Servicio de información
Obra Social Fundación "la Caixa"
902 22 30 40
De lunes a domingo de 9 a 20 h
www.laCaixa.es/ObraSocial

013521033763

Obra Social
Fundación "la Caixa"

Obra Social
Fundación "la Caixa"

MANUAL DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

MANUAL DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

Obra Social
Fundación "la Caixa"

Contiene:
Publicación "Manual de gestión del voluntariado"
17 fichas de gestión del voluntariado adaptables a las necesidades de las entidades sociales.

OBRA SOCIAL. EL ALMA DE “LA CAIXA”.

EDICIÓN:
Fundación "la Caixa"

AUTORÍA:
Observatorio del Tercer Sector
Equipo técnico: Pau Vidal, Núria Valls, Ana Villa.
Colaboradores: Cristina Simon, Joan Segarra, Sara López

TRADUCCIÓN Y CORRECCIONES:
Barcelona Kontext: Mercè Bolló, Judit Cusidó, Joan Lluís Quilis

FOTOGRAFÍAS:
Acciónatura, Fundación Adsis, Amics de la gent gran,
Fundación Arrels, Casal dels Infants, Fundació Comtal,
Fundación Pere Tarrés, Projecte Home Catalunya
y Fundació Catalana de l'Esplai

DISEÑO GRÁFICO:
Bis]

FOTOMECÁNICA E IMPRESIÓN:
Index

© de los textos, los autores
© de las traducciones, los traductores
© de las fotografías, los autores
© de la edición, Fundación "la Caixa", 2009
Av. Diagonal, 621 - 08028 Barcelona

ISBN: 978-84-9900-020-6
DL: B-18711-2009

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

MANUAL DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

Obra Social
Fundación "la Caixa"

“La mejora de la gestión del voluntariado nos ha de permitir que los objetivos de los programas de la organización se cumplan beneficiando a más personas y con mayor impacto, que nuestros voluntarios tengan la formación y habilidades necesarias para realizar correctamente sus tareas, que estén satisfechos de su aportación y así podamos aprovechar todas sus capacidades”

Fragmento de una entrevista con una organización

ÍNDICE

Presentación 10
1. Introducción 13
2. Uso de la publicación: cómo puede ayudar este manual a la persona responsable del voluntariado 14

I. LAS ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO 17
3. El voluntariado 18
4. La importancia de la gestión del voluntariado 21
5. Un modelo para la gestión del voluntariado: el ciclo de gestión de las personas voluntarias 23

II. EL CICLO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS 27

Fase 1. Preparación: una reflexión inicial 28
6. La organización del voluntariado 31
7. El plan de voluntariado 35
8. El rol de la persona coordinadora del voluntariado 42
9. La sistematización de los procesos de gestión 47

Fase 2. Definición: imaginar el voluntariado adecuado para la organización 51
10. La definición de perfiles de voluntariado 54
11. Creación de una política de captación 59
12. La selección de las personas voluntarias 64
13. Seleccionar implica a veces decir que no 70

Fase 3. Incorporación: la llegada de la persona voluntaria a la organización 73
14. La formalización del compromiso voluntario 75
15. Los primeros días en la entidad 80
16. El manual de acogida 86
17. El fomento del compromiso con la misión y los valores 91

Fase 4. Desarrollo: la vida de la persona voluntaria en la organización 94
18. La organización de las responsabilidades de las personas voluntarias 97
19. La motivación del voluntariado 102
20. La formación de las personas voluntarias 107
21. El plan de formación del voluntariado de la entidad 110
22. La comunicación 117
23. La participación de las personas voluntarias en la organización 122
24. La relación con el personal remunerado de la entidad 125
25. El seguimiento y la evaluación 128
26. La fidelización y la rotación 134

Fase 5. El reconocimiento: transmitir el agradecimiento a la persona voluntaria 136
27. Técnicas de reconocimiento formal 139
28. Técnicas de reconocimiento informal 142

Fase 6. La desvinculación 146
29. La entrevista de salida 150
30. La oportunidad de una nueva relación posterior 155

III. TENDENCIAS ACTUALES EN EL VOLUNTARIADO 159
31. Los nuevos perfiles de personas voluntarias 160
32. Las TIC como oportunidad para la participación del voluntariado 163

BIBLIOGRAFÍA 166

PRESENTACIÓN

La Obra Social "la Caixa" lleva más de cien años trabajando en el desarrollo de programas de atención a personas que sufren diferentes necesidades sociales. En los últimos años, las asociaciones y las fundaciones de carácter social que ayudan a estas personas se han multiplicado por todo el país y han asumido retos de creciente complejidad que hacen necesario incorporar sistemas de gestión profesionalizada.

El voluntariado constituye la expresión de la participación activa de la sociedad en la lucha contra las desigualdades; se trata de una acción basada en un ejercicio de corresponsabilidad ciudadana ante situaciones de pobreza, exclusión, marginación y sufrimiento humano. En el voluntariado se ponen en práctica los valores de solidaridad y compromiso que constituyen pilares de convivencia y desarrollo de nuestra sociedad. En este cambio de escala ha sido fundamental la aportación de los voluntarios y voluntarias, que ha ido acompañada de la conciencia de que una formación específica y una organización eficaz son herramientas básicas que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos, la consecución de los objetivos definidos por la entidad social y el mantenimiento de las motivaciones de los voluntarios y voluntarias en su colaboración con la entidad social.

La publicación *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado,* editada en 2007, tomaba como punto de partida la idea de que la implicación y la motivación de los voluntarios y voluntarias se desarrollan en una serie de etapas. Así mismo, proponía intervenir en cada una de las fases para sacar aún más provecho de ellas y ofrecía a los coordinadores y coordinadoras del voluntariado varias referencias prácticas de cara a la mejora de su trabajo con las personas voluntarias.

El *Manual de gestión del voluntariado* representa un paso más en esta dirección. Es fruto del trabajo que se ha llevado a cabo junto a gestores y responsables de las entidades que colaboran con voluntarios y voluntarias, que ha permitido poner a prueba los contenidos de aquella primera publicación. El manual se inicia con una primera parte en torno a la importancia del voluntariado en las organizaciones sociales. A continuación, propone el modelo de ciclo de gestión de personas voluntarias y lo explica con detalle: desde los primeros contactos y el proceso de selección hasta la desvinculación y el procedimiento de salida. Uno de los conceptos fundamentales pone de relieve la necesidad de planificarse, saber qué se desea y elegir a las personas con el perfil más adecuado. La entrada a la organización se lleva a cabo siguiendo unos protocolos que fortalecen la identificación con los valores y la misión de la entidad. La formación, la motivación, la rotación de los trabajos y el reconocimiento de las aportaciones de los voluntarios y voluntarias centran otros capítulos del manual, que se acompaña de una serie de fichas para que la entidad social pueda trasladar las recomendaciones de gestión a su realidad. Otra novedad son las ideas clave y las preguntas de autorreflexión incluidas al final de cada apartado, que facilitan la sistematización de los contenidos e invitan a los usuarios y usuarias a revisar la aplicación de los conceptos de gestión en la entidad social.

El presente *Manual de gestión del voluntariado* se inserta en una de las tres líneas de acción del programa Voluntariado de la Fundación "la Caixa", el apoyo a las entidades sociales en la gestión del voluntariado, entendiendo que la mejora en la preparación y la formación de los voluntarios y voluntarias consigue que esas personas aporten lo mejor de sí mismas a los programas donde participan, que las organizaciones no lucrativas cuenten con gente capaz de atender correctamente a los beneficiarios y que, fruto de esta colaboración, aumente el desarrollo social de nuestra sociedad.

La Obra Social "la Caixa" desea que esta publicación contribuya a la mejora de la gestión de los equipos de voluntariado en todas las organizaciones no lucrativas que cuentan con voluntarios y voluntarias para llevar a cabo sus programas.

Obra Social
Fundación "la Caixa"

1. INTRODUCCIÓN

El voluntariado es un elemento clave en la participación e implicación de la ciudadanía para mejorar la sociedad. Aporta valores, ideas, reflexiones, recursos, y, en definitiva, es un generador de capital social.

Se dice que el voluntariado está en crisis debido al ritmo vital de la sociedad, la emergencia de nuevos valores, etc. Sin embargo, hay miles de personas que dedican su tiempo a trabajar por la transformación social a través de la participación en organizaciones del tercer sector. Por otro lado, los cambios sociales también han conllevado nuevas experiencias en el ámbito del voluntariado, y se han creado nuevos perfiles y nuevas formas de colaboración en las entidades.

El voluntariado está en el origen y en la esencia de las entidades sin ánimo de lucro. En la mayoría de los casos, su aparición se vincula a un compromiso con una misión de carácter social, medioambiental, cultural, deportivo, etc. Constituye una acción que responde a una implicación respecto del entorno y la sociedad en general.

La profesionalización del tercer sector no significa que el espacio para el voluntariado haya disminuido. Existen multitud de entidades formadas totalmente por personas voluntarias, y otras que combinan voluntariado con personal remunerado.

También hay una serie de diferencias según el rol del voluntariado en la organización. Las organizaciones se definen como *entidades de voluntariado* o como *entidades con voluntariado*. Según sea el caso, el papel de los voluntarios y voluntarias en la entidad varía, de forma que, para gestionar este colectivo, sus actividades deberían adaptarse.

Gestionar voluntariado significa trabajar con unos procedimientos establecidos que permitan seguir unas pautas y criterios comunes, útiles en todas las fases del voluntariado en la entidad: la incorporación, el desarrollo, el reconocimiento, etc.

El ciclo de gestión del voluntariado aporta una visión global acerca de la gestión de las personas voluntarias. Evidentemente, realizar acciones de mejora en todas las fases del ciclo de forma simultánea no es tarea fácil. Sin embargo, resulta muy útil pensar en clave de ciclo al reflexionar sobre los elementos mejorables en cada una de las etapas. De hecho, es un paso imprescindible para impulsar acciones en el conjunto de la experiencia de los voluntarios y voluntarias en la entidad.

La iniciativa de las personas que están al frente de la organización y de la persona responsable del área de voluntariado es una de las claves del éxito del voluntariado en las entidades. La dirección es la primera en valorar y transmitir la importancia de este colectivo en la entidad, lo que contribuye de forma fundamental a que los voluntarios y voluntarias se sientan parte de ella y sean conscientes del valor que aportan a la organización.

Gran parte de las acciones que se proponen en este manual pueden llevarse a cabo sea cual sea el tamaño de la organización. Algunas pueden resultar más adecuadas para entidades de pequeña dimensión, o a la inversa. Corresponderá a cada entidad adaptar algunas de las ideas presentadas a su realidad organizativa y sus necesidades. Para ello, lo fundamental es comprender la finalidad de las distintas propuestas. En la gestión del voluntariado, es importante innovar y ser imaginativos.

2. USO DE LA PUBLICACIÓN: CÓMO PUEDE AYUDAR ESTE MANUAL A LA PERSONA RESPONSABLE DEL VOLUNTARIADO

El presente *Manual de gestión del voluntariado* se estructura en 32 capítulos, a su vez agrupados en tres grandes bloques:

I. Las organizaciones de voluntariado
II. El ciclo de gestión de las personas voluntarias
III. Tendencias actuales en el voluntariado

1) Las organizaciones de voluntariado. Esta primera parte incluye una serie de reflexiones acerca del voluntariado y su papel en las organizaciones. Se abordan cuestiones como la relación entre las personas voluntarias y la organización o la importancia de la gestión de este colectivo. Asimismo, se ofrece una presentación global del ciclo de gestión del voluntariado.

2) El ciclo de gestión de las personas voluntarias. Este apartado constituye la parte principal del manual. A partir de sus diferentes fases (preparación, definición, incorporación, desarrollo, reconocimiento y desvinculación) se desarrollan los diferentes capítulos, en los que se reflexiona y se ofrecen ideas sobre la gestión del voluntariado en cada una de dichas etapas.

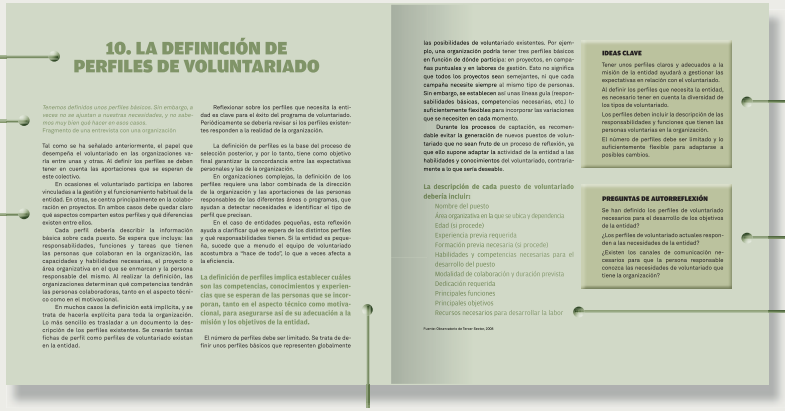
Los textos se complementan con citas, ejemplos de organizaciones, gráficos o cuadros con propuestas de acciones. Además, se añaden dos cuadros finales que destacan algunas de las ideas principales y plantean algunas preguntas de autorreflexión.

3) Tendencias actuales en el voluntariado. Los capítulos de esta tercera parte del manual abordan una serie de aspectos de carácter transversal. Se tratan las nuevas tendencias en los perfiles de voluntariado y la forma de utilizar las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) para la gestión del voluntariado.

4) Fichas de gestión. Se han elaborado unas fichas relacionadas con el ciclo de gestión de las personas voluntarias. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a realizar un diagnóstico sobre su situación en relación con cada uno de los temas tratados en el manual. Por otro lado, también pueden aportar pistas e ideas en este sentido.

5) CD. Además de la publicación escrita, también se presenta una versión electrónica en formato CD, que incluye el propio manual y también las fichas. Su propósito es ofrecer la máxima facilidad de uso a las personas responsables del voluntariado que deseen aplicar el manual y las fichas en su organización.

Estructura de los capítulos



10. LA DEFINICIÓN DE PERFILES DE VOLUNTARIADO

Tenemos definidos unos perfiles básicos. Sin embargo, a veces no se ajustan a nuestras necesidades, y no sabemos muy bien qué hacer en esos casos.
Fragmento de una entrevista con una organización

Tal como se ha señalado anteriormente, el papel que desempeña el voluntariado en las organizaciones varía entre unas y otras. Al definir los perfiles se deben tener en cuenta las aportaciones que se esperan de este colectivo.

En ocasiones el voluntariado participa en labores vinculadas a la gestión y el funcionamiento habitual de la entidad. En otras, se centra principalmente en la colaboración en proyectos. En ambos casos debe quedar claro qué aspectos comparten estos perfiles y qué diferencias existen entre ellos.

Cada perfil debería describir la información básica sobre cada puesto. Se espera que incluya: las responsabilidades, funciones y tareas que tienen las personas que colaboran en la organización, las capacidades y habilidades necesarias, el proyecto o área organizativa en el que se enmarcan y la persona responsable del mismo. Al realizar la definición, las organizaciones determinan qué competencias tendrán las personas colaboradoras, tanto en el aspecto técnico como en el motivacional.

En muchos casos la definición está implícita, y se trata de hacerla explícita para toda la organización. Lo más sencillo es trasladar a un documento la descripción de los perfiles existentes. Se crearán tantas fichas de perfil como perfiles de voluntariado existan en la entidad.

Reflexionar sobre los perfiles que necesita la entidad es clave para el éxito del programa de voluntariado. Periódicamente se debería revisar si los perfiles existentes responden a la realidad de la organización.

La definición de perfiles es la base del proceso de selección posterior, y por lo tanto, tiene como objetivo final garantizar la concordancia entre las expectativas personales y las de la organización.

En organizaciones complejas, la definición de los perfiles requiere una labor combinada de la dirección de la organización y las aportaciones de las personas responsables de las diferentes áreas o programas, que ayudan a detectar necesidades e identificar el tipo de perfil que precisan.

En el caso de entidades pequeñas, esta reflexión ayuda a clarificar qué se espera de los distintos perfiles y qué responsabilidades tienen. Si la entidad es pequeña, sucede que a menudo el equipo de voluntariado acostumbra a "hace de todo", lo que a veces afecta a la eficiencia.

La definición de perfiles implica establecer cuáles son las competencias, conocimientos y experiencias que se esperan de las personas que se incorporan, tanto en el aspecto técnico como motivacional, para asegurarse así de su adecuación a la misión y los objetivos de la entidad.

El número de perfiles debe ser limitado. Se trata de definir unos perfiles básicos que representen globalmente las posibilidades de voluntariado existentes. Por ejemplo, una organización podría tener tres perfiles básicos en función de dónde participa: en proyectos, en campañas puntuales y en labores de gestión. Esto no significa que todos los proyectos sean semejantes, ni que cada campaña necesite siempre al mismo tipo de personas. Sin embargo, se establecen así unas líneas guía (responsabilidades básicas, competencias necesarias, etc.) lo suficientemente flexibles para incorporar las variaciones que se necesiten en cada momento.

Durante los procesos de captación, es recomendable evitar la generación de nuevos puestos de voluntariado que no sean fruto de un proceso de reflexión, ya que ello supone adaptar la actividad de la entidad a las habilidades y conocimientos del voluntariado, contrariamente a lo que sería deseable.

La descripción de cada puesto de voluntariado debería incluir:

- Nombre del puesto
- Área organizativa en la que se ubica y dependencia
- Edad (si procede)
- Experiencia previa requerida
- Formación previa necesaria (si procede)
- Habilidades y competencias necesarias para el desarrollo del puesto
- Modalidad de colaboración y duración prevista
- Dedicación requerida
- Principales funciones
- Principales objetivos
- Recursos necesarios para desarrollar la labor

Fuente: Observatorio de Tercer Sector, 2009.

IDEAS CLAVE

Tener unos perfiles claros y adecuados a la misión de la entidad ayudará a gestionar las expectativas en relación con el voluntariado.

Al definir los perfiles que necesita la entidad, es necesario tener en cuenta la diversidad de los tipos de voluntariado.

Los perfiles deben incluir la descripción de las responsabilidades y funciones que tienen las personas voluntarias en la organización.

El número de perfiles debe ser limitado y lo suficientemente flexible para adaptarse a posibles cambios.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

Se han definido los perfiles de voluntariado necesarios para el desarrollo de los objetivos de la entidad?

¿Los perfiles de voluntariado actuales responden a las necesidades de la entidad?

¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la persona responsable conozca las necesidades de voluntariado que tiene la organización?

Número y título del capítulo

Fragmento de una entrevista con una entidad

Cuerpo del capítulo

Destacado

Ideas clave

Preguntas de autorreflexión

Ejemplo, cuadro que desarrolla una idea o gráfico

Fuente: Fundació Catalana de l'Esplai

LAS ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO

3. EL VOLUNTARIADO

EL VOLUNTARIADO Y LA SOCIEDAD

El voluntariado es una forma de participación de la ciudadanía en la sociedad a través de las organizaciones del tercer sector. De forma libre y por voluntad propia, estas personas deciden participar en la mejora de su entorno implicándose en diferentes causas a través de las entidades sin ánimo de lucro.

Así pues, las organizaciones del tercer sector (asociaciones, fundaciones, etc.) son espacios en los que los voluntarios y voluntarias realizan actividades cuyo objetivo es cambiar determinadas situaciones, mejorar la calidad de vida de la gente y la convivencia, denunciar condiciones injustas, etc.

La acción del voluntariado se desarrolla en el marco de una organización, donde tiene continuidad e impacto. De otra forma, se perdería en actuaciones puntuales que no contribuyen a cambiar ni conseguir mejoras en la sociedad.

El voluntariado también es una forma de llevar a la práctica valores como la solidaridad, la generosidad, el compromiso, la implicación, la participación, etc. El voluntariado contribuye a la construcción de cohesión y capital social.

La aportación del voluntariado es muy positiva. Por ello es importante que las organizaciones garanticen la máxima eficiencia y eficacia en el funcionamiento de sus actividades, en su gestión y en su desarrollo en la organización, para alcanzar así el máximo valor de esta aportación a la sociedad, a la organización y para las propias personas voluntarias.

EL VOLUNTARIADO Y LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones se constituyen a partir de la voluntad de un grupo de personas que sienten la necesidad de desarrollar una labor orientada hacia una misión concreta, para cuya consecución se asocian. Así pues, las entidades nacen como espacios de participación ciudadana, como una forma de compromiso con la sociedad.

La mayoría de las organizaciones del tercer sector empiezan de forma voluntaria, sin personal remunerado, y en la actualidad son muchas las entidades formadas íntegramente por personas voluntarias. Posteriormente, cuando las actividades se van haciendo más amplias y complejas —y especialmente cuando aumenta la intensidad de la labor en un tiempo de realización determinado—, resulta imprescindible incorporar personal remunerado a la organización.

Muchas organizaciones siguen un modelo mixto en el que el voluntariado convive con el personal remunerado.

Muchas organizaciones siguen un modelo mixto en el que el voluntariado convive con el personal remunerado.

El voluntariado puede encontrar su lugar, donde canalizar sus inquietudes e intereses, en distintas entidades, vinculadas a distintos ámbitos de actuación (social, medioambiental, cultural, de cooperación, inserción, etc.).

La persona voluntaria escoge la entidad en la que colaborará según sus intereses y valores, que a su vez deben corresponderse con la misión y los valores de la organización, de forma que su actuación cumpla unos objetivos comunes.

Por consiguiente, es importante tener presente que el interés común de las personas que participan en una organización es conseguir realizar la misión para la cual se ha constituido. Tanto el voluntariado como los equipos remunerados son un pilar básico para alcanzar la misión de la entidad.

Entre el voluntariado y la organización se establece una relación de intercambio. Cada una de las partes realiza una serie de aportaciones. Entre otras cosas, la entidad aporta una trayectoria, una estructura y una organización en la que el voluntariado puede desarrollar su actividad. Éste, a su vez, puede aportar su conocimiento, experiencia y un tiempo al servicio de un interés común.

La persona voluntaria puede desempeñar diferentes papeles según se definan por parte de la entidad, y también según sus propios intereses. El voluntariado puede tener un rol específico o genérico, puede participar en una única actividad o en varias, en un proyecto o en una posición más estratégica, etc.

El siguiente esquema representa gráficamente esta relación e intercambio entre organización y voluntariado a través de la experiencia de la colaboración:

FIGURA I: **LA EXPERIENCIA VOLUNTARIA**

Fuente: Volunteer Development Agency, 2001

Fuente: Casal dels Infants

Estos son algunos de los principales beneficios y aportaciones que redundan en la organización cuando cuenta con voluntariado (esta lista no pretende ser exhaustiva, pero sí aportar algunas ideas al respecto):

- La implicación de la ciudadanía es clave para garantizar la conexión de la organización con la sociedad y sus necesidades. El voluntariado es una de las principales formas en que se produce esta conexión.
- El voluntariado es un colectivo interno de la organización, pero que también cuenta con un punto de vista externo a ésta. Por este motivo puede aportar una visión crítica incorporando diferentes visiones de la realidad.
- El voluntariado aporta credibilidad ante la sociedad y otros agentes sociales porque implica el compromiso y la participación de la ciudadanía.
- El voluntariado puede ayudar a llegar a más sectores de la comunidad, empresas y otras entidades, al vincularse en su actividad diaria a otras organizaciones y personas.
- El voluntariado puede experimentar con nuevas ideas y ser pionero poniendo en marcha nuevas iniciativas. En muchos casos ha sido el motor para desarrollar nuevos proyectos y servicios.
- El voluntariado aporta diversidad, ya que puede presentar perfiles distintos a los del personal remunerado (en cuanto a edad, trayectoria, formación, experiencia, etc.). En este sentido, sus habilidades complementan las de las personas remuneradas.
- El voluntariado puede convertirse en un apoyo fundamental para la organización, más allá de su aportación en lo que respecta al tiempo. Entre otras cosas, los voluntarios y voluntarias pueden prestar asistencia en eventos o para la captación de fondos, o incluso convertirse en socios o donantes en determinados casos.
- En caso de precisar personal contratado, cabe incorporar a un voluntario o voluntaria. Cuando su perfil coincide con el definido por la organización, se tiene la ventaja de contar con alguien con experiencia en la organización y que conoce su misión y actividades.

4. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

Como se ha visto anteriormente, los beneficios del voluntariado son muchos. Para hacerlos realidad es necesario que, en el marco de la organización, se garantice la buena gestión de este colectivo. El *Manual de gestión del voluntariado* quiere facilitar esta tarea a las organizaciones, de forma que cualquier tipo de entidad pueda adaptar el manual a sus necesidades en este ámbito.

Cada entidad debe reflexionar sobre la coordinación necesaria para el buen funcionamiento de cada uno de los colectivos relacionados con su organización (personas voluntarias, asociadas, usuarias, contratadas, etc.). Esta publicación se centra en la gestión o coordinación del voluntariado y, para ello, hace falta tener en cuenta su relación con el resto de colectivos.

El carácter desinteresado del voluntariado y el hecho de que a menudo muchas entidades se creen gracias al esfuerzo de las personas voluntarias ha llevado, a veces, a minusvalorar la importancia de la gestión de este colectivo.

El interés de estas personas está relacionado con la finalidad de la entidad, o incluso van más allá de la coordinación recibida, pero existen elementos que tanto para la entidad como para el propio voluntario o voluntaria deben gestionarse de manera coherente. De esta forma se consigue que la relación sea favorable para ambas partes.

Sea cual sea el papel que desempeñará la persona voluntaria en la organización, ésta debe prestar especial atención a este colectivo. La labor que realiza el voluntariado va más allá de la colaboración gratuita, porque es necesario dedicar tiempo y esfuerzo para garantizar que sea positiva y fructífera para ambas partes, y coherente con la consecución de la misión de la entidad.

La relación entre entidad y voluntariado es bidireccional. Se trata de una relación de reciprocidad que requiere de ambas partes. Por este motivo, la organización tiene la responsabilidad de plantearse y gestionar el voluntariado de forma que se maximicen los beneficios organizativos y de las personas voluntarias.

La organización tiene la responsabilidad de plantearse y gestionar el voluntariado de forma que se maximicen los beneficios organizativos y de las personas voluntarias.

Considerar el voluntariado sólo como un agente que permite ahorrar dinero o evitar la contratación de personal es tener una visión muy utilitarista y parcial de todo lo que este colectivo significa. Desde esta perspectiva, la gestión del voluntariado será errónea, no logrará los beneficios anteriormente expuestos y será una fuente permanente de conflictos.

Varios ejemplos ilustran las ventajas de desarrollar acciones orientadas hacia la gestión del voluntariado. Entre otros, el hecho de definir claramente las funciones de las personas voluntarias evita malentendidos y favorece una

buena relación con el resto del equipo de la entidad. Además, si se les proporciona la formación adecuada, podrán realizar mejor su labor, y de forma más eficiente. Por último, si se realiza un buen acompañamiento, es más fácil que permanezcan más tiempo en la organización.

Es importante ser conscientes de que, si no se gestiona adecuadamente, el voluntariado, como cualquier otro colectivo, no tendrá un funcionamiento eficiente. Es necesario dedicar tiempo a pensar y definir cómo se llevará a cabo la colaboración voluntaria, y realizar las acciones pertinentes.

El propósito es doble: por un lado, satisfacer las expectativas de las personas voluntarias de forma que puedan desarrollar su actividad y lograr sus objetivos y, por otro, conseguir cumplir también los fines y la misión de la organización.

La entidad debe tener siempre presentes su misión y sus valores, que son los que deben guiar su actuación. En este sentido, el voluntariado que se incorpore a la organización debe colaborar para cumplir la misión de la entidad y la organización tiene el compromiso de gestionar correctamente este colectivo para contribuir a lograrla con la máxima eficacia y eficiencia.

Fuente: Fundació Comtal

5. UN MODELO PARA LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO: EL CICLO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

El ciclo de gestión del voluntariado permite tener una visión integral de todas las fases de colaboración entre la persona voluntaria y la organización. De esta forma, la gestión del voluntariado no se centra sólo en áreas concretas o programas, como por ejemplo la captación o la formación, sino que se realiza de forma transversal teniendo en cuenta al voluntario o voluntaria y su relación con la entidad de principio a fin.

El ciclo de gestión del voluntariado es un modelo que facilita el funcionamiento del voluntariado en la entidad.

Además, la visión del ciclo permite reflexionar y decidir qué modelo de gestión del voluntariado quiere y necesita cada entidad, en función de sus actividades, dimensión, etc.

El ciclo de gestión del voluntariado es un modelo que facilita el funcionamiento del voluntariado en la entidad. Es válido tanto para las entidades formadas básicamente por voluntarios y voluntarias como para las entidades de grandes dimensiones con modelos mixtos de personal remunerado y voluntariado. Se trata de que cada entidad adapte el ciclo a su propia organización.

Es importante llevar a cabo un proceso de reflexión sobre cómo se va a gestionar el voluntariado, y asignar esta función a un área o figura responsable, incluso en las entidades más pequeñas o con menos recursos.

Las organizaciones con voluntariado deben plantearse cuál es la mejor forma de gestionarlo para conseguir la mayor eficacia y eficiencia posibles. En otras palabras: aprovechar los recursos de la organización para que las personas voluntarias se sientan atendidas por la entidad y, al tiempo, que ésta pueda obtener el mejor resultado de dicha colaboración.

Por su valor como aportación, la gestión del voluntariado debe ser un tema central en la entidad y, por lo tanto, conocida y consensuada con toda la organización. Es importante que no sólo sea responsabilidad de una persona o departamento sino que, aunque exista la figura del coordinador/a del voluntariado, toda la entidad se implique en el buen funcionamiento del ciclo. Creer en la importancia de este tema y destinarle los recursos suficientes es la base para una buena gestión y para la elaboración de una buena política de voluntariado.

Es necesario tener una visión integral de lo que representa el voluntariado en cada entidad.

Todos estos elementos se vinculan a la necesidad de tener una visión integral de lo que representa el voluntariado

Fuente: Fundación Pere Tarrés

en cada entidad. El enfoque de trabajo debe ir desde las acciones previas al primer contacto con el voluntariado hasta aquellas relativas a la relación que mantiene el voluntario o voluntaria con la organización a posteriori. Esta visión se puede conseguir analizando en detalle el ciclo de gestión del voluntariado.

En lo que concierne al voluntariado, su relación con la organización pasa por cuatro etapas:

- Acercamiento a la entidad
- Momento de incorporación
- Período de colaboración
- Desvinculación y relación con la entidad a posteriori

Sin embargo, el enfoque de las entidades respecto de la gestión del voluntariado debe comprender elementos adicionales, previos al acercamiento de la persona voluntaria a la entidad. Del mismo modo, deben tenerse en cuenta políticas transversales que tengan un impacto directo en la gestión.

El esquema básico del ciclo del voluntariado incorpora los siguientes elementos:

Fase de preparación: aspectos generales a partir de los cuales se contextualiza el voluntariado en el seno de la entidad y se estructura su gestión. Entre ellos se encuentran la planificación, la sistematización, etc.

Definición: antes de que la persona voluntaria entre a formar parte de la entidad, la organización debe definir el rol de este colectivo, y en concreto su función en cada una de las situaciones específicas. Así pues, hay que pensar en cuáles son los perfiles necesarios, en cómo se realizará la captacióny en cómo se llevará a cabo el proceso de selección.

Incorporación: etapa en que la persona pasa a formar parte de la estructura de la entidad.

Desarrollo: se da una vez que la persona se incorpora activamente y tiene asignadas diferentes responsabilidades. La entidad se plantea las acciones vinculadas a la estancia de la persona en la entidad.

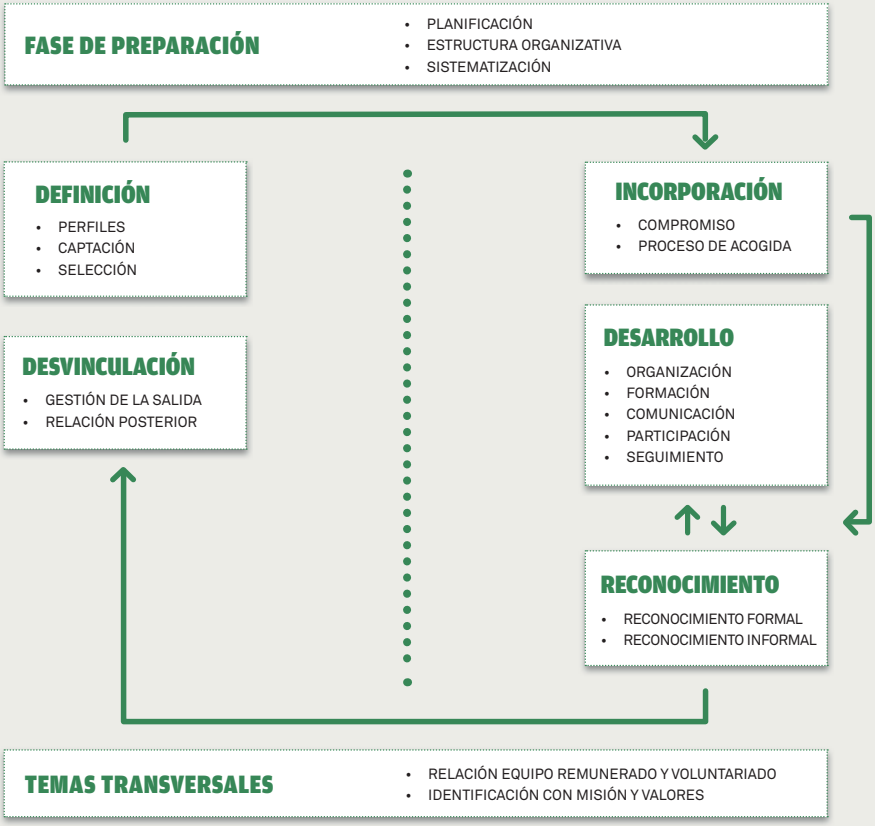
Reconocimiento: acciones específicas destinadas a valorar la aportación del voluntariado y reconocer su labor.

Desvinculación: la organización debe implicarse cuando el voluntario o voluntaria deja de colaborar activamente y debe gestionar esta fase para aprovechar al máximo las etapas anteriores y su aportación. Además, debe asegurarse de que, tras su salida de la entidad, esta persona se sienta satisfecha del proceso vivido.

Temas transversales: aquí se incluyen aspectos que tienen un impacto en la gestión del voluntariado, y no sólo en alguna de las etapas.

Se han destacado algunos de estos temas transversales por el impacto o las repercusiones que pueden generar o por sus limitaciones o beneficios dentro de la organización, aunque pueden añadirse otros. Se consideran elementos como la identificación de los voluntarios y voluntarias con la misión y/o valores organizativos, o la relación del voluntariado con el personal remunerado de la entidad.

FIGURA II: **EL CICLO DEL VOLUNTARIADO**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

Para cada una de las siete áreas antes mencionadas existen diferentes tipologías de acciones, incluidas en el esquema anterior, que presenta la visión completa del ciclo:

El modelo del ciclo del voluntariado es genérico para todas las entidades, aunque el peso de cada una de las fases puede variar según la organización, o incluso en una misma entidad según la tipología de voluntariado.

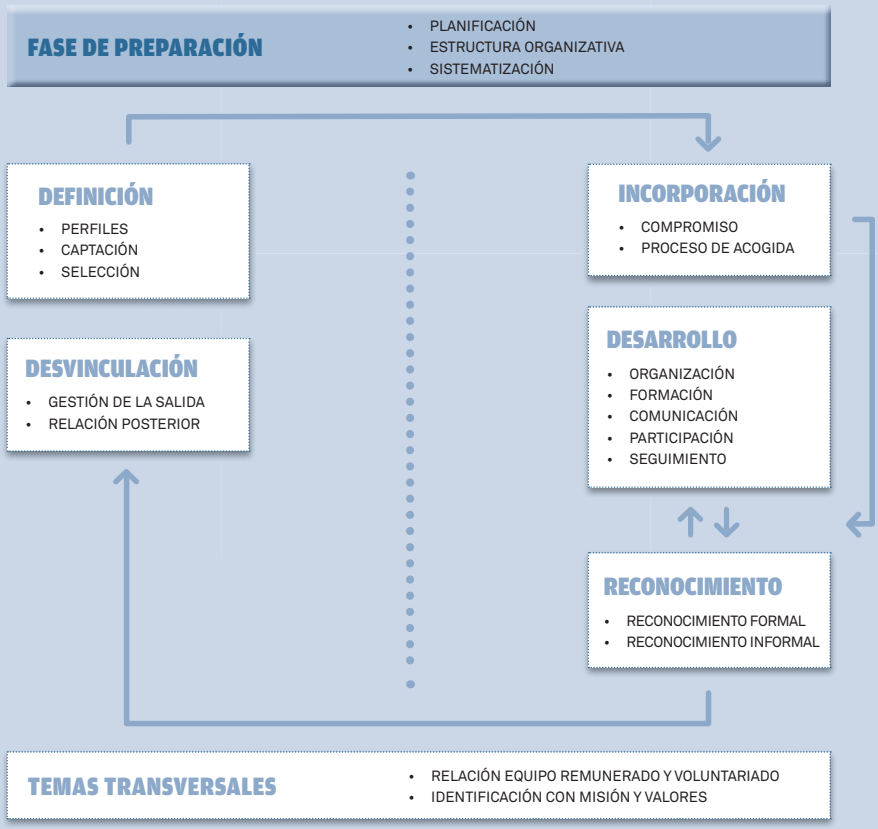
Existen variaciones dependiendo de la estabilidad de los voluntarios y voluntarias. En los programas o entidades con un voluntariado más estable y con mayor grado de compromiso, las etapas más destacables serán distintas de los casos en los que los voluntarios y voluntarias actúen sólo en momentos puntuales o durante un período más corto de tiempo. Por ejemplo, en el primer caso el seguimiento puede ser más importante que en el segundo y, en el segundo, se puede requerir un mayor esfuerzo en el momento de la captación.

Fuente: Amics de la gent gran

EL CICLO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

FASE 1
PREPARACIÓN: UNA REFLEXIÓN INICIAL

FIGURA III: **FASE DE PREPARACIÓN**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

La fase de preparación abarca todos aquellos elementos que sirven para contextualizar al voluntariado de forma transversal en el seno de la entidad. Asimismo, en esta etapa se establece la forma de gestionarlo.

Las acciones que hay que desarrollar en este sentido se concretan en tres grandes líneas:

- Estructura organizativa
- Planificación
- Sistematización de los procesos

Fuente: Fundación Adsis

La importancia del voluntariado en las organizaciones hace necesaria la presencia de una figura que se ocupe de su gestión y coordinación. La existencia o no de un referente claro en el ámbito del voluntariado constituye la primera clave para el futuro desarrollo del proyecto. A partir de la estructura organizativa se asigna esta responsabilidad y se establece una dedicación.

El siguiente paso consiste en desarrollar una política o plan de voluntariado, que debe constituir una "hoja de ruta" y definir una orientación clara para el conjunto de la organización y para las personas responsables del área. Estas políticas concretan "qué queremos hacer como organización". En definitiva, se trata de establecer un planteamiento en relación con el colectivo de personas voluntarias y de realizar una planificación global en torno a ellas.

El desarrollo de planes de voluntariado y la reflexión sobre el funcionamiento de las relaciones de este colectivo con el resto de las personas de la entidad facilita que se pongan de manifiesto realidades o expectativas no siempre visibles en la actividad diaria. La planificación permite asegurarse de que el equipo comparte las mismas líneas generales de actuación.

Por último, se debe proceder a la elaboración y sistematización de los procesos de gestión. Es el momento de plantearse "cómo lo vamos a hacer". En esta etapa se estructuran los mecanismos que se utilizarán como guía para la gestión y coordinación del voluntariado.

La sistematización de los procesos en el ámbito del voluntariado no debe interpretarse como una mayor instrumentalización de este colectivo para los fines de la organización. En ocasiones, el hecho de sistematizar procesos se confunde con la pérdida de la relación personal con las personas voluntarias. En realidad, este esfuerzo facilita la coordinación del colectivo y puede agilizar procesos, lo que permite incrementar el tiempo destinado a las relaciones personales.

6. LA ORGANIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Desde que tenemos una persona encargada del voluntariado hemos sido capaces de encontrar los perfiles que necesitábamos.
Fragmento de una entrevista con una organización

Organizar implica distribuir y asignar responsabilidades. La cultura de cualquier tipo de organización influye de manera fundamental en cómo se realizan esta distribución y asignación.

Por este motivo, cada entidad tiene una forma distinta de estructurarse y organizarse en el momento de actuar. Del mismo modo, existen diferentes modelos organizativos en lo que se refiere a la coordinación del voluntariado.

Todas las personas necesitan un marco referencial claro para vincularse a un grupo organizado y mantener la relación en el tiempo de forma leal. Cuanto más clara sea la estructura organizativa, más sencillo será para cualquier persona comprender cómo funciona el voluntariado en la entidad.

El proceso de estructuración implica tomar decisiones que tienen como resultado distintas formas de organizarse.

Toma de decisiones en el momento de organizar el voluntariado

- Tipo de actividades en las que va a participar.
- Existencia o no de un departamento o área específica de voluntariado.
- Incorporación o no de una persona voluntaria como responsable del voluntariado.

Hay organizaciones en las que las actividades que lleva a cabo el voluntariado son la razón de ser, la base y el motor de funcionamiento de la entidad. En otras, su acción es complementaria a la del personal remunerado. Según el caso, el nivel necesario de implicación y de responsabilidad y el tipo de proyectos y actividades que se desarrollan varían.

También hay diferencias claras entre las organizaciones en función de si cuentan o no con un departamento o área específica de voluntariado y una figura responsable.

La existencia de un área concreta pone de manifiesto la importancia del voluntariado en la entidad en organizaciones de mediana o gran dimensión. A veces, la función principal del departamento es visibilizar al colectivo en el conjunto de actividades de la organización. En otras ocasiones sirve para coordinar y canalizar todas las acciones que el voluntariado lleva a cabo y las relaciones que se establecen.

Hay otro elemento significativo que influye en la estructura: la incorporación o no de personas voluntarias en la coordinación.

Algunas entidades apuestan por responsabilizar de la gestión a personas remuneradas. En este caso, se adoptan dos modalidades: por un lado, personas que asumen esta responsabilidad como una más entre las múltiples que realizan; por otro, personas dedicadas principalmente a la gestión del voluntariado.

Otras, sin embargo, asignan esta función a personas voluntarias con una trayectoria previa en la organización, o bien optan por un modelo mixto en el que personas remuneradas y voluntarias comparten esta labor.

Cada entidad optará por una u otra forma de organizarse en función de su cultura organizativa y del peso del voluntariado en la entidad, entre otros aspectos.

El establecimiento de mecanismos de relación con el voluntariado es uno de los aspectos claramente determinantes para su funcionamiento. Entre otros factores, el hecho de que haya o no un área específica, la existencia o no de una figura coordinadora o el número de personas que componen el área y su correspondiente dedicación condicionan de un modo u otro los resultados en la gestión del colectivo y la relación con el mismo.

En el caso de las entidades que agrupan organizaciones de base, como las federaciones u otras estructuras de segundo e incluso tercer nivel, es frecuente contar con un área responsable del voluntariado. Habitualmente abarca un territorio amplio y sirve para facilitar la coordinación. En el ámbito local, acostumbra a proporcionar orientación en dos sentidos: por una parte, sobre cómo desarrollar los procesos y, por otra, presta asistencia en la ejecución de tareas administrativas diversas.

En organizaciones de gran dimensión o con cierta complejidad organizativa, que cuentan con diversas delegaciones o centros, el impacto que puede tener la existencia de una coordinación o apoyo general en el área es especialmente significativo. En estos casos, la dificultad de gestión se incrementa. Por este motivo, las acciones de la organización respecto a las delegaciones deben ser especialmente eficientes, y la fluidez tanto en los procesos como en la comunicación resulta indispensable.

IDEAS CLAVE

- El modelo organizativo del voluntariado está vinculado a la realidad, recursos y forma de trabajar de cada entidad.
- Es importante reflexionar y definir cuál es el rol del voluntariado en el marco de cada organización.
- La existencia de un área específica o figura responsable del voluntariado facilita el desarrollo del voluntariado en la entidad.
- La coordinación del voluntariado de forma global facilitará su desarrollo en las entidades con diversos centros o sedes.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Está claro cuál es el rol del voluntariado en la organización?
- ¿Está definido el modelo de gestión del voluntariado (personal remunerado, personas voluntarias, modelo mixto)?
- ¿Están asignadas dentro de la organización las responsabilidades respecto al voluntariado?
- ¿Tienen las personas del colectivo claramente identificados a sus referentes para los diversos temas que les afectan?

FASE 1: PREPARACIÓN

FICHA 1*

La organización del voluntariado

Temas clave sobre los que reflexionar en relación con el voluntariado en la entidad, en la actualidad y en un plazo de cinco años:

- Tipo de organización
- Tipos de voluntariado
- Compromiso/dedicación
- Tipos de actividades
- Responsabilidad del voluntariado en la organización

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Cómo se define la organización en relación con el voluntariado?

Tipo de organización	Actualidad	Dentro de 5 años
Formada totalmente por personas voluntarias		
Formada básicamente por voluntariado y algunas personas remuneradas		
Formada básicamente por personas remuneradas con algunas personas voluntarias		
Modelo mixto de personas voluntarias y remuneradas		
Otros:		
Otros:		

2. ¿Qué tipo de voluntariado participa en la entidad?

Tipo de voluntariado	Actualidad	Dentro de 5 años
Jóvenes		
Personas mayores		
Familias		
Virtual		
Relacional (miembros de los órganos de gobierno de la organización)		
Otros:		
Otros:		

3. ¿Qué compromiso de dedicación se pide al voluntariado?

Dedicación	Actualidad	Dentro de 5 años
Menos de 10 horas semanales		
Más de 10 horas semanales		
Más de 20 horas semanales		
Actividades puntuales: fiestas, exposiciones, etc.		
Otros:		

4. ¿Qué tipos de actividades realiza el voluntariado en la entidad?

Tipos de actividades	Actualidad	Dentro de 5 años

5. ¿Cómo se organiza la responsabilidad en relación con el voluntariado en la entidad?

	Actualidad	Dentro de 5 años
Existe un área o departamento responsable del voluntariado		
Hay una persona responsable del voluntariado		
Hay una persona responsable pero también tiene otras responsabilidades		
La persona responsable del voluntariado es voluntaria		
La persona responsable del voluntariado es remunerada		
La responsabilidad del voluntariado está bajo la coordinación de la dirección de la entidad		
Otros:		

Comentarios

7. EL PLAN DE VOLUNTARIADO

El plan de voluntariado significó un avance importante para que toda la organización trabajara en la misma línea.
Fragmento de una entrevista con una organización

En la fase de preparación, además de definir quién va a responsabilizarse de la coordinación del voluntariado, debe plantearse de qué forma se va a realizar. Para ello, se requiere un esfuerzo de planificación que establezca los planes de actuación en la relación con este colectivo, situándolos en un calendario concreto y con los objetivos de cada acción.

Esta planificación debe concretarse en el plan de voluntariado, que será el documento que determine las líneas de actuación, más o menos detalladas. Tendrá en cuenta la trayectoria, los recursos y la dedicación al ámbito del voluntariado.

Este plan debe convertirse en el documento de referencia y guía general en cuanto a los procesos que habrá que seguir, y determinar qué acciones se realizarán en cada una de las fases. No se trata de un reglamento estricto, sino que debe permitir la adaptación a los distintos casos individuales y poder ser ampliado, modificado o mejorado en función de los cambios en la entidad o su entorno.

En este sentido es importante que, durante su realización, se tenga presente que se tratará de un documento vivo, en el que trabajarán las personas responsables coordinándose con otras áreas de la organización, planteando objetivos y llevando a cabo evaluaciones de manera continuada.

La realización del plan de voluntariado debe implicar a las personas que asumirán la coordinación de este colectivo. Además, dada su trascendencia, es positivo que se comparta y se desarrolle en colaboración con la dirección de la entidad. De esta forma se garantiza su implicación, su corresponsabilidad y el alineamiento con los planteamientos y objetivos finales de la organización.

Tanto la dirección de la organización como su órgano de gobierno (patronato en el caso de las fundaciones y asamblea general en el caso de las asociaciones) deben aprobar el plan de voluntariado para que éste pueda ejecutarse en la entidad.

Por otra parte, es conveniente establecer canales de participación que permitan considerar las aportaciones de otras personas del equipo y, a ser posible, el punto de vista de personas del equipo de voluntariado.

El plan de voluntariado debe:

- Determinar las líneas de actuación.
- Convertirse en guía de referencia, pero no en "corsé".
- Ser flexible y susceptible de ser ampliado.
- Contar en su realización con la participación del personal remunerado y del voluntariado.
- Ser conocido y compartido por la dirección y el resto de las personas de la organización.

Al materializar el plan, deben considerarse las claves que acaban determinando el éxito del voluntariado en la organización, entre otras las siguientes:

- **La responsabilidad compartida.** El plan de voluntariado define el papel que desempeñan las personas de la organización en la gestión y coordinación del voluntariado. Sea cual sea el modelo elegido, todas las

personas de la organización deben implicarse en su cumplimiento. En unos casos, porque forman parte del área de voluntariado y, en otros, porque gestionan proyectos en los que participa este colectivo. Es importante conseguir que todas las áreas entiendan y asuman su parte de responsabilidad en la gestión del voluntariado.

- **La continuidad.** La gestión del voluntariado debe ser permanente. Realizarla a impulsos o "a ratos" es un error. Para que tenga impacto y sea eficaz es necesario un enfoque continuo, orientado hacia un planteamiento estratégico del voluntariado en la organización.

- **La dedicación.** El voluntariado no cobra, pero no es gratuito. Las personas de la organización que se impliquen en su gestión deberán dedicar una parte de su tiempo a ello. Esta dedicación debe incorporarse a la planificación para evitar que se convierta en un asunto atendido en el último momento, de forma ineficiente y poco eficaz.

- **El seguimiento**. En la línea de lo comentado anteriormente sobre la continuidad, hay que establecer los mecanismos de seguimiento necesarios para contribuir a consolidar los avances realizados. Estos mecanismos y su temporalización tienen que estar incluidos en el plan de voluntariado.

1	**EL VOLUNTARIADO EN LA ORGANIZACIÓN**
1.1	Antecedentes y repaso histórico
1.2	El voluntariado y la misión de la entidad
1.3	El voluntariado en el plan estratégico
1.4	Objetivos estratégicos del plan
2	**MODELO DE GESTIÓN**
2.1	Definición del voluntariado
2.1.1	Perfiles
2.1.2	Captación
2.1.3	Selección
2.2	Incorporación
2.2.1	Compromiso
2.2.2	Proceso de acogida
2.3	Desarrollo
2.3.1	Organización
2.3.2	Formación
2.3.3	Comunicación y formación
2.3.4	Seguimiento
2.4	Reconocimiento
2.5	Desvinculación
3	**OBJETIVOS ANUALES PARA EL PERÍODO**
3.1	Objetivos año I
3.2	Objetivos año II
3.3	Objetivos año III
3.4	Objetivos año IV

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

Una vez que el documento se ha redactado, tiene que compartirse y explicarse a otras áreas de la organización para que éstas puedan realizar sus aportaciones y asumirlo como guía de referencia. Especialmente importante será el trabajo con las áreas vinculadas a los proyectos, ya que al fin y al cabo sus responsables realizarán acciones complementarias a las de los coordinadores y coordinadoras del voluntariado.

Inicialmente, el plan de voluntariado es un documento (de mayor o menor exhaustividad) redactado a partir de unas reflexiones realizadas por la organización. Es importante que se corresponda con la realidad. Hay entidades que centran sus esfuerzos en la realización del proceso y descubren posteriormente que su aplicación es muy difícil y que los objetivos planteados son inalcanzables.

Es necesario concretar el plan de voluntariado anualmente, en unos objetivos operativos que se evalúen y revisen al finalizar el año.

Para conseguir la implantación del plan de voluntariado es necesario concretar anualmente unos objetivos operativos para el área o departamento que, necesariamente, deberán estar en consonancia con el plan estratégico global de la entidad.

IDEAS CLAVE

- El plan de voluntariado es una herramienta de planificación y sistematización.
- El plan de voluntariado es la "hoja de ruta" para los asuntos relacionados con el voluntariado.
- Debe existir una alineación entre sus objetivos y los del plan estratégico.
- Debe ser flexible para adaptarse a la realidad de la organización y de los colectivos implicados en cada momento.
- La elaboración compartida y consensuada del plan es clave para el éxito de su implantación.
- Al realizar el plan, es necesario tener presentes las ideas de responsabilidad compartida, continuidad, dedicación y seguimiento.
- Para que pueda ejecutarse, es necesario que el comité de dirección de la entidad, así como el patronato (en las fundaciones) o la asamblea general (en las asociaciones), aprueben el plan de voluntariado.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Dispone la entidad de un documento escrito en el que conste el plan o las políticas de voluntariado?
- ¿Se ha elaborado implicando a las diferentes áreas de la organización?
- ¿Se fijan, en relación con el voluntariado, unos objetivos anuales que se evalúan y se revisan?

FASE 1: PREPARACIÓN

FICHA 2*

El plan de voluntariado

Temas clave para elaborar el plan de voluntariado:

- Ejemplo de índice
- Implicación de la dirección
- Participación
- Evaluación

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. Propuesta de índice para un plan de voluntariado

1	EL VOLUNTARIADO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN	Realizado
1.1	Antecedentes y repaso histórico	
1.2	El voluntariado y la misión de la entidad	
1.3	El voluntariado en el plan estratégico	
1.4	Objetivos estratégicos del plan	
2	**MODELO DE GESTIÓN**	**Realizado**
2.1	Definición del voluntariado	
2.1.1	Perfiles	
2.1.2	Captación	
2.1.3	Selección	
2.2	Incorporación	
2.2.1	Compromiso	
2.2.2	Proceso de acogida	
2.3	Desarrollo	
2.3.1	Organización	
2.3.2	Formación	
2.3.3	Comunicación y formación	
2.3.4	Seguimiento	

2.4	Reconocimiento	
2.5	Desvinculación	
3	**OBJETIVOS ANUALES PARA EL PERÍODO**	**Realizado**
3.1	Objetivos año I	
3.2	Objetivos año II	
3.3	Objetivos año III	
3.4	Objetivos año IV	

2. ¿Qué acciones se llevan a cabo para implicar a la dirección de la organización en la elaboración del plan de voluntariado?

Con la junta directiva o patronato	1.
	2.
	3.
Con la asamblea (si la organización es una asociación)	1.
	2.
	3.
Con la dirección o coordinación	1.
	2.
	3.
Otros:	1.
	2.
	3.

3. ¿Qué acciones se llevan a cabo para implicar a los diferentes colectivos en la elaboración del plan de voluntariado?

Colectivo	**Acciones**	**En qué momento (inicio/final/durante todo el proceso, etc.)**
Voluntariado	1.	
	2.	
	3.	
Equipo remunerado	1.	
	2.	
	3.	

Colectivo	Acciones	En qué momento (inicio/final/durante todo el proceso, etc.)
Socios/as	1.	
	2.	
	3.	
Colaboradores/as	1.	
	2.	
	3.	
Otros:	1.	
	2.	
	3.	
Otros:	1.	
	2.	
	3.	

4. Evaluación y seguimiento del plan de voluntariado ***(Los siguientes indicadores se han elaborado de modo orientativo. Cada entidad debe adaptarlos a su propia organización y realidad.)***

	AÑO I		AÑO II		AÑO III		AÑO IV	
OBJETIVOS	**Propuesta**	**Realización**	**Propuesta**	**Realización**	**Propuesta**	**Realización**	**Propuesta**	**Realización**
Nº de voluntarios/as								
Nº de horas de voluntariado								
Nº de actividades en las que participan								
Nº de personas que se dedican al voluntariado								
Se ha realizado una definición de perfiles (sí/no)								
Nº de canales empleados para captar voluntariado								
Nº de reuniones de información al voluntariado interesado								

Existe un documento de formalización del compromiso (sí/no)								
Existe un manual de acogida (sí/no)								
Nº de actividades de formación en las que participa el voluntariado								
Nº de voluntarios/as que realizan una formación								
Nº de acciones de comunicación con el voluntariado								
Nº de espacios de participación con voluntariado								
Nº de actividades de relación con el equipo remunerado								
Nº de actividades de relación del voluntariado con la junta directiva o patronato								
Nº de entrevistas de seguimiento a cada persona voluntaria								
Nº de acciones de reconocimiento al voluntariado								
Se revisa el plan de voluntariado con el equipo de voluntariado (sí/no)								
Se revisa el plan de voluntariado con el equipo remunerado (sí/no)								
Se revisa el plan de voluntariado con la junta directiva o patronato (sí/no)								
Nº de voluntarios/as que se mantiene de otros años								
Se realiza una entrevista de salida a las personas voluntarias (sí/no)								
Nº de acciones de comunicación con personas que habían sido voluntarias en la organización								

Comentarios

8. EL ROL DE LA PERSONA COORDINADORA DEL VOLUNTARIADO

Aunque todos nos implicamos muy directamente en el voluntariado, es necesario que haya una persona coordinadora que le dedique el tiempo necesario y que se asegure de que haya espacios de seguimiento y participación.
Fragmento de una entrevista con una organización

La figura del o la responsable del voluntariado es un elemento indispensable para la correcta gestión de las personas voluntarias. Su presencia debe desvincularse de la disponibilidad de recursos económicos. Sea cual sea el modelo existente, es necesario que el colectivo de personas voluntarias tenga un referente durante toda su trayectoria en la organización.

Individualmente, ello permite al voluntario o voluntaria contar con una figura que le acompañe, oriente y supervise y, colectivamente, garantiza la consolidación del grupo y el trabajo conjunto. Un grupo organizado y bien liderado derivará en una mayor implicación de las personas voluntarias, en una mayor calidad en las acciones y en una mayor satisfacción por la labor realizada.

Cada organización deberá optar por un modelo de coordinación a través de personas remuneradas o voluntarias, lo cual dependerá de sus características y cultura.

Hay casos en los que la persona responsable de la coordinación es también un voluntario o voluntaria. Esto puede deberse a que la organización esté formada únicamente por personas voluntarias, o a una decisión estratégica. En ese caso, puede decirse que el voluntariado es un área autogestionada por las propias personas voluntarias.

Puede afirmarse que incluso las entidades más pequeñas o que cuentan exclusivamente con voluntariado pueden contar con una persona responsable del voluntariado.

La asignación de las funciones de coordinación del voluntariado a una o varias personas dentro de la organización es clave para garantizar la óptima gestión de este colectivo.

Existen algunas dificultades vinculadas al desempeño de este cargo por parte de una persona voluntaria. Por ejemplo la presencia discontinua, con la que se pierde el contacto directo permanente con todo el equipo de voluntariado y la vivencia a lo largo del día de todo lo que sucede en la entidad.

También comporta beneficios. Destacan, a modo de ejemplo, la proximidad con los demás voluntarios y voluntarias, la posibilidad de implicar más a todo el colectivo en la entidad o el posible conocimiento de otras personas interesadas en participar.

Las tareas y funciones del o la responsable del voluntariado pueden variar según la organización. A menudo, si la persona está contratada, además del papel de

responsable del voluntariado puede tener responsabilidades atribuidas en otras áreas. También puede tratarse de una responsabilidad compartida entre diversas personas si se incluye en un área más amplia.

De forma genérica se pueden establecer las siguientes responsabilidades básicas (Volunteer Development Agency, 2001):

- Fijar objetivos.
- Planificar.
- Organizar.
- Comunicar.
- Fomentar el desarrollo personal.
- Motivar.
- Controlar.
- Evaluar.

La persona o personas coordinadoras del voluntariado son las que deben tener una visión global del papel del voluntariado en la organización.

La persona responsable del voluntariado debe velar por el cumplimiento del plan de voluntariado. Eso significa que debe impulsarlo y atender al calendario de todas las acciones que se hayan fijado. Al mismo tiempo, debe ser capaz de proponer nuevas cuestiones emergentes para los planes sucesivos y avisar de las desviaciones que detecte respecto del plan inicial.

El coordinador o coordinadora del voluntariado debe considerarse como la persona referente en las cuestiones relacionadas con la gestión de este colectivo. Debe ser una persona de confianza para el voluntariado.

Debe concentrar el conocimiento sobre este colectivo: cuáles son sus necesidades, averiguar las razones de una posible desmotivación, percibir sus inquietudes, etc. Esto es independiente de que existan personas que tengan un contacto más directo con el voluntariado, ya sea porque realizan acciones conjuntas, porque se encuentran en un mismo espacio físico, etc.

Es importante delegar responsabilidades concretas (como la formación o aspectos vinculados al seguimiento de las tareas), pero esta persona debe mantener la visión global y transversal de la acción voluntaria en la entidad.

La existencia de uno o varios referentes para el voluntariado facilita:

Individualmente

- El acompañamiento
- La orientación
- La supervisión

Colectivamente

- La consolidación del grupo
- El trabajo en equipo

El o la responsable del voluntariado es un facilitador de las relaciones entre voluntarios/as, y con otros colectivos involucrados en la entidad. Además, puede priorizar las acciones en este sentido, dando pie a la evolución de las relaciones existentes.

La persona responsable, como conocedora de esta área de la organización, debería ser capaz de proponer nuevas iniciativas al equipo de dirección de la entidad y ser innovadora para mantener viva la participación de las personas voluntarias.

El o la responsable del voluntariado debería desempeñar un papel relevante en la organización, con dependencia directa de la dirección de la entidad, o bien con una relación muy cercana a ella. De esa forma, podrá ejercer la responsabilidad que tiene sobre el equipo de personas voluntarias e incidir en aquellas decisiones organizativas que influyan directamente en este colectivo.

Las funciones de las personas coordinadoras del voluntariado pueden concretarse en tareas diversas, entre ellas:

- Representación institucional del voluntariado en cualquier lugar.
- Sistematizar los procesos vinculados a la gestión del voluntariado.
- Gestión administrativa del voluntariado.
- Coordinación del proceso de selección de las personas voluntarias.
- Búsqueda de nuevos canales de captación de voluntariado.
- Concretar la labor del voluntariado en la organización.
- Potenciar la motivación de las personas voluntarias.
- Estructuración de la formación del voluntariado.
- Facilitar la comunicación y la coordinación entre las personas voluntarias.
- Velar por la participación del voluntariado en la entidad.
- Responsabilizarse de la evaluación y el seguimiento periódicos del voluntariado.
- Establecer vías de reconocimiento del voluntariado transversales.
- Articulación de las relaciones entre las personas voluntarias y el personal remunerado.

Entre las habilidades que deberían tener destacan:

- Liderazgo y coordinación de equipos.
- Capacidad de motivar y valorar la labor de los equipos de voluntariado.
- Comunicación y relación con todo tipo de personas.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de adaptación a nuevas necesidades.

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de entidades en torno a la gestión del voluntariado, Observatorio del Tercer Sector, 2008

IDEAS CLAVE

- Pueden llevar a cabo la coordinación del voluntariado tanto una como varias personas, y tanto remuneradas como voluntarias.
- Dentro del modelo de organización del voluntariado, cada entidad debe tener claramente definidas cuáles son las funciones y responsabilidades de la persona coordinadora.
- Aunque haya una persona encargada de la coordinación del voluntariado, ello no significa que el resto de la organización no deba implicarse en esta cuestión.
- El voluntariado es un tema estratégico y transversal, por lo que tanto la dirección como todo el equipo deben participar en su gestión.
- La persona responsable del voluntariado debería tener un rol relevante en la organización (miembro del equipo directivo o vinculación muy estrecha con el mismo).

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Existe una persona o área encargada de la gestión del voluntariado?
- ¿Se han definido las funciones concretas que tiene que desarrollar?
- ¿Cuál es el perfil de la persona coordinadora del voluntariado?
- ¿Se trata de una persona voluntaria o contratada?
- ¿Qué tipo de relación mantiene con las personas voluntarias?
- ¿Qué tipo de relación mantiene con la dirección y el equipo de la organización?

FASE 1: PREPARACIÓN

FICHA 3*

El rol de la persona coordinadora del voluntariado

Temas clave en relación con la persona responsable del voluntariado:

- Organización de la responsabilidad
- Tipo de funciones
- Tipo de perfil

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Cómo se organiza la responsabilidad del voluntariado en la entidad?

Temas que hay que valorar	Ventajas	Inconvenientes
La persona responsable es voluntaria		
La persona responsable es remunerada		
Se ha constituido un área o departamento de voluntariado		
La responsabilidad se asume desde la dirección/coordinación de la entidad		
Otros:		

2. ¿Qué tipo de funciones tiene la persona responsable del voluntariado?

Funciones
1. Fijar objetivos para el voluntariado
2. Planificar las acciones del ciclo de gestión del voluntariado
3. Organizar las tareas del voluntariado
4. Comunicar todo lo referente al voluntariado a todos los colectivos de la entidad
5. Fomentar el desarrollo de las personas voluntarias (seguimiento, formación, etc.)
6. Motivar al voluntariado
7. Controlar que todo funcione a través del seguimiento del voluntariado
8. Evaluar las acciones y objetivos planteados
9.
10.

3. ¿Qué tipo de perfil debe tener la persona responsable del voluntariado?

Perfil
1. Conocedora de la entidad y las actividades que se realizan
2. Carácter abierto y con capacidad de relación
3. Organizada y sistemática
4. Capacidad de trabajo en equipo
5. Habilidades de comunicación
6.
7.
8.
9.
10.

Comentarios

9. LA SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN

La preocupación por la mejora de la gestión del voluntariado nos llevó a realizar un estudio sobre el colectivo en la organización. Éste dio pie a la creación de un documento (protocolo de actuación) en el que se determinan los distintos procesos en la gestión del voluntariado.
Fragmento de una entrevista con una organización

Conocer los procesos que conlleva la gestión del voluntariado no significa que éstos estén sistematizados. Como sucede en otras áreas o departamentos, esta gestión se basa a menudo en el aprendizaje a partir de la experiencia previa de otras personas, o en reproducir sus métodos. Los procesos suelen realizarse de forma estándar, pero casi nunca están recogidos por escrito en forma de protocolo o procedimiento.

La sistematización de los procesos de gestión permite:

- Trasladar experiencias del plano personal al organizativo.
- Disponer de criterios claros de actuación hacia el voluntariado.
- Garantizar conocimientos de cara al futuro aunque las personas varíen.
- Eliminar la necesidad de aprendizaje continuo.

Por ello es importante incrementar la sistematización de los procesos que actualmente se estén desarrollando y que compartan los miembros de la entidad. De esta forma se evita que su ejecución dependa exclusivamente del conocimiento o experiencia de las personas que los llevan a cabo. Además, se sientan las bases para garantizar la homogeneidad y los criterios de actuación.

Formalizar y documentar por escrito las diferentes acciones que se están ejecutando traslada los conocimientos o experiencias del plano personal al organizativo.

La sistematización facilita la réplica de procedimientos y elimina la necesidad de aprendizaje continuo. Los procesos básicos que se desarrollan acostumbran a estar diseñados de manera implícita. Por esta razón las entidades deberían recoger todos aquellos que no han formalizado por escrito.

Esta formalización requiere un esfuerzo importante por parte de las personas y las organizaciones. Sistematizar significa formalizar aquello que ya se está haciendo, sin necesidad de crear procedimientos nuevos en abstracto. Supone también ordenar, a la vez que acordar y pactar. Una vez creados los procesos, todas las personas miembros de la organización deben comprometerse e implicarse en su implantación y ejecución.

El día a día hace difícil dedicar tiempo a poner por escrito aquello que se hace habitualmente. Cuando se valora la inversión que este esfuerzo supone a largo plazo se entiende mejor su importancia.

La ejecución de los procesos de gestión debe ser independiente de los conocimientos o la experiencia de las personas que los están llevando a cabo. Deben estar estandarizados y recopilados por escrito.

La lógica del sentido común ya dice que el conocimiento y los detalles de un proyecto no sólo deben estar en la mente de las personas que los llevan a cabo. A ello se añade la realidad de los equipos humanos en las organizaciones: la rotación y los cambios. Todo esto suma importancia al hecho de sistematizar y documentar los procesos. De esta forma se evita que la marcha de una persona tenga como consecuencia el deterioro de la gestión o incluso la paralización de un proyecto.

Existen diferentes formas de estimular la motivación y la constancia que requiere la sistematización. Aquellas organizaciones que disponen de un sistema de calidad o se plantean incorporarlo a su gestión cuentan con un recurso extraordinario, ya que la formalización de los procesos es la base de su planteamiento. En el caso de entidades más pequeñas, poner por escrito los procesos relativos a la gestión del voluntariado puede ser un primer ensayo para este tipo de procedimientos.

IDEAS CLAVE

- Es importante estandarizar los procesos en forma de protocolo o procedimiento.
- La sistematización es una inversión a largo plazo que contribuye a la mejora de los procesos.
- La sistematización contribuye a innovar en los procesos, y a la calidad de los mismos.
- Es muy importante implicar a toda la organización en los procesos de sistematización.
- La motivación y la constancia son las bases del éxito de la sistematización.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Dispone la entidad de un documento que recoja los procesos de gestión referentes al área de voluntariado?
- ¿Se documentan los pasos ejecutados desde la entrada hasta la salida de la entidad de la persona voluntaria?
- ¿Se han detectado los aspectos en los que se carece de procesos sistematizados? ¿Se ha establecido un calendario para hacerlo?
- ¿Está previsto el traspaso de los procesos en el caso de que la persona que actualmente coordina el área de voluntariado deje la entidad?

FASE 1: PREPARACIÓN

FICHA 4*

La sistematización de los procesos de gestión del voluntariado

Temas clave en relación con la sistematización de los procesos:

- Ventajas e inconvenientes de la sistematización
- Procesos que hay que sistematizar

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de la sistematización de los procesos de gestión del voluntariado?

Ventajas de la sistematización
1. Trasladar experiencias del plano personal al organizativo
2. Tener criterios definidos
3. Eliminar la necesidad de aprendizaje continuo
4. Garantizar el conocimiento aunque las personas varíen
5.
6.
7.

Inconvenientes de la sistematización
1. Al principio se necesita invertir tiempo
2. Se necesita constancia para recoger por escrito los procesos repetidos más de una vez
3. Resulta difícil que todo el equipo se responsabilice
4.
5.
6.

2. ¿Cuáles son los procesos que se repiten en la gestión del voluntariado y que se puede sistematizar?

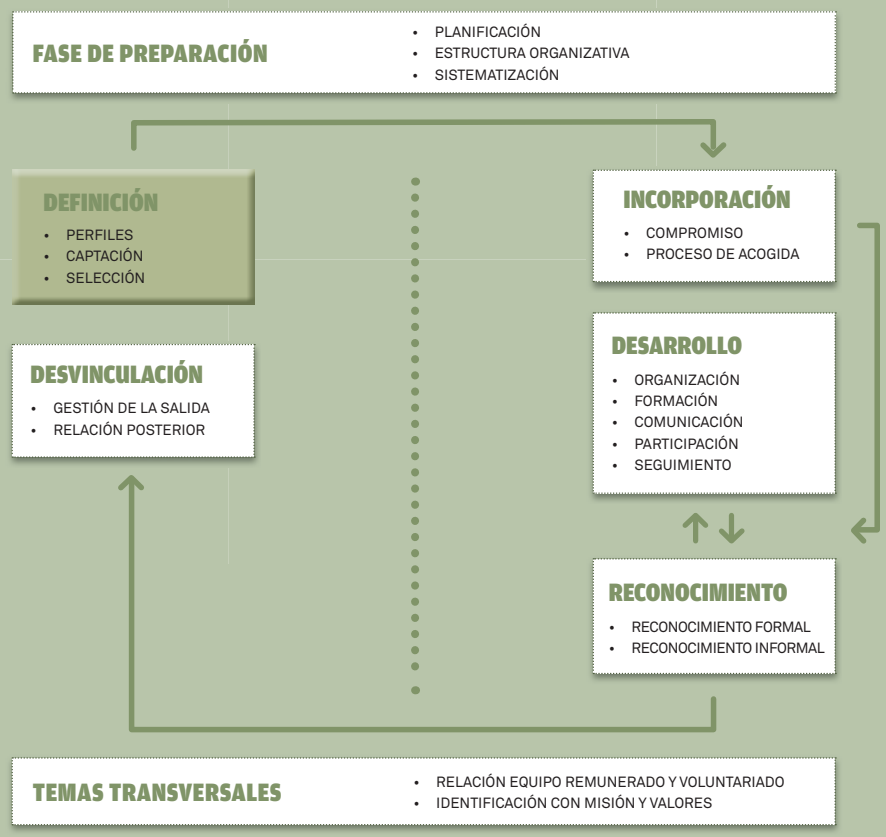
Procesos y documentos que se pueden sistematizar	Responsable de la sistematización	Evaluación (si se hace, si requiere modificación, etc.)
1. Información sobre la entidad		
2. El plan de voluntariado		
3. Política de captación		
4. Entrevista de selección		
5. Definición de perfiles de voluntariado		
6. Carta de compromiso voluntario		
7. Manual de acogida		
8. Entrevista de seguimiento y evaluación		
9. Entrevista de salida		
10.		
11.		
12.		

Comentarios

FASE 2

DEFINICIÓN: IMAGINAR EL VOLUNTARIADO ADECUADO PARA LA ORGANIZACIÓN

FIGURA IV: **FASE DE DEFINICIÓN**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

La fase de definición incluye todos aquellos aspectos que la organización debe considerar en el proceso previo a la incorporación de las personas voluntarias.

El trabajo se centra, más concretamente, en los siguientes elementos:

- Definición de perfiles
- Captación de nuevas personas colaboradoras
- Selección o asignación

En cuanto a la **definición de perfiles**, hay dos niveles distintos:

- Por un lado, los perfiles de las personas que se quieren incorporar a la organización.
- Por otro, el rol específico que desempeñará cada una de estas personas y el colectivo voluntario en general.

La combinación de ambas descripciones tiene que facilitar la identificación clara del voluntariado adecuado para la organización.

Estas descripciones ya deben haberse realizado en parte en el momento de elaborar el plan de voluntariado (durante la fase de preparación), pero se irán concretando tanto en el momento de la definición de perfiles como en los posteriores pasos de captación y selección.

La política de **captación** que se defina para la entidad supondrá detectar dónde se pueden encontrar los perfiles definidos y cuáles son los canales que se usarán para llegar a ellos.

Por último, los procesos de **selección y asignación** deberán garantizar que la organización incorpora a las personas adecuadas para cubrir los perfiles descritos.

Por lo tanto, la fase de definición supondrá responder a algunas preguntas, como por ejemplo:

- ¿Cuáles son las tareas que puede realizar la persona voluntaria en la entidad?
- ¿Qué tipos de personas se necesitan?
- ¿Dónde encontrar a esas personas?
- ¿Se selecciona entre todas las personas que se ofrecen?
- ¿Cómo se hace esta selección?
- ¿Se tienen establecidos unos criterios de asignación para las nuevas personas voluntarias?

Un elemento importante que hay que tener en cuenta en la fase de definición es la concordancia entre los valores y misión de la organización y los de la persona voluntaria. Además de definir aspectos más concretos como la experiencia o funciones, es clave el compromiso de la persona que se interesa por la organización con unos valores que encajen con los de la entidad. Es el elemento básico para el inicio de una colaboración voluntaria.

Fuente: Fundación Pere Tarrés

10. LA DEFINICIÓN DE PERFILES DE VOLUNTARIADO

Tenemos definidos unos perfiles básicos. Sin embargo, a veces no se ajustan a nuestras necesidades, y no sabemos muy bien qué hacer en esos casos.
Fragmento de una entrevista con una organización

Tal como se ha señalado anteriormente, el papel que desempeña el voluntariado en las organizaciones varía entre unas y otras. Al definir los perfiles se deben tener en cuenta las aportaciones que se esperan de este colectivo.

En ocasiones el voluntariado participa en labores vinculadas a la gestión y el funcionamiento habitual de la entidad. En otras, se centra principalmente en la colaboración en proyectos. En ambos casos debe quedar claro qué aspectos comparten estos perfiles y qué diferencias existen entre ellos.

Cada perfil debería describir la información básica sobre cada puesto. Se espera que incluya: las responsabilidades, funciones y tareas que tienen las personas que colaboran en la organización, las capacidades y habilidades necesarias, el proyecto o área organizativa en el que se enmarcan y la persona responsable del mismo. Al realizar la definición, las organizaciones determinan qué competencias tendrán las personas colaboradoras, tanto en el aspecto técnico como en el motivacional.

En muchos casos la definición está implícita, y se trata de hacerla explícita para toda la organización. Lo más sencillo es trasladar a un documento la descripción de los perfiles existentes. Se crearán tantas fichas de perfil como perfiles de voluntariado existan en la entidad.

Reflexionar sobre los perfiles que necesita la entidad es clave para el éxito del programa de voluntariado. Periódicamente se debería revisar si los perfiles existentes responden a la realidad de la organización.

La definición de perfiles es la base del proceso de selección posterior, y por lo tanto, tiene como objetivo final garantizar la concordancia entre las expectativas personales y las de la organización.

En organizaciones complejas, la definición de perfiles requiere una labor combinada de la dirección de la organización y las aportaciones de las personas responsables de las diferentes áreas o programas, que ayudan a detectar necesidades e identificar el tipo de perfil que precisan.

En el caso de entidades pequeñas, esta reflexión ayuda a clarificar qué se espera de los distintos perfiles y qué responsabilidades tienen. Si la entidad es pequeña, sucede que a menudo el equipo de voluntariado acostumbra a "hace de todo", lo que a veces afecta a la eficiencia.

La definición de perfiles implica establecer cuáles son las competencias, conocimientos y experiencias que se esperan de las personas que se incorporan, tanto en el aspecto técnico como motivacional, para asegurarse así de su adecuación a la misión y los objetivos de la entidad.

El número de perfiles debe ser limitado. Se trata de definir unos perfiles básicos que representen globalmente las posibilidades de voluntariado existentes. Posteriormente

pueden ser completados con la especificidad de cada puesto concreto. Por otra parte, deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a nuevas realidades y situaciones, sin que requieran variaciones muy significativas.

Por ejemplo, una organización podría tener tres perfiles básicos en función de dónde participa el voluntariado: en proyectos, en campañas puntuales y en labores de gestión. Esto no significa que todos los proyectos sean semejantes, ni que cada campaña necesite siempre al mismo tipo de personas. Sin embargo, se establecen así unas líneas guía (responsabilidades básicas, competencias necesarias, etc.) lo suficientemente flexibles para incorporar las variaciones que se necesiten en cada momento.

Durante los procesos de captación, es recomendable evitar la generación de nuevos puestos de voluntariado que no sean fruto de un proceso de reflexión, ya que ello supone adaptar la actividad de la entidad a las habilidades y conocimientos del voluntariado, contrariamente a lo que sería deseable.

La descripción de cada puesto de voluntariado debería incluir:

- Nombre del puesto
- Área organizativa en la que se ubica y dependencia
- Edad (si procede)
- Experiencia previa requerida
- Formación previa necesaria (si procede)
- Habilidades y competencias necesarias para el desarrollo del puesto
- Modalidad de colaboración y duración prevista
- Dedicación requerida
- Principales funciones
- Principales objetivos
- Recursos necesarios para desarrollar la labor

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

IDEAS CLAVE

- Tener unos perfiles claros y adecuados a la misión de la entidad ayudará a gestionar las expectativas en relación con el voluntariado.
- Al definir los perfiles que necesita la entidad, es necesario tener en cuenta la diversidad de los tipos de voluntariado.
- Los perfiles deben incluir la descripción de las responsabilidades y funciones que tienen las personas voluntarias en la organización.
- El número de perfiles debe ser limitado y lo suficientemente flexible para adaptarse a posibles cambios.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se han definido los perfiles de voluntariado necesarios para el desarrollo de los objetivos de la entidad?
- ¿Los perfiles de voluntariado actuales responden a las necesidades de la entidad?
- ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la persona responsable conozca las necesidades de voluntariado que tiene la organización?

FASE 2. DEFINICIÓN

FICHA 5*

La definición de perfiles de voluntariado

Temas clave en relación con los perfiles de voluntariado:

- Temas que hay que valorar
- Tareas/competencias/conocimientos/experiencia
- Definición de perfiles

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Cómo definir los perfiles de voluntariado en la entidad?

Temas que hay que valorar	Ventajas	Inconvenientes
El voluntariado realizará tareas relacionadas con el funcionamiento y la actividad de la organización		
El voluntariado realizará básicamente tareas relacionadas con la actividad de la entidad		
El voluntariado realizará básicamente tareas relacionadas con el funcionamiento de la entidad		
El voluntariado participará en actividades puntuales (fiestas, campañas, etc.)		
Otros:		

2. ¿Qué tipos de tareas realizará el voluntariado en la entidad?

Tareas	Competencias necesarias	Conocimientos necesarios	Experiencia necesaria
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

3. ¿Qué perfiles de voluntariado se necesitan en la entidad? ***(En función de las tareas/competencias, conocimientos y experiencia podemos definir 3 o 5 perfiles necesarios.)***

Perfiles	Características principales
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Comentarios

11. CREACIÓN DE UNA POLÍTICA DE CAPTACIÓN

A veces nos hacen falta más voluntarios/as y no sabemos cómo hacer que conozcan la entidad.
Fragmento de una entrevista con una organización

El proceso de captación de voluntariado incluye diversos elementos sobre los que se debe reflexionar y tomar decisiones. Ello permitirá tener criterios de acción claros y sencillos.

Se trata de un proceso que debe llevar a cabo cualquier tipo de entidad, independientemente de su dimensión y tipo de actividad. Lo que diferenciará a unas y otras entidades será la cantidad de información necesaria para la toma de decisiones y el análisis concreto de cada situación. El uso de un u otro canal de captación, por ejemplo, puede ser más o menos adecuado según la entidad.

A continuación se señalan algunas cuestiones relativas al planteamiento de la política de captación:

Análisis de la capacidad organizativa en relación con el volumen de voluntariado
La política de captación de voluntariado está relacionada con el número de personas voluntarias que la organización es capaz de gestionar.

Un desequilibrio significativo entre el número de personas voluntarias que se necesitan y el existente genera dificultades en la organización. Cuando el número de personas voluntarias es muy superior al que la entidad es capaz de asumir se generan situaciones de insatisfacción por parte del voluntariado, así como la incapacidad de dar respuesta a sus expectativas.

Es importante analizar y decidir cuántas personas voluntarias son necesarias para cubrir los puestos definidos por la entidad, y también en qué medida la entidad puede incorporarlas en su momento actual. Lo deseable es que la organización ajuste el número de voluntarios y voluntarias a su propia capacidad de gestión.

En aquellos casos en que el número de personas necesarias supere al que se puede asumir organizativamente, el trabajo debería encaminarse a garantizar la capacidad de gestión.

Las organizaciones deberían ajustar el número de personas voluntarias al volumen de voluntariado que son capaces de gestionar.

Labor en torno a los canales de captación
A menudo, las organizaciones expresan su voluntad de contar con más voluntariado. Sin embargo, no siempre se plantean la necesidad de analizar diferentes vías de captación y de llevar a cabo acciones complementarias a través de cada una de ellas.

Para ampliar el número de personas voluntarias se debería analizar cómo llegar a los distintos grupos y cuáles son sus especificidades con vistas a su incorporación a la entidad. Este análisis se centra en las posibles fuentes o canales donde localizar a estos colectivos y en planificar posibles acciones de captación.

Para llevarlo a cabo, es conveniente una reflexión a fondo que tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Procedencia del voluntariado actual.
- Lista de posibles canales o fuentes de captación.
- Análisis de las características de cada uno de estos canales: tipo de público, recursos necesarios, funcionamiento y formato.
- Realización de un análisis sobre las diferentes vías o espacios y los perfiles de los voluntarios o voluntarias que se han definido previamente.
- Planificación de posibles acciones de captación como resultado de los análisis previos, detallando los objetivos concretos que se esperan mediante indicadores (número de voluntarios o voluntarias, tipologías o perfiles, etc.).

La captación debe ser un proceso en el que la entidad participe activamente, en lugar de limitarse a una posición reactiva a la espera de la llegada de nuevos colaboradores/as. La proactividad favorece la visión que las posibles personas candidatas tendrán de la entidad. La organización que realiza habitualmente acciones de captación está más presente y es más valorada que aquella que se limita a esperar a que el voluntariado llame a su puerta.

El análisis de fuentes alternativas debe ofrecer una perspectiva que permita ir más allá de los canales utilizados habitualmente. A veces, éstos pueden limitar los perfiles que se acercan a la entidad, ya que otros voluntarios o voluntarias potenciales se acercarían para comprometerse con la organización si se les ofreciese la oportunidad.

Una posibilidad para evaluar diferentes vías de captación es analizar el sistema empleado en otras entidades con más recorrido y experiencia, y valorar si sus canales se adecuan a los recursos y necesidades de la organización.

Algunos de los principales métodos utilizados para captar voluntariado son las campañas de captación y el contacto con personas que ya forman parte de la entidad.

Para muchas organizaciones puede resultar interesante trabajar conjuntamente con otras entidades. Existen canales compartidos como puntos de voluntariado o similares, gestionados desde otras instituciones

Fuente: Acciónatura

(administraciones, universidades, plataformas o estructuras de segundo nivel) o incluso desde otras entidades.

La coherencia del mensaje transmitido durante la captación
Otro aspecto que hay que tener en cuenta es la forma en que se realiza la captación. La imagen que transmite la organización en sus mensajes para atraer a nuevas personas voluntarias debe ser coherente con la misión y los valores de la entidad. Por este motivo, la captación debería considerarse una forma de comunicación, y tiene que planificarse y analizarse debidamente.

La imagen que transmite la organización en sus mensajes para atraer a nuevas personas voluntarias debe ser coherente con la misión y los valores de la entidad.

Una vez probados distintos sistemas de captación, es importante analizar sus resultados y realizar una evaluación que permita tomar decisiones sobre acciones futuras.

Posibles vías de captación

- Envío postal o por correo electrónico a personas relacionadas de alguna forma con la organización.
- Boca a boca (el propio voluntariado, el personal remunerado o los órganos de gobierno pueden ser una vía de captación).
- Federaciones, coordinadoras o plataformas de voluntariado locales.
- Publicación de ofertas de voluntariado en la página web de la entidad, en otros portales, etc.
- Medios de comunicación generales o locales (periódicos, radios, televisión, etc.).
- Carteles en sitios estratégicos (definiendo el lugar según el perfil buscado).
- Actos de presentación de la entidad.

IDEAS CLAVE

- La captación debe ser un proceso en el que la entidad participe activamente, en lugar de limitarse a una posición reactiva a la espera de la llegada de nuevos colaboradores/as.
- En función de los perfiles, es clave identificar posibles vías de captación, analizarlas y actuar a través de aquellas elegidas.
- Es importante decidir cuántas personas voluntarias son necesarias para cubrir los puestos definidos por la entidad.
- Para captar voluntariado es muy útil trabajar conjuntamente con otras entidades del sector y aprovechar sinergias.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha analizado la procedencia del voluntariado actual?
- ¿Se ha pensado en las vías de captación en función de los perfiles de voluntariado definidos previamente?
- ¿Se ha hecho una evaluación de las vías de captación actuales?
- ¿Se ha reflexionado sobre el mensaje que quiere transmitir la organización?

FASE 2. DEFINICIÓN

FICHA 6*

Creación de una política de captación

Temas clave en relación con la política de captación:

- Análisis de la capacidad organizativa
- Tipos de canales en función de los perfiles

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Qué capacidad organizativa tiene la entidad en relación con el volumen de voluntariado?

Temas que hay que valorar	Número (aprox.)	Por qué
Número de personas voluntarias que puede gestionar la entidad		
Número de actividades que puede realizar el voluntariado		
Número de horas que se pueden dedicar al seguimiento del voluntariado		
Otros:		
Otros:		

2. ¿Qué tipos de canales de captación de voluntariado utiliza la entidad?

Perfiles	Canales	Evaluación (si funciona o no, a veces, etc.)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

3. ¿Existen nuevos canales de captación que la entidad pueda utilizar?

Perfiles
1.
2.
3.
4.
5.

Comentarios

12. LA SELECCIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

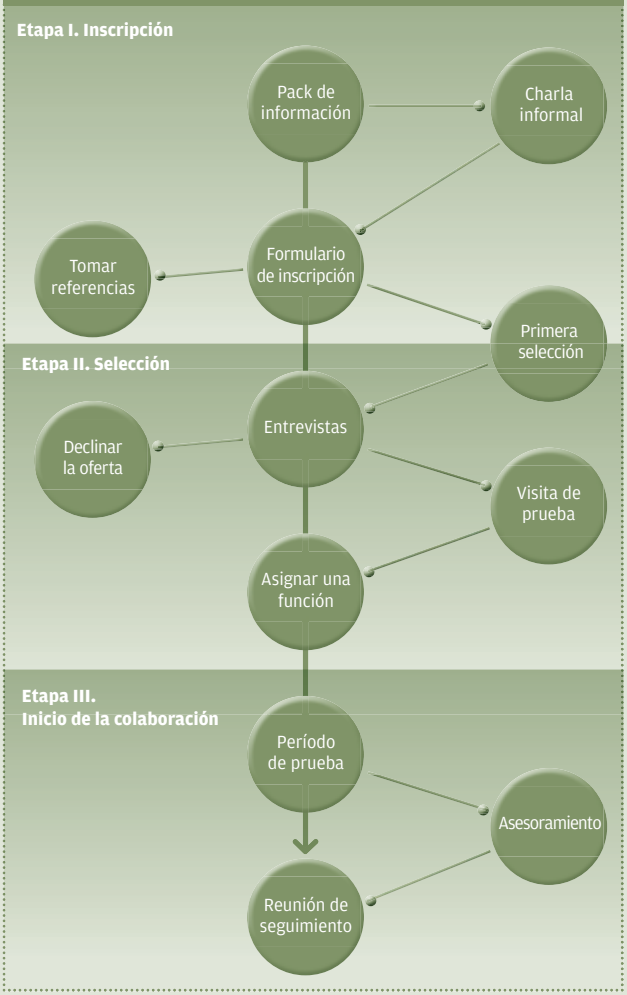
Si una persona prefiere realizar su voluntariado en otra organización, no pasa nada. Lo que nos preocupa es la forma de llevar a cabo el voluntariado, que sea comprometida y participativa.
Fragmento de una entrevista con una organización

El proceso de selección se pone en marcha cuando la persona ha conocido tanto la entidad como las posibles formas de colaboración y ambas partes establecen un primer contacto. En esta fase, la persona voluntaria y la entidad acostumbran a buscar más información sobre la otra parte para saber si las expectativas previas encajan.

En esta fase, la persona voluntaria y la entidad acostumbran a buscar más información sobre la otra parte para saber si las expectativas previas encajan.

Es positivo tener un primer contacto con las personas que están valorando la posibilidad de incorporarse a la organización. En las entidades más pequeñas se suele organizar, en primer lugar, un encuentro más o menos formal con cada candidato o candidata. En el caso de entidades de mayor dimensión, se acostumbra a montar una charla para el grupo de personas interesadas con el fin de presentar la entidad y de recoger sus impresiones. De esta forma, si siguen interesadas, comunican a la organización su voluntad de incorporarse y facilitan algunos datos básicos que serán de utilidad antes de la entrevista.

FIGURA V: **EL PROCESO DE SELECCIÓN**



Fuente: Volunteer Development Agency, 2001

El esquema anterior muestra un posible esbozo de un proceso de selección. Cada entidad puede adaptarlo según sus necesidades concretas.

La selección se basa a menudo en una o varias entrevistas personales, por lo que sería deseable sistematizar un procedimiento. Para la entidad es importante tener como punto de partida la definición previa del voluntariado dentro de la organización, así como de sus perfiles. El primer contacto se aprovechará para:

Presentar la entidad. Es la ocasión para presentar de una manera más detallada la razón de ser y la actividad de la organización si no se ha hecho antes en una charla grupal. Seguramente, el voluntariado ya tendrá alguna información al respecto, pero es importante asegurarse de que conoce bien la entidad antes de incorporarse a ella.

Describir la función del voluntariado. En la entrevista se explica cuál es el papel del voluntariado, en qué áreas o programas actúa, qué funciones tiene que desempeñar, etc. Es básico que el voluntariado entienda e interprete correctamente el papel que tendrá en la entidad para evitar posibles malentendidos.

Presentar las condiciones en las que se desarrollará el voluntariado. Además de describir las funciones que se ejercerán, también debe explicitarse dónde y cómo se desarrollarán, cuál es la dedicación necesaria mínima semanal, etc. En este sentido, es vital establecer desde un primer momento cuál es el compromiso que se espera por parte de las personas voluntarias para poder establecer la colaboración.

Conocer las motivaciones de la persona. Conocer los intereses de la persona que quiere incorporarse a la organización puede ayudar a encajarla mejor en el marco de los puestos definidos.

Conocer las habilidades, las experiencias y otros elementos de su trayectoria vital. Es interesante, por ejemplo, saber si ha colaborado previamente en otras entidades. Estos aspectos son relevantes para decidir en qué actividades puede participar, etc.

Otros elementos específicos. Otros aspectos que la entidad quiera conocer.

Propuesta de guión básico para una primera entrevista de selección

1. Presentación del candidato o candidata: interés por la entidad y por el puesto, principales motivaciones, formación y trayectoria previa.

2. Presentación de la organización: principales áreas de actividad y rol del voluntariado en la entidad.

3. Descripción del puesto de voluntariado que se ofrece: condiciones, tipo de actividades que hay que realizar, colectivos destinatarios, equipo con el que se colaborará, etc.

4. Valoración, por parte de la persona candidata, de su grado de adecuación al puesto: en qué medida se ajusta el puesto a sus expectativas iniciales.

5. Análisis, por parte de la organización, de otras experiencias vitales o de la trayectoria previa de la persona candidata para valorar su grado de adecuación al puesto.

6. Valoración organizativa del nivel de adecuación al puesto y explicación de los siguientes pasos del proceso de selección.

La entrevista de selección es la herramienta básica de los procesos de selección y, en general, debería seguir un esquema fijo. La sistematización de las entrevistas ayudará a la persona responsable a recoger información homogénea sobre todos los voluntarios o voluntarias y a establecer criterios comunes de valoración. De esta forma, también será más fácil compartirla con el resto de la organización.

La entrevista de selección es una herramienta básica de los procesos de selección y, en general, debería seguir un esquema fijo. Ayuda a las personas responsables a reunir información homogénea sobre los candidatos y candidatas.

Esta sistematización se puede concretar en un guión o protocolo de entrevista que incluya una parte final de valoración global de la candidatura. En algunos casos, puede ser interesante que participen en la entrevista varias personas de la organización. Así, una de ellas guía la entrevista y la otra puede hacer un análisis más a fondo del candidato o candidata.

En cuanto a dedicación e importancia, la selección de las personas voluntarias debe enfocarse del mismo modo que la de las remuneradas. En muchas entidades, la gestión y coordinación del voluntariado se inscribe en la misma área que la del personal remunerado, dentro del área de gestión y desarrollo de personas. La suma constituye el conjunto del equipo, que es el principal valor de la entidad.

La selección finaliza con la incorporación o no del voluntariado a la entidad y, en caso afirmativo, con la asignación de la tarea que va a desarrollar. En esta fase, la entidad debería contar con los criterios en los que se basará el posible filtro aplicable a las personas interesadas. Estos criterios deben estar consensuados e incorporados al protocolo de selección. Así se garantiza la objetividad de la evaluación final y de la decisión.

Antes de la incorporación definitiva, algunas entidades optan por realizar una visita a la organización o establecer un período de prueba. De esta manera, las personas que se incorporan pueden conocer al voluntariado que ya colabora con la organización, ver de forma práctica cuáles serán sus tareas, experimentar las vivencias y las dificultades diarias, etc.

La forma de llevar a cabo los procesos de selección de personas voluntarias varía según la entidad:

Selección directa

Muy frecuente entre las entidades. Se da cuando, desde la organización, se establecen todos los criterios y se realiza todo el proceso: búsqueda de canales de captación, entrevistas de selección, comunicación de las decisiones, etc.

Preselección externa desde otra organización

Hay federaciones, que agrupan entidades que trabajan en un mismo ámbito de actuación o que cuentan con voluntariado, que disponen de una bolsa de voluntariado. Acostumbran a inscribirse en ella todas las personas que están interesadas en realizar voluntariado en ámbitos concretos. Esta bolsa suele contar con una gran diversidad de personas en cuanto a motivaciones, formación y expectativas.

La federación puede encargarse de derivar a personas que pueden ser interesantes para cubrir las necesidades que cada organización le ha comunicado. A veces, las entidades acuden directamente a preseleccionar personas a la bolsa de voluntariado sin necesidad de abrir un proceso de selección colgando una oferta.

En cualquier caso, la selección definitiva siempre se realiza desde la entidad, aunque cuando la federación (y a veces otros organismos) se encarga de hacer una preselección, se agiliza el proceso y se busca desde el principio garantizar el encaje entre las expectativas de la persona y las necesidades de la entidad.

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

IDEAS CLAVE

- Como primer paso, puede organizarse una charla informal para personas interesadas con la finalidad de presentar la entidad y de recoger sus impresiones.
- En el proceso de selección, es necesario informar sobre la misión y los valores de la organización.
- Es importante clarificar las expectativas de la organización en relación con las personas voluntarias.
- Es vital saber qué esperan las personas voluntarias de la organización.
- La nueva persona voluntaria debe ser asignada a un área o programa teniendo en cuenta sus motivaciones, perfil, habilidades, etc.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se informa suficientemente sobre la organización a las personas voluntarias? ¿Se les explican la misión y los valores de la entidad?
- ¿La información sobre la entidad está sistematizada y actualizada?
- ¿Hay un contacto previo con la persona voluntaria antes de la entrevista?
- ¿Se cuenta con un guión de entrevista que defina los aspectos básicos que deben tratarse y que incluya unos criterios básicos de evaluación?
- ¿Están consensuados e incorporados al protocolo los criterios de selección?

Fuente: Fundació Comtal

FASE 2. DEFINICIÓN

FICHA 7*

La selección de las personas voluntarias

Temas clave en relación con la selección:

- Temas que hay que concretar en la entrevista de selección
- Criterios para seleccionar
- Criterios para no seleccionar

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Cuáles son los objetivos de la entrevista de selección del voluntariado?

Objetivos	Temas
Facilitar información sobre la entidad	• Misión • Valores • Tipos de actividades
Describir la función del voluntariado	• Papel del voluntariado en la entidad • Tareas y actividades del voluntariado • Espacios de participación
Presentar las condiciones en las que se desarrollará el voluntariado	• Compromiso de dedicación del voluntariado • Horarios • Seguro de la persona voluntaria • Si existe período de prueba
Conocer las motivaciones de la persona voluntaria	• Averiguar los intereses de la persona voluntaria • Preguntarle por qué quiere ser voluntariado/a y por qué en nuestra entidad • Ver si sus motivaciones encajan con las tareas que le queremos proponer

Objetivos	Temas
Conocer las habilidades, las experiencias y los conocimientos de la persona voluntaria	• Formación • Experiencia laboral • Experiencia en voluntariado
Otros:	

2. ¿Cuáles son los criterios para seleccionar a las personas voluntarias?

Criterios para el SÍ
1. Sus expectativas encajan con las de la entidad
2. Tiene conocimientos suficientes para realizar las tareas que se le encargarán
3. Tiene claro el compromiso que le pide la entidad
4. Encaja con la cultura organizativa de la entidad
5. Su nivel de motivación es alto
6.
7.

3. ¿Cuáles son los criterios para no seleccionar a las personas voluntarias?

Criterios para el NO
1. Sus expectativas no encajan con las de la entidad
2. No tiene ningún tipo de conocimiento en relación con las tareas que hay que desarrollar
3. No está claro que pueda cumplir con el compromiso que le pide la entidad
4. Sus motivaciones no encajan con lo que le ofrece la entidad
5. No cumple los requisitos mínimos
6.
7.

Comentarios

13. SELECCIONAR IMPLICA A VECES DECIR QUE NO

Antes de empezar la actividad, van un día al hospital a ver a otros compañeros y compañeras, para ver cómo se sienten en el hospital, en el medio hospitalario. Hay muchas personas que se dan cuenta de que no van a ser capaces.
Fragmento de una entrevista con una organización

Para algunas entidades, el proceso de selección del voluntariado se convierte a veces en un trámite en el que se hace todo lo posible por incorporar a cualquier persona que se acerca a la entidad. Esta forma de proceder puede condicionar la buena marcha de las actividades y los proyectos en los que participa el voluntariado. Asimismo, puede ser el origen de algunas de las dificultades que aparecen posteriormente.

La no incorporación de personas que, por diferentes motivos, no encajan en la organización evita malentendidos y conflictos posteriores. Se potencia así el éxito a largo plazo de las relaciones con el voluntariado, porque los esfuerzos se centran en el desarrollo de las personas que realmente encajan en la entidad y en el beneficio mutuo para ambas partes.

Realizar un proceso de selección implica evaluar las capacidades, las expectativas y las aportaciones mutuas que pueden derivarse de la relación. Así pues, el éxito de los programas de voluntariado supone, para las organizaciones, ser capaces de decir "no" a algunas de las personas que quieren colaborar. Es importante insistir en que el hecho de decir "no" no significa que el voluntario o la voluntaria "no sirve", sino que "la persona voluntaria no va a encontrar en la entidad lo que está buscando".

Las organizaciones pueden determinar qué personas no encajan a partir de unos criterios básicos. Las personas responsables del voluntariado velan porque quienes se están incorporando al proyecto sean las personas más idóneas. Seguramente, decir "no" es uno de los puntos más complicados que les plantea la gestión del colectivo.

Se trata de considerar la perspectiva de la organización y de la persona para optimizar los esfuerzos de la entidad en la gestión del voluntariado y garantizar la satisfacción de las personas interesadas en ser voluntarias.

Existen múltiples razones por las que puede ser preferible decir "no" a un candidato o candidata. A continuación se señalan algunas de ellas:

Desajuste entre las expectativas de la persona y la entidad. En este caso, es preferible decir que no desde el principio para evitar decepciones posteriores.

Insuficiente preparación para las responsabilidades. El voluntariado tiene responsabilidades que requieren una preparación especial o unas características muy concretas.

Por ejemplo, en el caso de entidades que trabajan por la inclusión social de diferentes colectivos son necesarias determinadas competencias y habilidades. La incorporación puede ser perjudicial para el colectivo atendido e incluso para la persona voluntaria si se ve sobrepasada por las situaciones.

Incumplimiento del requisito mínimo de edad. El establecido por la legislación vigente sobre voluntariado o bien por la propia organización.

Imposibilidad de compromiso. Si para la persona es imposible colaborar con la periodicidad que se necesita o durante un tiempo mínimo determinado. En la descripción de los diferentes perfiles de voluntariado, cada organización establece el mínimo necesario según las características del puesto voluntario.

Determinados comportamientos o actitudes. Si pueden resultar inadecuados para el desarrollo de la actividad de voluntariado en la entidad. Se detectan durante las entrevistas.

Desajuste significativo entre los valores de la persona y la organización. Para evitar posibles desilusiones o incompatibilidades posteriores.

Otras razones.

Cuando se facilita información antes de la entrevista (en la convocatoria, en la llamada telefónica para concertar la entrevista, etc.), es importante explicar que existe la posibilidad de que la persona interesada sea descartada. De esta forma, sabe desde el principio que existe esa posibilidad y es más sencillo que lo comprenda si se decide no incorporarla.

Cuando se decide descartar a una persona, es conveniente comunicarle los motivos y explicarle los criterios que se han seguido para tomar la decisión. Las personas voluntarias tienen motivaciones distintas para participar en las entidades y hay que intentar que decirles "no" no signifique la pérdida de motivación para participar socialmente a través de otras organizaciones.

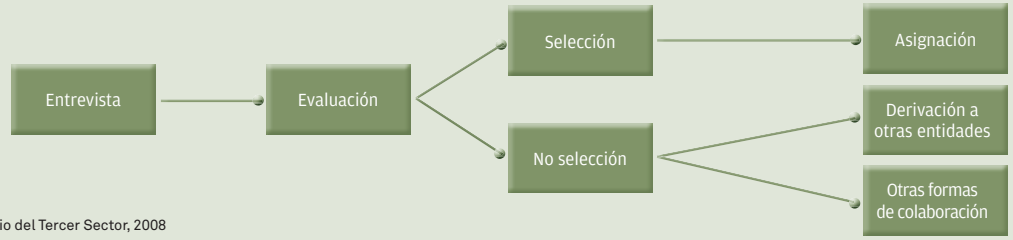
La entidad puede ofrecer nuevas posibilidades a las personas descartadas:

- Orientándolas sobre otras alternativas de voluntariado, por ejemplo animándolas a que se acerquen a otra entidad en la que podría encajar su perfil.
- Derivándolas a federaciones o coordinadoras que pueden apoyarlas y asesorarlas en el proceso de búsqueda de una entidad en la que realizar voluntariado.

En el caso de que se decida descartar a una persona, es importante ser capaces de comunicarle los motivos y de ofrecerle alternativas según sus características.

En algunos casos, también pueden buscarse otras posibles formas de relación: colaboraciones puntuales, participación en actividades o actos de la organización, posible asociación a la entidad, etc. De este modo, las personas no seleccionadas pueden sumarse a la base social de la organización, por ejemplo como asociadas o colaboradoras puntuales.

FIGURA VI: **EL PROCESO DE SELECCIÓN**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

Fuente: Fundación Adsis

IDEAS CLAVE

- Es necesario plantear la no selección como una posibilidad.
- La no incorporación de personas que, por diferentes motivos, no encajan en la organización evita conflictos y malentendidos posteriores.
- Hay que ser realistas sobre la capacidad de gestión de los voluntarios y voluntarias y, en función de ello, saber decir que no.
- El hecho de no seleccionar a una persona como voluntaria no significa el fin de una relación, sino la posibilidad de establecer una relación diferente (como persona asociada, colaboradora puntual, usuaria, etc.).
- Es importante mantener el contacto con otras organizaciones para conocer sus necesidades y contemplar la posibilidad de derivar voluntariado.

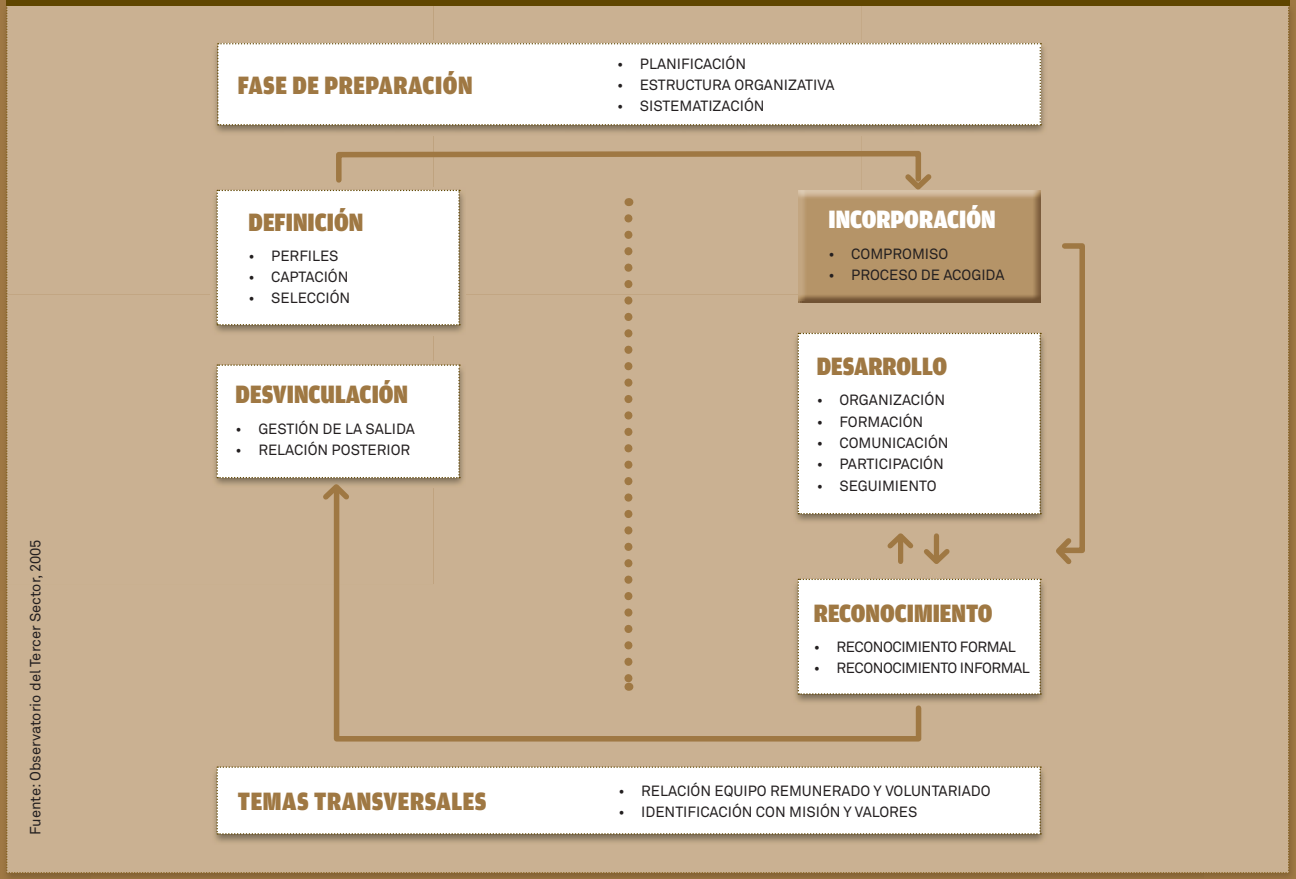
PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Está clara la capacidad de la organización para gestionar correctamente el voluntariado?
- ¿Se ha definido cuántas personas se pueden incorporar como voluntarias a la entidad?
- ¿Se han definido algunos criterios según los cuales no será conveniente seleccionar a un candidato o candidata?
- ¿Se comunican las razones de la no selección a las personas interesadas?
- ¿Se les ofrecen alternativas?

FASE 3

INCORPORACIÓN: LA LLEGADA DE LA PERSONA VOLUNTARIA A LA ORGANIZACIÓN

FIGURA VII: **FASE DE INCORPORACIÓN**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

La fase de incorporación incluye todos aquellos procesos que se desarrollan a partir del momento en que la organización acepta a la persona tras el proceso de selección y la persona decide definitivamente incorporarse al proyecto.

La entidad cuenta con un nuevo colaborador o colaboradora y debe poner en marcha diferentes procesos propios de esta fase:

- Formalización del compromiso voluntario
- Proceso de acogida e incorporación

La importancia de esta fase reside en que, dejando de lado la entrevista de selección, se trata del primer contacto de la persona con la entidad. **La formalización del compromiso** es la primera concreción formal de la futura relación.

Posteriormente, deberá llevarse a cabo el **proceso de acogida** que se haya definido para asegurar una buena incorporación.

La forma en que se produzca esta incorporación, las primeras percepciones del voluntario o voluntaria, el grado de adecuación del proceso de acogida establecido, la correcta ejecución de los procesos, etc., marcarán de una manera u otra la posterior motivación y el recorrido de la persona.

14. LA FORMALIZACIÓN DEL COMPROMISO VOLUNTARIO

Se les pregunta por su disponibilidad y se les pide un mínimo de colaboración de una tarde semanal. Se les da libertad y flexibilidad: si una semana no pueden venir no pasa nada, pero tienen que comprometerse a avisar previamente a la organización.
Fragmento de una entrevista con una organización

La incorporación de cualquier persona voluntaria a la organización implica que ambas partes han llegado a un acuerdo, que es el marco de la relación de colaboración que comienza.

El acuerdo inicial acostumbra a ser verbal e incluye el compromiso del voluntario o voluntaria de cumplir el encargo y la dedicación establecidos, y el de la entidad de ofrecerle todo el apoyo necesario para su labor. Todos estos aspectos se definen, comentan y complementan durante los primeros contactos de la persona con la entidad: a través de un contacto directo inicial con la persona responsable del voluntariado, mediante la primera información disponible en las ofertas, mediante la entrevista realizada, a través de la documentación entregada, etc.

Un contrato de trabajo establece por escrito el marco de relación pactado verbalmente entre la persona remunerada y la organización. Del mismo modo, en el caso del voluntariado, se debe formalizar un documento escrito que recoja los derechos y deberes del voluntario o voluntaria con la entidad y viceversa. Es lo que se conoce con el nombre de "carta de compromiso voluntario".

Tradicionalmente, la formalización por escrito del compromiso ha sido poco habitual en el voluntariado, pero hoy la legislación exige el acuerdo escrito en cualquier organización.

Toda entidad debe disponer de este documento, que explicita la relación y constituye la base de la colaboración. El acuerdo debe recoger los derechos y las obligaciones de ambas partes, como mínimo los establecidos en la Ley del Voluntariado estatal y en la legislación autonómica (en caso de que exista). Además, debe tramitarse un seguro obligatorio.

El acuerdo debe recoger los derechos y las obligaciones de ambas partes de forma flexible y de modo que ambas se sientan cómodas.

Dado que la carta de compromiso es la expresión escrita de la relación desinteresada del voluntariado, es aconsejable que esté redactada en un lenguaje acorde con el estilo de la entidad. Debería obviarse la terminología técnica o confusa que pueda distanciar el documento de la realidad común a las dos partes.

El momento de la firma del compromiso debe ser abordado como un paso más del proceso de acogida, evitando que se convierta en un trámite administrativo que le reste el valor que tiene. Debe proporcionar tanto a la persona como a la organización la flexibilidad que necesitan. Es preciso establecer quién será el/la responsable que lo firmará en nombre de la entidad y aprovechar este momento para dar la bienvenida a las nuevas personas colaboradoras. La persona que firma el documento por parte de la entidad debe tener responsabilidades de dirección y poderes concedidos por la organización.

Una vez firmado por ambas partes, el voluntario o voluntaria debe quedarse su copia y la entidad archivará la suya siguiendo los criterios internos establecidos. Debe asegurarse este último aspecto ya que, a partir de este momento, se generarán otros documentos ligados a la relación del voluntariado con la organización: seguro, carné, registros de actividades, evaluaciones, etc.

La formalización escrita del compromiso es la expresión de un acuerdo amplio de la organización con la persona y viceversa. En cualquier caso, lo más importante de este compromiso es cómo se traslada posteriormente al día a día en la organización. La traducción de este compromiso se da a través de muchos otros elementos, a veces de carácter más intangible.

La formalización conlleva un compromiso implícito muy importante de la persona voluntaria con la misión y los valores de la organización, que debe ponerse de manifiesto en las actividades y los proyectos en los que colabore. A su vez, para la organización, supone el deber de transmitir a la persona voluntaria la misión y los valores. El resto de deberes y derechos pierden importancia cuando este compromiso mutuo es muy bajo.

En el siguiente cuadro se incluyen los principales derechos y deberes de las personas voluntarias que se recogen en la carta de compromiso voluntario.

Deberes de las organizaciones

Las organizaciones que cuenten con la presencia de voluntarios habrán de estar legalmente constituidas, dotadas de personalidad jurídica propia, carecer de ánimo de lucro y desarrollar programas en el marco de las actividades de interés general recogidas en el artículo 4 de esta Ley.

Dichas organizaciones deberán, en todo caso:

a. Cumplir los compromisos adquiridos con los voluntarios en el acuerdo de incorporación a la organización.

b. Acreditar la suscripción de una póliza de seguro, adecuada a las características y circunstancias de la actividad desarrollada por los voluntarios, que les cubra de los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.

c. Cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio y dotar a los voluntarios de los medios adecuados para el cumplimiento de sus cometidos.

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

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

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

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

h. Expedir a los voluntarios un certificado que acredite los servicios prestados.

i. Llevar un registro de altas y bajas del personal voluntario.

Fuente: Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado

Derechos y deberes de las personas voluntarias	
Derechos	**Deberes**
Recibir, tanto con carácter inicial como permanente, la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se les asignen.	Cumplir los compromisos adquiridos con las organizaciones en las que se integren, respetando los fines y la normativa de las mismas.
Ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.	Guardar, cuando proceda, confidencialidad de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria.
Participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación.	Rechazar cualquier contraprestación material que pudieran recibir bien del beneficiario o de otras personas relacionadas con su acción.
Ser asegurados contra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.	Respetar los derechos de los beneficiarios de su actividad voluntaria.
Ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades.	Actuar de forma diligente y solidaria.
Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario.	Participar en las tareas formativas previstas por la organización de modo concreto para las actividades y funciones confiadas, así como las que con carácter permanente se precisen para mantener la calidad de los servicios que presten.
Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.	Seguir las instrucciones adecuadas a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas.
Obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución.	Utilizar debidamente la acreditación y distintivos de la organización.
	Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición las organizaciones.

Fuente: Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado

Fuente: Fundació Catalana de l'Esplai

IDEAS CLAVE

- Hay que formalizar un documento escrito que recoja los derechos y deberes de los voluntarios y voluntarias: la carta de compromiso voluntario.
- Debe cuidarse el lenguaje de dicho documento para que tanto la organización como la persona voluntaria se sientan a gusto.
- El documento de compromiso debe ser coherente con la misión y los valores de la entidad.
- El momento de la firma del compromiso debe ser abordado como un paso más del proceso de acogida.
- El documento de compromiso debe ser claro para ayudar a la organización y a la persona voluntaria en todo el proceso.
- El compromiso voluntario debe recoger los principales aspectos acordados anteriormente de forma verbal.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha elaborado un documento que recoja el compromiso entre la persona voluntaria y la organización?
- ¿El documento de compromiso es lo suficientemente explícito y claro?
- ¿Se han tenido en cuenta la misión y los valores de la entidad al elaborarlo?
- ¿Qué relevancia se da al acto de la firma de la carta de compromiso?
- ¿Tiene claro todo el equipo cuáles son los compromisos que se han establecido entre las personas voluntarias y la organización?
- ¿Se tramitan los seguros obligatorios para todo el voluntariado de la entidad?

FASE 3. INCORPORACIÓN

FICHA 8*

La formalización del compromiso voluntario

Temas clave en la formalización del compromiso voluntario:

- Temas que debe incluir la carta de compromiso

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. Según la Ley 6/1996 del Voluntariado, los temas que debe incluir la carta de compromiso voluntario son:

Temas	¿Cómo se concretan en nuestra entidad?
Los derechos y deberes del voluntariado y de la entidad	
Funciones, actividades y tiempo de dedicación a los que se compromete la persona voluntaria	
Formación que se realizará	
Duración del compromiso y causas de la desvinculación	
Otros:	

Comentarios

15. LOS PRIMEROS DÍAS EN LA ENTIDAD

Siempre intentamos que, en un grupo de voluntarios y voluntarias, haya una persona voluntaria que lleve más tiempo, porque es la mejor manera de aprender y de entender la organización.
Fragmento de una entrevista con una organización

El momento inicial de cualquier colaboración entre una persona voluntaria y una organización puede marcar y condicionar significativamente el desarrollo posterior de la relación.

La acogida de la persona voluntaria debería gestionarse de forma específica, y es preciso establecer diferencias con el trato que se da al voluntariado en la fase de desarrollo. En esta primera etapa, el voluntariado necesita una atención especial y requiere un acompañamiento concreto.

Los primeros días serán probablemente menos "productivos", pero le serán de gran utilidad a la persona voluntaria si comprende cuál es su rol en la organización, qué se espera exactamente de ella y qué puede aportar, así como cuál es el sentido de su colaboración en el conjunto de la entidad.

A continuación se indican los principales aspectos que deben considerarse en el momento inicial. Es importante resaltar que, en función de la forma de colaboración, unos serán más relevantes que otros e incluso algunos de ellos pueden llegar a ser prescindibles.

Los preparativos previos a la incorporación de la persona voluntaria
En primer lugar, en el momento de la incorporación, deben haberse formalizado la carta de compromiso voluntario y el seguro.

Por otra parte, antes de este momento, debe estar todo preparado para que la persona voluntaria pueda empezar a asumir sus responsabilidades. Para ello, es necesario garantizar:

- que dispondrá de todas las herramientas que necesite para realizar su labor, de un espacio en el que poderse ubicar, de los manuales que pueda necesitar si procede, etc.;
- que el equipo de la organización está informado de la incorporación de la nueva persona (las personas destinatarias de la actividad, si las hay, también pueden saberlo previamente);
- que se han establecido claramente tanto quién se encargará de la acogida inicial de la persona como las acciones que se van a realizar orientadas a que conozca la entidad (por ejemplo, si se plantea una visita a otras áreas habrá que concretar en qué servicios se realizará, qué personas estarán presentes, qué información se va a facilitar, etc.);
- que, en los casos en los que se establece una tutoría inicial, se habrá concretado quién la realizará (la persona responsable del voluntariado, una persona voluntaria con experiencia, etc.).

La persona responsable del voluntariado como referente
La persona responsable del voluntariado debe actuar como referente para las personas voluntarias que se incorporan a la entidad, tal como se ha explicado en uno de los capítulos anteriores. Por este motivo,

desde el primer momento, esta persona deberá ejercer ese rol ante el voluntariado nuevo que se incorpora y apoyarlo.

En caso de que no exista propiamente la figura de responsable del voluntariado, es recomendable que haya una figura de referencia dentro del equipo de personas voluntarias que tenga ya trayectoria y experiencia en la organización.

La formación inicial
La acogida es un momento clave en que la entidad presenta su actividad, estilo y valores y acompaña al voluntariado en el desarrollo de sus primeras tareas.

Algunas entidades cuentan con una formación inicial estipulada, con varias horas de dedicación asignadas. Otras la realizan de un modo más informal, a través de las relaciones personales que establece la persona nueva en las reuniones con el resto del equipo de voluntariado o bien con el equipo remunerado.

El manual de acogida, en el que se profundiza en el próximo capítulo, es una documentación que puede ser de gran ayuda para la persona voluntaria en el momento de la incorporación y que, además, se emplea como base de la formación inicial en muchas entidades.

La introducción al funcionamiento de la organización y su labor
Este apartado puede ser un aspecto más de la formación inicial, si la hay. No obstante, se ha diferenciado de la formación inicial por la importancia que tiene por sí mismo.

Más allá de todos los componentes que forman la estrategia organizativa, la persona debe conocer cuáles son las diferentes áreas de la organización y qué personas colaboran en ellas. Esto le facilitará todas las actividades en las que participe en la organización.

Una buena forma de introducir a la persona voluntaria en la organización es mostrándole su funcionamiento in situ. Es importante que conozca a las personas con las que desarrollará su labor, pero también al resto del equipo que

Fuente: Fundación Pere Tarrés

trabaja en otras áreas. Es conveniente enseñarle los diferentes programas, su funcionamiento, ubicación (si la organización cuenta con varias delegaciones o servicios, mostrarle como mínimo los más accesibles y próximos), etc.

El conocimiento práctico de la labor de la entidad le resultará positivo para tener una visión global de la organización, más allá de la actividad concreta que desarrolle como voluntario o voluntaria. Es importante trasladar a la persona voluntaria cuáles son los objetivos concretos de su actividad y cómo contribuirán a lograr los objetivos generales de la organización.

La implicación del equipo en el proceso de acogida

Aunque la responsabilidad de definir cómo será la acogida de las nuevas personas voluntarias suele ser del coordinador o coordinadora del voluntariado, es importante que el resto del equipo (tanto el personal remunerado como el voluntario) participe de una forma u otra en el proceso.

Su implicación garantiza que el voluntariado nuevo se sienta verdaderamente integrado en la organización. Si el/la responsable del voluntariado se encarga de una primera acogida, los otros miembros del equipo pueden dar una acogida más informal pero igual de importante a las personas que se incorporan.

En la medida de lo posible, es positivo presentar a las personas dirigentes de la organización y a las que ocupan sus órganos de gobierno. Es deseable que las personas voluntarias sepan quién ejerce la presidencia de la organización, etc.

Transmitir al equipo la importancia de la acogida al voluntariado es clave para algunas entidades. A veces, las entidades se crean a partir del interés de varias personas que llevan años trabajando conjuntamente sin que se haya incorporado nadie más. En estos casos, en el momento de incorporar a nuevas personas, se debe prestar especial atención a abrirles la organización para se sientan realmente integradas.

Si se cree necesario, se puede realizar alguna sesión para tratar qué aspectos deben tenerse en cuenta, qué acciones pueden desarrollarse, etc., en el momento de la acogida. Asimismo, se puede fijar alguna reunión (aunque sea de carácter informal) o planificar un momento para presentar al director o directora, al presidente o presidenta...

La tutoría inicial individualizada

El seguimiento en las primeras semanas permite detectar posibles dificultades en el proceso de acogida y facilita la incorporación. Una posible vía para realizar este seguimiento es contar con un período de acompañamiento individualizado al nuevo voluntariado por parte de personas voluntarias con mayor trayectoria dentro de la organización.

De este modo, el voluntario o voluntaria tiene una persona de referencia para los problemas prácticos que puedan surgir en el desarrollo de su actividad voluntaria. La persona voluntaria percibe esta forma de tutoría como un apoyo que le facilita el aprendizaje práctico y personal. Al mismo tiempo, permite transmitir la filosofía y la manera de trabajar de la entidad en el día a día desde el principio.

FIGURA VIII: **EL PROCESO DE ACOGIDA DEL VOLUNTARIADO**

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

IDEAS CLAVE

- Los primeros días pueden marcar toda la trayectoria de la persona voluntaria en la entidad.
- Es necesario plantear un seguimiento específico durante los primeros días.
- Es preciso asegurarse de que la persona voluntaria tiene toda la información necesaria sobre la organización (horarios, temas logísticos, etc.).
- Es importante que la persona voluntaria tenga claras las tareas que va a realizar.
- Realizar una visita guiada por las instalaciones de la organización, sus diferentes servicios y programas, etc.
- Presentar a la persona voluntaria a los demás miembros del equipo de la organización con los que va a tener relación (dirección, voluntariado, equipo remunerado, etc.).
- Garantizar el acompañamiento en las primeras tareas por parte del o la responsable del voluntariado o de una persona voluntaria con una mayor trayectoria en la organización.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha analizado cómo son los primeros días del voluntariado en la organización?
- ¿Hay posibilidad de mejorar el proceso de acogida?
- ¿Se ha sistematizado la información necesaria para que la persona voluntaria pueda realizar su tarea en condiciones óptimas?
- ¿Se destina tiempo de alguna persona de la entidad (voluntaria o del equipo remunerado) con experiencia en la organización para que pueda acompañar a las nuevas personas voluntarias?
- ¿Se ha presentado el nuevo voluntariado a la dirección de la organización, al equipo con el que coincidirá y al resto de las personas voluntarias?

FASE 3. INCORPORACIÓN

FICHA 9*

Los primeros días en la entidad

Temas que hay que tener en cuenta sobre los primeros días en la entidad:

- Preparativos
- Acciones en los primeros días

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Qué temas hay que preparar antes de la incorporación?

Temas	Quién es la persona responsable	Evaluación (si se hace, si requiere modificación, etc.)
La persona voluntaria dispone de las herramientas necesarias para realizar su tarea		
La persona voluntaria dispone de un espacio donde ubicarse		
La persona voluntaria dispone de toda la información necesaria para realizar su tarea		
El equipo con el que trabajará está informado de su incorporación		
Se ha definido quién será la persona encargada de la acogida inicial		
Se ha definido si habrá una persona que realice una tutoría inicial		
Otros:		

2. ¿Qué acciones deben realizarse en los primeros días de la persona voluntaria en la entidad?

Acciones	Quién es la persona responsable	Evaluación (si se hace, si requiere modificación, etc.)
Formación inicial		
Visita a las instalaciones		
Presentación de los programas y actividades		
Presentación del equipo		
Presentación de los órganos de gobierno		
Definir cuál será la persona de referencia para el voluntario o voluntaria		
Otros:		

Comentarios

16. EL MANUAL DE ACOGIDA

Por el tipo de actividades que realizamos, es importante que tengan unas orientaciones básicas sobre cómo tratar a las personas con discapacidad psíquica. Por eso se les proporciona documentación, y también información sobre la Ley del Voluntariado.
Fragmento de una entrevista con una organización

El capítulo anterior se ha centrado en el proceso de acogida en la organización y en diversos aspectos que hay que considerar durante el mismo. Uno de los instrumentos que puede ser muy útil y sencillo de utilizar durante la incorporación es un manual de acogida.

Este manual debería recoger lo más relevante sobre la razón de ser de la organización, sus ámbitos de actividad y cuestiones operativas de funcionamiento organizativo. Se trata de un documento de referencia para la persona nueva que se incorpora, ya que un buen conocimiento de la organización es un primer paso para su implicación en el proyecto. Por este motivo, al igual que se hace con el equipo remunerado, deben centrarse los esfuerzos en que el manual recoja todas las cuestiones que es importante conocer.

El manual de acogida debe ser un documento dinámico que evolucione al mismo tiempo que la entidad. Por ello, conviene evitar convertirlo en un documento muy complejo que suponga un esfuerzo muy grande de actualización. El contenido debería ofrecer de manera sencilla las pinceladas necesarias para comprender la organización: cualquier persona que tenga un grado de conocimiento de la entidad limitado o nulo ha de poder leerlo y comprenderlo fácilmente.

Cada organización tiene necesidades propias en función de la complejidad organizativa, de los perfiles de voluntariado con los que cuenta, de la trayectoria y experiencia previas, etc. Por lo tanto, antes de redactar el manual, vale la pena reflexionar sobre distintos elementos básicos para asegurar que se convierte en una herramienta de utilidad:

- ¿Qué cuestiones es necesario que conozca la persona que se incorpora a la organización?
- ¿Con qué documentación de partida cuenta la entidad en relación con todos los temas que se quieren incluir en el manual?
- ¿Qué nivel de detalle se va a utilizar en la redacción?
- ¿De qué capacidad organizativa se dispone para su actualización?
- ¿Qué documentación adicional se va a facilitar a la persona voluntaria como complemento al manual?
- ¿Qué proceso se va a seguir para su revisión y actualización y quiénes se van a responsabilizar de ello?

La preparación del manual de acogida debería ser fácil, ya que se trata, ante todo, de recoger aspectos sobre los que la organización ha trabajado con anterioridad. Las primeras veces que se utilice pueden servir para comprobar las ventajas que representa su uso y para detectar posibles modificaciones.

El manual de acogida debe ser un documento ágil y flexible que se adapte a la situación de la entidad y del voluntariado.

El manual puede estructurarse de diferentes formas, pero siempre debe combinar las cuestiones estratégicas y las de operativa de funcionamiento. Es recomendable que incluya:

- Aspectos relativos a la organización, es decir, todos aquellos elementos que son comunes para cualquier persona que se incorpora a la entidad, entre ellos:
  - una breve descripción de la organización (misión, valores, actividades, planificación estratégica, etc.);
  - un organigrama que clarifique las funciones y responsabilidades del equipo;
  - cuestiones prácticas (calendario de actividades anuales, de festivos, horarios de la organización, políticas de sostenibilidad existentes, etc.).

- Aspectos relativos al desarrollo de las actividades, con una referencia a la colaboración específica en el área de actividad. La adaptación de estos apartados puede realizarse de forma descentralizada desde las diferentes áreas en las que participan los distintos perfiles de voluntariado. Se incluyen en este apartado:
  - las funciones y tareas concretas de la persona voluntaria, o preferiblemente de los diferentes perfiles de voluntariado;
  - una descripción del funcionamiento práctico del área en la que desarrollará su labor.

También puede incorporarse una parte variable específica en función del tipo de colaboración con la organización.

La lectura del manual de acogida es preferible que se acompañe de una sesión en la que se complemente la información y en la que se puedan resolver las dudas que puedan surgirle a la persona tras leerlo. Lo más importante es que la persona se sienta cómoda desde el inicio y que cuente con los recursos y la información que necesita para colaborar.

Es posible que algunas entidades opten por sustituir el manual de acogida por un pack de documentación sobre la organización. En estos casos, hay que reflexionar sobre qué información es la realmente necesaria y comunicar a la persona voluntaria qué le va a aportar la lectura de cada uno de los documentos que se le facilitan.

Fuente: Fundación Arrels

Posible índice de un manual de acogida para el voluntariado

1. La identidad
- 1.1. Misión de la organización
- 1.2. Valores
- 1.3. Trayectoria de la entidad
- 1.4. Modelo organizativo
- 1.5. Visión de futuro
- 1.6. Reflexión estratégica

2. Las actividades
- 2.1. Proyecto 1
- 2.2. Proyecto 2
- 2.3. Etc.

3. El voluntariado en la organización
- 3.1. Gestión del voluntariado
- 3.2. Algunas pistas útiles sobre funcionamiento y participación

4. Funcionamiento operativo
- 4.1. Los espacios de actividad
- 4.2. Calendario de actos anuales
- 4.3. Calendario anual de festivos
- 4.4. Otros temas de funcionamiento
- 4.5. Trabajar de forma sostenible

5. Herramientas de comunicación
- 5.1. La página web de la organización
- 5.2. Publicaciones periódicas
- 5.3. Boletines electrónicos

Anexos. Material complementario
- I. Modelo de gestión del voluntariado
- II. Plan de voluntariado
- III. Memoria anual
- IV. Organigrama
- V. Documento de reflexión estratégica

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

IDEAS CLAVE

- Sistematizar las acciones relativas a la acogida del voluntariado y recogerlas en un documento escrito.
- El manual de acogida debe ser un documento fácil de leer.
- Es necesario adaptar el manual de acogida a la evolución de la organización y del voluntariado.
- Algunos aspectos clave son: determinar los intervalos temporales, las personas responsables, acciones concretas como la visita guiada, etc.
- Es aconsejable una primera lectura con la persona voluntaria para asegurar el éxito del proceso de acogida.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se cuenta con un manual de acogida del voluntariado que guíe las acciones en esta fase?
- ¿Se ha elaborado un documento que recoja los principales aspectos de la organización, su funcionamiento y algunas cuestiones operativas para entregárselo al voluntariado?
- ¿Se aplica siempre el manual de acogida?
- ¿El manual de acogida se revisa periódicamente para garantizar que esté actualizado?

FASE 3. INCORPORACIÓN

FICHA 10*

El manual de acogida

Temas que hay que tener en cuenta para elaborar el manual de acogida:

- Temas que hay que incorporar en el manual de acogida
- Proceso de revisiones

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. Posibles temas que puede incluir el manual de acogida:

Temas	¿Cómo se concretan en nuestra entidad?
La identidad de la organización	• Misión y valores • Trayectoria de la entidad • Modelo organizativo • Organigrama
Las actividades	• Colectivos con los que se trabaja • Tipos de proyectos
El voluntariado en la entidad	• La organización del voluntariado • El papel del voluntariado en la entidad
Funcionamiento operativo	• Calendario anual • Espacios de actividad
Herramientas de comunicación de la entidad	• Página web • Boletines electrónicos
Otros:	

2. ¿Cómo se actualiza el manual de acogida del voluntariado?

Revisiones	Fecha	Quién es la persona responsable	Colectivos que participan	Evaluación (si se hace, si requiere modificación, etc.)

Comentarios

17. EL FOMENTO DEL COMPROMISO CON LA MISIÓN Y LOS VALORES

Se pide un grado de compromiso alto, no con la actividad concreta, sino con el proyecto. El compromiso de la persona voluntaria es con el proyecto global, con nuestra misión.
Fragmento de una entrevista con una organización

La razón de ser de una organización radica en su misión y en los valores en los que se basa su actuación. Misión y valores son elementos de identidad. Las actividades de las entidades tienen sentido en la medida en que son coherentes con su misión y sus valores. Por este motivo, el grado de identificación del colectivo voluntario con la misión y los valores es un tema transversal que debe tenerse siempre muy en cuenta.

De una manera u otra, la mayoría de las organizaciones procuran transmitir a sus colaboradores y también a la sociedad en general su misión y valores. En general, lo hacen a través de la memoria de la organización, de la página web de la entidad, de dípticos divulgativos, de las propias actividades que realizan, etc.

Los valores son formas de ser y actuar. A diferencia de lo que sucede con la difusión de habilidades o conocimientos prácticos (que suele ser bastante inmediata), la vivencia de los valores organizativos puede darse siempre y cuando la persona voluntaria tenga unos valores semejantes. La transmisión es muy difícil si sus valores personales son muy diferentes a los de la entidad.

La identificación con la misión y los valores de la organización es lo que permite que el voluntariado forme parte de la entidad más allá de las tareas concretas que esté llevando a cabo. Es la forma de comprender los motivos y la finalidad de su labor en un contexto más amplio.

Las organizaciones deben ejercer un rol proactivo en este proceso de comunicación de sus elementos identitarios. Deben esforzarse por conocer en qué medida asimila e interioriza el voluntariado el mensaje organizativo sobre misión y valores.

La realización de sesiones formativas e informativas sobre la entidad y su forma de trabajar son, entre otros, algunos de los métodos más habituales de transmisión. A continuación se señalan algunas formas adicionales de transmitir la misión y los valores:

En el proceso de selección. En los primeros contactos con el voluntariado, es importante transmitir los valores y la forma de actuar de la organización para que las personas interesadas puedan contrastarlos con los suyos y ver si encajan.

Se trata de un aspecto básico para decidir si será posible una colaboración entre la persona voluntaria y la organización. De este modo, se evitan posibles desajustes entre expectativas.

En el momento de la incorporación. Una vez que el voluntariado se ha incorporado a la actividad de la entidad, se le proporciona la información necesaria para desarrollar su labor. La documentación (si existe) debe incluir un apartado con información relativa a la organización más allá de los aspectos prácticos (trayectoria, misión y valores, visión, etc.).

La introducción inicial en el momento de la acogida a la persona voluntaria es complementaria a lo que vive en

el día a día. Son las actividades habituales las que hacen que la persona se impregne de la entidad y, por lo tanto, se implique con su realidad. Así pues, se trata de una primera línea de acción, que debe tener continuidad mediante la realización de actividades y proyectos.

En espacios de intercambio organizativo. Las reuniones son espacios en los que, normalmente, se tratan aspectos concretos del día a día. Estos espacios pueden ofrecer asimismo una oportunidad para dar a conocer y recordar las razones que guían la organización y su actividad. También pueden convertirse en espacios para la reflexión si se considera necesario.

En espacios específicos. Se pueden crear espacios especiales para trabajar la misión y los valores, ya sea para difundirlos entre el voluntariado o para recibir aportaciones y sugerencias si se está en una fase de revisión de los mismos.

Las sesiones formativas pueden dar la oportunidad de trabajar específicamente en torno al contenido de la misión y los diferentes valores.

En espacios y documentos diversos. Para garantizar que el voluntariado conoce y recuerda la misión de la organización, es importante que esté presente más allá de los momentos concretos definidos para su transmisión. La misión puede estar presente en la página web, en las oficinas, en la documentación, etc.

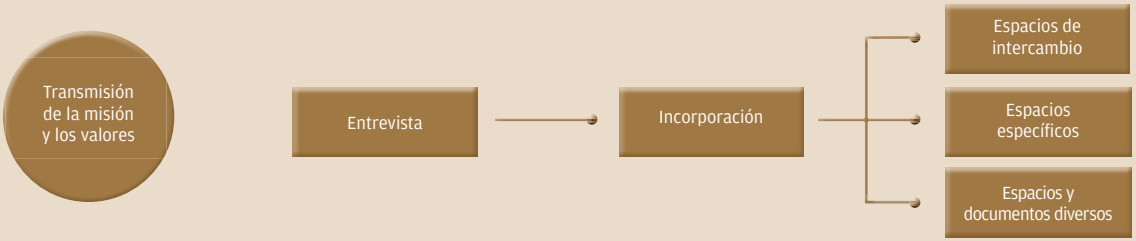
El acompañamiento por parte de la persona responsable del voluntariado a lo largo de la trayectoria en la organización ayuda a comprender e interiorizar mejor la misión y los valores, ya que la transmisión es un proceso no inmediato. De esta forma, existe una corriente de transmisión continua con el equipo de voluntariado, que posteriormente será capaz de comunicar y transmitir misión y valores a las nuevas personas que se incorporen.

El compromiso con la misión y los valores es un proceso continuo. Debe tenerse presente en todos los espacios de relación y participación del voluntariado.

La necesidad de transmitir la misión y los valores es independiente de la forma de colaboración que se establezca (virtual o presencial, puntual o duradera, colaboración generalista o en un proyecto determinado, etc.) y es permanente. Realizar acciones en este sentido ayuda a enmarcar la acción voluntaria en la acción global como organización.

La evaluación y medición del impacto de estas acciones es difícil y, a menudo, queda entre las asignaturas pendientes. Las entidades deben trabajar cada vez más en este sentido, viendo qué mecanismos les pueden ser útiles en cada caso para ver el impacto que tienen sus acciones.

FIGURA IX: **¿DÓNDE SE PUEDEN TRANSMITIR LA MISIÓN Y LOS VALORES?**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

Fuente: Casal dels Infants

IDEAS CLAVE

- Garantizar que el voluntariado conoce la misión y los valores de la entidad.
- Fomentar el compromiso es un proceso continuo a lo largo de toda la trayectoria de la persona voluntaria en la entidad.
- Asegurarse de que la misión y los valores están presentes en todos los espacios de relación con el voluntariado.
- Es importante que todas las personas que forman la organización participen en los espacios de reflexión sobre la misión y los valores (reflexiones estratégicas, etc.).

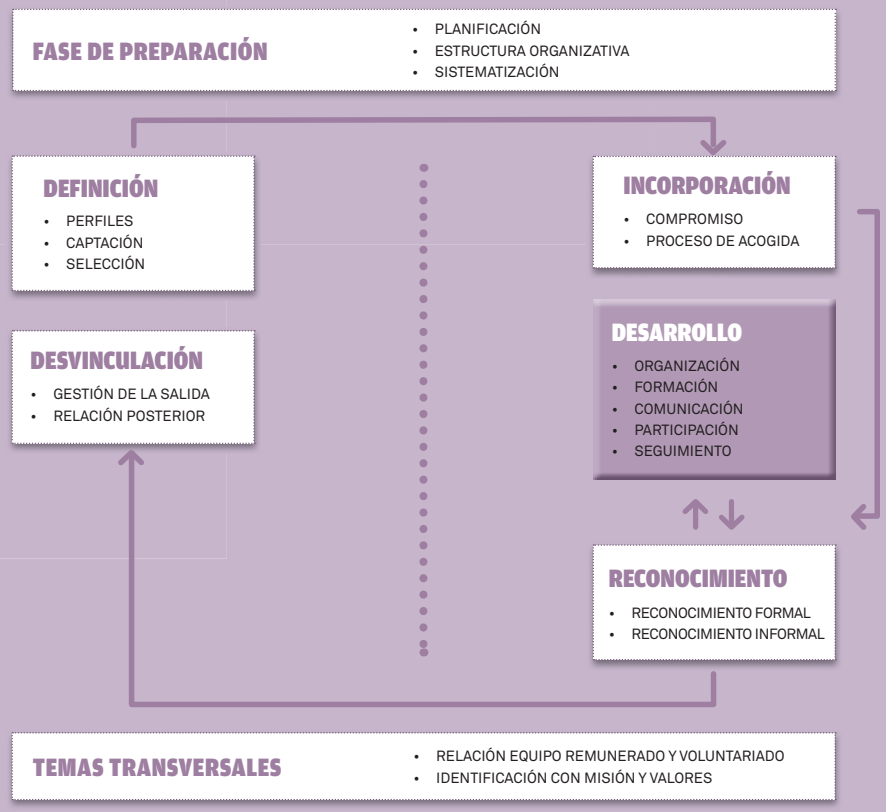
PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Son suficientemente explícitos para el voluntariado la misión y los valores de la organización?
- ¿La misión y los valores están incluidos en los materiales de la organización (página web, memorias, manual de acogida, etc.) y en los materiales del voluntariado?
- ¿Se transmiten los valores de la entidad desde el primer momento (en la entrevista, por ejemplo)?
- ¿Se tiene en cuenta la voluntad de trasmitir la misión y los valores en los diferentes espacios de relación con el voluntariado?
- ¿De qué forma se evalúa si el equipo de voluntariado conoce la misión y los valores?

FASE 4

DESARROLLO: LA VIDA DE LA PERSONA VOLUNTARIA EN LA ORGANIZACIÓN

FIGURA X: **FASE DE DESARROLLO**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

La fase de desarrollo constituye la etapa de mayor duración en la relación de las personas voluntarias con la entidad. De hecho, es cuando propiamente se lleva a cabo la colaboración voluntaria, es la fase que refleja la vida del voluntariado en la entidad.

Es lógico, pues, que en esta etapa existan más áreas de acción en cuanto a la gestión del voluntariado. Las posibles acciones giran en torno a los siguientes ejes:

- Organización
- Formación
- Comunicación
- Participación
- Seguimiento

Durante esta fase, una actividad realizada por la organización no siempre será exclusivamente atribuible a uno de los ejes anteriores. Es frecuente que se cubran varios objetivos a la vez, de manera directa o indirecta. La gestión es más transversal que en otras fases, ya que no siempre existe una secuencia de acciones, como sucede en la fase de definición o en la de incorporación, sino que se trabajan en paralelo. A menudo, las acciones que se realizan inciden en diferentes ejes.

A efectos de centrar los distintos aspectos sobre la gestión del voluntariado, se han planteado cada uno por separado: ¿qué objetivos se quieren cumplir?, ¿qué acciones se están realizando o pueden realizarse para conseguirlos individual o simultáneamente?

La perspectiva integral de la trayectoria del voluntariado dentro de la organización, que debe estar presente durante todo el ciclo, se potencia durante esta etapa de desarrollo. Muchas veces, se considera que ya se han dedicado esfuerzos a la coordinación del voluntariado en las fases previas de preparación, definición e incorporación, y entonces, una vez que la persona está ya colaborando, las energías se orientan a su tarea o responsabilidad.

En algunas organizaciones que cuentan con una persona responsable del voluntariado, sus funciones se concentran en mayor medida en las fases previas, o incluso en el momento de la desvinculación. En cambio, en la fase de desarrollo, gran parte de la relación se canaliza exclusivamente a través de las personas responsables o técnicas de los programas en los que está colaborando el voluntariado.

Durante la fase de desarrollo, es conveniente que la persona responsable del voluntariado mantenga el contacto con la persona voluntaria y que, además, organice reuniones con los/las responsables del programa o servicio en el que colabora para poder realizar un seguimiento.

Fuente: Fundació Catalana de l'Esplai

18. LA ORGANIZACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

Contamos con voluntariado en la sede social y en las delegaciones, voluntariado internacional (se van de uno a tres meses) y colaboradores y colaboradoras puntuales.
Fragmento de una entrevista con una organización

La forma en que se organiza el voluntariado para desarrollar su labor es un elemento significativo para cualquier entidad, si bien es especialmente relevante en las de mayor dimensión o en las que cuentan con diferentes proyectos o servicios debido a la complejidad de su gestión.

En primer lugar, la organización determina en qué áreas participará el voluntariado y cómo se relacionará con el resto de la entidad desde cada una de ellas. En este sentido, existen múltiples posibilidades de estructuración y organización.

Las personas voluntarias pueden formar parte de equipos en la sede central (realizando tareas de administración, comunicación, etc.), ser miembros de áreas, programas o comisiones en distintos centros, o bien desarrollar su labor a través de una vinculación indirecta con alguno de los centros de la entidad. En los casos en los que el voluntariado está fuera de una sede o de las delegaciones, es de vital importancia establecer la forma de relación con la organización.

Para decidir en qué área, programa o centro se ubicará al voluntariado, como se ha señalado en capítulos anteriores, se consideran los diferentes perfiles existentes, así como las características y motivaciones de la persona que se incorpora.

Un aspecto que influye en la organización del voluntariado es la existencia o no de equipo remunerado, el número de personas que lo forman si lo hay y la distribución de responsabilidades entre los dos colectivos.

Es conveniente definir previamente y de forma exhaustiva qué tipo de funciones y tareas tendrá cada colectivo. Las funciones que desempeñan las personas que componen el órgano de gobierno (junta, patronato, comisión de coordinación, etc.) se diferencian claramente de las del resto de voluntariado. Se trata de responsabilidades de carácter estratégico y no centradas en tareas concretas.

El voluntariado puede realizar diversos tipos de actividades en función de sus perfiles, desde la atención directa a los colectivos hasta la participación en los órganos de gobierno.

Algunas entidades optan por crear un único grupo de personas voluntarias que actúa en un programa concreto y otras por distribuir a las personas en diferentes áreas en las que también trabaja personal remunerado. Existen también algunos casos en los que se crean diferentes grupos formados exclusivamente por personas voluntarias.

El grado de autonomía de estos grupos es variable. En algunos casos, su funcionamiento está muy ligado al de la organización; en otros, es completamente independiente. A veces, los grupos pueden incluso estar situados en

una población diferente a la de la sede o las delegaciones de la entidad.

En estos casos, es clave una buena comunicación entre la organización y los grupos. El funcionamiento se da según unos criterios comunes siguiendo los objetivos y valores de la organización. Este hecho es relevante, puesto que, en muchas ocasiones, los grupos de voluntariado pueden actuar como representantes de la organización.

Es adecuado establecer reuniones periódicas, ya que pueden ser útiles para realizar un planteamiento común ante las temáticas que se abordarán desde el grupo. Al mismo tiempo, ayudan a ver las necesidades, dificultades, etc., que pueda tener el grupo de voluntariado.

Entre la organización y el grupo se establece una relación de intercambio en la que cada parte aporta algo diferente. En resumen, posibles aportaciones de los grupos de voluntariado son:

- Actuar en un área o territorio en el que la organización aún no se ha establecido.
- Establecer un nuevo programa.
- Participar directamente en la gestión del voluntariado.
- Dar a conocer la organización.
- Aportar a la entidad las experiencias de su actividad como grupo.

Por su parte, los grupos de voluntariado necesitan (y la organización debe aportar):

- Formación
- Materiales para desarrollar su actividad
- A veces, recursos económicos

Las entidades que se planteen crear uno o varios grupos de voluntariado han de tener en cuenta distintas cuestiones, como si hay un número suficiente de personas voluntarias que deseen participar, si esas personas tienen intereses comunes, si están o no decididas a crear un grupo porque están establecidas en una misma área geográfica, etc.

Aunque el funcionamiento de los grupos suela ser autónomo, la organización debe prestarles atención, en especial en el momento de su creación y, más adelante, estableciendo canales de comunicación periódicos y efectivos.

FIGURA XI: **ORGANIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO**

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

Los grupos de voluntariado autogestionados son una opción organizativa que ayuda a que el voluntariado se autorresponsabilice de las actividades que lleva a cabo. Al mismo tiempo, estos grupos favorecen la trayectoria y la implicación de las personas voluntarias en la entidad.

Las entidades que canalizan su labor a través de grupos de voluntariado desarrollan principalmente las líneas de actuación que se marcan desde los grupos.

A menudo se fomenta que personas que tienen inquietudes similares impulsen la creación de grupos de trabajo específicos. La continuidad de cada grupo está relacionada con la presencia, en la entidad, de personas interesadas en ese ámbito a lo largo del tiempo. Sin embargo, para evitar que las líneas de trabajo de la entidad sean erráticas, la persona responsable del voluntariado suele ocuparse de garantizar la coherencia entre las líneas de trabajo de los grupos y de dar continuidad a las líneas que se han puesto en marcha.

Los grupos autogestionados suelen reunirse periódicamente para compartir experiencias, desarrollar actividades, aportar ideas, planificar nuevas actividades, etc.

El nivel de actividad suele variar en función del número de personas que componen el grupo y según la dinamización con la que cuentan. Asimismo, la cantidad de encuentros y reuniones la decide cada grupo.

Normalmente, una de las personas que componen el grupo se encarga de la interlocución con la entidad, que suele canalizarse mediante la persona responsable del voluntariado.

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

IDEAS CLAVE

- El voluntariado debe desarrollar sus actividades en el marco de la organización y, por lo tanto, en coordinación con el resto del equipo.
- Hay que decidir la ubicación del voluntariado en función de sus intereses y habilidades y del perfil definido.
- Es importante explicitar bien las responsabilidades del voluntariado dentro de la organización.
- Las actividades y responsabilidades pueden ser muy diversas en función de los perfiles, los intereses y las necesidades de la entidad.
- Los órganos de gobierno de las entidades están formados por personas voluntarias.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Cómo se decide la ubicación del voluntariado en un programa u otro?
- ¿Se tiene en cuenta la diversidad de perfiles del voluntariado para decidir las actividades que se realizarán?
- ¿Cómo se garantiza la coordinación entre los diversos colectivos de la entidad?
- ¿Se establecen reuniones periódicas de seguimiento de las responsabilidades?

FASE 4. DESARROLLO

FICHA 11*

La organización de las responsabilidades

Temas que hay que tener en cuenta en la organización del voluntariado:

- Temas que hay que definir
- Evaluación de las tareas

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Qué temas hay que definir para organizar las tareas del voluntariado?

Temas	¿Cómo se concretan en nuestra entidad?
Tipos de actividades que realiza el voluntariado	
En qué horarios	
Dónde se realizan las actividades	
Con qué equipo se relaciona	

Temas	¿Cómo se concretan en nuestra entidad?
Cómo se coordina	
Cómo se evalúa	
Otros:	

Comentarios

19. LA MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Teniendo en cuenta la misión, la entidad se ha percatado de que es necesario dedicar tiempo a mantener el grado de satisfacción del voluntariado en la organización, que se sienta a gusto.
Fragmento de una entrevista con una organización

La motivación es uno de los temas más relevantes y que más preocupan a quienes dirigen equipos de personas. Las motivaciones del voluntariado son muy diversas aunque, contrariamente a lo que sucede con el equipo remunerado, no existe ningún tipo de motivación de carácter económico.

El éxito de una relación de voluntariado que perdura en el tiempo se basa en gran medida en mantener la motivación personal o aportar nuevas motivaciones. Por esta razón, es necesario que la entidad se preocupe de la motivación de estas personas, ya que es uno de los principales elementos que posibilita la colaboración.

Las entidades deben dedicar tiempo y recursos a que la participación del voluntariado sea satisfactoria, sin olvidar nunca cuál es la razón de ser de la entidad, su misión.

Es necesario garantizar unas mínimas condiciones (ubicación, material necesario, etc.) para que pueda desarrollarse la labor voluntaria, pero además es importante crear las condiciones para cumplir las motivaciones personales.

Las principales motivaciones que guían la actuación voluntaria son de carácter interno, ya que suelen estar estrechamente relacionadas con los objetivos y valores personales.

Existen diversas teorías sobre las motivaciones. Herzberg clasifica los factores que influyen en la motivación en dos grandes grupos: factores higiénicos (factores externos como las condiciones físicas del trabajo, la seguridad, procedimientos organizacionales, las relaciones, etc.) y factores motivadores. Estos últimos son los que constituyen la propia motivación y actúan una vez cumplidos los factores externos. Los factores motivadores son los siguientes:

- Logro o cumplimiento, la oportunidad de hacer cosas interesantes
- Reconocimiento de una labor bien hecha
- Interés en la propia labor, tareas estimulantes que permitan desarrollarse
- Aumento de la responsabilidad
- Crecimiento personal

Las motivaciones del voluntariado para participar en una organización son múltiples y variadas. Difícilmente una persona tiene una única motivación, sino que existe una combinación de factores que la lleva a decidirse a colaborar en una organización. Las combinaciones de motivaciones pueden variar para cada persona y, además, no son estáticas, sino que pueden ir cambiando a lo largo del tiempo. De ahí que las que tenía la persona cuando se incorporó pueden ser diferentes en la fase de desarrollo de la actividad voluntaria. Realizar un seguimiento del voluntariado y detectar sus necesidades e inquietudes es útil para poder gestionar las motivaciones personales en cada momento.

En este sentido, un modelo del proceso del voluntariado (definido por Omoto y Zinder) es el que tiene en cuenta los antecedentes, la fase de desarrollo de la actividad voluntaria y las consecuencias de este proceso.

Los antecedentes son los que predisponen a desarrollar una labor voluntaria. Esas motivaciones iniciales son la disposición a ayudar, las motivaciones personales o sociales y el apoyo social para llegar a ser voluntario o voluntaria.

Durante el desarrollo de la actividad voluntaria, la satisfacción y la integración en la organización condicionarán también la motivación de la persona. El tiempo total de permanencia dependerá en gran medida de estos elementos.

La persona voluntaria tiene interés por formar parte del proyecto global de la entidad, más allá de las actividades concretas en las que participa. Por eso la organización debe hacer un esfuerzo de acompañamiento, fomento de la participación y reconocimiento.

Una forma de reconocimiento y motivación del voluntariado es tener en cuenta la perspectiva voluntaria en la

Fuente: Projecte Home Catalunya

realización de sus actividades. Es clave que la persona voluntaria comprenda el sentido de su labor en el contexto de la organización. Debería superarse la concepción utilitarista del voluntariado, totalmente centrada en la actividad y que le ofrece muchas actividades que puede realizar sin preocuparse de que entienda por qué las hace. Esto provoca una visión fragmentada del proyecto y se desvanece la posibilidad de implicarse más allá del encargo concreto.

La gestión y la formación del voluntariado en las entidades debería estar centrada más allá de las tareas que hay que realizar e incorporar los valores y las competencias.

El trato personalizado, teniendo en cuenta las características y especificidades de cada persona, permite desarrollar expectativas de recorrido, evolución y reconocimiento que mantienen vivas las motivaciones.

El voluntariado busca básicamente formar parte de un proyecto y de un equipo de personas, y sentir que su aportación contribuye a la mejora social. Además, en general, espera que su participación suponga una experiencia vital significativa y quiere que la organización lo acompañe en los procesos de gestión y formación y que haya un reconocimiento por la tarea realizada.

Como se ha visto, uno de los puntos principales para la motivación de la persona voluntaria en la realización de sus tareas es que comprenda el sentido de su actuación. Una forma de conseguirlo es que pueda ver el resultado de sus acciones. En ciertos casos, en la propia realización de la actividad ya pueden verse las consecuencias y los beneficios de la colaboración voluntaria, pero si no es así, la organización debe preocuparse de mostrar al voluntariado todo lo que se ha conseguido gracias a su actuación.

También hay que cuidar aspectos como evitar el aburrimiento. Si las responsabilidades que se asignan al voluntariado son muy mecánicas, deben buscarse fórmulas para avivar el interés, ya sea mostrando el resultado de la actividad o dando la posibilidad de combinar varias tareas. Así, la persona voluntaria será la que se organice para desempeñar su labor. No obstante, para algunas personas, la realización de tareas mecánicas puede ser una distracción y puede estar de acuerdo con sus expectativas. Por este motivo, hay que tratar la especificidad.

Por último, y como ya se señalaba en capítulos anteriores, uno de los aspectos clave de la motivación es que la tarea que desarrolle el voluntariado corresponda a su formación, experiencia e intereses. El trabajo realizado por la entidad para ajustar las funciones del voluntariado al perfil de las personas que se incorporan influirá en la gestión de las motivaciones.

Después de analizar los diferentes tipos de motivaciones del voluntariado y algunos elementos que inciden sobre éstos, se recogen a continuación algunas propuestas concretas para potenciar la motivación de las personas voluntarias:

- Tener en cuenta la labor que realiza la persona voluntaria y contribuir activamente a que pueda desarrollarla (el hecho de poder llevar a cabo la actividad deseada, contar con las herramientas adecuadas para realizar las tareas, el contacto con las personas destinatarias, etc.).
- Llevar a cabo prácticas de reconocimiento, tanto formal como informal (se abordan extensamente en otro capítulo).
- Disminuir los controles directos de tareas sobre los voluntarios y voluntarias con más experiencia y competencias, pero mantener el acompañamiento y el seguimiento de los resultados.
- Asegurarse de que los roles del voluntariado reflejan un área de trabajo (y no sólo que realizan tareas

Fuente: Projecte Home Catalunya

complementarias). Se trata de garantizar que las acciones tienen sentido por sí mismas y de que puedan verse los resultados.

- Compartir información de la organización y de sus programas o actividades con el voluntariado (además del programa específico en el que actúa, también es importante que reciba información de otros ámbitos de la organización).
- Proporcionar formación al voluntariado, como método de crecimiento y reconocimiento.
- Fomentar la asunción de responsabilidades por parte de las personas voluntarias, estableciendo tareas y objetivos nuevos como un reto en la medida en que se vayan logrando los marcados con anterioridad.

Aspectos clave que deben tenerse en cuenta para la motivación en el desarrollo de la actividad voluntaria

- Transmitir al voluntariado el sentido de su labor en la globalidad de la organización.
- Ofrecer la posibilidad de implicarse más allá del encargo concreto.
- Mostrar al voluntariado el resultado de su acción.
- Ofrecer la posibilidad de escoger entre varias funciones o tareas.
- Combatir el aburrimiento (posibilidad de combinar tareas, autoorganización, etc.).
- Ajustar las funciones a la formación, la experiencia y los intereses de las personas voluntarias.

IDEAS CLAVE

- Es importante tener en cuenta las motivaciones de las personas voluntarias, pero garantizando la coherencia con la misión de la entidad.
- El voluntariado tiene interés por participar en un proyecto global, más allá de una tarea concreta.
- El voluntariado es un espacio de participación de las personas y, por lo tanto, es importante superar una posible concepción utilitarista del mismo.
- Es necesario plantear diferentes acciones para fomentar la motivación en la realización de las tareas.
- Plantear espacios de reflexión, comunicación y participación ayudará a dar continuidad a las personas voluntarias en el proyecto de la entidad.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se conocen y se tienen en cuenta las motivaciones de las personas voluntarias para establecer sus responsabilidades?
- ¿Cómo se evalúa el grado de satisfacción de las personas voluntarias en la entidad?
- ¿Las personas voluntarias tienen conocimiento detallado y actualizado de los temas importantes de la entidad?
- ¿Se establecen mecanismos para que las personas voluntarias no pierdan el interés por las actividades que realizan?
- ¿Se han planteado alternativas en los casos en que no sean motivadoras las tareas que realizan las personas voluntarias?

20. LA FORMACIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

Desde la primera entrevista hasta que van al hospital pasan unos dos meses en los que se les da formación. Lo importante es que la gente esté preparada; hasta que no lo están, no empiezan. Hay que ofrecer unas mínimas garantías de calidad.
Fragmento de una entrevista con una organización

La formación es indispensable para fomentar la evolución de las personas voluntarias en las organizaciones y para que todas ellas puedan desarrollar sus responsabilidades adecuadamente.

El formato, los contenidos, la duración y el nivel de sistematización de las acciones formativas dependerán principalmente de dos factores:

El tipo de funciones que hay que realizar. Si el tipo de actividad en que se participa requiere muchos conocimientos técnicos, la organización ofrecerá más posibilidades de formación para garantizar un nivel homogéneo. Si el tema en que se trabaja es muy específico, la formación se orientará a conocer la realidad en la que se está actuando, etc.

No obstante, hay que tener en cuenta que la oferta formativa de la organización puede ser una y, en cambio, las necesidades de las personas pueden ser diversas, ya que parten generalmente de conocimientos previos. Al trabajar el plan de formación de la entidad se contemplarán las distintas posibilidades en este sentido.

La duración estimada de la colaboración y la trayectoria prevista. En la medida en que sea más prolongada, se requerirá seguramente un mayor número de acciones y se cubrirá un abanico más amplio de temáticas.

La formación es básica para garantizar la calidad en el cumplimiento de la misión de las entidades.

Aunque se trate de personas voluntarias, la formación es igualmente un aspecto clave. Estas personas pueden llegar a tener responsabilidades del mismo nivel que el personal remunerado. Por este motivo, la formación ha de ser la adecuada para el desarrollo de sus funciones.

Las organizaciones que tratan con colectivos vulnerables necesitarán prestar especial atención a la formación debido a la influencia que pueden tener sobre las personas destinatarias.

Según la Volunteer Development Agency, las principales razones para proporcionar formación al voluntariado son:

- La dificultad de cubrir las funciones que no son habituales o que exigen una preparación especial a no ser que se proporcione una formación específica.
- La motivación de aprender y adquirir nuevas habilidades y conocimientos que impulsa a algunas

personas a ser voluntarias, de modo que la formación puede presentarse como un aliciente en la fase de captación.

- El cumplimiento de una serie de estándares organizativos de trabajo.
- La exigencia o esperanza de los financiadores en relación con las personas que desarrollarán el proyecto que financian.
- La necesidad de proporcionar formación en procedimientos específicos de la organización.
- La contribución a mejorar la gestión del riesgo.
- La demostración del valor que tiene para la organización el voluntariado y su labor.
- El desarrollo de la calidad en la organización.
- La demostración del compromiso de la organización con la provisión de un servicio de calidad, al personal, a los financiadores, a las personas destinatarias y a la comunidad en general.

También pueden indicarse otros beneficios derivados de la formación del voluntariado, como una mayor implicación, un incremento de la motivación y del grado de satisfacción de las personas destinatarias (si las hay), etc.

El nivel de recursos disponibles para la formación del voluntariado varía según las organizaciones. Muchas carecen de recursos específicos para llevar a cabo acciones formativas estructuradas. Sin embargo, no siempre es necesario usar canales formalizados. Lo más importante es identificar las necesidades que tiene el voluntariado para desarrollar su tarea, analizarlas y elaborar un itinerario formativo.

Como se verá en el capítulo siguiente, resulta interesante la implicación de las personas voluntarias al plantear su formación, ya que permite considerar cuáles son sus expectativas y necesidades.

Hay organizaciones que trabajan en ámbitos que requieren una formación muy específica para poder realizar las actividades de voluntariado, por ejemplo el ámbito de la salud, de personas con discapacidad, etc.

Algunas ideas para poder avanzar en este sentido son:

- Proporcionar guías de voluntariado que incluyan formación básica sobre el ámbito concreto y sobre el funcionamiento de estas formas de voluntariado.
- Acompañar a la persona que se incorpora a través de otro voluntario o voluntaria que le ayude mediante su experiencia. Además, se pueden plantear unos primeros días de aprendizaje en los que la persona voluntaria asista solamente como espectadora, sin realizar ninguna labor específica.
- Impartir una formación inicial básica homogénea para cualquier persona que se incorpore.
- Proporcionar una formación específica relacionada con el ámbito o la actividad concreta que se va a realizar. Esta formación deberían darla formadores internos y externos.
- Ofrecer formación complementaria para el voluntariado que desarrolla su tarea con colectivos que requieren un trato más individualizado y específico. Normalmente, este voluntariado cuenta con una formación previa y una trayectoria que le ayuda a desempeñar su actividad voluntaria más fácilmente.

Fuente: elaboración propia a partir de las experiencias de diferentes entidades sociales, Observatorio del Tercer Sector, 2008

IDEAS CLAVE

- La formación es indispensable para el desarrollo de las funciones del voluntariado.
- La formación es un elemento de motivación para las personas voluntarias en la organización.
- La formación de las personas voluntarias demuestra el compromiso de la organización con la calidad y con el cumplimiento de su misión.
- En función de los perfiles y las tareas, la formación del voluntariado puede ser de carácter técnico o sobre la misión y los valores de la entidad.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se han planteado cuáles son los beneficios de la formación del voluntariado y cuáles son los costes de no proporcionarla?
- ¿Se ha hecho una reflexión conjunta con las personas voluntarias sobre las necesidades formativas?
- ¿Se proporciona la formación adecuada para la actuación con las personas destinatarias?
- ¿Se tienen en cuenta los intereses de las personas voluntarias al programar la formación?

Fuente: Fundación Pere Tarrés

21. EL PLAN DE FORMACIÓN DEL VOLUNTARIADO DE LA ENTIDAD

La formación que el voluntariado recibe en la actualidad es de tres tipos: inicial (en el proceso de acogida), continua (en las sesiones semanales) y expresa (sobre temas específicos).
Fragmento de una entrevista con una organización

La creación de una política de formación significa la definición de unas líneas básicas a partir de las cuales cada organización puede planificar las acciones formativas que tienen que ponerse en marcha. Todas las acciones formativas deberían enmarcarse en un plan de formación global para el voluntariado de la organización.

El primer paso debería ser reflexionar y determinar qué aprendizajes serían deseables para cada uno de los perfiles de voluntariado. A partir de ahí, es necesario plantear cómo las personas participantes van a adquirirlos durante su itinerario en la entidad. La formación se plantea así más allá de un listado de diferentes acciones de formación y se parte de una visión integral de la trayectoria de la persona en la entidad.

Por otra parte, la formación se debe plantear también en clave de organización. Es decir, se trata de que la persona voluntaria se desarrolle, contribuyendo a su vez a la buena marcha de la organización.

El plan formativo debe indicar, entre otras cosas:

- Los contenidos (comunes y específicos) que deben cubrirse desde cada uno de los perfiles de voluntariado.
- La periodicidad y la duración de las distintas acciones formativas.
- Las personas destinatarias de cada acción formativa (todo el voluntariado, unos determinados perfiles, etc.).
- Los objetivos y la modalidad formativa de cada acción (si se imparte de forma presencial o a distancia, si tiene un carácter teórico o se basa en experiencias, etc.).

En principio, excepto en el caso de organizaciones especialmente complejas y que pueden tener otro tipo de necesidades, los planes formativos deberían plantearse con una perspectiva de unos 2-3 años. Si se realizan con una periodicidad anual requieren una dedicación importante para su elaboración y revisión. Es probable que para la organización estos objetivos sean muy ambiciosos.

El plan de formación debe estar elaborado desde una perspectiva de continuidad. Las acciones formativas se conciben no como un aspecto puntual, sino como un proceso continuo, en el que periódicamente se cubren distintas etapas:

- El análisis de las necesidades: del voluntariado, de la organización y de las diferentes actividades y proyectos.
- El planteamiento de acciones de formación: específicas según cada perfil y algunas de carácter común para todos ellos.
- La selección de las actividades formativas: teniendo en cuenta que en los próximos planes formativos

podrán desarrollarse otras actividades complementarias o dar continuidad a algunas de las ya planteadas.

- La aplicación de los aprendizajes a la realidad cotidiana.
- El análisis y la evaluación de los resultados y del impacto de la formación.

Cuando no se realiza una evaluación del resultado de un plan formativo se pierde la capacidad de aprendizaje organizativo y, por lo tanto, se pueden repetir fácilmente errores similares en el futuro.

La formación del voluntariado puede realizarse mediante diferentes tipos de actividades. El coste económico no tiene por qué ser un obstáculo, ya que pueden plantearse acciones formativas aprovechando recursos existentes de otras organizaciones o bien aquellas organizadas desde organismos especializados de forma gratuita.

Existen también opciones más creativas: valorar la posibilidad de realizar acciones conjuntas con otras organizaciones; hacer intercambios entre entidades de modo que cada organización aporte contenidos distintos; realizar sesiones internas con la ayuda de personas voluntarias con más experiencia o de otras personas del equipo, etc.

Por otra parte, al hablar de planes formativos hay que considerar el rol que desempeñan para el voluntariado los espacios de formación de carácter más informal como, por ejemplo, las reuniones de seguimiento, la realización de grupos de trabajo sobre temas concretos o el aprendizaje a partir de *role playing*.

La formación puede dirigirse a aspectos vinculados con la organización (trayectoria, valores, formas de actuación, etc.) o a la propia realización de actividades o proyectos (aportación de recursos técnicos, sensibilización acerca de la actividad que se realiza, formación en cuanto al colectivo atendido, etc.).

La formación del voluntariado debe tener en cuenta los valores y las competencias, más allá de los aspectos específicos de la actividad que se lleve a cabo.

Al mismo tiempo, puede realizarse interna o externamente, ser puntual o de larga duración, etc.

Algunas de las acciones formativas pueden centrarse en:

- Llevar a cabo una formación sobre la realidad en la que actúa el voluntariado (principales características, aspectos que hay que tener en cuenta, etc.).
- Proporcionar herramientas técnicas para el desarrollo de sus funciones.
- Sensibilizar y tomar conciencia sobre la perspectiva desde la que trabaja la organización.
- Reflexionar acerca de las actuaciones personales, fomentar nuevas actitudes y generar propuestas.
- Desarrollar formación acerca de la realidad de la organización (trayectoria, valores, misión, actividades, etc.).
- Proporcionar una visión del mundo asociativo relacionado con la actividad desarrollada o con el entorno comunitario.
- Aportar algunas nociones sobre la legislación, los procedimientos y los organismos relacionados con la realización de la actividad.
- Realizar formación sobre el voluntariado, su papel en la organización, derechos y deberes del voluntariado, aspectos jurídicos relacionados, etc.

Aunque aquí se han mencionado algunas acciones formativas básicas, cada organización deberá plantearse cuáles son los requisitos formativos de la entidad y de su actividad, y vincularlos con el desarrollo de la persona voluntaria.

LAS ETAPAS DE FORMACIÓN DEL VOLUNTARIADO			
Identificación de las necesidades formativas	**Planificación de la formación**	**Aplicación de la formación**	**Evaluación de la formación**
Identificar las necesidades de desarrollo con relación a los objetivos de la organización.	Desarrollar planes y políticas de formación.	Supervisar la implantación de las políticas y los planes formativos.	...para lograr los objetivos organizacionales.
Identificar las habilidades necesarias con relación a los roles del voluntariado y los equipos de trabajo.	Asegurar y localizar recursos para la formación del voluntariado.	Gestionar y hacer seguimiento de los programas de formación del voluntariado.	...para mejorar la actuación individual y de los equipos.
Identificar y revisar las necesidades formativas de las personas voluntarias.	Desarrollar programas, sesiones y materiales formativos.	Realizar sesiones formativas a personas y grupos de voluntariado.	...para satisfacer las necesidades y las aspiraciones de las personas voluntarias.

Fuente: Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Provinding volunteers with the management they deserve, Workbook Four: Managing Volunteer Training*, Irlanda del Norte

IDEAS CLAVE

- Es importante planificar la formación para que no sea una acción puntual sin continuidad.
- La participación del voluntariado en la definición de las necesidades formativas será clave para su éxito.
- El plan de formación garantiza el desarrollo personal del voluntariado dentro de la entidad.
- La formación puede planificarse teniendo en cuenta otros tipos de recursos además de los económicos.
- Las propias personas voluntarias pueden formar a otras personas del equipo (voluntarias o no).
- Es importante que en la evaluación del plan de formación participen todos los colectivos concernidos.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha elaborado un plan de formación del voluntariado?
- ¿Se han establecido los contenidos, la periodicidad, la duración, los objetivos, etc.?
- ¿El plan de formación se elabora con la colaboración de las personas voluntarias?
- ¿Existen canales para recoger las necesidades formativas de todas las personas que forman parte del equipo de la entidad?
- ¿Se evalúan las acciones formativas?
- ¿Se evalúa el cumplimiento del plan de formación?

Fuente: Casal dels Infants

FASE 4. DESARROLLO

FICHA 12*

El plan de formación del voluntariado

Temas clave en relación con el plan de formación del voluntariado:

- Identificación de las necesidades formativas
- Planificación de la formación
- Evaluación de la formación

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Cómo se identifican las necesidades formativas del voluntariado?

Perfiles definidos de voluntariado	Habilidades y conocimientos necesarios para las tareas que se lleven a cabo	Priorización de las necesidades formativas
1.		
2.		
3.		
4.		

2. ¿Cómo se planifican las acciones de formación?

Acción de formación	Colectivo al que va dirigida	Periodicidad	Modalidad	Horas	Calendario	Material necesario	Coste

3. ¿Cómo se evalúan las acciones de formación?

Acción de formación	Número de participantes	Satisfacción de los participantes	Aplicabilidad en el día a día	Recursos empleados

Comentarios

22. LA COMUNICACIÓN

En cada equipo de voluntarios y voluntarias hay una persona responsable o coordinadora del programa. Esta persona se encarga de la comunicación con el o la responsable del servicio.
Fragmento de una entrevista con una organización

Uno de los aspectos de mayor relevancia en la fase de desarrollo es la comunicación. A través de ella se hace posible una mejor integración de las personas voluntarias en la organización, se llevan a cabo muchas de las acciones de seguimiento, se canaliza la participación, etc.

La propia actividad de voluntariado significa relacionarse con otros miembros de la organización, de modo que se establece continuamente una comunicación directa entre ellos. Inicialmente, la persona responsable de voluntariado suele canalizar la comunicación entre el voluntariado y el equipo remunerado, así como con la persona responsable de la actividad y el grupo en el que participa la persona voluntaria.

En todas las organizaciones existe mucha comunicación informal y también se establecen canales formalizados. Sin embargo, no siempre se aprovechan o se potencian los posibles canales disponibles y es recomendable reflexionar periódicamente para avanzar en este sentido.

La comunicación fluida y regular es clave para garantizar el éxito de la acción voluntaria en el marco de la organización.

La comunicación debería darse a diferentes niveles:

- Dentro del propio grupo de voluntariado: a través de las actividades, de reuniones y encuentros informales, etc.
- Entre el equipo de voluntariado y el personal remunerado: por medio de acciones promovidas desde la organización, en las actividades, a través de encuentros conjuntos, etc.
- Entre las personas voluntarias y la coordinación de voluntariado: con una frecuencia variable según la entidad.
- Entre la organización y las personas voluntarias: ya sea con áreas en las que no participa normalmente el voluntariado, o bien globalmente, a través de la recepción de información sobre otras actividades, proyectos, novedades, etc.

En el momento de plantear las acciones de comunicación con el voluntariado, la entidad tiene que considerar los diferentes elementos del esquema de comunicación:

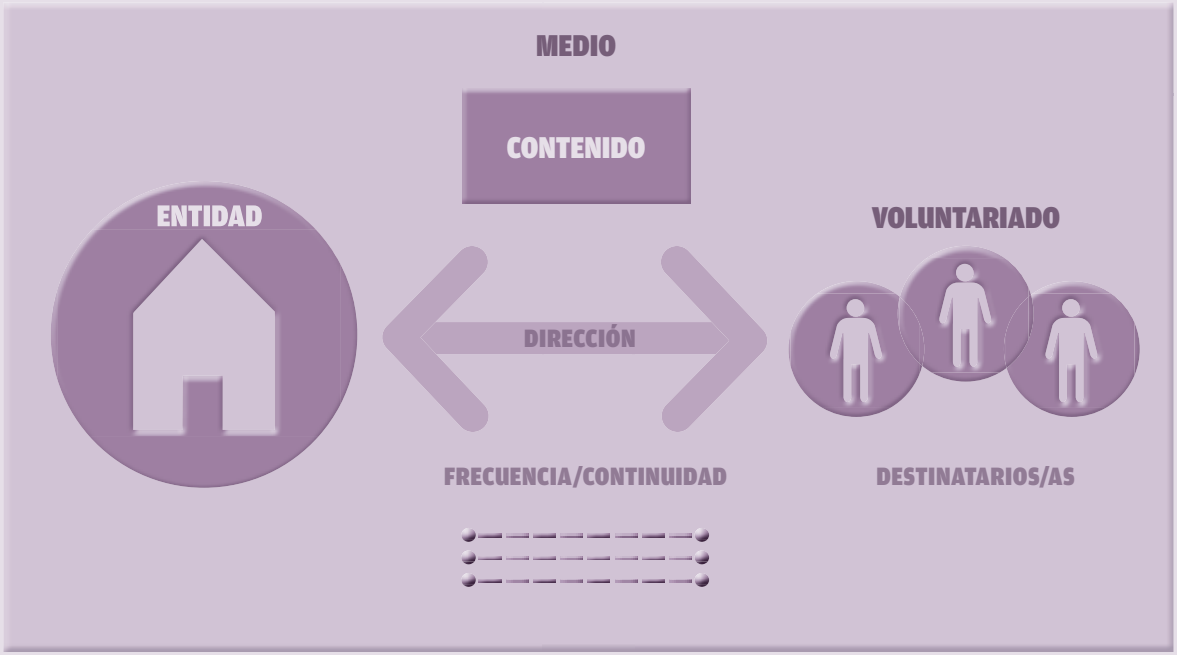
- Dirección del canal: se ofrecen no sólo canales unidireccionales de la entidad hacia las personas voluntarias, sino que también se les ofrece y potencia que éstas puedan realizar sus aportaciones al objeto de permitir su interacción.
- Destinatarios/as: a quién se dirigen los mecanismos de comunicación que se plantean, si son exclusivos para los voluntarios o voluntarias, si se agrupan con la base social o personal remunerado de la entidad, etc.
- Frecuencia de la comunicación: se trata de estudiar con qué frecuencia queremos comunicarnos con el voluntariado y determinar el canal o la combinación de canales más adecuados. Se pueden usar canales previamente establecidos con una determinada frecuencia, o establecer acciones puntuales para informaciones

concretas. También es posible utilizar canales continuos (espacio web, disponibilidad para visitas, etc.).

- Medio utilizado: comunicación oral, por escrito (papel o electrónico), etc. Ajustar el medio según el perfil del voluntariado actual y los recursos disponibles.
- Contenido: qué información se va a ofrecer o sobre qué temas se van a crear canales (actividad de la entidad, agenda de actividades, acciones formativas, temas de interés, etc.).
- Continuidad: se pueden diferenciar las acciones comunicativas con el voluntariado en función de si se trata de acciones puntuales o canales que se mantienen de forma prolongada en el tiempo (con mayor o menor frecuencia).

Es frecuente que se creen canales específicos de comunicación con los voluntarios y voluntarias. Algunas entidades les envían boletines con información de interés, ya sea sobre temas internos de la organización o con informaciones externas vinculadas con la actividad de

FIGURA XII: **LA COMUNICACIÓN CON EL VOLUNTARIADO**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2006

la organización o con el voluntariado. Existen también otros mecanismos que cumplen objetivos similares, por ejemplo el envío vía postal o electrónica de información de interés sobre el ámbito de actividad de la entidad que se considera que puede interesar, o la reserva de un espacio físico en el centro donde participan para publicar información (carteles, espacio para anuncios, etc.).

Posibles mecanismos de comunicación con el voluntariado

- Página web
- Boletines internos (dirigidos exclusivamente al voluntariado o a todo el equipo)
- Boletines externos (por ejemplo, una revista de la organización)
- Reuniones periódicas o encuentros específicos con las personas responsables de la actividad, con la persona responsable del voluntariado o con todo el equipo
- Envío de información a través de correo electrónico o postal
- Tablón de anuncios en un espacio físico de la entidad
- Intranet dirigida al voluntariado o al equipo en general
- Encuentros informales (celebraciones, etc.)

IDEAS CLAVE

- Garantizar que la comunicación con el voluntariado sea regular y fluida. Sin comunicación es difícil lograr el compromiso y la continuidad de las personas voluntarias.
- Aprovechar los propios canales de comunicación de la organización y/o crear canales específicos si fuera necesario.
- Establecer canales de comunicación bidireccionales. Es importante conocer las inquietudes y las reflexiones de las personas voluntarias.
- Definir claramente cuál es la información que necesitan los voluntarios y voluntarias para poder realizar su tarea y participar en la entidad.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Existe una persona responsable de mantener la comunicación con el voluntariado de la entidad?
- ¿Están recogidos por escrito las principales formas de comunicación con el voluntariado, los contenidos y la periodicidad?
- ¿Hay algún sistema establecido para que el voluntariado pueda comunicar sus inquietudes, transmitir informaciones, etc., a la organización o a sus compañeros y compañeras?
- ¿Se le envía la revista de la entidad, boletín u otra documentación?

FASE 4. DESARROLLO

FICHA 13*

La comunicación

Temas clave en relación con la comunicación:

- Planificación de la comunicación
- Evaluación

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Cómo se planifican las acciones de comunicación?

Acción de comunicación	Destinatarios	Periodicidad	Medio utilizado	Contenido	Quién elabora los contenidos	Coste

2. ¿Cómo se evalúan las acciones de comunicación?

Acción de comunicación	Periodicidad	Grado de aceptación de los contenidos	Satisfacción de los colectivos	Recursos empleados

Comentarios

23. LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS EN LA ORGANIZACIÓN

Los voluntarios y voluntarias pueden hacer aportaciones, y la entidad las valora, las recoge y las fomenta. Se apoyan todas las iniciativas que se consideran coherentes.
Fragmento de una entrevista con una organización

La participación se constituye como un valor propio de las organizaciones no lucrativas, y las diferencia en buena parte de empresas y administraciones públicas. Las organizaciones son espacios de participación de la sociedad civil y, por lo tanto, internamente es importante que también sean un referente en cuanto a participación interna.

Las entidades, al plantearse lo que representa el voluntariado en su organización, también concretan el grado y los ámbitos de participación de éste en la entidad. Aun en el caso de entidades de voluntariado en las que todas las personas son voluntarias deberá establecerse cuáles son los grados de participación, si hay un único nivel común o si existen diversos niveles según la implicación de cada persona, etc.

Al gestionar el voluntariado la participación aporta beneficios en múltiples sentidos. Contribuye a la motivación de las personas voluntarias, enriquece las actividades y el proyecto, ayuda a innovar, legitima las acciones que se desarrollan, etc.

En la publicación *Idees per a associacions participatives* (Ideas para asociaciones participativas) se recogen diferentes niveles para la participación del voluntariado en la organización:

- Información-comunicación: es el primer paso para la participación. Se trata de la transmisión de información en ambas direcciones (de la entidad al voluntariado y a la inversa).
- Consulta-deliberación: se trata de recoger una opinión. Ésta podrá ser tomada en consideración o no posteriormente, pero tiene que servir para clarificar una decisión. En este caso, las opiniones formuladas por las personas voluntarias no son vinculantes.
- Decisión-gestión: es el mayor grado de participación. En estos casos, las personas voluntarias participan en la toma de decisiones de uno o varios temas y/o se hacen cargo de su gestión. Esto representa la adopción de una decisión sustituyendo a alguien o conjuntamente con la persona o personas responsables de este tema. Supone un alto grado de compromiso por parte de los y las participantes.

La participación es un proceso de implicación y compromiso con la organización.

Algunos criterios que pueden establecerse para determinar los diferentes niveles de participación son:

- Según la tipología de voluntariado: en función del perfil de la persona voluntaria o del tipo de colaboración que tenga con la organización. Por ejemplo, en los casos en los que existe una colaboración más estrecha

y, por lo tanto, el voluntariado está más implicado, también suele tener un mayor nivel de participación.

- Según la experiencia en la entidad: se puede optar por diferenciar aquellas personas voluntarias que por su trayectoria y grado de conocimiento de la organización pueden tener un mayor nivel de participación que el voluntariado que se acaba de incorporar a la entidad.
- Según el área en la que colabora: el voluntariado puede colaborar en diferentes áreas organizativas y, en ocasiones, éste se define como un criterio para diferenciar la participación.
- Según las funciones que desarrolla: hay voluntariado que realiza acciones que representan un alto grado de responsabilidad en la organización. En estos casos, normalmente se opta por implicarlos en la toma de decisiones del área de la que se encargan o, si la entidad se compone únicamente de voluntariado, de la organización en su conjunto.

Aparte de definir los niveles de participación se deberían delimitar las principales áreas. Algunas de éstas son:

- En los programas: de modo que participe en las decisiones que afectan al programa en el que colabora, o bien en un conjunto de programas de la entidad.
- En el funcionamiento general de la organización: haciendo aportaciones en decisiones vinculadas con la gestión de la entidad.
- En la coordinación del voluntariado: como colectivo implicado. Algunas entidades optan por incorporar al voluntariado en las decisiones relativas a su gestión.
- En decisiones estratégicas: es un área que implica un alto nivel de participación para las personas voluntarias, ya que pueden intervenir en decisiones que repercuten en la definición de la organización, en su futuro, etc.

Algunas formas de concretar la participación del voluntariado son:

- Los grupos autogestionados (abordados con más extensión en otro capítulo).
- Como miembro representativo del colectivo en la junta directiva o patronato de la entidad.
- En la asamblea (si las personas voluntarias son también socias de la entidad).
- Mediante consultas participativas.
- En reuniones de seguimiento periódicas sobre la actividad de la organización.
- Virtualmente.

La participación es un derecho para las personas voluntarias, tal y como lo expresa el artículo 6.*c* de la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. Establecer el tipo de participación es insuficiente. La entidad tiene entre sus responsabilidades el desarrollo de acciones y el establecimiento de canales que la posibiliten. Para que la participación sea efectiva, el voluntariado necesita mecanismos que favorezcan su implicación y que sean percibidos como próximos y eficaces. Cuando se establece un nuevo canal es importante el proceso de incorporación y uso del mismo. Seguramente se desarrollará de forma gradual.

Asimismo, la participación del voluntariado debe mantenerse a lo largo del tiempo. Se debe gestionar en el día a día como un tema transversal y no como una actividad puntual. La participación del voluntariado en un tema concreto será mayor si la organización tiene una tradición participativa establecida y el voluntariado siente que se toman en cuenta sus contribuciones.

Algunos consejos para fomentar la participación

1. Conocer las capacidades, las motivaciones y las limitaciones de cada persona voluntaria y aprovechar al máximo las competencias de cada uno.
2. Flexibilizar y diversificar las formas de participación en la entidad.
3. Delegar las responsabilidades y las tareas, trabajar en equipo, fortalecer la relación y la cohesión entre las personas de la organización.
4. Trabajar el sentimiento de pertenencia a la organización.
5. Incentivar la participación con actos y encuentros específicos. Por ejemplo, realizar encuentros conjuntos de los diferentes colectivos de la entidad y celebrar un encuentro anual con una vertiente lúdica.
6. Hacer un análisis sobre las aportaciones de las personas que participan en la entidad y su grado de implicación.
7. Destacar los beneficios y las satisfacciones de la participación.
8. Fomentar la participación de la junta directiva o patronato en el día a día de la entidad.
9. Redactar un manual de gestión que sistematice todos los procedimientos que se realizan actualmente con relación a la participación.
10. Utilizar Internet y las TIC (actualizar la página web con las próximas actividades de la entidad, organizar un foro vía web, etc.).

Fuente: VIDAL, P.; SIMON C. (2008): *Idees per a associacions participatives.* Ayuntamiento de Barcelona

IDEAS CLAVE

- A través del voluntariado la ciudadanía decide participar de forma activa en la mejora de la sociedad. Es importante garantizar que esta participación sea efectiva y real en la organización.
- Existen varios niveles de participación en función del tiempo en la entidad, el conocimiento, la información, los perfiles, etc.
- La participación es un derecho para el voluntariado y es importante explicitar cuáles son los canales de participación del voluntariado en la organización.
- La participación del voluntariado no debe ser un aspecto puntual y diferenciado de las tareas que se lleven a cabo, sino que debe estar presente de forma continua en la organización de voluntariado.
- La participación implica compromiso y responsabilidad con el proyecto de la entidad.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha reflexionado acerca de la importancia y los beneficios de la participación del voluntariado en la entidad?
- ¿Se han establecido acciones y canales para posibilitar la participación del voluntariado?
- ¿Se han definido criterios para determinar los diferentes niveles de participación de las personas voluntarias?
- ¿Son estas acciones continuas o periódicas, o son de carácter puntual?
- ¿Se tienen en cuenta en la organización las propuestas que hacen las personas voluntarias?

24. LA RELACIÓN CON EL PERSONAL REMUNERADO DE LA ENTIDAD

Durante nuestros campamentos de verano, los participantes no distinguen entre personas voluntarias y remuneradas. La profesionalidad viene garantizada por todo el equipo.
Fragmento de una entrevista con una organización

En muchas organizaciones, el voluntariado coexiste con el personal remunerado. Sin embargo, la distribución de responsabilidades y las formas de organización son diversas, tal y como se ha visto en capítulos anteriores. Para algunas entidades, el ámbito de actuación influye de forma significativa en esta distribución; para otras, el porcentaje de personas contratadas viene determinado por la disponibilidad de recursos para asumir nuevas incorporaciones, etc. En todos los casos, uno de los principales elementos necesarios es contar con una clara definición de responsabilidades y funciones para facilitar las relaciones entre personas remuneradas y voluntarias.

Cada organización debe definir cuál es la distribución de responsabilidades entre el personal remunerado y el voluntariado en función de las actividades, la intensidad en el tiempo, etc.

El voluntariado forma parte de la esencia de las entidades del tercer sector y, por lo tanto, se debe garantizar que el equipo remunerado lo entiende así para darle la importancia que se merece. Es importante que el equipo remunerado sienta que la integración del voluntariado en la organización y en las labores que comparten forma parte de sus responsabilidades.

La buena relación entre los dos colectivos es una de las fuentes de éxito de los programas de voluntariado. A continuación se señalan algunas cuestiones relevantes que influyen en el momento de fomentar una relación en la que ambos colectivos se aporten y se complementen mutuamente:

- **Composición del equipo remunerado-voluntariado.** La trayectoria previa de la entidad o el perfil de los voluntarios y voluntarias que participan determinan formas distintas de relación. Así, una organización que históricamente ha trabajado con voluntariado en gran parte de sus áreas de actividad y que opta por un incremento del núcleo remunerado deberá plantearse el impacto de este cambio en la relación entre ambos colectivos.

La clarificación de funciones de cada grupo es especialmente importante en este caso para evitar contrariedades. Las personas voluntarias pueden llegar a sentir que las personas remuneradas las están sustituyendo, que no están implicadas, que no conocen la trayectoria de la organización, etc. El equipo remunerado, por su parte, puede pensar que el voluntariado le rechaza o que realmente no conoce el día a día de la entidad por tener una dedicación menor.

- **Definición clara de funciones y ámbitos de responsabilidad.** El vínculo entre los dos colectivos condiciona en gran medida desde la fase inicial de definición del voluntariado. En este sentido, aclarar las formas de participación que cada colectivo tiene en los procesos de toma de decisiones de la organización (más allá de sus propias funciones) es básico para una buena relación entre ellos.

En algunas ocasiones, las tareas que desarrollan voluntariado y equipo remunerado son muy similares, e incluso pueden llegar a ser las mismas. En otros casos, el voluntariado desempeña una labor muy diferente a la del personal remunerado; por ejemplo, en un área concreta o apoyando tareas muy específicas. Por otro lado, el grado en que necesitan llevar a cabo las tareas conjuntamente no siempre es igual y, en este sentido, existen organizaciones que cuentan con perfiles de voluntariado más genéricos que otras que trabajan con voluntariado especializado.

Todas estas situaciones dan pie a que se establezcan vínculos diferentes que es necesario garantizar y que agilizan y facilitan el desempeño de las responsabilidades de cada colectivo.

- **Mecanismos y espacios de relación y comunicación.** En los casos en los que ya existe relación durante el desempeño de funciones es importante que estos espacios vayan más allá y que involucren al resto del equipo en los mismos.

- **Nivel de involucración del equipo remunerado en la gestión del voluntariado.** Cuando el voluntariado colabora directamente con equipos de trabajo remunerados es importante que éstos participen de su gestión. El equipo remunerado puede tener información informal sobre el funcionamiento, sobre las relaciones, sobre el grado de satisfacción, etc., que la persona coordinadora de voluntariado necesita compartir para poder gestionar a las personas voluntarias.

No tener en cuenta al equipo remunerado al gestionar el voluntariado puede provocar sentimientos de recelo, indiferencia, o sentimiento de carga hacia el colectivo. Así pues, es necesario determinar qué rol puede tener el equipo remunerado según la entidad y sus características.

Debe tenerse en cuenta que la diferencia entre colectivos se ha planteado en función de su carácter voluntario y remunerado, obviando expresamente el término *profesional*. En ocasiones, se opta por denominar *profesionales* únicamente a las personas contratadas en las entidades. Esta asignación conduce a una concepción errónea del voluntariado y puede ser fuente de conflicto. Dentro de sus ámbitos de responsabilidad el voluntariado también actúa y debe actuar siempre con profesionalidad. De hecho, los programas de voluntariado (especialmente los de larga duración) buscan conseguir que las personas voluntarias se desarrollen a través de la formación y de la asunción de responsabilidades en la entidad. Ambos son indicadores de profesionalidad.

Fuente: Fundación Pere Tarrés

Cómo evitar el conflicto entre el personal remunerado y el voluntariado

- Implicar al personal en las decisiones sobre el voluntariado.
- Planificar la definición de funciones y los sistemas de supervisión del voluntariado.
- No aceptar a todo el voluntariado sin tener en cuenta su perfil y capacidades.
- Tener en cuenta que no todo el voluntariado puede asumir cualquier conocimiento o habilidad.
- Asegurarse de incluir en el diseño de la formación al personal con el que las personas voluntarias estarán trabajando.
- No asumir que el personal remunerado ya lo conoce todo acerca de la gestión adecuada del voluntariado.
- Reconocer de forma explícita las contribuciones que las personas voluntarias hacen a la organización.
- Recompensar al personal que trabaja bien con el voluntariado.
- Permitir que el personal supervise al voluntariado con el que trabajan coordinadamente con el responsable de voluntariado.
- Escuchar todos los problemas para encontrar soluciones.
- En caso de conflicto, analizar cada una de las situaciones e implicar a los interesados en las soluciones.

Fuente: LYNCH, R.; McCURLEY, S. (1983): "How to generate conflict between paid staff and volunteers", *Voluntary Action Leadership*, National Court Appointed Special Advocate Assotiation – CASA, Canadá

IDEAS CLAVE

- Definir de forma explícita la distribución de funciones entre personal remunerado y voluntariado según el tipo de actividades, la especialización, la intensidad en el tiempo, etc.
- Obviar el término *profesional* para distinguir el personal remunerado del voluntario. Todas las personas deben ser profesionales en sus actividades.
- Garantizar que existen espacios de relación entre el personal remunerado y el voluntariado.
- Es necesario que todo el personal remunerado comparta la visión sobre el voluntariado que tiene la entidad.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha reflexionado y explicitado con todo el equipo cuál es el modelo de voluntariado que tiene la organización?
- ¿Se han definido por escrito las diferentes funciones del voluntariado y el equipo remunerado?
- ¿Se han transmitido al personal remunerado las tareas en las que colaborará el voluntariado, en las que deberán trabajar conjuntamente, etc.?
- ¿Se han creado espacios de relación entre ambos colectivos?

25. EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

El responsable del voluntariado mantiene una reunión de seguimiento con las personas voluntarias que al principio es semanal y posteriormente pasa a ser mensual. Es importante para detectar posibles desajustes.
Fragmento de una entrevista con una organización

El seguimiento de las personas voluntarias favorece un mayor encaje y adaptación entre éstas y la entidad. El acompañamiento en la trayectoria que sigue el voluntariado en la organización da continuidad a la labor de acogida que se realiza durante su proceso de incorporación. El seguimiento permite ver la evolución y cómo se transforman las motivaciones y las expectativas de las personas voluntarias en la entidad.

Seguimiento no implica supervisión sobre las responsabilidades y las tareas que lleva a cabo el voluntariado. Se trata de establecer acciones periódicas más o menos formalizadas que permitan acompañar e impulsar el desarrollo de las personas voluntarias en la entidad.

El seguimiento es un factor clave en la gestión del voluntariado, debe realizarse de forma individual y a lo largo de toda la trayectoria de la persona voluntaria en la organización.

Las acciones de seguimiento guardan una estrecha relación con otros elementos como la formación, la comunicación o la participación. Por lo tanto, las acciones siempre se enmarcan en relación con el resto de aspectos que se trabajan en la fase de desarrollo.

El éxito de las acciones de seguimiento es una responsabilidad compartida entre la organización y el voluntariado. La organización pone al alcance del voluntariado diferentes canales de seguimiento y, a su vez, las personas voluntarias expresan sus inquietudes, sus dificultades y sus expectativas. En definitiva, trasladan a la organización cómo se sienten en ella a través de su colaboración. Esto requiere que el seguimiento se dé tanto a nivel de tareas como de grado de satisfacción con las actividades realizadas, relación con el resto de áreas y personas de la entidad, etc.

Las vías de seguimiento deben ser transparentes y tanto la organización como la coordinación del voluntariado deben potenciar su uso y visibilizarlas. Su importancia aumenta teniendo en cuenta que la organización puede sistematizar así la recogida de información sobre el desarrollo de las personas voluntarias dentro de la entidad. A partir de un análisis de esta información puede promover mejoras en torno al voluntariado.

Según *Essential Volunteer Management*, el seguimiento del voluntariado comparte algunas características con el personal remunerado, pero existen algunos elementos diferenciales que hay que considerar:

La responsabilidad del seguimiento. Es necesario determinar quién se encarga de ello, si es la persona responsable de voluntariado o bien alguna persona o personas del equipo con el que el voluntariado colabora más estrechamente (otras personas voluntarias en unos casos o personal remunerado en otros).

Cualquiera de las dos formas es útil, pero es esencial clarificar en quién o quiénes reside esta responsabilidad para no dejarla de lado. En los casos en los que la responsabilidad se comparte es necesaria una buena coordinación.

La flexibilidad en la gestión. Cada persona voluntaria necesita ser tratada individualmente, asumiendo que sus motivaciones y su estilo son diferentes. Quienes se responsabilizan del seguimiento deben ser capaces de tratar las especificidades individuales.

En ocasiones, ello implicará hacer frente a situaciones que no se producen con el personal remunerado, porque las motivaciones, las expectativas y la implicación organizativa son diferentes.

La asignación de un tiempo para el seguimiento. Debe incluir la planificación de encuentros de seguimiento, de reuniones de evaluación, etc. Estos espacios deben respetarse para que el seguimiento no se dé de forma aleatoria.

Las múltiples formas de voluntariado plantean la necesidad de disponer de fórmulas diferentes de seguimiento en función de los distintos perfiles. La localización de la persona voluntaria puede estar geográficamente separada de la sede, o bien las funciones que realizan, a menudo, requieren que los voluntarios y voluntarias estén solos y solas con personas destinatarias, etc. Por otra parte, hay personas que desarrollan su tarea en un horario diferente al del personal remunerado o al del resto de equipo de voluntariado.

Todos los mecanismos de comunicación y seguimiento deben tener en cuenta las distintas realidades, ya que es importante hacer seguimiento tanto de las personas que realizan un voluntariado de forma presencial como de las que lo hacen a distancia (ya sea presencial o virtualmente), con independencia de cuándo se lleva a cabo.

La evaluación del voluntariado es otro de los aspectos que se cubren a través del seguimiento. Se debe trasladar desde el principio como un componente positivo imprescindible para la buena gestión del voluntariado y tiene que basarse en criterios objetivos establecidos de forma transversal.

Los sistemas de evaluación deben diseñarse en función de la capacidad de gestión organizativa para que tengan éxito. Si no, es posible que fracasen por la dificultad de darles continuidad.

La descripción de cada perfil y de sus funciones ayuda a evaluar de forma sencilla el cumplimiento de las funciones del voluntariado. Algunos otros temas que también conviene analizar son:

- La forma en que se realizan las funciones: nivel de profesionalidad y compromiso.
- Las relaciones con el personal remunerado y el resto de personas voluntarias.
- El nivel de participación en el desarrollo de las funciones.
- El grado de satisfacción personal a partir de la labor realizada.
- Las relaciones con las personas destinatarias (si las hay), etc.

La creación de indicadores de actuación para cada perfil de voluntariado también puede ser muy útil en la evaluación. Se pueden establecer objetivos, calendarios e indicadores medibles que permitan ver el grado de cumplimiento.

La evaluación debe servir para revisar la actuación del voluntariado, sugerir cambios, recoger sugerencias de las personas voluntarias, asegurar que la persona sigue teniendo interés en las funciones que desarrolla, etc. Representa, sin duda, una oportunidad para mejorar la relación entre voluntariado y entidad.

Una de las acciones formalizadas para realizar la evaluación es el establecimiento de reuniones o entrevistas planificadas en intervalos de tiempo prefijados. Puede tratarse de encuentros anuales, trimestrales o mensuales en función de las necesidades de cada entidad.

Hay casos en los que es difícil realizar encuentros individuales. El grado de satisfacción también puede estudiarse a través de encuestas anuales a las personas voluntarias, encuestas a personas destinatarias para valorar la acción del voluntariado, etc.

Los espacios informales son un canal complementario fundamental donde se pueden comentar aspectos que preocupen al voluntariado o a la persona coordinadora, de forma más cercana. La base para este tipo de seguimiento es ser accesible para las personas voluntarias.

ALGUNAS ACCIONES DE SEGUIMIENTO A LO LARGO DE LA TRAYECTORIA DE LA PERSONA VOLUNTARIA EN LA ENTIDAD

ACCIÓN	OBJETIVOS
Entrevista inicial (a los 3-4 días de la incorporación)	• Valorar la acogida inicial. • Contar con primeras impresiones sobre la llegada a la entidad. • Resolver dudas iniciales.
1ª entrevista de seguimiento (a las 3-4 semanas de la incorporación)	• Valorar el ajuste inicial de expectativas personales y organizativas. • Valorar la integración y la acogida del equipo. • Detectar posibles dificultades y inquietudes.
Entrevista anual de seguimiento	• Valorar la estancia en la organización y cómo se siente la persona en ella. • Concretar aspectos organizativos que deberían ser mejorados: formación, actividades, etc. • Concretar aspectos personales que pueden mejorarse: actitudes, formas de llevar a cabo actividades, etc.
Reuniones informales mensuales de seguimiento	• Dar apoyo en las posibles dificultades cotidianas. • Fomentar la relación con el resto del equipo de voluntariado. • Llevar a cabo un seguimiento de la evolución de las motivaciones.

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

Algunas acciones de seguimiento que se pueden llevar a cabo cuando el voluntariado se encuentra disperso en el territorio son:

- La creación de herramientas de seguimiento virtual
- La realización de visitas periódicas por el territorio
- La comunicación periódica a través de boletines electrónicos y todo tipo de comunicaciones
- El contacto y el apoyo telefónico continuado
- Los encuentros de voluntariado (ya sea a nivel formativo, entre grupos que actúan en distintos territorios, etc.)
- Las visitas del voluntariado a la sede de la entidad
- La creación de informes de seguimiento sencillos mensuales/trimestrales

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

IDEAS CLAVE

- El seguimiento es clave en la gestión del voluntariado, facilita una mejora de la relación entre el voluntariado y la organización.
- Es necesario que el seguimiento se realice de forma periódica durante la trayectoria de la persona voluntaria en la organización.
- El seguimiento puede ser más formal o informal según cada organización, pero debe realizarse de forma periódica.
- El seguimiento aportará información para valorar y evaluar la tarea del voluntariado y realizar acciones de mejora.
- A partir del seguimiento se podrán recoger las impresiones del voluntariado para mejorar su participación en la entidad.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se han fijado reuniones con las personas voluntarias de forma periódica para hacer un seguimiento?
- ¿Se ha elaborado un protocolo de los diferentes mecanismos de seguimiento de las personas voluntarias?
- ¿Se tienen definidos los criterios y los indicadores de evaluación de la tarea del voluntariado en la organización?
- ¿Se proporciona una evaluación al voluntariado sobre su tarea y se le da la oportunidad de expresar cómo se siente en su grupo, etc.?

FASE 4. DESARROLLO

FICHA 14*

El seguimiento y la evaluación

Temas clave en relación con el seguimiento y la evaluación:

- Planificación del seguimiento
- Entrevista de seguimiento

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Cómo se planifica el seguimiento del voluntariado en la entidad?

Tipo de seguimiento	Periodicidad	Quién lo realiza	Temas que deben tratarse	Evaluación
Entrevista				
Reuniones en grupo				
Informes				
Otros:				

2. ¿Qué temas se deben tratar en las entrevistas de seguimiento?

Temas	Evaluación de la persona voluntaria	Evaluación de la persona entrevistadora
Grado de conocimiento de la entidad		
Actividades realizadas		
Recursos materiales para realizar las actividades		
Relación con el resto del equipo (voluntario y remunerado)		
Formación realizada		
Desarrollo personal		
Compromiso voluntario		
Otros:		

Comentarios

26. LA FIDELIZACIÓN Y LA ROTACIÓN

Nos cuesta estabilizar el voluntariado. El problema es que colaboran con nosotros cuando no tienen trabajo y, cuando encuentran un empleo, se van.
Fragmento de una entrevista con una organización

Para comprender la importancia que tienen tanto la fidelización como la rotación del voluntariado es necesario ofrecer algunos elementos de contexto y evolución del voluntariado.

Hay muchas organizaciones del tercer sector que funcionan casi exclusivamente mediante voluntariado, y en gran parte de las que tienen personal remunerado, su número es reducido.

La mayoría de organizaciones fueron creadas por personas voluntarias a base de esfuerzo y dedicación. Se trataba de personas muy comprometidas y totalmente fieles a la organización y a su razón de ser. Años después, muchas de esas organizaciones basadas en el voluntariado ven como el relevo y el traspaso de funciones a otras personas representa una gran dificultad, en parte debido al cambio cultural que se vive en las formas de praticar el voluntariado.

El voluntariado actual suele entender el compromiso de forma distinta respecto a unos años atrás. El nivel de compromiso acostumbra a ser menor, sobre todo a largo plazo. Esta situación preocupa a muchas entidades y hace que se puedan producir situaciones paradójicas.

Según los perfiles, es más fácil encontrar personas para realizar voluntariado de forma puntual que a largo plazo.

Por un lado, se puede captar fácilmente voluntariado para una actividad que se realiza puntualmente. Sin embargo, es poco factible fidelizar a este voluntariado en programas de larga duración de la organización (si existen), o bien incrementar su nivel de compromiso con la entidad. Por ejemplo, éste es el caso cuando se participa en una campaña para lograr miles de firmas electrónicas para denunciar una situación, o cuando se participa en reunir a cientos de personas para una conmemoración u otro acto similar.

Por otro lado, hay dificultades de permanencia entre las personas que se deciden a participar en programas de mayor duración, o bien cuesta más encontrar personas que quieran iniciar este tipo de colaboración. Es frecuente que las organizaciones trasladen sus dificultades para fidelizar a las personas que quieren que prolonguen su colaboración, y ello conduce a un nivel de rotación mayor al que desearían.

El cambio de contexto en relación con las formas de voluntariado supone un nuevo ámbito de reflexión para las organizaciones. En primer lugar, se trata de que cada organización determine:

- En qué medida es necesario que cada uno de los perfiles de voluntariado de la entidad permanezcan en la entidad a lo largo del tiempo.
- Qué nivel de fidelización se desea para cada perfil.

Habrá entidades que apuesten por unos perfiles de voluntariado comprometidos, que supone la implicación en la construcción de un proyecto compartido. En otros casos, las formas de colaboración que exigen un menor nivel de compromiso serán también factibles.

En segundo lugar, se deberían analizar las causas de rotación actual y los motivos de la falta de fidelización de las personas voluntarias.

Para fidelizar al voluntariado es muy importante la motivación y la implicación en el proyecto global.

Finalmente, a partir de la primera toma de decisiones y de este análisis se puede reflexionar en torno a las medidas para cambiar situaciones y rotaciones no deseadas. A su vez, pueden concretarse acciones que potencien la fidelización del voluntariado.

Cada entidad debe estudiar su caso particular. No obstante, a continuación se presentan algunas ideas que pueden ayudar a reforzar la fidelización de las personas voluntarias:

- Dotar a las personas voluntarias de responsabilidades concretas, para que sientan el proyecto como propio.
- Promover cierta independencia en la realización de sus tareas, para fomentar su autonomía y motivación.
- Permitir el desarrollo en la entidad y potenciar sus habilidades para que el voluntariado se sienta realizado en su labor.
- Realizar un seguimiento periódico que permita detectar problemáticas y realizar los cambios oportunos.
- Ofrecer a las personas voluntarias la posibilidad de cambiar de puesto voluntario si detectan que no es el óptimo o que otro puesto puede ofrecerles mayores oportunidades de desarrollo.
- Ofrecer formación continua a las personas voluntarias de modo que puedan desarrollar mejor sus responsabilidades y, a su vez, fomentar nuevos aprendizajes que también le serán útiles a nivel personal.
- Ofrecer al voluntariado una trayectoria en la entidad en la que puedan adquirir nuevas responsabilidades y vean posibilidades de ir evolucionando dentro de la organización.
- Designar a algunos voluntarios o voluntarias que por su perfil o trayectoria puedan realizar acciones de representación de la organización.
- Acercar las personas voluntarias a la realidad en la que actúa la organización (si hacen tareas en las que no tienen contacto directamente).
- Desarrollar procesos de participación para que la persona voluntaria pueda tomar parte en las decisiones que afectan a la entidad y al voluntariado.

IDEAS CLAVE

- Según los perfiles de las personas voluntarias puede ser más fácil encontrar voluntariado puntual que voluntariado a largo plazo.
- Para evitar la rotación del voluntariado son claves la motivación y el seguimiento.
- Si en función de las tareas es necesario voluntariado a largo plazo será imprescindible explicitarlo en el proceso de selección.
- Es importante analizar las causas de la rotación del voluntariado y considerar qué acciones se pueden llevar a cabo para invertir la situación.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha analizado cuál es el nivel de permanencia del voluntariado en la organización?
- ¿Se organizan las tareas del voluntariado teniendo en cuenta que hay personas voluntarias que pueden colaborar con la organización de forma puntual?
- ¿Se ha analizado conjuntamente con el voluntariado cuáles son las causas de la rotación?
- ¿Se han promovido acciones para hacer frente a la rotación?

FASE 5

EL RECONOCIMIENTO: TRANSMITIR EL AGRADECIMIENTO A LA PERSONA VOLUNTARIA

FIGURA XIII: **FASE DE RECONOCIMIENTO**

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

La característica que define a todo el voluntariado es que su aportación es gratuita. Así pues, se descarta la percepción de aportaciones económicas o en especie por el desempeño de su labor. Sin embargo, el agradecimiento y el reconocimiento a esta forma de colaboración se encuentra entre las obligaciones de las entidades.

La estructuración del voluntariado en la organización puede contemplar ya posibles formas de reconocimiento. Por ejemplo, la existencia de canales de participación del voluntariado es una forma de reconocer su rol en la entidad. Se transmite que forman parte de los procesos de toma de decisiones, que se los escucha y que sus aportaciones se tienen en cuenta.

Las formas de reconocimiento son múltiples. El reconocimiento debe ir mucho más allá de cuestiones concretas y valorar la globalidad de la aportación. Es fundamental que sea valorado y percibido por la persona que lo recibe. Por eso deben analizarse los perfiles y las motivaciones de la persona voluntaria: cómo entiende la persona el reconocimiento, qué puede agradecer, qué puede resultarle útil, etc.

Para que el reconocimiento sea real y el voluntariado lo perciba y lo valore, existen criterios comunes (McCURLEY, S.; LYNCH, R., 1996):

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

Formas complementarias de clasificación del reconocimiento

- Según el grado de visibilidad
- Según el grado de formalidad
- Según si se realiza individual o colectivamente

Se pueden diferenciar las acciones de reconocimiento según su visibilidad.

Entre las acciones visibles se incluyen: premios, cartas de agradecimiento, regalos, etc. Los mecanismos de menor visibilidad se realizan en el día a día y son más intangibles.

Asimismo, se puede diferenciar el reconocimiento según su grado de formalidad:

El reconocimiento formal se caracteriza por disponer de acciones, en mayor o menor grado, establecidas y planificadas dentro del funcionamiento de la organización.

El reconocimiento informal comprende aquellas acciones del día a día que agradecen de manera directa la aportación de la persona.

Por último, también se pueden valorar las acciones de reconocimiento según se realicen para todo el colectivo o individualmente.

Existen mecanismos para valorar o realzar la labor que el voluntariado lleva a cabo dentro de la entidad, explicitándolo y haciendo visible el impacto de su colaboración. Además, individualmente también se puede reconocer la aportación específica de cada persona.

27. TÉCNICAS DE RECONOCIMIENTO FORMAL

Se está estudiando cómo visibilizar la tarea del voluntariado. Para ellos y ellas sería un reconocimiento muy importante. En la memoria se ha incluido el listado de los nombres de todas las personas voluntarias.
Fragmento de una entrevista con una organización

El reconocimiento formal suele ser muy visible y tangible. Es preferible que los criterios utilizados sean claros y explícitos para evitar interpretaciones personales y garantizar la homogeneidad en las actuaciones.

El reconocimiento tiene que ser necesariamente justo. Distinguir a colectivos que no están desempeñando correctamente su labor puede crear incomodidad, malestar y desmotivación entre otras personas que desarrollan bien sus funciones. Asimismo, si se reconoce arbitrariamente la labor de unas u otras personas el mecanismo de reconocimiento pierde legitimidad y sentido.

Es muy importante cuidar y prestar especial atención a las formas de reconocimiento. El reconocimiento formal es un modo de demostrar públicamente el compromiso de la entidad con el voluntariado y su labor. Por eso, la visibilización de la actuación de la entidad con el voluntariado tiene que guardar una relación directa con lo que se vive en el día a día. Cualquier método de reconocimiento se legitima si es sincero y coherente con los valores y el modo de actuar de la organización.

Las entidades pueden materializar las acciones de reconocimiento gratificando a su voluntariado con certificados, medallas o premios, actos públicos, etc. Es necesario crear procedimientos en este tipo de acciones estableciendo un calendario de actos. Por ejemplo, se puede realizar un acto anual de reconocimiento o premiar a los voluntarios y voluntarias que consigan un objetivo concreto o superen un tiempo determinado colaborando en la entidad.

Cada entidad debe encontrar el modo más adecuado de reconocimiento hacia el voluntariado en función de su misión, valores, cultura organizativa, etc.

Cada organización debería adaptar los sistemas de reconocimiento formal a su manera de hacer. Por lo tanto, es mejor evitar, por ejemplo, un acto o celebración artificial si ello no representa una voluntad real de la organización.

Las acciones de reconocimiento formal de carácter periódico deben mantenerse a lo largo del tiempo. Al mismo tiempo, es importante garantizar que se transmiten a todas las personas los criterios sobre los que se sustentan y que dan lugar a las diferentes acciones.

A continuación se detallan algunas ideas de reconocimiento formal hacia el voluntariado:

- Presentar el equipo y la labor de cada departamento o área en el momento de la incorporación de la persona voluntaria.
- Crear apartados especiales en la memoria y en la página web en los que se ponga de manifiesto la importancia que tiene este colectivo. Incluir ejemplos, aportaciones específicas, fotografías, etc.

- Reservar un espacio en la revista de la entidad centrado en el voluntariado. Pueden combinarse las entrevistas a personas voluntarias, los proyectos o actividades que están desarrollando, los planes futuros, etc.

- Documentar y visualizar el resultado de la labor del voluntariado. Es importante poner de manifiesto qué metas se han alcanzado gracias a su colaboración. Puede visibilizarse a través de publicaciones, revistas, memorias, etc.

- Proporcionar formación continua al voluntariado. Debe contemplarse esta posibilidad tanto al incorporarse a la entidad como en su desarrollo dentro de la organización. La formación debería equipararse a la del personal remunerado si se desempeñan funciones semejantes.

- Proporcionar, en la medida de lo posible, mecanismos de flexibilidad. Puede tratarse de flexibilidad horaria, flexibilidad en cuanto a los proyectos y las actividades en que se participa, etc.

- Ofrecer al voluntariado la posibilidad de participar gratuitamente en actividades de la organización (actos, celebraciones, jornadas, etc.).

- Entregar un carné de voluntario o voluntaria, que refuerce su identidad con la organizacióny que contribuya a su identificación como parte del grupo.

Fuente: Fundación Arrels

Puede vincularse con su trayectoria como voluntario o voluntaria en la entidad. También puede ser útil la entrega de certificados de participación.

- Organizar y promover eventos de reconocimiento: celebración de una cena anual, un picnic o una fiesta en ocasión del día del voluntariado.
- Convocar un premio para el voluntario o voluntaria del año estableciendo unos criterios previos. Se reconoce la labor personal, su implicación, su capacidad de trabajo en equipo u otros aspectos en los que haya destacado.
- Invitar al voluntariado a los actos que se celebren cuando la organización reciba algún premio o reconocimiento.
- Entregar o enviar una postal de cumpleaños (en el caso de entidades pequeñas incluso puede celebrarse de algún modo).
- Ofrecer pequeños obsequios como camisetas, gorras, fotografías, etc.

IDEAS CLAVE

- Es importante que el reconocimiento hacia el voluntariado sea coherente con los valores de la organización.
- Los criterios para el reconocimiento deben ser explícitos para evitar arbitrariedades y ser compartidos con toda la organización.
- Es importante crear procedimientos sobre acciones de reconocimiento: cuáles serán, cuándo se realizarán, quiénes las llevarán a cabo, etc.
- Existe una gran diversidad de modos de reconocimiento formal muy sencillos de llevar a cabo y sin costes económicos.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha reflexionado en torno a los mecanismos de reconocimiento formal y éstos se han puesto por escrito?
- ¿Se está realizando en la actualidad alguna acción de reconocimiento formal? ¿Es coherente con la misión y los valores?
- ¿Se han compartido con todo el equipo los criterios de reconocimiento de la entidad?
- ¿Se visibiliza la acción de las personas voluntarias en los medios de comunicación de la organización (revista, web, memoria, etc.)?

28. TÉCNICAS DE RECONOCIMIENTO INFORMAL

Las personas responsables de cada programa visitan los centros tanto en invierno como en verano, porque se quiere mantener la proximidad y la cercanía con el voluntariado.
Fragmento de una entrevista con una organización

Las organizaciones pueden ofrecer otros sistemas de reconocimiento informal o implícito en el día a día. Hay autores que apuntan a este tipo de valoración como la que "humaniza" al voluntariado. Es la respuesta lógica a considerarlo como "persona" y consiste en agradecer su aportación de manera directa.

El reconocimiento informal es la base para agradecer la labor del voluntariado en el día a día y su visibilidad externa es casi inexistente. En este caso, se basa en el aprecio y el respeto que merece, más que en lo que el voluntariado recibe.

Algunas acciones pueden tener un carácter más espontáneo y suelen enfocarse individualmente o a equipos de personas que colaboran conjuntamente. La persona encargada del seguimiento del voluntariado tiene un importante papel en reconocer los esfuerzos y la labor diaria.

El reconocimiento informal no requiere mucha preparación; tan sólo hay que tener presente la tarea de las personas voluntarias en la entidad.

La ventaja del reconocimiento informal es que prescinde de una preparación específica y puede realizarse en el mismo momento en que se considere necesario. Es importante la inmediatez en el reconocimiento porque permite tener un impacto más directo en la persona voluntaria.

Cada organización debe determinar qué tipo de reconocimiento proporcionará al voluntariado según sus valores y su forma de actuar. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de acciones o elementos que hay que tener en cuenta en el reconocimiento informal hacia el voluntariado:

- Fomentar la participación y la comunicación: consiste en integrar a la persona voluntaria dentro de la entidad más allá de su propia tarea. En muchas ocasiones este tipo de acciones son las que más valora el voluntariado muy comprometido. Se perciben como una ayuda a la integración y la motivación dentro de la entidad. Suelen favorecen la fidelización.

- Ofrecer a los voluntarios y voluntarias una atención personal y un trato directo: de esta forma, se sienten "uno/a más" en la organización, miembros de un único equipo. Hay que fomentar aspectos como que el resto del personal de la organización conozca a las personas voluntarias y las llame por su nombre.

- Evitar dentro de la organización cualquier tipo de discriminación entre personas voluntarias y contratadas: aunque la dedicación de algunas personas voluntarias sea de pocas horas a la semana, es necesario que se sientan tan integradas como sus compañeras y compañeros remunerados.
- Ocuparse (el coordinador o coordinadora de voluntariado) de que todas las personas voluntarias conozcan los resultados de su labor y se sientan necesarias para la organización.
- Aprovechar las cenas de Navidad, las celebraciones vinculadas con proyectos y actividades, etc., para que las personas se conozcan fuera del espacio de colaboración. También constituyen una buena oportunidad para favorecer la integración en la organización.
- Felicitar o dar las gracias al voluntariado por su dedicación. Se puede hacer de varias formas: verbalmente o dejando una tarjeta a una persona voluntaria dando las gracias por finalizar una labor específica. Además de agradecerlo, es positivo explicitar para qué va a servir su tarea. Explicar el sentido de las acciones y posteriormente visibilizar los resultados pone en valor la labor realizada.
- Mantener interés en el voluntariado invirtiendo tiempo y esfuerzos en su supervisión y ofreciéndole tanto tareas que lo motiven como nuevas responsabilidades.

IDEAS CLAVE

- El reconocimiento informal permite un agradecimiento de forma directa y en el mismo momento que se quiera proporcionar.
- No requiere mucha preparación; tan sólo hay que tener presente a las personas voluntarias en el día a día de la entidad.
- Suele tener un carácter espontáneo y enfocarse individualmente.
- El reconocimiento informal ayuda a fidelizar al voluntariado con el proyecto de la entidad.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha reflexionado acerca de las formas de reconocimiento informal que existen actualmente en la organización?
- ¿Se han evaluado conjuntamente con el voluntariado las formas de reconocimiento informal que tiene la organización?
- ¿La persona responsable del voluntariado o del área donde colabore la persona voluntaria tiene iniciativas propias de agradecimiento en el día a día?
- ¿Conocen las personas remuneradas a las voluntarias y comparten espacios informales?

FASE 5. RECONOCIMIENTO

FICHA 15*

Técnicas de reconocimiento

Temas clave en relación con el reconocimiento hacia el voluntariado:

- Técnicas de reconocimiento formal
- Técnicas de reconocimiento informal

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Qué técnicas de reconocimiento formal hacia el voluntariado utilizamos en la entidad?

Técnicas	Contenido	Periodicidad	Quién la realiza	Evaluación (si se hace, si requiere modificación, etc.)
En la página web				
En la memoria de la entidad				
En los espacios de comunicación: revista, boletín electrónico, etc.				
En los informes internos				
Presencia en actos externos				
Otros:				

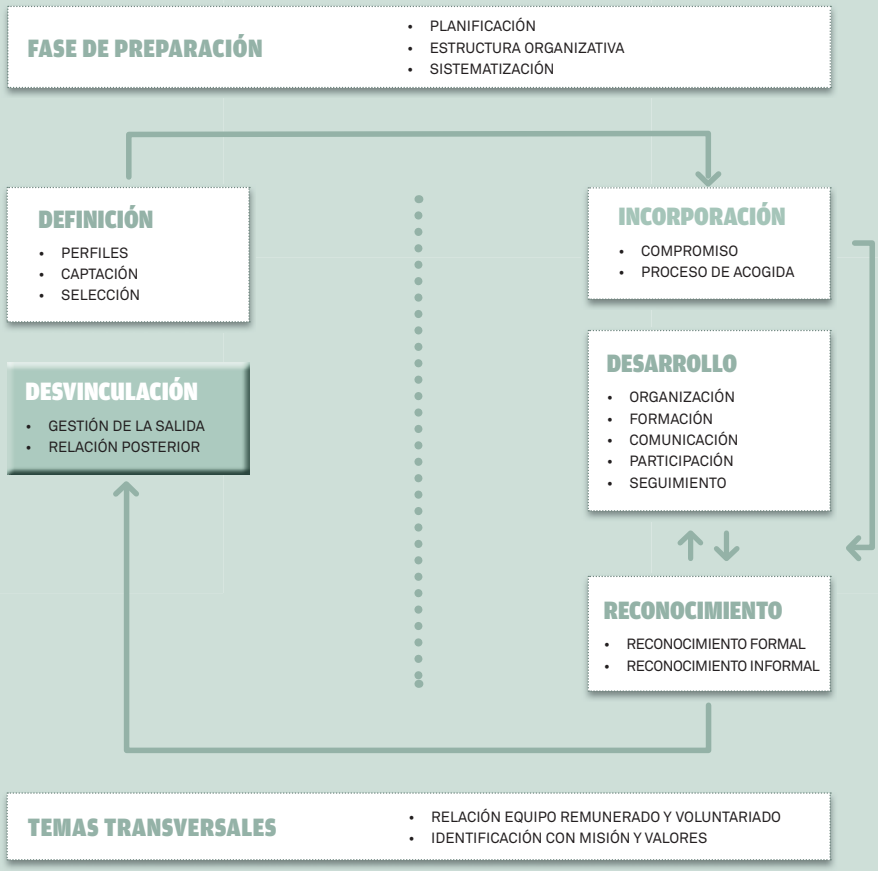
2. ¿Qué técnicas de reconocimiento informal hacia el voluntariado utilizamos en la entidad?

Técnicas	Contenido	Periodicidad	Quién la realiza	Evaluación (si se hace, si requiere modificación, etc.)
Visitas a las actividades				
Espacios de participación				
Fiestas y celebraciones en la entidad				
Agradecer públicamente la tarea del voluntariado				
Otros:				

Comentarios

FASE 6
LA DESVINCULACIÓN

FIGURA XIV: **FASE DE DESVINCULACIÓN**



Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2005

La desvinculación supone la desaparición de las obligaciones mutuas que se establecen formalmente al principio a través de la carta de compromiso del voluntariado.

En el caso de organizaciones complejas se trata de una decisión acordada o unilateral de cualquiera de las partes que lo comunica y suspende la relación.

En las entidades de pequeña dimensión formadas por voluntariado, la salida de una persona suele tener un fuerte impacto en la realización de actividades. Por este motivo, el equipo de personas debe preverlo para sustituir a la persona y gestionar el traspaso de sus funciones.

Posibles motivos de desvinculación

a) Vinculados a una decisión organizativa

- Imposibilidad de continuar con el desarrollo del programa al que esté adscrito la persona voluntaria.
- Incumplimiento, por parte del voluntario o voluntaria, de los compromisos adquiridos con la organización.
- Ausencia reiterada y sin previo aviso de la persona voluntaria.
- Comportamiento inadecuado: incumplimiento de los principios de la organización, difusión de información confidencial, trato incorrecto a personas destinatarias, etc.

b) Vinculados a una decisión de la persona voluntaria

- Cambio en sus prioridades personales.
- No disponibilidad horaria para cumplir con su compromiso con la entidad.
- Desmotivación debida al incumplimiento de las expectativas desde la organización.
- Desacuerdo con la forma de entender y gestionar el voluntariado en la entidad, etc.

c) Vinculados a la relación establecida

- Cumplimiento de la fecha de finalización marcada inicialmente.
- Finalización de la actividad o proyecto en el que se participa, etc.

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

Las organizaciones deben ser conscientes de que este momento forma parte de su trayectoria como voluntario o voluntaria. La desvinculación hay que vivirla como una etapa más en el ciclo del voluntariado.

Tanto la persona que se desvincula como la propia entidad necesitan gestionar la salida. Las organizaciones deberían contar con sistemas de gestión de la desvinculación y la persona responsable de voluntariado debería coordinar esta fase.

Este momento puede utilizarse en positivo desde todo tipo de entidades para plantear una reflexión: en torno a la gestión de esa persona, sobre sus funciones y forma de desarrollo en la entidad, en relación con los aprendizajes y los aspectos de mejora, etc.

Instrumentos múltiples de gestión de la salida de la entidad

- Entrevista
- Encuesta de valoración
- Llamada telefónica postsalida
- Envío de carta, etc.

La entrevista de salida debería ser presencial en la medida de las posibilidades. Sin embargo, en ocasiones esta alternativa es poco factible y es posible utilizar otras variantes.

Las acciones pueden ser complementarias entre sí. Cada una de ellas se caracteriza por diferentes elementos: el grado de interactividad, la accesibilidad a la persona voluntaria, la disponibilidad de tiempo, el tipo de información que se intercambia, la homogeneidad de la información, etc.

Paralelamente, es necesario desarrollar otras acciones relacionadas con la desvinculación:

- Expedición de certificaciones por la labor desarrollada.
- Gestión administrativa de la salida: anulación del seguro de voluntariado, formalización de documentación que acompaña la desvinculación.
- Solicitud a la persona de la entrega de equipos, documentos y bienes asignados desde la organización.
- Comunicación sobre la desvinculación a todas las partes interesadas.
- Planificación del traspaso de responsabilidades y gestión del mismo.
- Búsqueda de persona que la sustituya (si es preciso).
- Formalización con el resto del equipo (de voluntariado y, en su caso, del equipo remunerado) de un momento informal de despedida de la persona.

La salida de la entidad puede ser, a su vez, el momento de establecer una posible relación posterior de la persona con la organización. En esta etapa, también se tiene que considerar e impulsar otras formas de relación alternativas, así como la posibilidad de reincorporación.

Fuente: Amics de la gent gran

29. LA ENTREVISTA DE SALIDA

Desde que entrevistamos a los voluntarios y voluntarias al dejar la entidad tenemos en cuenta muchas de las cosas que nos comentan.
Fragmento de una entrevista con una organización

Las entrevistas de salida son una parte importante del proceso de desvinculación de las entidades. A menudo, es uno de los aspectos que se dejan de lado a pesar de que puede ser muy enriquecedor para el aprendizaje organizativo.

Es útil por varios motivos:

- Por un lado, aporta información adicional acerca de los motivos de la desvinculación, sobre cómo se ha sentido la persona, sobre cuál es la valoración del desarrollo personal y su trayectoria en la organización y sobre cuáles son los elementos positivos y cuáles los que pueden ser mejorados.

A la propia entidad le conviene conocer la valoración de la persona voluntaria, y los posibles motivos que han condicionado su salida. Más allá de la razón de "no tener tiempo" que se emplea a menudo, es importante conocer por qué han cambiado las prioridades de la persona voluntaria y descubrir si hay otros motivos de desvinculación.

- Por otro lado, se trata de un canal más para agradecer la colaboración a la persona voluntaria. Es conveniente aprovechar este encuentro con el voluntariado para agradecer su labor durante todo el tiempo que ha estado en la organización.

La entrevista de salida es una fuente de información que ayuda a mejorar la gestión del voluntariado en la organización.

Algunas entidades no entienden que el voluntariado decida dejar la organización y, en vez de agradecer su labor, la eluden o mantienen una actitud de recriminación durante la desvinculación. Es importante adoptar otra perspectiva, ya que la persona voluntaria ha realizado una colaboración de forma altruista durante el tiempo en que ha estado en la organización.

Se debería tener en cuenta además que es posible que vuelva como voluntaria en otra ocasión o que existe la posibilidad de colaborar de otras formas con la entidad.

La sistematización de la entrevista de salida es importante para disponer de información homogénea y comparable. En caso contrario, se corre el riesgo de mantener una conversación informal en la que se analicen sólo algunos de los aspectos de la colaboración voluntaria de manera aleatoria.

Principalmente, debería concretarse:

- **Cuándo se llevará a cabo.** Suele ser el último día de la colaboración, o bien pocos días antes de la desvinculación.
- **Quién la realiza.** Normalmente debería ser la persona coordinadora de voluntariado. No obstante, a veces también participan aportando información complementaria las personas que han colaborado más directamente.
- **Qué estructura va a tener.** Puede variar según la entidad. En principio es interesante recoger información tanto sobre las actividades y los proyectos en que se ha colaborado como a nivel de equipo y de funcionamiento organizativo. En el cuadro siguiente se hace un esbozo de una posible estructura.

La primera parte de la entrevista puede seguir el propio ciclo de gestión del voluntariado y de sus distintos elementos:

- Valoración del rol del voluntariado en la entidad y de su perfil en particular.
- Valoración global de la fase de incorporación: acogida recibida, formación inicial, clarificación de expectativas, etc.
- Valoración del desarrollo y la trayectoria en la entidad: formación recibida, mecanismos y frecuencia de la comunicación, formas de participación, sistemas de seguimiento y evaluación, actividades y proyectos realizados, etc.
- Valoración de las formas de reconocimiento utilizadas.
- Valoración de la relación con el resto de personas voluntarias.
- Valoración de la relación con el personal remunerado.

La segunda parte de la entrevista puede basarse en hacer aportaciones de mejora para la organización en relación con dos aspectos:

- Gestión de las personas voluntarias: innovaciones por realizar, elementos que pueden ser mejorados.
- Funcionamiento de la organización: temas de gestión interna, forma de realización de las actividades y los proyectos, etc.

La información de la entrevista de salida debería quedar en el archivo personal de cada persona voluntaria. Con todas las entrevistas debería hacerse una revisión periódica de la información recogida. Para evitar la sobrecarga del proceso, el ciclo de esta revisión puede ser anual.

Si no se aprovecha la información recogida en las entrevistas de salida para que la organización evolucione, su utilidad es muy limitada. Cuando no se hace una revisión global de información debería compartirse la información con todas las personas responsables de impulsar los cambios en el ámbito de voluntariado.

En los casos en los que la colaboración es de carácter muy puntual (participación en una campaña, en una celebración concreta, etc.) pierde sentido realizar una entrevista de salida. En esos casos es preferible utilizar otras herramientas como los cuestionarios de satisfacción, por ejemplo.

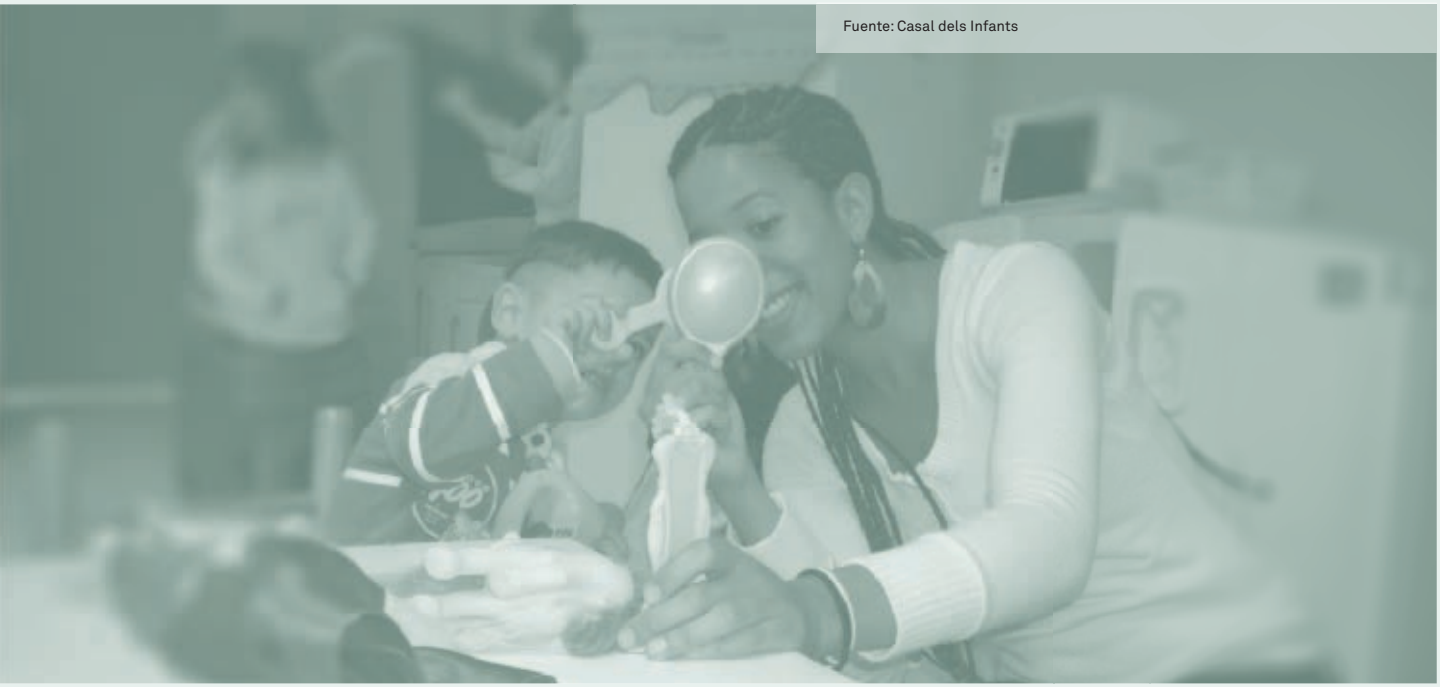
La información proporcionada puede determinar posibles acciones de mejora en la coordinación del voluntariado. Al mismo tiempo también pueden plantearse alternativas en otras áreas de la entidad, ya que la conversación con el voluntario o voluntaria puede desvelar elementos susceptibles de ser mejorados en las propias actividades o servicios de la organización. De hecho, pueden plantearse nuevas formas de colaboración para el colectivo voluntario, que quizás precisen de otro tipo de vinculación con la organización.

IDEAS CLAVE

- Dedicar tiempo a realizar a la entrevista de salida a las personas voluntarias ayuda a mejorar la gestión del voluntariado de forma global.
- A través de la entrevista de salida pueden conocerse las razones de la desvinculación del voluntariado más allá de la falta de tiempo.
- Es importante sistematizar cuáles son los temas que se tratarán en la entrevista para poder hacer una evolución de la trayectoria del voluntariado en la organización.
- La entrevista de salida también tiene la utilidad de agradecer la labor que ha realizado la persona voluntaria.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se realiza una entrevista de salida o algún otro contacto mediante el cual se establezca una comunicación y una valoración con la persona voluntaria?
- ¿Se han sistematizado los temas que se tratarán en la entrevista de salida?
- ¿Se ha desarrollado una planificación de acciones dirigidas a la fase en la que el voluntario o voluntaria se desvincula de la organización?
- ¿Se han planteado acciones de mejora a partir de las valoraciones de las personas voluntarias en las entrevistas de salida?



Fuente: Casal dels Infants

FASE 6. DESVINCULACIÓN

FICHA 16*

La entrevista de salida

Temas clave en relación con la entrevista de salida del voluntariado:

- Temas que se tratarán en la entrevista de salida

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. ¿Qué temas se deben tratar en la entrevista de salida de la persona voluntaria?

Temas	Evaluación de la persona voluntaria	Evaluación de la persona entrevistadora
Valoración del rol del voluntariado en la entidad		
Valoración de la fase de definición: clarificación de las expectativas, información, etc.		
Valoración de la fase de incorporación: carta de compromiso, manual de acogida, primeros días, etc.		
Valoración de la fase de desarrollo: organización de responsabilidades, formación, sistemas de seguimiento, actividades realizadas, etc.		

Temas	Evaluación de la persona voluntaria	Evaluación de la persona entrevistadora
Valoración de las técnicas de reconocimiento		
Valoración de la relación con el resto del equipo (voluntario/remunerado)		
Aportaciones de mejora en la gestión del voluntariado		
Aportaciones de mejora en el funcionamiento de la entidad		
Otros:		

Comentarios

30. LA OPORTUNIDAD DE UNA NUEVA RELACIÓN POSTERIOR

Las personas voluntarias pasan por diferentes etapas; después de acabar un programa se incorporan a otros servicios con menor dedicación, a cosas más puntuales.
Fragmento de una entrevista con una organización

La desvinculación de la organización no implica necesariamente la desaparición de toda forma de relación con la entidad.

Con frecuencia se vincula la posibilidad de mantener el contacto con las personas a la capacidad de gestión organizativa. Sin embargo, muchas de las iniciativas que pueden ponerse en marcha tienen un coste muy reducido o casi inexistente para la organización tanto a nivel personal como monetario. Se trata de tener presente en el día a día al colectivo de personas que han realizado voluntariado en la organización.

A continuación se presentan alternativas sobre nuevas formas de colaboración u opciones para mantener el vínculo con la persona. Tal y como se puede ver son múltiples:

- Participar en encuentros del equipo de la organización, ya sean de carácter lúdico, o bien de celebraciones, etc.
- Participar en el futuro como formador o formadora para el equipo de voluntariado, ya sea proporcionando formación técnica o a partir de experiencias vividas en la entidad.
- Integrarse en la entidad como persona asociada, colaboradora o similar.
- Pasar de realizar voluntariado de larga duración o alta implicación a realizar colaboraciones de refuerzo de carácter puntual.
- Convertirse en donante de la organización.
- Implicarse en el órgano de gobierno de la organización (patronato o junta directiva, normalmente) o en alguna otra comisión u órgano asesor de que se disponga.
- Contribuir a fomentar el trabajo en red si la persona participa como voluntario o voluntaria en otra entidad.
- Enviar una felicitación por el cumpleaños de la persona.
- Ser invitado a todas las actividades, proyectos, etc., que se organicen desde la entidad.
- Recibir las publicaciones, los boletines, las revistas, etc., que se impulsen desde la organización.

En el caso de que la persona voluntaria desee continuar con su vinculación con la entidad, mantener la información personal actualizada es una responsabilidad compartida. Es recomendable realizar una actualización periódica de los datos personales de que dispone la entidad acerca del voluntariado que ha pasado por la organización. Hoy en día, las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) facilitan mucho esta labor

mediante el correo electrónico, la posibilidad de realizar encuestas de actualización de datos *on line*, etc. Se trata de ser proactivos en este sentido y de procurar que la información siga actualizada, aunque a veces el nivel de respuesta no sea tan alto como se esperaría.

Cuando las razones del cese de la colaboración son internas (insatisfacción en la organización, etc.), la entrevista de salida puede servir para acordar si se desea seguir recibiendo información y qué tipo de relación se quiere establecer.

Algunas organizaciones han creado formas de colaboración específicas pensando en mantener la vinculación con personas que se han relacionado de una u otra forma con la entidad. Normalmente, requieren un menor grado de implicación, pero se aprovecha el conocimiento y la experiencia de la persona en la organización o en otras entidades similares en las que haya participado.

Si se lleva a cabo una buena gestión de la desvinculación puede quedar una puerta abierta para una colaboración posterior. Es posible que una persona que ha sido voluntaria y ha dejado la organización por una causa temporal decida en otro momento implicarse de nuevo.

Los voluntarios y voluntarias que han pasado por las entidades (ya sean de pequeña o gran dimensión) se convierten en voz de la organización fuera de ella. Por lo tanto, pueden dar referencias de la entidad a otras personas que quieran hacer voluntariado. Si mantienen el vínculo con la entidad es más fácil que ejerzan esta función, expliquen su experiencia e inciten a otras personas a acercarse a la entidad. Además, si estas personas se van agradecidas y contentas transmitirán una imagen positiva de la organización a potenciales colaboradores y a otros agentes implicados.

IDEAS CLAVE

- Es importante analizar qué formas existen o pueden crearse en la organización para mantener el contacto con el voluntariado que se desvincula de la entidad.
- Es positivo dejar la puerta abierta para un retorno de las personas voluntarias a la organización.
- El voluntariado que se desvincula de la entidad siempre puede colaborar en momentos puntuales y extraordinarios.
- Las personas que sido voluntarias en la organización se convierten en transmisoras de una determinada imagen de la organización.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Existe en la entidad una base de datos de todas las personas que han realizado voluntariado en la organización?
- ¿Se informa de las actividades de la organización al voluntariado que se ha desvinculado de la entidad?
- ¿Se les ha ofrecido alguna posibilidad de seguir colaborando con la entidad?
- ¿Se le pide colaboración en momentos puntuales?

FASE 6. DESVINCULACIÓN

FICHA 17*

La oportunidad de una nueva relación posterior

Temas clave acerca de una relación posterior:

- Ideas de colaboración posterior

* Disponible en el CD adjunto

Datos sobre la redacción de la ficha	
Fecha:	
Persona/s:	

1. Ideas de colaboración posterior con el voluntariado en la entidad

Temas	Cómo se concretan en nuestra entidad
Como colaborador/a en actividades puntuales	
Como socio/a	
Como miembro de la junta directiva o patronato	
Mediante el envío de acciones de comunicación	
Otros:	

Comentarios

TENDENCIAS ACTUALES EN EL VOLUNTARIADO

31. LOS NUEVOS PERFILES DE PERSONAS VOLUNTARIAS

Hay todo tipo de perfiles (chicos y chicas, adultos y adultas, jubilados y jubiladas, etc.). Las amas de casa (con hijos mayores) y las personas jubiladas se implican mucho, son muy fieles. Algunos años hemos realizado un programa de voluntariado intergeneracional.
Fragmento de una entrevista con una organización

El tercer sector ha madurado y evolucionado significativamente en los últimos años. La mayoría de las entidades ha realizado un gran esfuerzo por adaptarse a la nueva realidad en un contexto de cambio cultural y organizativo.

El trabajo se ha centrado, principalmente, en la mejora de la eficiencia, en la creación de una cultura de calidad y en la sostenibilidad organizativa y de gestión. En este proceso, la adaptación del voluntariado a la nueva cultura ha quedado muchas veces como asignatura pendiente. En unos casos no se ha percibido como necesidad y, en otros, no se ha sido capaz de compatibilizar la adaptación del voluntariado a la nueva realidad.

A ello se suma la evolución del perfil social del voluntariado. Se trata de la aparición de nuevos perfiles emergentes y muy diversos.

Algunos de sus rasgos son:

- Elevado nivel de preparación e información
- Trayectoria previa en más de una entidad
- Motivaciones y expectativas diversas
- Experiencia y competencias vitales ricas (mayores de 50 años)
- Trayectorias vitales y profesionales más variadas y menos lineales que antes
- Mayor exigencia y capacidad crítica
- Ritmo de vida lleno de intereses y actividades que se deben compatibilizar

La aparición de un perfil de voluntariado que cuenta con más conocimientos y experiencia (ya sea por la incorporación de personas de más edad o de jóvenes universitarios) provoca un cambio muy significativo. En paralelo a la evolución organizativa se tiende a avanzar hacia un voluntariado más profesional.

De ese modo se constata con mayor evidencia que debe evitarse la contraposición entre profesionalidad y voluntariado. Las personas voluntarias pueden ser tan profesionales como las remuneradas.

Uno de los nuevos perfiles que han aparecido en los últimos años ha sido el voluntariado de personas jubiladas o prejubiladas. Se trata de un colectivo con un gran potencial, ya que acumula una gran experiencia. Puede aportar, entre otras cosas, el conocimiento y la experiencia adquiridos en su trayectoria laboral. Muchas de esas personas se acercan a participar en una entidad después de haber desarrollado cargos con responsabilidad en áreas de gestión, dirección, etc.

Hay otros colectivos que han empezado a incorporarse como voluntariado en las organizaciones:

- Las mujeres de mediana edad se están involucrando progresivamente con voluntad de autorrealización personal, orientación al servicio, etc.
- Un caso incipiente es el de las personas inmigradas. Además de ser las destinatarias de las acciones de las organizaciones se están convirtiendo en un agente protagonista de estas acciones.
- Existen también nuevas formas de voluntariado que se han empezado a trabajar en otros países pero que aquí son aún muy iniciales, como el voluntariado en familia.

Asimismo, han aparecido nuevos tipos de actividades y formas de realizar voluntariado.

Una de ellas está muy vinculada con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en especial Internet. El voluntariado virtual se caracteriza por ejercer unas tareas en una ubicación física diferente a la de la sede o delegación de la entidad, utilizando Internet. Algunos ejemplos de las tareas que puede desarrollar este tipo de voluntariado pueden ser traducciones, revisión de documentos, actualización de la página web, dinamización de blogs, etc.

La incorporación de nuevos perfiles de voluntariado ha venido acompañada, a su vez, de nuevas formas de vinculación a la organización.

Hace unos años destacaba el voluntariado con un fuerte compromiso con una organización y con un elevado tiempo de colaboración con ella. En la actualidad, la permanencia suele ser inferior y se es menos "militante".

La adaptación de las organizaciones tradicionales a estas nuevas realidades precisa un planteamiento global que apueste por la inversión y la innovación en las políticas de voluntariado.

Es así como debe conseguirse el encaje de estos nuevos perfiles en la organización aprovechando los beneficios que este nuevo voluntariado pueda aportar.

El voluntariado cualificado es uno de los perfiles con potencial de crecimiento en los próximos años. Algunas características comunes a este tipo de voluntariado son:

- Elevado nivel de formación que se adecue a las necesidades de la entidad.
- Capacidad para el trabajo en equipo con otras personas con perfiles semejantes o multidisciplinares (normalmente es necesario, aunque puede haber casos en los que la labor se lleve a cabo individualmente).
- Experiencia laboral previa en el ámbito en el que se va a desarrollar el voluntariado.
- Compromiso de colaboración regular en un periodo de tiempo predeterminado.
- Conocimientos básicos sobre tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Suelen ser necesarios aunque no siempre son imprescindibles.
- Capacidad para transmitir la experiencia y los conocimientos a otras personas del equipo de voluntariado y de la organización.
- Alta capacidad de generar aprendizaje organizativo.

Fuente: elaboración propia a partir de experiencias de entidades que trabajan con voluntariado cualificado. Observatorio del Tercer Sector, 2008

Fuente: Fundación Adsis

IDEAS CLAVE

- Los nuevos perfiles de personas voluntarias pueden hacer aportaciones distintas que enriquecen a la organización.
- Se debe trabajar para identificar perfiles interesantes y evitar la presencia de un único perfil que convierta a la organización en excesivamente dependiente.
- Es importante plantear e incrementar las posibilidades de captación de nuevos perfiles en función de las necesidades de la organización.
- Identificar el tipo de perfiles existente de personas colaboradoras es el primer paso para adaptarlos a nuevas necesidades organizativas.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Se ha analizado desde la entidad la evolución de los perfiles del colectivo de voluntariado en los últimos años?
- ¿Se ha reflexionado en torno a necesidades organizativas que podrían cubrirse con nuevos perfiles de voluntariado?
- ¿Se ha realizado algún trabajo interno en la línea de adaptar la gestión del voluntariado a la presencia de nuevos perfiles?
- ¿Se ha apostado por incorporar a nuevos perfiles emergentes?

32. LAS TIC COMO OPORTUNIDAD PARA LA PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO

La oferta de voluntariado virtual aparece en la página web, y posteriormente se contacta con la persona interesada para hacer una entrevista.
Fragmento de una entrevista con una organización

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se presentan como una oportunidad para las organizaciones no lucrativas en muchos ámbitos de su gestión. El desarrollo de nuevas herramientas, aplicaciones y programas ha permitido su paulatina aplicación en las entidades.

El uso del correo electrónico y la disposición de una página web de la organización se han convertido en un estándar en el funcionamiento habitual de estas entidades, aunque todavía existen organizaciones que precisan tomar conciencia de los beneficios de estas tecnologías.

Las TIC representan una oportunidad también en el campo de la gestión del voluntariado. Suponen un incremento de la eficiencia en la gestión, la posibilidad de desarrollar nuevas iniciativas, la posibilidad de disponer de nuevos mecanismos de comunicación, etc.

Algunas de las aplicaciones prácticas para la gestión del voluntariado pueden ser:

- **Utilización para la captación.** Pueden utilizarse las TIC como canal para la captación de nuevas personas voluntarias. Una de las herramientas más importantes en este caso es la página web, que representa una forma de comunicación con la sociedad y sirve para presentar al momento las principales características y actividades que desarrolla la organización.
- **Utilización en la gestión del voluntariado**. Se pueden desarrollar o implantar diferentes aplicaciones que faciliten la gestión del voluntariado. Por ejemplo, contar con una base de datos *on line* permite la actualización de la información personal de forma descentralizada; la existencia de una intranet permite establecer una relación de calidad con las personas voluntarias facilitando el seguimiento y la interacción entre personas, etc. También resulta de gran utilidad para la comunicación con este colectivo.
- **Utilización para la participación del voluntariado.** Las TIC representan una nueva vía para la participación voluntaria, ya sea porque permiten un nuevo tipo de voluntariado (el voluntariado virtual) que opera a través de Internet, o porque permiten una participación diferente al resto del voluntariado.

Las TIC representan una oportunidad en la gestión del voluntariado con relación a temas como la comunicación, la participación, nuevas formas de tareas voluntarias, etc.

Con el fin de crear nuevos mecanismos de participación se puede utilizar una intranet que recoja opiniones, propuestas, valoraciones, etc. Al mismo tiempo,

es posible realizar consultas participativas, cuestionarios electrónicos de satisfacción, poner en marcha foros u otros espacios, etc. Normalmente se usa la página web de la organización o una página creada expresamente para tal fin. El correo electrónico también puede ser una herramienta para fomentar la participación.

Las TIC contribuyen a fomentar la participación de determinados perfiles de personas en las entidades y pueden ser muy útiles en el caso de aquellas personas voluntarias que tengan poco tiempo disponible o dificultades para desplazarse, etc.

Hay que destacar que el uso de esas herramientas supone un reto para determinadas personas poco habituadas, o con dificultades de acceso (por ejemplo, acceso a Internet).

Las TIC pueden ser de utilidad para todas las entidades, pero suponen una gran ayuda en el caso de entidades de gran tamaño, que cuentan con muchas personas voluntarias o que tienen una gran dispersión en el territorio, ya que favorecen la comunicación entre ellas.

FIGURA XV: **LAS TIC APLICADAS A LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO**

FUNCIÓN	Captación	Gestión	Participación
HERRAMIENTA	Página web, correo electrónico, etc.	Base de datos, intranet, etc.	Intranet, página web, correo electrónico, etc.
UTILIDAD	• Presentación de la entidad	• Seguimiento • Comunicación • Etc.	• Voluntariado virtual • Recogida de opiniones, propuestas, valoraciones • Consultas participativas, cuestionarios de satisfacción, foros, etc.

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

Fuente: Fundación Adsis

IDEAS CLAVE

- Las TIC son una oportunidad para las organizaciones no lucrativas.
- En su aplicación a la gestión del voluntariado pueden ayudar a la captación, a la gestión general de las personas voluntarias y a la participación, entre otros temas.
- Son especialmente útiles para favorecer la comunicación en entidades de gran tamaño, que cuentan con muchas personas voluntarias o que tienen una gran dispersión en el territorio.
- Las TIC también son una forma de incorporar a nuevos perfiles de voluntariado (voluntariado virtual) y de realizar nuevas tareas por parte del voluntariado.

PREGUNTAS DE AUTORREFLEXIÓN

- ¿Cuenta la organización con una página web que presente la entidad, sus actividades, etc.?
- ¿Se cuenta con alguna aplicación informática para la gestión del voluntariado?
- ¿Se han utilizado las TIC para promover la participación del voluntariado?
- ¿Se ha analizado si existen en la organización tareas que se puedan realizar desde el voluntariado virtual?

BIBLIOGRAFÍA

- ALBAIGÈS, J. (2008): "¿Y si los voluntarios decidieran pasar de las organizaciones?", *Tecnolongia* (20-05-2008). Disponible en: *http://www.tecnolongia.org/?p=101.*
- BERMEJO GARCÍA, A. (2002): *Manual de Gestión del Voluntariado*, Médicos del Mundo, Madrid.
- CASTIÑERA, Á.; LOZANO, J. M. (2006): "Derrota sutil", *La Vanguardia* (16-03-2006).
- Cruz Roja Colombiana: *Modelo de gestión para organizaciones de acción voluntaria*. Disponible en: *www.iave.org.*
- ELLIS, J. (2005): *Best practices in volunteer management: An action plan guide for small and rural nonprofit organizations*, Volunteer Canada, Canadá.
- FEAPS (2005): *El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado*. Disponible en: *http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/voluntariado.pdf.*
- Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. Boletín Oficial del Estado, núm. 15, de 17 de enero de 1996, p. 1239-1243.
- LÓPEZ SALAS, E. (2006): "Calidad y gestión del voluntariado", *Jornadas sobre la Gestión del Voluntariado de la Fundació "la Caixa",* Barcelona (21-06-2006).
- LYNCH, R.; McCURLEY, S. (1983): "How to generate conflict between paid staff and volunteers", *Voluntary Action Leadership*, National Court Appointed Special Advocate Assotiation – CASA, Canadá.
- LYNCH, R.; McCURLEY, S. (1998): Essential Volunteer Management, National Court Appointed Special Advocate Assotiation – CASA, Canadá.
- McCURLEY, S. (1990): "Sample volunteer management policies", *Volunteer Management – Series Page 8,* Canadá.
- McCURLEY, S. (1990): "Supervising the invisible volunteer", *Volunteer Management – Series Page 8*, Canadá.
- Observatorio del Tercer Sector (2007): *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*, Fundación "la Caixa", Barcelona.
- Plataforma Voluntariado España. Disponible en: *http://www.plataformavoluntariado.org.*
- Serviceleader.org. Disponible en: *http://www.serviceleader.org.*
- SolucionesONG.org. Disponible en: *http://canales.solucionesong.org.*
- Varios autores: *Por qué las personas quieren hacerse voluntarias de iniciativa social.* Disponible en: *http://www.iniciativasocial.net/porque.htm.*
- VIDAL, P. (coord.); SIMON, C. (2008): *Idees per a associacions participatives.* Ayuntamiento de Barcelona, Dirección de Servicios de Participación y Asociacionismo, Servicios Asociativos – Torre Jussana, Barcelona.
- Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook One: Planning Volunteer Involvement,* Irlanda del Norte.
- Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Three: Managing and Motivating Volunteers,* Irlanda del Norte.