



Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Gerencia
Especialidad en Desarrollo Organizacional

Proyecto para la Administración del Programa de Voluntariado de la Asociación Damas Salesianas.

Pacheco Lairer, Elízabeth

Tutor:
Prof. William Medina

Agosto de 2006

AGRADECIMIENTOS

A Dios por siempre

Al Profesor William Medina quien me orientó en todo momento

A Addy por compartir conmigo las cargas, su casa y por su amistad

Al Padre Miguel, Patricia, Cristina, Alicia, Helenia y todo el equipo ADS
por su constante alegría, dedicación y colaboración

A mi equipo de trabajo del MIJ por el apoyo durante la elaboración de
este proyecto, y siempre

A Poita por atenderme cuando lo necesité

A Dios, por darme las fuerzas diarias
para seguir adelante,
A mi mami, la mejor, por su amor infinito,
A Roberto por estar siempre a mi lado
y hacerme sonreír

INDICE

Contenido	Pág.
Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo I: El Problema	
1. Marco de Referencia.....	3
2. Definición del Problema.....	5
3. Objetivo General.....	6
4. Importancia del Estudio.....	7
Capítulo II: Revisión Bibliográfica	
Definiciones de Voluntariado.....	8
Elementos Esenciales del Voluntariado.....	12
Evolución Histórica del Voluntariado.....	14
Diferentes Enfoques y Concepciones del Voluntariado.....	16
Beneficios del Voluntariado.....	19
Capítulo III: Modelo Teórico para Gerenciar el programa de Voluntariado	
Programa de Voluntariado.....	21
Modelo Teórico para Gerenciar del Programa de Voluntariado.....	22
Módulo I: Planificación.....	22
Módulo II: Organización y Dirección.....	25
Módulo III: Control.....	51
Capítulo IV: Elaboración de la Propuesta	
1. Tipo de Estudio.....	67
2. Metodología Establecida para la Elaboración de la Propuesta.....	67
3. Resultados.....	73
Capítulo V: Evaluación de Factibilidad	
1. Metodología para la Factibilidad de la Propuesta.....	75
2. Resultados.....	76
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	79
Bibliografía	80
Anexos	82

Resumen

La Asociación Damas Salesianas (ADS), es una Asociación Civil sin fines de lucro, constituida en Venezuela desde hace 37 años, por mujeres católicas laicas, salesianas, voluntarias, dedicada a prestar servicios de atención primaria en salud, educación, capacitación para el trabajo y a evangelizar personas con escasos recursos económicos.

En un deseo por mejorar la prestación de dichos servicios el Directorio Nacional de la ADS solicitó la ayuda a dos alumnas del postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello. Para ello se inició un proyecto conformado por dos fases (diagnóstico e intervención), cuyo punto de partida fue un diagnóstico estratégico que dio como resultado una matriz DOFA que fue analizada durante diversos talleres donde participaron los líderes de la Asociación.

Durante estos talleres se pudo analizar la situación real de la organización en cuanto a sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de seleccionar un objetivo de cambio para atender la debilidad prioritaria. Como resultado de este análisis se escogió la debilidad de "Insuficiente habilidad para atraer y retener voluntarias", que representa uno de los aspectos más estratégicos para la Asociación.

La atención de la debilidad seleccionada se realizó a través de la segunda fase del proyecto (intervención), a partir de la escogencia de la debilidad a tratar se elaboró una propuesta que contemplaba el diseño y construcción de un "Manual para la Administración del Programa de Voluntariado de la ADS" y un documento contentivo de las recomendaciones para la implementación de dicho Manual.

Para la elaboración del Manual se realizó una investigación con apoyo en fuentes documentales y vivas con las que se logró obtener la descripción del proceso y elementos importantes para atraer y retener las voluntarias de la ADS. Posteriormente se hicieron una serie de recomendaciones para llevar a cabo la implementación exitosa de este Manual en la Asociación.

Este Manual fue entregado al Directorio Nacional de la ADS mediante una presentación explicativa sobre la metodología utilizada y las recomendaciones para la implementación del Manual.

Los resultados esperados de este proyecto son primordialmente una mejora sustancial en la captación y retención del voluntariado de la ADS, por medio de la ejecución del Programa de Voluntariado.

Introducción

En Venezuela existen numerosas ONG's que luchan por mantenerse llevando a cabo la labor social para la cual han nacido y crecido. Una de estas organizaciones es la Asociación Damas Salesianas (ADS), Asociación Civil sin fines de lucro, constituida en Venezuela desde hace 37 años, por mujeres católicas laicas, salesianas, voluntarias, dedicada a prestar servicios de atención primaria en salud, educación, capacitación para el trabajo y a evangelizar personas con escasos recursos económicos. La ADS cuenta con 130 centros alrededor del mundo donde presta sus servicios, de los cuales 36 están ubicados en Venezuela.

En su afán por superar las dificultades y sobrevivir a los cambios provenientes del medio ambiente, esta organización solicitó la colaboración de estudiantes del postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, para realizar un diagnóstico con el cual se pudiesen identificar los posibles problemas y darle solución a los mismos.

Es por ello que con el propósito de contribuir con la optimización de esta organización y derivado del interés demostrado por sus líderes en el mejoramiento de la misma, se realizó un diagnóstico estratégico de la ADS, que contempló el análisis DOFA, (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) así como también, se determinaron las brechas existentes entre la misión, visión, metas y objetivos actuales con la situación deseada con respecto a los mismos.

Partiendo de ese diagnóstico se seleccionó una debilidad como objetivo de cambio: *la insuficiente habilidad para atraer y mantener voluntarias*. Esta dificultad afectaba negativamente la permanencia de la ADS en el largo plazo y con esto, su obra o labor social.

Para dar respuestas a esta problemática se planteó el siguiente objetivo:

- A partir del diagnóstico estratégico realizado en la Asociación Damas Salesianas, elaborar un proyecto factible para la administración de un Programa de voluntariado basado en las mejores prácticas.

Como resultado del objetivo cumplido, se obtuvo un Manual para la Administración del Programa de Voluntariado de la ADS y un documento contentivo de las recomendaciones para su implementación, el cual contribuirá con la mejora sustancial de la gestión de recursos humanos de la organización.

CAPÍTULO I

El Problema

1. Marco de Referencia

“El voluntariado tiene diversos significados y toma distintas formas según las diferentes culturas. En términos generales, el voluntariado es una forma de participación cívica, por medio de la cual los individuos se comprometen a realizar tareas productivas que benefician a otros y que además pueden beneficiar a los mismos voluntarios, con una mínima compensación financiera o sin ella”¹.

De acuerdo con la Declaración Mundial del Voluntariado realizada por IAVE en la 16ª Conferencia Mundial de Voluntarios, celebrada en Ámsterdam, Holanda en el mes de enero de 2001, el voluntariado es el pilar fundamental de la sociedad civil. Transforma en acción práctica y efectiva a la declaración de las Naciones Unidas que dice: “nosotros, la gente, tenemos el poder para cambiar el mundo”.

Tomando en cuenta esta declaración de las Naciones Unidas y la de los derechos humanos básicos, los principios del voluntariado y las responsabilidades de los voluntarios y las organizaciones en las que están involucrados, se solicitó a todos los voluntarios que proclamen su creencia en la acción voluntaria como una fuerza creativa y mediadora que:

- Construya comunidades sanas y sustentables que respeten la dignidad de toda la gente;
- Permita a las personas ejercer sus derechos como seres humanos y, así, ellos podrán mejorar sus vidas;
- Ayude a solucionar problemas de tipo social, cultural, económico y ambiental, y;
- Construya una sociedad más caritativa y justa a través de la cooperación mundial.

Los líderes de todos los sectores deben unirse para crear centros voluntarios locales y nacionales fuertes, visibles, y efectivos para que sean ellos las organizaciones líderes del voluntariado; además de ello:

- El gobierno debe asegurar los derechos de toda la gente a ejercer el voluntariado; y remover cualquier barrera legal que impida la participación, comprometer a los voluntarios en su trabajo, y proveer recursos para ONG's para promover y apoyar la movilización efectiva y la gerencia de los voluntarios;

¹ Instituto de Servicio Global. Centro para el Desarrollo Social. *Voluntariado juvenil y servicio cívico en América Latina y el Caribe: Una posible estrategia del desarrollo económico y social*. Universidad de Washington en St. Louis. Pág. 16.

- Las empresas deben fomentar y facilitar el compromiso de sus trabajadores en la comunidad como voluntarios y para que comprometan los recursos humanos y financieros para desarrollar la infraestructura necesaria para apoyar al voluntariado;
- Los medios de comunicación deben reseñar las historias de los voluntarios y ofrecer información que estimule y ayude a las personas a convertirse en voluntarios;
- La educación debe alentar y ayudar a las personas de todas las edades a que se conviertan en voluntarios, creando oportunidades para que ellos reflexionen sobre y aprendan de su servicio;
- La religión debe afirmar al voluntariado como una respuesta apropiada a la llamada espiritual a servir de todas la personas;
- Las ONG's deben crear ambientes organizacionales que sean agradables para los voluntarios y para comprometer los recursos humanos y financieros que son requeridos para incluir efectivamente a los voluntarios;

Esta declaración apoya el derecho de toda mujer, hombre y niño a asociarse libremente y a hacer voluntariado sin importar su origen étnico y cultural, religión, edad, sexo, y su condición social o económica. Toda la gente en el mundo debe tener el derecho a ofrecer libremente su tiempo, talento, y energía a otros y a sus comunidades a través de la acción colectiva e individual, sin expectativa o recompensa financiera².

Esta declaración expresa claramente el *deber ser* del voluntariado a nivel mundial, sin embargo, no todos los países brindan las condiciones necesarias para que el voluntariado se desarrolle con total efectividad. Tal es el caso de Venezuela donde la situación económica y social actual limita un poco la participación de sus ciudadanos en la actividad del voluntariado.

El corto poder adquisitivo y los altos costos de los productos, obligan a que no solo los hombres sino también cada vez más mujeres se incorporen a la población económicamente activa, lo que imposibilita la cooperación de estas mujeres en trabajos voluntarios.

Así mismo encontramos un deterioro de la sociedad venezolana que afecta directamente el interés que pudiera existir por realizar este tipo de actividades. Las nuevas generaciones echan a un lado la preocupación por los menos favorecidos y la atención de las necesidades de los mismos. Pareciera no ser importante el bienestar de todo ser humano sino el propio.

² <http://www.iniciativasocial.net/declaracion2001.htm>

Es por ello que se hace necesario el desarrollo de estudios e investigaciones que contribuyan sustancialmente a mitigar los efectos negativos de estos aspectos sobre el voluntariado.

Frente a esta problemática la respuesta está en examinar los modelos de programas sobre voluntariado para determinar cuáles ofrecen el mayor potencial para incrementar la participación y expandir las oportunidades y sus incentivos³.

2. Definición del Problema

En Venezuela existen numerosas ONG's que luchan contra esta problemática, por mantenerse llevando a cabo la labor social para la cual han nacido y crecido. Una de estas organizaciones es la Asociación Damas Salesianas (ADS), Asociación Civil sin fines de lucro, constituida en Venezuela desde hace 37 años, por mujeres católicas laicas, salesianas, voluntarias, dedicada a prestar servicios de atención primaria en salud, educación, capacitación para el trabajo y a evangelizar personas con escasos recursos económicos. La ADS cuenta con 130 centros alrededor del mundo donde presta sus servicios, de los cuales 36 están ubicados en Venezuela.

En su afán por superar las dificultades y sobrevivir a los cambios provenientes del medio ambiente, esta organización solicitó la colaboración de estudiantes del postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, para realizar un diagnóstico con el cual se pudiesen identificar los posibles problemas y darle solución a los mismos.

Es por ello que con el propósito de contribuir con la optimización de esta organización y derivado del interés demostrado por sus líderes en el mejoramiento de la misma, se realizó un diagnóstico estratégico de la Asociación Damas Salesianas, que contempló el análisis DOFA, (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) así como también, se determinaron las brechas existentes entre la misión, visión, metas y objetivos actuales con la situación deseada con respecto a los mismos.

Utilizando una metodología de análisis de problemas se evaluó cada una de las debilidades identificadas en la matriz DOFA, con el objeto de jerarquizarlas con respecto a su impacto en los resultados de la organización. Como resultado de esta actividad, el Directorio Nacional de la ADS le otorgó mayor peso (por su importancia), al manejo del

³ OP CIT. <http://www.iniciativasocial.net/declaracion2001.htm>

Voluntariado, más específicamente a la dificultad para atraer y retener voluntarias en la organización.

Esta dificultad es de gran preocupación para los líderes de la Asociación debido a que uno de los pilares de la labor a la que se dedica la ADS son sus recursos humanos, los cuales son considerados como “el primer y más urgente artículo del código damasalesiano”⁴.

En tal sentido, la dificultad para atraer y mantener el personal voluntario dentro de la Asociación afecta negativamente la permanencia de la ADS en el largo plazo y con esto, su obra o labor social.

Vale la pena entonces la formulación y respuesta a interrogantes como: ¿Cómo optimizar el proceso de reclutamiento y mantenimiento del personal voluntario en la ADS?, ¿qué acciones o medidas se deben tomar para el aprovechamiento de las oportunidades de la organización en cuanto al personal voluntario?, ¿cuáles pueden ser las características de la propuesta de un programa de voluntariado efectivo?, ¿cuál sería el grado de compromiso de los líderes de la organización con la propuesta de optimización del programa de voluntariado?

Con el fin de encontrar las respuestas a esos interrogantes se ha planteado el siguiente objetivo:

3. Objetivo General

- A partir del diagnóstico estratégico realizado en la Asociación Damas Salesianas, elaborar un proyecto factible para la administración de un Programa de voluntariado basado en las mejores prácticas, que incluye los siguientes puntos:
 1. Desde dónde se convocan los voluntarias (la Visión)
 2. Para qué convocar voluntarias (Misión)
 3. El perfil requerido
 4. El reclutamiento, recepción y evaluación de las aspirantes
 5. La asignación de puestos y tareas
 6. Contrato psicológico, niveles de participación
 7. Período de adaptación
 8. Capacitación
 9. Supervisión
 10. Evaluación

⁴ Asociación Damas Salesianas. (2000). Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas. Madrid: Gráficas Don Bosco S.L. Pág. 10

- 11.Reconocimiento
- 12.Proyección

4. Importancia del Estudio

La importancia del presente proyecto implica no sólo señalar las razones por las cuales se justifica su realización, sino también los aportes que podría generar el mismo.

Como se ha señalado, el voluntariado es parte esencial de la labor social que lleva a cabo la Asociación Damas Salesianas y el reto es atraer y mantener más voluntarias que lleven adelante la organización para darle continuidad a dicha labor.

Ahora bien, más allá de lo que significa para la ADS, la importancia del estudio puede entenderse también desde el punto de vista de los estudios sobre voluntariado. No es mucho lo que se ha escrito sobre voluntariado en Venezuela y tampoco abunda la información acerca del tema, exceptuando las diversas experiencias que se pueden encontrar en riquísimas vivencias de los voluntarios.

Desde el punto de vista de la importancia para la evolución del voluntariado en Venezuela, es relevante la información que genere este proyecto debido a que contribuye a documentar y a dejar constancia en la historia del voluntariado sobre los aspectos que favorecen su fortalecimiento dentro de cualquier institución.

Así mismo, el aporte principal que deja como legado este estudio se centra en un Manual para la Administración del Programa de Voluntariado de la Asociación Damas Salesianas, que servirá como referencia para otras organizaciones.

CAPÍTULO II

Revisión Bibliográfica

En este capítulo se exponen las bases teóricas del estudio, una revisión exhaustiva de los fundamentos del voluntariado.

Definiciones de voluntariado

A continuación se presenta una muestra de diferentes definiciones de voluntariado realizadas desde distintos ámbitos:

Para la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja el voluntariado es una actividad que (FISCRMLR, 1999)⁵:

- Se fundamenta en el libre albedrío de la persona que presta servicios de voluntariado, y no en el deseo de obtener un beneficio material o pecuniario, ni en presiones sociales, económicas o políticas externas.
- Tiene por objeto ayudar a las personas vulnerables y a sus comunidades.
- Su organización corre a cargo de representantes reconocidos de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja.

Para Cáritas "Voluntario es el que, además de sus propias labores profesionales, de un modo continuo, desinteresado y responsable dedica parte de su tiempo a actividades no en favor de sí mismo ni de los asociados (a diferencia del asociacionismo), sino en favor de los demás o de intereses sociales colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma (a diferencia de la beneficencia), sino que tiende a erradicar o modificar las causas de la necesidad o marginación social".

Mario Espinoza Vergara define la acción voluntaria como "un medio de acción social solidario mediante el cual personas plenamente conscientes de su responsabilidad para con la sociedad en que viven, realizan durante su tiempo libre algún tipo de servicio a la comunidad, concebida como un medio de interrelación o diálogo cuyo objetivo esencial es despertar y generar la propia capacidad de las personas para movilizarse en la solución de sus problemas".

Gutiérrez Resa (Gutiérrez, 1997)⁶, define el voluntariado como "aquella serie de personas que, voluntaria y solidariamente, deciden prestar una parte de su tiempo y de sus facultades en beneficio de otros ciudadanos que lo necesitan, en organizaciones y programas de acción social y sin recibir contraprestaciones habituales en el mercado"

⁵ Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: "Política de Voluntariado". Octubre 1999.

⁶ Gutiérrez, A. (1997). "Acción Social no Gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las relaciones voluntarias". Tirant lo Blanch.

Para Luciano Tavazza (Tavazza, 1995)⁷, define la acción voluntaria como “la acción de un ciudadano que, una vez cumplidos sus deberes de estado (estudios, familia, profesión) y civiles (vida administrativa, política o sindical) se pone a disposición desinteresada de la comunidad, promoviendo la solidaridad. Para ello ofrece energías, capacidades de su tiempo y, eventualmente, los medios de que dispone, como respuesta creativa a las necesidades emergentes del territorio y, prioritariamente a aquéllas que corresponden a los marginados. Todo ello, preferiblemente, mediante la acción de un grupo que suministre la formación permanente y la continuidad del servicio en colaboración con las instituciones públicas y las fuerzas sociales”

Chacón y Vecina (Chacón y Vecina, 2002)⁸, después de analizar diferentes estudios, concluyen que “el prototipo de voluntariado se identifica con una persona que elige libremente prestar algún tipo de ayuda o servicio a otros, que en principio son desconocidos, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ello y que trabaja en el contexto de una organización formalmente constituida sin animo de lucro (o en una Administración)”.

Para Cruz Roja Española “Voluntario de la Cruz Roja Española es toda persona que de una forma reflexiva, solidaria y desinteresada desarrolla una actividad en beneficio de la comunidad dentro del marco de los Fines y Objetivos de la Cruz Roja Española”.

Ruiz de Olabuénaga (Ruiz, 2001)⁹ ve la necesidad de establecer una definición operativa del termino ya que “el voluntariado entendido como un comportamiento por el que un individuo (socio o no de una organización no lucrativa) toma parte, a favor de ésta, en actividades que, ordinariamente, serían remuneradas por ella, constituye una figura social tan ambigua que necesita una definición operativa estricta [...]”

Las definiciones operativas que propone son:

- “Voluntariado en sentido amplio: Todo aquel que dedica una hora al mes, como mínimo, a una organización no lucrativa.
- Voluntariado en sentido estricto. Todo aquel que dedica más de 16 horas mensuales a una de estas organizaciones”

⁷ <http://www.iniciativasocial.net/porque.htm>.

Gil Calvo (Calvo, 1995)¹⁰ define al voluntariado como “la prestación gratuita y libremente asumida de trabajo o servicios en el seno de alguna clase mas o menos organizada de asociación”.

Para Ariño (Ariño, 1999) voluntariado es “aquella persona que se compromete (noción de compromiso), por iniciativa propia (noción de libertad), de manera desinteresada (noción de acto sin finalidad lucrativa) en una acción organizada (noción de pertenencia a un grupo o una estructura) al servicio de la comunidad (noción de interés común)

Para Kenn Allen (Allen, 2001) “voluntariado es cualquier actividad que beneficie al prójimo, realizado libremente y sin esperar ninguna recompensa financiera inmediata”.

La recomendación R(85), del 21 de junio de 1985 del Comité de Ministros del Consejo de Europa sobre trabajo voluntario en actividades de bienestar social, define el trabajo voluntario como el “realizado de manera desinteresada por personas que por su propia voluntad participan en la acción social”.

La Ley de voluntariado de 15 de enero de 1996 define voluntariado como “el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcional, mercantil o cualquier otra retribuida y reúna los siguientes requisitos:

- Que tengan carácter altruista y solidario.
- Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico.
- Que se lleven a cabo sin contraprestación económica, sin perjuicio del derecho al reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.
- Que se desarrollen a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas y proyectos concretos”.

Para Volonteurope una definición de voluntariado debe incluir al menos los siguientes elementos:

- Las actividades se ocupan de los intereses de otras personas o de la sociedad.
- Carece de interés económico personal.
- Se desarrolla en un marco más o menos organizado.
- Es una opción libre que se desarrolla por medios pacíficos¹¹

¹¹ http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm#_ftn5

Elementos esenciales del voluntariado

No solo existen múltiples definiciones sobre el voluntariado, además, no existe un concepto único mundialmente aceptado. Esta muy influenciado por la historia, el entorno, la religión, la cultura, etc. Lo que en un país es considerado como voluntariado puede ocurrir que sea visto como trabajo mal pagado en otro. Además, desarrolla un abanico muy amplio de tareas y actividades encuadrándose en organizaciones de muy diverso signo. Un estudio que analiza diferentes definiciones sobre voluntariado (Cnaan, Handy y Wadsworth, 1996) identifica cuatro dimensiones fundamentales:

- Naturaleza de la acción (voluntaria, no forzada, obligada)
- Naturaleza de la recompensa (sin recompensa, sin recompensa esperada, compensación de gastos, salario bajo)
- Contexto (asociado formalmente, no formal)
- Objeto de la ayuda (desconocidos, conocidos, autoayuda)

Algunos análisis posteriores obtienen resultados similares, aunque incorporan un elemento importante como es el grado de compromiso (Smith, 1999):

- Obligación: Libre totalmente de obligación o se puede considerar como voluntariado aquel que se desarrolla por obligaciones sociales.
- Recompensa: Puede ser una actividad puramente altruista o estar permitidos incentivos materiales o no materiales por debajo del valor del trabajo.
- Organización: Se puede definir el voluntariado como aquel que se encuadra dentro de una organización formalmente constituida, otras sin embargo no dan importancia a este aspecto.
- Beneficiarios: El beneficiario debe ser alguien diferente al voluntario, pero amigos, vecinos, familiares, pueden ser beneficiarios de la acción voluntaria o bien ser alguien sin ninguna relación con el voluntario.
- Compromiso: Se exige un cierto compromiso y regularidad o bien pueden ser incluidas actividades más esporádicas.

El Comité de Expertos sobre Voluntariado que organizo Naciones Unidas, con motivo del Año Internacional del Voluntariado, consideran tres elementos que pueden definir el voluntariado (UN, 1999):

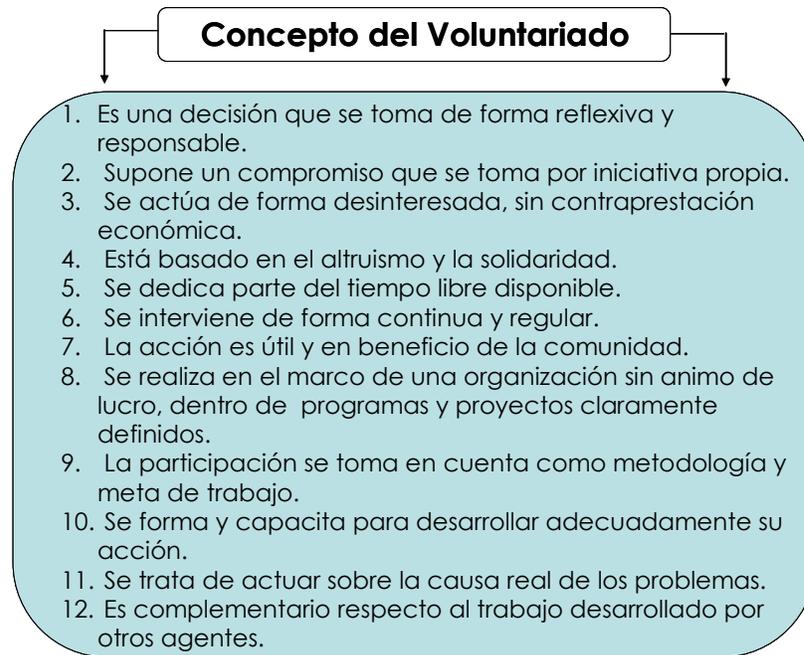
- La actividad no se debe emprender principalmente por una remuneración, si bien se puede permitir el reembolso de gastos y algún pago simbólico.

- Se debe emprender la actividad voluntariamente, conforme a la libre voluntad de la persona, a pesar de que aquí también hay zonas grises, ya que algunos planes escolares de servicios comunitarios motivan, y a veces requieren, a los estudiantes a participar en trabajo voluntario y en programas del tipo Comida por Trabajo, donde hay un intercambio explícito entre compromiso comunitario y asistencia en alimentos.
- La actividad debe beneficiar a una persona que no sea el propio voluntario, o a la sociedad en general, a pesar de que está claro que el voluntariado aporta también un beneficio significativo para el voluntario.

A la vista de estas definiciones podemos decir que algunos los elementos esenciales del voluntariado son:

- Es una decisión que se toma de forma reflexiva y responsable.
- Supone un compromiso que se toma por iniciativa propia, libremente.
- Actúa de forma desinteresada, sin contraprestación económica.
- Está basado en el altruismo y la solidaridad.
- Dedicar parte del tiempo libre disponible.
- Interviene de forma continua y regular.
- La acción es útil y en beneficio de la comunidad.
- Se realiza en el marco de una organización sin ánimo de lucro, dentro de programas y proyectos claramente definidos.
- La participación, como metodología y meta de trabajo.
- Se forma y capacita para desarrollar adecuadamente su acción.
- Tratan de actuar sobre la causa real de los problemas.
- Complementario respecto al trabajo desarrollado por otros agentes¹²

¹² http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm#_ftn5



Evolución Histórica del Voluntariado

El voluntariado es un movimiento mundial existente en la mayoría de los países del mundo, es inherente a la condición humana. En general tiene una larga y rica historia en América Latina y el Caribe, que abarca desde la ayuda mutua en las primeras sociedades hasta las formas más contemporáneas de activismo popular y servicio cívico estudiantil en escuelas y universidades.

Desde las primeras eras de la humanidad la gente se ha preocupado por quienes padecían privaciones y así el trabajo voluntario como manifestación de solidaridad humana ha existido durante todas las épocas. Algunos autores identifican el nacimiento del voluntariado con el del cristianismo, mediante su práctica de la caridad y esta asociado principalmente con la Iglesia Católica. Muestra de ello es que en la Edad Media podemos encontrar que muchas órdenes religiosas dedicaban esfuerzos especiales a la ayuda de los pobres y enfermos. La caridad cristiana obligó a las Iglesias en verdaderos refugios de ayuda a los desposeídos y centro de resguardo contra las injusticias sociales.

Desde finales del siglo XIX el voluntariado se vincula con el desarrollo del derecho de todos los hombres a disfrutar de una vida digna. En esta visión influyeron la revolución industrial, la revolución francesa y la independencia de los Estados Unidos. Con la llegada del siglo XX, la popularización de la teoría social cristiana, así como el desarrollo de las teorías de Derechos Humanos, fueron elementos importantes para que se

iniciaran actividades de índole social, incrementando la capacidad de cada comunidad para atender a su población pobre.

Para la misma época en Venezuela, como consecuencia de los acontecimientos históricos y sociales existentes, surgieron diversas instituciones de bienestar social. Especialmente con posterioridad a la muerte de Juan Vicente Gómez se desarrollan acciones voluntarias con diferentes concepciones y prácticas, de carácter filantrópico, asistencialistas y caritativas religiosas. Coincidió con esta época la incorporación activa de la mujer a la vida económica, social y política del país y la formación de agrupaciones voluntarias de inspiración cívico religiosa. A partir de 1958 se inicia la creación de grupos voluntarios "privados" para dedicarse a la atención de la situación de los niños, los jóvenes y la educación especial

De esta manera, se configura la visión contemporánea del voluntariado que encuentra su motivación en cuestiones que tienen que ver con temas tan importantes como: la crisis del Estado, asistencias y la transformación del modelo estatal, la falta de credibilidad de los mecanismos tradicionales de manejo político, el desencanto de las sociedades mercantilizadas, la necesidad de sentirse útil o la necesidad de dar.

Con estas ideas como pilares, las empresas enmiendan el rumbo y promueven la participación de sus empleados y trabajadores en el desarrollo local, poniendo en evidencia el interés de los empresarios en la comunidad al presentar servicios ajenos a su objetivo comercial. De esta manera, se inicia el voluntariado hace más de veinte años, como la forma conjunta de individuos para responder de alguna u otra manera a los problemas de la población colindante.

Precisamente, el voluntariado comienza a ser desarrollado de manera acelerada desde los años 70 en los Estados Unidos y Canadá, todo ello en el marco de la creación de la Asociación Internacional de esfuerzos voluntarios (IAVE), dirigida a promover, informar y divulgar el movimiento voluntario en el mundo. Esto surgió como respuesta a las expectativas de los líderes de gobierno, los medios y el público en general con relación a la Responsabilidad Social de las empresas en el ejercicio de sus actividades. Expandiéndose desde entonces por todo el mundo, de tal forma que hoy el voluntariado se encuentra, en gran variedad de formas, en casi todos los países desarrollados y en algunos en vías de desarrollo. Por ello, cada vez más el voluntariado pasa a ser parte de la agenda de actividades de relaciones comunitarias o de Responsabilidad Social de las empresas.

Actualmente parece haber un sentido renovado de "solidaridad" en la región, que está siendo canalizado a través de programas de voluntariado juvenil enfocados en asuntos y metas colectivas. Este interés es maximizado por estructuras organizacionales, particularmente organizaciones no gubernamentales (ONG), que proveen oportunidades para la participación de los jóvenes en sus comunidades locales, y por las redes y conferencias que conectan a los jóvenes a nivel nacional, regional y global. Igual importancia reviste el incremento de la réplica regional de programas iniciados por jóvenes, particularmente por estudiantes universitarios.

Finalmente, vemos que el voluntariado actualmente es una acción que ha empujado al empresario a contemplar estrategias creativas para cumplir con el importante papel emanado de contexto globalizador y que en América Latina ya empieza a ganar espacios. Muestras de lo anterior mencionado, son los programas de voluntariado emprendidos en países como Venezuela (especialmente la millonaria industria petrolera) y Brasil, que lleva ya varios años en la lid de las organizaciones de voluntariado¹³.

¹³ Jonson, L. (2004). *Voluntariado juvenil y servicio cívico en América Latina y el Caribe: Una posible estrategia del desarrollo económico y social Antecedentes para una agenda de investigación*. Universidad de Washington en St. Louis.

Diferentes enfoques y concepciones del voluntariado

El voluntariado puede ser abordado desde diferentes enfoques y concepciones y cada una resalta un aspecto diferente que ayudan a ver las distintas vertientes que puede tener el fenómeno:

- Humanista: Es una forma de demostrar la voluntad humana de cuidar a los demás.
- Libre mercado: Sirve para prestar servicios de alta calidad a un bajo precio y eficaces.
- Entrada en el mercado laboral: Es una manera de adquirir experiencia que aumenta la empleabilidad y ayuda a encontrar trabajo remunerado.
- El Estado es responsable de prestar todos los servicios: En este caso, puede servir para señalar donde no esta llegando o bien puede servir para ocultar esas lagunas.
- Radical: El voluntariado trata de cambiar las estructuras que no funcionan.
- Necesidad económica: El voluntariado ayuda a que el Estado pueda facilitar la prestación de servicios con menos recursos.
- Apoyo al estado: Los Estados piden que los ciudadanos den parte de su tiempo en interés de todos.
- Sociedad Civil: Los voluntarios contribuyen a reforzar el tejido social de su comunidad, promoviendo la libertad y la democracia

No solo se puede abordar el voluntariado desde diferentes enfoques, sino que en función del tipo de organización en la que se encuadren también tendrán un papel y una forma de organización diferente:

Prestación de Servicios:

- El personal remunerado y los voluntarios tienen funciones muy definidas.
- Los voluntarios prestan servicios y entran en contacto con los usuarios.
- El personal remunerado apoya a los voluntarios con formación y supervisión.
- Existen itinerarios formativos para el voluntario.
- El proceso de captación se encuentra muy estructurado.
- Existe una clara distinción entre el personal remunerado, los voluntarios y los órganos de gestión.
- Los voluntarios pueden convertirse en personal remunerado.

Función de apoyo:

- El personal remunerado es quien presta los servicios y esta en contacto con los usuarios.
- Los voluntarios apoyan al personal remunerado para que estos utilicen más adecuadamente su tiempo.
- Los voluntarios reciben formación de acuerdo a las necesidades.
- Los voluntarios son captados por contacto personal.

Miembros y activistas:

- No existe personal remunerado.
- Las acciones que desarrollan los voluntarios benefician a los propios miembros y se prestan apoyo mutuo.
- Las funciones se desarrollan de acuerdo con las necesidades, los intereses y las aptitudes.
- Los voluntarios adquieren una experiencia personal y social.

Trabajo en colaboración:

- El personal remunerado y los voluntarios trabajan juntos en actividades similares y con responsabilidades parecidas.
- Los voluntarios y el personal remunerado se diferencian por el número de horas trabajadas, no por las funciones
- Todos se encuentran muy unidos por los objetivos y los valores de la organización.

Es una decisión que se toma de forma reflexiva y responsable, ante una determinada situación nos planteamos actuar como voluntarios como forma de resolver un determinado problema en el marco de una organización. No es una acción impulsiva que aparece ante determinados sucesos y que desaparece cuando se termina el impulso que le dio origen.

Supone un compromiso que se toma por iniciativa propia, libremente. Por ello, quedan fuera de este concepto las personas que realizan una acción sujeta a obligaciones legales. Si un sujeto es obligado a desempeñar determinada acción, no podremos hablar de voluntariado, por mucho beneficio que aporte a la comunidad, será trabajo comunitario, prestación social, servicio a la comunidad, etc.

Por otro lado, el voluntariado se ejerce de forma desinteresada, no pueden considerarse voluntarios las personas que reciben un salario o gratificación. Ahora bien, el voluntario realiza una "donación" de su tiempo, no de su

dinero, por ello deberán reintegrarle todos los gastos que se ocasionen en el ejercicio de su acción voluntaria: transporte, comidas, materiales, etc.

Sin embargo, a pesar de estar la totalidad de las organizaciones de acuerdo con este planteamiento, al menos de un modo teórico, en la práctica la gratificación a los voluntarios que exceden los gastos ocasionados es un hecho. Estas situaciones se pueden agrupar de un modo general en dos tipos:

- Tareas que deberían ser realizadas por remunerados pero que, por diversas circunstancias, son realizadas por pseudovoluntarios, ocultando en muchos casos trabajo negro y abusos laborales.
- Tareas realizadas tradicionalmente por voluntarios e incluso creadas por ellos, pero que se encuentran en un proceso de profesionalización, con la posibilidad de creación de puestos de trabajo en un futuro.

Cualquiera de los dos casos debe ser evitado. La primera alternativa debe evitarse, existe tal variedad de formas de contratación que no debe darse en ningún caso. No se debe dejar el más mínimo resquicio al trabajo negro y mal pagado, que solo conducirá al incremento del desempleo y a dar a la sociedad una visión negativa del voluntariado, al ser visto como un peligro para el empleo. La segunda puede ser un paso lógico de un trabajo voluntario a un trabajo remunerado, pero ello, no quiere decir que deban mantenerse en el tiempo. Si el voluntariado genera puestos de trabajo, como parecen demostrar algunos estudios, este debe ser rápidamente formalizado.

El voluntariado se desarrolla de forma organizada, ello no quiere decir que necesariamente tenga que ser una organización claramente establecida, sino que tenga una cierta continuidad y un mínimo de organización. No se considera voluntariado las acciones realizadas de modo esporádico y aislado (por ejemplo ayudar a una persona a cruzar la calle). Ahora bien, no caigamos en el error de considerar voluntariado solo a aquellos que están dentro de una institución formalmente establecida, aunque si debe existir una forma de organización. Además, esta organización no debe tener ánimo de lucro, sino, posiblemente, aunque aparentemente se cumpliera el resto de requisitos realmente estaríamos hablando de otra figura.

Voluntariado no es “voluntarismo” o “amateurismo”. Estos dos términos nunca pueden ir unidos al voluntariado. Todo voluntario debe recibir la formación adecuada para el desarrollo de su labor y esto debe ser

responsabilidad de la organización y los profesionales donde desempeñen su labor.

El voluntariado requiere un compromiso. Este compromiso del voluntario en muchas ocasiones figura por escrito, lo que algunos denominan "contrato", en donde aparece el tiempo a dedicar, las tareas a desarrollar, la formación a recibir, etc. Es conveniente de un modo general que las organizaciones cuenten con una Carta de Derechos y Deberes del Voluntario en donde figuren claramente los compromisos del voluntario y de la organización. El voluntario no puede intervenir de forma esporádica o irregular, debe intervenir de forma discontinua pero constante.

Beneficios del voluntariado

¿Por qué debemos comprometer voluntarios? ¿Qué pueden aportar para que merezca la pena incorporarlos en la organización? Algunos de los beneficios de incorporar voluntarios a la organización pueden ser:

Incrementar el número de servicios disponibles hacia los beneficiarios, pudiéndoles dedicar más tiempo, poniendo a su disposición una mayor variedad de servicios y programas mas individualizados.

- Facilitan un puente entre los beneficiarios y la comunidad.
- Incluyen un componente más humano y vital en la integración.
- Facilita la cooperación de la comunidad.
- Incluye un componente de defensa de los derechos.
- Pueden aumentar la captación de fondos.
- Potencian el soporte técnico y profesional.
- Facilitan el trabajo en equipo entre usuarios, remunerados, voluntarios y la comunidad.

Para Ellis algunos beneficios son:

- Tienen una gran credibilidad porque no trabajan por dinero.
- Incorporan a la organización diferentes visiones de la realidad.
- Permiten ampliar el ámbito de actuación de la organización
- Son mas libres para formular críticas.
- Pueden probar nuevas formas de intervención.

Para Solidarios para el Desarrollo tiene dos grandes beneficios (Solidarios para el desarrollo, 2000):

- Políticos, ya que hace que un gran numero de personas tome conciencia de los problemas y de las causas que los generan.

- Culturales, ya que supone una educación en solidaridad.

El voluntariado aporta beneficios para la sociedad, así:

- Realiza una importante contribución económica a la sociedad.
- Es un elemento esencial a través del cual las personas muestran sus compromisos como ciudadanos.
- Ayuda a integrar a la gente marginada o excluida.
- Tiene un importante papel en la promoción del pleno empleo al aumentar la posibilidad de que las personas desempleadas consigan trabajo.

Pero el voluntariado también tiene un importante beneficio para los individuos, incluso para su salud. La revista *The New England Journal Of Medicine*, en un estudio sobre los efectos en la población del atentado a las torres gemelas afirma que cuatro de cada diez estadounidenses reaccionaron a la tragedia ofreciéndose como voluntarios y esto les sirvió para superar esos momentos de gran dramatismo. Luis Rojas Marcos cree que el voluntariado es un medio adecuado para comunicarse y convivir y esto alivia los efectos nocivos de muchas calamidades, estimula la autoestima, nos hace sentirnos bien con nosotros mismos y se disminuye la ansiedad.

Como lo plantea García Roca, "la irrupción del voluntariado se inscribe en la constitución del ciudadano, que decide libremente su propio compromiso en la esfera privada de la vida y participa en la construcción de una sociedad cooperativa"¹⁴.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Un programa de voluntariado tiene dos características básicas que no solo lo definen técnicamente sino que lo organizan operativamente: Estructura y Alcance.

Estructura: es la manera en que el Programa de Voluntariado esta construido; es su armazón, su esqueleto. El Programa de Voluntariado debe adecuarse a la institución, es decir, que su estructura debe ser pertinente, debe ser funcional a la institución.

Por tanto la estructura ha de ser:

- Flexible.

¹⁴ Cfr. <http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm>

- Modular, que permita hacer cambios sin modificar toda la estructura.
- Centrada en las funciones o los procesos, no en las personas.

Alcance: posición del Programa de Voluntariado en el organigrama institucional, su importancia dentro de la organización, su injerencia y peso relativo en la determinación de las decisiones. El alcance es la medida de la importancia que tiene el Programa de Voluntariado dentro de una institución.

El programa de Voluntariado se basa principalmente en la participación.

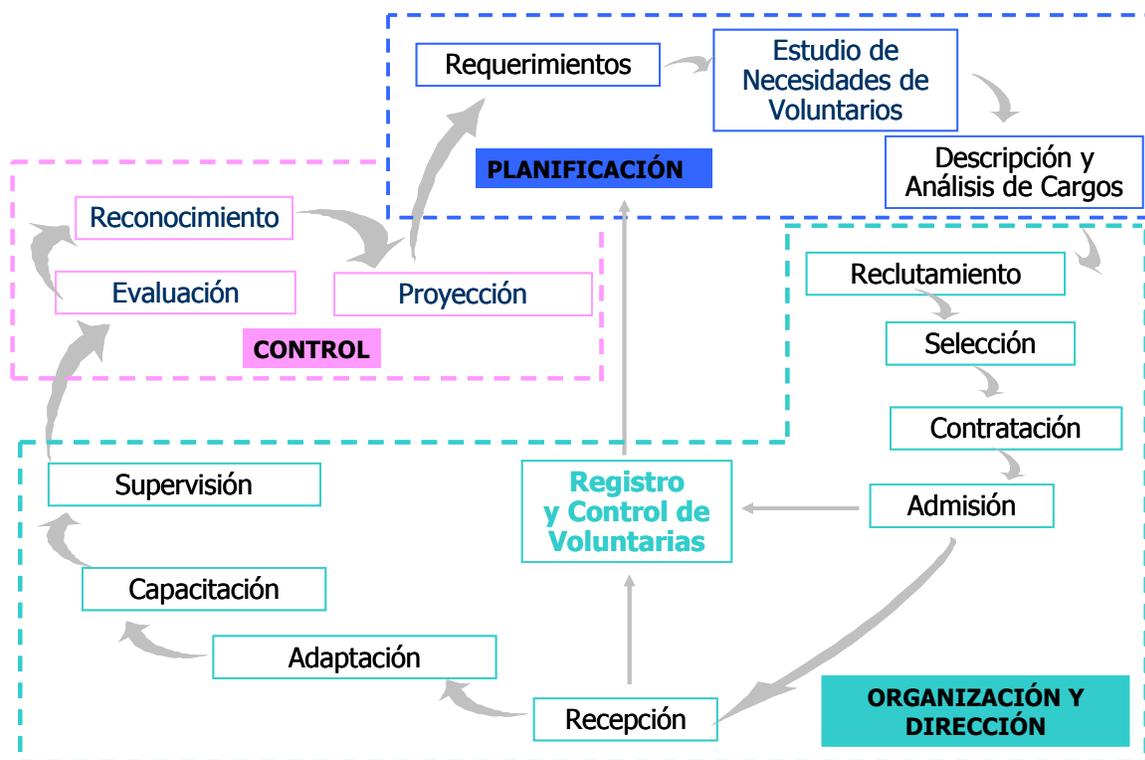
¿Qué es participar?

Participar es intervenir, actuar, tener parte en algo, formar parte de.

¿Por qué participar?

Porque nos preocupa el país, queremos dar nuestras opiniones y nuestros puntos de vista, somos corresponsables de lo que ocurre en nuestra comunidad, finalmente, porque nuestra comunidad lo necesita¹⁵.

ELEMENTOS PARA LA GERENCIA DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO¹⁶



¹⁵ García, O. (2004). *Voluntario Transformador; sin excusas, sin fronteras....* Ediciones Seguir Creciendo. Argentina. Pág 193.

¹⁶ IDEM.

MÓDULO I:

1. Planificación:

Proceso para decidir anticipadamente lo que se va a hacer y cómo.

A. Desde dónde se convocan las voluntarias (la Visión): para esto se parte de lo más básico, aplicado a un Programa de Voluntariado: si la institución existe tiene una visión. La visión institucional debe aplicarse, "bajarse" al Programa de Voluntariado. ¿Cuál será la visión del voluntario desde la institución, y más, del voluntariado como fenómeno social global? Esa visión se filtrará siempre en el alcance y por ende en la estructura que construyamos para el Programa de Voluntariado.

La pregunta que debe hacerse la Institución es ¿de dónde convocamos los voluntarios?, es decir, ¿dónde estamos parados respecto del voluntariado? Buena parte de las dificultades que - en forma de conflictos que parecen solamente interpersonales- aparecen mas tarde en los Programas de Voluntariado, son por falta de claridad en la definición (pero también en la comunicación) de esta visión.

B. Para qué convocar voluntarias (Misión): En total sintonía con la visión, aparece la misión institucional, como respuesta al para que. Ese para que esta la institución, se traduce aquí en para qué queremos voluntarios?

El mayor riesgo frente a esa pregunta, son las respuestas que aparecen como obvias o totalizantes y por lo tanto, es oportuno replantearse aquí que no debe ser el voluntariado.

Como lo expone M. Dolores Vázquez, el voluntariado no es:

- Mano de obra barata: la labor voluntaria no significa una posibilidad de empleo mal remunerado. El voluntariado tiene sentido como expresión de la manifestación de la solidaridad social. Esta que se hace efectiva a través de valores que sustentan la gratuidad y el compromiso de construir una sociedad más justa. O sea, valores muy diferentes a los de la sociedad de consumo, pues nada tienen que ver con las relaciones mercantiles que en ella se privilegian y establecen. Por lo tanto, sería caer en un grave reduccionismo el intentar transformar el aporte del voluntariado en un bien económico y como tal, en un bien de intercambio. El trabajo es un derecho del ser humano. Ser voluntario es otro derecho.

- Suplencia de profesionales remunerados: no puede plantearse la tarea de los voluntarios como suplentes de los profesionales, ni aún en caso de ausencia de estos. El aporte del voluntariado es único y creativo, y como tal insustituible. Se mueve en el plano de una relación de complementariedad con otros agentes y profesionales (como parte integrante de un proyecto global), lo que de ninguna manera significa una invasión en el profesional. Plantear el binomio profesional-voluntario en términos de competitividad es un camino sin salida. La única relación posible es la de complementariedad.
- Prácticas pre-profesionales: el voluntariado no es una forma de conseguir unas prácticas pre-profesionales, ni tampoco la posibilidad de mejorar un currículo, colaborando con instituciones de prestigio social. Como se ha señalado no está motivado por intereses egoístas y calculados intereses personales, sino por un servicio y compromiso por los demás. El hecho de que este enriquecimiento personal / profesional venga, sí es una realidad. Lo que va en contra de la identidad del voluntariado es ir a buscarlo a priori.
- Acceso a un puesto de trabajo: tampoco tiene como objeto el hacer méritos para tener la posibilidad de acceder a futuros puestos de trabajo dentro de la Asociación.

C. *El perfil requerido*: Son las características que debe poseer la voluntaria, requeridas para realizar las tareas y actividades que le serán asignadas. Los aspectos principales a ser tomados en cuenta para identificar el perfil del voluntariado son los siguientes:

- Destrezas.
- Aptitudes.
- Conocimientos.
- Experiencia.
- Edad.

La dinámica de inclusión de voluntarios a la institución se inicia desde el momento mismo de la convocatoria. Una convocatoria precisa, eficiente y responsable es el comienzo de todo programa exitoso de voluntariado.

Elementos básicos para la elaboración del perfil:

Se inicia la búsqueda con la elaboración del perfil. Para ello es necesario determinar el “desde dónde” y “para qué” de la

convocatoria, sigue plantear, esbozar y comunicar, qué tipo de voluntaria se está buscando.

La determinación del perfil permite optimizar la búsqueda en términos de energía, y sobre todo, aporta un aprendizaje institucional valioso, pues en todo imaginario de persona requerida, se refleja un poco lo que la institución es, puede ser y quiere ser.

MÓDULO II:

2. Organización y Dirección:

Proceso para adecuar medios a las finalidades, adecuación de la administración. Establece la forma de relacionarse las personas con la estructura. Integra las actividades, las pone en ejecución y las controla. Implica motivar, comunicar, supervisar, reconocer.

D. El reclutamiento, recepción y evaluación de las aspirantes:

El Reclutamiento:

Es importante disponer de un flujo constante de personas que se acerquen con el deseo de participar activamente, sin embargo, cuando se realizan peticiones de colaboración estas suelen ser vagas, inadecuadas y muchas veces contradictorias. Normalmente el paso de integrarse en una organización es difícil y requiere peticiones muy claras, la gente se ofrece como voluntaria cuando sabe para qué. Se pone de manifiesto la importancia de los sistemas de captación, para ser capaces de movilizar a este importante porcentaje de la población.

Las organizaciones grandes y bien organizadas no suelen necesitar campañas de captación ya que los voluntarios acuden regularmente sin desarrollar alguna. Organizaciones con pocos medios y escasos programas no suelen tener voluntarios suficientes y son las que tienen que planificar adecuadamente sus mecanismos de captación. En líneas generales la captación suele ser un aspecto muy descuidado dentro de las organizaciones (salvo excepciones) todos se quejan de la falta de miembros. Sin embargo, es un aspecto fundamental y debe ser preparada y desarrollada como un programa más de la organización, integrado en la actuación de ésta, no debe ser un programa "especial" desconectado de su política y de sus actuaciones.

La captación es el vínculo de unión entre la población y la organización y, sobre todo, será la imagen de la asociación ante la sociedad. Si la captación que vamos a realizar no está bien planificada, es improvisada, no cuenta con los medios necesarios, no tiene el apoyo de la asociación, etc., se lanzara una imagen negativa que puede durar largo tiempo y tener consecuencias imprevisibles. En esta situación mejor no hacer nada y confiar que continuarán llegando voluntarios de un modo espontáneo por las actividades que observen de la asociación.

Para realizar una captación adecuada se deben desarrollar, al menos, las siguientes fases:

1. Análisis de la situación: el análisis de la situación es quizás una de las fases más importantes y en muchas ocasiones el aspecto más olvidado. Debe ser tanto interno, como del medio que rodea a la asociación. Si es desarrollado con rigor evitará realizar programas de captación que no se adapten a la realidad o que no respondan a las necesidades. Con un buen análisis de la situación se evitará:
 - ✓ Planificar la captación desde un punto de partida erróneo.
 - ✓ Cubrir necesidades que no son reales.
 - ✓ Una percepción inadecuada de la asociación y del entorno.
 - ✓ Resistencia de la organización ante la captación.

Debe realizarse sin ideas preconcebidas y “abierto a cualquier resultado”, implicando al mayor número de sectores posibles: voluntarios, remunerados, directivos, coordinadores, usuarios, líderes locales, expertos, entre otros.

En el análisis interno, se deben analizar los objetivos y actividades de la asociación, los programas que se están desarrollando, cual es su fin, a quien van dirigidos (se debe analizar el tipo de usuario, qué prestaciones están recibiendo, qué tipo de atención demandan, grado de satisfacción, etc.). Este paso que puede parecer superfluo e innecesario, en la práctica es esencial para disponer de un mensaje claro y común entre los voluntarios, remunerados y usuarios, de cara a transmitirlo a la comunidad.

Un aspecto fundamental, si la asociación cuenta con remunerados, es conocer su actitud ante los voluntarios y

especialmente que esperan de ellos. Si los profesionales de la asociación son reticentes al voluntariado, existirán problemas al intentar incorporar a estos. Pueden existir diversos factores que condicionen su actitud, y debemos conocerlos para intentar su modificación:

- ✓ Desconocimiento del papel que puede desempeñar el voluntariado.
- ✓ Presiones por parte de la asociación para que el programa se desarrolle rápidamente.
- ✓ Sus experiencias anteriores con los voluntarios.
- ✓ Miedo a perder su trabajo y ser sustituido por éstos. Su trabajo requiere de toda su atención y no pueden dedicarles tiempo.
- ✓ Desconocimiento sobre cómo coordinar y motivar a los voluntarios.

Esta es sólo una muestra de factores que están influyendo en el posible recelo hacia los voluntarios. Para evitarlos es fundamental mantener reuniones donde se clarifique el papel que va a desempeñar cada uno, qué tipo de tareas pueden desarrollar y cuáles no y sobre todo indicarles que contarán con todo el apoyo necesario. Una técnica que puede utilizarse es mantener reuniones con los remunerados de la organización y tratar de analizar cuales son las ventajas e inconvenientes de la incorporación de voluntarios, para posteriormente analizar cuales son las tareas que pueden desempeñar.

En cuanto a los voluntarios, es aconsejable conocer el número de los que se dispone en la actualidad, el tiempo que dedican, el promedio de edad, y con gran detalle una descripción de las tareas y funciones que realizan. Es importante conocer otros aspectos que están influyendo o pueden influir en su actuación, qué tipo de formación reciben, cómo es la coordinación, de qué cobertura de riesgo disponen, si conocen de un modo explícito sus derechos y deberes, etc. También se debe conocer qué ha motivado a los actuales miembros de la asociación a pertenecer a ella, esto dará una idea muy aproximada de qué puede motivar a otros. El conocimiento de aquellos aspectos que motivan para pertenecer a una organización será fundamental para la captación de futuros miembros. Por ello, se debe prestar atención a los "beneficios" que pueden recibir: oportunidad de conocer nuevos amigos, nuevas habilidades,

experiencia, sentirse útiles y necesitados, adquirir nuevos conocimientos, entre otros.

Otro aspecto importante, en el análisis interno de la asociación, es el conocimiento de los medios materiales y económicos, ya que están influyendo en las actividades e imagen y, por supuesto, influirán en la captación que se realice. Por ejemplo ¿dispondrán los voluntarios de una sala para reunirse?. Por ello, se debe analizar la situación económica de la organización, con qué fuente de financiamiento cuenta y, sobre todo, cuáles con las previsiones de ingresos y gastos. La viabilidad de un proyecto radica fundamentalmente en el realismo de las fuentes de financiamiento. Es necesario, por tanto, antes de su ejecución, saber que la financiación será obtenida en la cantidad necesaria y en el momento oportuno. En cuanto a los medios materiales, se deben conocer instalaciones, locales, salas, etc., así como, el diverso material disponible para la realización de las actividades y programas.

Con este análisis se logrará una visión global de la organización y de los problemas que enfrentará, esto nos será imprescindible a la hora de planificar adecuadamente la captación.

El análisis externo debe ser útil para conocer el medio donde se desenvuelve la asociación. Qué piensan de la asociación, ideas equivocadas, estereotipos, otros tipos de asociaciones, que diferencia a la asociación de las demás, demandas más significativas, nivel de participación, etc.

Se debe comenzar conociendo lo que piensan de la asociación: si la imagen es negativa, o creen que se desarrollan actividades que no se hacen realmente, o se realizaban en el pasado, pero no en el momento actual, se tiene un primer problema a solucionar y se deben difundir las actividades actuales. Si la imagen de la organización es negativa, se deben analizar los motivos y realizar acciones tendentes a su mejora, dejando para un momento más propicio la captación, ya que en este caso será muy difícil poder lograr voluntarios. Si se piensa que la organización se dedica a una actividad, que ya no realiza, o que no ha realizado nunca, se debe hacer una especial incidencia en este punto iniciando una campaña de difusión de las actividades de la organización, que al mismo tiempo pueda servir como inicio de la captación y para

sensibilizar a la comunidad sobre los diferentes aspectos del trabajo.

Pero sobre todo, se debe conocer qué hace "diferente" a la organización, que aspectos la distinguen de otros grupos, de este modo podremos utilizar estos aspectos para marcar los elementos propios y exclusivos de la asociación. Este es un aspecto importante, en un contexto donde cada vez existen mas ONG's y donde en ocasiones es difícil saber qué diferencia a unas de otras.

Si es posible se deben analizar otros aspectos de la zona donde se encuentra la organización como:

- ✓ Medio urbano o rural.
- ✓ Qué tipo de economía existe: de subsistencia, servicios, industrial, agrícola...
- ✓ Aspectos demográficos y pirámide de edad.
- ✓ Movimiento asociativo.
- ✓ Medios de comunicación disponibles.
- ✓ Política de bienestar social.
- ✓ Centros o puntos de reunión y encuentro.
- ✓ Nivel de participación de la población.
- ✓ Grado de concienciación sobre sus problemas.
- ✓ Demandas más significativas.
- ✓ Recursos de la comunidad de los que podemos disponer.

Para la realización de este análisis se pueden utilizar censos, estudios, contactos con otras asociaciones, administraciones, y especialmente entrevistas con líderes locales, que nos transmitirán la situación global de la zona y sobre todo la vivencia de los problemas. Con este análisis conoceremos si existen factores de la comunidad que deben ser tenidos en cuenta a la hora de planificar la captación y que deben contemplarse en su diseño.

Un análisis de este tipo puede parecer excesivo, pero la experiencia demuestra que el fallo de muchos programas de captación (como de la mayoría de las programas) parte de un inadecuado análisis de la realidad.

2. Definición de necesidades: el análisis de la situación debe mostrar cuáles son las necesidades de la asociación en materia de captación y cuáles son las técnicas de captación a utilizar. Y especialmente indicará el número de voluntarios necesarios, y

las actividades que tienen que desarrollar. Estando claramente definidas las actividades a desarrollar se logra fácilmente el tipo de perfil de voluntario.

Algunas asociaciones prefieren no realizar ningún tipo de perfil, ni definición de actividades. Quizás es conveniente, adoptar una postura intermedia entre un perfil detallado y la ausencia de éste. Se debe conocer, al menos, las características generales de las personas que se quieren incorporar, especialmente si la asociación es de prestación de servicios, ya que lo fundamental en este caso es el buen desarrollo del programa, no incorporar al mayor número posible de voluntarios.

En otros tipos de organizaciones –o para otro tipo de proyectos– como podría ser el caso de los que tienen como función prioritaria la reivindicación, pueden plantearse perfiles más amplios. En definitiva, el debate sobre si el perfil y la descripción de las tareas, tiene que ser más o menos riguroso esta en función del tipo de tareas a desarrollar y del tipo de asociación. Sin embargo, la adecuación del voluntario a los puestos debe ser correcta, ya que:

- ✓ Los usuarios de la organización deben recibir el mejor trato posible.
- ✓ El prestigio de la organización es influido por los voluntarios que allí desarrollan su labor.
- ✓ La motivación de los remunerados y voluntarios puede desaparecer rápidamente cuando voluntarios inadecuados desarrollan las actividades.
- ✓ Los voluntarios se encuentran incómodos y sufren cuando tienen que desempeñar unas tareas para las que no se sienten capacitados.

La definición de las tareas a desempeñar tiene otra importante ventaja: la gente se ofrece voluntaria cuando sabe qué es lo que tiene que realizar. Normalmente tienen dudas sobre si serán capaces de ser voluntarios o no, si tendrán que realizar tareas que están por encima de sus posibilidades, de sus conocimientos o de su tiempo. Con la descripción de las tareas y del perfil en parte, este tipo de problemas estará solucionado, ya que sabrán en todo momento qué se espera de ellos, y por tanto se producirá además una autoselección. La información necesaria para definir el puesto debe incluir: nombre del puesto,

como este puesto contribuye al desarrollo de los objetivos de la organización, capacidades y habilidades necesarias para su desarrollo, beneficios que puede obtener el voluntario, tiempo de dedicación, y limitaciones (aquellas tareas o acciones que no puede desarrollar un voluntario, bien por limitaciones legales o por política de la organización). Esta descripción tiene que contener al menos:

- ✓ Título
- ✓ Finalidad y objetivos del puesto
- ✓ Responsabilidades y deberes
- ✓ Beneficios/Motivaciones
- ✓ Relaciones horizontales y verticales
- ✓ Sistema de supervisión y evaluación
- ✓ Tiempo requerido/Disponibilidad
- ✓ Edad/sexo
- ✓ Experiencia/formación/destrezas necesarias
- ✓ Características personales (Perfil psicológico/ actitudes/ valores/ intereses)
- ✓ Formación necesaria a cargo de la organización
- ✓ Otros aspectos de interés

La definición del puesto estará en función de su grado de responsabilidad que requiere:

- ✓ Puestos de alta responsabilidad:
 - Definir áreas abiertas de responsabilidad y autoridad.
 - Asignar responsabilidades, no especificar, enumerar tareas.
 - Permitir negociar el tiempo y sus necesidades.
 - Definir las habilidades y aptitudes necesarias.
 - Dejar la puerta abierta para la iniciativa y la creatividad.
- ✓ Puestos de media responsabilidad:
 - Tareas generalmente desarrolladas en detalle.
 - Definición de dedicación y las habilidades necesarias.
 - Indicar las líneas de responsabilidad y autoridad.
- ✓ Puestos de baja responsabilidad:
 - Deberes, dedicación y habilidades claramente definidas.

- Muy definidas las tareas-exactamente que necesita ser realizado y cuando.

Es importante analizar cuántas voluntarias serán necesarias para cubrir esos puestos. Este análisis debe ser especialmente riguroso, pues los medios a emplear en la captación estarán en función de su número, ya que tan negativo es tener pocos voluntarios, como una gran cantidad de ellos, a los cuales no se les puede ofrecer una ocupación concreta, y que acabarán con la sensación de pérdida de tiempo y frustración. Además, se debe conocer que necesitamos: cantidad o calidad, ya que este aspecto influirá en el sistema de captación que se debe emplear.

También se debe considerar qué estructura necesita la organización para desarrollar la captación. En este análisis, es mucho más importante la postcampaña: ¿Quién recibirá a los voluntarios captados? ¿Quién realizará la acogida y orientación? ¿Cómo impartiremos la formación? Debemos prever que el voluntario ha de estar atendido desde el mismo momento que decide acudir a la organización a demandar información. Dicha atención incluye una correcta información, completada por una adecuada formación sobre la organización y las actividades a desarrollar y su incorporación al programa o tarea más adecuada.

Una vez definidas las tareas y los perfiles se analizará dónde se pueden encontrar los grupos que poseen ese perfil, es decir que sectores de la población interesan y donde se encuentran: universidades, escuelas, colectivos profesionales, asociaciones de vecinos, etc.

Conociendo el grupo al que la asociación se dirigirá principalmente, se conocerán cuáles son sus motivaciones y si la asociación puede ofrecérselas. La gente no se hace voluntaria sólo para dar, sino porque recibirán algo a cambio que ellos valoran. Por ejemplo, si la tercera edad se motiva por los contactos interpersonales y el trabajo en grupo, no se les pueden ofrecer tareas que tengan que desarrollar en solitario. Por ello, suele ser conveniente hacer un listado de los beneficios que pueden obtener los voluntarios en los puestos que deben ser cubiertos, tanto los beneficios tangibles como aquellos intangibles que no se aprecian a simple vista pero que pueden satisfacer las motivaciones de los voluntarios.

También es importante analizar las posibles razones que pueden llevar al colectivo seleccionado a no ofrecerse como voluntario, esto permitirá conocer qué barreras se deben superar, y sobre qué aspectos se deben incidir. De acuerdo con algunos estudios la gente dice “no” al voluntariado porque:

- ✓ Está demasiado ocupado, 46%.
- ✓ Razones de salud, 14%.
- ✓ Falta de interés, 2%.
- ✓ Falta de tiempo.
- ✓ Por el trabajo, 8%.

A la hora de planificar la captación, es preciso pensar en estas barreras. Conocer estas barreras es empezar a derribarlas. Saber por qué unos se hacen voluntarios y otros no, ayudará a conocer a qué tipo de población debe dirigirse la captación, y qué mensaje se debe transmitir para que conecte con sus intereses.

3. Desarrollo de la captación: una vez conocido el perfil, se podrá determinar dónde pueden encontrarse más fácilmente los voluntarios que interesan a la asociación, y se puede elegir el medio más adecuado para su captación. No debemos olvidar, que captar es un ejercicio básico de comunicación, por tanto, se deberá determinar qué se va a comunicar y cómo se va a comunicar. El qué estará en función de las necesidades detectadas, los puestos disponibles y sus características. El cómo estará en función del sector o grupo de población al que nos vamos a dirigir y desgraciadamente de los recursos económicos de que disponga la organización. El mensaje que se transmita será más adecuado si se cumplen estas características:

- ✓ Personalizar la necesidad: Normalmente se responde mejor a las necesidades que se ven como inmediatas. El mensaje más poderoso es aquél que personaliza la necesidad, el que llega a la comunidad local, a lo inmediato de la vida diaria.
- ✓ Ilustrar cómo pueden ayudar: Es muy importante aclarar por qué se les pide que se hagan voluntarios, de este modo sabrán si pueden hacerlo adecuadamente o no.
- ✓ Aliviar ansiedades: Muchas personas dudan porque no conocen la situación que se van a encontrar.
- ✓ Informar sobre las fases del programa: Cual será el itinerario que seguirán en la organización.

✓ Convencer y motivar.

Existen muchos medios que se pueden utilizar, que estarán en función de los objetivos programados. No siempre los más costosos tienen por qué ser los más eficaces, se deben utilizar tantos como sean adecuados en función del colectivo al que va dirigido, las disponibilidades económicas, etc. Si la organización necesita diez voluntarios ¿para qué ponerse en contacto con 100 personas si se pueden lograr contactando con 20? Algunos de los medios que podemos utilizar son:

- ✓ Captación vis a vis: es el método más tradicional de captar voluntarios. Parte de la idea de que quien mejor capta voluntarios es otro voluntario. Es uno de los métodos más utilizados, más económico y más efectivo. Las técnicas más empleadas son contacto directo, cartas, llamadas de teléfono, etc. Si el programa en el que participan les motiva, es muy probable que respondan positivamente para captar más voluntarios y aquellos que captan respondan adecuadamente. Es cierto que la captación directa y personal lleva tiempo, pero los resultados logrados pueden compensar el tiempo que requiere. Este tipo de captación también tiene desventajas, ya que puede propiciar grupos muy cerrados y exclusivos, que funcionen más por criterios de amistad que de eficacia, resultando muy difícil a voluntarios que vienen de fuera de ese círculo integrarse en el grupo.
- ✓ Radio y televisión: su potencial es enorme pero, su utilización estará en gran parte determinada por los recursos económicos. Se ha detectado que la televisión atrae más que otro medio, a la gente joven y a hombres de clase trabajadora. La radio atrae principalmente a personas mayores, mujeres y a la clase media.
- ✓ Folletos y carteles: el material gráfico es un buen apoyo como complemento de otras acciones. Por sí solos es difícil que tengan una gran efectividad, pero son un buen apoyo por ejemplo a una conferencia. Su contenido y diseño debe ser claro y conciso, utilizando palabras, oraciones y párrafos cortos, con dibujos que atraigan la atención. Se debe emplear un tono positivo y sin excesivas peticiones, ya que puede resultar contraproducente. Siempre que sea posible debemos contar con profesionales del diseño, pues estarán dando una imagen de la organización a la sociedad. Diseños

poco elaborados darán imagen de poca seriedad y de improvisación. Esto no quiere decir que sean folletos y carteles lujosos, sino con una apariencia agradable y bien presentados. No hay que olvidar que entre el lujo y la buena presentación, existe una gran diferencia. Se debe tener en cuenta con este tipo de material la forma y lugar de distribución, para ello se debe planificar con cuidado.

- ✓ Prensa diaria, boletines informativos, hojas volantes. Estos medios son muy útiles para la inclusión de anuncios, aunque suele ser más efectivo publicar un artículo sobre las actividades de la organización, ya que el mensaje es más directo y transmite mayor información.
- ✓ Captación indirecta. Charlas, conferencias o cursos suelen ser un método efectivo de captación. Charlas y conferencias sobre la organización o sobre algún aspecto particular de ella, son un modo atractivo para poder captar a la gente. Lógicamente estas acciones deben centrarse en el colectivo objeto de la captación. Puede ocurrir que aparentemente se produzcan resultados poco visibles, pero las personas captadas tendrán un mayor conocimiento de la organización y de las actividades a realizar, que los captados por otros sistemas. Para la realización de estas actividades se debe recurrir a expertos o voluntarios muy motivados y previamente formados, que además transmitirán un mensaje más directo.

Un aspecto importante, es cuándo debe desarrollarse la captación. Sin duda este aspecto dependerá de factores como: posibilidades del equipo organizador, capacidad de recepción, situación de los recursos materiales y económicos, etc. Un aspecto que en pocas ocasiones se tiene en consideración es la época del año en la cual desarrollar el programa, por ejemplo, en Navidades existen una gran cantidad de campañas publicitarias, aunque es una época que parece propicia por el significado emocional de estas fechas, esto es bien conocido por las cadenas de televisión que durante esos días desarrollan telemaratones para las más variadas causas.

La duración es también un aspecto a tener en cuenta, parece que se obtienen mejores resultados en dos fases:

- ✓ Fase de impacto: muy concreta en el tiempo y con una gran incidencia de medios.
- ✓ Fase de mantenimiento: Más difusa en el tiempo y con menos utilización de medios, pero que permitirá aprovechar los efectos de la fase anterior.

La duración de las fases generalmente está predeterminada, pero en algunas ocasiones, en función de la evaluación de los resultados que se vayan produciendo, podrán alargarse o acortarse para lograr los resultados previstos.

4. Evaluación: la evaluación es imprescindible para conocer si se han logrado los resultados esperados. Una buena evaluación debe permitir:

- ✓ Conocer los resultados obtenidos.
- ✓ Conocer que factores llevan a esos resultados.
- ✓ Analizar las causas de esos factores.
- ✓ Analizar los medios para superar esos resultados.

Tradicionalmente sólo se evalúa el número de voluntarios captados, pero otros aspectos importantes deben ser tenidos en cuenta para una evaluación más precisa:

- ✓ Número de personas interesadas.
- ✓ Número de personas que ingresan en la organización.
- ✓ Grado en que los voluntarios captados reúnen los requisitos necesarios.
- ✓ Período de permanencia de los voluntarios captados.
- ✓ Grado en que el diagnóstico de la situación fue adecuado.
- ✓ Desarrollo general de la captación.
- ✓ Apoyo de la organización.
- ✓ Apoyo e interés de la población.
- ✓ Comportamiento del equipo que participó en la campaña.

Esta es sólo una lista de aspectos a evaluar de un modo general. En cada una de las campañas se deberán evaluar además aspectos específicos. Muchos de estos aspectos no se pueden evaluar nada más realizar la captación, sino a medio plazo, una vez realizada la acogida y orientación e integrados en los programas.

Puesta en marcha la campaña y cuando empiezan a lograrse los primeros resultados, es fundamental el proceso de orientación y acogida, aspecto que si no está suficientemente previsto puede hacer fracasar la campaña mejor organizada y estructurada.

Recepción:

Un aspecto importante dentro de toda organización, muchas veces olvidado, es el proceso de incorporación de los voluntarios. Esta incorporación es un aspecto fundamental, muchas veces realizado de un modo incorrecto que lleva al traste, en muchas ocasiones, los esfuerzos realizados por promover la participación entre los ciudadanos. Los datos disponibles indican que existe una gran dispersión de los sistemas utilizados, eso cuando existen, porque la práctica habitual es no utilizar ningún sistema estandarizado. Sin embargo, esta fase es fundamental, pues puede hacer fracasar todo el programa de captación, e incluso hacer peligrar los programas que desarrolla la organización.

El sistema más adecuado, buscando una efectiva integración de los voluntarios en los programas, con el objetivo de lograr su mayor eficacia, está basado en tres ejes: Información-Orientación-Motivación. Este proceso se denomina de recepción y orientación.

La acogida y orientación tiene unas características que lo sitúan entre una selección rigurosa y una incorporación inmediata. La incorporación a la organización es un proceso dinámico, en el cual las dos partes (voluntarios y organización) deben conocer lo que dan y lo que reciben. Esto no se logra con una selección "académica" donde normalmente priman los intereses de la organización, ni con una incorporación inmediata, donde a priori priman los intereses del voluntario, pero donde esto puede no ser así, ya que no sabremos sus intereses, ni conoceremos para que esta mas capacitado, por lo que puede ser asignado a tareas que estén por encima de sus posibilidades o su disponibilidad. Por ello, el proceso de recepción y orientación habrá de cumplir tres aspectos fundamentales para permitir la incorporación efectiva:

- Informar a los potenciales voluntarios sobre la organización, programas, actividades y tareas a desarrollar.
- Permitir a la organización informarse sobre sus actitudes, aptitudes, motivaciones e intereses del potencial voluntario.

- Permitir decidir de forma conjunta y consensuada su incorporación a la tarea más adecuada, su no-incorporación o un aplazamiento de la decisión.

En este proceso se toma una decisión de común acuerdo: la asociación puede plantear que no es adecuada su incorporación o el voluntario puede decidir que no le interesa la oferta que recibe. En cualquier caso, si la captación está bien hecha ya se habrá realizado una selección de aquellos a quienes no les interesen las actividades de la asociación o no se sientan capacitados para realizarlas. Se debe tener un gran cuidado en la planificación de este proceso, como de cualquier otro que cumpla funciones similares: se producirá en la mayoría de los casos el primer contacto directo con la organización. En otros habrá mantenido contacto directo, bien por el método empleado en la captación, bien por ser un antiguo usuario. Pero en cualquiera de los casos, en esta fase madurará su idea definitiva de la organización. Si el proceso está mal planificado, es improvisado, con pasos al azar, etc., el potencial voluntario recibirá esa imagen de la organización.

Se pueden emplear diferentes técnicas para el desarrollo de la acogida y orientación, pero para cumplir con los tres ejes planteados: información-motivación-orientación es indicado utilizar la entrevista. Además de permitir tomar adecuadamente la decisión consensuada, reúne otras características importantes: poder adaptarse a las características de cada organización, ser asequible y utilizable por cualquier persona, al margen de su especialidad o competencias profesionales, ateniéndose a unas mínimas normas y contando con una formación adecuada.

La entrevista es "una conversación con una finalidad", que permitirá al voluntario y a la asociación conocerse mutuamente; descubrir al voluntario las posibilidades de actuación y, a la organización, las cualidades, necesidades, motivaciones y expectativas del voluntario. Permite conocer sobre el papel lo que un potencial voluntario ha hecho, pero además permitirá conocer el cómo, por qué, y cuánto. Sin duda, es el sistema más "personal" de los que pueden utilizarse, permitiendo, además, influir en muchas de sus ideas y actitudes, y potenciar su motivación. Con otro tipo de técnicas esto sería materialmente imposible.

Algunos sectores dudan al utilizar la palabra entrevista, es una "charla", dicen, y señalan la naturaleza relajada del encuentro. En realidad debe fomentarse una atmósfera de informalidad que

permita la espontaneidad y en donde el potencial voluntario se sienta cómodo. Sin embargo, muchos entrevistadores, malinterpretando estos planteamientos, realizan entrevistas que no están planificadas. Esto conduce a una entrevista no estructurada en donde cualquier tema que se trate es válido, no pudiendo obtenerse conclusiones, o si se obtienen, no basadas en datos reales, sino en impresiones e ideas preconcebidas, por lo cual no tienen ninguna validez. Es conveniente seguir un enfoque semi-estructurado, en el que los principales componentes estén planificados, pero no estandarizados, permitiendo así al entrevistador y al potencial voluntario, flexibilidad al abordar los temas. En definitiva, no debe ser un diálogo improvisado ni una encuesta cerrada, donde el potencial voluntario se limita a contestar si o no, y no puede expresar sus dudas y temores.

En el proceso de recepción y orientación, gracias a la entrevista se cumplirán los objetivos de la organización y del potencial voluntario:

- Organización.
 - ✓ Reunir información sobre el potencial voluntario, para ayudar a estimar las tareas más adecuadas para él, cuál será la calidad de su trabajo, cuáles son sus motivaciones, y durante cuanto tiempo permanecerá en la organización, etc.
 - ✓ Determinar si la personalidad del potencial voluntario se adaptará a la de las personas con las que va a trabajar, y a las tareas que va a desempeñar.
 - ✓ Tomar una decisión sobre las tareas que puede realizar, sobre su no-incorporación o aplazamiento de la decisión.

- Voluntario.
 - ✓ Presentarse favorablemente ante la organización.
 - ✓ Reunir información sobre las posibles actividades que puede desempeñar y sobre las características de la organización.
 - ✓ Tomar una decisión sobre las tareas que puede realizar, sobre su no-incorporación o aplazamiento de la decisión.

Como el principal objetivo es orientar hacia el puesto que se adecue más a las características del potencial voluntario, es importante que

el miembro de la asociación que realice la entrevista conozca con detalle las tareas que se realizan, cuál es su ideología, cuáles son las actividades que desarrollan los voluntarios, y especialmente, el perfil del voluntario que mejor se adaptará a las tareas a desempeñar. Se debe tener en cuenta que el perfil definido es el “voluntario ideal”, es un perfil teórico que es muy difícil encontrar en la realidad, en este proceso se tratará de encontrar aquel que cumpla un mayor número de requisitos.

El entrevistador deberá centrarse en diferentes factores que facilitarán la toma de una decisión consensuada adecuada:

- Impacto sobre los demás (apariencia, conversación, modales).
- Cualificación y experiencia (conocimientos, formación).
- Capacidades innatas (capacidades mentales).
- Motivación (tipo de trabajo por el que muestra interés, grado de dedicación).
- Factores emocionales (estabilidad emocional).

Existen unas determinadas fases para realizar la recepción y orientación de un modo adecuado, estas fases pueden ser flexibles y adaptarse a las diferentes situaciones, pero de un modo general estas podrían ser:

1. Establecimiento de una buena relación: el primer papel del entrevistador consiste en acoger cordialmente al nuevo voluntario. Un saludo afectuoso, un apretón de manos firme y una presentación adecuada de sí mismo ayudarán a establecer una buena relación. El potencial voluntario debe ver al entrevistador como un amigo no como un adversario. Se debe crear un clima de mutua confianza en el que las dos partes relajen tensiones y acerquen sus posturas sin recelos. Esto hace que el potencial voluntario piense que la entrevista va a ser una experiencia agradable y no penosa. Si no se logra este ambiente agradable, distendido y de mutua confianza, la entrevista resultara mediocre.

Cuando existe tensión no brota la confianza, en esta situación se obtendrá pocos datos y no se producirá una decisión realmente consensuada. Se puede ayudar al potencial voluntario a sentirse cómodo mediante una breve charla sobre temas generales. Proponer un tema apropiado es la mejor forma de encaminar la entrevista hacia un comienzo espontáneo. Si se dispone de una hoja de solicitud de

incorporación o de preinscripción, el entrevistador debe estudiar los datos para encontrar un tema sobre el cual es de esperar que hable libremente y quizás hasta con entusiasmo. Ahora bien, se debe tener cuidado para que el tema no resulte polémico, ni forme parte de los que se van a tratar en la entrevista. Los temas elegidos pueden ser hobbies, lugar de procedencia, aficiones, entre otros.

La duración normal de esta fase suele ser de dos a cinco minutos, pero esto dependerá de los nervios e incomodidad que manifieste el potencial voluntario. Si se trata de una persona extrovertida y confiada esta fase puede ser muy breve, si es retraída y tímida deberá alargarse hasta que adquiera confianza.

2. Fijar los pasos de la entrevista: para pasar a esta fase se pueden utilizar comentarios como “permíteme hablarte sobre como va a ser nuestra conversación”. En esta fase se explicará brevemente los objetivos de la entrevista y se expondrá un breve esquema de la misma: “Nuestro objetivo es decidir en base a la información que podamos obtener, cuál sería el lugar más adecuado para ti en nuestra organización. En la siguiente media hora te haré algunas preguntas sobre tus hobbies, tu formación, etc. Después te explicaré qué objetivos tiene nuestra organización, qué actividades realiza y en qué tareas puedes colaborar. Si tienes alguna duda no te preocupes, ya que tendrás ocasión de preguntarme todos los aspectos que te interesen. Luego, si no te importa, y ya conociéndonos mejor, podemos decidir cuáles serán los pasos a dar y qué decisión debemos tomar. De vez en cuando mientras hables tomaré algunas notas”. Este recurso es útil por dos razones: primera, porque ayuda al potencial voluntario a relajarse al conocer lo que sucederá a continuación; segunda, porque permite al entrevistador controlar la entrevista al exponer el camino que va a recorrer. Durante esta fase debemos garantizar la confidencialidad y discreción de toda la entrevista.
3. Reunir información sobre el potencial voluntario: después de haber expuesto la finalidad de la entrevista, y haber trazado un panorama de los temas generales que se van a tocar, el entrevistador debe reunir la información que considere necesaria de acuerdo al perfil determinado. Esta fase tiene como finalidad que el potencial voluntario informe de todos

aquellos datos que son necesarios para tomar una decisión, será un diálogo sobre el pasado, presente y futuro que dará respuesta a:

- Si puede desempeñar adecuadamente las tareas previstas.
- Si quiere desempeñar alguna de esas tareas.
- Qué motivaciones tiene y si la asociación puede cubrirlas.
- Durante cuánto tiempo podrá estar en la organización.

Para conocer estos aspectos la entrevista se debe centrar en:

- Lo que el potencial voluntario ha hecho o hace, esto incluye experiencia laboral y no laboral, actividades extracurriculares, aficiones e intereses en los que puede haber realizado tareas de su interés.
- Lo que el potencial voluntario ha aprendido o está aprendiendo, esto incluye tanto la educación formal y profesional como los cursos de formación en los que haga algo que pueda aplicar en las actividades a desempeñar.
- Analizar sus motivaciones e intereses.
- Los cambios que se pueden producir en su vida en un futuro próximo.

Las motivaciones e intereses son aspectos difíciles de juzgar, pero el entrevistador debe tratar de conocer, si quiere realmente ingresar en la organización, qué actividades le gustaría desarrollar y, sobre todo, por qué. Puede parecer una pérdida de tiempo tratar de averiguar que lleva a una persona a ofrecerse como voluntaria, pero aclarándolo desde un principio se pueden prevenir futuros problemas: ¿Por qué ahora? ¿Por qué en esas áreas?, ¿Qué esperas?, ¿Qué idea tienes sobre el voluntariado? Éstas son algunas de las cuestiones que se pueden plantear para analizar estos aspectos.

Conocer durante cuánto tiempo puede permanecer el voluntario en la organización es un aspecto importante, ya que suele suponer grandes costos, formarle, motivarle, enseñarle las tareas y que luego abandone. Para conocer este aspecto, se debe mirar hacia el futuro y ver si se van a producir cambios importantes, ¿Va a terminar sus estudios e

incorporarse al mercado laboral?, ¿Va a cambiar de lugar de residencia?, etc.

4. Describir la organización y la oferta de actividad: se informará al voluntario sobre las principales características de la asociación, objetivos, fines, programas, actividades, así como el papel que representan los voluntarios, responsabilidades, compromiso de tiempo, formación y especialmente la descripción de las tareas que puede realizar y los requisitos que necesita. En esta fase se debe lograr:
 - Que lo desconocido sea lo mínimo.
 - Garantizar que contará con la ayuda necesaria.
 - Garantizar que contará con los medios adecuados para el desarrollo de su labor.
 - Garantizar que será perfectamente formado y que se potenciará el desarrollo de sus habilidades con el fin de realizar adecuadamente las tareas encomendadas.
 - Que podrá acceder a puestos de responsabilidad, realizar sugerencias y participar en la toma de decisiones de la asociación.

Esta información puede estar estandarizada, pudiéndose entregar al final de la entrevista por escrito. Debe ser extensa, ahora bien, sólo lo suficiente como para tomar la decisión y no agobiar al potencial voluntario con un exceso de datos que en ese momento no será capaz de utilizar.

En esta fase el entrevistador debe ser consciente que existen unas cuestiones que están en la mente del potencial voluntario y que deben tratarse de aclarar. ¿Qué trabajo específico me será asignado? ¿Cómo será mi responsable? ¿Cuánto tiempo tendré que desarrollar esas tareas? ¿Cuánto tiempo por semana/mes tendré que dedicar a la organización? ¿Quiénes serán los beneficiarios? ¿Cómo serán? ¿Cuáles serán sus necesidades? ¿Me costará mi acción voluntaria dinero?

5. Contestar a las preguntas y permitir que el potencial voluntario reciba nueva información: el voluntario debe tener su espacio para comentar todos aquellos aspectos que no han sido aclarados en la fase anterior. Se le deberá contestar con sinceridad todas aquellas preguntas que quiera plantear. El potencial voluntario será quien tome el control de la entrevista. Se puede comenzar: "Ya te he dicho cómo funcionamos, pero

seguro que te quedan muchas dudas y cuestiones por resolver, ahora es el momento de plantearlas”.

El voluntario comentará aquellos aspectos que no han sido aclarados, debiendo el entrevistador contestar claramente, evitando monosílabos, pero sin dar contestaciones tan largas que acaparen la conversación. El entrevistador no debe olvidar que esta fase debe ser controlada por el potencial voluntario, y si no se es claro, incluso en cuestiones que pueden ser conflictivas, se estará dando una imagen de la organización que puede influir en la decisión de incorporación.

Algunos entrevistadores se sienten ciertamente incómodos en esta fase de la entrevista, ya que no tienen todo el control sobre lo que va a suceder. Sin embargo, no se debe transmitir este nerviosismo ya que puede interpretarlo como falta de seguridad y posiblemente como un deseo de ocultar información.

6. Toma de decisión consensuada: Cuando el entrevistador observe que el potencial voluntario no necesita más información o que las preguntas son redundantes, se puede pasar a esta fase. “Bueno yo creo que ya tenemos suficientes datos, ahora veremos qué decisión podemos tomar”, esta puede ser una forma de iniciar esta fase, sin duda la clave de todo el proceso, pues las consecuencias de la decisión tomada influirán tanto en el voluntario como en la organización. En esta fase se debe orientar al voluntario hacia donde mejor pueda desarrollarse, teniendo en cuenta:

- Sus deseos y motivaciones.
- Los puestos disponibles.
- Sus aptitudes y actitudes.

Si no existe una decisión clara por ambas partes puede ser adecuado dejar pasar unos días para tomarla. Esto permitirá comprobar su interés y dará tiempo al entrevistador, si no está seguro, sobre la decisión que debe tomar. En cualquier caso, ha de ser un diálogo claro, abierto, sincero, evitando juicios subjetivos y revisando los hechos. Nadie es infalible, se pueden tomar decisiones equivocadas, pero el entrevistador debe tratar de reducir los errores al mínimo, por el bien de la organización y sobre todo por el bien del voluntario, ya que

una decisión equivocada puede tener consecuencias perjudiciales para ambos.

Cuando no sea adecuada su incorporación, se deberán plantear abiertamente las razones, sin insinuar que no es adecuado por sí mismo sino por circunstancias objetivas, falta de formación, de tiempo, las características del puesto, etc. El entrevistador no debe olvidar que el objetivo de la organización es lograr el bienestar de los usuarios, que el programa se desarrolle adecuadamente, y esto se logra con los voluntarios adecuados.

Que un voluntario no encaje en la organización, no quiere decir que no encaje en ninguna, por ello el entrevistador debe tener un conocimiento lo más amplio posible de las organizaciones de la zona, derivándole hacia aquella en la que pueda integrarse y cubrir sus necesidades. En este aspecto las plataformas locales de voluntariado tienen un importante papel. Si no existe puede ser adecuado establecer reuniones periódicas entre las diferentes organizaciones para tratar estos temas. Se debe tener en cuenta que aunque una persona no encaje actualmente en la organización esto no significa que no pueda hacerlo nunca; en estos casos se puede proponer una nueva entrevista pasado un periodo de tiempo: "Mira, hasta que no termines tus estudios no puedes dedicar el tiempo necesario, más adelante podremos ver tu nueva situación", "Esperaremos un tiempo a que se solucionen tus problemas personales y te incorporaras en ese momento".

En cualquier caso, no se debe olvidar que la decisión debe ser consensuada y negociada, por lo que si el potencial voluntario decide integrarse, se acordará un período de prueba en el cual disponga de un apoyo especial, después de pasado ese período se puede volver a plantear la decisión. Cuando ocurra esta situación se debe insistir en que la solución es buena para él, ya que podrá comprobar cuál es su actuación y retirarse en el momento que lo desee.

En este momento pueden aparecer objeciones por parte del potencial voluntario a las que se debe dar una respuesta adecuada:

- Evasivas: Puede ser por estrés ante la necesidad de dar una respuesta, en este caso se debe hacer referencia a como serán satisfechas sus necesidades.
- Dudas: Si se observa que no se puede llegar a una decisión, por que tiene muchas dudas sobre su incorporación y no pueden ser resueltas se debe proponer un periodo de prueba.
- Solicitud de confianza y seguridad: Se deben dar todas las garantías de la organización.
- Necesidad de que alguien le “empuje” para dar el paso: Presionar suavemente.
- Problemas ocultos de la organización: Solicitarle amablemente que lo demuestre.
- Objeciones sobre la organización que se basan en datos erróneos: Proporcionar la información real.
- Objeciones sobre la organización sobre datos reales: Se deben minimizar si es posible, nunca negarlo si es cierto y aceptar la crítica.

La decisión consensuada es complicada y en ocasiones difícil de aplicar, pero quizás es el mejor sistema posible tanto para la organización como para el potencial voluntario, repartiendo ventajas e inconvenientes entre ambos, no primando, como suele ocurrir con otros sistemas, a alguna de las partes.

7. Terminación de la entrevista: la entrevista se terminará siempre en un tono positivo, sea cual sea la decisión. Si el potencial voluntario se incorpora en la asociación se indicarán los pasos a dar a continuación, motivándole. El entrevistador se encuentra en unas condiciones inmejorables para hacerlo ya que tendrá un amplio conocimiento de sus aptitudes, actitudes, intereses, motivaciones, pudiendo señalar con precisión en qué grado se aplicaran a las tareas a realizar. Si el acuerdo es la no-incorporación se hará hincapié en que se ha debido a las características del puesto y no a sus cualidades personales, no se debe en ningún caso herir sus sentimientos, ni minar su confianza, evitando en todo momento que pueda pensar “mira, ni siquiera para voluntario valgo”. En cualquiera de los casos deberá salir con una conclusión clara:

- Recapacitar sobre su situación.
- Esperar un período de tiempo hasta que cambie su situación.

- Acudir a otra organización donde pueda realizar las actividades que le interesan.
- Incorporarse durante un período de prueba.
- Incorporarse a la asociación.
- No participar en la asociación porque tenía una idea equivocada¹⁷.

E. *La asignación de puestos y tareas:* La descripción del puesto y las tareas es algo que debe comunicarse a la postulante a voluntaria en dos etapas, una descripción inicial, más general, anterior a la entrevista y otra posterior, con un nivel de detalle mayor y de manera personalizada con las voluntarias seleccionadas.

Elementos constitutivos de una descripción del puesto:

- Tipo de tarea a realizar, si será en contacto directo con las personas o no.
- Tipo de conocimiento requerido.
- Duración mínima promedio de la tarea, así como frecuencia y ubicación semanal.
- Situaciones derivadas de la tarea que tengan que ver con aspectos de salud si es el caso.
- Si se trabajará de manera individual o grupal, cuál será la relación con los otros, si tendrá indicaciones o supervisión de una persona o cargo.

Es importante que, en la medida de lo posible, la tarea y el puesto se construyan de manera flexible y que la voluntaria seleccionada tenga la posibilidad de aportar sus sugerencias y estilo propio en realización de la misma.

Todos estos aspectos van a depender del Departamento donde se desea ubicar a la Dama Voluntaria. Además de ello, las relaciones con las voluntarias deben ser claras. El voluntariado debe conocer de manera precisa y concreta el trabajo que realizará para que asuma de manera conciente su compromiso¹⁸.

F. *Contrato psicológico, niveles de participación:* Según Oscar García (2004) el Contrato Psicológico entre la Institución y aquellos que se incorporan como Voluntarios se da en el plano de los Acuerdos de Voluntades, donde si la importancia mutua se hace explícita (la de

¹⁷ <http://www.iniciativasocial.net/captacion.htm>

¹⁸ García, O. (2004). *Voluntario Transformador; sin excusas, sin fronteras....* Ediciones Seguir Creciendo. Argentina. Pág 203.

la institución en contar con tan valioso recurso como el Voluntario; la del voluntario, en poder participar como miembro de una institución prestigiosa) la cuestión se resuelve sin necesidad de firmar nada.

Lo anteriormente mencionado no impide poner por escrito otro tipo de acuerdos más operativos, como los de designación de tareas, derechos y obligaciones de las voluntarias. Estos acuerdos operativos escritos también forman parte del contrato psicológico pero no lo suplantán.

Es importante explicarle a la voluntaria cuál será el tipo y profundidad de participación que la misma podrá ejercitar dentro de la institución; contestar sus dudas, escuchar sus sugerencias¹⁹.

El contrato psicológico es un proceso de colaboración psicológica, ya que su fuerza se basa en la confianza interpersonal, y ambas partes saben y concuerdan que la confianza mutua es el recurso más valioso. Además de ello determina la manera como trabajarán juntos la Asociación y el voluntario, el grado en que cada uno de ellos satisfará sus expectativas, así como las relaciones de poder y posiciones respectivas de ambas partes.

Utilidad del contrato:

- Atrae la atención hacia la necesidad de expectativas específicas.
- Debe haber consentimiento mutuo, ambas partes celebran libremente y por su propia elección.
- Hay una retribución equitativa, es decir, intercambio de algo de valor entre la Asociación y el voluntario²⁰.

G. *Período de adaptación:* Se entiende por período de adaptación al período inmediatamente posterior al ingreso de un nuevo voluntario a la Institución. Para Oscar García (2004) debe ser un período contemplado y planificado por la Institución, para brindar al Voluntario un “ambiente seguro y gradual” para comenzar a conocer la dinámica institucional y su rol en ella. La importancia de este período dependerá también de la complejidad de la tarea que desarrollará el voluntario.

¹⁹ OP CIT. GARCÍA, O. Pág 204.

²⁰ Guía sobre Procesos de Consultoría del Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello, William Medina.

Para el autor la adaptación puede plantearse de dos maneras básicas: con o sin una función asignada.

El primer caso corresponde a tareas en las que es posible ir “aprendiendo mientras se trabaja”, desarrollando actividades de complejidad e involucramiento progresivo, siempre acompañado por alguien de la institución.

El segundo caso de adaptación sin función, se plantea cuando la labor que desarrollará la voluntaria exige un mínimo de conocimientos de experiencia y observación previa, indispensable, sea porque la tarea es compleja en si misma o porque se trabaja con beneficiarios de características de alta vulnerabilidad o complejidad. La adaptación sin función debe comenzar a incorporar paulatinamente un período de transición que desemboque en la tarea plena²¹.

H. *Capacitación*: La capacitación o formación es uno de los elementos fundamentales de la voluntaria. Según María Elena Alfaro la formación del voluntariado es un proceso constante de transformación en el que el voluntariado junto con su grupo de acción, va dialogando con la realidad, va aprendiendo de ella, va sistematizando sus conocimientos. Cuando se habla de la formación del voluntariado existen tres dimensiones:

- Su saber: sus conocimientos y su información.
- Su saber hacer: sus hábitos y habilidades.
- Su ser: sus actitudes y crecimiento personal.
- Saber mover a hacer: multiplicador de voluntades (liderazgo multiplicador).

Además de ello, es importante que la formación no se vea sólo como un mecanismo para lograr que las voluntarias realicen su tarea de manera más eficiente, sino también como un derecho de la voluntaria.

La capacitación debe cumplir con algunas características:

- Integral: que se desarrolle con equilibrio entre lo personal, grupal y social.
- Participativa: que acorte las distancias entre el que enseña y el que aprende.

²¹ OP CIT. GARCÍA, O. Pág. 206.

- Inductiva: en el sentido en que la primera necesidad de la voluntaria es una aproximación técnico-práctica, es decir, de los aspectos necesarios para su acción.
 - Permanente: la capacidad de aprendizaje del ser humano es inagotable y es en este contexto en que la institución deben proveer a las voluntarias las oportunidades para incrementar permanentemente su formación²².
- I. *Supervisión*: Para García (2004) toda tarea necesita un encuadre que le de contención y continuidad y que le establezca límites y horizontes de crecimiento, que le brinde seguridades y le minimice la incertidumbre. La supervisión responde en buena parte a estas necesidades.

La diferencia entre supervisar y evaluar:

La supervisión es anterior a la evaluación, es un acompañamiento señalador, es una libertad contenida por quienes tienen una “supervisión”, no porque vea más, sino porque ve diferente.

La tarea de supervisión enmarca y da sentido a la evaluación, ya que evaluar a alguien sin haberlo supervisado antes, sería un sinsentido desde lo técnico y una incoherencia desde lo humano.

Fases, mecanismos y alcance de la supervisión:

Que la tarea de supervisión debe estar a cargo de alguien idóneo es algo obvio, que se comunique explícitamente al Voluntario que va a ser supervisado, no lo es tanto.

Lo sugerido es que el mismo supervisor presente al Voluntario su plan de supervisión, sus pautas, consignas y momentos, y entre ambos acordar detalles y compartir estilos.

MÓDULO 3:

3. Control:

Mide el desempeño real con el esperado, formula los objetivos y momentos de evaluación, participa en la evaluación, comunica resultados y asegura la retroalimentación.

- J. *Evaluación*: La evaluación constituye un proceso fundamental dentro del Programa de Voluntariado. Existen varios tipos de

²² OP CIT. GARCÍA, O. Pág. 206.

evaluación, entre ellas la de proceso, producto e impacto. Sin embargo la evaluación participante es la sugerida para evaluar el voluntariado. Se denomina “participante” no porque los que vayan a ser evaluados participen como destinatarios de la evaluación, sino porque participan en su diseño y ajuste permanente. La evaluación participante no se podrá realizar con un grupo de voluntarias recién ingresadas, pero sí con aquellos que vengan de años anteriores, los que sin duda podrán aportar una mirada valiosa y práctica respecto de la pertinencia y efectividad de la evaluación.

La evaluación debe comenzar con su Diseño, este debe hacerse atendiendo las siguientes dimensiones:

- ¿Para qué vamos a evaluar?
- ¿A quienes vamos a evaluar?
- ¿Cuál será la información necesaria que deberemos conocer para poder evaluar lo anterior?
- ¿Cómo se recogerá esa información y con qué mecanismos?
- ¿Con cuales parámetros compararemos los resultados de lo evaluado? (se deben construir esos parámetros).

En general se sugiere que la evaluación combine y compense aspectos cuantitativos (los números significativos de la actividad) con cualitativos (las características, opiniones y percepciones de los involucrados).

Algunos datos importantes pueden ser:

- Número de voluntarias que trabajan en la institución.
- Número de horas trabajadas por las voluntarias.
- Número de destinatarios con que han trabajado los voluntarios.
- Número de consultas atendidas por las voluntarias.
- Número de actividades, campañas, tareas por voluntaria.
- Número de horas de formación recibidas.
- Porcentaje de presencia de las voluntarias.
- Promedio del tiempo de permanencia de las voluntarias en la institución.
- Número de voluntarias incorporadas en función de los convocados y entrevistados²³.

K. Reconocimiento y motivación:

²³ OP CIT. GARCÍA, O. Pág. 206

Cuando se habla de reconocimiento del voluntariado, debemos diferenciar el reconocimiento del voluntariado en general, por parte de la sociedad, las administraciones, etc., y el reconocimiento al voluntario individual, por el trabajo y la dedicación a la organización. Así, se puede hallar el reconocimiento del “voluntariado”, como algo global, y el reconocimiento al “voluntario”, como persona individual que desarrolla una actividad. Bajo esta perspectiva, el reconocimiento puede venir de la Administración, de la Sociedad y de la propia organización.

No debemos olvidar, que el reconocimiento es importante para eliminar los obstáculos que dificultan su desarrollo, para lograr la implicación de más amplios sectores, para facilitar su apoyo y fomento y para lograr que los voluntarios permanezcan en la organización motivados y activos.

Algunos plantean que no es necesario que los voluntarios reciban reconocimiento, ya que desarrollan su actividad de un modo altruista y gratuito, esto sería ir en contra de su auténtico espíritu, y su reconocimiento está en su propia acción. Esto puede ser válido para algunos, pero lo cierto es que si queremos que los voluntarios desempeñen adecuadamente su tarea, y permanezcan en la organización, los sistemas de reconocimiento adquieren una importancia fundamental, ya que afectan a la satisfacción y al rendimiento y se sitúan como un complemento imprescindible de los sistemas de motivación. Por otro lado, si se desea que el voluntariado ocupe en la sociedad el papel que le corresponde los sistemas de reconocimiento públicos se vuelven algo fundamental para su correcta valoración por la sociedad.

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

Reconocimiento del voluntariado en la organización

Referido al ámbito del reconocimiento de la organización hacia el voluntario se encuentran básicamente dos sistemas: los formales y los informales. Estos sistemas, deben girar en torno a reforzar su sentimiento de pertenencia a la organización y su apoyo a la acción diaria, concretándose en una progresiva asunción de responsabilidades, promoción interna, condecoraciones, formación continuada, encuentros e intercambios de experiencias, etc. Es decir, el reconocimiento ha de convertirse, siempre que sea justificado, en algo cotidiano. Más si consideramos, que en ocasiones pueden tener la sensación de que solo se les llama la atención por sus errores y no por sus logros.

Los sistemas formales de reconocimiento se basan fundamentalmente en certificados, placas, medallas, actos de reconocimiento, etc. Muchas organizaciones cuentan con un día al año, donde reconocen a sus voluntarios por sus meritos y por su labor en la organización. Estos sistemas suelen estar regulados y aparecen recogidos en estatutos, reglamentos, disposiciones de régimen interno, etc., siendo conocidos por todos.

Todos los sistemas formales de reconocimiento tienen que hacer sentirse al voluntario "valorado", recompensado, apreciado, en un acto sincero y real, y no ser percibido como algo mecánico que se realiza por cumplir un mero trámite. Los reconocimientos formales, son especialmente adecuados para aquellos voluntarios que desean que su labor se reconozca públicamente ante el resto de los miembros de la organización, pero tienen poco impacto en aquellos que no necesitan el reconocimiento social y que su fuente de satisfacción es el trabajo bien hecho y la atención a los usuarios. En estos casos, la valoración de los usuarios suele ser reconocimiento suficiente. Estos voluntarios generalmente se sienten más valorados con sistemas informales.

Los sistemas de reconocimiento formales, en parte basan su efectividad en tener establecidas unas normas muy claras, conocidas y asumidas por todos. Todos deben conocer porque se otorga reconocimiento o porque no, ya que pueden actuar como un elemento desmotivador del resto del equipo si el reconocimiento otorgado no es bien comprendido ni aceptado. No existe mejor forma de desmotivar a un equipo que dar un reconocimiento público a un voluntario que no se lo merece, según la valoración del resto del equipo, en perjuicio de voluntarios más eficaces y "entregados" a la organización.

A pesar de su eficacia limitada en el rendimiento y permanencia de los voluntarios, toda organización debe contar con algún sistema de este tipo, y no debemos olvidar que además de sus efectos sobre la satisfacción de los voluntarios, tienen también un efecto de imagen para la organización, ya que difunde en la sociedad su interés y valoración de la acción voluntaria, haciendo que la sociedad valore también la acción voluntaria y el papel del voluntariado. Estos efectos “colaterales” del reconocimiento deben ser tenidos en cuenta por la organización a la hora de establecer sus sistemas formales.

Sin embargo, los sistemas que generalmente tienen un mayor efecto en el voluntariado son los reconocimientos informales, aquellos que se producen día a día y, que en muchas ocasiones descuidamos, al no darles la importancia que realmente tienen. La creatividad y la innovación son importantes para encontrar caminos adecuados para reconocer el esfuerzo de los voluntarios.

La eficacia de este tipo de reconocimiento viene dada entre otras cuestiones en su frecuencia, los sistemas formales de reconocimiento se dan una vez al año, los reconocimientos informales se deben realizar todos los días. El reconocimiento informal demuestra no solo la consideración y el aprecio por el trabajo bien hecho, sino la valoración del voluntario como “persona”. Este tipo de reconocimiento incluye cuestiones como:

- Decir “gracias”.
- Mostrar interés por los aspectos personales del voluntario.
- Fomento de la participación en la entidad en las decisiones que les afectan.
- Acceso a puestos de responsabilidad.
- Facilitar los medios adecuados para el desarrollo de su labor.
- Acceso a los servicios que pueda prestar la organización.
- Fomento y desarrollo del trabajo en equipo.
- Tratar que los voluntarios tengan los mismos “privilegios” que el personal remunerado.
- Permitir al voluntario incrementar sus habilidades y adquirir una mayor formación.

Dar las gracias, mostrar interés por el trabajo que se está desarrollando, interesarse por los problemas que tiene en el desarrollo de su labor, etc., son sistemas de reconocimiento sencillos que tienen un gran efecto en el voluntario, mostrar interés y aprecio debería

estar en el primer lugar en la agenda de todo aquel que trabaja habitualmente con voluntarios. Para favorecer estas actitudes en ocasiones las organizaciones pueden desarrollar talleres de relaciones humanas, habilidades sociales, etc., para los miembros.

La participación del voluntario, en las decisiones que le afectan y el incremento de la responsabilidad, se muestran como uno de los sistemas de reconocimiento más potentes. Participación y responsabilidad, no son elementos que se produzcan desde la incorporación del voluntario de un modo natural, sino que son aspectos que deben ser fomentados y facilitados por la organización. La participación en la toma de decisiones, y el aumento de la responsabilidad es en cierto modo decirle al voluntario "confió en ti, en tus capacidades y en tus decisiones, tu debes ser responsable de tu propio proceso en la organización". ¿Puede existir un sistema de reconocimiento mayor?, posiblemente sí, el acceso a puestos de responsabilidad. El acceso a puestos de responsabilidad no solo es un reconocimiento para el voluntario que lo ocupa, sino para el resto de compañeros, que ven que forman una parte importante de la organización y que esta tiene canales de valoración de las capacidades.

El acceso a formación, tanto la facilitada por la organización, como la externa, es un potente sistema de reconocimiento de la acción voluntaria que va más allá de la mera capacitación o adquisición de conocimientos por parte del voluntario.

El reconocimiento diario favorece un adecuado clima de trabajo, refuerza el sentido de pertenencia y favorece las relaciones personales. El reconocimiento puede empezar desde el primer día, una carta de bienvenida, una adecuada acogida, la presentación a los directivos y compañeros, etc. puede ser un buen comienzo en la carrera hacia el reconocimiento del voluntario.

Debemos tener en cuenta, que los voluntarios tienen diferentes motivaciones e intereses, y que por tanto necesitarán diferentes tipos de reconocimiento. Si por ejemplo, seguimos la teoría de la motivación de McClelland, con sus tres tipos de motivaciones (Logro, poder, afiliación), podemos ver como cambia la eficacia de los diferentes tipos de reconocimiento:

- Los voluntarios orientados al logro: para este tipo de voluntarios es adecuado el reconocimiento basado en formación adicional y en tareas que suponen un desafío. Lógicamente el

reconocimiento será más eficaz si esta directamente relacionado con los logros de su actividad. Nuevos desafíos y feedback sobre los resultados de su acción serian las palabras claves en este caso. El reconocimiento es más apreciado si proviene de los propios usuarios.

- Los voluntarios orientados a la afiliación: para estos voluntarios el reconocimiento de los compañeros es su mayor recompensa, por ello, son adecuados los sistemas de reconocimiento donde participa todo el equipo. El reconocimiento debe ser otorgado en un acto grupal, a ser posible en presencia de compañeros, familiares, etc. Incremento del trabajo en equipo y valoración de los compañeros serian las palabras clave en este caso. El reconocimiento es más apreciado si es propuesto por los propios compañeros.
- Los voluntarios orientados al poder: el aspecto clave del reconocimiento con este tipo de voluntarios es la promoción, el acceso a mayor información, la mayor responsabilidad, el acceso a puestos más importantes. Necesitan que el reconocimiento que se les concede sea conocido por el mayor número posible de personas. Para ellos, el reconocimiento tiene más valor si proviene de la dirección de la organización.

Estas diferencias dependiendo del motivo que guié su conducta nos deben hacer recapacitar sobre la imposibilidad de un sistema único de reconocimiento en una organización. El sistema ideal debe tener previsto diferentes procedimientos, para satisfacer las diferentes motivaciones de los voluntarios. Desde este punto de vista, la combinación de elementos formales e informales se destaca como el método más eficaz. Así, debemos tener diferentes sistemas de reconocimiento que combinen aspectos formales e informales:

Reconocimientos diarios:

- Decir gracias.
- Decirles que realizaron un buen trabajo.
- Tomar unos cafés juntos.
- Pedirles sus opiniones.
- Mostrar interés en sus aficiones personales.
- Ofrecer una sonrisa cuando se les ve.
- Alabarles ante el responsable.
- Tomar algo después del trabajo.
- Decirles lo positivo de sus cualidades personales.

Reconocimientos intermedios:

- Comer con ellos.
- Permitir que firmen los programas e informes que realicen.
- Escribir notas de recomendación para un trabajo si lo necesitan.
- Hablar de ellos cuando hablemos en los medios de comunicación sobre nuestros programas.
- Facilitar la asistencia a cursos, seminarios, encuentros, con los gastos pagados por la organización.
- Escribir artículos sobre la contribución de los voluntarios.
- Permitir que participen en la formación que reciben los remunerados.
- Informar a la dirección sobre sus progresos.
- Permitir que representen a la organización en actos y reuniones externas. Organizar reuniones informales con directivos de la organización.

Grandes reconocimientos:

- Animarles a que escriban un artículo sobre su trabajo.
- Otorgarles una placa, certificado, medalla, etc.
- Participación como monitores en la formación.
- Facilitándoles un adecuado equipamiento.
- Dándoles nuevas responsabilidades y un nuevo cargo.
- Sistemas de reconocimiento público.
- Implicándoles en la planificación anual.
- Aumentando sus posibilidades de participación.

En cualquier caso, independientemente del sistema de reconocimiento que tenga la organización, este debe cumplir unas determinadas normas para que realmente se muestre eficaz.

- No olvidar nunca el reconocimiento de los voluntarios. Debe haber consciencia en todo momento de la importancia del reconocimiento y de del valor que tiene para los voluntarios. Si los voluntarios no encuentran reconocimiento en la organización, sentirán que no son apreciados ni valorados y pueden buscar reconocimiento en los compañeros, o el grupo, haciendo que en ocasiones el grupo sea más importante que la propia organización.
- Continuo. Una de las quejas más frecuentes de los voluntarios es que no se sienten apreciados por la organización, no se

sienten valorados. Sin embargo, las organizaciones dicen disponer de adecuados sistemas de reconocimiento. La razón de esta discrepancia está en que el reconocimiento debe ser dado de un modo continuo, sus efectos son muy cortos, sobre todo cuando otras acciones nos indican que el reconocimiento no es sincero. Dar reconocimiento una vez al año no es un sistema muy adecuado para que los voluntarios se sientan valorados.

- Utilizar diversos métodos. Si hay que dar reconocimiento frecuentemente debemos disponer de una gran variedad de métodos para mostrar nuestro aprecio por los voluntarios. Además, lo que para uno puede ser un reconocimiento, puede no serlo para otro.
- Sinceridad y autenticidad. No dar alabanzas a menos que se sientan honestamente. Si se dan reconocimientos por tareas que no lo merecen devaluamos el sistema de reconocimiento para voluntarios que realmente se lo merecen.
- Valorar la persona. La eficacia de un reconocimiento aumenta cuando no solo se alaba el trabajo realizado, sino que se valora a la persona. Esto supone que no solo debemos alabar sus resultados, sino también su voluntad de participación y su implicación en la organización.
- Relación directa con los logros. Los reconocimientos, siempre que sea posible, deben guardar una relación directa con los logros obtenidos, a mayor logro, mayor reconocimiento.
- Consistencia y estabilidad. Dar los reconocimientos de un modo consistente, si dos voluntarios consiguen similares logros deben lograr similares premios.
- Proximidad. Dar los reconocimientos lo más próximos a la tarea o actitudes que se quieren recompensar. La demora hace que los reconocimientos pierdan efectividad.
- Adaptados. Procurar que los reconocimientos se adapten a las características del voluntario.
- Reconocer aquello que más valoramos. En muchas ocasiones dedicamos una gran atención a voluntarios que no desempeñan un trabajo adecuado, en detrimento del tiempo y la atención que dedicamos a los voluntarios que actúan eficazmente. Una mayor eficacia puede ir acompañada del "olvido". Emplear tiempo en la supervisión puede ser considerado una forma de reconocimiento.
- Si todo esto falla, haz las cosas correctamente. En ocasiones no funcionan los sistemas de reconocimiento porque no estamos desarrollando una adecuada dirección de voluntarios, esto supone que tenemos que tener un adecuado

diseño de puestos, una correcta orientación y acogida, supervisión, formación, etc.

Reconocimiento externo a la organización.

Por otro lado, fuera de la organización también se encuentran sistemas de reconocimientos formales e informales, son sistemas que generalmente de un modo global, son facilitados por la sociedad o la administración. El reconocimiento en este ámbito puede ser importante por la eliminación de obstáculos, fomento de la participación de más amplios sectores, valoración social del voluntariado, etc. El reconocimiento público del voluntariado es generalmente una de las demandas más comunes de las organizaciones, reconocimiento por parte de la administración, de la sociedad, de los medios de comunicación sobre el trabajo que desarrollan los voluntarios y la propia organización.

Una de las formas de reconocimiento más importante fue el Año Internacional de los Voluntarios 2001. La Asamblea General de las Naciones Unidas, en la Resolución 52/17, copatrocinada por 123 países, decidió designar el año 2001 como el Año Internacional de los Voluntarios. Los objetivos de dedicar ese año al voluntariado fueron:

- Un mayor reconocimiento de los esfuerzos de los individuos y grupos comprometidos en el trabajo voluntario.
- Una mayor facilitación del trabajo voluntario trabajando sobre factores que estimulen, y enfrentando los temas que inhiben el servicio voluntario.
- Una red mucho más amplia por medio de la cual se puedan divulgar y compartir los logros de los voluntarios.
- La promoción del trabajo voluntario con miras a más solicitudes de despliegue de voluntarios y a ofertas de servicios voluntarios de aún más individuos.

Algunas ideas que propone Naciones Unidas sobre el reconocimiento del voluntariado son:

- Inventario de las aportaciones que realizan, por ejemplo contribuciones a: la ayuda de emergencia; la salud el bienestar social, al desarrollo local en sus pueblos y ciudades, prevención y solución de conflictos y pacificación o a la promoción del respeto a los derechos humanos y de la democracia.

- Estudio monográfico del país, a iniciativa del gobierno para describir y cuantificar tales contribuciones.
- Realización de Informes con medidas que se podrían adoptar tanto el gobierno como la sociedad para fomentar y mejorar dichas contribuciones en el futuro.
- Si aún no fuera el caso, ¿sería importante designar un ministerio específico sobre el que recayera la responsabilidad de reconocer y facilitar el servicio voluntario y la acción voluntaria, así como de proporcionarle un presupuesto para este fin?
- Para rendir homenaje a voluntarios activos, se puede instituir la concesión anual de premios a los mejores ejemplos de servicio y acción prestados por un individuo, un pequeño grupo, una comunidad local y una ONG nacional. Esto podría extenderse también concediendo premios a la excelente dirección y administración de tal trabajo (por ejemplo transparencia de informes y cuentas) o a un trabajo sobresaliente de formación o promoción.
- El reconocimiento requiere visibilidad, se podrían buscar secciones de la prensa diaria y programas de radio y televisión en los que se quisiera hablar regularmente o en profundidad sobre los voluntarios y temas relacionados con el servicio voluntario y la acción voluntaria.
- Podría resultar adecuado incluir el sector voluntario en los debates relativos al establecimiento de las políticas y prioridades de la nación concernientes a áreas como la salud, la educación, la cultura y el medio ambiente.
- Se podrían encontrar formas en las que los voluntarios cuyo trabajo haya tenido un fuerte impacto a nivel local pudieran manifestar su continua dedicación asumiendo mayores o más amplias responsabilidades: p. ej. haciéndoles participar en la formación de los que llegan nuevos o situándolos en puestos que hagan efectivas políticas de "ejecución nacional".

Un aspecto fundamental es lograr el reconocimiento de la sociedad, esta muy bien valorar al voluntariado en la organización y por parte de las diferentes administraciones, pero uno de los aspectos más importantes es el reconocimiento por parte de la sociedad. Bien es cierto, que se ha andado mucho en estos últimos años, el voluntariado es valorado y conocido por la sociedad, pero todavía continúan existiendo imágenes estereotipadas e ideas equivocadas en torno al papel y la acción del voluntariado. En este aspecto, las organizaciones tienen mucho que decir, pero sin duda los medios de comunicación tienen un papel fundamental. Contar con la

colaboración de los medios para la difusión de las acciones del voluntariado es una de las acciones más importantes que se pueden desarrollar con vistas a reconocer su labor. Para ello, las organizaciones en los mensajes que transmiten tienen que destacar cual es el papel que juegan los voluntarios en los proyectos que realizan. En muchas ocasiones los medios difunden la actividad de las ONG, pero sin informar que estas acciones están desarrolladas por voluntarios y que sin ellos no podrían llevarse a cabo. La realización de cursos para profesionales de los medios de comunicación, donde conozcan el auténtico papel del voluntariado y de las ONG's, puede ser una primera medida para iniciar este camino.

Sin duda, un mayor conocimiento por parte de los ciudadanos del auténtico papel que desempeñan los voluntarios es el inicio para su auténtico reconocimiento.

La Motivación

La motivación es un aspecto esencial en el trabajo con voluntarios. Es muy costoso captar y formar voluntarios para que desempeñen adecuadamente las tareas encomendadas, participen en el desarrollo de la organización, y permanezcan en ella. Las empresas lo saben hace tiempo y dedican importantes esfuerzos a motivar a sus trabajadores. En el trabajo asalariado, la motivación aparece como un elemento clave, y eso que el salario actúa como un importante factor de permanencia. Sin embargo, no podemos tratar a los voluntarios como remunerados, ya que las recompensas, en ocasiones, no son fácilmente identificables, por otro lado actuar como si fuera un hobby hace que sea difícil pedir responsabilidades por el desempeño. En el ámbito del voluntariado debemos tener en cuenta que no son los mismos tipos de motivos los que llevan a incorporarse a una organización, que los que llevan a mantenerse en la organización. Además la motivación del voluntario cambia a lo largo del tiempo, con la edad: Todos estos elementos hacen que el análisis de la motivación del voluntariado sea algo complejo y difícil de abordar.

Pero antes de analizar estos aspectos debemos definir qué entendemos por motivación. Podemos definir la motivación como el proceso por el cual una necesidad insatisfecha mueve a una persona en una cierta dirección para lograr un objetivo que satisface dicha necesidad. Es un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. De

acuerdo con estas definiciones, podemos distinguir tres elementos en la motivación:

- En el interior un deseo o necesidad.
- En el exterior una meta u objetivo que debe ser logrado.
- Una estrategia para lograr el objetivo.

Podemos decir, que el comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones, es decir, estas actúan como causa del comportamiento. La motivación es un concepto muy discutido, ya que sucede en el interior de la persona, por lo que no es observable, pero sí se puede observar la conducta que se desencadena. Sin embargo, en la observación de los comportamientos para inferir motivaciones debemos ser cuidadosos, dos personas con el mismo objetivo aparente pueden estar satisfaciendo motivos muy distintos, aquellos con objetivos diferentes pueden estar satisfaciendo motivos similares, para un mismo acto se pueden dar motivos diferentes. La consecuencia para el ámbito del voluntariado, es que las personas pueden hacerse voluntarias por motivos muy distintos. Cuando hablamos de motivar, en definitiva, estamos hablando de crear las condiciones adecuadas para que se produzca un determinado comportamiento deseado por la organización: para que se incorpore, permanezca y desarrolle diferentes tareas de un modo adecuado y productivo.

Existen múltiples clasificaciones de motivos, atendiendo a diferentes criterios, pero en general podemos hablar de:

- Motivos Fisiológicos o primarios: son motivos no aprendidos que responden a necesidades y desequilibrios que se producen en el organismo (por ejemplo, hambre, sed, etc.), básicamente tratan de recuperar el equilibrio perdido en el organismo (Homeostasis).
- Motivos generales no aprendidos: no responden directamente a necesidades fisiológicas, aunque si son un mecanismo de supervivencia y adaptación al medio (por ejemplo: curiosidad, manipulación, exploración, etc.).
- Motivos sociales: son motivos aprendidos como la necesidad de poder, prestigio, status, etc.

En función de los factores que determinan la conducta del sujeto podemos distinguir también diferentes tipos de motivación:

- Motivación Intrínseca: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera se produzcan en él.
- Motivación Extrínseca: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar.
- Motivación Trascendente: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos presentes en el entorno.

Si vemos la motivación como un proceso, podemos tener las siguientes etapas:

- Homeostasis: el organismo permanece en equilibrio.
- Estímulo: cuando aparece, genera una necesidad.
- Necesidad: provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión: impulso que da lugar a un comportamiento.
- Comportamiento: se dirige a satisfacer la necesidad.
- Satisfacción: si se satisface el organismo retorna al estado de equilibrio.

Modelos Generales de la Motivación:

Diferentes autores y escuelas, desde distintas disciplinas han intentado explicar por que se producen los motivos. Siguiendo a Pinillos se puede tomar la siguiente clasificación de las teorías de la motivación:

1. Teorías Homeostáticas: plantean que la raíz de la conducta motivada es algún tipo de desequilibrio fisiológico. La homeostasis es un mecanismo destinado a mantener el equilibrio del organismo, cada vez que surge una alteración el organismo regula y equilibra la situación. Dentro de este tipo de teorías destacan:
 - Teoría de la reducción del impulso: La raíz de la conducta motivada emerge de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad del medio interior del sujeto. Este desequilibrio provoca una exigencia de reequilibrio que no cesa hasta que la carencia o el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Los máximos representantes de este tipo de teorías son Hull y Lewin.
 - Teoría de la motivación por emociones: las emociones cumplen una función biológica, preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios en la

fisiología del organismo, desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio.

- Teoría psicoanalítica de la motivación: es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.
2. Teorías del incentivo: un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado, consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa. Los estímulos externos poseen valor motivacional, optimizan el placer y reducen el dolor. Los incentivos más comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso, etc. Estas teorías explican el valor motivador de los incentivos independientemente de su valor homeostático para reducir una necesidad fisiológica o un impulso.
 3. Teorías cognoscitivas: están basadas en la forma en que el individuo percibe o se representa una situación que tiene ante sí. Estas teorías destacan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta, y el grado en el que se valora un resultado concreto. Dentro de este tipo de teorías podemos destacar:
 - Teoría de la disonancia cognoscitiva: Un concepto disonante, psicológicamente hablando, es aquel que resulta incompatible con otro, de tal forma que la aceptación de uno implica el rechazo del otro, o lo que es más frecuente lleva a un intento de justificar una eventual reconciliación de ambos. Bajo estas circunstancias se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que uno hace y lo que uno cree, y por tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia.
 - Teorías de esperanza valor: el individuo asigna valor o utilidad a posibles incentivos, y toma su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto, estando dispuesto a asumir mayor riesgo por algo que valora.
 - Teorías de las expectativas: existen una serie de determinantes mentales que operan como estructuras

orientadoras de la acción. El sujeto anticipa los acontecimientos por procesos de pensamiento y la expectativa de alcanzar la meta. Lo que permite predecir las posibilidades de que se de un acontecimiento.

4. Teorías Humanistas: se trata de descripciones e interpretaciones de los motivos humanos, vinculadas a diferentes supuestos filosóficos, existencialistas, etc.²⁴.

L. *Proyección*: La proyección es básicamente la planificación institucional cuando se completa un ciclo de trabajo. Por ejemplo continuar con la actividad voluntaria, afianzar lo ya realizado, repetir actividades que se han cumplido satisfactoriamente, no solo esto sino que además, se debe ofrecer a la voluntaria la posibilidad de comenzar algo nuevo que se extienda en sus campos de intereses, que pueda explorar nuevos aprendizajes.

Una forma sencilla de hacer esto es indagando sobre los intereses personales de las voluntarias, verificando como resultó la evaluación de su desempeño en función de los parámetros previamente establecidos, escuchando sus preferencias, de esta manera es posible acordar con las voluntarias un explícito "plan de proyección" mediante el cual esta pueda seguir creciendo dentro de la institución²⁵.

²⁴ <http://www.iniciativasocial.net/orientacion.htm>

²⁵ OP CIT. GARCÍA, O. Pág 206.

CAPÍTULO III

Elaboración de la Propuesta

En esta sección se expondrá el tipo de estudio que se empleó, la metodología establecida para la elaboración de la propuesta, así como su planificación, el proceso que se cumplió para dicha elaboración y los resultados de la misma.

1. Tipo de Estudio:

Se trata de un estudio de Proyecto Factible: "El cual consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (Fedupel, 1998)"²⁶.

El proyecto factible comprende varias etapas, entre ellas: el diagnóstico, planteamiento y la fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico actividades y recursos para la ejecución, análisis, conclusiones y realización.

Este estudio de proyecto factible en el cual, el propósito del investigador es crear, proyectar y desarrollar una propuesta de evento, se realizó justamente para diseñar un Manual para la Administración del Programa de Voluntariado de la Asociación Damas Salesianas, con el fin de atender la necesidad de la organización de atraer y retener voluntarias para asegurar la continuidad de su labor social.

Para ello se describió el proceso mediante el cual se debía administrar el reclutamiento y la retención de las voluntarias en la Asociación, con ello se asegura la permanencia de la organización a largo plazo.

2. Metodología establecida para la elaboración de la propuesta

El desarrollo de este proyecto factible parte de la elaboración de un diagnóstico estratégico aplicado a la Asociación Damas Salesianas (ADS).

Como lo señala el autor Humberto Serna, el diagnóstico estratégico "es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución"²⁷. Este Diagnóstico Estratégico se llevó a cabo en la ADS con el objeto de identificar la situación actual de la organización, es decir, la descripción del operar de la misma. Para llevar a cabo un diagnóstico estratégico se necesitan tres herramientas como parte de una auditoría organizacional²⁸, tales son:

²⁶ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuAFukIAQpsyhmLB.php>

²⁷ Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores. Octava Edición. Colombia. Pág.34.

²⁸ IBID. Pág. 104.

- Análisis Interno (Perfil de capacidad interna, PCI).
- Análisis externo (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio, POAM).
- Análisis DOFA (Matriz DOFA).

El Perfil de Capacidad Interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio es una metodología utilizada para identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización. Por último, la Matriz DOFA, es un método complementario del PCI y del Análisis Externo, y ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio²⁹.

Estas herramientas se aplicaron para el diagnóstico en la Asociación mencionada. Para ello se elaboró una entrevista semiestructurada en la que se realizaron preguntas generales y específicas. Las preguntas específicas indagaban acerca de la misión, visión, el ambiente y los recursos de la ADS.

El análisis de la información obtenida a través de esta entrevista, fue procesada mediante las herramientas de auditoría anteriormente mencionadas, las cuales categorizaban las respuestas derivadas de la siguiente manera:

- PCI: capacidad directiva, capacidad del talento humano, capacidad competitiva, capacidad financiera y capacidad técnica.
- POAM: factores económicos, políticos y sociales.

Con los resultados obtenidos de estas dos herramientas, se construyó la matriz DOFA que sirvió de base para el desarrollo de talleres donde se escogerían los objetivos de cambio de la Asociación. A continuación se muestra la matriz DOFA obtenida.

²⁹ OP CIT. Serna. Pág. 144.

MATRIZ DOFA			
CAPAC.	DEBILIDADES	CAPAC.	FORTALEZAS
CD CD CD CD CTH CC CC CTH CC CF CF	1. Junta Directiva dedicada a aspectos operativos y no estratégicos 2. Ausencia de planificación estratégica y operativa 3. Insuficientes controles administrativos, financieros y de gestión 4. Insuficiente habilidad para atraer y retener voluntarias 5. Falta de formación técnica en formulación y control de proyectos 6. Deficiencias para evaluar necesidades de destinatarios 7. Ausencia de metodología para realizar la evaluación de los centros 8. Ausencia de formación espiritual metódica y sistemática 9. Mal funcionamiento de los centros 10. Insuficiente captación de recursos financieros 11. Incumplimiento de economía compartida	CD CD CTH CTH CT	1. Imagen corporativa 2. Liderazgo centralizado en el Padre Miguel 3. Capital humano Damasalesiano (valentía, no se amilanan), su formación, probidad comprometidas con la Institución, dedicación, mística servicio social, carisma, vocación 4. Experiencia en organización de eventos 5. Sedes propias
	AMENAZAS		OPORTUNIDADES
FE FE FE FS FS	1. Disminución del apoyo económico por parte del Gobierno 2. Crecimiento de la competencia (misiones y otras ONG's) 3. Mayor nivel de exigencia técnica por parte de las empresas 4. Pérdida de valores cristianos y espirituales 5. Desaparición progresiva de la generación que prestaba apoyo económico al Padre Miguel	FE FE FE FE FE FS FS FE	1. Ser una opción para Responsabilidad Social Empresas 2. Lograr la sinergias entre los centros para recaudación de fondos 3. Acuerdos con otras ONG's para el calendario benéfico anual 4. Economía compartida funcionando 5. Mejor posición financiera 6. Obligatoriedad de la labor social estudiantes de bachillerato 7. Identificación de las áreas de necesidad de los destinatarios 8. Centros funcionando a máxima capacidad infraestructura y equipos

CD	Capacidad Directiva	FE	Factores Económicos
CTH	Capacidad Talento Humano	FP	Factores Políticos
CC	Capacidad Competitiva	FS	Factores Sociales
CF	Capacidad Financiera		
CT	Capacidad Técnica		

Partiendo del producto de esta matriz, se elaboró un informe de resultados para la Asociación en la que se explicaba la metodología utilizada para el abordaje de la misma, y las implicaciones de los resultados obtenidos.

Una vez entregado el informe de diagnóstico, se procedió al desarrollo de una metodología cuyo objetivo era el de conocer y jerarquizar los objetivos de cambio de la organización. Posteriormente seleccionar uno de ellos para el cual se establecería un plan de acción que en este caso consiste en el proyecto factible que se esta presentando.

La metodología para la identificación y jerarquización de los objetivos de cambio se inició con el desarrollo de un formato que debía ser llenado por cada uno de los participantes con la ayuda de las facilitadoras.

El objetivo del formato utilizado era el de facilitar el análisis de cada una de las debilidades de la Asociación. Para ello se realizó una presentación con los detalles del procedimiento a seguir, con el fin de identificar los objetivos de cambio. En esta presentación se explicó el contenido del formato a utilizar, el cual refería los siguientes puntos:

1. Nombre de la debilidad a tratar: este espacio estaba destinado a colocar el nombre de cada una de las debilidades expresadas en la

matriz DOFA, que como ya se explicó resultaron de la metodología empleada en el diagnóstico.

2. Causas de la debilidad: todo aquello que origina, principia, inicia, razón por la cual aparece la debilidad.
3. Las unidades de la Asociación en la que se esta presentando la debilidad: se especificó en qué unidades de la Asociación se presenta la debilidad identificada.
4. El impacto sobre los resultados de la organización: los efectos o consecuencias que tiene la debilidad identificada sobre los objetivos y metas de la organización. Aquí se debía determinar también en qué medida impactaba sobre los resultados (baja, media, alta).
5. Los efectos sobre el personal de la misma: los efectos o consecuencias que tiene la debilidad identificada sobre la actitud y disposición del personal de la organización. Al igual que en el caso anterior se debía especificar la medida con que se presentan los efectos (baja, media, alta).
6. La tendencia de la debilidad: a incrementarse, mantenerse o disminuir y las razones por las cuales se escogía esa respuesta.
7. Las recomendaciones ante la debilidad: sugerencias sobre las medidas o soluciones que se deben tomar para solventar la debilidad identificada en base a la(s) causa(s) que la originan.
8. La prioridad de solución: cuándo se debe comenzar a tomar las medidas correctivas o implantar las soluciones para resolver la situación identificada (se escogía una alternativa entre: de inmediato, en tres meses, seis meses o un año). Además de ello se debían especificar las razones por las cuales se había escogido esa alternativa.

Como se mencionó, con la explicación de este formato se dio inicio a la actividad que permitiría la identificación del objetivo de cambio para la Asociación Damas Salesianas. Utilizando el formato ya explicado se realizaron unos talleres en los que se analizaron cada una de las debilidades. Al igual que en el caso del diagnóstico estratégico, los participantes eran los integrantes del Directorio Nacional de la Asociación, conjuntamente con la colaboración del fundador, y el Sacerdote Adjunto; lo que sumaba un total de 13 personas aproximadamente en cada sesión de taller.

En las sesiones de talleres el objetivo era el de analizar cada una de las debilidades identificadas durante el diagnóstico y que se encuentran plasmadas en la matriz DOFA.

La dinámica de los talleres consistió en reunir el equipo de personas que participó en el diagnóstico, es decir, el Directorio Nacional, el fundador y el

sacerdote adjunto, con el fin de discutir los puntos comentados anteriormente. Cada taller comenzó precisando la debilidad a tratar y cada punto fue determinando por medio de una “lluvia de ideas” que aportaba cada integrante. Todo esto con la ayuda de las facilitadoras que guiaban el proceso para asegurar que las respuestas dadas estaban formuladas como era requerido para su procesamiento.

Una vez discutidas las ideas que aportaban los participantes del taller, se llegaba a un consenso y se redactaban las ideas para contestar cada una de los interrogantes del formato.

Este procedimiento se siguió para cada debilidad de la organización, así mismo también era utilizada la matriz DOFA para ubicar las fortalezas y las oportunidades que presenta la Asociación, con el objeto de aprovecharlas en pro de mitigar los problemas a los que se enfrentan a diario.

Una vez analizadas las debilidades, se procedió a jerarquizarlas de acuerdo al impacto que tenía cada una sobre la gestión de la organización en su labor social. Esto también significó un debate en el que se discutieron las opciones que se tenían para la resolución de los problemas.

En el debate se consideraron varios aspectos entre los cuales están: las acciones necesarias para disminuir o eliminar el efecto que causaban las debilidades sobre la organización, el tiempo que se debía emplear y la factibilidad de llevar a cabo un plan con el cual conseguir el objetivo.

Fue así como se logró seleccionar el objetivo de cambio para dar inicio al proyecto que permitiría a la organización fortalecerse en aquello en lo que estaba fallando: *la insuficiente habilidad para atraer y retener voluntarias*.

A partir de la selección del objetivo de cambio se desarrolló una propuesta que tenía como objetivo el siguiente:

- Definir y describir los pasos para administración del Programa de voluntariado de la Asociación Damas Salesianas (ADS), basado en las mejores prácticas.
 1. Desde dónde se convocan los voluntarias (la Visión)
 2. Para qué convocar voluntarias (Misión)
 3. El perfil requerido
 4. El reclutamiento, recepción y evaluación de las aspirantes
 5. La asignación de puestos y tareas
 6. Contrato psicológico, niveles de participación

7. Período de adaptación
8. Capacitación
9. Supervisión
10. Evaluación
11. Reconocimiento
12. Proyección

Para el cumplimiento del objetivo planteado en la propuesta, se idearon una serie de fases que se exponen a continuación:

Fase 1. Recopilación de la información

- Investigación documental, consulta de fuentes organizacionales y vivas.

Fase 2. Diseño del Manual

- Definición y descripción de los pasos para administración del Programa de voluntariado de la Asociación Damas Salesianas, ADS, basado en las mejores prácticas
- Elaboración de las recomendaciones para la implementación del Manual elaborado.

Fase 3. Presentación del los resultados

- Presentación y validación del Manual al Directorio Nacional ADS.

Con la fase 1 se pretendía realizar una búsqueda de información a través de fuentes organizacionales, teóricas y vivas, que permitiesen sentar las bases para obtener el “deber ser” de un proceso de gestión de recursos humanos para el reclutamiento, selección y mantenimiento del personal voluntario de la Asociación.

Para esta fase fue necesario llevar a cabo entrevistas no estructuradas a algunos líderes de la organización que poseían experiencia en actividades para la captación de voluntarias. Estos líderes fueron los siguientes:

NOMBRE	CARGO/ROL QUE OCUPA
Padre Miguel González	Fundador de la Asociación
Patricia Villasmil	Presidenta
Alicia Pimentel	Coordinadora de Recursos Humanos
Ildamar Toro	Consejera de Familia
Morela Latorraca	Jefa de Odontología (Casa Matriz, Don Bosco)

El contenido de la entrevista no estructurada estuvo dirigido únicamente al proceso de administración del voluntariado, y específicamente a las estrategias para la captación de voluntarias y su mantenimiento en la organización.

La información obtenida en estas entrevistas fue utilizada para la fase 2, donde el propósito fue el de construir un procedimiento ideal para completar el Manual para la administración del Programa de Voluntariado de la ADS. Para ello también se tomaron en cuenta las mejores prácticas señaladas por algunos autores y algunas organizaciones que se han dedicado al tema.

Además de ello, esta fase incluyó un documento contentivo de las recomendaciones para la implementación del Manual para la Administración del Programa de Voluntariado. En este documento se detallaron aquellos aspectos que debían tomarse en cuenta para el éxito de la puesta en marcha del programa.

Una vez concluida la fase 2, se presentó el manual ante el Directorio Nacional y los líderes involucrados en el proceso de cambio, para su aprobación y validación. Con ello culminaba la fase 3 de la propuesta.

En la propuesta elaborada también se reflejaron los resultados y/o productos a obtener una vez culminado el proyecto:

- Manual para la administración del Programa de voluntariado de la Asociación Damas Salesianas.
- Documento sobre las recomendaciones para la implementación del Manual.

3. Resultados

El resultado del proyecto se basa en el Manual para la Administración del Programa de Voluntariado de la Asociación Damas Salesianas el cual se elaboró mediante la consultoría de procesos, a través de la cual se describió el procedimiento para llevar a cabo la captación y el mantenimiento del voluntariado.

Con la consultoría de procesos se logró conocer a fondo el proceso de captación y mantenimiento del voluntariado de la organización, de manera tal que las alternativas y propuestas planteadas para el mismo, generen una mejora sustancial del mismo, respondiendo a la necesidad real de la Asociación y facilitando la adquisición de competencias para la perfeccionamiento permanente de sus productos.

En este manual se logró definir el “deber ser” del programa de voluntariado adaptado a la realidad (matriz DOFA) de la institución en cuestión, tomando en cuenta no sólo los aspectos teóricos sino también los vivenciados por los líderes de la ADS entrevistados.

Este manual consta de varios módulos que se especifican a continuación:

- *Módulo Introductorio*: en este módulo se reflejó la evolución histórica del voluntariado, como apoyo para la ubicación del responsable del proceso en el espacio y en el tiempo. También se expone la justificación del manual, el objetivo que persigue el manual, y la estructura del mismo.
- *Módulo I: Planificación*. En este módulo se establece desde dónde se convocan las voluntarias, es decir, la visión; para qué convocar voluntarias, es decir, la misión; los valores del Voluntariado ADS, la vocación de las Damas Salesianas, la espiritualidad de las Damas Salesianas, las características básicas del programa de voluntariado y el perfil requerido para ser voluntaria de la Asociación.
- *Módulo II: Dirección y Organización*. Este módulo va dirigido principalmente a la descripción de los siguientes procesos: el reclutamiento, recepción y evaluación de las aspirantes, la asignación de puestos y tareas, el contrato psicológico y niveles de participación, el período de adaptación, la capacitación y la supervisión. En todos ellos se detalla el procedimiento ideal a seguir para cada caso.
- *Módulo III: Control*. Es en este módulo donde se describen los procesos de: evaluación de las voluntarias, su reconocimiento y la proyección del voluntariado.

Así mismo, en el manual se identificaron los formatos y/o productos que se utilizan durante cada uno de los procesos y algunos aspectos generales sobre voluntariado que son relevantes para el personal que pertenecerá a este equipo.

CAPÍTULO IV

Evaluación de Factibilidad

Este capítulo hace mención a la factibilidad de la propuesta contenida en el proyecto factible, es decir, la aplicabilidad del mismo.

1. Metodología para la realización de la Factibilidad de la Propuesta

Con el fin de verificar la aplicabilidad del proyecto se consideraron dos aspectos, el económico y el social.

La factibilidad económica se seleccionó debido a que la Asociación Damas Salesianas es un institución sin fines de lucro que depende del aporte de los contribuyentes de la obra, y de algunos ingresos propios de la organización que son esporádicos e insuficientes muchas veces para su propio mantenimiento.

Del mismo modo se seleccionó la factibilidad social debido a la situación característica de la sociedad venezolana, es decir, la escasa cultura que existe sobre voluntariado, que provoca un bajo interés en participar en el mismo. Por otro lado, es cada vez mayor el número de mujeres que se integran a la población económicamente activa, lo que deriva en una disminución de tiempo disponible para realizar tareas ajenas a las que derivan del trabajo donde se desarrollan profesionalmente.

Con la intención de confirmar la factibilidad del proyecto tomando en cuenta estos dos aspectos, se llevó a cabo un juicio de expertos mediante entrevistas no estructuradas donde el propósito principal fue el de plantear la situación real sobre la cual se elaboraba el proyecto y consultar la viabilidad del mismo.

En este juicio de expertos se solicitó la colaboración de tres personas con amplia experiencia en voluntariado y que han permanecido por muchos años participando en obras de esta índole. Entre ellas la Sra. Patricia Villasmil quien se ha desempeñado como líder de varios centros de voluntariado y ahora ocupa el cargo de presidenta de la ADS; la Sra. Alicia Pimentel, quien también se ha hecho cargo de algunos centros y ha llevado a cabo algunos planes para la captación de voluntarios en los mismos, y actualmente se encuentra iniciándose como encargada del Departamento de Personal en la ADS; y finalmente el Padre Miguel González fundador de la organización y quien tuvo y ha tenido la gran responsabilidad de captar damas para conformar y hacer crecer la institución.

2. Resultados

Como resultado de este juicio de expertos se logró determinar que las implicaciones económicas de llevar adelante el Programa de Voluntariado propuesto no son muchas y que se pueden atender con la ayuda de:

- La economía compartida, política de la Asociación, que consiste en la distribución de los excedentes o ganancias entre los centros pertenecientes a la institución, que requieran de la ayuda económica para realizar alguna actividad o cubrir algún gasto.
- La colaboración de las empresas que tienen a bien dedicar su cuota de responsabilidad social a la institución.
- La colaboración de las Damas Salesianas que tienen posibilidades para prestar apoyo en las actividades que incluya el Programa de Voluntariado.

Así también se determinó que el proyecto era viable desde el punto de vista social debido a que se tiene previsto la promoción de la actividad de voluntariado para atraer participantes, y por otro lado la actividad del voluntariado no tiene un horario específico, por lo tanto, es se puede establecer a un acuerdo en cuanto a días y cantidad de horas en que el voluntario puede prestar su servicio.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES.-

En el Capítulo I se pudo conocer que la situación a resolver en la Asociación Damas Salesianas fue la de la insuficiente habilidad para atraer y retener voluntarias. Estas voluntarias son la fuerza que empuja el motor de la institución debido a que son las protagonistas de su labor social.

En tal sentido, se propuso la elaboración de un proyecto que pudiera mitigar la debilidad identificada en el diagnóstico estratégico realizado tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades que podían aprovecharse.

Por ello se planteó la elaboración de un manual que guiara el proceso de captación y retención del personal voluntario. Este manual formaliza el procedimiento y permite una estandarización del mismo en todos los centros pertenecientes a la ADS.

La estandarización del proceso contribuye con la consolidación de la organización, debido a que permite una mejor gestión de los recursos humanos en cuanto a la planificación, dirección y control de las actividades.

La metodología de consultoría por procesos empleada en el manual le permitirá a la organización adquirir competencias para un mejoramiento permanente de los productos alcanzados y la actualización de los procesos constantemente de acuerdo a las necesidades que puedan surgir.

Este proyecto también le permite a la organización repensar su modo de operar e identificar sus "procesos vitales" de acuerdo a las necesidades verdaderas de sus usuarios. Debe existir una clara definición del principio y final de sus responsabilidades y es precisamente lo que se logra con la descripción del proceso.

Además de ello, se consiguió documentar un procedimiento. Cada proceso identificado en la organización, debe estar documentado y su secuencia de actividades debe ser de conocimiento público de todo miembro del proceso. Cada participante del proceso debe tener conciencia sobre cómo su puesto de trabajo afecta a otros y cómo en equipos se alcanzan los objetivos del proceso, unidad y Asociación. Es por ello que con la implementación del manual los valores cotidianos de todos los miembros, estarán orientados hacia el mejoramiento continuo.

La elaboración del manual también permite un control de las desviaciones del proceso, es decir, presenta la ventaja de poder tomar acciones correctivas en el momento requerido. Las actividades de eliminación de defectos deben estar orientadas a investigar la causa raíz que los generó, que es de fácil identificación.

A su vez el manual elaborado permitirá una adecuada distribución del trabajo mediante la identificación de responsables de las tareas de acuerdo al perfil seleccionado.

Igualmente permite conocer las necesidades o requerimientos de la organización en el momento en que se presenten.

Es así como se responden las interrogantes planteadas en el capítulo I. Se logró diseñar el procedimiento para optimizar la captación y retención del voluntariado de la Asociación, definiendo las acciones o medidas que se debían tomar y aprovechando las oportunidades de la misma. También se definieron las características del programa de voluntariado para que este fuese realmente efectivo, y se pudo constatar a lo largo del desarrollo de la actividad que los líderes de la institución se encuentran realmente comprometidos con la implementación del manual debido a lo que representa para la ADS y sus destinatarios.

Se observa entonces que el objetivo planteado al inicio del proyecto también fue alcanzado, en tanto que se logró establecer la metodología para desarrollar un proyecto factible partiendo de la necesidad identificada en el diagnóstico estratégico.

Recomendaciones

Finalizado el proyecto surgen algunas recomendaciones o aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo exitoso de su implantación:

- Diseñar un plan de promoción del Manual y la metodología a seguir para la captación y mantenimiento del personal voluntario.
- Realizar talleres de entrenamiento en cada centro de la ADS con el fin de dar a conocer la metodología a seguir para la captación y retención del voluntariado.
- Identificar a los responsables del proceso y delegar formalmente la tarea de dirigirlo.
- Comprometer a todos los participantes directos o indirectos con la ardua tarea de captar y motivar para mantener el voluntariado.

- Tomar en cuenta la metodología para la actualización del manual cuando sea requerido.
- Desarrollar otros manuales que complementen y fortalezcan la gestión del voluntariado en la Asociación.
- Compartir la responsabilidad de la captación y mantenimiento de las voluntarias involucrando todo el personal la organización.

Bibliografía

- Ashoka Emprendedores Sociales, McKinsey & Company (2004). *Emprendimientos sociales sostenibles: cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales*. Editora Petrópolis. Sao Paulo.
- Asociación Damas Salesianas. (2000). *Ideario del Proyecto-Empresa Damas Salesianas*. Madrid: Gráficas Don Bosco S.L.
- Asociación Damas Salesianas. (2000). 30 Años de la Fundación. Diálogo con el Fundador y Altas Dirigentes de la ADS.
- Asociación Damas Salesianas (2004). *La mano de Papá Dios en el Proyecto-Empresa ADS*. Editorial Arte. Venezuela.
- Asociación Damas Salesianas (2005). Cuaderno No. 69. Consejo Institucional Regional ADS de apoyo Fraternal Consejeras Regionales Nacionales e Internacionales ADS. Un proyecto para el sexenio 2005-2011. Venezuela: Oficina de prensa ADS.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. BL Consultores Asociados Servicio Editorial. Quinta Edición. Venezuela.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: *Política de Voluntariado*. Octubre 1999.
- Framerse: *Programa de Reclutamiento de Voluntariado*. Julio 2006.
- Framerse: *Taller sobre "Reclutamiento de Voluntariado"*. Junio 2006.
- Fundación Bengoa: *Taller de Asesoría en Organización y Coordinación de Voluntariado*. S/F.
- Gutierrez, A. (1997). *Acción Social no Gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las relaciones voluntarias*.
- García, O. (2004). *Voluntario Transformador; sin excusas, sin fronteras...* Ediciones Seguir Creciendo. Argentina.
- Guía sobre Procesos de Consultoría del Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello William Medina.
- Jonson, L. (2004). *Voluntariado juvenil y servicio cívico en América Latina y el Caribe: Una posible estrategia del desarrollo económico y*

social Antecedentes para una agenda de investigación. Universidad de Washington en St. Louis.

- Organización Iberoamericana de Juventud: Situación legal del Voluntariado en Iberoamérica. España. S/F.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega Grupo Editor. Sexta Edición. México.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Editorial 3r Editores. Octava Edición. Bogotá, Colombia.
- French y Bell (1995). *Desarrollo Organizacional*. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición. México.

Publicaciones periódicas y páginas web:

- A Punto: Boletín de la Escuela de Publicaciones de Madrid. Julio-Septiembre 2004.
- http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm#_ftn5
- <http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm>
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuAFuklAQpsyhmLB.php>