

# Plan de personas voluntarias



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	pág.4
<b>I. EL RESPONSABLE DE VOLUNTARIADO</b>	
PERFIL.....	pág. 5
FUNCIONES.....	Pág. 7
1. Búsqueda de personas voluntarias.....	pág. 8
2. Diseñar y velar por el cumplimiento proceso de integración de las personas voluntarias.....	pág. 9
3. Asegurar la formación.....	pág. 9
4. Motivar y sensibilizar.....	pág. 10
5. Asegurar la comunicación.....	pág.11
6. Asegurar la participación.....	pág.12
7. Evaluación.....	pág.13
8. Función de coordinación.....	pág.13
9. Búsqueda de proyectos novedosos y financiación....	pág.14
10. Estar en contacto y participación en otras redes de voluntariado...	pág.14
<b>II. EL RESPONSABLE DE VOLUNTARIADO EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS.....</b>	<b>Pág.16</b>
a. La acogida...	pág. 17
b. Formación inicial...	pág.18
c. Incorporación en proyectos.....	pág.18
d. Acompañamiento y seguimiento....	pág.19
e. Formación permanente.....	pág. 20
f. ¿Y cuándo se va la persona voluntaria? La despedida y el relevo.....	pág. 21

Asistimos al debate de la nueva ciudadanía, las necesarias competencias que debe reunir (y por tanto se deben fomentar), sus funciones en la nueva sociedad del conocimiento, su papel en el mantenimiento del estado de bienestar y en la construcción de una sociedad más justa e igualitaria.

El trabajo voluntario puede ser un espacio privilegiado para el desarrollo de esta nueva ciudadanía, si lo entendemos como participación activa e implicada en una realidad, si vemos la participación como acción transformadora y toma de decisiones en lo colectivo.

Aumentar el nivel de participación de la población sería un indicador de salud democrática, y, según este entender de la participación al que nos sumamos, avanzaríamos hacia una sociedad más plural e integradora. Empezamos a tener claro que la incorporación de diferentes visiones en esta construcción es lo único que nos llevaría a dejar la queja para pasar a la acción, y empezar a sentir la corresponsabilidad como algo inherente a la ciudadanía.

Así, entendemos necesaria la conexión entre trabajo voluntario y transformación social, en parte porque no es posible separarlo, pero quizá desde una declaración manifiesta mas explícita, podamos dar valor a lo que se está haciendo, motivemos la continuidad de este trabajo sin el cual muchos proyectos no podrían realizarse y empecemos nosotras mismas, a sentir importante nuestra labor. Diversos estudios de voluntariado revelan cierto malestar por parte de personas voluntarias que dicen sentirse utilizadas o instrumentalizadas por sus organizaciones, empleadas en tareas concretas pero sin un sentimiento de globalidad ni transformación. Esto puede y debe ser cambiado si se hace una buena acogida y acompañamiento a la persona voluntaria. No podemos permitirnos el lujo de frustrar deseos de participación. La persona que participa debe ser consciente de su papel para sentirse parte de algo más grande; las organizaciones que acogemos personas voluntarias debemos saber transmitir que todas las aportaciones constituyen un todo fundamental en nuestra sociedad.

La integración de la persona voluntaria pasa por **establecer con ella una relación educativa**, entendiendo que la tarea de voluntariado es un camino para el crecimiento personal y la transformación social, porque participar es fuente de bienestar, autoestima y, por qué no, felicidad. Participar supone un bien personal a quien participa, y también un bien social indiscutible si buscamos una sociedad integradora y plural. Por eso, debe ir acompañada de una formación, una adquisición de conciencia crítica y habilidades para la acción, y, en este camino, el adecuado acompañamiento es de vital importancia.

La presentación del Plan de Voluntariado de la Comunidad de Madrid ha supuesto un gran avance para las personas voluntarias y las entidades de voluntariado, por su interés en el contenido y su carácter propositivo.

Una de las novedades que presenta es la importancia, cada vez mayor, de la existencia de la figura del Responsable de personas voluntarias con una dedicación específica a la incorporación, cuidado, formación, promoción y acompañamiento de voluntarios en su paso por la entidad.

Entre las medidas se encuentra la elaboración de un documento que afine en el perfil deseado de esta persona responsable, así como en sus competencias y funciones.

Esta es la misión que pretende abordar la Federación INJUCAM, con la ayuda y colaboración de otras entidades, todas ellas con experiencia y largo recorrido en la participación de personas voluntarias en sus proyectos sociales. Pretendemos, de esta forma, la elaboración de un documento generalista que pueda ser útil a todas aquellas organizaciones dispuestas a poner en marcha esta figura, o que ayude a quien cubra estas funciones, aunque no sea de manera específica.

## I. EL RESPONSABLE DE VOLUNTARIADO. PERFIL Y FUNCIONES

### PERFIL

La figura de responsable de voluntariado en las entidades sociales, es una apuesta por asegurar la adecuada incorporación y crecimiento de las nuevas personas en nuestras asociaciones. Este papel se ha venido desarrollando, dependiendo de las circunstancias, por los coordinadores de las asociaciones, de proyecto, de área...

Desde la publicación del Plan, se busca que esta función esté asegurada y, en la medida de lo posible, que sea asumida específicamente por alguien, si bien es cierto, como veremos más adelante, que en algunos casos es más real y coherente que estas funciones estén repartidas con los o las coordinadoras de proyectos, siendo el responsable de voluntariado el facilitador y garante de su puesta en práctica.

Destinar recursos es el primer paso para la promoción y mantenimiento de algo que nos importa. La figura del Responsable pone en evidencia la importancia que tiene para el desarrollo de las entidades sociales la participación de personas en el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos.

**El responsable de voluntariado** es la persona de la entidad que se encarga de:

- la búsqueda, acogida y asignación de personas voluntarias a proyectos
- facilita y garantiza la integración de las personas

Pensando en el perfil de esta persona, enumeramos ideales a los que deberíamos tender a la hora de escoger o designar a alguien.

#### **Conocimiento de la entidad:**

Consideramos que la persona que asuma las funciones de Responsable debería conocer suficientemente la asociación como para presentarla en su globalidad, desde sus inicios, su evolución... todo esto ayudará a la nueva persona voluntaria a entender el por qué de sus proyectos, cómo las circunstancias pueden modificarlos y, por tanto, ver una entidad viva donde puede encajar, proponer y sentirse a gusto.

Ayudará a este sentimiento si la persona responsable ha sido anteriormente voluntaria, ya que podrá transmitir de mejor forma lo que supone comprometerse en un proyecto colectivo, lo que aporta, y hablando desde su experiencia propia, resultar más cercano a quien se acerca por primera vez.

Debe tener capacidad de decisión en la entidad, de manera que pueda ubicar al nuevo voluntario, proponerle funciones que se ajusten a sus deseos o capacidades, etc.

### **Su experiencia pasada...**

Ser voluntario no es fácil. El actual modelo asociativo en el que conviven voluntarios y contratados en los mismos proyectos ha supuesto un aumento en la presencia, referencia hacia la población y por tanto, aumento en la calidad de los proyectos, pero para las personas voluntarias supone inevitablemente una pérdida, en la medida que los tiempos que permanecen unos y otros no son comparables, y el grueso de la información la manejan las personas contratadas.

Si queremos potenciar que las y los voluntarios se sientan parte central de la entidad, debemos hacerles partícipes de las decisiones que deban tomarse, en los niveles que se decidan. De esta manera evitaremos la instrumentalización del voluntariado, la sensación de *ser utilizados, de ser mano de obra barata*, y cosas por el estilo que se recogen de testimonios diversos de personas voluntarias, como aparece, por ejemplo, en las *amenazas* que se plantean en el Plan de Voluntariado de la Comunidad de Madrid.

Alguien que ha tenido experiencia como voluntario, seguramente ha podido sentir diferentes cosas en función de cómo le hayan tratado, y le resultará más fácil empatizar, entender qué preocupa y cómo hacer sentir mejor al voluntario.

### **En cuanto a sus actitudes y habilidades:**

- Una persona cercana en la relación y dinámica. Que sepa detectar las inquietudes y motivaciones de cada persona y orientar hacia la acción. Muchas veces el o la voluntaria se acerca a una entidad sin saber bien qué hacer, con idea de ayudar, de echar una mano. Ser capaz de establecer una buena relación con esta persona, pasa por conocerla y desde ese conocimiento, hacer coincidir sus habilidades y deseos con las necesidades de la asociación, y conseguir el mejor acople posible.
- Con habilidades de comunicación: saber escuchar y comunicar, poner límites, llegar a acuerdos, hacer y recibir críticas. Porque toda relación pasa por la comunicación, tanto para exponer lo que hay, como para escuchar lo que se busca.
- Aptitudes de trabajo en equipo y de fomento del mismo. La tarea voluntaria es, fundamentalmente, colectiva y se desarrolla en equipo. El o la Responsable, deberá favorecer el adecuado trabajo en equipo apoyando con formación, propuestas grupales,...
- Actitudes de liderazgo. El Responsable debe tener actitudes para desarrollar un liderazgo democrático, de manera que pueda dirigir y encauzar a la persona voluntaria sin que sienta que se le están dando órdenes acerca de lo que tiene que hacer. Por el contrario, su grado de libertad no puede ser tan amplio que no sepa hacia donde dirigirse ni qué hacer.
- Que motive a las personas voluntarias. En este sentido, debería ser una persona utópica o mejor soñadora, porque en estos tiempos hay que recuperar las utopías sin que estas nos separen de un análisis crítico y real de nuestro momento, pero sabiendo que cada acción o proyecto que hoy son realidad, fueron primero una idea. Soñar es un derecho, pero debería ser una obligación si queremos avanzar hacia una sociedad que integre los deseos del mayor número posible de gente. El sentir que las cosas pueden ser mejores y que yo puedo ser parte de este cambio, es la mayor motivación posible para una persona voluntaria. Que nuestro responsable sepa transmitir esto, ayudará a un incremento en la ilusión y el compromiso a la hora de ponernos en marcha.
- Disposición para el trabajo en red y la presencia comunitaria. En el sentido de lo anterior, la persona responsable de voluntariado deberá estar en contacto con el resto de agentes sociales de la zona, en línea de coordinación pero también aunando deseos e intenciones, ahondando en la idea de ser parte de algo más grande que la propia entidad.

### Resumiendo: Perfil del responsable

#### Conocimiento de la entidad

- Una persona con conocimiento amplio de la entidad
- Con experiencia suficiente como para poder hablar y situarse en primera persona.
- Una persona con capacidad de decisión dentro de la organización

#### Su experiencia pasada

- Una persona que tenga experiencia como voluntaria, de manera que le resulte fácil y cómodo empatizar con los pensamientos, hechos y sentimientos de las personas voluntarias.

#### Actitudes y Habilidades

- Una persona cercana en la relación y dinámica. Que sepa detectar las inquietudes y motivaciones de cada persona y orientar hacia la acción
- Con habilidades de comunicación Aptitudes de trabajo en equipo y de fomento del mismo
- Actitudes para el liderazgo democrático
- Que motive a las personas voluntarias, soñadora y que invite a soñar
- Disposición para el trabajo en red y la presencia comunitaria

## FUNCIONES

El responsable de voluntariado no puede ser planteado como figura estandarizada en todas las entidades de voluntariado. En función del tamaño, la estructura y la organización de cada entidad, el responsable de voluntariado puede configurarse con diferentes funciones, ya que no será lo mismo una entidad con menos de 50 voluntarios, a otra, de ámbito autonómico o estatal, cuyo volumen supere los 1000. En este sentido, y rescatando la idea central de establecer con la persona voluntaria una relación educativa, habrá funciones de acompañamiento y supervisión que sean más propias de la persona que coordine el proyecto concreto donde el voluntario se haya incorporado, o, en definitiva, de la persona de la organización que pase más tiempo con él, quien comparta su día a día.

De esta manera, exponemos unas funciones que deben responder en su totalidad a los criterios e ideología de la organización, y deberán ser conocidas y consensuadas por todas las personas. Algunas de ellas, entendemos que son generales y propias del responsable de voluntariado, con independencia del tipo de organización en la que se ubique, y dedicamos unas páginas diferenciadas a esas tareas que acompañarían todo el itinerario del voluntario, dejando libertad a la adaptación por parte de cada asociación de quién deba asumirlas. En cualquier caso, el responsable de voluntariado será el encargado de que estas funciones se realicen adecuadamente, velará por su puesta en marcha y elaborará tantos materiales de apoyo como considere necesarios.

## 1. Búsqueda de personas voluntarias:

La persona Responsable de Voluntariado deberá asumir entre sus funciones todas aquellas acciones que puedan atraer voluntarios a nuestras asociaciones. Actualmente supone una dificultad el reducido número de voluntarios y voluntarias, y sin embargo, no suele ser una prioridad esta búsqueda, no por falta de importancia, pero quizá no está dentro de esos asuntos *urgentes* a los que acostumbramos dar prioridad ante la escasez de tiempos. El plantearlo como una función a asumir, puede paliar este abandono. De la misma manera, queremos resaltar que no todo vale, que esta necesidad de personas no puede llevarnos a aceptar cualquier colaboración como voluntariado, desde la definición de la que partimos, la responsabilidad que asume y el respeto que nos provoca cualquier persona que participa en una entidad.

Una primera tarea, dentro de esta búsqueda, puede ser la **elaboración del perfil de voluntario** que estamos buscando, y de esta forma podremos ajustar la difusión o adecuarla al tipo de personas que necesitemos, en la medida de lo posible.

La manera de buscar personas voluntarias puede ser de muchas y variadas formas. Exponemos algunas utilizadas habitualmente:

- Campañas diversas: carteles y folletos solicitando colaboración para los proyectos, difusión de este material en zonas cercanas, en centros educativos, en facultades, en los PIV (puntos de información de voluntariado), prensa local..., sesiones o charlas de sensibilización ...
- Introducir solicitudes en Webs con bolsas de voluntarios y otras bolsas (revistas, bases de datos...), así como la página web de la propia entidad o estructuras de coordinación a las que pertenezca (federaciones, plataformas,...).
- Participación en ferias de solidaridad, voluntariado o asociacionismo, en encuentros, exposiciones,... lugares por los que pasa mucha gente y donde poder difundir el trabajo que se realiza, así como la necesidad de personas interesadas en participar.
- Retroalimentación asociativa. Nos referimos a trabajar el proceso con nuestros propios chavales, chavalas y familias. Este mecanismo resulta muy interesante por muchos motivos: se fomenta la participación social como continuación del proceso educativo mantenido con la población de atención; ellas y ellos, suponen un referente en los barrios difícil de conseguir por personas que provengan de otros lugares; promovemos la autogestión y el empoderamiento de la población en la que trabajemos; agilizamos la fase de hacer el proyecto propio a los nuevos voluntarios, ya que alguien que ha vivido el proyecto desde dentro, sabe qué se hace, por qué, y estará bastante orientado en el cómo; la relación de iguales con gente que ha sido destinataria de la atención es una muestra de las relaciones dialógicas, que promueven el intercambio y el aprendizaje mutuo permanente y se presentan como el modelo relacional de la sociedad que nos viene; se inicia una rueda de retroalimentación que asegura, en cierto modo, la perdurabilidad de la organización en el tiempo.
- También es un mecanismo habitual incorporar en los proyectos a personas en prácticas de diversos estudios sociales (educación y trabajo social, módulos de integración o animación sociocultural, monitor y coordinador de tiempo libre, ...). Esta vía nos ofrece la posibilidad de permanencia de esa persona después de su periodo de prácticas, si hemos sabido enamorarla del proyecto y ella encuentra un espacio. En este sentido, algunos centros

### Webs de interés

[www.voluntariado.net](http://www.voluntariado.net)  
[www.hacesfalta.org](http://www.hacesfalta.org)  
[www.solidarios.org.es](http://www.solidarios.org.es)  
[gestiona.madrid.org/volu\\_web](http://gestiona.madrid.org/volu_web)

- escolares incluyen experiencia de voluntariado en los currículos de sus alumnos, y puede suponer una incorporación futura a nuestros equipos.
- El nuevo escenario de la Responsabilidad Social Corporativa de empresas es otra posible fuente de voluntariado, siempre que en el compromiso y acuerdo al que se llegue se cubran los mínimos que determine la entidad.

A nuestra llamada responderán personas de todo tipo. Algunos canales atraen una gran cantidad de gente que no siempre se quedará en nuestra asociación. El responsable de voluntariado atenderá las solicitudes, hará una primera selección, y, tras contactar con las personas candidatas, les dará cita para una reunión informativa, que puede ser personal o grupal en un primer momento.

#### ¿SABÍAS QUÉ?...

Dentro del Programa Juventud de la Unión Europea, la Acción 2 articula y fomenta el voluntariado comunitario, proponiendo intercambios entre organizaciones, o acogida de personas voluntarias extranjeras... puedes informarte en [www.madrid.org/comun/inforjoven](http://www.madrid.org/comun/inforjoven)

## **2. Diseñar y velar por el cumplimiento del proceso de integración de las personas voluntarias.**

Hablamos siempre de la importancia del proceso de incorporación e integración de las personas voluntarias, y esto, sin duda, pasa por tenerlo previsto, diseñado y sistematizado, por revisarlo en el tiempo e ir ajustando en función de lo que la práctica nos dicte.

Cada organización debe plantear su modelo de incorporación y este diseño puede ser una función del responsable de voluntariado. Las fases son conocidas, y nos detendremos en ellas más adelante. Hablamos de la acogida, la formación inicial, la incorporación a la práctica, el seguimiento y acompañamiento, la formación continua y la despedida. Cada una de estas fases puede tener su propuesta metodológica e instrumental, trabajo que ayudará inmensamente a quien deba poner en marcha cada fase, ya sea el propio responsable de voluntariado o el o la coordinadora del proyecto concreto.

A este respecto, la función específica del responsable será este diseño y la elaboración de los materiales de apoyo que puedan facilitar tanto la realización como el éxito de cada fase, así como el velar por el cumplimiento del proceso, sea él u otra persona la que finalmente lo ponga en marcha.

## **3. Asegurar Formación:**

La formación es algo que debe estar presente en todas las personas que forman parte de la organización, incluidas las y las voluntarias. En la sociedad del conocimiento en que vivimos, es una premisa para poder desenvolvemos adecuadamente en un mundo en el que los avances tecnológicos y la producción científica y cultural va muy rápido. Esto afecta del mismo modo a la intervención social: la sociedad cambia, varían los problemas a los que nos enfrentamos, cambian las metodologías posibles, hay que estar en permanente alerta en busca de lo que mejor funcione en esta tarea compartida por la construcción de una sociedad más justa.

El responsable de voluntariado deberá diseñar, proponer, motivar y asegurar esta formación, que tendrá diferentes momentos en la vida del voluntario a lo largo del año, y que veremos más adelante, en el apartado 3, cuando hablemos del proceso de integración.



La formación debe planificarse e incorporarse en el calendario de acciones de la persona voluntaria, debe pactarse el compromiso por ambas partes, y debe ser evaluada.

La Escuela de Voluntariado de la Comunidad de Madrid está en la C/ Jardines 4, y el tlf es 91.522.07.57. [http://gestiona.madrid.org/volu\\_web](http://gestiona.madrid.org/volu_web)

La Escuela de Voluntariado del Ayuntamiento de Madrid está en la C/ Segovia 2, tlf. 91.758.18.60 [www.munimadrid.es/escuelavoluntariado/](http://www.munimadrid.es/escuelavoluntariado/)

Los momentos de formación deben ser una prioridad, por los aprendizajes que proporciona a la persona, pero también por ser un espacio de reflexión grupal, de encuentro con otros voluntarios y otras personas de la organización por los momentos informales que se dan entre sesión y sesión.

#### 4. Motivar y sensibilizar:

La motivación es un elemento fundamental y enormemente facilitador en trabajos de tipo social, cultural,..., cuanto más si la persona que trabaja está haciéndolo de manera voluntaria.

Pero antes de entrar en la motivación de la persona voluntaria, nos parece interesante hacer una alusión a la necesidad de sensibilizar o motivar a la entidad entera de la importancia del voluntariado y su adecuado cuidado. Ni el mejor responsable de voluntariado podrá asegurar esta tarea de atención y acompañamiento sin la colaboración del resto de la organización. Es una tarea colectiva que debe integrarse en la cultura de la organización, si hemos escogido la opción de ser entidad de voluntariado, o trabajar de manera compartida personas contratadas y voluntarias.

##### **Factores que ayudan a fomentar la motivación**

- ☺ la información que tiene la persona voluntaria acerca de las funciones que ha de realizar. Cuidar que sea suficiente y clarificadora en el inicio de forma que otorgue seguridad en un espacio que es nuevo para ella
- ☺ el sentirse reforzada por las labores que realiza: hacer ver que son importantes, necesarias, que sirven, reconocer su trabajo...
- ☺ ofrecer un contraste a su intervención, evaluar su trabajo y ayudarle a mejorar proponiendo correcciones si se ve oportuno
- ☺ ofrecerle un espacio para la formación y el crecimiento personal, un lugar donde poder afrontar retos que de otra forma no asumiría
- ☺ el implicarle en la toma de decisiones que afecten a la labor concreta que está realizando,
- ☺ ofrecer momentos y espacios de encuentro informales donde favorecer la relación personal y crear lazos con la entidad y sus personas,
- ☺ cuidar los detalles. Pequeños gestos como recordar los cumpleaños, detalles anuales, cenas de navidad... ayudan a reforzar el sentimiento de pertenencia.
- ☺ que la labor que está realizando en la entidad no le genere gastos.

##### **Puede hacer disminuir la motivación**

- ☹ otorgar tareas que conlleven demasiada responsabilidad demasiado pronto, que puedan hacer que la persona se sienta desbordada
- ☹ por el contrario, no dar responsabilidades cuando una persona está preparada para asumirlas;
- ☹ abrumentarla con demasiada información o
- ☹ exigirle tomar decisiones cuando no está preparada

## 5. Asegurar la comunicación:

La comunicación es el proceso por el que transmitimos, informamos, damos a conocer, nos conocemos e intercambiamos pareceres. En una organización, la comunicación es fundamental para la conexión entre las diferentes partes, y nos posibilitará avances en la motivación, en la participación, en la toma de decisiones, en el trabajo en equipo...

Un primer paso fundamental es la gestión de la información, sin la cual no hay comunicación ni participación posible. Y habrá que tener en cuenta, por un lado, la información que nos llega del exterior, seleccionarla, clasificarla, asignarla según intereses y necesidades,... y por otro lado, la información interna, aquello que se quiera comunicar a toda la entidad o a algún equipo.

### **Con la información exterior, debemos:**

- hacer una primera selección de temas, descartando aquellos que consideremos de bajo interés. Hablamos de información de formación, encuentros, publicaciones, jornadas,... Toda aquella información que pueda contribuir a un buen desarrollo de la tarea
- Con toda la información seleccionada, deberá hacer una clasificación que agilice y facilite su distribución por centros de interés, y la llegada a aquellos voluntarios que les pueda interesar.
- Escoger los canales oportunos según las personas a las que quiera dirigirse.

### **Con la información que componga la comunicación interna, aseguraremos:**

- la transparencia en la información: que sea clara, objetiva y completa.
- evitar la distorsión, dificultad frecuente cuando la información pasa por varios interlocutores y puede ir perdiendo fidelidad.
- su clasificación, así como su distribución intencionada y una buena exposición de la misma
- escoger y preparar los canales y espacios para su desarrollo
- asegurar y facilitar la comunicación ascendente, descendente y lateral: como buen proceso bidireccional, nos preocupará que la información de la entidad llegue a las personas voluntarias, pero también que ellas hagan llegar aquella que les interese transmitir, y que hablen entre ellas, se informen y comuniquen entre sí.

### **Algunos canales y espacios posibles:**

- boletín interno de la entidad, y/o emails informativos, mecanismo que se impone en esta era de las comunicaciones, permitiendo máxima rapidez, difusión simultánea y masiva, económica y ecológica
- foros de Internet exclusivos de la entidad,
- paneles o corchos con informaciones en los locales donde los voluntarios desarrollan su actividad,
- bandejas personales o de equipos, donde poder dejar información y comunicaciones clasificadas y directamente a sus destinatarios
- buzón de ideas o sugerencias.
- Asambleas de organización o reuniones de equipo.
- Comisiones de trabajo y reflexión sobre temas concretos,....
- Espacios informales y de encuentro

Todos ellos deben ser evaluados y /o revisados periódicamente

## 6. Asegurar la participación:

Participar es ser parte, es actuar, es implicarse, es comprometerse, es tomar decisiones...

No podemos entender el voluntariado sin participación, porque ya hemos comentado que huimos de la utilización instrumental de las personas, por lo que sólo cabe su entrada en las organizaciones para formar parte de ellas. Esto, enriquecerá a la organización, le hará más fuerte, más plural, más solvente, más creativa, más capaz, más cohesionada.... Y a las personas voluntarias les hará sentirse mejor, más acogidas, estarán más implicadas, serán más responsables, crecerán personalmente, se sentirán más libres para proponer y actuar...

La opción por la participación es una apuesta de la organización, y todo el equipo de personas debe tenerlo claro, porque no es fácil, supone algunas pérdidas que, a pesar de todo, merece la pena asumir:

☹ las decisiones se toman de manera más lenta, ya que más personas opinan, proponen y hay que llegar a acuerdos.	→	☺ una vez tomadas tendrán mucho mayor apoyo; nuestra pretensión de transformar la realidad bien merece aprender a tomar acuerdos, ceder lo mío por lo de todos, ralentizar las decisiones a cambio de enriquecerlas.
☹ en los procesos participativos se da una pérdida de poder en las personas que antes lo tenían; si más gente tiene opción a decidir, mis decisiones no siempre salen, y pierdo	→	☺ el resultado será más plural que si la decisión se toma por una única persona, mas representativo, mas inclusivo
☹ El final se vuelve incierto, no queda todo bajo control	→	☺ debemos aprender a manejarnos en la incertidumbre; nuestro momento es imprevisible

Para fomentar la participación, servirá de ayuda al responsable si:

- informa y delimita claramente los espacios de participación posibles, para no generar falsas expectativas, o mejor los negocia con la persona voluntaria
- asigna a la persona voluntaria el espacio donde mejor y más cómoda pueda sentirse
- organiza el trabajo en pequeños grupos, de forma que todas las personas tengan su misión
- confía responsabilidades progresiva y gradualmente, reconociendo el esfuerzo y compromiso
- fomenta el lanzamiento de propuestas por parte de los equipos o personas, y su puesta en marcha, apoyando en todo lo que sea necesario
- evalúa de manera continua la participación y adapta tantas veces haga falta las acciones, espacios, mecanismos... si reconoce y agradece, los avances, las ideas las propuestas de las personas voluntarias
- respeta el ritmo individual de cada persona, no desespera ante la aparente falta de interés de algunas personas voluntarias por algo más amplio que su actividad. Hay personas que quieren colaborar en algo concreto, (por ejemplo entrenando el equipo de chicas o enseñando matemáticas la tarde de los jueves). Cada persona es libre de escoger su opción de voluntariado, sus motivaciones y el tiempo que dedicará. Por parte del responsable de voluntariado, deberá informar de la globalidad de las acciones, de los mínimos pactados en la entidad, y después respetar las decisiones y ritmos de cada persona
- se muestra cercano, pendiente, atento a cada persona y disponible si se le necesita para comentar cualquier aspecto.

## 7. Evaluación:

La evaluación es parte fundamental en el desarrollo de toda organización, de todo proyecto, de todo equipo humano. Nos ayuda a tomar el pulso a las acciones, ver si se está cumpliendo lo programado, hacer ajustes para que así sea. Respecto a las personas, nos ayuda a crecer, a analizar las actuaciones para mejorarlas, a conocernos mejor aceptando nuestras debilidades y reconociendo y potenciando nuestras fortalezas.

Para que la evaluación sea útil y eficaz, debemos haber programado con anterioridad adecuadamente los contenidos, los soportes de ayuda que recogerán los acuerdos, los plazos y espacios para evaluar... Es muy importante que queden recogidos por escrito los acuerdos tomados y que se revisen en las sucesivas evaluaciones. Si las aportaciones son de tarea, resulta interesante repasarlas al inicio de la siguiente actividad.

Algunas pistas para los y las responsables de voluntariado en las entidades:

1

### *Guía para la persona de responsable de voluntariado que realiza acciones de evaluación*

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

## 8. Función de Coordinación

Vamos a ver esta función según con quién nos coordinemos:

### ○ Coordinación de personas voluntarias

Manteniendo reuniones personales y/o grupales según diseño. Los contenidos de esta coordinación, ya han sido desarrollados a lo largo de este texto, tienen que ver con la acogida, la motivación, la asignación de tarea, el encuentro con las personas voluntarias...

### ○ Coordinación de responsables de proyecto.

La práctica nos dice que cuando hay varios proyectos, y en entidades con varias sedes, el contacto diario con la persona voluntaria recaerá sobre el responsable del proyecto. Es lógico que así sea, ya que la cercanía es la que nos permite la relación, nos dará la opción de observar y poder orientar con mayor información. Sin embargo, en el caso de que esto ocurra, el responsable de voluntariado tiene la función de velar por que esto se haga. Bien es sabido que el día a día, el exceso de actividad y las muchas tareas que se deben desarrollar en el marco de los proyectos sociales, pueden hacernos dejar para más tarde el acompañamiento, cuidado y formación de los voluntarios. El responsable de voluntariado, desde la especificidad de su

<sup>1</sup> Manual del Responsable de Voluntariado. Plataforma del Voluntariado de España. 2006.

puesto, debe velar, apoyar y estar pendiente de que este cuidado se lleve a cabo, poniendo en marcha tantas acciones considere oportunas, facilitando soportes, o proponiendo espacios, creando el hábito.

Cuando en una entidad son varios los responsables de proyecto con voluntarios a cargo, la coordinación de los mismos para que se den los mismos mensajes, se cuide intencionadamente a la persona voluntaria, etc, será una función clara del responsable de voluntariado de la organización.

o **Coordinación con la comunidad**

Nos referimos a otras asociaciones o redes de voluntarios de nuestro entorno cercano, así como el resto de agentes sociales o culturales que puedan estar actuando. Ya hemos comentado que las organizaciones no están solas en la sociedad y que su acción formará parte de algo mayor en la medida en que nos coordinemos con el resto de los agentes, compartamos objetivos, aunemos esfuerzos.

Estas coordinaciones pueden dar mayor sentido y fuerza a nuestros proyectos, nos otorgan el don de no estar solos, de sentir refuerzo y compañía en la tarea transformadora a la que nos enfrentamos.

Por último, el tener una persona específica para el cuidado y fomento del voluntariado en una organización, nos posibilita el desarrollo de dos funciones que darían soporte, viabilidad y calidad a las funciones anteriores:

**9. Búsqueda de proyectos novedosos de voluntariado y financiación.** Buscar la cobertura económica para poder dedicar tiempo a la reflexión y el diseño de la mejor forma de apoyar y fomentar el voluntariado.

**10. Estar en contacto y participación en redes de voluntariado** con el objetivo de reflexionar con otras personas y provocar la reflexión en la asociación, de informarse de últimas tendencias (formación y reciclaje de la persona responsable), novedades, experiencias exitosas, innovación. Colaboración en proyectos europeos o intercambios de experiencias.

Como resumen, **son funciones del responsable de voluntariado:**

1. Búsqueda de personas voluntarias
2. Diseñar y velar por el cumplimiento del proceso de integración de las personas voluntarias
3. Asegurar la formación
4. Motivar y sensibilizar
5. Asegurar la comunicación
6. Asegurar la participación
7. Evaluación
8. Función de coordinación con:
  - Las personas voluntarias
  - Los coordinadores de proyecto
  - La comunidad
9. Búsqueda de proyectos y financiación
10. Participación en redes de voluntariado

## ¿SABÍAS QUE...? Aportaciones desde la *Gestión del Conocimiento*.

Los voluntarios son personas antes que acción. Si compartimos que los mayores recursos de las entidades son las personas que la forman, conocer a las personas voluntarias y sus recursos pueden sernos de gran ayuda. Cada persona es una fuente de recursos, sus habilidades, sus gustos, sus ideas, sus contactos. El conjunto de todo esto de todas las personas, no siempre conocido en las asociaciones, compone un rico y valioso currículo colectivo de entidad, cuya gestión adecuada puede ser la clave de muchas soluciones, mejoras, o innovaciones en nuestros proyectos.

2

Algunos autores han dicho del **Conocimiento de los miembros de las entidades o grupos:**

- *"El éxito de la organización resulta de su capacidad de identificar y respetar a los individuos y de la capacidad de integrarlos en un todo".*
- *"El conocimiento de los miembros pasa por conocer no sólo los datos personales y explícitos, sino lo implícito y el aprendizaje y conocimientos que estas tienen y que forma parte de su capital humano".*
- *"Necesitamos conocer a las personas para apoyar sus sueños y hacerles más felices y desde esta felicidad su aportación será más válida, más sincera y más implicada"*

La importancia del conocimiento de los miembros de los equipos de trabajo es algo muy desarrollado en el campo de la empresa y la gestión de recursos humanos, pero no es algo lejano a lo que hacemos desde los espacios sociales. La *Gestión del conocimiento*, plantea sacar el máximo partido a las habilidades de cada persona, logrando una mayor satisfacción para ella y sin que suponga un mayor esfuerzo en tiempo. La clave está en sistematizar la recogida de información y el almacenamiento de conocimiento, y hacer coincidir las capacidades, habilidades y deseos de las personas con las necesidades de la organización, y sacar así el máximo rendimiento. Esto pasa por conocer bien a las personas y saber utilizar este conocimiento. Nos ayudará a motivar, promocionar, formar y asegurar la participación de las personas en las asociaciones.<sup>3</sup>

### ¿Cómo podemos hacerlo?

- Identificando los *conocimientos valor* de la organización (de los que depende su supervivencia y sostenibilidad, y el desarrollo de los programas)
- Creando un mapa del conocimiento de la organización (quién sabe qué)
- Creando espacios físicos o virtuales, donde podamos almacenar los conocimientos explícitos de los individuos para su posterior acceso y uso.
- Desarrollando un programa en el que poder conocer las necesidades y demandas de las personas.
- Facilitando el acceso al conocimiento mediante la utilización de la tecnología adecuada.
- Fomentando la constitución de un entorno de colaboración donde las personas compartan y difundan el conocimiento que poseen.
- Concienciando a todos los niveles de la importancia del *conocimiento valor* para la propia organización.

<sup>3</sup> Composición a partir de artículos de Juan Carrión Maroto, T. Freddy Arráez. [www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/)  
[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### III. EL RESPONSABLE DE VOLUNTARIADO EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS.

Hemos visto que una de las funciones que corresponde al responsable de voluntariado es diseñar un itinerario en el proceso de incorporación de integración a la organización de personas voluntarias. A la hora de hacerlo, puede ser bueno que reflexionemos e intentemos dar respuesta en este sentido:

4

<p><i>¿Qué aporta el voluntario a la asociación?</i></p> <p><b>Innovación.</b> Nueva mirada sobre la realidad, nuevas ideas, entusiasmo.</p> <p><b>Compromiso.</b> Vinculación responsable con un proyecto, con una entidad y con un barrio.</p> <p><b>Participación.</b> Nuevas opiniones, nuevos valores y actitudes.</p> <p><b>Conocimiento.</b> Habilidades, formación, experiencia.</p>	<p><i>¿Qué aporta la asociación al voluntario?</i></p> <p><b>Espacio de ciudadanía.</b> Fortalecimiento de actitudes, valores y vínculos democráticos para el desarrollo de la ciudadanía. Profundización en los valores democráticos. Organización.</p> <p><b>Espacio de diálogo.</b> Debate y reflexión constante sobre la realidad, los proyectos, las relaciones personales, etc. Información y comunicación. Grupos de trabajo. Clima de confianza y respeto.</p> <p><b>Espacio para la acción.</b> Un proyecto concreto. Desarrollo de la creatividad, de iniciativas. Intervención para solucionar los problemas. Participación en la programación y evaluación.</p> <p><b>Espacio de aprendizaje.</b> Procesos de reforzamiento personal y comunitario. Habilidades. Formación permanente. Encuentro.</p> <p><b>Espacio lúdico.</b> Encuentro, ocio y tiempo libre, intercambio de ideas.</p>
--	---

<p><i>¿Qué pide el voluntario a la asociación?</i></p> <p><b>Claridad.</b> Al principio, una idea clara y sencilla sobre la asociación, el proyecto y su cometido concreto. Asiduidad en la información.</p> <p><b>Respeto.</b> El voluntario sigue su proceso personal de compromiso y cambio. No podemos exigirle un vuelco tajante de sus ideas sobre la vida, las cosas, las realidades. Abandonar prejuicios sobre su persona, sus posibilidades y su actuar.</p> <p><b>Responsabilidades.</b> Una función concreta, trabajo en equipo, toma de decisiones. Oportunidad de demostrar sus potencialidades, sus habilidades, sus conocimientos.</p> <p><b>Apoyo.</b> Diálogo continuo, acompañamiento.</p>	<p><i>¿Qué pide la asociación al voluntario?</i></p> <p><b>Implicación.</b> Ajuste entre las intenciones y las posibilidades reales. Compromiso con la entidad y con la acción. Continuidad en el tiempo.</p> <p><b>Corresponsabilidad.</b> El problema al que se intenta dar solución es mutuo. Responsabilidad moral compartida por todos los miembros de la asociación. La acción no es exclusiva y propia de unos pocos.</p> <p><b>Identificación.</b> Con los criterios de la entidad, con sus valores, con el grupo humano, con la acción dentro del respeto a cada persona según como es. Sentimiento de pertenencia.</p> <p><b>Solidaridad.</b> Actitud solidaria con el grupo y con los sectores más desfavorecidos de la sociedad. Actitud crítica y transformadora.</p>
---	--

<sup>4</sup> Cuadernillo del Voluntario y la voluntaria *¿Tienes algo que hacer en los próximos mil años?... Tú verás...* Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas. 2005)



Con estas reflexiones de fondo diseñemos un proceso para la integración de personas voluntarias en las organizaciones, entendiendo que la persona voluntaria está en crecimiento constante, y que con ella se establece una relación educativa.

Nuestro objetivo tiene que ser que la vivencia de la persona voluntaria favorezca el sentirse parte de un equipo, realizando un trabajo transformador y procurando que su ejercicio sea de calidad. En nuestros deseos estará también que esa persona incorpore en su vida la actitud de participación para el cambio, la justicia social y la solidaridad más allá de su paso por la entidad.

Veremos qué funciones se han de desarrollar en cada una de las etapas del proceso, entendiendo que las diferentes fases se solapan, que no son momentos estancos que acaban al inicio de la siguiente, sino que se dan interrelacionadamente.

#### a. LA ACOGIDA

Cuando se conoce el interés de una persona por participar en la asociación, lo primero que se hace es convocar una entrevista inicial. Este primer encuentro es fundamentalmente de intercambio de información: qué busca la persona que se interesa en la organización, y qué se va a encontrar. Es importante que esta entrevista motive, que haga sentir bien, que logre un ambiente cálido, para lo cual nos ayudará si se realiza en un espacio adecuado, tranquilo y sin interrupciones.

En esta primera entrevista, es necesaria la conexión entre la organización (su misión, visión, ideario y lo que fundamenta su existencia y sus proyectos), con la persona voluntaria que se acerca para integrarse a un proyecto concreto o una tarea determinada. Esta conexión es la que va a dar sentido a la pequeña tarea del voluntario y la que permitirá una visión global.

Por tanto, en la información que dé el responsable de voluntariado, debe quedar claro:

- la realidad del barrio: principales dificultades a las que se pretende dar respuesta, potencialidades a desarrollar...
- cómo surge la organización y cómo se transforma en el tiempo
- la misión de la organización: sus objetivos, su ideario; su organización
- los proyectos que desarrolla y los requisitos necesarios (ya sean formativos, de dedicación o del tipo que sean) para participar en ellos
- lo que se espera de su participación y lo que se compromete a dar
- que la persona integre en su vida la actividad de voluntariado, medir las fuerzas e ir decidiendo; se establecerán periodos de revisión

Por parte de la persona voluntaria, debe decirnos:

- por qué se acerca a la asociación, cuáles son sus motivaciones
- qué ofrece, qué le apetece hacer, dónde le interesa colaborar, cuál es su formación o sus habilidades, su experiencia
- cuál es su disponibilidad
- qué espera encontrar



### 😊 ¿Qué hacer?

- Informar de manera clara, completa y didáctica sobre la asociación y su sentido.
- Aconsejar mesura, ir poco a poco. No abusar de la explosión de ganas con la que se empieza.
- Conseguir un ambiente agradable, distendido.
- Ofrecer nuestra disponibilidad y ayuda para cualquier duda o conflicto que pueda surgir a la persona voluntaria.

### 😞 ¿Qué no hacer?

- Asignar una gran función o grandes responsabilidades desde el primer momento llevados por nuestra necesidad de personas.
- Dejar a la persona nueva sola, ni sin el adecuado acompañamiento.
- Hacer ver que las expectativas sobre su actuación son demasiado altas.

Una vez acordemos una acción, debemos asegurar:

- que la persona conozca el funcionamiento del proyecto en el que va a participar: las personas, la puesta en marcha, las actividades, los horarios, los espacios donde se realiza, etc
- llegar a un compromiso o acuerdo en la forma que sea

## b. FORMACIÓN INICIAL

La formación inicial obligatoria antes de la incorporación a la acción, permitirá a la persona voluntaria ubicarse en la entidad, conocer su organización, sus funciones y sentirse seguro desde el primer momento en un espacio nuevo, sabiendo qué es lo que tiene que hacer.

Es importante que esta formación inicial no sea muy larga. La incorporación ha de ser rápida para no desgastar motivaciones. Luego ya introduciremos más formación.

¿SOBRE QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿QUIÉN?
<ul style="list-style-type: none"><li>- marco ideológico</li><li>- marco metodológico</li><li>- líneas estratégicas</li><li>- habilidades o destrezas específicas de su acción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ubicar a la persona voluntaria en la entidad</li><li>- conocer el organigrama y sus funciones</li><li>- dotar de recursos para su tarea concreta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- el responsable de voluntariado, el responsable de proyecto o ambos</li></ul>

## c. INCORPORACIÓN EN PROYECTOS

Con la visión global de la organización, llega el momento de incorporar a la persona voluntaria a un proyecto. La asignación ha de ser pactada, por un lado, los intereses de la persona y por otro, las necesidades de la organización, y llegar a un acuerdo de colaboración. Será importante que la persona responsable de voluntariado oriente esta elección en función de las capacidades descubiertas en el o la voluntaria, proponer unas funciones que le ayuden a desarrollarse, encontrarse a gusto y útil en la asociación, en el barrio, pero que a la vez le suponga un reto. El peso entre reto o seguridad se pondrá en función de cómo veamos a la persona que llega, teniendo prevista la posibilidad de ajustar su tarea según avanza su proceso de integración.

Cuando el proyecto está escogido, se le pondrá en contacto, si no se ha hecho en la fase de formación, con la persona que coordine y que vaya a estar en el día a día del voluntario. Un encuentro motivador, distendido, donde transmitamos ilusión, favorecerá una incorporación e integración más rápida. Si va a formar parte de un equipo, es aconsejable presentar a todas las personas.

Pensemos que llega a un lugar nuevo, donde hay gente que funciona de una manera determinada y que aún no es su espacio. Todas las orientaciones que reciba se transformarán en seguridad y, poco a poco, con el adecuado acompañamiento, podrá ir proponiendo mejoras según vaya sintiendo suyo el espacio.

### ALGUNOS CONSEJOS

- que conozca con anterioridad el espacio físico donde se desarrolla la actividad
- que conozca con anterioridad a los demás miembros del equipo
- darles las mayores orientaciones y explicaciones acerca de la tarea, el grupo con el que va a estar, posibles dificultades, posibles soluciones, etc
- el primer día de actividad presentar a la persona voluntaria nueva al grupo de destinatarios con el que va a trabajar y dedicar un rato a conocerse.

### d. ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO

Con la persona voluntaria incorporada, con sus funciones claras y sus responsabilidades asignadas, tendremos toda una tarea de acompañamiento y seguimiento del proceso.

OBJETIVOS	CÓMO	CUÁNDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- revisar los acuerdos tomados antes de la incorporación</li> <li>- hacer seguimiento de los avances y progresos de la persona voluntaria en el proyecto y en la entidad</li> <li>- hacer propuestas ante las dificultades que puedan surgir en el proyecto y en la entidad</li> <li>- atender a la persona: su sentir en el equipo, proyecto y entidad</li> <li>- realizar nuevos acuerdos que sean necesarios para la adecuada integración</li> <li>- detectar necesidades de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizando entrevistas o reuniones</li> <li>- usando soportes escritos: fichas de revisión, acuerdos escritos que se van modificando</li> <li>- usando actas de las entrevistas que se mantienen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durante las evaluaciones periódicas de la acción en la que participa</li> <li>- concertando entrevistas personales</li> <li>- manteniendo encuentros grupales de revisión (compartir experiencias y sentimientos, logros y dificultades)</li> </ul>

Los espacios informales son también una gran fuente de información acerca de la persona, otorgan un gran sentimiento de pertenencia, y predisponen para integrar los fines de la organización y lanzar propuestas. Es bueno favorecer la creación y mantenimiento de redes de relación en las personas que conforman la organización.

La formación permanente o continua estará presente a lo largo de toda la vida de la persona voluntaria en la organización. Cuando la persona está incorporada, se ha enfrentado sucesivas veces a la tarea, empieza a ser más capaz y crítica, surgen necesidades de formación a las que tendremos que dar respuesta. Estas necesidades pueden ser manifiestas o pueden ser detectadas por los o las coordinadoras. En cualquier caso, se diseñará e implementará un **itinerario formativo** que responderá a las necesidades específicas de cada voluntario. Para ello, debemos saber detectar estas necesidades personales. Puede ayudar el empleo de fichas o herramientas de observación y recogida de información. Esta formación debe tener en cuenta el origen de la persona voluntaria, su edad, su experiencia pasada, su perfil. Y debe combinarse con las necesidades formativas de cara al trabajo, la adquisición de habilidades instrumentales o la reflexión en torno a temas estratégicos de la entidad.

MECANISMOS DE FORMACIÓN CONTÍNUA		
EVALUACIONES PERIÓDICAS	FORMACIÓN INTERNA DE LA ENTIDAD	FORMACIÓN EXTERNA
<p>Si hablamos de intervención directa hay <u>evaluaciones diarias</u> que se realizan en equipo. Además de la actividad, se comentan los logros del día, las dificultades, cómo se ha sentido el equipo, qué dificultades han encontrado, cómo se han abordado los imprevistos que hayan surgido y cómo se podrían abordar en el futuro... Este es el espacio donde los y las coordinadoras de proyecto dan pautas educativas y estrategias, donde se reflexiona sobre la práctica y se cohesionan el equipo de trabajo.</p> <p>Si la tarea no es de evaluación diaria, se aprovecharán <u>las evaluaciones periódicas</u> que se realizan en todo proyecto</p>	<p>Normalmente, las entidades escogen un tema para formarse conjuntamente toda la asociación. Aunque no tienen por qué ser temas que afecten directamente a la tarea de la persona voluntaria, es interesante porque se fijan posturas como organización, por ejemplo, cómo se entiende y realiza la intervención con las familias, o cómo nos posicionamos ante determinada ley que afecte al colectivo con el que se trabaja (de dependencia, del menor, de educación); qué entendemos por relación educativa, o habilidades sociales para el trabajo con determinados colectivos. Sea cual sea el contenido, es interesante participar.</p> <p>Además, estas formaciones propician espacios de encuentro, fuera de la tarea, momentos informales, muy interesantes para la cohesión grupal y de equipo, y para conocer a las personas en más facetas diferentes a las que habitualmente se ven.</p>	<p>El itinerario formativo que hayamos diseñado para las personas, estará en función de su proyecto de acción y de sus características personales y experiencia. Podemos contemplar en este itinerario un proceso en el que se asuman progresivamente más responsabilidades, se puede programar asumir coordinaciones puntuales o permanentes, tomar progresivamente peso en la entidad.</p> <p>Una forma de dar respuesta a las necesidades de cada persona puede ser la <u>formación externa</u>, la realizada fuera de la asociación. Es bueno que la entidad lo promueva informando de cursos de interés particular en función de carencias o deseos; y facilitando que las personas asistan, por ejemplo, financiando total o parcialmente esta formación.</p>

## f. ¿Y CUANDO SE VA LA PERSONA VOLUNTARIA? LA DESPEDIDA Y EL RELEVO

Normalmente, todo proceso de incorporación e integración en una asociación termina con la despedida, que puede llegar en poco tiempo o después de años de participación en la asociación. Las razones son múltiples, desde incompatibilidades personales por razones laborales, familiares, de cambio de residencia,..., a pérdida del interés en la tarea, finalización de un ciclo,...

### ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA

- Averiguar las causas. Cuando una persona se va, suele haber razones que lo justifican. Es interesante dedicar tiempo a descubrir qué hay detrás de su marcha, saber si la persona que se va se ha sentido dolida por algo, poco atendida, si se ha sentido utilizada, etc. Esto es necesario para intentar reponer el daño, en caso de haberlo hecho, y no volver a cometerlo con otras personas voluntarias.
- Prever el relevo: toda persona que se va, deja unas funciones de las que se encargaba sin cubrir. Algunas serán más significativas que otras, pero en cualquier caso tendremos que tener previsto el relevo en la asunción de dichas responsabilidades para que además de la pérdida personal no encontremos con una crisis en la organización. En la medida de lo posible, es interesante anunciar el adiós con tiempo, planear el relevo, incluso, acompañar este relevo. Esto será responsabilidad de la organización, pero también de la persona voluntaria. Si estamos trabajando con personas, la despedida debe ser también con ellas, explicar porqué un educador o educadora de referencia va a desaparecer, y celebrar juntos el tiempo compartido.
- Repasar logros: sentarse con la persona que va a dejar de participar en la entidad y poder charlar sobre el tiempo dedicado y los aportes que se han realizado mutuamente la entidad y la persona voluntaria. Esto reforzará la relación mantenida hasta el momento.
- Mantener el contacto con la persona: las personas que han pasado por una organización han dejado su huella, algo de ellas permanece, y es interesante para la persona y para la organización que no se pierda el contacto. Es bueno mantenerles informados de lo que se hace, solicitar su colaboración para actividades puntuales, quizá organizar un encuentro anual de antiguos, o invitarles a las convocatorias informales que se organicen o a las fiestas de asociación (fiesta de navidad, cena de navidad, fiesta fin de curso...).

### AFRONTANDO DIFICULTADES

#### ⊗ *¿Qué hacer cuando alguien se va "a malas"?*

Es el caso de alguien que ha estado participando en la asociación y se va disgustada. Lo primero sería intentar entender cuál es el motivo. Intentar entender qué ha sentido, qué parte de la organización o de alguna persona no le ha agradado, e intentar mediar y poner soluciones, a ser posible, antes de tener una decisión de abandono tomada.

A nuestro alcance tenemos mecanismos que ayudarán para evitar llegar a estos extremos:

- Acordar en el momento del compromiso aquellas cosas que puedan ser objeto de conflicto. Ayudará tener protocolizada la salida, pero sólo funcionaría en caso de buena fe.
- Decir las cosas cuando surgen. No esperar a ver si mejora, que mejore con nuestra visión presente, que será más claro. Si esperamos y al final no sale bien, quizá hemos hecho una montaña de un grano.
- En este sentido, poner límites desde el principio. Servirnos del seguimiento para dar toques y revisar actitudes, hacer propuestas de mejora y poder comentar aquello que no funciona adecuadamente en su acción voluntaria.
- Objetivar los hechos, intentar separarlo de las sensaciones y desde esa objetividad, hablar con la persona.

### ⊗ *¿Cómo enfrentarse a una persona voluntaria que no se adapta?*

Puede ocurrir que, habiendo intentado diversos mecanismos de adaptación, una persona voluntaria no se ajuste a lo que la entidad necesita por razones muy diversas: por no coincidir con la filosofía y hacer de la organización, por encontrarse en un momento personal en que no puede dedicar tiempo a otros o por los motivos que sean. En estos casos, el responsable de voluntariado debe decir a la persona que no puede participar en la asociación. Es una acción dura y difícil de enfrentar, pero es lo mejor tanto para la persona que no encuentra su espacio, como para la propia organización y el resto de personas que la forman. Afrontaremos la tarea desde la conciliación, agradeciendo su esfuerzo y su paso por la entidad, aconsejando alternativas de acción, si las tenemos claras, y deseando suerte.

### ⊗ *¿Y Cuándo la asociación ha metido la pata?*

Las asociaciones somos muchas veces, responsables de la marcha de personas voluntarias porque en alguna de nuestras funciones no hemos cumplido como deberíamos, porque nos hemos saltado algún paso o por causas múltiples.

Un error muy habitual tiene que ver con la priorización por parte de la entidad de la tarea sobre la persona. La necesidad de personal suele ser una angustia recurrente en las entidades de voluntariado, y quizá la urgencia de poner en marcha proyectos nos haga dejar para un segundo lugar la importancia del cuidado de las personas. La instrumentalización es una de las razones más manifestadas por las personas voluntarias que abandonan disgustadas proyectos sociales, y esto ocurre cuando no demostramos interés por ellas más allá de la actividad que cubren.

Si esto se da, es importante pedir disculpas y rectificar, si estamos a tiempo, y siempre reparar el error para próximas ocasiones. A lo largo de la toda la Guía se apuntan consejos para no olvidar que los y las voluntarias, antes que nada, son personas.