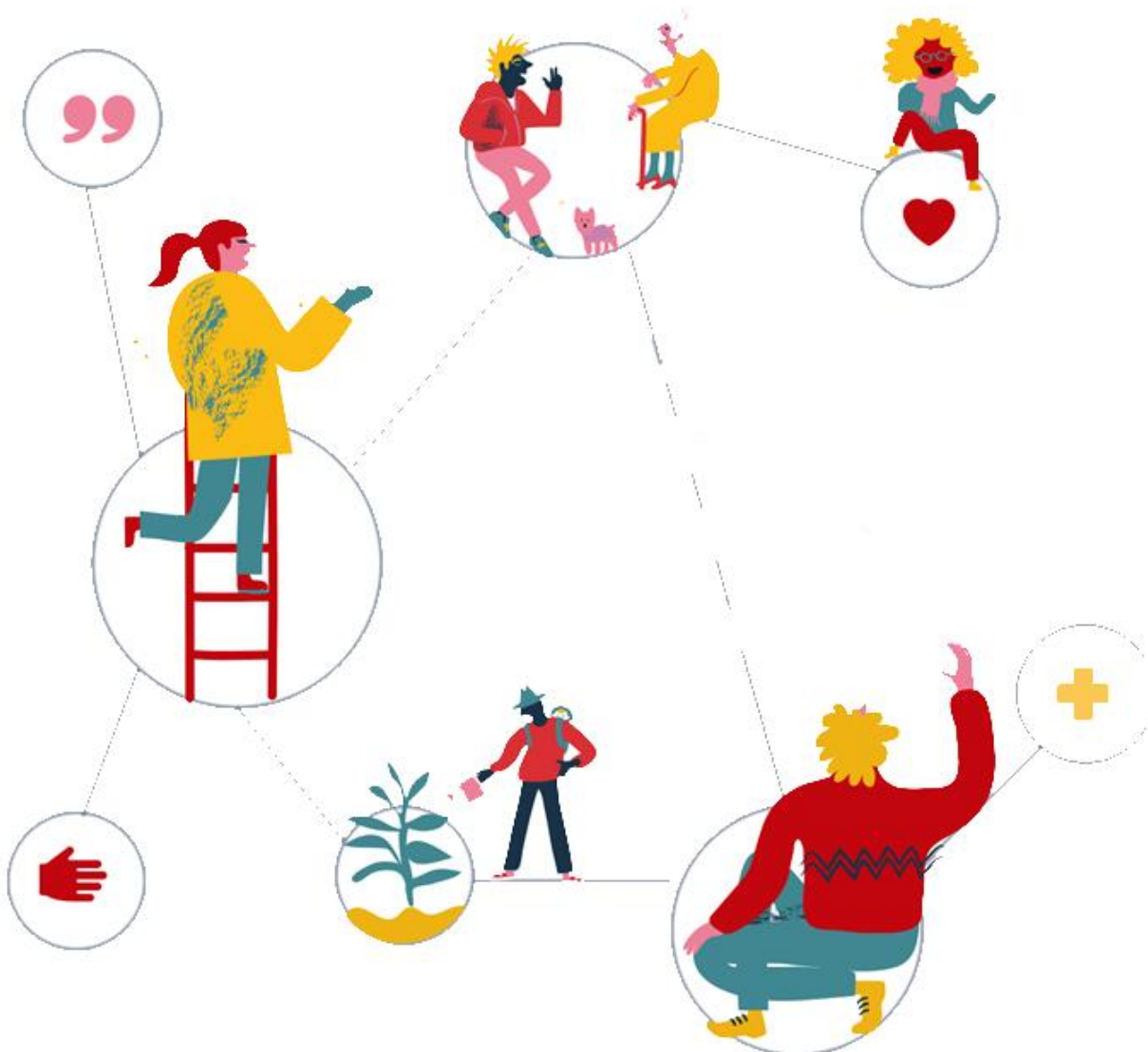


ESTUDIO DE EVALUACIÓN Y MEJORA DEL ITINERARIO DEL VOLUNTARIADO





ÍNDICE

Presentación	4
Metodología utilizada	8
Puntos de partida	12
• Papel de la persona responsable de voluntariado	13
• Plan de Voluntariado y Carta de Voluntariado	14
• Papel y sentido del voluntariado para la sociedad y para las EAV	14
• Importancia de la cooperación entre entidades.	15
Medidas y Claves	16
• Presentación	17
• Medidas y claves	18
Reflexión final	44
Bibliografía	48



PRESENTACIÓN

El presente informe es el resultado del trabajo realizado durante los meses comprendidos entre enero y diciembre de 2019, dentro del marco del proyecto «*Estudio de Evaluación y Mejora del Itinerario de Voluntariado*» desarrollado por FEVOCAM (Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid) y subvencionado por la Dirección General de Participación Ciudadana, Departamento de Voluntariado del Ayuntamiento de Madrid.

Este proyecto surge de la necesidad de ayudar a las entidades a implementar sus estrategias de voluntariado, ofreciéndoles herramientas que les permitan reforzar sus programas de voluntariado. Para ello se les va a ofrecer la posibilidad de reflexionar sobre el desarrollo de los proyectos de voluntariado que llevan a cabo en sus organizaciones y, de ese modo, hacer una revisión sobre cómo incorporan las entidades el itinerario de voluntariado. Además de nutrirse de la experiencia de cómo lo hacen otras entidades también es importante generar un conocimiento compartido con el que poder construir y definir directrices conjuntas que puedan ayudarles a dar una vuelta a su voluntariado.

A pesar del avance que se está haciendo en los últimos tiempos en la revisión de los procesos, siguen sin existir criterios conjuntos de calidad y calidez en la gestión del voluntariado. De ahí la necesidad de establecer ciertas pautas y condiciones mínimas que deben darse en el proceso del voluntariado —desde la acogida de la persona voluntaria, hasta la evaluación y valoración de los programas en los que interviene—, así como otros aspectos transversales de este itinerario que no podemos obviar si queremos hacer una buena gestión no solo del voluntariado sino también de las entidades: evaluación, impacto y participación. Esto repercutirá directamente en la labor que desarrollan las personas voluntarias en la entidad.

Estas pautas deben basarse en el trabajo que ya están haciendo las entidades de voluntariado, mejorándolas mediante el intercambio de experiencias, además de un análisis y propuestas de mejora conjuntas. Lo que favorecerá el trabajo en red y el fortalecimiento del tejido asociativo madrileño.

Partiremos de la gestión del conocimiento, entendido como un proceso sistemático para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento de modo que su utilización haga más eficaz y productivo el trabajo (Alavi & Leidner, 1999; Andersen, 1997; DeLong, 1997; Ordóñez, 2014; Örténblad, 2014; Rodríguez, 2006; Seto, Arkinson & Williams, 2011; Stricker, 2014; Wiig, 1997). Lo que sabemos que supone un gran reto para las entidades como una forma de poder adaptarse a los cambios constantes y a la necesidad de dar respuesta a las nuevas necesidades.

Todo ello con el fin de mantener y mejorar la organización y la participación de las personas voluntarias en acciones promovidas por organizaciones estables y viables, de acuerdo con criterios de calidad y visión a largo plazo.

Así se contribuirá a realizar y poder difundir un voluntariado más eficaz y motivador para las personas voluntarias y la ciudadanía en general, para que puedan ejercer la participación en la mejora social.

Podemos afirmar que no existen dos entidades de acción voluntaria exactamente iguales. Encontrarnos con similitudes en la estructura, metodología de trabajo, el campo de intervención, la población objeto o el territorio puede ser frecuente, pero cada una de ellas tiene su propia esencia, su propia visión y misión y otras particularidades que la hacen única. Lo mismo podríamos afirmar de la persona voluntaria. Nos encontramos con motivaciones, experiencias vitales o habilidades coincidentes en ellas, pero vemos que cada una tiene una forma particular de vivenciar su labor voluntaria y de obtener aprendizajes y satisfacciones de su acción. Es en el punto donde estos dos elementos centrales se encuentran donde se hace necesaria la **construcción de un engranaje con la suficiente firmeza como para ser un marco estructural estable que sostenga esta relación, con la flexibilidad precisa para acoger la diversidad de especificidades de ambas partes, con la capacidad de generar un impacto transformador tanto en ellas como en el entorno social donde se encuentran y con criterios de calidad que promuevan la visión del voluntariado como una expresión de participación activa y solidaria de la ciudadanía dentro de las entidades sociales.** Este punto de encuentro, además, está inmerso en una realidad social influyente y diversa que determina los objetivos de nuestros proyectos y que hace necesaria revisiones y adaptaciones como la que hemos realizado a través de este estudio.

Unas condiciones mínimas para el ciclo del voluntariado y unas características transversales para poder hablar de itinerario.

Si bien el itinerario debe ser flexible y adaptarse a las diferentes realidades o situaciones que intervienen en el desarrollo de la acción voluntaria, como decíamos, **la dilatada experiencia de las entidades de acción voluntaria (EAV) constata que resulta necesario contar con un marco único, consensuado y considerado como válido para las entidades, con unos criterios básicos que aseguren la calidad en la gestión del voluntariado.**

Por ello, y con el objetivo de contar con una base común que oriente la gestión de la acción voluntaria, en este estudio hemos tratado de identificar cuáles son las **condiciones entendidas como indispensables tanto desde el punto de vista de las entidades como de las personas voluntarias, para un buen acompañamiento de la acción voluntaria**, a saber: un documento marco común que defina el sentido del voluntariado (Plan de Voluntariado y/o Carta de Voluntariado), una figura de responsable (referente) o un equipo de personas que acompañen la acción voluntaria y favorezcan el aprendizaje de actitudes hacia la solidaridad y un modelo de gestión basado en la cercanía, la familiaridad, la flexibilidad y el trabajo en red con otras EAV.

Fortalezas y debilidades a lo largo del itinerario de acción voluntaria.

La implementación del itinerario de acción voluntaria por parte de las entidades requiere una actualización constante que se adapte al entorno cambiante en el que se llevan a cabo los proyectos. La puesta en marcha de un proceso de acompañamiento a lo largo de todo el ciclo de voluntariado pone a prueba el buen diseño del mismo (aplicando un enfoque de evaluación continua cualitativa y cuantitativa) y nos indica el grado de idoneidad del proceso. **No es sino en la práctica donde salen a la luz aquellas cuestiones que son adecuadas para el cumplimiento de los objetivos y otras que debemos revisar o actualizar.**

Tanto las entidades como las personas voluntarias tienen su propia visión y opinión de aquellas cuestiones consideradas como fortalezas, es decir, acciones y métodos que funcionan, y aquellas otras consideradas como debilidades, que se nos presentan como retos a superar, para lo que debemos hacer un ejercicio de identificación en primer lugar. Este análisis debe basarse en el trabajo que ya están haciendo las entidades de voluntariado, mediante el intercambio de experiencias y la revisión de las prácticas y las barreras que se encuentran, así como la definición conjunta de mejoras.

Medidas conjuntas y concretas de aplicación en las entidades de las distintas fases del proceso del voluntariado.

Con este estudio pretendemos generar una visión común del estado de nuestros **procesos de gestión del voluntariado que derivará a su vez en una construcción de medidas conjuntas y concretas** en las distintas fases de dichos procesos.

Se ha articulado a través de espacios de encuentro y reflexión, lugares ideales para este trabajo ya que promueven además el trabajo en red al servir de espacio de conocimiento mutuo e intercambio y de generación de estrategias comunes. De esta manera, también se contribuye al fortalecimiento del tejido asociativo madrileño al entenderse que la puesta en marcha de medidas puede –y debe– hacerse en cooperación con otras entidades conjugando recursos, saberes y experiencia que multipliquen el impacto de nuestras acciones y proyectos de voluntariado.

Poner en valor aspectos transversales del itinerario, pero determinantes del «buen hacer» de las entidades.

No siempre somos conscientes de que **la forma que tenemos de gestionar el voluntariado puede transmitir cuál es el valor pedagógico de nuestros modelos de participación social**. Existen una serie de valores y enfoques que, si bien no están expresados de una forma explícita, se perciben en la práctica de nuestros proyectos. Cuestiones como la gestión de la diversidad, la participación de las personas voluntarias y personas usuarias en la evaluación de los proyectos, la fidelización y creación de vínculo entre la entidad y el voluntariado, entre otras, que se reflejan en nuestra manera de conjugar nuestros proyectos con el itinerario de voluntariado.

METODOLOGÍA UTILIZADA

En el estudio «Evaluación y Mejora del Itinerario del Voluntariado» hemos optado por una recogida de información de corte cualitativo. Creemos que, para la finalidad del proyecto, lo más indicado era utilizar herramientas que promovieran la reflexión de las personas participantes en clave de diálogo a nivel individual y grupal (entrevistas y encuentros grupales), para conseguir rescatar ideas, propuestas y claves basadas en su experiencia y vivencias que sirvieran para los objetivos del estudio.

Para procesar y clasificar la información sacada de las entrevistas y los encuentros grupales hemos seleccionado aquellos contenidos que reunieran las siguientes características:

- Aportar ideas nuevas a la reflexión en torno al voluntariado.
- Responder a los objetivos del proyecto.
- Que pudieran dar claves para mejorar los programas de voluntariado.

Entrevistas

Se han realizado un total de doce entrevistas, dos más de las programadas en el diseño del proyecto. Los motivos de esta ampliación han sido:

- La incorporación de un nuevo perfil, el del voluntariado promovido por la Administración Pública y el modelo de acompañamiento o gestión de voluntariado que ponen en marcha.
- Asegurar la diversidad del perfil de personas entrevistadas.
- La realización de una entrevista grupal (a dos personas voluntarias de CEAR).

Contenido de las entrevistas:

Se elaboraron dos guiones diferentes para las entrevistas. Uno para las personas voluntarias y otro para las personas responsables del voluntariado.

1. **Guión de la entrevista a las Personas Voluntarias.** El diseño del guión de esta entrevista se basó en tres bloques temáticos: un primer bloque que hacía referencia a la motivación para la acción voluntaria y al recorrido por el voluntariado; un segundo bloque correspondiente a la dinámica y papel de la persona voluntaria en las entidades (acciones, tareas e itinerario de su propio voluntariado); y, por último, una parte que hacía referencia a las necesidades de la persona voluntaria para el desarrollo de su labor.
2. **Guión de la entrevista a los Responsables del Voluntariado.** En este caso, las preguntas dirigidas a las personas responsables de voluntariado tocaban los siguientes contenidos: perfil actual de su voluntariado, motivaciones de las personas voluntarias y su relación con el método de captación, cuidados en la persona responsable y su papel dentro de la entidad, relación del voluntariado con el resto de la entidad y las personas usuarias, abandonos y salidas y retos e ideales dentro de cada fase del itinerario de voluntariado.

Roles

De acuerdo a los criterios y objetivos marcados en el proyecto, las entrevistas se han dirigido a personas voluntarias especialmente, pero también se ha recogido la opinión de personas responsables de voluntariado de cara a profundizar en algunos aspectos de los grupos de discusión:

ROL O RESPONSABILIDAD	Nº
Responsables de Voluntariado	4
Personas voluntarias	7
Coordinadora de equipos coordinadores	1

Perfil de las personas entrevistadas:

Se ha intentado equilibrar la muestra en lo referente a género, edad y tiempo de voluntariado para tener la mayor representatividad de perfiles de voluntariado.

GÉNERO	Nº
Mujer	7
Hombre	5

EDAD	Nº
Menos de 30 años	2
Entre 31 y 50 años	7
Entre 51 y 65 años	1
Más de 65 años	2

TIEMPO DE VOLUNTARIADO	Nº
1 a 2 años	3
3 a 5 años	4
6 a 10 años	2
Más de 10 años	3

Tipo de entidades:

TAMAÑO DE LA ENTIDAD	Nº
Estatal	7
Autonómico	2
Municipal	3

IMPLANTACIÓN	Nº
Estatal	7
Autonómico	4
Municipal	1

Grupos de Discusión

Los grupos de discusión estaban dirigidos a personas responsables de voluntariado de diversas entidades. Para lograr su participación, FEVOCAM hizo un llamamiento abierto a este perfil para que acudieran a los encuentros. La temática a tratar en cada uno de ellos giraba en torno a un momento diferente del itinerario de voluntariado, de cara a poder profundizar en los aspectos concretos y particularidades propias de cada fase:

1. Captación: 21 de mayo de 2019.
2. Desarrollo de la Acción Voluntaria: 18 de junio de 2019.
3. Formación: 9 de julio de 2019.
4. Formación: 15 de julio de 2019.
5. Salida: 18 de septiembre de 2019.

Entidades que han asistido a los diferentes grupos:

- COCEMFE
- MPDL
- Cruz Roja
- Save the Children
- Fundación ONCE
- Susurros de Luz
- Grandes Amigos
- Fundación Padre Garralda - Horizontes Abiertos
- FEVOCAM
- Asociación Parkinson Madrid
- Fundación Promoción Social
- Fundación Senara
- Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas
- Desarrollo y Asistencia
- Fundación Manantial
- EAPN
- Fundación Balía
- La Rueda
- Asociación Educación, Cultura y Solidaridad
- Asociación Bienestar y Desarrollo
- YMCA
- La Merced Migraciones
- Solidarios para el Desarrollo
- Fundación Infantil Ronald McDonald

Distribución por sexo de las personas asistentes a los grupos:

SEXO	Nº
Mujeres	34
Hombres	14

La media de asistencia a las sesiones grupales ha sido de doce personas, con una mayor presencia femenina en el grupo (una media de 8,5 mujeres frente a 3,5 hombres).

PUNTOS DE PARTIDA

Persona o Equipo responsable de voluntariado:

No existe una única manera de desempeñar las labores de gestión de voluntariado dentro de las entidades. Las características del puesto de «Persona Responsable de Voluntariado» varían en función de cuestiones como si lo realiza de manera remunerada o voluntaria, el tiempo de dedicación, el número y tipo de las tareas, el número de personas que desempeñan labores relacionadas con la gestión del voluntariado, el volumen de proyectos y personas voluntarias existentes y otras cuestiones que determinan el tipo de trabajo a desarrollar. Nos podemos encontrar con diferentes tipos de responsables en función de:

- La jornada de dedicación.
- La integración en la entidad.
- La implicación de otros perfiles.
- Que realice labores de voluntariado.
- Las tareas delegadas.
- La autonomía en las decisiones.

Para cada tipo de responsable existen una serie de retos concretos que no se dan de la misma forma en el resto. Por ello, reconocer esa especificidad y darle un espacio reconocido dentro de la organización es indispensable si queremos identificar barreras o asumir propuestas de mejora. Al igual que ocurre con el itinerario de voluntariado, tenemos que tratar de garantizar unas condiciones mínimas que den como resultado una gestión óptima, cercana y de calidad de nuestros proyectos de voluntariado. Algunas cuestiones mínimas son:

- Tener una jornada de dedicación acorde con las tareas que requiere la gestión.
- Que se perciba el voluntariado como parte integrante de la estructura de la entidad.
- Que la persona responsable del voluntariado cuente con el apoyo y colaboración de otras personas tanto voluntarias como contratadas, teniendo la posibilidad de delegar tareas de una manera coordinada e involucrando a más gente (voluntariado, directivos...) en diferentes momentos o responsabilidades del ciclo.
- Que conserve un nivel adecuado de autonomía, pero sin dejar de integrarse en la dinámica de trabajo de la organización, que no se viva como un servicio paralelo o satélite.
- Que no sea responsabilidad única de la persona responsable de voluntariado encargarse de que toda la estructura de la entidad incorpore o ponga en valor la acción del voluntariado.
- Que pueda acceder a una formación continua (en acompañamiento, gestión de conflictos, técnicas de entrevista, participación, etc.) y cuente con un sistema de acompañamiento emocional y procedimental, de cuidados como persona responsable de acompañar a otras.

Plan de Voluntariado y Carta de Voluntariado de FEVOCAM

Como sabemos, el Plan de Voluntariado constituye el marco en el que se inscriben los objetivos, acciones, perfil del puesto voluntario y toda la información necesaria para implementar proyectos de voluntariado en nuestra entidad. Se trata de un instrumento muy útil para enmarcar y estructurar el papel del voluntariado en la organización, y como medio de revisión y evaluación que nos indica si estamos consiguiendo los objetivos propuestos tanto a nivel interno como externo. En la mayoría de los casos, no incluye aspectos muy específicos de la vida voluntaria, es decir, cuestiones del día a día que también requieren de cierta regulación y revisión continua.

Su importancia o utilidad dentro de las entidades es variable ya que depende, como decíamos anteriormente, del propio funcionamiento de la entidad y de su estilo de gestión del voluntariado. De manera que podemos encontrarnos con planes muy «vivos», que se van modificando cada poco tiempo y que contienen un marco detallado y específico de la vida voluntaria (reflejo de que su utilidad es más cotidiana); y con otros que representan un marco amplio en el que se incluyen aspectos generales que sirven de orientación al trabajo, con un uso más esporádico.

Respecto a la Carta de Voluntariado de FEVOCAM, constatamos que la mayor parte de las personas voluntarias no la conocen. En los casos en los que sí se conoce, se considera que es completa y motivadora, que deja margen a la reflexión y a la actualización y que recoge todos los aspectos esenciales de la labor voluntaria. El motivo de este desconocimiento de la Carta puede deberse a que no se facilita durante la acogida en la entidad o no se considera un documento marco (del que se pueden extraer claves e indicadores) para el seguimiento o la reflexión en los espacios de evaluación o formación. Otro motivo que consideramos fundamental por el que no se usa o no se conoce, es que, en el voluntariado, se sigue tendiendo a dar más valor a la tarea que a la reflexión y revisión de actitudes.

Papel y sentido del voluntariado para la sociedad y para las EAV

Tal y como describe la carta de Voluntariado de FEVOCAM, la persona voluntaria «ejerce su derecho a participar comprometiéndose libre y desinteresadamente, desde una entidad, a realizar una acción solidaria y gratuita a lo largo de un tiempo y en beneficio de la **justicia social**». Igualmente, define el voluntariado como «un ejercicio de ciudadanía activa organizada que, desde la corresponsabilidad, la libertad y la gratuidad en sus acciones, buscan el encuentro de igual a igual, creando espacios de conocimiento y reflexión conjuntos, para luchar **por la justicia, el desarrollo social** y la defensa de la dignidad humana desde la **mejora social**». Como vemos en las definiciones, en todos los elementos que impregnan la acción voluntaria existe un fuerte enfoque social, es decir, una vocación explícita en influir o transformar el entorno en el que se desarrolla.

Como ya sabemos, las entidades de acción voluntaria tienen como fin alcanzar una sociedad más justa y defender la dignidad humana mediante el fomento y desarrollo de un voluntariado que permita y conjugue el desarrollo personal del voluntario con la transformación social del contexto donde tiene lugar. **Este reto lleva consigo un importante componente pedagógico, de influencia y transformación social, de transmisión y sensibilización en valores solidarios, aspirando a ser una «escuela de ciudadanía» basada en la idea de justicia social.**

Poner en valor dicho aspecto transmisor es tarea de todos los actores del proceso voluntario. Mediante una apuesta clara por la transparencia, la visibilización de lo que hacemos o planificamos y el trabajo en red podremos hacer más explícito el importante papel social que desempeñamos y aumentar el impacto de nuestras acciones, valores y enfoques.

Importancia de la cooperación entre entidades

Como decíamos en la introducción del presente informe, podemos afirmar que no existen dos EAV exactamente iguales. Cada una tiene su propia esencia y una forma específica de hacer su labor que la hace única y particular. Pese a ello, el objetivo último es el mismo: promover un voluntariado con impacto social, que promueva valores solidarios y una participación social activa y solidaria. En el marco de este proyecto, en los espacios de encuentro generados para la reflexión y construcción de ideas de mejora, **hemos visto la necesidad y el enorme potencial que el trabajo en red cooperativo entre entidades tiene para poder superar los retos identificados dentro del mundo del voluntariado madrileño.**

Y no solo las entidades ven este potencial, sino que **las personas voluntarias reclaman cada vez más espacios comunes de encuentro con otras personas voluntarias**, sobre todo aquellas con las que coinciden en objetivo o tipo de acciones. Sabemos de la importancia de compartir y difundir buenas prácticas y resultados exitosos, pero debemos hacer hincapié en lo esencial del trabajo en red para generar sinergias que contemplen el componente relacional y de vínculo y que sean capaces de hacer posible que la creatividad y el apoyo mucho hagan de dichas buenas prácticas una constante en nuestra acción voluntaria.

MEDIDAS Y CLAVES

Presentación

El voluntariado es un proceso dinámico que responde a las necesidades de una realidad cambiante y que supone atender la relación que se establece entre la Persona Voluntaria y la EAV desde el primer contacto hasta la salida. Esta relación conlleva un itinerario educativo que implica a ambas y en la que, además de adquirir y transmitir conocimientos, aptitudes y actitudes, se facilita el crecimiento personal y grupal y el cambio social.

Además, la incorporación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a nuestro trabajo implica una revisión de nuestras acciones teniendo en cuenta este nuevo paradigma. Los ODS suponen que, por primera vez en la historia, existe un acuerdo de todos los países para enfocar nuestras acciones en favor de la prosperidad de todas las personas, sin dejar a nadie atrás, y para garantizar la sostenibilidad del planeta para las generaciones futuras. Esta agenda concierne a países ricos y países en desarrollo y es una responsabilidad compartida por los Estados, el sector privado y la sociedad civil. En este marco, el voluntariado juega un papel clave en la sensibilización y en la puesta en marcha de acciones que contribuyan efectivamente a luchar contra la pobreza, garantizar el acceso al agua, la salud y la educación de calidad, promover sociedades igualitarias entre hombres y mujeres, lograr trabajo decente para todas las personas, promover pautas de consumo responsable, construir ciudades sostenibles, crear sociedades en paz y conservar y regenerar la vida en el planeta.

Teniendo en cuenta esto, hemos querido centrar este estudio, no solo en los distintos momentos existentes en el proceso, sino también en los ODS, que de manera transversal influyen y determinan el voluntariado de acuerdo a la realidad del momento y que, por esto mismo, contribuyen a la mejora social.

Medida 1: En el proceso de captación suelen producir mejores resultados las campañas locales y las acciones basadas en la cercanía y la familiaridad.

Cuando hablamos de captación de voluntariado, normalmente acuden a nuestra cabeza imágenes de grandes campañas o acciones generalistas que, si bien pueden hacer llegar nuestro mensaje a una amplia población, plantean una serie de dificultades en la incorporación y permanencia de las personas voluntarias; como, por ejemplo, una demanda por encima de nuestras posibilidades organizativas o la llegada de perfiles que no responden a las necesidades del programa.

En muchas ocasiones, también sucede que las campañas de captación suelen ser realizadas por personas o equipos externos al programa de voluntariado o se asocian a acciones de sensibilización que promueven una mirada caritativa o asistencial de la realidad, así como un modelo de participación más puntual o individual.

El proceso de captación tiene que ser una llamada a la acción, una invitación a participar en el cambio social desde lo colectivo o grupal, un canal a través del cual darnos a conocer, pero sobre todo una oportunidad para abrirnos como entidad a las propuestas de las personas.

«Mucha gente viene por el boca a boca: “Sé que mi amiga está con vosotras y me apetece hacer lo mismo que ella”, o: “¿dónde podría yo ayudar?”. A partir de ahí, muchas veces, no salimos a buscarlas». (Responsable de Voluntariado)

Entendido así, es importante que la planificación y la ejecución del proceso de captación sean flexibles (con capacidad de adaptación a las necesidades concretas del territorio y a una realidad que es diversa) y realista (ha de partir de las posibilidades o capacidades reales de la organización, especialmente a nivel de medios humanos, materiales y económicos). Para ello, es importante:

- Partir de un diagnóstico claro de las necesidades o perfil de personas voluntarias que se necesitan, así como de los apoyos o recursos que van a necesitar por nuestra parte.
- Identificar el conocimiento e imagen externa que se tiene de la entidad, de cara a fortalecer las cualidades más visibles y abordar los prejuicios o resistencias.
- Mostrar el papel que van a desempeñar y los resultados que se logran gracias a su labor, facilitando con ello la comprensión de nuestra misión y la participación de más personas.

«No todo vale. Si queremos encauzar un poco a relación de ayuda que al final se genera con el voluntariado, pues qué mínimo saber cuál es el perfil, habilidades, competencias que hay que trabajar, desarrollar...» (Responsable de Voluntariado)

Claves:

1. Primar las **campañas en el entorno local** del programa, ya que se promueve la implicación de las personas al considerar más cercanas las necesidades o problemáticas a cambiar y facilita la vida asociativa del voluntariado. Los métodos de captación son, además, más sencillos y económicos, y, aunque el número de personas que se acerca no sea tan alto como en campañas generalistas, proporcionalmente el alcance es mayor si nos dirigimos a un público más reducido pero afín:

- El «boca a boca» (en el barrio, en el centro educativo o de trabajo, por ejemplo).
- Charlas informativas, presentaciones o talleres en recursos comunitarios del barrio.
- Carteles y folletos en lugares públicos: mercados, comercios, etc.

«En 2º de Bachillerato, en mi IES, estuve de voluntaria en apoyo escolar a chavales de la ESO y Primaria con ciertas dificultades. Este apoyo escolar voluntario se promovía desde el IES, una tarde a la semana. Y a partir de ahí me empezó a picar la curiosidad».
(Persona Voluntaria)

2. **Cuidar el mensaje (personalizar la necesidad con un lenguaje familiar o cercano)**, conectando con las expectativas y experiencia del público al que nos dirigimos. Para ello podemos elaborar nuestros mensajes:

- Teniendo en cuenta cuáles han sido las motivaciones de partida de otros voluntarios y voluntarias.
- Ilustrando cómo se puede colaborar a través de testimonios de personas voluntarias.
- Conectando el problema o situación a cambiar con la vida cotidiana de la persona interesada en colaborar.
- Poniendo la mirada en el «para qué» de la acción, de manera que se ponga el acento en los aspectos estructurales de la situación a cambiar o mejorar.
- Dejando traslucir el valor social de la acción voluntaria (papel transformador del voluntariado), y acorde con la esencia y líneas estratégicas de la entidad.

«Nos sentimos más útiles ante problemas o necesidades sociales con las que conectamos o que nos resultan cercanas ya que tocan aspectos de nuestra vida cotidiana». (Grupo de Discusión sobre Captación y Acogida)

3. Aprovechar las campañas de captación para hacer una **difusión de buenas prácticas y fortalecer de manera positiva la visión que se tiene del voluntariado**. La captación no trata de hacer vendible nuestro servicio, es una estrategia más de las entidades para promover la solidaridad, la cooperación y la participación frente las causas y las consecuencias de la desigualdad social. Para ello, las campañas han de orientarse no solo a las necesidades de la entidad, sino a dar protagonismo a la relación que se establece entre las personas voluntarias y el ámbito de intervención (social, cultural, deportivo, medioambiental...), al modelo de participación y a sus resultados.

Medida 2: Cualquier persona, incluidas las personas destinatarias de ayuda, tiene derecho a la participación y cuenta con habilidades para ejercer la solidaridad y el voluntariado.

No existe un perfil único de persona voluntaria ni unas habilidades especiales para hacer voluntariado.

Pero lo que sí que existe es un conjunto de creencias o barreras que impiden o dificultan la participación en el voluntariado de determinadas personas por su pertenencia a grupos sociales tradicionalmente excluidos de la participación, porque suelen ser las destinatarias de la misma (personas leídas como discapacitadas, personas en situación de pobreza, migrantes, etc.).

«En nuestra entidad tenemos voluntarios desde los 18 años hasta los 85. Hay todo tipo de diversidad: funcional, etnia, cultura... de todo». (Coordinadora de Voluntariado)

Incorporar a estas personas como agentes activos de cambio y, por tanto, destinatarias de nuestras acciones de captación o de participación, forma parte del conjunto de retos que las entidades tenemos en materia de lucha contra la discriminación o exclusión.

Incorporar, al menos, esta reflexión nos va a permitir comprender mejor la estructura que sostiene la desigualdad, mejorar nuestras acciones y ganar en derechos humanos, accesibilidad, diversidad, tolerancia y participación plena. Y es que todas, en igualdad de condiciones y oportunidades, tienen que tener la posibilidad de ejercer su ciudadanía y encontrar «su voluntariado» si así lo quieren.

«A mí hay una figura que me encanta y me gustaría no perder nunca: la de usuario que pasa a ser voluntario. Personas que han sido beneficiarias de nuestros proyectos que en un momento deciden darse la vuelta y devolver, según sus palabras, lo que (...) les ha dado. A mí se me pone carne de gallina cada vez que viene alguien así, nos parece que nuestro objetivo está cumplido, qué bien lo hemos hecho». (Responsable de Voluntariado)

Claves:

1. **Visibilizar la pluralidad y la diversidad de personas que componen el voluntariado** a través de acciones específicas de difusión y encuentro entre diferentes entidades de acción voluntarias. Para ello:
 - Adaptaremos el lenguaje de nuestros mensajes a diferentes códigos y niveles.
 - Procuraremos no usar imágenes estereotipadas o excesivamente homogéneas de personas voluntarias.
 - Tendremos en cuenta el testimonio y la experiencia de diferentes perfiles de voluntariado.

2. **Promover la captación «interna» de voluntariado**, considerando a las personas destinatarias como parte de la entidad, como agentes y altavoces activos de cambio y, por tanto, como potenciales voluntarios o voluntarias o como posibles formadores o asesores a través de su testimonio y experiencia de vida. La inclusión social y la ruptura de estereotipos ha de empezar por las propias entidades y el modelo de participación o solidaridad que promovamos.

«¿Qué por qué no dirigimos la captación a nuestros usuarios? Porque en muchas ocasiones les presuponemos limitaciones o los profesionales no tenemos tiempo o no sabemos enseñarles o formarles para la participación». (Responsable de Voluntariado)

3. **Crear puestos de voluntariado teniendo en cuenta que los perfiles de voluntariado son tan diversos como la sociedad en sí misma**. Para ello promoveremos medidas que aseguren la conciliación, la accesibilidad y la superación de etiquetas o barreras sociales que tradicionalmente excluyen a determinados grupos sociales de la participación, como, por ejemplo:

- Materiales en lectura fácil y otros recursos para la accesibilidad (ILSE, rampas, etc.).
- Actividades o tareas que faciliten la colaboración o el apoyo solidario más allá del ejercicio semanal del voluntariado.
- Voluntarios/as tutores/as durante los procesos de acogida e incorporación que acompañen el proceso de participación de las personas dentro de un grupo.

Medida 3: Hacer más ágil la acogida, simplificando las estrategias de selección y promoviendo la participación de personas voluntarias, usuarias y remuneradas.

El proceso de acogida e incorporación de personas voluntarias es una de las fases o momentos de mayor importancia para las entidades por el papel que juega de cara al logro de los objetivos marcados desde cada programa de voluntariado.

«Las campañas influyen en los motivos por los que la gente se acerca a hacer voluntariado, pero aun así no es determinante. A través de la acogida, de la primera entrevista, se orienta a la persona, se analiza su perfil y se trata de despertar inquietudes que no formaban parte de ese primer conjunto de motivaciones que la persona traía». (Responsable de Voluntariado)

Por ese motivo, la mayor parte de las entidades invierten gran parte de su tiempo en realizar entrevistas y sesiones informativas grupales o en diseñar materiales específicos y herramientas estandarizadas. Pero la falta de tiempo real para hablar con la gente, la delegación de esta tarea en solo una o dos personas o la diversidad de perfiles que llegan a nuestras entidades, hacen que el proceso de acogida e incorporación se convierta en algo o excesivamente burocratizado (en el que suelen primar los intereses de la organización) o en un proceso excesivamente abierto (en el que priman los intereses de las personas).

Si queremos que el voluntariado sea una ventana a la participación plena y a un compromiso estable, la acogida no puede incrementar la frustración o el agotamiento.

Todo lo contrario, nuestro papel es recoger, orientar, asesorar e incluso derivar a un recurso o entidad más adecuada.

«Yo creo que es importante una formación mínima, hacerlo un poco más formal. El primer día a lo mejor no coger, sentarte y venga, a matacaballo, sino que una persona se siente 5 minutos y te explique un poco más, tranquilamente, y no entre llamada y llamada (...). Ha habido situaciones en las que no sabía qué hacer. Es importante, al principio, tener alguien al lado con la que estar más tranquila». (Persona Voluntaria)

Entendida así, la acogida ha de dotarse de un sistema serio y riguroso y de unos criterios mínimos que permitan el conocimiento mutuo (entre la entidad y la persona voluntaria), que exploren realmente la situación de cada persona para adaptar la tarea al voluntario o voluntaria (y no al revés) y que faciliten una toma de decisiones consensuada sobre el tipo de compromiso o colaboración. Una entrevista exploratoria, la entrega de soportes documentales básicos (sobre la entidad, sobre las tareas a realizar y sobre los compromisos del voluntariado)

y un primer contacto con el programa y su equipo antes de cerrar la colaboración seguirán siendo estrategias fundamentales sobre las que incorporar nuevas claves.

«Por ejemplo, una persona que viene y te dice que tiene un cáncer de pecho y que no puede coger peso, no le pongas a acompañara una persona que va en silla de ruedas porque no puede.

O una persona que te dice que tiene un estado de ánimo un poco bajito, no le pongas a acompañar a otra persona que tenga el mismo estado de ánimo, porque son una bomba».

(Responsable de Voluntariado)

Claves:

1. **Explorar las posibles resistencias o barreras** que existen dentro de la entidad para incorporar o trabajar en equipo con personas voluntarias. Que exista un documento marco (Plan de Voluntariado) no es un garante a la hora de acoger y trabajar en equipo con personas voluntarias. Existen resistencias, recelos, prejuicios o, a veces, simplemente una falta de experiencia o formación. Mantener reuniones previas con las personas que van a tener más contacto con el voluntariado en las que identificar sus necesidades, su experiencia previa y sus temores, facilitará la participación plena y una cultura organizacional basada en los cuidados.
2. **Implicar a más personas de la entidad en la acogida**, ya sean otras personas voluntarias, remuneradas, el propio equipo de coordinación o la dirección de la entidad. Incluso algunas personas beneficiarias pueden participar en el proceso de acogida o incorporación. Al diversificar los perfiles que acogen, se reduce la carga de trabajo que suele recaer sobre una sola figura, los nuevos voluntarios y voluntarias tienen un conocimiento más certero de la acción a realizar, se empiezan a generar unos primeros vínculos y contribuimos a fortalecer el sentido de pertenencia a la entidad mucho antes.
3. **Que sea un proceso cálido, de acompañamiento y acogida propiamente dicho.** Se asegurará una figura de referencia que a través de su experiencia y testimonio facilite el contacto con el programa, acompañe a través de orientaciones claras, muestre interés por las primeras impresiones de la persona acogida, etc. Además:
 - Se podrá combinar la entrevista de acogida con acciones sobre el terreno, es decir, con acciones que permitan a la futura persona voluntaria tener un primer contacto con la realidad a abordar.
 - Se dejará un tiempo «para pensar» antes de firmar el acuerdo de colaboración, tras un contacto inicial con el equipo y la acción voluntaria.

Medida 4: Las medidas de conciliación con lo laboral y lo personal posibilitarán la participación de más personas en el voluntariado.

La crianza, el horario laboral o los cuidados de situaciones de dependencia, por señalar los casos más frecuentes, son situaciones determinantes a la hora de iniciar o mantener un voluntariado, especialmente si hablamos de mujeres.

«Yo lo tenía claro, pero no era el momento por distintas circunstancias. Soy madre de cuatro hijos, trabajadora. Y ya cuando me quedé liberada dije, este es mi momento». (Persona voluntaria)

Y es que compaginar la vida personal, familiar o laboral con el voluntariado no siempre es fácil, sobre todo en aquellas personas con edades cercanas a estos momentos vitales. Las dificultades o barreras se deben, en ocasiones, a motivos personales (querer dedicarse a tiempo completo a la nueva situación personal o laboral), pero en otras ocasiones tienen que ver con la dificultad de mantener el compromiso acordado inicialmente.

Desde las entidades de voluntariado debemos ser sensibles a estas situaciones, ya que nos permitirían acercarnos a nuevos perfiles de personas, fortalecer nuestro compromiso con la igualdad de géneros, enriquecer los puestos de acción voluntaria y seguir facilitando que el voluntariado sea una experiencia de participación plena para muchas personas.

Eso sí, la flexibilidad o necesaria capacidad de adaptación del proceso de captación no puede suponer un exceso de carga o una barrera para la conciliación de las personas encargadas de acompañar o coordinar al voluntariado.

«Yo tenía unos horarios larguísimos para dar flexibilidad a la acogida del voluntario, horarios muy intempestivos que yo me organizaba, nadie me lo imponía, pero, claro, si queremos la inclusión del voluntariado, pues tenemos que adaptarnos». (Responsable de Voluntariado)

Para ello, es importante informar a las personas voluntarias que el itinerario que van a iniciar no se reduce solo a la acción directa dentro del programa. Como bien sabemos, implica también horas de coordinación, de evaluación, de formación y de vida asociativa sobre las que es importante informar y sensibilizar durante la acogida,

Claves:

1. Explorar la realidad de la persona en lo referente a posibles necesidades de **conciliación**: cuidados de personas dependientes, enfermedades crónicas, posibles cambios en la situación laboral... tanto en la entrevista de acogida (de cara a poder anticipar posibles apoyos y acordar un tipo de colaboración estable y ajustada), como a lo largo del voluntariado (de cara a revisar los acuerdos iniciales y hacer los ajustes necesarios para facilitar la continuidad y la participación).
2. La acción voluntaria también implica sesiones de coordinación y de formación, por lo que las reuniones de **evaluación, talleres de formación o espacios de encuentro se tratarán de colocar dentro del horario** establecido para el voluntariado. Si no fuera posible, se puede facilitar la participación virtual o a distancia en las mismas.
3. **Facilitar recursos para la conciliación e inclusión**, tanto a nivel informativo (actividades o redes de interés, descuentos y subvenciones, etc.) como de soporte (espacios de cuidados para peques, rampas de acceso y materiales en lectura fácil durante las formaciones y encuentros, por ejemplo)

Medida 5: Identificar y poner en valor las capacidades menos visibles de nuestro voluntariado ya que enriquece su participación y se incorporan ideas y herramientas nuevas.

Ninguna persona está preparada para hacer voluntariado. Se tienen deseos, orientaciones, algo de tiempo y la confianza en que se poseen habilidades y actitudes para ayudar a otras personas. De hecho, son muchas las personas que afirman que, gracias a su paso por el voluntariado, han descubierto nuevas facetas o capacidades que nunca antes habían identificado como propias al no haber participado en situaciones similares anteriormente. El poder acercarse a determinadas realidades y relacionarse con personas diferentes en el marco de una entidad que lo hace posible y, además, le da sentido, conlleva una serie de aprendizajes personales y la visibilización de lo que podríamos llamar un «currículo oculto» personal.

«El indagar sobre las habilidades se trabaja en la entrevista de acogida. Pero el despertar de las inquietudes, a lo mejor no aparecen ese mismo día, sino que tenemos que seguir indagando en una llamada, en una reunión de equipo o en la participación en alguna actividad». (Responsable de Voluntariado)

Estas destrezas o potencialidades individuales, ocultas, no definidas previamente por la entidad y que emergen o son promovidas en el marco del programa (a la hora de trabajar en equipo, de diseñar una actividad, de realizar un apoyo...) incrementan el sentimiento de utilidad y la autonomía de cada persona voluntaria durante su acción. Este enfoque de acompañamiento y gestión del voluntariado se basa en la observación, la escucha y el diálogo.

«Cuando al principio del año nos organizamos en las asambleas, sí que tenemos un cuestionario y decimos qué nos gustaría más, qué no nos gustaría o qué estaríamos dispuestos a hacer. Y luego, cuando hay alguna actividad que se sale de lo que tú te has marcado, te lo proponen. En este caso (...), me propusieron que si quería darle clases de mecánica. Dije: sí, me lanzo». (Persona Voluntaria)

Muchas veces nos preguntamos cuál es la fórmula mágica para asegurar la motivación y la participación plena de nuestro voluntariado. Incorporar este enfoque no solo puede ayudar a reducir esta preocupación, ya que no requiere de grandes inversiones (en formación, sensibilización, etc.), también contribuye a que el voluntariado sea un espacio de desarrollo personal y grupal e incrementa el sentimiento de pertenencia a la entidad.

Claves:

1. **No dar proyectos cerrados y «dejar hacer».** Y es que, pese a la importancia que tiene el voluntariado para el desarrollo de muchos programas, en el seno de las entidades todavía se infravalora su capacidad para aportar conocimientos y desarrollar tareas más allá de lo marcado previamente. Algunas propuestas para superar esto son:

- Promover espacios de diseño conjunto entre personas voluntarias y remuneradas donde se trabajen propuestas y no solo se recojan sugerencias.
- Poner en marcha técnicas participativas y dinámicas de grupo que faciliten, a través de la interacción y el diálogo, el reconocimiento de todos los saberes y la visibilización de capacidades individuales.

«Dejar esos espacios de silencio por parte de los profesionales para que hablen los voluntarios y voluntarias y contribuir así a crear un buen clima. Lo que no puedes hacer es pedirles que vengan, que hablen y luego no tener en cuenta esa voz. Así es complicado que la participación sea real» (Responsable de Voluntariado)

2. **Conectar la formación con la práctica,** asegurando la transferencia de los aprendizajes obtenidos con las situaciones o la realidad sobre la que interviene el voluntariado de cara a poder evaluar si la formación es útil para el desarrollo de nuevas habilidades o competencias. Algunas claves son:

- a. Realizar una evaluación sobre la utilidad de la formación en las reuniones de seguimiento de la acción voluntaria.
- b. Facilitar el apoyo necesario, así como un clima grupal para la innovación, experimentación y desarrollo de los aprendizajes o habilidades personales.

3. Hacer un **seguimiento** de la persona voluntaria **tanto en su «hacer» como en su «ser».**

- Actualizar el perfil recogido en los primeros contactos de cara a detectar cambios en los intereses o apetencias de la persona voluntaria y favorecer el ajuste entre la acción que realiza y el desarrollo de sus expectativas.
- Diseñar herramientas o promover espacios que posibiliten la reflexión en torno al voluntariado como espacio de desarrollo personal.

Medida 6: Tanto en el acompañamiento de la acción voluntaria, como en la comunicación y evaluación de los programas, hay que incorporar la perspectiva de género.

Si realizamos una foto fija sobre el voluntariado, uno de los elementos más visibles es el alto porcentaje de mujeres que realizan o desean hacer voluntariado frente al número de hombres. Esta feminización del voluntariado puede estar impregnada por los estereotipos sociales atribuidos a hombres y mujeres, tanto en lo referente a los ámbitos o tipos de voluntariado que ocupa cada cual, como en lo referente al reparto de tareas y responsabilidades dentro de la entidad.

«En mi entidad se usa un lenguaje inclusivo, se usa la palabra “persona”. Y me han enseñado a saber cómo se aplica (...) el lenguaje inclusivo. Visibilizan mucho el tema de que uno de los grandes motivos de refugio/asilo son conflictos de género o LGTBI». (Persona Voluntaria)

Y es que, aunque cada vez se dan más pasos para fomentar la igualdad (por ejemplo, incorporando un lenguaje inclusivo en los mensajes, mostrando datos segregados en las memorias o intentando superar la infrarrepresentación de las mujeres en puestos de dirección), las entidades de acción voluntaria no estamos exentas de reproducir o encontrar en el día a día de los programas, modelos de relación basados en la desigualdad, la discriminación o la minusvaloración.

La igualdad no solo es un principio de la acción voluntaria. Ha de ser la base sobre la que trabajemos nuestras relaciones e intervenciones, incorporando para ello la perspectiva de género, tanto en la misión y visión de la entidad y sus programas, como en el acompañamiento del voluntariado.

Desde esta perspectiva tenemos también la responsabilidad de analizar la realidad social sobre la que interviene el voluntariado desde un enfoque de género, de cara a visibilizar la feminización de la pobreza y sensibilizar en las causas estructurales que están detrás de las múltiples violencias y discriminaciones que sufren las mujeres por el mero hecho de ser mujeres.

Claves:

1. **La incorporación de la perspectiva de género es algo más que segregar o mostrar datos cuantitativos.** Supone incorporar una mirada cualitativa al sistema de relaciones y modelo de trabajo del programa de voluntariado para romper con posibles desigualdades sociales que estemos reproduciendo (barreras a la participación, invisibilización de tareas o resultados, etc.)
2. **Aplicar un uso no sexista del lenguaje y promover una transmisión igualitaria y no estereotipada de las mujeres y hombres en las campañas de sensibilización y en los mensajes que se transmitan.** Asegurar diferentes perfiles de mujeres y de hombres, poniendo en valor la diversidad como fortaleza.
3. **Diseñar y poner en marcha espacios de aprendizaje grupal y reflexión en materia de género,** que partan de una exploración de las actitudes y conocimientos que tiene cada persona voluntaria en materia de género, de cara a trabajar posibles creencias y estereotipos sexistas, formar en igualdad y promover una «mirada de género cotidiana».

Medida 7: Mejorar nuestro compromiso con el medio ambiente, con recursos específicos y cotidianos que promuevan estilos de vida con «conciencia ambiental».

Sabemos que la sobreexplotación de los recursos y la crisis climática es un asunto urgente que nos concierne a todos y todas. Gobiernos, empresas, pero también organizaciones, entidades y personas voluntarias debemos tomar parte y responsabilizarnos de esta emergencia que amenaza cada vez más el planeta y está detrás de terribles desigualdades económicas y sociales, y que también provoca pobreza, conflictos armados, hambre, desastres naturales, tráfico de personas o desplazamientos forzosos, por señalar algunas.

Además, una buena relación con la naturaleza proporciona bienestar y salud, por lo que reducir la huella ecológica de manera significativa y orientarnos hacia formas más sostenibles de organización interna y trabajo en red debe ser un elemento clave y transversal que impregne nuestro «buen hacer» y promueva en todas las personas de la entidad comportamientos cotidianos basados en la «conciencia ambiental».

Como promotoras de valores solidarios y de justicia social, es importante poner en marcha medidas que, como organizaciones sociales, contribuyan a la sostenibilidad ambiental independientemente de nuestro ámbito de actuación.

Algunas de estas prácticas pasan por la incorporación de herramientas tecnológicas, la promoción del reciclaje, la reutilización de materiales o la puesta en marcha de acciones formativas transversales.

«Estamos intentando hacer una estrategia progresiva hacia la digitalización. Aunque implique cambiar una dinámica de trabajo o “una forma de hacer”, en verdad es muy importante porque ahorras y proteges.» (Grupo de Discusión sobre Formación)

Incorporar en la gestión y acompañamiento del voluntariado la responsabilidad medioambiental no es una tarea difícil o descontextualizada de los objetivos del proyecto de acción social. Tampoco es responsabilidad única de un departamento dentro de la entidad. Cada vez es más fácil encontrar numerosas experiencias y gestos cotidianos que pueden facilitar esta labor educativa y multiplicar el valor social de nuestra organización.

Claves:

1. Diseñar en el seno de la entidad espacios y procedimientos que fomenten la economía circular, y promuevan la reducción del consumo, la reutilización y el reciclaje. Para ello se puede promover el uso de recursos de segunda mano, el trueque, las compras colectivas, la creación de un banco de recursos materiales entre varias entidades y la compra responsable.

2. En los encuentros, programar formaciones y otras acciones de sensibilización, y valorar si los recursos utilizados (papel, plásticos, comidas, transportes, productos promocionales) son sostenibles y si son realmente necesarios para crear vínculos, compartir aprendizajes o mejorar nuestra imagen como entidad.

«Imprimir o comprar lo justo y necesario, promoviendo el uso de empresas que se muevan con certificaciones ecológicas». (Grupo de Discusión sobre Vida Asociativa)

3. Realizar una evaluación de impacto ambiental de nuestros proyectos para identificar, evaluar y compensar dichos impactos y, en su caso, ofrecer estrategias alternativas que sean sostenibles. Esta evaluación contribuirá al uso eficiente de los recursos tanto públicos como privados e incrementará nuestra credibilidad o confianza social si además lo hacemos público.

Medida 8: Comunicar y no solo informar como ejercicio de transparencia, de creación de vínculos y una oportunidad para mejorar los procesos organizacionales.

Demostrar un esfuerzo comunicativo que haga que la información llegue de una manera fácil, comprensible y transparente es una característica muy valorada para aquellas personas voluntarias o que están en proceso de búsqueda e incorporación en una entidad.

«Es que no te cuentan solo qué hace la entidad, sino que toda la entidad te da la bienvenida y te cuenta su trabajo, la relación que tienen con el voluntariado... y eso da sentido a tu voluntariado». (Persona voluntaria)

Y es que la comunicación desde la transparencia tiene un papel fundamental a la hora de involucrar o promover la participación plena de las personas voluntarias. Es un proceso basado en el acompañamiento y el diálogo permanente y no en acciones puntuales (por ejemplo, cuando queremos informar de una formación o cuando enviamos la memoria anual de la entidad) o en acciones que no tienen en cuenta los centros de interés, necesidades o capacidades de las personas a las que dirigimos nuestras comunicaciones.

«Tiene que haber mucho diálogo entre el área de voluntariado y el área de comunicación externa, ya que ambas partes tienen que construir juntas los mensajes». (Grupo de Discusión sobre Formación)

Se trata de convertir nuestros canales (folletos, grupos de correo, WhatsApp, web y redes sociales, etc.) en herramientas de comunicación y no solo de información, así como ampliar o mejorar el tipo de información sobre la que deseamos establecer un compromiso. Esto mejora los resultados esperados, mejora la imagen y el conocimiento que se tiene de nuestra entidad y hace ganar en visibilidad y credibilidad a la acción voluntaria.

Para lograr este objetivo es importante diversificar la comunicación interna y externa, realizando una labor de adaptación del mensaje y del formato a las distintas audiencias: barrio, voluntariado (tanto el activo como el que ya no participa), personas contratadas, colaboradoras, asociadas y, por supuesto, también las personas beneficiarias.

«A veces te mandan correos para decirte que hay acciones formativas o encuentros, pero nosotros tenemos un corcho con la información actualizada y en el que además el voluntariado puede compartir o aportar artículos, convocatorias, etc.». (Persona voluntaria)

Pero no solo eso, también es importante incorporar algunas claves que conviertan nuestros procesos de comunicación (tanto internos como externos) en una herramienta que fomente la participación, la colaboración y la reflexión.

Claves:

1. Contar en nuestros medios de comunicación con un **apartado integral de «transparencia»**, que sea visible y llamativo, ya que contribuirá a ofrecer una imagen de honestidad y claridad hacia el exterior. Este apartado se caracterizará por:
 - Mostrar datos económicos, así como la memoria anual de la entidad.
 - Dar información sobre los resultados y beneficios de la acción voluntaria.
 - Recoger opiniones, propuestas y una evaluación más cualitativa de nuestra actividad.

«Algo que me transmitiese transparencia, que me gustase en sí. (...) Transparencia, es decir, poder informarme sobre qué están haciendo o cómo lo hacen y el poder ver que realmente hay resultados». (Persona Voluntaria)

2. **Involucrar a las personas voluntarias** en la elaboración de material comunicativo (de difusión y sensibilización) como una estrategia al servicio de:
 - El desarrollo de nuevas habilidades en las personas voluntarias.
 - El enriquecimiento de nuestros mensajes al incorporar contenidos y códigos cercanos.
 - La mejora de nuestros procesos de participación interna.

«Ahora mismo la comunicación que hacen es el boletín que nos mandan ellos, y no se diferencia de la información general. A lo mejor, al voluntariado le interesa una información diferente, una devolución de su impacto». (Persona Voluntaria)

3. **Evaluar antes y después de comunicar**. Si entendemos la comunicación como una manera de establecer relaciones y vínculos, es importante:
 - Analizar los intereses, necesidades y aportaciones de nuestro voluntariado (a través de cuestionarios, reuniones, etc.).
 - Recoger resultados cuantitativos y cualitativos de las acciones.
 - Evaluar el acceso o grado de conocimiento de nuestras comunicaciones.
 - Adaptar nuestro mensaje (su lenguaje y contenido) a la diversidad de perfiles del público objetivo de nuestras comunicaciones.

«Hay que hacer algo con la comunicación. Entiendo que no quieren abusar, enviar demasiado, pero hay veces que a mí me llegan emails duplicados, reenviados mil veces... satura. Hay que pensar cómo relacionarse con el voluntariado». (Persona Voluntaria)

Medida 9: Cuidar la cultura organizacional de manera cotidiana, ya que la forma en la trabajamos y nos relacionamos influye en los valores del voluntariado.

La cultura organizacional forma una identidad propia reconocible hacia fuera y hacia dentro que marca una diferencia con el resto de entidades, facilitando la captación, incorporación y participación de aquellas personas que se sientan más identificadas con dicha cultura.

Una cultura organizacional saludable requiere atención, recursos y tiempo. Pero es habitual que en las entidades no se invierta demasiado tiempo en ello, ni se cuente con protocolos transversales de cuidado organizacional, de creación de espacios de encuentro y conocimiento mutuo o itinerarios continuos de formación o evaluación organizacional. O solo de manera segregada (cada rol evalúa de manera separada).

Cuidar la cultura organizacional (y por tanto la manera en la que nos relacionamos y organizamos el trabajo) es fundamental a la hora de poner en marcha procesos de acogida y acompañamiento de personas voluntarias, ya que aporta un contexto organizacional sano y favorecedor de cambios personales y/o sociales.

Si entendemos el voluntariado como un encuentro enriquecedor de la persona con una realidad o colectivo, a través de su participación en un proyecto grupal donde se pone el acento en la calidad de las relaciones, resulta fundamental que las entidades cultivemos espacios de encuentro «de igual a igual», basados en el cuidado mutuo, la corresponsabilidad, la confianza... y aquellos valores que intentamos promover en nuestros mensajes.

«Igual que les damos herramientas a los demás para gestionar emociones, para gestionar malestares, para relacionarnos con lo que sucede de otra forma. Hay muchas herramientas y las podemos tener fácilmente». (Responsable de Voluntariado)

Claves:

1. Poner en marcha mecanismos de evaluación del clima organizacional (con entrevistas, comisiones de evaluación mixtas, revisión de procedimientos, análisis del entorno de trabajo, etc.), a través de los cuales todas las personas de la entidad se puedan expresar, participar en el seguimiento de la dinámica de relaciones o sistema de tareas y formar parte del diseño de la cultura organizacional ideal.

2. Tener en cuenta las repercusiones que el clima de la organización (y determinados momentos de crisis por los que se puede pasar) tiene sobre el voluntariado (y sobre su vinculación, grado de motivación, participación...) de cara a establecer un sistema de cuidados y mecanismos de comunicación que anticipe o acompañe al voluntariado en el posible impacto derivado por cambios en el personal remunerado, en el sistema de trabajo y participación, en los objetivos de la entidad, etc.

El proyecto me gustó mucho y a partir de ahí la verdad es que todo ha ido fluyendo con altibajos porque él se fue. Delegó en una persona que también lo hizo bien, el equipo funciona bastante bien. Pero (...) cambian mucho de gente porque están en un período de reestructuración, creo. Conseguir un grupo de trabajo que ponga toda la atención en el voluntariado, cuesta mucho. (..) Momentos de mucha implicación por parte de la entidad, momentos donde parecía que no existía el voluntariado, lo que hizo que descendiera el número de voluntarios. Ahora estamos en un impasse interesante, porque hay gente que sí que está implicada. (Persona Voluntaria)

3. Resaltar la importancia de las personas para la mejora y mantenimiento de las entidades de voluntariado y para la promoción de valores como el buen trato y la defensa de la dignidad humana. Esta clave ha de estar presente en nuestras comunicaciones (campañas de sensibilización, de captación, de difusión de resultados, por ejemplo), pero también en los momentos de evaluación y reconocimiento. Para ello podemos crear grupos de trabajo mixtos o poner en marcha técnicas de recogida de opinión (que no se queden en gestos de participación simbólica) que puedan hacer una revisión de los proyectos no solo a nivel de resultados, sino también de procedimientos, recursos empleados y modelo de relaciones que promueve cada programa. También es importante:

- Visibilizar la aportación de la persona voluntaria dentro del proceso de ayuda o cambio en los canales de comunicación externa e interna.
- Asegurar la ejecución o incorporación de las propuestas de mejora consensuadas por el grupo de voluntariado.

Medida 10: Promover el buen trato en las relaciones y un sistema de cuidados más allá de las clásicas acciones formales e informales de reconocimiento.

Las tareas en el voluntariado no se realizan por personas a título individual, sino dentro de un sistema de relaciones impregnado de lenguajes, emociones, apegos y desapegos, poderes, expectativas, necesidades, etc.

Todos estos elementos no solo influyen en la satisfacción o motivación individual, o en cómo se realiza la tarea, también son determinantes del clima grupal, el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.

«Es que llega un momento en que te quemas. (...) No siento que esté ayudando mucho, y entre nosotras hemos hablado de que ahora mismo lo que nos gusta es quedar entre nosotras y vernos, porque nos estamos ayudando mucho». (Persona Voluntaria)

Si preguntamos a las personas voluntarias cuál es el mejor recuerdo que tienen del voluntariado, suelen hacer referencia a situaciones en las que se han sentido cuidados o se han realizado con cuidado las tareas. Del mismo modo, si les preguntas por su peor recuerdo, las situaciones hacen referencia a la percepción de indefensión, vulnerabilidad o abandono.

Es importante que las entidades de acción voluntaria incorporem momentos y herramientas para atender malestares cotidianos que se expresan de manera inespecífica y que, por tanto, no siempre son atendidos en los espacios de formación, evaluación, reconocimiento o incluso en las celebraciones informales.

La atención y apoyo a estos malestares no puede ser responsabilidad de una sola persona, normalmente el responsable de voluntariado. Tiene que impregnar la organización de las tareas, del espacio y las interacciones.

«En muchas ocasiones siento que tenemos que esperar a que llegue un cuestionario para hablar las cosas». (Persona Voluntaria)

Incorporar esta visión implica reforzar y cuidar los canales de participación y comunicación, de manera que la persona sienta que la entidad tiene capacidad e interés en gestionar y escuchar cómo están, sus propuestas y hacerles llegar información de interés.

Claves:

1. Promover la creación de «comisiones y espacios de cuidados», que faciliten que dentro de la entidad las personas puedan contar con momentos y espacios informales para el apoyo, el desahogo y el asesoramiento. Para ello es importante:

- Contar con un espacio físico o rincón para los cuidados.
- Realizar formaciones y reuniones para dotarse de un sistema de cuidados.
- Que reciba apoyo y credibilidad en toda la organización.

2. Promover que las tareas asignadas a la persona voluntaria se establezcan de manera conjunta con la entidad, motivando que ésta proponga y que sienta la tarea como algo propio y no como algo designado, impuesto o cerrado. Del mismo modo, es importante hacer un seguimiento y valoración de los acuerdos, los centros de interés y los aprendizajes con el apoyo de otras personas voluntarias y remuneradas a través de diferentes estrategias:

- Manteniendo un contacto más directo y habitual, así como un seguimiento cercano de su acción.
- Facilitando espacios y tareas que vinculen a cada persona voluntaria con la sede y con la dinámica cotidiana de la entidad, promoviendo interacciones entre los diferentes puestos o perfiles.

3. Promover que lideren la «vida asociativa» de la entidad, dejando un espacio abierto en los programas de voluntariado para las relaciones y la creación colectiva, por ejemplo, a través de:

- Comisiones de trabajo (presenciales y/o virtuales).
- Espacios formativos en planificación, creación de ideas, trabajo comunitario, etc.
- Espacios para el apoyo mutuo y la satisfacción de necesidades cotidianas para las personas voluntarias y remuneradas (trueque o intercambio, economía colaborativa, consumo ecológico, becas y ayudas para necesidades personales, etc.).
- Espacios para promover actividades saludables de ocio y encuentro: paseos o senderismo urbano, actividades culturales, etc.

Medida 11: Formar para el cambio y no solo para la tarea, promoviendo la reflexión en las causas estructurales y en el desarrollo de hábitos solidarios cotidianos.

El poder acercarse a determinadas realidades a través del voluntariado, así como tomar contacto con personas en situación de pobreza, vulnerabilidad o dependencia con el apoyo de una entidad, contribuye a la toma de conciencia, a la sensibilización y a la incorporación de comportamientos solidarios mucho más que cualquier campaña de sensibilización.

«Desde las entidades tenemos la labor de sensibilizar sobre las diferentes realidades sociales». (Grupo de Discusión sobre Salida)

La formación para las entidades es una estrategia para la consolidación de esos cambios y aprendizajes, para reflexionar sobre la práctica individual, para confrontar nuestras propias actitudes y prejuicios, para conocer los beneficios de la participación colectiva... Es por estos motivos, y no solo por su valor procedimental o instrumental, por lo que la formación es un elemento esencial para la acción voluntaria.

Acertar con la formación no siempre es fácil. Podemos tener identificadas las necesidades, experiencia e intereses desde el principio, pero no acabar de acertar con el horario o la metodología de aprendizaje. En otras ocasiones, no contamos con recursos suficientes (humanos o económicos) para la impartir formaciones.

La formación del voluntariado no puede reducirse a cursos o talleres (presenciales o virtuales). Si queremos que la propia acción o participación en el programa se convierta en una práctica educativa transformadora de la persona, es importante incorporar otro tipo de estrategias didácticas.

«Existen voluntarios que no incorporan la visión terapéutica: dan consejos a usuarios que son contraproducentes con lo que se está trabajando con ellos. Los voluntarios son agentes que influyen en el proceso terapéutico también. Se solucionaría con un mayor contacto con las personas voluntarias, para que conozcan más la parte terapéutica». (Responsable de Voluntariado)

Son muchas las guías y manuales que han abierto esta reflexión y ofrecido prácticas alternativas y complementarias a los cursos y talleres, en un intento de superar barreras frecuentes (escasa asistencia y compromiso, no contar con recursos suficientes, no acertar con el horario, etc.). Recogemos algunas claves que facilitan esta «praxis reflexiva».

Claves:

1. **Ofrecer espacios educativos que profundicen en el análisis de la realidad social y promuevan la implicación y la movilización comunitaria.** Para ello se promoverá el conocimiento de otras prácticas solidarias, se facilitarán herramientas para el trabajo en equipo y el manejo asambleario de reuniones, se promoverá la utilización de técnicas para la participación y la evaluación de grupos, sin perder de vista la formación específica por ámbitos de intervención y un seguimiento grupal de la propia práctica voluntaria.

«Por ejemplo, ver si esa acción voluntaria ha servido tanto a la persona usuaria como a la persona voluntaria preguntando a cada una: “¿te ha servido?”, “¿esto tiene sentido para ti?”, incorporando la mirada cualitativa». (Responsable de Voluntariado)

2. **Promover espacios de encuentro y formativos «mixtos» entre personas voluntarias, remuneradas y destinatarias,** que permitan compartir saberes, experiencias, reflexiones y consensuar cómo la acción voluntaria puede mejorar las condiciones de vida y el bienestar de las personas. Para ello podemos:
 - Favorecer que las personas destinatarias de la acción compartan su testimonio, historia de vida y centros de interés en el marco de la relación con el voluntariado o en las formaciones.
 - Incluir o invitar a antiguas personas voluntarias a espacios de formación y reconocimiento de la labor voluntaria.
 - Destinar espacios y tiempos de construcción conjunta, de manera que se pueda implementar en los proyectos estas innovaciones colectivas.
 - Ofrecer formaciones con metodologías que promuevan el diálogo y la cooperación.
3. **Buscar la cooperación entre entidades y la colaboración de profesionales de recursos comunitarios** (públicos o privados) con el objetivo de crear espacios o programas formativos que faciliten el trabajo en red, el intercambio de recursos, la reflexión sobre realidades que son compartidas y el conocimiento de diferentes prácticas voluntarias. Algunas estrategias son:
 - Realizar formaciones conjuntas.
 - Compartir contactos de profesionales y docentes.
 - Compartir los programas de formación de cada entidad.
 - Crear un banco de recursos para la formación entre entidades.

Medida 12: Si queremos que exista participación es importante ser flexibles en nuestros procesos organizacionales y dar momentos de autonomía al voluntariado.

Cuando preguntamos por «el voluntariado ideal», la mayoría de responsables hacen alusión a personas voluntarias proactivas, con autonomía y con un alto nivel de compromiso e implicación que les mueve incluso a participar en acciones que van más allá de su tarea, vinculándose con otras líneas de trabajo de la entidad. Este perfil «se hace» y para que sea posible se tienen que poner en marcha habilidades y también hay que desearlo, tanto por parte de las personas voluntarias como de las entidades.

Y es que la participación, para que sea plena, requiere de una serie de condiciones y habilidades (autonomía, capacidad para tomar decisiones de manera consensuada, confianza a la hora de proponer cambios o iniciativas, escucha y respeto por la diversidad, trabajo en equipo, etc.) que es necesario cuidar y promover.

Se trata de entender la colaboración de las personas voluntarias con la entidad como un proceso en el que, si queremos que sean parte activa de manera comprometida y estable, tienen que tener oportunidades para decidir, aportar, influir, equivocarse y superar conflictos, apoyar y sentirse apoyados y, por supuesto, celebrar.

«Tienes que hacer un cambio de paradigma en todo el equipo interno (...) pero hay detrás una entidad que tiene que montar todo un tinglado para que eso (la autonomía) ocurra. Nosotros queremos ser facilitadores, no directores de orquesta». (Responsable de Voluntariado)

Este aprendizaje para la participación, la colaboración y la vida en comunidad forma parte del currículo de voluntariado entendido éste no solo como una mera acción de ayuda a otras personas, sino como una experiencia de acción colectiva. Promover, además, este modelo de compromiso, de «ser, estar y sentirse parte» del voluntariado facilita nuestra tarea de acompañamiento al incorporar claves transversales a todo el ciclo.

Claves:

1. **Poner en marcha procedimientos y herramientas que faciliten la autogestión** y la participación plena del voluntariado en su propia acción grupal como, por ejemplo:
 - Formación específica en trabajo grupal participativo, manejo de reuniones, planificación y seguimiento de proyectos, resolución y mediación de conflictos, etc.
 - Facilitando recursos u oportunidades concretas: «cajas chicas» o presupuestos participativos, comisiones de trabajo, etc.
 - Facilitando el liderazgo de las personas voluntarias en la «vida asociativa».
 - Promoviendo la realización de asambleas.
2. **Facilitar el encuentro y la comunicación entre personas voluntarias** para favorecer la creación de vínculos, la generación de símbolos y códigos compartidos, una historia compartida y una identidad común, a través de:
 - El apoyo organizacional a la persona responsable en sus tareas de dinamización (creación de comisiones de acompañamiento y cuidados al voluntariado).
 - La realización de actividades con voluntariado de otras entidades de manera puntual o temporal.
3. **Visibilizar las aportaciones que cada profesional (remunerado o voluntario) aporta a los resultados logrados**, en igualdad de condiciones. Todas las personas que giran en torno a la situación a cambiar aportan una tarea que es complementaria al resto y, sin la cual, no se lograrían los mismos resultados. Para ello:
 - Se crearán comisiones mixtas de evaluación y diseño de acciones de intervención.
 - Se asegurará la visibilización del impacto de la acción voluntaria en los canales de comunicación interna y externa.
 - Se reforzará la autoestima y las relaciones del voluntariado ante situaciones de conflicto, cambio organizacional, etc., que suelen provocar queme y frustración.

«Una cosa que te hace quedarte es sentir que, si tú te vas, la otra persona se queda sin algo». (Persona voluntaria)

Medida 13: La salida no es un adiós, es un momento de cambio en el modelo de compromiso y en la relación de la persona con la entidad, así como una oportunidad para la reflexión, el aprendizaje, el desarrollo...

A diferencia del proceso de acogida, la salida de personas voluntarias es el momento que se percibe como el que tiene menor peso o importancia en la gestión o acompañamiento del voluntariado.

«Es el final de la acción voluntaria y a nosotros solo nos preocupa el principio». (Grupo de Discusión sobre Salida)

Pero si tenemos en cuenta el esfuerzo que supone para las entidades la incorporación, formación y organización del voluntariado, la salida pasa a ser un aspecto esencial, ya que en muchas ocasiones significa la pérdida de un capital humano fundamental por sus conocimientos, experiencia, habilidades, valores...

Entendida así, la salida representa un proceso de ruptura y de duelo que hay que cuidar y al que hay que prestar atención independientemente de que sea provocado por una situación de conflicto o desmotivación, por las dificultades para la conciliación o por un cambio en el momento vital de la persona voluntaria.

«Es bueno preguntar cuál es el verdadero motivo, porque muchas veces no están a gusto o no han encontrado lo que buscaban y, por miedo a decirlo, porque no querían quedar mal o porque no hemos sabido verlo, abandonan la acción. Decir los motivos puede salvar la situación». (Responsable de Voluntariado)

Por tanto, ya sea porque en ocasiones priorizamos la tarea a la persona o porque no hemos estado suficientemente atentos a algunas señales que nos ha pedido mandar durante el desarrollo de la actividad (ausencias, disgustos, quemazones, etc.), la salida es algo de lo que también tenemos que responsabilizarnos con tiempo y con cuidados.

Si queremos que el voluntariado sea una experiencia de acción colectiva solidaria, que fortalezca las habilidades y conciencia de las personas para su participación social y ciudadana, la salida ha de ser un momento basado en el reconocimiento y la visibilización de los aprendizajes y resultados, así como una oportunidad para la evaluación y mejora de nuestros procesos internos.

Averiguar e intentar reparar las causas de la salida será, por tanto, esencial de cara a realizar un buen cierre con la persona (y con ello no dañar el vínculo ni la imagen de la entidad), para rectificar o mejorar internamente para que no se reproduzcan las causas que motivaron la salida y, especialmente, para volver a poner en valor los cambios sociales y aprendizajes personales de su labor.

Claves:

- 1. Sistematizar el proceso de salida, dotándolo de herramientas para la evaluación y el reconocimiento.** Para ello podemos contar con algunas sencillas herramientas que se tienen que poner a disposición de ese contacto posterior con la persona que ha sido voluntaria: cuestionario de evaluación, entrevista de cierre, carta de reconocimiento y, por supuesto, un nuevo acuerdo sobre la gestión de sus datos personales (de cara a proceder a su baja o mantenerle como futuro colaborador/a).
- 2. Evaluar y acompañar la salida dentro del proyecto en el que la persona ejercía su voluntariado.** La marcha de una persona voluntaria también puede suponer un proceso de ruptura emocional en el equipo y en la relación con las personas beneficiarias. Por ese motivo, es importante contemplar algún momento de encuentro con las personas (voluntarias, remuneradas, beneficiarias) para dar oportunidad para el desahogo y la evaluación.
- 3. La salida no tiene por qué ser un adiós.** En ocasiones, que las personas se quieran desvincular del voluntariado no significa que no quieran seguir manteniendo el contacto (a través de boletines, memorias y otras comunicaciones) o incluso colaborando desde otro lado (ya sea como socio/a, portavoz, captando a otras personas voluntarias, colaborando en acciones puntuales de sensibilización, diseñando una nueva tarea o actividad, etc.). Además, anticipar la salida desde la fase de acogida, informando de la importancia de cuidar los relevos y los vínculos creados y creando espacios de seguimiento con la persona, nos permitirá asesorar, orientar y apoyar los cambios en los momentos o motivaciones de las personas de la mejor manera.

«Si de vez en cuando piensas en esa gente que se ha marchado y le mandas algo, no tiene por qué ser un boletín, puede ser algo específico que les haga decir “mira, me apetece volver». (Responsable de Voluntariado)

REFLEXIÓN FINAL

Como decíamos en la introducción de este informe, la gestión del ciclo de acción voluntaria requiere de una constante actualización de cara a tener en cuenta los cambios o tendencias del contexto socioeconómico y político, así como el momento en el que se encuentra la entidad y su proyección.

Estudios como el que hemos realizado contribuyen, por tanto, a una demanda recurrente: cómo las entidades de acción voluntaria (EAV) podemos innovar y ser más imaginativas a la hora de gestionar un grupo de voluntariado que cada vez es menos homogéneo en capacidades, en intereses y en compromiso participativo, dentro de una estructura que aumenta año a año sus procesos organizativos.

Pero no parte de cero. Son ya muchas las guías y/o manuales de gestión de voluntariado elaborados por diferentes instituciones y organizaciones que ofrecen, de manera didáctica, buenas prácticas y estrategias para esta labor. A día de día, incluso podemos decir que la mayor parte de las EAV cuentan con documentos propios o Planes de Voluntariado que adaptan a su realidad los procedimientos, herramientas y valores a promover a la hora de acompañar a personas voluntarias.

Por este motivo, en este informe las medidas y claves que se han recogido tienen en cuenta:

- **Aquellas prácticas que ya se están realizando** por parte de algunas EAV, pero que merece la pena visibilizar por el valor que tienen para promover un itinerario transformador.
- **Recomendaciones recurrentes y acentos educativos transversales** para promover un voluntariado orientado a la toma de conciencia y a la praxis reflexiva, y no a los objetivos o resultados de la entidad.
- **Novedosas claves** que buscan introducir en el ciclo de gestión de voluntariado temas o acentos de actualidad y ante los cuales el voluntariado y las EAV no pueden ser ajenos por el papel social que juegan.

Esta necesidad de combinar claves novedosas con acciones que, para los y las lectoras de este informe, pueden resultar tradicionales o recurrentes se enmarca dentro de un contexto, el de la participación social y las entidades de acción voluntaria que a día de hoy sigue encontrándose con las siguientes tensiones:

- **Un modelo de participación social o ciudadano de carácter consultivo, por incentivos (participo si logro algo a cambio de manera tangible e inmediata) o instrumental** ya que se apoya en programas donde los profesionales remunerados definen los objetivos, las actividades y los resultados esperados.
- **Una manera de entender la dinámica grupal como algo compacto, homogéneo y lineal**, no dedicando casi tiempo a trabajar la “vida del grupo”, el compañerismo, el aprendizaje de habilidades para la participación, el manejo de reuniones, las habilidades para el trabajo en equipo y la toma de decisiones, el análisis y formulación de propuestas de mejora, el liderazgo compartido, etc.
- Un modelo de gestión de voluntariado, donde:
 - **Se tiende a primar las fases de acogida y desarrollo de la actividad**, dejando en un segundo plano (por falta de tiempo o recursos, principalmente) espacios para promover la vida asociativa, el sentimiento de pertenencia, el apoyo mutuo básico,

la reflexión transformadora el aprendizaje de habilidades para la participación social más allá de la entidad, por señalar algunas cuestiones.

- **No se termina de confiar en las capacidades de las personas voluntarias** para realizar trabajos o tareas más allá de aquellas marcadas por el proyecto en el que participan. Aunque las entidades reconocemos que la persona voluntaria es un elemento valioso o fundamental para el logro de la misión y visión, no se terminan de poner en marcha procedimientos y espacios que promuevan una visión de la persona voluntaria como “persona experta” y, por tanto, capaz de mejorar el modelo de organización, intervención y participación de la entidad.
- **Sigue primando un modelo de motivación del voluntariado centrado en los incentivos** y comunicaciones puntuales y globales de los resultados de su acción. La consecuencia principal es que la persona voluntaria se vincula o identifica más con la tarea que realiza que con la organización, los equipos y sus programas. Si queremos generar procesos sostenibles y tener tiempo para poder realizar acompañamientos de calidad, es importante generar vínculos significativos con la entidad y no solo con las personas usuarias.
- **Seguimos encontrando que las personas responsables de voluntariado tienen que abordar solas su trabajo de acompañamiento.** La experiencia en el análisis y estudio de la situación del voluntariado y las entidades de acción durante estos años indica que se siguen dando situaciones en los que las personas responsables de voluntariado no se sienten respaldados por su entidad o no ven posible aplicar innovaciones o mejoras a su tarea debido a la sobrecarga de trabajo o la ausencia de un respaldo por parte de la organización a la hora de generar equipos, promover un modelo de participación más autónomo y menos consultivo o, simplemente, recibir formación específica para su tarea como responsables.
- **No se termina de nombrar o abordar** (a través de formaciones, espacios de reflexión, planes estratégicos, etc.) **el “techo de cristal”** que tanto las personas responsables como las voluntarias encuentran dentro de la entidad en materia de participación autónoma o cooperativa. Por un lado, se anima a la participación y la involucración dentro de la entidad, por otro, se limita o no facilita esa participación a diferentes niveles de la organización. Este aspecto, junto al punto anterior, son dos de los principales determinantes o causas del desgaste o “queme” de las personas responsables dentro de la entidad.
- **No se suele tener en cuenta la influencia de la alta rotación de personal dentro de las entidades o los conflictos laborales entre personas remuneradas tiene en el voluntariado.** Esta situación no siempre permite el establecimiento de vínculos significativos, la resolución de conflictos, la puesta en marcha de medidas de reparación, la posibilidad de poner en marcha o dar continuidad a las iniciativas que se plantean o supone una revisión y adecuación constante del programa a las nuevas personas que se incorporan. Del mismo modo, siguen sin incrementarse los espacios **compartidos entre personas remuneradas y personas voluntarias más allá del propio proyecto.**
- **Esta alta rotación o renovación de las personas encargadas de la gestión y acompañamiento del voluntariado puede estar influyendo en la dificultad para avanzar o innovar en las claves y estrategias del ciclo de gestión de voluntariado.** De esta manera, los cursos, estudios e informes propositivos que pretenden aportar mejoras a la acción voluntaria tienen un impacto desigual en función del tiempo de permanencia de la persona en el puesto, su experiencia anterior y la posibilidad que ofrece la entidad de incorporar cambios. El discurso no termina de proponer aportes nuevos, por lo que parece que las prácticas siguen siendo en esencia parecidas a períodos anteriores.

- Encontramos numerosos mensajes dentro del Tercer Sector que apelan al trabajo en red y al trabajo comunitario, pero **en la práctica aparecen numerosas barreras tanto internas como externas a la intercooperación**: modelo de colaboración basado en la competitividad, modelo de atención asistencial, no se facilita tiempo o recursos para iniciar o incorporarse en procesos comunitarios, estilos y políticas sociales cambiantes, etc.
- **La visión de las personas beneficiarias como receptoras pasivas de ayuda sigue teniendo una fuerte presencia**. Aunque encontramos experiencias organizacionales en las que se promueve que las personas usuarias realicen voluntariado, es poco habitual o no tienen en cuenta otras posibilidades de participación dentro y fuera de la entidad que promuevan que cualquier persona puede ser agente activo de cambio.
- **El impacto transformador de las formaciones y las experiencias se ve limitado por la urgencia o el enfoque práctico dentro de la necesidad primordial de enseñar a la persona voluntaria a hacer su tarea**. Para lograr generar espacios formativos realmente transformadores, debemos encontrar la manera de conjugar el enfoque práctico con el reflexivo. Para ello, quizá una de las principales claves sea no destinar todas las horas de voluntariado a la realización de la tarea y entender que también generamos cambios en el modelo de sociedad a través de las formaciones y reflexiones.

BIBLIOGRAFÍA

ARANGUREN GONZALO, L. Buenas prácticas y voluntariado. Guía para las entidades de acción voluntaria. Madrid: Dirección General de Voluntariado y Promoción Social. Consejería de Familia y Asuntos Sociales, 2009.

CEMBRANOS F.MEDINA, J.A. Grupos Inteligentes. Teoría y Práctica del Trabajo en Equipo, Editorial Popular 2003

FEDERACIÓN DE VOLUNTARIADO DE LA COMUNIDAD DE MADRID (FEVOCAM). Carta del Voluntariado. Madrid: FEVOCAM, 2010.

FUNDACIÓN LUIS VIVES. Claves para la gestión del voluntariado en las entidades no lucrativas, cuadernos de gestión. Madrid: Fundación Luis Vives, 2009.

Médicos del Mundo (2002). Manual de Gestión del Voluntariado.

Observatorio del Tercer Sector. Manual de Gestión del Voluntariado. Observatorio del Tercer Sector. Pau Vidal, Nuria Valls, Ana Villa. (2009). Obra Social Fundación La Caixa

PIÑÓN, J. Sobre el porqué de la feminización del tercer sector. Lo que el género desvela. Revista Española del Tercer Sector, 2011, núm. 16, p. 17-46.

Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM). Relación entre las entidades de acción voluntaria (EAV) y las empresas. Madrid: Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM), 2012.

Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM). Relación entre las entidades de acción voluntaria (EAV) y los medios de comunicación. Madrid: Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM), 2014.

Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM). Relación entre las entidades de acción voluntaria (EAV) y las Administraciones Públicas. Madrid: Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM), 2015.

PVE Hechos y cifras del Voluntariado en España. Plataforma del Voluntariado de España.2014
PVE La población española y su implicación en las ONG. Plataforma del Voluntariado de España.2014

Plataforma del Voluntariado de España (PVE). Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE), 2011

Plataforma de Voluntariado de España (PVE). Colección A fuego lento:

- “Itinerarios educativos del voluntariado”, Luis Aranguren
- “El acompañamiento en la acción. Figura del animador”, Jully Rodríguez
- “Motivación de la persona voluntaria”, Miguel Díaz
- “El referente grupal del voluntariado”, Txaro Alonso
- “Los retos de una acción voluntaria integral”, Alejandro Romero



- “Coordinación y redes de organizaciones de solidaridad”, Enrique Arnanz
- “Presencia pública del voluntariado”, Sebastián Mora
- “Sociedad de la información y voluntariado”, Carmen Laviña
- “Metodologías de análisis de la realidad global y local”, Fernando de La Riva

VV.AA. Tejiendo disidencias: una aproximación a las transformaciones de género en el campo de voluntariado. *Arxius de sociología*, 2007, núm. 17, p. 75-90.