación estratégica

### Introducción

Tal y como se comentó en el apartado anterior los proyectos forman parte de un todo más amplio que es la visión global de la entidad. En ésta se combina pasado, presente y futuro; lo subjetivo con lo objetivo; la organización y su contexto.

Así, al implementar un proceso de planificación estratégica debemos formularnos las siguientes preguntas: ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿qué creemos?, ¿que queremos?, ¿qué tenemos?, ¿cuáles son nuestras debilidades y fortalezas? y ¿qué oportunidades y amenazas nos depara la realidad?

El objetivo de este ejercicio reflexivo que constituye la planificación estratégica es el establecimiento de líneas estratégicas, que darán lugar a proyectos, para el cumplimiento de los metaobjetivos de la entidad.

La relación del voluntariado con esta planificación se encuentra en tanto constituye una necesidad el conocimiento y participación en ésta del voluntariado, así como un elemento muy importante a tener en cuenta en nuestro análisis ¿constituye el voluntariado una fortaleza o una debilidad? o ¿de cara a nuestras estrategias de futuro necesitamos un perfil de voluntariado diferente?

## Introducción al pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico introduce una perspectiva fundamental para la gestión de las entidades. Ante la pregunta: “¿cómo podemos hacer mejor aquello que hacemos?”, el pensamiento estratégico podría sintetizarse en una pregunta: “¿estamos haciendo aquello que tenemos que hacer?”.

Para responder a esta pregunta tenemos que tener en cuenta los siguientes principios:

- a. tener clara la finalidad de la organización (saber quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos - la misión de la organización-) y sobre todo, hacia dónde queremos ir, la visión, el “proyecto de vida” de la organización.
- b. entender y anticipar el futuro. Estar pendiente de las características y condicionantes del entorno en que actúa la organización y desarrollar un sentido profundo de las tendencias de los cambios sociales, culturales, políticos ... que se producen, especialmente aquellos que pueden facilitar (oportunidades) o dificultar a la organización (amenazas) conseguir sus objetivos.
- c. ser creativo en desarrollar respuestas efectivas para afrontar este futuro a partir de los recursos de la propia organización.

## Concepto de planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso sistemático dirigido a producir decisiones para definir y orientar el futuro de la organización y determinar las acciones reales para llegar a este futuro.

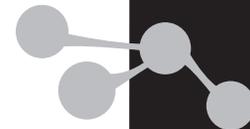
Las características principales de un proceso de planificación estratégica son:

- a. Un proceso sistemático: la planificación estratégica se desarrolla en fases que tienen como objetivo que la organización reflexione y decida sobre una serie de cuestiones desde el análisis de la información sobre la propia organización y del entorno en el que actúa.
- b. Dirigido a producir decisiones: es un instrumento de dirección. Finalmente, el plan es un conjunto de decisiones sobre el qué hacer, por qué y cómo. Implica opciones.
- c. Sobre el futuro de la organización: la planificación estratégica determina un marco de referencia para la organización a largo plazo (el futuro deseado).
- d. Y las acciones reales para llegar a este futuro: define las acciones que hay que emprender en el presente para construir este futuro.

## Antes de realizar la planificación

El proceso de la planificación requiere unas condiciones. Hace falta prever:

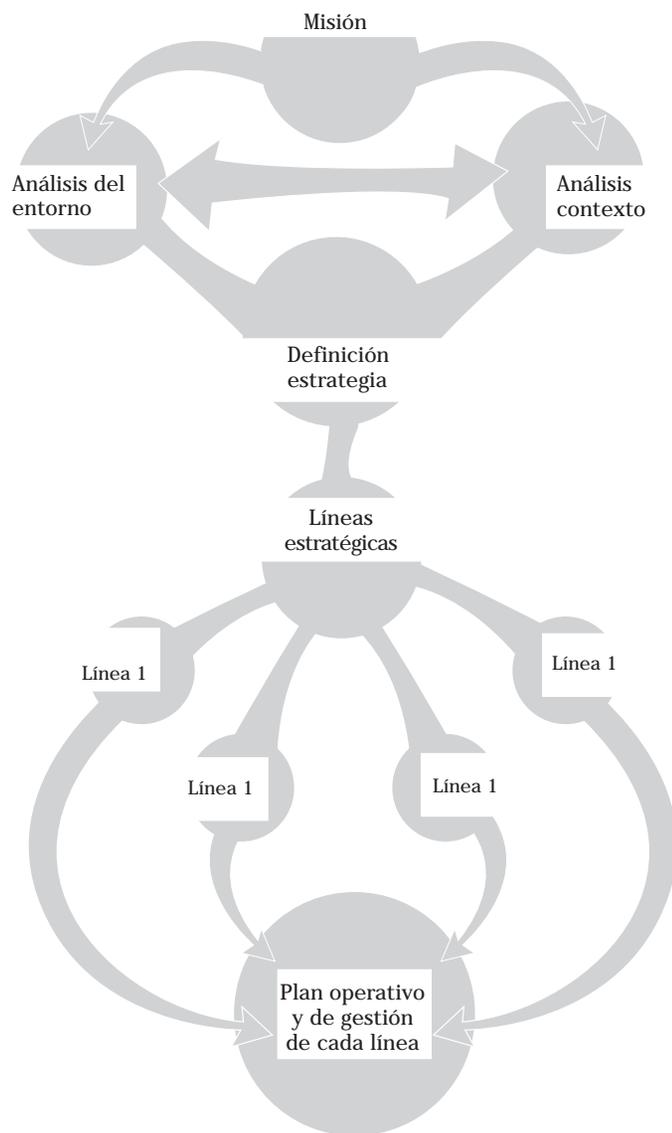
1. ¿Quién dirigirá el proceso de planificación estratégica?
2. ¿Quién formará el equipo de planificación?
3. ¿Qué recursos destinaremos?
4. Las tareas a realizar: búsqueda y análisis de información.
5. El calendario de sesiones. Documentación. Espacio y logística.



## Pasos planificación estratégica

El sentido de la planificación estratégica es el de situar la organización en el entorno y definir cuál es la razón de ser y el sentido del proyecto organizativo.

No existe ninguna fórmula que asegure una buena definición estratégica, se trata de un proceso intuitivo que se apoya en la ordenación de la información disponible. Este proceso contiene diferentes fases:



La Planificación estratégica consta de las siguientes etapas:

- Definición de la misión
- Estudio de la realidad del entorno
- Análisis de la organización
- Definición de la estrategia
- Concertación de las líneas estratégicas concretas

Las tres primeras tareas se van elaborando de manera simultánea, de manera que se refuerzan y al avanzar en una permite su concreción.

Hay muchos modelos para organizar el proceso de las decisiones estratégicas. El elemento esencial es que sirvan para ordenar la información y sean un soporte para la toma ordenada de decisiones.

### a. Definición de la misión

Momento de definir cuál es la razón de ser. Concretar cuales son los valores que defendemos como entidad y concretar qué se quiere conseguir a medio y largo plazo. Concretar qué es aquello que nos distingue y marcará el éxito de nuestro trabajo.

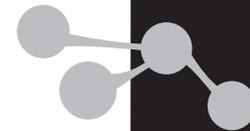
Es importante que estos aspectos se concreten a partir del debate interno y a ser posible que se escriban los acuerdos, de manera que podamos hacer referencia al cabo de un tiempo y facilitar la construcción conjunta de los aspectos esenciales para las entidades.

¿Cuál es el sentido de la organización?

La misión se compone de tres elementos básicos: el propósito, la actividad y los valores.

- El propósito, describe el resultado final que la organización pretende conseguir, cuál es su finalidad última. Para definir su propósito una entidad tiene que plantearse: qué problema central quiere atender y qué futuro ideal se imagina (Visión).
- La actividad, describe la manera como la organización quiere conseguir este resultado, es decir, qué actividades, servicios, proyectos utilizaremos para conseguir estas finalidades.
- Valores, describe los principios y creencias que guían la actuación de la organización. La articulación de estos valores ha de construirse en torno a dos elementos básicos, las creencias y las asunciones. Los valores no han de estar explícitamente recogidos en la misión organizativa, pero forman parte de ella y es necesario que sean compartidos por la organización.

La suma del propósito, las actividades y los valores es lo que constituirá finalmente la misión organizativa. Esta misión, que no hace falta que explicita todos los elementos, es revisable durante el proceso de planificación, pero una vez definida tendrá que garantizarse su validez por un período de tiempo determinado. La misión, conjuntamente con las prioridades estratégicas, será la guía que orientará las decisiones organizativas.



## Algunos ejemplos de definición de misión

### Médicos Sin Fronteras

“Es una organización médica internacional de acción humanitaria que aporta ayuda a las víctimas de catástrofes de origen natural o humano y de conflictos armados, sin ninguna discriminación de raza, sexo, religión, filosofía y política”.

### Intermón Oxfam

“Es una organización no gubernamental (ONG) dedicada a la cooperación para el desarrollo, a la ayuda humanitaria que, desde 1956, trabaja conjuntamente con las personas de los países empobrecidos de América Latina, África, y Asia para que puedan ejercer su derecho a una vida digna y salgan adelante por ellos mismos”.

## b. Estudio de la realidad del entorno

Los estudios del entorno pueden ser sucintos o bien muy extensos. La cuestión esencial es que sean certeros y útiles para ir orientando la definición de la misión y la posterior concreción del plan operativo. Es un proceso destinado a recoger y analizar información con el objetivo de identificar y determinar la posible evolución de aquellos elementos del entorno que pueden afectar a la organización en el futuro y analizar su capacidad, desde una valoración de la situación actual, para afrontar estos cambios.

Se trata de concretar aquellos aspectos del entorno que:

- Condicionarán la tarea
- La facilitarán
- La dificultarán o serán obstáculos a superar
- Qué tendencias generales y sectoriales nos afectan

Posibles aspectos a tener presente, entre otros:

- Situación económica
- Situación política
- Sociedad
- Demografía
- Tecnología
- Marco laboral
- Actuaciones de otras entidades que trabajan en el mismo ámbito
- Políticas sociales de las administraciones públicas
- Ámbito de intervención



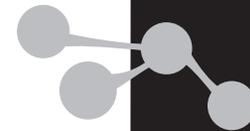
## actividad 2

---

Responder:

- En el ámbito de acción de vuestra entidad, ¿qué elementos del entorno consideráis relevantes?
- De los aspectos mencionados, ¿cuáles consideráis que van afectar de manera importante a la acción que lleváis a cabo?
- ¿Qué acciones se pueden anticipar?

Se trata de hacer una puesta en común sobre la situación del entorno de la organización. Esta información será útil durante todo el proceso.



### c. Análisis de la situación organizativa interna (análisis interno)

Hay muchas maneras de definir el concepto de organización y sus componentes. Una organización está formada por un conjunto de elementos que realizan las funciones de organizar una actividad o servicio. Existen distintas formas de comprender los elementos internos a las organizaciones, alguna de los más habituales son:

- Estructura, la distribución de funciones y tareas. Se suele representar por un organigrama.
- Estrategia actual, los planteamientos fundamentales y esenciales del sentido de las acciones a emprender.
- Las personas y las relaciones, parte clave en los proyectos de voluntariado.
- Recursos, tanto económicos como logísticos.
- Normativa interna, regulaciones como los estatutos, los reglamentos internos.
- Procesos, organización para la concreción de la intervención.
- Cultura, elementos definitorios de la manera de ser de una organización.
- Tecnología, no hace referencia sólo a la maquinaria, sino la manera de realizar la intervención y la gestión.
- Sistema de toma de decisiones.
- Sistema de información.

Este análisis se puede ordenar gráficamente a partir de dos coordenadas:

Una vez listados los cuatro grupos de información se puede hacer una reflexión de cómo aprovechar los puntos fuertes y cómo hacer frente a los puntos débiles.

Los diferentes elementos organizativos pueden ser más o menos formales y explícitos. Durante el análisis organizativo haremos referencia a todos ellos.

El objetivo del análisis de la organización es poner sobre la mesa nuestras capacidades y nuestros puntos débiles. De manera que podamos, a medida que avance el proyecto, ser conscientes de qué elementos internos tendrán que mejorar para que no sean un obstáculo para avanzar en la acción que se propone.

Las organizaciones nacen con la finalidad de facilitar el hecho de organizarse, pero se convierten, rápidamente, en seres con vida propia, con su estilo y formas específicas. Estas formas van evolucionado con el tiempo y la interacción de las personas concretas y el resultado de su actividad.

El estudio de la realidad del entorno y del análisis de la organización permite definir dónde estamos.

	Interno	Externo
Puntos fuertes		
Puntos débiles		

#### d. Definición de la estrategia

Se trata de establecer un sistema de prioridades y concretar aquellos aspectos que son clave para la organización. Estas prioridades han de permitir la toma de decisiones a niveles más concretos. Las estrategias son un conjunto de acciones que permiten a una organización conseguir resultados. Son aquellos retos principales que ha de asumir la organización para ir hacia donde quiere llegar. Estas prioridades tendrán que ser el punto de referencia sobre la base de la cual se tomarán todas las decisiones organizativas. Una vez definidas, habrá que traducirlas en objetivos concretos y cuantificables y establecer líneas de actuación para el período decidido (generalmente entre tres y cinco años) que permitan dirigirnos hacia las prioridades marcadas.

¿Dónde estamos?  
¿Dónde queremos ir?  
¿Qué temas serán fundamentales?

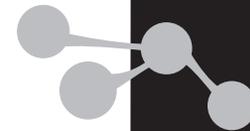
#### e. Concreción de los objetivos generales o líneas de actuación

Concretar la tipología de actividades y servicios prioritarios en el futuro. Se trata del momento de considerar qué aspectos serán claves a superar, por ejemplo, las dificultades o los puntos débiles. Podríamos decir que hay unos objetivos de servicios, los que concretan la intervención, y los instrumentales o de gestión, que permiten disponer de los soportes para avanzar en el proyecto de intervención.

A partir de este momento, se desarrollarán las diferentes líneas de actuación en una planificación operativa, que permita llegar a un plan de trabajo detallado de la intervención y de los diferentes aspectos de la gestión.

Definir cómo vamos a llegar

Los objetivos generales tienen que ser realistas, claros, ambiciosos, flexibles. En el plan de trabajo se concretarán los objetivos operativos, que tendrán que ser medibles y acotados en el tiempo.



## Ejemplo de concreción de líneas de acción en un plan estratégico (Recogido del Plan Estratégico 2004-2010 de la Asociación SETEM)

### Línea de acción número 1:

Sensibilización para la participación y movilización de nuestra sociedad en relación con las desigualdades Norte y Sur

### Objetivos generales

1. Sensibilizar ciudadanos y ciudadanas de nuestro entorno para que sean conscientes de las desigualdades Norte-Sur y se movilicen especialmente en temas afines tales como el consumo responsable, la responsabilidad social de las empresas, la banca ética, la soberanía alimentaria, etc.
2. Sensibilizar a nuestra base social para que participen democráticamente en nuestra entidad, e incentivar su movilización en acciones de incidencia social en el ámbito del Comercio Justo y en temas afines.

### Objetivos Específicos

1. Aproximar a la realidad de los países empobrecidos a ciudadanos y ciudadanas interpelados por las desigualdades y las injusticias en las relaciones Norte-Sur mediante los Campos de Solidaridad y las actividades de intercambio Norte-Sur.
2. Facilitar instrumentos (espacios de reflexión, de formación, materiales, estrategias de comunicación y de información) a nuestra base social para la participación y la movilización.
3. Ampliar y fortalecer los espacios de participación activa y democrática en nuestra entidad, promoviendo especialmente los grupos territoriales.
4. Participar institucionalmente en campañas y movilizaciones, especialmente en aquellas que hagan referencia al Comercio Justo y a cuestiones afines.

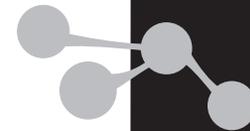


## actividad 3

### Apuntes para la reflexión

Se presentan, ahora, un listado de puntos fuertes y puntos débiles del sector del voluntariado. Se propone pensar si esta situación se refleja en nuestra entidad

Fortalezas del sector	Aspectos mejorables
<ul style="list-style-type: none"><li>● Importancia de que hayan personas comprometidas.</li><li>● Capacidad de acción, movilización y de influencia. La contribución social.</li><li>● Defensa de valores sociales.</li><li>● Aportan un nivel de estructuración social.</li><li>● Dinamismo, innovación, diversidad y flexibilidad organizativa.</li><li>● Conocimiento de los las necesidades y problemas del colectivo que atienden. Proximidad.</li><li>● Diversidad y pluralidad de entidades.</li><li>● Formar una red social.</li><li>● Capacidad de liderazgo y de relación con la base asociativa.</li><li>● Desarrollo de una función educativa en la promoción de actividades de relación entre generaciones y entre culturas.</li><li>● Reconocimiento social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Trabajo en red, falta diversidad de canales de colaboración. Sector atomizado. Falta coordinación entre entidades.</li><li>● Necesidad de la búsqueda de nuevos modelos de participación interna que aseguren la aportación de los diferentes agentes relacionados con la entidad.</li><li>● Algunas funciones están centralizadas en una sola persona o grupo reducido. Falta de renovación equipos directivos.</li><li>● Incorporación de nuevo voluntariado, tanto en lo referente a la atención directa como en las tareas de gestión interna.</li><li>● Insuficiencia de recursos. Estructura de financiación débil: las fuentes de financiación son poco diversificadas y el nivel de ingresos no óptimo.</li><li>● Programas de formación.</li><li>● Dependencia administración.</li><li>● Relaciones confusas entre voluntariado y profesionales remunerados.</li><li>● La gestión estratégica y operativa.</li><li>● Sistemas de comunicación, externos e internos.</li></ul>



## 1.3. Desarrollo de actividades y servicios

### Introducción

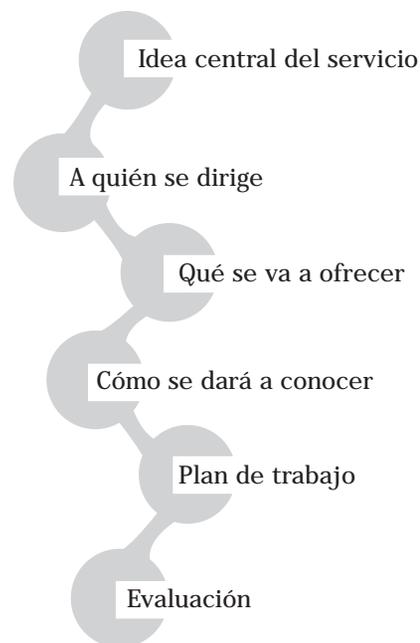
Una vez concretado el planteamiento estratégico y definidas las líneas estratégicas se dispone de la base para empezar a concretar y preparar la intervención. Generalmente, éste es el momento en que entra la aportación del responsable de voluntariado, pues es la persona que mejor conoce el terreno y los destinatarios, y puede hacer aportaciones para asegurar un servicio mejor adaptado. Según sean las características de la organizaciones su papel será más o menos importante, pero siempre tendrá que conocer el proceso y participar en la formulación de los detalles de la intervención. En esta unidad se dan orientaciones para convertir las instrucciones formuladas por la dirección en la concreción de la acción.

### Desarrollo de servicios y actividades

Se presenta, ahora, unas indicaciones para desarrollar una línea estratégica en una acción concreta. Durante todo el proceso se debe tener presente el marco que nos ha acompañado hasta aquí, y mantener como aspecto prioritario las características y las necesidades de las personas a las que va dirigida la acción o servicio.

El marco conceptual del marketing de servicios puede ser muy útil para esta fase de la planificación. La propuesta que se realiza aquí se basa en conceptos de este ámbito de la gestión.

El desarrollo de cada una de las líneas estratégicas definidas con anterioridad tendrá que seguir las siguientes etapas, las cuales darán paso a la concreción de los servicios y/o actividades.



#### a. Idea central del servicio

La idea central del servicio es la concreción de la propuesta estratégica, se basa en definir cuál será la esencia del servicio. ¿Qué se quiere satisfacer? ¿Qué valores y principios se quieren aportar con esta actividad o servicio?. ¿Cuál es el sentido central del servicio que vamos a desarrollar?

#### b. A quién se dirige

La idea del servicio se dirige a un grupo concreto. No podemos pensar que la misma actividad servirá para todo el mundo. Cada grupo tiene unas necesidades y prioridades específicas que tienen que ser consideradas cuando se diseña un proyecto si queremos que éste llegue a los usuarios. Hace falta conocerlos, saber qué es específico, qué hábitos tienen, su cultura grupal. El conocimiento del colectivo permite una mejor adaptación de lo que se va a ofrecer.

#### c. Estructurar el servicio

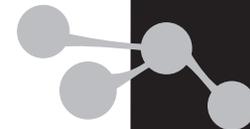
Se tiene que decidir qué se va a ofrecer, cómo será la actividad o servicio, imaginar qué se va a encontrar la persona que venga a la entidad.

#### d. Comunicación

Hay que decidir quién debe conocer el servicio, cómo nos daremos a conocer, a quién hará falta movilizar. Se tendrán que pensar los medios, mensajes, canales para llegar y convencer.

#### e. Plan de trabajo

El plan de trabajo es la parte más técnica, consiste en detallar los pasos y tareas a tomar para materializar el servicio para satisfacer las necesidades para el grupo al que se dirige la actividad. El objetivo final de estos programas consiste en desarrollar un plan cuantificado en tiempo y medios que son tenidos como soportes de ayuda técnica para el mejor usos y cumplimiento de los puntos definidos en los programas. Para la elaboración de un buen plan de trabajo se han de fijar plazos de tiempo de realización para las diferentes áreas que lo integran.



## Ejemplo de un Plan de trabajo

Fecha del _____ al _____						
FICHA						
Fecha	Servicio a desarrollar	Objetivo			Departamento Responsable	Observaciones
		Previsto	Real	Des.		

### f. Evaluación

Se trata de concretar como valoraremos la actividad, ver en qué momentos se va hacer el seguimiento para comprobar una buena realización del proyecto.



## actividad 4

### Apuntes para la reflexión

Leer el artículo Funciones del sector asociativo. Reflexionar sobre las aportaciones que se realizan desde vuestra entidad. Pensad en qué aspectos estos roles se refuerzan o contradicen entre ellos.

#### Funciones del sector asociativo

El sector asociativo realiza diferentes aportaciones a la sociedad. Charles Handy las agrupa en tres bloques. La primera, la provisión de servicios a colectivos con necesidades o intereses específicos. La segunda, el rol político al ser canal de participación ciudadana y de generación y difusión de ideas. Y la tercera, la ayuda mutua (Handy, 1990, 1992). A estas funciones cabe añadir la función relacional, de integración, afiliación, sentido de pertenencia, es decir todas aquellas relaciones, o vivencias y crecimiento personal que se obtienen participando.

Se detallan, ahora, las funciones que se desarrollan desde el sector asociativo a partir de estos cuatro ejes: Con referencia al rol de provisión de servicios, se considera que el sector enriquece la prestación de servicios ofreciendo servicios más innovadores, más creativos, dando respuesta rápida y mostrando más sensibilidad a las nuevas necesidades. El tercer sector asegura diversidad de servicios, más flexibilidad, proximidad y calidad. Supone, también, una contribución importante a escala económica.

Con referencia al rol político, las asociaciones defienden y articulan intereses de colectivos con características y necesidades específicas. Son un actor político clave que asegura un equilibrio de fuerzas en las sociedades democráticas. Según Robert D. Putnam (2000) el rendimiento institucional está estrechamente vinculado a la densidad de la vida asociativa. Es un marco de aprendizaje de trabajo en común, a veces se les denomina "escuelas de democracia".

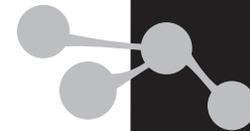
En el proceso de elaboración de políticas públicas tienen influencia los grupos afectados o que están interesados o sensibilizados en el tema. Tal como sintetiza Joan Subirats:

"Las asociaciones de voluntariado se constituyen en instrumentos para la integración política y social de los individuos y los grupos (generado un sentimiento de pertenencia a la comunidad y contribuyendo a la cohesión social), al mismo tiempo que representan y acumulan algunos recursos socioculturales necesarios para la movilización y la acción colectiva" (Subirats, 1999, p. 22).

Con referencia a la función de ayuda mutua tiene que ver con las personas que se encuentran de manera voluntaria para ayudarse mutuamente y conseguir unos propósitos determinados. En general, los grupos están formados por personas que se encuentran en una misma situación. Se trata, generalmente de actividades en las que los afectados se ofrecen compartir experiencias y recursos para avanzar en una situación difícil (drogodependencias, afectados de enfermedades, colectivos minoritarios...).

Con referencia a la función de integración y afiliación, a menudo no se trata de que sea un objetivo de la organización, sino de un beneficio que obtiene las personas por el hecho de participar, por las relaciones que establece y la experiencia que vive.

Si intentamos recoger, en un esquema, las aportaciones del sector de voluntariado diferenciando los internos y los externos a los miembros que forman la organización, y clasificándolos en cinco niveles: soporte social, expresión, generación de bienestar y salud, influencia social y política y consecución de resultados económicos, tendríamos:



## 1.4. Seguimiento y evaluación de actividades

### Introducción

El concepto de evaluación contiene significados muy diversos. La evaluación hace referencia a otorgar un valor a una actividad. La práctica de la evaluación requiere haber definido claramente el marco organizativo y los objetivos, una buena planificación es esencial para una buena evaluación. Una buena práctica de evaluación requiere establecer que utilidad se le quiere dar, especificar los agentes implicados, concretar la metodología y los principios y criterios de valoración.

### Definición de evaluación

La evaluación es aquella fase del ciclo de un proyecto en el que reflexionamos sobre las actividades realizadas y de sus resultados. Podríamos decir que es la apreciación conjunta del proyecto en torno a todas sus fases de desarrollo.

El concepto de evaluación es complejo. La evaluación suele ser una práctica poco sistematizada. Esto es debido a las dificultades metodológicas que se añaden a las reticencias y miedos que genera su práctica. Que la evaluación sea una práctica poco sistematizada no significa que no se evalúe, sino que ésta se realiza de manera poco consciente, sin aprovechar la información disponible, y no sacando provecho de los beneficios que genera su práctica.

La evaluación puede ser considerada un proyecto dentro de un proyecto más amplio: supone planificar la evaluación, realizarla y evaluar la utilidad de los resultados y el proceso y metodología seguida.

Un primer paso para establecer o mejorar el sistema de evaluación, requiere analizar la práctica actual, las utilidades se le dan y pasar, a partir de aquí, a poner en relieve los elementos mejorables.

Existen diversas modalidades de evaluación. Varían los objetivos, metodología y agentes que participan.

Evaluar es reflexionar sobre la acción. Es querer mirar de manera crítica y constructiva la acción pasada, coger lo que tiene valor, utilizar el análisis para la mejora en las acciones futuras. Evaluar permite aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.

Utilidades de la evaluación	Dificultades
<p>Ocasión para el aprendizaje</p> <p>Poder explicar lo que hacemos</p> <p>Base para la toma de decisiones</p> <p>Conocer si el servicio está bien diseñado</p> <p>Anticipar y corregir disfunciones</p> <p>Intercambiar experiencias</p> <p>Saber dónde hemos llegado</p> <p>Mejorar la gestión</p> <p>Requerimiento para la transparencia y la financiación</p>	<p>No se sabe como hacerla</p> <p>Faltan recursos. Falta tiempo</p> <p>Reticencia a que se conozca el desarrollo y resultados de la actividad</p> <p>Evitar el control</p> <p>Falta de tradición</p> <p>No se considera una prioridad</p>

Cuando una entidad se plantea mejorar el sistema de evaluación, hay unas preguntas generales a responder:

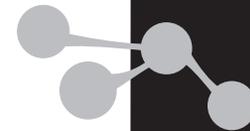
### ¿Hacia dónde se enfoca la evaluación?

La evaluación se puede enfocar hacia dentro o hacia fuera de la organización. Hacia fuera hace referencia al resultado e impacto de las actividades y servicios, es decir, a centrarse en conocer cuál es la aportación del proyecto a la sociedad. La evaluación hacia dentro hace referencia al conocimiento y mejora de los procedimientos, procesos y fenómenos internos, y tienen que permitir la mejora de la eficiencia y los sistemas organizativos.

La evaluación de los resultados e impactos, presenta limitaciones y dificultades en organizaciones que tienen por objetivo el cambio social. La medida del impacto de los proyectos sociales tiene la limitación de no poder aislar el objeto del cambio y, por lo tanto, no poder saber hasta qué punto una modificación de la realidad es debida a la acción de un proyecto concreto. Se trata de un objeto de estudio en el que intervienen multitud de variables y factores de manera simultánea.

Esta dificultad no implica que la evaluación externa no sea posible o se tenga que descartar, sino que supondrá que el objetivo de la evaluación y la metodología escogida tendrán en cuenta y diferenciará el output o cantidad de servicio, el outcome o resultados de la acción y el impacto. Una evaluación de resultados e impactos, en este entorno, requiere implicar los diferentes agentes para, a partir de las diversas informaciones y opiniones, conocer la percepción del efecto de las acciones de la organización, es decir, realizar una evaluación participativa.

La evaluación interna presenta, por su lado, muchas posibilidades. Desde la revisión de los procedimientos internos (en la línea de los sistemas de calidad) al análisis de la situación interna considerando la complejidad de la organización, no únicamente de procesos y procedimientos, sino también de las relaciones entre las personas y los fenómenos que estas relaciones generan.



La elección de una opción u otra, de entre un espectro de posibilidades, depende de las necesidades de organización, siendo interesante, antes de concretar el sistema, una reflexión, en este sentido del equipo de dirección.

### ¿Quién realiza la evaluación / quién participa en la evaluación?

La evaluación puede ser realizada por agentes externos o por el mismo equipo que lleva el proyecto. Cada opción tiene ventajas y desventajas. También se puede buscar combinar el proceso, siendo importante que la evaluación sea una ocasión para el aprendizaje y la construcción.

### Pasos para concretar el sistema de evaluación

Hay toda un serie de preguntas a las que cabe dar respuesta para definir la evaluación tanto de los proyectos, de la planificación como de las actividades.

¿Por qué se quiere evaluar?

Clarificar cuáles son los intereses en la realización de la evaluación y cuáles son los objetivos.

¿Quién participará en el planteamiento de la evaluación?

Si se realizará internamente o externamente y quién será el equipo o personas encargadas de ésta.

¿Qué se quiere evaluar?

Se trata de concretar qué aspectos de la actividad y organización se van a evaluar.

Entre los diferentes aspectos a evaluar hay, entre otros, la eficacia, la eficiencia, la economía, la adaptación, el impacto y la satisfacción.

¿Qué información será necesaria? ¿Cuáles serán los indicadores y criterios de éxito?

Definir los datos a recoger y sistematizar, así como los parámetros de la evaluación.

¿Dónde y cómo encontrar la información necesaria?

Concretar el método para recoger y analizar la información. Redacción del informe.

¿Cómo y a quién se darán a conocer los resultados?

Plan de trabajo. Recursos necesarios

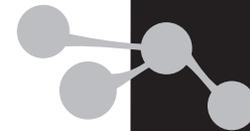
Entre las herramientas para recoger información más habituales están las entrevistas, observación, encuestas, grupos de discusión, estudio documentación existente, etc.



## actividad 5

---

En grupo, pensad cómo se está evaluando en este momento. Qué utilidades se da a la evaluación, y qué limitaciones presenta. Reflexionar sobre la conveniencia de introducir mejoras.



## 2. Aspectos de la gestión interna

### 2.1. Ciclo de vida de una organización

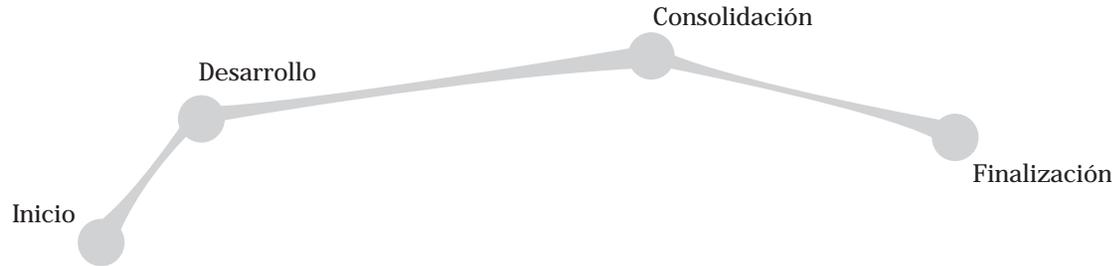
#### Introducción

Los equipos de voluntariado realizan su tarea en el marco de una organización. Estas organizaciones surgen de iniciativas de un grupo de personas interesadas en hacer una aportación para el cambio de una situación social injusta o fruto de la necesidad.

Las iniciativas van tomando cuerpo y van pasando por diferentes momentos vitales. Así, se habrá de tener en cuenta el momento en que se encuentra la entidad para analizar, dotar de significado, coordinar y acompañar la Acción Voluntaria. Hay diferentes modelos para clasificar estos momentos. Aquí presentaremos uno con el objetivo de ver que cada momento supone unas necesidades de adaptación y crecimiento específicas.

## Las Etapas vitales de una organización

A continuación presentamos un cuadro con las etapas de vida de una entidad para ir las definiendo a medida que avance esta unidad.



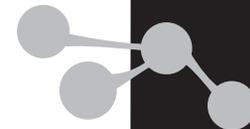
A menudo se hace el paralelismo entre las fases de desarrollo con la vida de los seres vivos, hablando de nacimiento, adolescencia, edad adulta, vejez y muerte. Esta metáfora es muy gráfica pues permite entender que cada fase permite la siguiente, y como ser vivo existen unas necesidades de mantenimiento, crecimiento y cuidado de la salud.

### 1. Inicio

En el inicio el grupo es informal, se comparten intereses e ideas para ir construyendo una ilusión conjunta. Las personas promotoras buscan más soportes para explorar las posibilidades de avanzar en la acción a la primera intuición. Hace falta buscar información sobre iniciativas parecidas, saber qué se está haciendo en el campo escogido, y cómo informarse sobre las formas de intervención más adecuadas. Se trata de un momento de mucha actividad, movimiento, descubrimiento, sorpresa. Generalmente, la gente recuerda este momento como un periodo muy excitante.

En un primer momento es importante conocer otras iniciativas en el ámbito que motiva la acción para conocer si hay posibilidades de colaborar, o incluso de sumarse al proyecto existente.

A medida que se va cohesionando el grupo, se plantea realizar las primeras acciones, ensayar si las primeras propuestas tienen aceptación.



En la fase de inicio suele ser el momento de plantearse la conveniencia de la legalización de la iniciativa. En el ámbito del voluntariado las formas más habituales son el de asociación y el de fundación. Cada una de las formas responde a una naturaleza de la iniciativa diferenciada. Las principales características son:

	Asociación	Fundación
Aspecto jurídico	<p>Se refiere a todo grupo de personas reunidas de forma permanente y con una organización formalizada legalmente mediante una acta constitutiva de carácter privado.</p> <p>El aspecto clave de su normativa radica en la voluntad de los socios que se regula mediante la Asamblea General y la gestión de la Junta Directiva nombrada por aquella. Tiene un carácter asambleario donde las personas que forman parte de ella son el elemento dominante.</p>	<p>Tiene que tener un conjunto de bienes adscritos a un fin, por voluntad de los fundadores, a los que el derecho les otorga personalidad jurídica.</p> <p>Tiene que disponer de un patrimonio fundacional que ha de servir para un objetivo de interés general y que ha de contar con una organización propia, que le permite actuar con personalidad jurídica diferenciada de los fundadores. Es un negocio único (dotación organizada para un fin) de carácter unilateral ( la voluntad del fundador). El objetivo de toda fundación está determinado por voluntad del fundador expresada en el acto de fundación.</p> <p>El objetivo, la misión está predeterminada por la voluntad de los fundadores y las personas que han de servir la voluntad fundacional no tienen mecanismos para cambiarla.</p>
Funcionamiento interno/ elementos de participación	<p>Las relaciones son siempre estrictamente personales ya que no tiene lugar el lucro individual.</p> <p>El control de la asociación se determina por la voluntad de la mayoría de los socios, manifestada por la Asamblea General mediante el principio de un socio un voto y sin tener en cuenta su aportación económica.</p> <p>La Asamblea General elige a la Junta Directiva que será la encargada de marcar la dirección y funcionamiento de la asociación a lo largo del tiempo de su mandato, que está determinado por sus estatutos.</p> <p>Los mecanismos de participación tienen que ser claros y democráticos. Las asambleas son órganos de gobierno que permiten una participación más activa en la toma de decisiones que pueda tomar la Junta Directiva</p>	<p>El órgano de gobierno es el Patronato. Está constituido por un mínimo de tres personas y es el responsable del cumplimiento de los objetivos fundacionales. Los patronos pueden ser retribuidos (a diferencia de las asociaciones), mediante su justificación, en el desarrollo de su cargo. Debido a la complejidad de su funcionamiento se ha creado la figura del Protectorado. Éste podrá estar formado por diferentes Ministerios y tiene como objetivo facilitar el buen funcionamiento de la fundación y asegurar la legalidad de su constitución.</p>

Aspecto fiscal y de financiación

Los estatutos tienen que recoger cuáles tienen que ser sus fuentes de ingresos y sus recursos que pueden ser muy diversos: aportaciones de los socios fundadores, herencias, donaciones, subvenciones, prestación de servicios, etc.

Fiscalmente, las asociaciones están obligadas a pagar el Impuesto de Sociedad y a declarar el correspondiente IRPF y el IVA en función de sus actividades.

En las fundaciones los mecanismos de control están más limitados ya que la dirección formal está en manos del patronato.

Las fundaciones tienen una amplia capacidad de funcionamiento, siempre que destinen sus ingresos y sus rentas a la realización de sus objetivos fundacionales, al menos en un 70%. Como norma general, los gastos de administración no pueden superar el 10%. Por otro lado, las fundaciones tan solo pueden participar en sociedades mercantiles no personalistas si tienen autorización del protectorado.

Con carácter anual han de confeccionar: el inventario. El balance de situación, la cuenta de resultados, la memoria de actividades, la memoria económica, y los presupuestos del ejercicio siguiente. Tienen que someter sus cuentas a una auditoría externa cuando su Patrimonio y su volumen de ingresos sean superiores a 2,4 millones de euros.

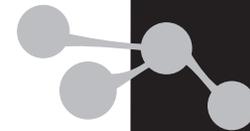
En el inicio es el momento de hacer la valoración de los pros y contras de la legalización y bajo qué fórmula. Dos elementos que influyen en esta decisión son si la actividad es puntual o con voluntad de estabilidad; y si existen iniciativas parecidas con las que se pueda encontrar puntos de colaboración.

Cada forma jurídica tiene una legislación específica que implica unas obligaciones documentales, informativas y un trato fiscal a conocer.

Cada organización presenta un esquema evolutivo específico y con ritmos particulares. No hay modelos mejores que otros. El tiempo en cada etapa varía en cada caso. Hay entidades que no superan los aspectos críticos de una fase y cierran la actividad.

Las características de la etapa de inicio son:

- Uno de los aspectos críticos es el de obtener resultados y aceptación en las primeras actividades.
- El tamaño de la organización es pequeño.
- Las estructuras son flexibles, con poca jerarquía. La gente implicada realiza diversidad de tareas.
- Se orienta a las personas más que no a las funciones.
- La dirección está personalizada y es directa. Se respira un aire familiar.
- La toma de decisiones es intuitiva.
- El nivel de motivación es alto.
- Los objetivos no se han explicitado, muchas veces no están escritos, pero si son compartidos.



## 2. Desarrollo

La capacidad de la organización va creciendo, se pueden hacer frente a nuevos retos. Se va pasando de una relación personal e informal a sistematizar funciones y procedimientos que permitan hacer frente a objetivos más amplios.

En el momento del desarrollo es importante estructurar sin menoscabar la creatividad y el compromiso y tener presente la importancia de las relaciones personales.

Se genera la necesidad de estructurar la actividad interna. Se incorporan personas nuevas que influyen y cambian las maneras de trabajar, puede aparecer un cierto malestar y conflicto entre las personas. A menudo se dan cambios en el equipo que ha liderado la actividad hasta este momento, pues las nuevas necesidades de dirección exigen nuevos perfiles.

Si la organización crece en número de personas y proyectos, hace falta establecer sistemas para mantener la coherencia interna. La supervisión y contacto directo que permitía el seguimiento y control hasta ahora ya no es suficiente. Este cambio de estilo de trabajo suele generarse resistencias internas.

Se van estableciendo sistemas internos de planificación para revisar la identidad, clarificar las opciones y acordar los objetivos a medio y largo plazo. Los objetivos no pueden seguir siendo informales e intuitivos, han de ser compartidos y explícitos. Es un momento idóneo para realizar un proceso de planificación estratégica, sistemas de evaluación formal y detallar políticas internas, que ofrecerán un marco para la toma de decisiones operativas. La necesidad de sistematización se hace evidente. El papel de la dirección se ve modificado, a veces la adaptación no es fácil.

## 3. Consolidación

Llega una etapa en que los sistemas internos se han consolidado, han madurado. La organización ocupa un espacio en el entorno, con un sistema sólido de relaciones con los agentes externos. Se establecen sistemas de participación más amplios. La cultura de la organización se ha sedimentado. Los procedimientos y sistemas de control se relajan, se vuelven menos jerárquicos, se descentraliza la estructura. La tarea de mantenimiento y actualización de los valores y objetivos es más proactiva que reactiva. Se busca un equilibrio entre los aspectos técnicos y sociales.

## 4. Finalización

Momento que llega cuando la organización ha cumplido los objetivos o se ha fracasado en superar las crisis de desarrollo y adaptación. Suele ser un momento del que se hace poca referencia teórica y se dan pocas instrucciones prácticas para llevarlo a cabo. Generalmente se llega después de un proceso de degradación, donde el equipo se debilita, las personas están cansadas y desanimadas. Pocas veces es un momento de celebración. En pocos casos se celebra una fiesta de clausura. Sería bonito poder hacer un encuentro y poder agradecer la aportación de las personas que han colaborado, y para reconocer el trabajo hecho y recordar los éxitos. De toda manera es una práctica poco frecuente, seguramente que la misma falta de energía para avanzar impide realizar el esfuerzo de organizar un acto final.



## actividad 6

---

Se trata de un ejercicio grupal. Cada persona dibuja los momentos que considera significativos en la evolución de la entidad.

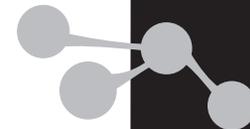
Una vez realizados los dibujos, y se pone en común reponiendo las preguntas:

- ¿Qué momentos valoramos como importantes o significativos?
- ¿Qué paso en cada momento?
- ¿Cómo se actuó en cada situación?
- ¿Qué lecciones aprendimos?

Pistas adicionales para la puesta en grupo:

Ver los elementos comunes en cada dibujo

- ¿Se podría trazar algún paralelismo entre los elementos comunes y los momentos de vida de una organización (inicio, desarrollo, consolidación, finalización)?
- ¿El concepto de ciclo de vida es útil en nuestra experiencia?



## 2.2. Dirección de los equipos

### Introducción

Una organización puede estar realizando, de manera simultánea, diferentes proyectos. La función directiva tiene que asegurar que haya coordinación y coherencia entre ellos. Esta coordinación permitirá que los equipos de voluntariado puedan realizar un trabajo de manera clara y segura.

A menudo, en el caso de entidades grandes, el responsable de voluntariado realiza estas funciones como 'mando intermedio', es decir, no está en el equipo de junta o de patronato; pero tiene que actuar como correa de transmisión con los equipos de voluntariado. A partir de las indicaciones que recibe, tiene que dar instrucciones. En este caso, los conceptos de dirección y liderazgo se aplican de igual manera, considerando un marco organizativo más concreto.

### Papel y funciones de dirección

Cuando se intenta clarificar cuáles son las funciones de la dirección y qué habilidades son necesarias para realizar estas funciones, encontramos listados que nos hacen pensar que la persona directiva es más o menos un ser extraordinario. Estos listados contienen desde las funciones de supervisión de equipos a las de gestión, pasando por elementos de liderazgo y la motivación.

En realidad una persona responsable de proyectos de voluntariado debe combinar los diferentes elementos, no es suficiente la realización de las funciones técnicas y olvidar los aspectos relacionales, o al revés. Interesa atender los diferentes aspectos de la tarea y sobre todo realizar una función de compensación. Es decir, si el grupo está muy cohesionado es mejor dedicarse a las tareas técnicas; y si el grupo pasa por momentos de conflicto o dificultad, mirar de tomar acciones en este sentido.

Presentamos, aquí, un listado formulado por Henry Mintzbergh<sup>12</sup>, uno de los teóricos referentes en el mundo de la gestión. Éste agrupa diez roles del directivo en tres ámbitos:

- El interpersonal, que hace referencia a las relaciones tanto dentro como fuera de la organización.
- El informativo, que asegura que la información importante llega a las personas y grupos que la necesitan para desarrollar la tarea.
- El de la toma de decisiones.

<sup>12</sup> Mintzbergh, H. La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona: Ariel Economía, 1991.

### Funciones Interpersonales

- Cabeza visible.- Figura simbólica en las relaciones tanto sociales como legales.
- Liderazgo.- Impulsar acciones para la motivación y la implicación de las personas de los equipos. Construir equipo, asegurar la preparación para la tarea.
- Enlace.- Función de mantener la red de relaciones, constituida por contactos e informadores. Se trataría de asegurar un capital social organizativo.

### Funciones informativas

- Monitor.- Busca y recibe gran variedad de información, que permite conocer la situación de la organización y del entorno.
- Difundir.- Función de transmitir información recibida de personas dentro y fuera de la organización.
- Portavoz.- Transmite la información sobre planes, políticas, acciones y resultados.

### Función de toma de decisiones

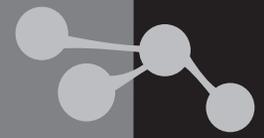
- Empezar.- Busca en la organización o equipo proyectos de mejora, impulsar el cambio. Supervisa la puesta en marcha de determinados proyectos.
- Gestionar excepciones (o anomalías).- Función de corregir las decisiones a partir de la realización. Función de revisar la puesta en marcha de los proyectos.
- Asignación recursos.- Función relacionada en definir dónde se destinan los recursos.
- Negociación.- Función de ayudar a tomar acuerdos cuando hay presente diferentes intereses en el equipo.

### Es importante saber

que hay diferentes modelos de liderazgo. Los hay que dan más papel a los miembros del grupo y los hay que dirigen de manera más directa. Los diferentes modelos son válidos dependiendo de las necesidades y características de cada grupo.

Las tareas de dirección y la función de liderazgo se mezclan, y aunque no siempre coinciden en la misma persona, sí que es de interés que la persona responsable del equipo tenga habilidades de liderazgo.

La función del liderazgo tiene que ver con la motivación y la cohesión del grupo, con el aprendizaje y el crecimiento, con facilitar la realización de la tarea. Esta función es muy recomendable para desarrollar la dirección de equipos.



## actividad 7

Palabras clave para reflexionar sobre vuestro papel como responsables de un equipo	
Cuidar las relaciones Implicar a las personas Tener confianza Capacidad de aprendizaje Construir equipo Reconocer los éxitos Entender los fracasos Información, información, información Comunicar, comunicar, comunicar Creatividad, ilusión Planificar Objetivos claros	

Puedes ordenar estos conceptos según la importancia que le atribuyas.

- ¿Cuáles son para ti las más importantes? ¿Por qué?
- ¿Añadirías otras?

Así mismo, se puede exponer esta lista en grupo e intentar consensuar de 3 a 5 conceptos según se consideren importantes o imprescindibles en la coordinación y/o liderazgo

Hay un conjunto de habilidades que facilitan la función de liderazgo, que vale la pena ampliar, entre ellas encontramos el llevar reuniones más ágiles, las técnicas de negociación y de dinámicas de grupo.

## 2.3. Comunicación

### Introducción

Una asociación es comunicación. Sin la comunicación no existe la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos ni de realizar ninguna de las funciones organizativas. En esta unidad se hace referencia a la comunicación tanto dentro como fuera de la entidad. La comunicación no es una función aislada, sino que está integrada en el planteamiento general de la organización y es imprescindible tanto para realizar la intervención como para la gestión.

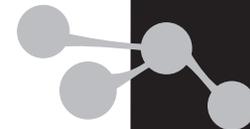
### Significado de la comunicación

La definición de comunicación se realiza a través de la descripción de sus componentes: un emisor utiliza un código para emitir un mensaje que viaja a través de un canal para poder hacer llegar a un receptor que descodifica el mensaje y recibe la información que contiene. Este modelo de comunicación es muy básico pero permite poner sobre la mesa los elementos que se tendrán que tener en cuenta al reflexionar sobre comunicación.

La comunicación tiene diferentes utilidades:

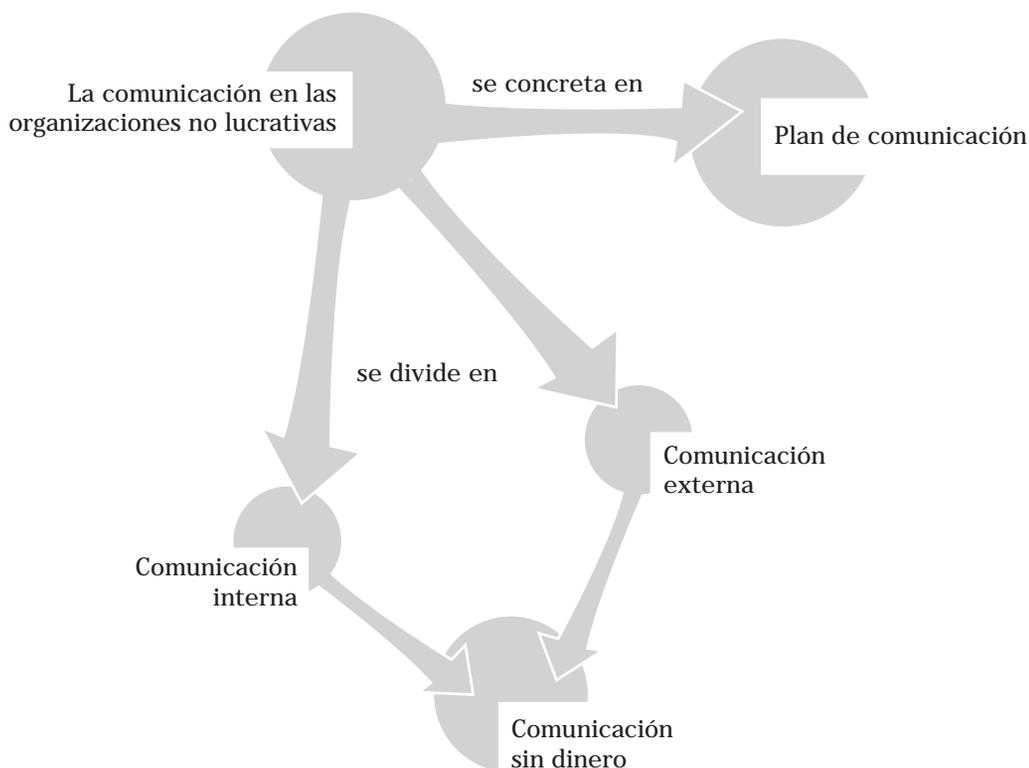
- Dar a conocer las actividades
- Ampliar la base social
- Implicar a las personas voluntarias
- Generar un sentimiento de pertenencia
- Informar
- Recoger aportaciones
- Movilizar soportes
- Captar donantes
- Explicar el trabajo hecho
- Llegar a los y las usuarias
- Mejorar la imagen
- Crear opinión pública
- Darse a conocer
- Convencer de nuestra acción

Para establecer una comunicación efectiva en la organización, tanto en su seno como hacia el exterior, será conveniente establecer un plan de comunicación. El plan de comunicación debe contemplar elementos de respuesta para hacer llegar las aportaciones, dado que la comunicación toma sentido cuando es bidireccional.



## El plan de comunicación

El plan de comunicación consiste en la planificación y ordenación de las acciones de comunicación, mediante una visión global y coherente. Éste afecta todos los ámbitos de la gestión de la entidad, siendo un proyecto transversal, y ha de ser coherente con las líneas estratégicas.



Se entiende por comunicación sin dinero todas aquellas actividades de comunicación orientadas a dar a conocer a nuestra entidad sin coste alguno. Por ejemplo, cuando damos publicidad a nuestras actividades y proyectos a la prensa mediante comunicados de prensa o dossiers de prensa para que ésta lo publique en sus periódicos, revistas, o emisoras de radio o televisión. También cuando realizamos una conferencia, debate o seminario y lo comunicamos a las diferentes agendas culturales o sociales de los medios de comunicación. Se trata de informar periódicamente de todas las actividades que realizamos.

Los pasos para formular un plan de comunicación se plantean, aquí, a partir de tres niveles:

### Nivel organizativo

Nivel que afecta al conjunto de la organización, y donde se establecen los principios de la comunicación, las directrices generales y se asegura la coordinación y coherencia entre la comunicación de cada servicio. Nivel donde se define la imagen corporativa.

### Nivel de servicio o actividad

Cada una de las líneas estratégicas debe materializarse a partir de la realización de servicios y actividades. Cada uno de estos servicios debe desarrollar su plan de comunicación, concretar a quién se debe comunicar y los objetivos de esta comunicación.

### Nivel destinatarios

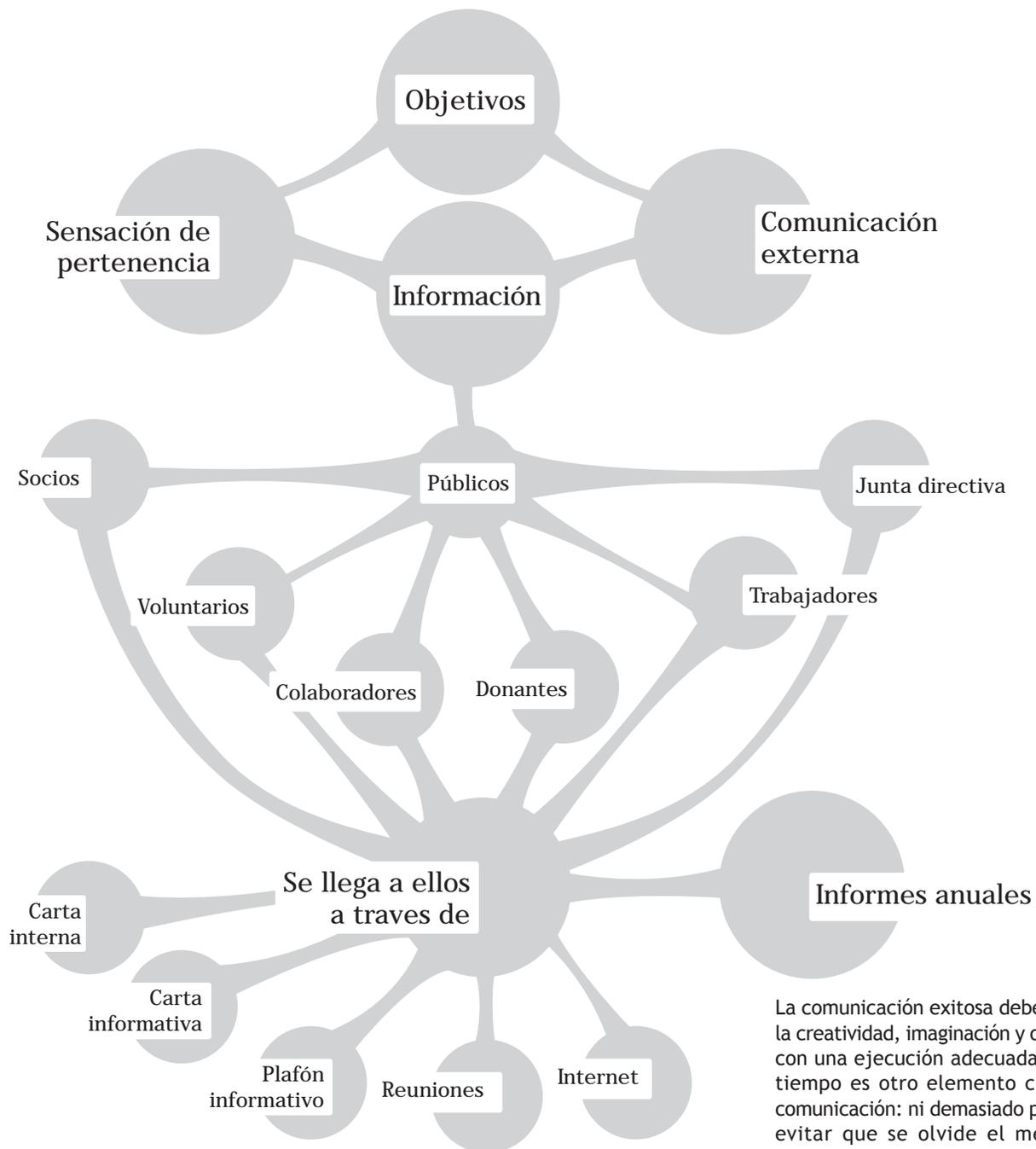
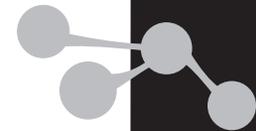
Es preciso conocer cada uno de los destinatarios para adaptar la acción de comunicación.  
Concretar el objetivo de la comunicación con este destinatario/a  
Seleccionar el mensaje, lenguaje y canal.  
Concretar un plan de trabajo temporizado las tareas, especificar las personas responsables y definir el presupuesto.  
Especificar los criterios para valorar si la acción de comunicación ha sido adecuada y realizada de manera correcta.

A continuación se describen algunos de los posibles destinatarios del plan de comunicación de la organización:

### Posibles destinatarios de la comunicación

- Usuarios y usuarias
- Socios y socias
- Equipos de trabajo
- Junta y protectorado
- Líderes de opinión y expertos
- Público masivo
- Instituciones publicas
- Asociaciones y fundaciones que operan en el mismo campo
- Empresas
- Medios de comunicación Voluntariado y personas colaboradoras puntuales

En esta unidad se presentan los aspectos de la comunicación es su vertiente de gestión. Obviaremos por tanto la comunicación externa e incidiremos en la comunicación interna.



La comunicación exitosa debe combinar la creatividad, imaginación y originalidad con una ejecución adecuada. El factor tiempo es otro elemento clave de la comunicación: ni demasiado pronto para evitar que se olvide el mensaje, ni demasiado tarde que haga que el esfuerzo sea en vano.

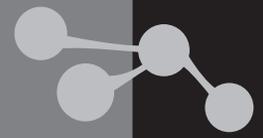
## Posibles canales

De los posibles canales se enumeran los más frecuentes, unos permiten un trato más personalizado, otros se dirigen a una población más extensa. Cada canal tiene su propio tratamiento de gestión.

- Envíos postales
- Teléfono
- Relaciones públicas
- Jornada puertas abiertas
- Documento presentación entidad
- Ferias y actos públicos
- Revistas y boletines
- Presentaciones y conferencias
- Televisión y prensa
- Carteles
- Trípticos
- Internet y correos electrónicos
- Plafón
- Reuniones y encuentros
- Informes anuales. Memorias

Esquema 1: Niveles de eficacia de diferentes canales de comunicación:





## actividad 8

Escoger un elemento de comunicación de vuestra entidad (tríptico, presentación de la organización, cartel...). Analizar :

- En qué proyecto se inscribe
- A quién va dirigido
- Valorar la imagen utilizada
- Valorar en qué aspectos parece adecuado y cuáles es mejorable

### Apuntes para la reflexión

#### Trabajo en Red: algunas instrucciones

Artículo publicado en [www.xarxanet.org](http://www.xarxanet.org) . Autora: Pilar Pujol Furriols

Se repite, una y otra vez, que el trabajo en red es importante para les entidades, que es un aspecto estratégico para conseguir los objetivos marcados. Se hace referencia a los muchos y fantásticos beneficios del trabajo en red: que refuerza el sector; que mejora la interlocución y la representatividad delante de las instituciones; que refuerza la imagen dando un mensaje coherente al conjunto de la ciudadanía; que amplía la capacidad de acción y de ofrecer unos servicios más globales delante de las nuevas necesidades; que mejoran la proyección de las acciones; que optimiza recursos; que permite resolver déficit organizativos; que facilita la comunicación y permite hacer frente a los retos sociales. La red no es únicamente un medio para conseguir un recurso, es también una condición para poder realizar una contribución política y estructurar y articular intereses.

Según Fernando Fantova "el desarrollo de las entidades de intervención social depende en gran medida de la capacidad de establecer alianzas, formar redes, crear masa crítica de forma conjunta con otras organizaciones con las que se comparten señales de identidad y intereses" (Fantova, 2001, pp. 128-129).

A pesar de la importancia que tiene el trabajo en red, en la practica, el sentimiento y opiniones en referencia al trabajo con otras entidades es que éste supone mucho esfuerzo y los resultados son limitados.

Las dificultades que mencionan con más frecuencia son las de desacuerdos a la hora de definir el objetivo de manera clara; no saber de forma precisa cuál es la finalidad o función de la red; la falta de recursos y de tener que trabajar de forma precaria; la falta de tiempo; la falta de información, formación y de 'cultura de red'.

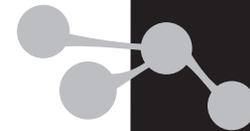
Muchas de estas dificultades surgen por el mismo concepto de red que tenemos. Se suele confundir la naturaleza de la red con la de la organización, y por tanto creemos que estos funcionan de la misma manera. Hace unos años leí un artículo, 'Las redes sociales son distintas' de Frank Boos, Alexander Exner y Barbara Haitger, que me ha sido muy útil, tanto para la relación y como para el asesoramiento a las entidades.

En este artículo se definen las particularidades de las redes en oposición a las particularidades de las organizaciones. Las redes tienen estructuras flexibles y adaptables. Les es difícil construir estructuras y contornos, cosa que supone más complejidad. Las redes no tienen pretensión de exclusividad, no tienen fronteras claras. Definen una red como 'un entrelazado de relaciones entre personas que se fundamentan en un interés básico y es activado o puesto de manifiesto gracias a una causa real'.

En las organizaciones podemos concretar quién forma parte y quién no, en las redes no queda claro. Las organizaciones tienen un carácter más permanente, las redes se activan puntualmente, cuando coinciden intereses.

El reconocimiento de estas especificidades, tiene muchas implicaciones en el nivel de aplicación y las maneras de trabajar. En las redes no es posible establecer una estructura, ni planificar con la misma seguridad, son más imprevisibles, funcionan de manera fluctuante y azarosa. No hay posibilidad de control ni se puede establecer un punto central.

Un ejemplo de esta confusión la encontramos cuando las entidades quieren empezar proyectos con otras entidades. Se suele caer, muy pronto, en la tentación de institucionalizar la red, de manera que se busca la formalización, la estabilidad, establecer límites y objetivos concretos. Muy a menudo este mismo proceso acaba con el espíritu inicial, ya que lo que cohesionaba las relaciones de las redes es la acción concreta, y no el proceso para establecer lazos estables. La base para el trabajo en red (es decir, la ampliación de la acción individual) es el de disponer de conocimientos personales y establecer vínculos de confianza. El disponer de 'capital social organizativo' que pueda activar los contactos en el momento que hay un hecho objetivo que lo justifique.



## 2.4. Gestión económica

### Introducción

Una de las características de las organizaciones de voluntariado es que se trata de organizaciones sin finalidad de lucro. Esto no quiere decir que nos tengamos que despreocupar de la gestión de los recursos económicos. Más bien al contrario, tenemos que ser muy cuidadosos con los recursos de los que disponemos, pues su optimización significará poder llegar más lejos, ofreciendo servicios más completos o bien llegar a más personas.

El control económico sigue un método concreto que requiere una formación específica y especializada. No se trata de que todas las personas responsables de equipos de voluntariado conozcan la mecánica de la contabilidad, pero sí que hay unos conceptos que son útiles para la toma de decisiones en la realización de los proyectos.

### Utilidades control económico

Un buen sistema de control económico permite:

- Conocer la situación de los recursos económicos, tanto sus fortalezas como debilidades
- Tomar decisiones con mejor información
- Asegurar la viabilidad del proyecto
- Optimizar recursos
- Prever futuras dificultades de liquidez
- Asegurar la transparencia y la comunicación
- Conocer los costes de las actividades

## Conceptos previos

A continuación se presentan algunos conceptos básicos que nos permitirán entender la documentación contable:

- Diferenciar inversión y gasto

Una inversión es un gasto que requiere varios años para su amortización. El gasto es instantáneo. Ejemplo, la compra de un ordenador es una inversión, ya que esta máquina la utilizaremos durante varios años, de manera que el coste se amortiza, se va distribuyendo en los diferentes años de utilización. Un gasto es una llamada de teléfono, una vez realizada, ya no queda el valor económico en la organización.

- Diferenciar ingreso y cobro

El ingreso es efectivo cuando se genera el derecho a un recurso. El cobro es la disposición del ingreso. Por ejemplo, cuando se notifica que nos otorgan una subvención, se ha realizado un ingreso. En el momento en que el montante de la subvención se transfiere a nuestra cuenta bancaria, se realiza el cobro.

- Diferenciar gasto y pago

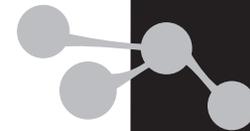
Se trata del mismo concepto que el anterior. El gasto se realiza en el momento en que nos comprometemos a pagar. El pago se lleva a cabo cuando se hace la transferencia efectiva. Ejemplo, cuando reservamos una casa de colonias, generamos un gasto. Una vez realizada la actividad, se satisface el montante, se realiza el pago.

- Diferenciar entre coste fijo y coste variable

El coste fijo es el importe que hace falta para realizar la actividad, independientemente de la cantidad de servicio. El coste variable (es que supone cada usuario o usuaria) aumenta o disminuye dependiendo de la cantidad de servicio. Ejemplo, si alquilamos un local para un comedor social, este alquiler será un coste fijo, pues lo tendré que pagar independientemente de la cantidad de personas que vengan. El coste variable será el coste de la comida, pues dependerá de las personas que coman.

- Coste directo y coste indirecto

El coste directo es aquel que podemos imputar a una actividad o proyecto concreto. Por ejemplo, la factura del autobús en una salida del grupo de tiempo libre. El coste indirecto constituye aquellos gastos que realiza una organización para el funcionamiento general y que se reparte entre todos los proyectos. Por ejemplo, el coste del personal de atención al público, si están informando sobre diferentes proyectos.



## Información contable

La contabilidad da información muy útil. Se presenta, ahora, la información que facilitan los documentos contables. Se trata de definiciones genéricas e introductorias. Para poder aprovechar a fondo estas herramientas es preciso formación adicional.

Balance: nos informa de la situación del patrimonio, es decir: qué tenemos, qué nos deben y qué debemos.

El balance está dividido en dos grandes partes: activo y pasivo.

El activo recoge la situación económica de la entidad:

- conjunto de bienes y derechos
- cómo se han invertido o aplicado los recursos financieros

El pasivo recoge la situación financiera de una entidad:

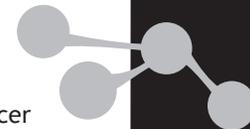
- conjunto de deudas y obligaciones
- de qué fuentes provienen los recursos para financiar las inversiones y aplicaciones del activo

## Esquema del balance de situación

ACTIVO	PASIVO
Activo fijo	Pasivo no exigible
Inmovilizado material	Fondos propios
Terrenos	Fondo social
Edificios	Pérdidas y ganancias
Maquinaria	
Elementos de Transporte	Pasivo exigible
Mobiliario	Creditores a largo plazo
(Amortización)	Deudas con entidades
Inmovilizado inmaterial	
Aplicaciones informáticas	Creditores a corto plazo
Inmovilizado financiero	Creditores comerciales
Crédito a largo plazo	Deudas con entidades
Activo circulante	
Existencias	
Deudores	
Socios	
Deudores diversos	
Tesorería	
Caja	
Bancos	

Cuenta de resultados: nos informa de los gastos y ingresos que ha habido en un periodo de tiempo.  
Ejemplo de cuenta de resultados:

GASTOS	INGRESOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. PERSONAL                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Nómina</li> <li>1.2. Formación</li> </ul> </li> <li>2. CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Actividades ordinarias                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. Consumo de material fungible</li> <li>2.1.2. Reparación de material inventariable</li> </ul> </li> <li>2.2. Actividades extraordinarias o complementarias</li> <li>2.3. Servicios asistenciales</li> <li>2.4. Gastos generales                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4.1. Del inmueble   <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4.1.1. Alquiler</li> <li>2.4.1.2. Suministros y servicios diversos   <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4.1.2.1. Limpieza</li> <li>2.4.1.2.2. Calefacción</li> <li>2.4.1.2.3. Agua, gas, luz</li> </ul> </li> <li>2.4.1.3. Conservación y reparaciones ordinarias</li> <li>2.4.1.4. Otros gastos del inmueble</li> </ul> </li> <li>2.4.2. Gastos de administración   <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4.2.1. Consumo de material no inventariable</li> <li>2.4.2.2. Teléfono, postales, etc.</li> <li>2.4.2.3. Dietas y transporte</li> <li>2.4.2.4. Conservación mobiliario de oficina</li> <li>2.4.2.5. Otros gastos de administración</li> </ul> </li> <li>2.4.3. Gastos generales   <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4.3.1. Tributos</li> <li>2.4.3.2. Servicios exteriores</li> <li>2.4.3.3. Primes de seguros</li> <li>2.4.3.4. Relaciones Públicas</li> <li>2.4.3.5. Publicaciones y difusión</li> <li>2.4.3.6. Otros gastos generales</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>3. AMORTIZACIONES                             <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Del inmueble</li> <li>3.2. De los bienes muebles</li> </ul> </li> <li>4. GASTOS FINANCIEROS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Intereses de préstamos</li> <li>4.2. Reposición de los intereses de las inversiones</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. CUOTAS Y INSCRIPCIONES                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Cuotas</li> <li>1.2. Inscripciones</li> </ul> </li> <li>2. OTRAS APORTACIONES                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Por cesión de uso</li> <li>2.2. Campañas económicas</li> <li>2.3. Por actividades extraordinarias</li> <li>2.4. Por amortización de subvenciones en capital</li> <li>2.5. Otros</li> </ul> </li> <li>3. DONATIVOS</li> <li>4. SUBVENCIONES                             <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Subvenciones oficiales</li> <li>4.2. Subvenciones de otras entidades</li> </ul> </li> <li>5. INGRESOS FINANCIEROS</li> <li>6. OPERACIONES EXTRAORDINARIAS</li> </ul>



Plan de tesorería: nos informa de los pagos y cobros en el futuro, de manera que se puede ver si se podrá hacer frente a los compromisos y si estamos aprovechando de manera óptima el dinero disponible (el líquido).

### Ejemplo de plan de tesorería:

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Saldo mes anterior	540,00	1.720,00	1720,00	700,00	2.300,00	1.580,00	-820,00
Pagos							
Luz, agua,	120,00		120,00		120,00		120,00
alquiles,	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
material,	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
otros	300,00		300,00			1.800,00	
Total pagos.	1.020,00	600,00	1.020,00	600,00	720,00	2.400,00	720,00
Cobro cuota (5) colonias (8) subv. (4)	2.200,00	600,00		2.200,00			2.200,00 2.700,00
Total ing.	2.200,00	600,00	0	2.200,00	0	0	4.900,00
Diferencia Cobros y pagos	1.180,00	0	-1.020,00	1.600,00	-720,00	-2.400,00	4.180,00
Saldo final mes	1.720,00	1720,00	700,00	2.300,00	1.580,00	-820,00	3.360,00

Presupuesto: informa de los ingresos y gastos a realizar en un periodo futuro.

El presupuesto significa la concreción económica y de inversión del Plan Estratégico. El equipo coordinador de las actividades de planificación deberá generar una serie de documentos que incluyan de forma clara y concisa toda la información necesaria para desarrollar el presupuesto.

Ejemplo de documento de presupuestos:

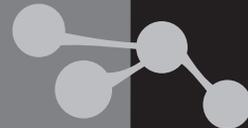
Magnitudes	Servicio A	Servicio B	Total
Ingresos previstos			
Costes proporcionales (coste de elaboración de los servicios) Margen bruto			
Costes comerciales y de marketing Personal Desplazamientos, dietas Publicidad, promoción relaciones públicas Investigación de mercados Lanzamiento de nuevos productos/ servicios Transportes Gastos generales de la función de marketing Margen del área			

## Tareas de gestión económica del coordinador de voluntariado

En el ámbito práctico, y siguiendo siempre las instrucciones de la persona o departamento responsable de la contabilidad, un responsable de voluntariado, tiene que:

- Guardar los comprobantes de gastos.
- Asegurar que los comprobantes llevan la información necesaria.
- Notificar los imprevistos.
- Colaborar para clarificar posibles disfunciones.

La tarea de la contabilidad está para asegurar un buen control económico, no para interferir en la tarea de la intervención. Todos los miembros de la organización tienen que colaborar para que esta función sea realizada de manera correcta.



## actividad 9

---

Comentar cómo se realiza la gestión económica de la entidad:

- ¿La información disponible, permite un conocimiento de los costes de las actividades?

## 2.5. Financiación

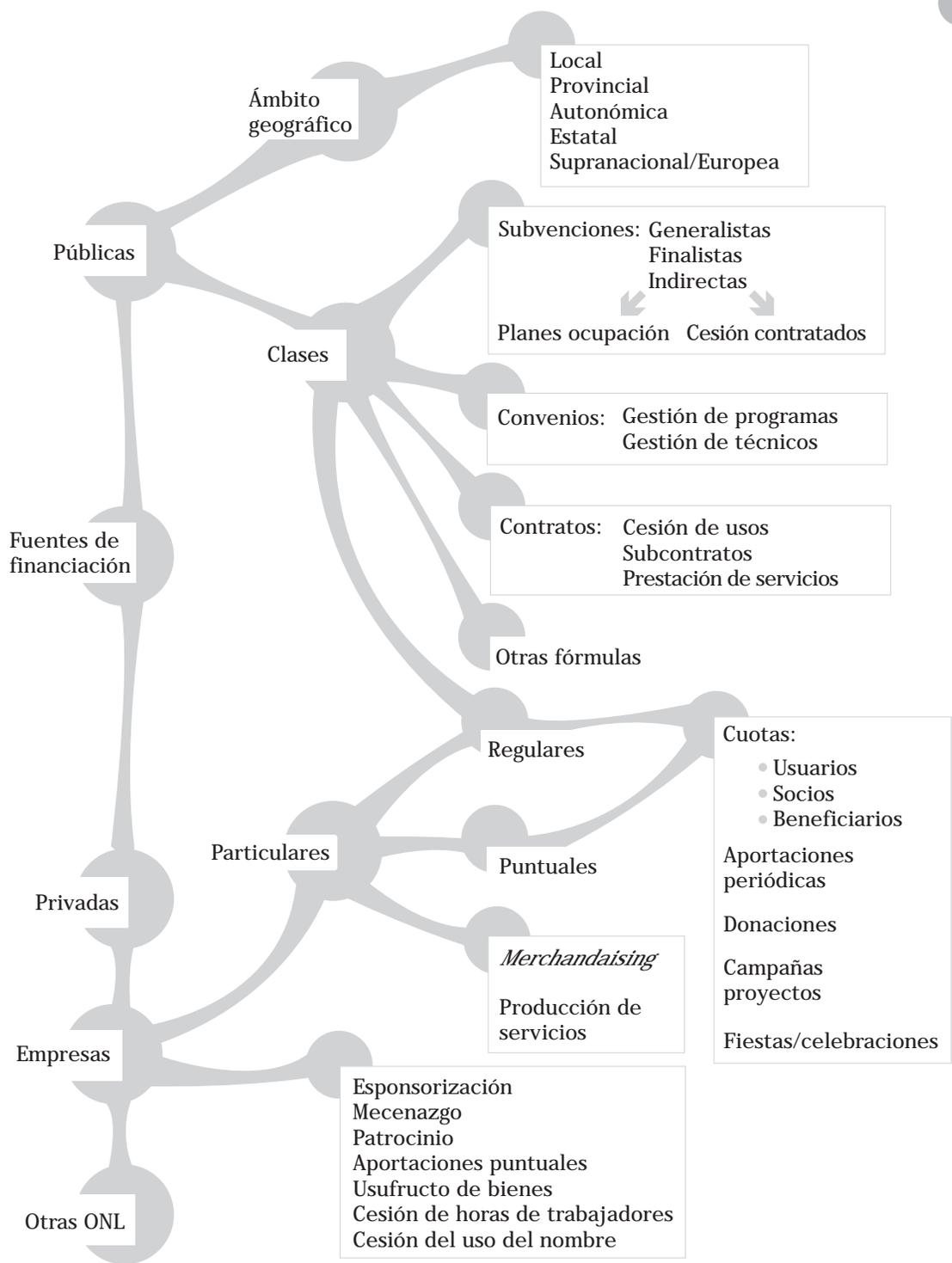
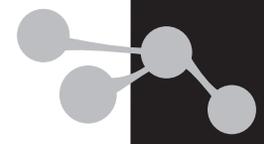
### Introducción

Las entidades de voluntariado atienden y trabajan, generalmente, en ámbitos de dificultad social. Su trabajo se realiza en campos donde los usuarios y usuarias no pueden costearse el servicio o actividad. De ahí que las entidades tengan que hacer un trabajo adicional para conseguir los recursos económicos que posibiliten la actividad. A esta característica se le llama doble mercado: el de atender a personas y el de conseguir financiación. Conseguir los recursos se convierte en una cuestión estratégica. Suele ser el factor más mencionado cuando las entidades comentan sus retos de futuro.

### Fuentes de financiación

El primer paso para la captación de recursos, ya sean económicos, materiales como humanos, es la identificación de las fuentes. En esta fase, pues, tendremos que responder a la siguiente pregunta: ¿cuál es la procedencia de los recursos?

Las fuentes más habituales de financiación son:



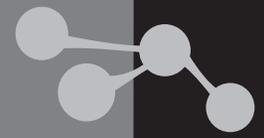
La existencia de diversas fuentes de financiación no significa que cada entidad haga uso de todas ellas, ni que el uso sea equitativo. Las diferentes organizaciones acostumbran a tener como habitual algunas fuentes de financiación según su ámbito, estructura y red de relaciones. Es importante, pero, tener en cuenta que a mayor número y diversidad de fuentes, mayor será nuestro grado de autonomía e independencia.

A continuación, para ilustrar, el párrafo anterior se presenta el siguiente cuadro de la estructura de financiación en las entidades españolas.

	Asociaciones	Fundaciones
Cuotas de socios	1,5	8,1
Subvenciones públicas	13,8	34,1
Donaciones privadas individuales	1,6	5,8
Donaciones instituciones privadas	0,8	7,8
Rentas patrimonio	0,6	5,6
Servicios a actividad propia	75	22,4
Actividades mercantiles	4,1	9,3
Otras	2,6	6,8
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

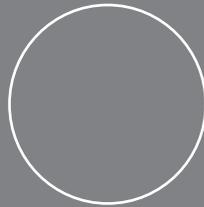
Fuente: Distribución de los ingresos agregados de las asociaciones y las fundaciones de acción social según su procedencia. *El tercer sector social en España*. V. Pérez-Díaz y J. P. López Novo, p. 255, MTAS, 2003.

La dificultad que tienen algunas entidades en obtener financiación, así como el esfuerzo que supone para la organización la búsqueda de recursos, hace que garantizar la financiación ordinaria de la entidad sea una preocupación y compromiso de todos sus miembros.



## actividad 10

¿Podrías describir el porcentaje de vuestra entidad? Dibújalo en el círculo.  
¿Qué implica para la organización esta estructura?



Cada una de las fuentes tiene implicaciones concretas que vale la pena plantear:  
Para analizar la estructura de financiación se pueden utilizar diversos criterios:

- Ofrece estabilidad a medio y largo plazo
- No genera dependencia ni condiciona los planteos esenciales de la entidad
- No hay contradicción entre los valores de la fuente y la entidad
- Coste de su acceso. Complejidad de gestión. Coste en papeleo
- El grado de liquidez (cuando se hace efectiva)

La fuente ideal de financiación es la estable, con un compromiso a largo plazo, que supone una cantidad significativa para realizar el proyecto, de fácil gestión, que encaja y refuerza con los valores de la entidad, se hace efectivo rápidamente, no condiciona la actividad y permite establecer una relación constructiva.

## Plan de financiación

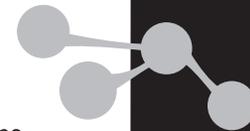
La financiación no se improvisa, se debe planificar detalladamente. La organización puede encargar que una persona o equipo realice esta tarea, pero se trata de una función donde toda la organización debe estar implicada: se han de buscar nuevas fuentes, consolidar las existentes, respetar los acuerdos, hacer sugerencias desde todas las posiciones en la organización.

Los pasos para el plan de financiación son:

- Conocer cuál es la estructura de financiación actual. Analizar las implicaciones.
- Marcar los objetivos a alcanzar a partir del marco estratégico
- Establecer qué montante hace falta.
- Analizar posibles fuentes existentes y sus implicaciones.
- Diseñar un plan para acceder a esta financiación: qué hacer para conseguirlo..
- Redactar la presentación de la entidad y el proyecto o proyectos para los que se busca financiación.
- Marca un plan de trabajo y un presupuesto para llevarlo a cabo.
- Establecer sistemas de seguimiento y evaluación del plan de financiación.

El planteamiento estratégico permite disponer de la base para poder convertir este trabajo en la presentación de la entidad y sus proyectos para la financiación. El contenido habitual, siempre teniendo en cuenta las indicaciones de la institución u organización financiadora, sería:

- Título del proyecto. Datos de localización.
- Síntesis. Debe ser claro, conciso y completo. Que permite hacerse una idea del proyecto que le transmite al financiador la idea de que el proyecto le interesa. El contenido es el de presentar la entidad, objetivo del proyecto, cuándo y cómo se va a trabajar, qué resultados se esperan, y coste total.
- Introducción. Para realizar la presentación de la entidad y su experiencia previa. Momento para construir credibilidad.
- Contexto en el que se ubica la acción. Momento de presentar la situación que provoca la acción. Exponer la detección de necesidades y la situación de los destinatarios del proyecto. Resaltar la evidencia que justifica la acción o proyecto que se propone realizar.



- **Objetivos del proyecto.** Clarificar qué se va a conseguir con la realización del proyecto.
- **Método o sistema de trabajo.** Presentar qué actividades se desarrollarán para conseguir los objetivos. Se debe justificar el enfoque escogido. Debe incorporar el plan de trabajo. Puede ser más o menos detallado, según los requerimientos del financiador y la amplitud del proyecto.
- **Comunicación.** Explicar cómo se va a dar a conocer el servicio o actividad.
- **Fuentes de financiación y mantenimiento.** La persona o institución que financia le interesará saber qué otras fuentes de financiación están participando y dando apoyo al proyecto. También es de interés conocer las posibilidades de estabilidad de cara al futuro.
- **Evaluación.** Explicar qué se va a evaluar y cómo. Y cuáles serán las actividades para el seguimiento y ajuste del proyecto.
- **Presupuesto.** En la presentación del presupuesto se ponen números a las ideas presentadas en el texto. Los gastos previstos deben ser coherentes con los objetivos y las actividades descritas.
- **Anexos.** Se puede añadir información adicional útil para comprender el proyecto, permite enriquecer el documento central sin hacerlo excesivamente extenso, y asegurando que la persona o institución financiadora tenga a mano la información completa.

Escribir la presentación del proyecto es el ejercicio de convertir el proyecto interno en el lenguaje y formato más útil y atractivo para la fuente de financiación.

Para tener éxito en la captación es esencial conocer los criterios y preferencias de la fuente de financiación. ¿Qué espera la persona, personas o institución a la cual se hace la petición?

Las expectativas más frecuentes son:

- Que la entidad realice una actividad o servicio que tenga buenos resultados
- Que encaje en sus preferencias
- Que sea útil y significativo para los destinatarios
- Que sea innovador, creativo
- Que sea realizado de manera eficiente. Optimizando recursos
- Que establezca una relación de confianza. Conocer la entidad
- Que el proyecto sea claro
- Cumplir los requisitos establecidos sin problemas de demora

¡No se puede olvidar dar las gracias por el apoyo recibido!

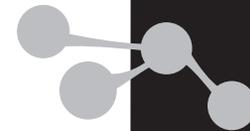


## actividad 11

---

Visualizar la película Música del corazón, dirigida por Wes Craven en 1999.

- ¿Qué elementos encontramos para realizar una buena captación de recursos?
- ¿Podemos sacar alguna buena idea para nuestra entidad?



## 4. Bibliografía

ANDER-EGG, E., AGUILAR, M.J. *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Ed. Lumen, 1995.

BUSTOS. C., MORENO, A. *Los equipos. Cómo trabajar juntos sin tirarnos los trastos*. Bilbao: Centro de Recursos para asociaciones de Cádiz i la Bahía - CRAC, EDEX, 2000.

DE LA RIVA, F., MORENO, A. *Xarxes associatives*, (Quaderns pràctics, núm. 4). Barcelona: EDEX i Fundació Esplai, Cornellà de Llobregat, 2002.

DE LA RIVA. *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONG y los retos de la exclusión social*. Barcelona: Fundación Esplai, 2002.

FANTOVA, F. *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid: Ed. CCS, 2001.

PUJOL, P., RIBERAS, G., VILAR, J. *Disseny de projectes socials, materials del curs Màster d'intervenció socioeducativa amb infants, adolescents i joves en risc o conflicte social*. Barcelona: ICESB - Fundació Pere Tarrés, 2000.

PUJOL, P. *Entorn en transformació i Tercer Sector: Capacitats organitzatives, prestació de serveis i rol polític. El cas de les associacions per la lluita contra l'exclusió social a Catalunya, tesi doctoral*. Barcelona: UAB, 2003.

ROCHESTER, C., HARRIS, J., HUTCHISON, R. *Small Agencies Project Report*. London: Center of Civil Society, LSE, 2000.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. *El sector no lucrativo en España*. Bilbao: Fundación BBV, 2000.

SUBIRATS, J. *¿Existe sociedad civil en España? Responsabilidades colectivas y valores públicos*. Madrid: Estudios de la Fundación Encuentro, 1999.

### Páginas web de interés

Sobre gestión y ámbitos de intervención  
[www.fantova.net](http://www.fantova.net)  
<http://www.managementhelp.org/>  
<http://www.idealists.org/npofaq>  
<http://www.ong-s.org/>  
[www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)

Sobre desarrollo organizativo  
<http://www.supportcenter.org/askgenie/index.php>