

# EL VOLUNTARIADO TRANSFORMA SI SABEMOS CÓMO

*Begoña Arias  
Alejandra Boni  
M<sup>a</sup> Luz Ortega  
Itziar Rosado*



Título: EL VOLUNTARIADO TRANSFORMA SI SABEMOS CÓMO

Coordinadora: *Itziar Rosado* (ONGAWA)

Autoras: *Begoña Arias y Alejandra Boni* (Universidad Politècnica de València),  
*M<sup>a</sup> Luz Ortega* (Universidad de Loyola Andalucía), *Itziar Rosado* (ONGAWA).

Colaboradores:

Universidad de Loyola Andalucía: *Rosa Colmenarejo, Emilio Morales y Antonia Sáez*;  
ONGAWA: *Ana del Bosh, Alberto Guijarro, José Manuel Gómez, Cristina Gutiérrez,*  
*Francisco Lara.*

Diseño gráfico y maquetación: *www.puntoycoma.org* y *José A. Calvo*

Imprime: EPES SL Industrias Gráficas. Alcobendas (Madrid)

Impreso en papel 100% reciclado y certificado FSC®



Septiembre de 2015

ISBN: 978-84-608-2149-6

Depósito legal: M-28780-2015



Los documentos que encontrará en esta página están protegidos bajo licencias de Creative Commons. Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España



La presente publicación, así como el trabajo de investigación en que se basa, han sido realizados con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con cargo al proyecto *Análisis de las intervenciones de voluntariado desde la teoría de programas. Propuestas de construcción de ciudadanía global.*

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

# AGRADECIMIENTOS



Este proyecto no hubiera sido posible sin la concurrencia de las siguientes personas y entidades, a las que queremos agradecer su esfuerzo, interés y colaboración:

## Equipo voluntariado de ONGAWA

### ONGD que han colaborado:

- ALBOAN (*Cristina Maoño*)
- Alianza por la Solidaridad (*Sandra Salazar*)
- Cruz Roja (*Inés Becerra, Carlos Capataz y Ferrán Cobertera*)
- Entreculturas (*David Alonso y Lourdes Valenzuela*)
- Entrepueblos (*José Antonio Antón y Ana Fornés*)
- Ingeniería Sin fronteras Valencia (*Juan Millá*)
- Interred (*Eduardo García y Ana Leyda*)
- Jóvenes y Desarrollo (*Inés Vázquez*)
- Madre Coraje (*María José Bel*)
- Manos Unidas (*Julián Jiménez*)
- Médicos del Mundo (*Rafael Alba y Juana Rodrigo*)
- Oxfam Intermón (*Nerea Basterra, Alejandra Martín, Mariona Puigdellívol*)
- Solidarios para el Desarrollo (*Álvaro Crespo*).

**Las personas voluntarias y miembros del equipo de las organizaciones que han participado en el trabajo de campo.**



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
Transformación, ciudadanía, voluntariado .....	12
<b>1. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1. Elementos fundamentales del marco conceptual</b> .....	<b>17</b>
1.1.1. La Educación para el Desarrollo .....	17
1.1.2. La teoría de programa .....	19
1.1.3. Las teorías sobre el aprendizaje reflexivo y transformador .....	23
1.1.4. Bibliografía sobre el voluntariado .....	25
<b>1.2. Metodología y niveles del estudio</b> .....	<b>28</b>
Nivel I: Revisión bibliográfica y documental .....	28
Nivel II: Entrevistas a Responsables de Voluntariado .....	29
Nivel III: Análisis en profundidad del voluntariado de tres organizaciones .....	29
<b>1.3. Consideraciones finales</b> .....	<b>33</b>
<b>2. CARACTERIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN EL SECTOR DE LAS ONGD</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1. Planteamiento del análisis</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2. Una foto general: qué dicen y qué hacen las ONGD respecto al voluntariado</b> .....	<b>37</b>
2.2.1. Las personas voluntarias en el sector de la cooperación internacional .....	37
2.2.2. El voluntariado en los principios y la identidad de la organización .....	38
2.2.3. Voluntariado en los objetivos de la organización .....	39
2.2.4. Las prácticas: integración del voluntariado en la actividad de las ONGD .....	39
El caso específico del Voluntariado internacional .....	41
2.2.5. Convergencia del voluntariado con la Educación para el Desarrollo de la organización .....	41
2.2.6. Las estructuras y los recursos .....	42
2.2.7. Valoración de los resultados del programa de voluntariado .....	43
<b>2.3. Enfoque transformador de los programas de voluntariado</b> .....	<b>44</b>
<b>2.4. Relevancia del voluntariado en las organizaciones</b> .....	<b>47</b>
<b>2.5. Caracterización de las organizaciones que promueven un voluntariado con enfoque transformador</b> .....	<b>49</b>
2.5.1. Caracterización del voluntariado .....	49
2.5.2. Elementos de carácter estratégico .....	50
2.5.3. Elementos de estructura .....	52
2.5.4. Prácticas .....	53
<b>2.6. Conclusiones</b> .....	<b>57</b>
A. Sobre el voluntariado del sector .....	57
B. Sobre el voluntariado transformador .....	58
<b>3. LAS MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO EN LAS ONGD</b> .....	<b>59</b>
<b>3.1. Introducción</b> .....	<b>60</b>
<b>3.2. Perfil personal del voluntariado</b> .....	<b>61</b>
<b>3.3. Perfil motivacional del voluntariado</b> .....	<b>65</b>
3.3.1. Diferencias significativas según el perfil de las personas voluntarias .....	66
<b>3.4. Conclusiones</b> .....	<b>69</b>
3.4.1. Sobre el perfil personal .....	69
3.4.2. Sobre las motivaciones .....	69
<b>4. CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA DESDE EL VOLUNTARIADO</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1. Elementos de contexto</b> .....	<b>73</b>
<b>4.2. Elementos de estructura</b> .....	<b>74</b>
4.2.1. Principios del voluntariado .....	74
4.2.2. Motivaciones del voluntariado .....	75
4.2.3. Tipo de organización .....	76
4.2.4. Relaciones entre voluntariado y personal contratado .....	77
4.2.5. Recursos .....	78
<b>4.3. Elementos de los procesos (Prácticas de voluntariado)</b> .....	<b>80</b>
<b>4.4. Resultados</b> .....	<b>84</b>

4.5. Relación de los resultados con los atributos de ciudadanía global .....	89
4.6. ¿Cómo se logra un voluntariado con atributos de ciudadanía global? .....	91
4.7. ¿Cómo entienden las organizaciones que se llega a un voluntariado con enfoque transformador? .....	92
4.8. Conclusiones .....	94
<b>5. BUENAS PRÁCTICAS .....</b>	<b>95</b>
I. Interred .....	97
II. Oxfam Intermón .....	103
III. Médicos del Mundo .....	111
IV. ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano .....	119
V. ALBOAN .....	127
VI. Jóvenes y Desarrollo .....	133
VII. Madre Coraje .....	141
VIII. Entreculturas .....	145
IX. Cruz Roja .....	151
X. Solidarios para el Desarrollo .....	159
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>165</b>
6.1. El voluntariado y sus motivaciones .....	166
6.2. Construcción de ciudadanía desde el voluntariado .....	168
<b>7. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>169</b>
7.1. Marco de coherencia institucional .....	170
7.2. Planteamiento ideológico: el voluntariado transformador es un voluntariado político .....	171
7.3. Sobre elementos metodológicos y de enfoque .....	172
7.3.1. Intencionalidad en el objetivo de desarrollo de atributos de ciudadanía global .....	172
7.3.2. Transformación personal para la transformación social .....	172
7.3.3. Vinculación local-global .....	172
7.3.4. El proceso es tan importante como el resultado .....	173
7.3.5. La socio afectividad como clave metodológica .....	173
7.3.6. Atención a las motivaciones .....	174
7.3.7. Aplicación de herramientas y lógica de programa .....	174
7.4. Trabajo en red .....	175
7.5. Elementos organizativos .....	175
7.5.1. Estructuras horizontales y procesos democráticos .....	175
7.5.2. Relación de personal contratado y voluntario .....	176
7.5.3. Convergencia del programa de voluntariado con el área de Educación para el Desarrollo .....	176
7.6. Sobre las prácticas .....	177
7.6.1. Proceso de incorporación de personas voluntarias a la organización .....	177
7.6.2. Una comunicación que potencie el carácter transformador del voluntariado .....	178
7.6.3. Preferencia por la participación en áreas directamente relacionadas con la propuesta transformadora de la organización .....	178
7.6.4. Compromiso con los espacios específicos de formación "formal" .....	179
7.6.5. Presencia pública del voluntariado .....	179
7.6.6. Integración de las experiencias de voluntariado internacional en un itinerario de formación .....	180
7.6.7. Espacios de encuentro .....	180
7.6.8. Acompañamiento .....	180
7.7. Sobre los recursos: o cómo avanzar hacia la viabilidad y la sostenibilidad de programas de voluntariado transformador .....	181
7.8. Y ahora que sabemos cómo...	
Propuestas para el análisis de los programas de voluntariado en cada ONGD .....	184
Paso 1. Análisis del voluntariado en el discurso y en el nivel estratégico .....	185
Paso 2. Percepción dentro del equipo y de la cultura de la organización .....	186
Paso 3. Análisis de la comunicación externa de la organización .....	187
Paso 4. Prácticas de voluntariado .....	188
Paso 5. La perspectiva de las personas voluntarias de la organización .....	189
Paso 6. Trazando la teoría de cambio de la organización .....	190
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>191</b>



# ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b>	
Resultados de la intervención. ....	21
<b>Gráfico 2.</b>	
Representación de una posible teoría de programa de “prácticas de voluntariado” en ONGD. ....	22
<b>Gráfico 3.</b>	
Aprendizaje de bucle sencillo y doble bucle. ....	23
<b>Gráfico 4.</b>	
Presencia del voluntariado en la identidad de la organización. ....	38
<b>Gráfico 5.</b>	
Acciones de las organizaciones dirigidas a las personas voluntarias. ....	40
<b>Gráfico 6.</b>	
Ubicación de la función de voluntariado en la estructura organizativa. ....	42
<b>Gráfico 7.</b>	
Formación académica del voluntariado. ....	61
<b>Gráfico 8.</b>	
Situación profesional. ....	62
<b>Gráfico 9.</b>	
¿Desde cuándo eres voluntario o voluntaria?.....	63
<b>Gráfico 10.</b>	
Escala de motivación del voluntariado. ....	65
<b>Gráfico 11.</b>	
Factores del contexto de los programas de voluntariado para contribuir a la ciudadanía global. ....	73
<b>Gráfico 12.</b>	
Elementos de la estructura de los programas de voluntariado para contribuir a la ciudadanía global. ....	79
<b>Gráfico 13.</b>	
Elementos de las prácticas de los programas de voluntariado para contribuir a la ciudadanía global. ....	83
<b>Gráfico 14.</b>	
¿Cuáles son los aprendizajes más valiosos que te ha proporcionado ser voluntario/a? .....	84
<b>Gráfico 15.</b>	
Resultados para el voluntariado. ....	87
<b>Gráfico 16.</b>	
Resultados para la organización. ....	88
<b>Gráfico 17.</b>	
Teoría de cambio del voluntariado con enfoque transformador. ....	91
<b>Gráfico 18.</b>	
Estructura organizativa del área de Participación y Ciudadanía. ....	108
<b>Gráfico 19:</b>	
Funcionamiento del Grupo Universidad (GU). ....	122

# → ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	
Atributos de la ciudadanía global.....	18
<b>Tabla 2.</b>	
Motivaciones del voluntariado y su agrupación. ....	31
<b>Tabla 3.</b>	
Matriz de recogida de los elementos de las dimensiones de la intervención. ....	32
<b>Tabla 4.</b>	
Elementos indicativos del enfoque educativo-transformador de una ONGD. ....	45
<b>Tabla 5.</b>	
Posición de programa de voluntariado en el eje instrumental-transformador. ....	46
<b>Tabla 6.</b>	
Importancia del voluntariado en la organización. ....	47
<b>Tabla 7.</b>	
Caracterización de organizaciones que priorizan el voluntariado. ....	48
<b>Tabla 8.</b>	
Atributos de conocimiento del voluntariado analizado coherentes con los de ciudadanía global. ....	89
<b>Tabla 9.</b>	
Atributos de valores del voluntariado analizado coherentes con los de ciudadanía global. ....	90
<b>Tabla 10.</b>	
Atributos de habilidades de ciudadanía global del voluntariado analizado. ....	90
<b>Tabla 11.</b>	
Área de ciudadanía y participación de Oxfam Intermón. ....	107








I.

# INTRODUCCIÓN

EXISTE UN CONSENSO COMPARTIDO ENTRE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO RESPECTO A QUE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO HACE NECESARIO PROFUNDIZAR EN EL REFUERZO DE SUS BASES SOCIALES Y DEL TRABAJO DE PROMOCIÓN DE UNA CIUDADANÍA GLOBAL ACTIVA.



# INTRODUCCIÓN



En este sentido, la **promoción del voluntariado se constituye como un potencial espacio de construcción de ciudadanía** que complementa su dimensión más instrumental, centrada en la realización de tareas, con una visión como proceso de transformación personal y social.

Para realizar este cambio de enfoque es pertinente reforzar las capacidades de las ONGD proporcionando contenidos y discurso teórico, herramientas y metodologías de medición, así como orientaciones prácticas. Este trabajo pretende contribuir a este objetivo, facilitando a las ONGD españolas información, recursos, elementos de reflexión y propuestas a través de la **caracterización del voluntariado transformador y de una recopilación de aprendizajes y buenas prácticas** extraídos de las experiencias de las ONGD que han colaborado en el estudio.

A lo largo de la investigación se han analizado, desde diferentes planos –institucional, operativo e individual– las actuaciones de promoción de voluntariado de ONG de Desarrollo de España, y la relación, en su caso, con la Educación para el Desarrollo. Asimismo, se ha explorado, a través del análisis en profundidad del voluntariado en tres ONGD, en qué medida las actuaciones de voluntariado pueden contribuir a la creación de ciudadanía global.

Adicionalmente, el trabajo ha permitido

desarrollar herramientas útiles para ser aplicadas por organizaciones que trabajan con voluntariado, poniendo a su disposición una adaptación de la teoría de programa para la evaluación de programas de voluntariado orientados a la promoción de ciudadanía activa, así como un cuestionario para indagar sobre los elementos motivacionales que adquieren un importante protagonismo en las intervenciones de voluntariado.

## CAPÍTULO 1

En primer lugar se desarrolla el **marco conceptual** que ha orientado el trabajo, fundamentado en elementos de Educación para la ciudadanía Global (EDCG), la teoría de programa, las teorías del aprendizaje reflexivo y transformador y aportaciones de diversos estudios y publicaciones sobre voluntariado. Es en este marco en el que se elabora la definición de un voluntariado con enfoque transformador, entendido como la intervención dirigida al voluntariado de la organización en la que se favorecen procesos de aprendizaje reflexivos y transformadores conducentes al desarrollo de conocimientos, actitudes y valores coherentes con los atributos de la ciudadanía global; esta definición orienta el conjunto del trabajo. En este mismo capítulo se resume la metodología empleada en el desarrollo de la investigación.

## CAPÍTULO 2

En el segundo capítulo se plantea una **caracterización del voluntariado en el ámbito de las ONGD** a partir del análisis

de información relativa a una muestra de organizaciones que proporciona una **visión general del voluntariado en el conjunto del sector**. Este análisis se complementa con una aproximación a un grupo más reducido de organizaciones que, de acuerdo al análisis previo, comparten una visión más cercana al voluntariado como proceso educativo y transformador, con el fin de caracterizar dichas organizaciones desde el punto de vista institucional, estratégico, organizativo y desde sus prácticas.

## CAPÍTULOS 3 Y 4

Los capítulos 3 y 4 resumen los principales resultados del análisis en profundidad que se ha realizado en tres organizaciones cuyos programas de voluntariado tienen un marcado enfoque transformador, **fundamentalmente desde la perspectiva de las personas voluntarias**. Si bien estos resultados no pueden ser considerados extrapolables al conjunto del sector, realizan aportaciones que pueden proporcionar a otras ONGD elementos de reflexión en torno a los programas de voluntariado y extraer aprendizajes sobre aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar, gestionar y evaluar programas de voluntariado con objetivo de promoción de ciudadanía global.

En este sentido, en el capítulo 3 se analizan las principales motivaciones que impulsan a las personas voluntarias a vincularse y permanecer en una organización de voluntariado, a partir de los resultados obtenidos tras

la distribución de un cuestionario elaborado en el marco de la investigación.

En el capítulo 4 se realiza un análisis pormenorizado, a partir de la teoría de programa, de los **procesos de voluntariado y sus principales resultados**, vinculando éstos con los atributos de ciudadanía global para, a partir de la información obtenida de las personas voluntarias de las ONGD, explorar en qué medida la participación en las actividades propuestas por las organizaciones contribuyen al desarrollo de atributos de ciudadanía global activa.

## CAPÍTULO 5

En el capítulo 5 “Buenas Prácticas” se resumen 10 actuaciones de ONGD vinculadas con voluntariado como proceso de transformación personal y promoción de ciudadanía.

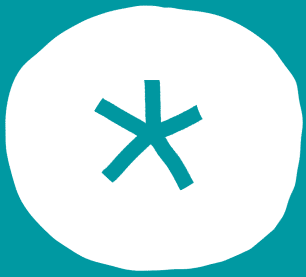
## CAPÍTULOS 6 Y 7

Finalmente, se resumen en el capítulo 6 las conclusiones más relevantes de la investigación realizada, y en el capítulo 7 las principales **recomendaciones** sobre los aspectos que facilitan actuaciones de voluntariado con enfoque transformador, en base al trabajo de campo realizado, a las experiencias y aprendizajes que varias organizaciones han compartido en el marco del estudio, y a la bibliografía consultada. En este último capítulo se incorporan, además, algunas **sugerencias para las organizaciones interesadas en realizar un diagnóstico sobre sus propios procesos de voluntariado**.



ESTOS RESULTADOS  
REALIZAN APORTACIONES  
QUE PUEDEN  
PROPORCIONAR A OTRAS  
ONGD ELEMENTOS DE  
REFLEXIÓN.





# Transformación, ciudadanía, voluntariado.

Haciendo un rápido recorrido por la misión de organizaciones de desarrollo es fácil encontrar conceptos ampliamente repetidos:

→ *erradicación de pobreza y exclusión,*

→ *defensa de los derechos humanos,*

→ *promoción del desarrollo humano,*

→ *solidaridad con los más desfavorecidos...*

Si buscamos un denominador común de todas estas metas, sin duda podría establecerse en torno a la idea de **“transformación”**, ya que para su consecución son requeridos cambios de políticas, de actuaciones institucionales, de patrones de producción y consumo, de relaciones internacionales, entre otros. En definitiva, las organizaciones sociales buscan transformar las sociedades en aras de la justicia, la inclusión, la solidaridad..., y **estos cambios**

**pasan, ineludiblemente, por conseguir una ciudadanía comprometida y activa con los cambios que se persiguen.**

Las grandes decisiones y las soluciones a problemas como el hambre o el acceso al agua potable provienen de los tomadores de decisiones políticas (sociales, ambientales y económicas) en el ámbito nacional e internacional, pero, sin duda, dichas decisiones se toman en un contexto social que puede llegar a influir en las mismas. Frecuentemente se escucha hablar sobre el gran poder de determinados gobiernos y corporaciones y de su influencia en las políticas nacionales e internacionales, pero también existe una larga trayectoria de logros sociales y medioambientales que se han conseguido gracias al convencimiento y compromiso activo de la ciudadanía.

Esta situación convierte a la ciudadanía en un **objetivo central de las organizaciones sociales** que persiguen cambios que beneficien a determinados colectivos



vulnerables, constituyéndose la promoción de ciudadanía global en un ámbito estratégico de las ONG.

Sin embargo, la aproximación de las ONG a la ciudadanía puede realizarse desde muy diversos enfoques. Muchas veces se ha apelado a la ciudadanía a comprometerse con iniciativas concretas como colaborar con una ONG como socio/a o dar un donativo ante una situación de emergencia. Sin pretender quitar valor a estas iniciativas, desde una perspectiva de ciudadanía global las ONG debemos ser conscientes de las limitaciones de la acción individual-puntual-instrumental, frente al potencial de las acciones colectivas-transformadoras dirigidas a promover las soluciones a problemas relacionados con la pobreza y el desarrollo humano con la participación activa de una ciudadanía comprometida que forma parte de una red multiplicadora de transformación hacia un mundo más justo e inclusivo.

En muchas ocasiones nos encontramos con personas que se acercan a nuestras organizaciones preguntando “¿Qué puedo hacer yo?”. Es una pregunta que puede tener muchas respuestas concretas, pero seguramente todas ellas deberían estar basadas y dirigidas a construir una ciudadanía global transformadora.

En este punto surge un **espacio natural de promoción de ciudadanía activa: el voluntariado**. Un ámbito en el que el camino es en sí mismo un objetivo: la construcción de ciudadanía a través de un proceso educativo orientado al cambio personal y social que complemente la visión tradicional instrumental del voluntariado, centrada en la realización de tareas.

Esta investigación se centra en el análisis de dicho espacio de promoción de ciudadanía activa, con la intención de aportar elementos de discurso y metodológicos para impulsar en las organizaciones políticas y prácticas de voluntariado transformador.



EL VOLUNTARIADO ES UN  
ÁMBITO EN EL QUE EL  
CAMINO ES EN SÍ MISMO UN  
OBJETIVO: LA CONSTRUCCIÓN  
DE CIUDADANÍA A TRAVÉS  
DE UN PROCESO EDUCATIVO  
ORIENTADO AL CAMBIO  
PERSONAL Y SOCIAL







1.

# MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

Begoña Arias y Alejandra Boni  
[Universidad Politécnica de Valencia]

EN ESTE APARTADO SE EXPONE, EN PRIMER LUGAR, EL MARCO CONCEPTUAL QUE SUSTENTA TODO EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LAS ACTUACIONES DE PROMOCIÓN DE VOLUNTARIADO DE ONGD DESDE UNA PERSPECTIVA DE EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA CIUDADANÍA GLOBAL, EN LAS QUE SE FAVORECEN PROCESOS DE APRENDIZAJE REFLEXIVOS Y TRANSFORMADORES CONDUCENTES AL DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y VALORES COHERENTES CON LOS ATRIBUTOS DE LA CIUDADANÍA GLOBAL.





La elaboración de este marco conceptual se fundamenta en los siguientes elementos:

## EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO

Aporta los principios fundamentales en los que se han de basar las actuaciones de las ONGD en la gestión y promoción de voluntariado, para contribuir a generar resultados vinculados a los atributos de las ciudadanas y ciudadanos globales.

## TEORÍA DE PROGRAMA

Será el encuadre desde el cual se analizarán los programas de voluntariado de las organizaciones para conocer y comprender cómo funcionan los mismos.

## TEORÍAS DEL APRENDIZAJE REFLEXIVO Y TRANSFORMADOR

Profundizan en cómo tienen lugar los procesos de aprendizaje en la persona para desarrollar una visión más amplia y crítica de la realidad –elemento esencial desde la perspectiva de la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EDCG)–.

## ESTUDIOS SOBRE EL VOLUNTARIADO

Analizan diferentes elementos respecto a la gestión y modelo del voluntariado, a la organización, a las motivaciones del voluntariado, etc., que serán tenidos en cuenta como claves para comprender los procesos del voluntariado hacia un enfoque crítico y transformador.

Asimismo, se presenta la metodología seguida para la realización de la investigación, que responde a dos propósitos fundamentales: por un lado, analizar si los programas de voluntariado de las ONGD promueven agentes de cambio entre las propias personas voluntarias y, por tanto si es un voluntariado que contribuye a la construcción de ciudadanía global activa; por otro, comprender mejor cómo dichos programas favorecen la generación de un voluntariado con enfoque transformador para, a continuación, tener las claves para mejorarlos y/o modificarlos.



# 1.1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL MARCO CONCEPTUAL

## • 1.1.1. LA EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO

La Coordinadora de ONGD de España (CONGDE) en su documento de *Posicionamiento sobre la importancia de la Educación para el Desarrollo y el rol de las ONGD en la construcción de ciudadanía global* señala que las ONGD **cumplen un rol esencial en la promoción e impulso de una ciudadanía global como agente de transformación y de movilización social** (CONGDE, 2014:6) y define el papel de las ONGD en la construcción de la Ciudadanía Global a través de la Educación para el Desarrollo (ED) entendiendo que:

*la ciudadanía global implica comprensión del significado ético de la comunidad mundial de iguales, de la corresponsabilidad de todos y todas en el desarrollo y de las propuestas políticas para su consecución* (Ortega, 2011: 29), implica además **el empoderamiento y la inclusión de todas las personas para una verdadera participación en la promoción de la justicia y la lucha contra la pobreza** (Aguado, 2011: 5). (CONGDE, 2014:4).

Por tanto, el análisis de los 'programas de voluntariado' de las ONGD se realizará desde una perspectiva de construcción de ciudadanía tal y como la entiende la ED, teniendo en cuenta los **principios, procesos y resultados** de la Educación para la Ciudadanía Global que apoyarán la construcción de la teoría de programa de los 'programas de voluntariado'.

Respecto a los **principios** que sustentan la EDCG, son diversas las definiciones propuestas (Ortega, 2007; AECID, 2009; CONGDE, 2013), pero de una forma u otra se destaca que la ED desarrolla conocimientos, actitudes y valores que aumentan la conciencia crítica sobre las desigualdades sociales, el compromiso ciudadano en el ejercicio de derechos y en la asunción de responsabilidades y la participación en acciones que influyan social, económica y políticamente en la superación de esas desigualdades.

Los elementos que componen la EDCG (Boni y León, 2013) –visión de la ciudadanía global y local, gobernanza democrática y profundización en la democracia, equidad de género y dimensión intercultural, sostenibilidad e interdependencia y concienciación– se trabajan en un **proceso** continuo de sensibilización, formación-educación, investigación y movilización social e incidencia política (Ortega, 2007), entre los cuales ha de haber una correspondencia e interacción.

El **resultado** final de trabajar estos elementos sería la construcción de un/a ciudadano/a global, asimilable a la idea de voluntariado crítico y transformador, cuyas características describen Boni, López y Barahona (2013) y que servirán para contrastar si los resultados logrados en el voluntariado por las prácticas de las ONGD se corresponden o no con estos rasgos. Es decir, las intervenciones promovidas por las ONGD dirigidas a un voluntariado transformador deberían favorecer procesos de aprendizaje conducentes al desarrollo de conocimientos actitudes y valores coherentes con los atributos de la ciudadanía global.

• • • • •  
LA EDUCACIÓN PARA EL  
DESARROLLO DESARROLLA  
CONOCIMIENTOS, ACTITUDES  
Y VALORES QUE AUMENTAN  
LA CONCIENCIA CRÍTICA  
SOBRE LAS DESIGUALDADES  
SOCIALES.



Los atributos<sup>1</sup> de esta ciudadanía global son los siguientes:

<p>● <b>CONOCIMIENTO Y SENSIBILIZACIÓN (NO SIMPLE INFORMACIÓN)</b></p> <p><b>Justicia social y equidad:</b> comprensión de las desigualdades e injusticias dentro y entre las sociedades. Conocimiento de las necesidades humanas y de los derechos humanos, sobre todo de los más empobrecidos.</p> <p><b>Comprensión de las interrelaciones</b> económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales <b>entre el Norte y el Sur</b>, así como en el seno de las sociedades.</p> <p><b>Comprensión de la propia identidad y de las diversidades</b> que existen dentro de las sociedades y cómo las vidas de los otros pueden enriquecer la nuestra. Conocimiento de los prejuicios hacia la diversidad y cómo pueden ser combatidos.</p> <p><b>Comprender</b> el significado ético de la comunidad mundial de iguales, de <b>nuestras responsabilidades</b> como ciudadanos globales y de las propuestas políticas para su realización.</p> <p><b>Conocer el poder</b> y cómo tener impacto para revertir situaciones a través de los procesos y mecanismos de participación e incidencia ciudadana.</p> <p><b>Conocer las desigualdades de género</b> causadas por el sistema patriarcal y cómo producir cambios para lograr la igualdad de género.</p> <p><b>Conocer la naturaleza de los conflictos</b> y cómo manejarlos constructivamente.</p>
<p>● <b>HABILIDADES DE LA CIUDADANÍA (ESPECIALMENTE EN RELACIÓN CON OTRAS PERSONAS)</b></p> <p>Capacidad de <b>negociar</b> y llegar a compromisos.</p> <p>Capacidad de <b>influir</b> en otras personas y ejercer el liderazgo.</p> <p>Capacidad de <b>comunicar y colaborar</b> con otros/as.</p> <p>Capacidad de deliberar, <b>tener voz y escuchar</b>.</p> <p>Capacidad de <b>imaginar y realizar proyectos</b> orientados al <b>bien común</b>.</p>
<p>● <b>ACTITUDES BASADAS EN VALORES</b></p> <p><b>Respeto y conocimiento por el entorno</b> y la vida dentro de él. Voluntad de considerar a las futuras generaciones y actuar de una forma responsable.</p> <p><b>Empatía:</b> sensibilidad hacia los sentimientos, necesidades y vidas de otras personas en el mundo; sentido de una humanidad común, de necesidades comunes y derechos.</p> <p>Identidad y <b>autoestima:</b> sentimiento de la propia valía e individualidad.</p> <p>Voluntad de <b>vivir con las diferencias</b> y de resolver conflictos de manera no violenta.</p> <p><b>Conciencia crítica;</b> actitud investigadora y no conformista.</p> <p><b>Compromiso con la justicia social</b> y la equidad: interés y preocupación por los temas globales. Compromiso con la justicia y disposición para trabajar para un mundo más justo.</p> <p>Sentido de la eficacia y de que se puede tener un impacto en la vida de los demás. <b>Optimismo hacia la transformación social.</b></p>

**Tabla 1.**  
**Atributos de la ciudadanía global. (Adaptado de Boni, López, y Barahona, 2013: 39-40).**

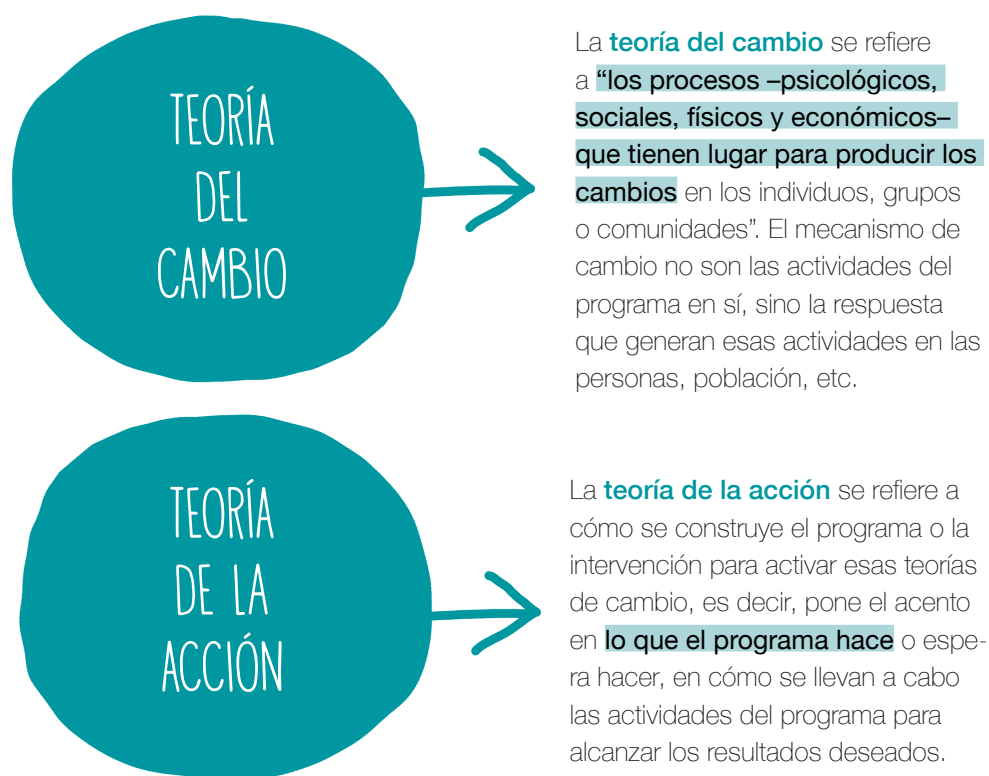
1. Entendidos como aquellos conocimientos, habilidades y valores del ideal del ciudadano/a global.

## • 11.2. LA TEORÍA DE PROGRAMA

Un análisis efectuado desde la **teoría de programa** tiene como “finalidad la ilustración (*enlightenment*) y la comprensión” de por qué y cómo han sucedido las cosas, las cadenas o secuencias causales que provocan los resultados. Cuando se conoce esto “es cuando se puede mejorar, proponiendo recomendaciones enfocadas y concretas que atañen a la totalidad de la intervención” (Ligero, 2011:44). En este estudio los programas de voluntariado<sup>2</sup> se analizarán desde la lógica de la teoría de programa, ya que ayudará a comprensión de los mismos y la extracción de aprendizajes.

Son muchas las definiciones de la teoría de programa (Bickman, 1987, 1990; Chen, 1990; Weiss, 1995, 1997; Schön, 1997; Funnell, 1997) tal y como recogen Rogers et al. (2000); **el eje que vertebra todas ellas**, con diferentes matices, es la indagación de las asunciones causales que relacionan los elementos de una intervención para alcanzar unos resultados, es decir, de elaborar una teoría acerca de **cómo una intervención contribuye a unos resultados deseados**. Así, se trata, como indica Ligero (2011), no solamente de evaluar si se han logrado los objetivos, sino también de identificar cuáles son los mecanismos causales que han conducido a ellos.

Funnell y Rogers (2011) explican que esta teoría de programa está compuesta por una teoría del cambio y una teoría de la acción, que se complementan:



2. En teoría de programa se utiliza indistintamente programa o intervención para referirse, en este caso, a las ‘prácticas de voluntariado de la organización’.



LA TEORÍA DE PROGRAMA  
NO SOLAMENTE EVALÚA  
SI SE HAN LOGRADO LOS  
OBJETIVOS, SINO TAMBIÉN  
IDENTIFICA CUÁLES SON LOS  
MECANISMOS CAUSALES QUE  
HAN CONDUCIDO A ELLOS.



DESARROLLAR UNA TEORÍA DE PROGRAMA SUPONE IDENTIFICAR LAS RELACIONES CAUSALES ENTRE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DE LA INTERVENCIÓN QUE EXPLIQUEN LOS RESULTADOS

Para conocer los procesos hay que identificar las **relaciones causales** que se establecen entre las diferentes dimensiones de una intervención (Ligero, 2014). Esto permite comprender cuáles son los elementos clave que propician que el cambio sea alcanzado por el individuo, grupo o comunidad.

Desarrollar pues una teoría de programa supone identificar o construir el modelo teórico de las relaciones causales entre las diferentes dimensiones de la intervención que explique cómo se llega a unos determinados resultados. En este sentido hay que tener en cuenta por un lado que **puede no haber una única teoría, sino distintas teorías** –algunas explícitas, pero otras implícitas– **sobre cómo funciona una intervención para cada uno de los actores intervinientes** (como por ejemplo, organización, voluntariado, personal contratado, etc.) y que además, **puede haber una distancia entre lo programado (la programación o documentación oficial) y lo real, o dicho de otra forma, entre lo que se dice y lo que se hace** (Ligero, 2011:33).

En cuanto a las dimensiones fundamentales a analizar de un programa o una intervención, Ligero (2011) destaca la **estructura, los procesos y los resultados**:



Se entiende por **estructura** *la organización relativamente estable de distintos tipos de recursos para alcanzar los fines del proyecto* (Cohen y Franco, 1992:95). Es decir, los requisitos previos que ha de haber para que el programa pueda tener lugar. Un ejemplo de ellos es el que propone Weiss (1998:193): la organización responsable de la intervención, el presupuesto, el equipo, la gestión, la planificación, las metodologías, los principios y los propósitos.

Otra dimensión de la intervención serían los **procesos**. Un proceso es *una secuencia de actividades que genera un valor para los beneficiarios respecto a la situación inicial* (Ligero, 2011:25), es decir, la realización de una serie de acciones secuenciadas que da lugar a algo nuevo y con un valor añadido para los implicados: un resultado que antes no existía.

Esta dimensión pone el énfasis en lo que hace el programa y en lo que sucede en él, la secuencia de actividades o acciones (como talleres, cursos, atención, coordinación, reuniones, encuentros, campañas, etc.) cuya combinación llevará al logro de los resultados esperados. Es importante detallar cómo suceden las acciones y cómo se relacionan entre sí.

Chen se refiere a esto como *los procesos de transformación entre la intervención y los resultados, para diferenciarlo de aquellas evaluaciones que sólo están interesadas en valorar "si una intervención tiene impacto sobre los resultados* (Chen, 2012:17).

Los **resultados** serían los cambios en la realidad, en la población o poblaciones, atribuibles o a los que contribuye el programa o la intervención, tanto los planificados como los no previstos.

Funnell y Rogers (2011) utilizan el término **'cadena de resultados'** que muestra las relaciones hipotéticas de causa-efecto entre los efectos a corto, medio y largo plazo de la intervención o las relaciones contingentes entre estos, en el sentido de que el logro de un resultado es pre-condición para conseguir un nivel más alto.

Por ejemplo, en el caso que nos ocupa y de forma muy simplificada, la intervención podría generar mayor conciencia crítica en el voluntariado (resultado a corto plazo) que contribuiría al logro de un voluntariado transformador (resultado a medio plazo) y éste a un objetivo superior que sería el de la transformación de la realidad (resultado a largo plazo).

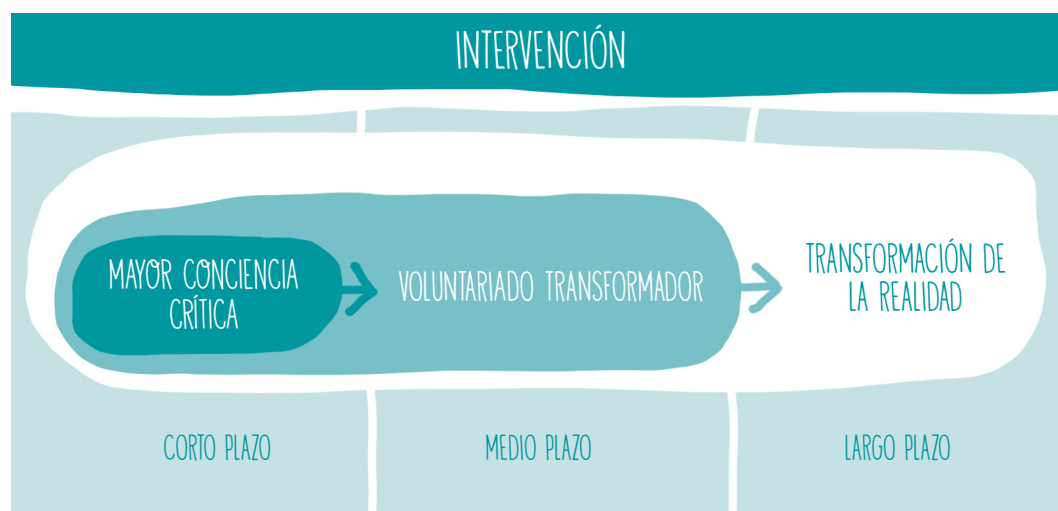


Gráfico 1.  
Resultados de la intervención de voluntariado.

Además de estas tres dimensiones de la intervención (estructura, procesos y resultados), se incluye para la elaboración de la teoría de programa otro factor determinante por su influencia en ellas y, por ende, sobre los posibles resultados: los **factores externos al programa**, que *son aquellos que están más allá del control directo de gestores y del equipo del programa, pero que tienen un impacto significativo sobre los resultados* (Funnell y Rogers, 2011:219).

Estos factores externos a la intervención se identifican como **contextuales** en la elaboración de la teoría de programa e influyen en el desarrollo de la intervención y en el logro de objetivos. Elementos del contexto pueden ser la crisis económica, la disminución de las subvenciones para la financiación de las actuaciones de las organizaciones, la creciente desigualdad social en el entorno local, etc.

Todos los elementos anteriores de la intervención orientan el análisis realizado en este trabajo, y en el caso del estudio en profundidad de 3 organizaciones se efectuará desde una **perspectiva sistémica**, desde la cual se han de tener en cuenta las interacciones entre las distintas dimensiones del programa a la hora de explicar los resultados obtenidos:

*El enfoque sistémico entiende el programa como un conjunto de elementos articulados e interdependientes entre sí que conforman un sistema. Las relaciones medios-fines recorren el sistema desde su inicio hasta los resultados finales implicando a todos los elementos de la intervención. La variación en uno de los elementos afecta al resto de los componentes.*

(Ligero, 2011:30).



Este trabajo pretende orientarse siguiendo estas perspectivas para desarrollar las teorías de programa que expliquen cómo funcionan los programas de voluntariado y cómo interaccionan los distintos elementos para producir resultados a corto, medio y largo plazo, que puedan vincularse con los atributos de ciudadanía global. En el gráfico 2 se representan gráficamente los elementos que intervienen en los programas de voluntariado y las diferentes interacciones.

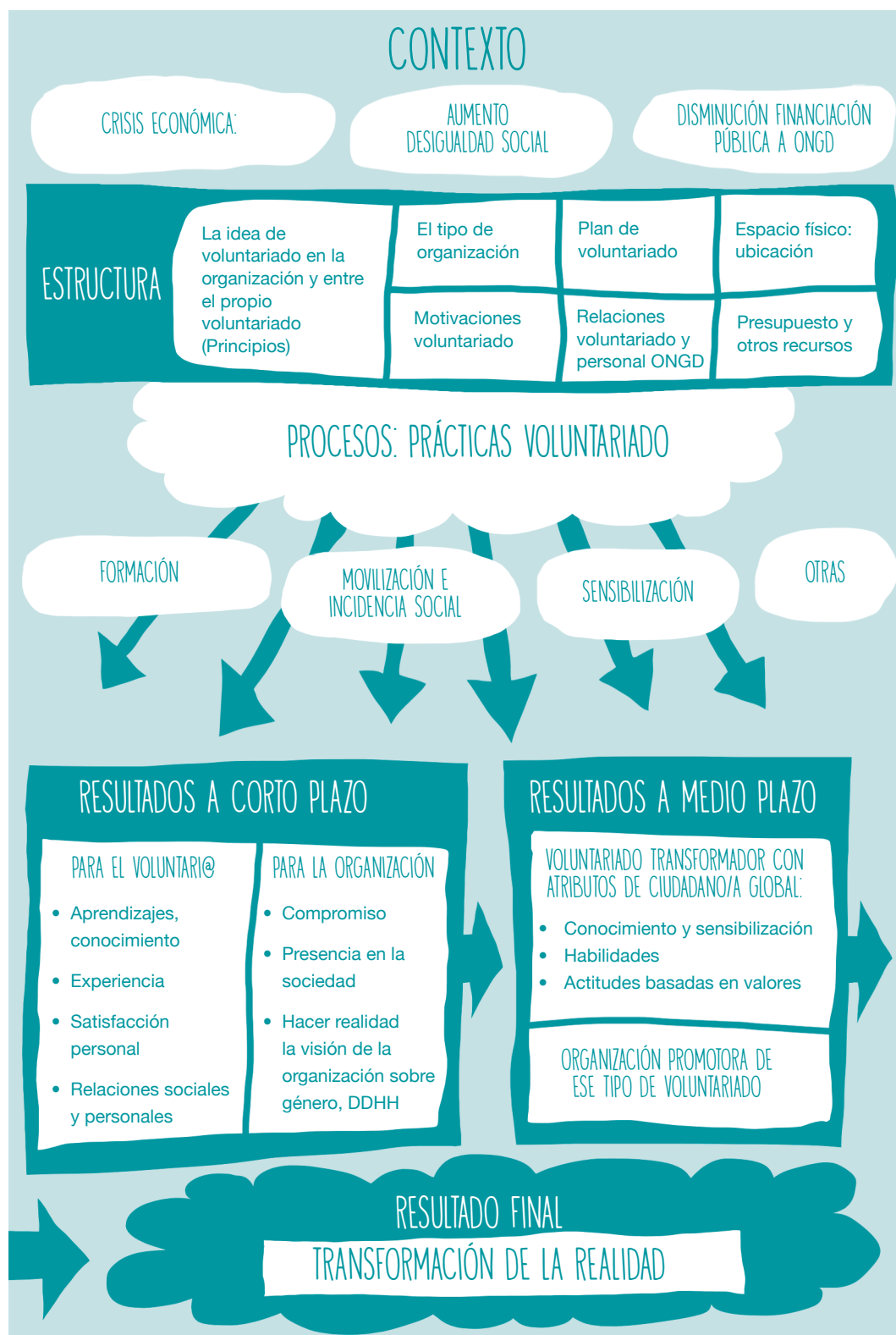


Gráfico 2.  
Representación de una posible teoría de programa de “prácticas de voluntariado” en ONGD.  
(Elaboración propia)

## • 11.3. LAS TEORÍAS SOBRE EL APRENDIZAJE REFLEXIVO Y TRANSFORMADOR

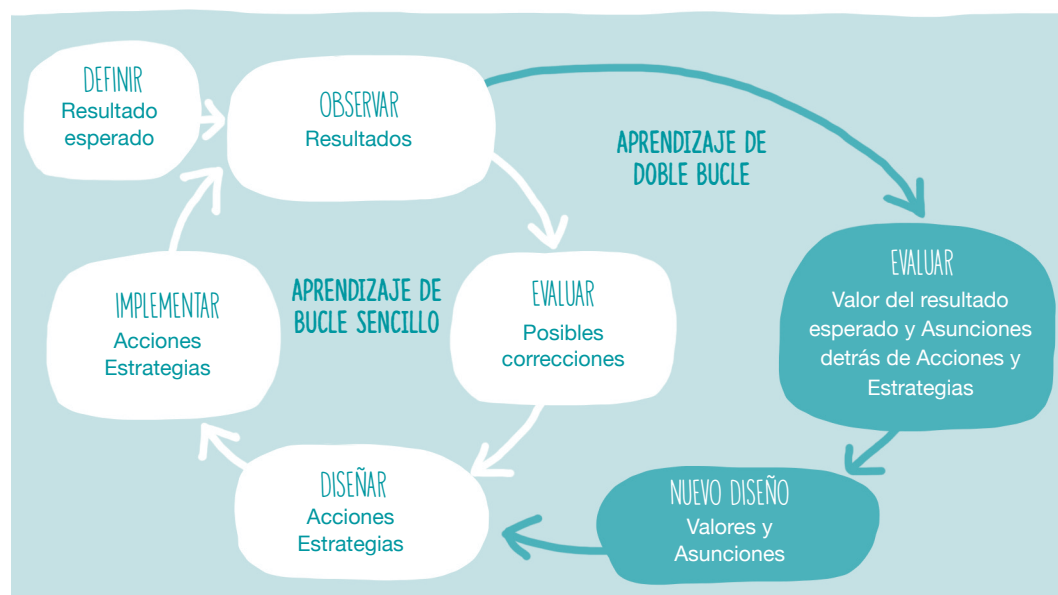
Como proceso educativo, las intervenciones promovidas por las ONGD dirigidas al voluntariado deberían favorecer procesos de aprendizaje reflexivos y transformadores conducentes al desarrollo de conocimientos, actitudes y valores coherentes con los atributos de la ciudadanía global.

El análisis de las prácticas de voluntariado a la luz de las teorías de aprendizaje reflexivo y transformador nos permite profundizar en los mecanismos que intervienen para provocar cambios profundos en los valores y en la visión del mundo de las personas, de manera que se pueda comprender mejor cómo se producen los cambios que generan un voluntariado comprometido y con conciencia crítica y qué acciones de las ONGD contribuyen realmente a que se desarrollen y cuáles no.

Brockbank y McGill definen el **aprendizaje reflexivo** como “la capacidad de dudar de la validez las percepciones sostenidas anteriormente” (2002:56). Esta idea fue previamente desarrollada por Argyris y Schön (1974), para definir el término **“aprendizaje de doble bucle”** como “el aprendizaje en el que se cuestionan las premisas y se modifican los valores subyacentes”, en contraposición al **“aprendizaje de bucle sencillo”** que sería “instrumental y deja intactos los valores y las teorías subyacentes”.

En el aprendizaje de bucle sencillo la experiencia de la acción conduce a una reflexión que permite inventar una nueva acción o plan: acción > experiencia > reflexión (observación) > poner a prueba mediante una nueva acción (evaluación).

El aprendizaje de doble bucle representa un nivel más profundo y se produce mediante el diálogo reflexivo. Cuando se cuestiona el paradigma vigente, se toma conciencia de ello y se produce **una comprensión nueva de la realidad** que puede ser puesta a prueba mediante la experiencia (vuelta al aprendizaje de bucle sencillo).



LAS PRÁCTICAS DE VOLUNTARIADO A LA LUZ DE LAS TEORÍAS DE APRENDIZAJE REFLEXIVO Y TRANSFORMADOR NOS PERMITE PROFUNDIZAR EN LOS MECANISMOS QUE INTERVIENEN PARA PROVOCAR CAMBIOS PROFUNDOS EN LOS VALORES Y EN LA VISIÓN DEL MUNDO DE LAS PERSONAS



Gráfico 3. Aprendizaje de bucle sencillo y doble bucle. (Adaptado de Argyris y Schön y disponible: [www.systemswiki.org/index.php?title=Systems\\_Thinking\\_and\\_Double\\_Loop\\_Learning](http://www.systemswiki.org/index.php?title=Systems_Thinking_and_Double_Loop_Learning))



En ese diálogo reflexivo cobra importancia la figura del **facilitador del aprendizaje**. La facilitación (Brockbank y McGill, 2002) se basa en las cualidades de la relación personal entre facilitador y aprendiz como pueden ser la autenticidad, la valoración de la aceptación y la confianza del aprendiz y la comprensión empática.

La teoría del **aprendizaje transformador** profundiza en cómo se llega a esa comprensión nueva de la realidad, más amplia y crítica, siendo descrita como un proceso en el que un individuo modifica o ajusta sus asunciones y expectativas que son parte de un marco de referencia<sup>3</sup>. Es decir, el aprendizaje es transformador cuando: *transformamos nuestros marcos de referencia a través de la reflexión crítica de las asunciones sobre las que se basan nuestras creencias, interpretaciones, estructuras mentales y puntos de vista* (Mezirow, 1997:5).

Los autores coinciden en indicar que habría dos tipos de transformación de esos marcos de referencia: la **transformación epochal** en la que el marco de referencia cambia rápidamente, como puede ser al tener una experiencia personal muy impactante (ej. como una experiencia en terreno) y la **transformación incremental**, como resultado de pequeños cambios en las creencias o ideas sobre cómo funciona o cómo debería funcionar cualquier cosa a lo largo del tiempo, como por ejemplo los que se puedan dar a través de una formación u otra actividad que se desarrolle de manera continuada. En ambos procesos ha de haber una toma de conciencia del cambio en el marco de referencia.

En resumen, de las teorías del aprendizaje reflexivo y transformador se desprende que se produce un cambio en las creencias, actitudes y valores de las personas cuando nos involucramos en actividades que modifica nuestra propia visión del mundo, para lo cual es necesario un **cuestionamiento consciente** de esas creencias y valores mediante el diálogo y la reflexión críticos que conduzcan a una nueva y más amplia comprensión de la realidad.

Por tanto, **para que las actuaciones de los programas de voluntariado de las ONGD contribuyan a la construcción de ciudadanía**, en este caso un voluntariado transformador, **han de favorecer estos cambios profundos en creencias, valores y actitudes en la línea de las características de la ED.**



3. Un marco de referencia es un conjunto de asunciones, no cuestionadas, a través de las cuales entendemos situaciones, ideas y experiencias (Mezirow, 1997; Brookfield, 2005; Darton y Kirk, 2011).



## ● 11.4. BIBLIOGRAFÍA SOBRE EL VOLUNTARIADO

Hay que señalar que **buena parte de la bibliografía consultada sobre voluntariado en entidades de cooperación al desarrollo hace referencia al voluntariado internacional**; sin embargo, algunas de las reflexiones expuestas no diferencian entre un tipo de voluntariado y otro, y son generalizables y válidas para un voluntariado “local” que tenga lugar en el seno de una ONGD.

Asimismo, **apenas hay evaluaciones** en España sobre cómo la experiencia de voluntariado incide a nivel personal para ser agente de cambio o transformador de la realidad, objetivo de muchas ONGD, y las halladas en este sentido se enmarcan dentro del voluntariado internacional (Entreculturas, 2014) (Lage, 2013).

La revisión de estudios e investigaciones sobre el voluntariado aportan algunos elementos –no son los únicos– que se consideran importantes porque afectan a la integración, participación e implicación de la persona voluntaria con la organización y en su voluntariado.

Estos elementos se han de tener en cuenta para ser incluidos en el análisis de las dimensiones del programa (estructura, procesos y resultados) y de sus interacciones, ya que influyen y son influidos por el resto de componentes de la teoría de programa en la consecución de los objetivos.

→ Acerca de lo que se considera como **estructura** de la intervención se ha investigado sobre:

- El **tiempo**, la disponibilidad de las personas voluntarias, tal y como señalan Sheraden, Lough y Moore (2008).
- La **motivación** o motivaciones para ser voluntario o voluntaria. Según Clary et al. (1996, citados por Studer y von Schnurbein, 2013) los motivos para ser voluntario o voluntaria son multidimensionales y pueden ser medidos. En el capítulo 3 se abordarán más ampliamente cuáles son las motivaciones de la persona voluntaria que se integra en una ONGD. Díaz (2002) señala que hay unas motivaciones ideales que se expresan abiertamente y otras que serían reales pero que no se explicitan, aunque también juegan un papel importante en la satisfacción o no del cumplimiento de expectativas.
- Factores de la **organización**: para Studer y von Schnurbein (2013) el modelo de gestión del voluntariado (las prácticas e instrumentos de coordinación de las personas voluntarias), las actitudes y valores hacia el voluntariado moderados por procesos sociales (como por ejemplo las posibles diferencias entre voluntariado y personal contratado), así como los valores arraigados en las organizaciones son factores cruciales que afectan al ejercicio del voluntariado.



ESTRUCTURA

## PROCESOS

Respecto a los aspectos que estarían dentro de la **dimensión de procesos**:

- Studer y von Schnurbein (2013) señalan que la **coordinación** del voluntariado depende de implementar aspectos clave como: definición de roles, seguimiento de procesos sociales (resolución de conflictos, equilibrar percepciones diferentes) y una adecuada comunicación de la identidad y los valores de la organización.
- El **acompañamiento** como elemento esencial para dotar de sentido el desarrollo de la actividad que realizan las personas voluntarias. Aranguren (2002) y Rodríguez (2003) destacan el papel crítico de este proceso en la experiencia transformadora del voluntariado.

Romero (2001) subraya como nociones centrales del **acompañamiento** las siguientes:

- poner en el **centro de la acción educativa** a los sujetos de la acción social, a las personas y a los equipos en los que éstas se integran,
- la **capacidad para conectar** con las necesidades, intereses y potencialidades de la persona,
- la **atención, apoyo y cuidado** en las interacciones,
- la incorporación de **formas educativas y organizativas horizontales, participativas**, que promuevan la expresión y el análisis, el cuestionamiento personal, la confrontación de posiciones, el debate, la gestión de conflictos y el logro de consensos, la puesta en común del trabajo, dificultades, ideas, soluciones.

## RESULTADOS

En cuanto a lo que podríamos considerar como **resultados**, Studer y von Schnurbein (2013) señalan:

- La **identificación** con la organización, con su misión y visión y sus valores. Existe una correlación entre identificación con la organización y tiempo empleado y permanencia en la misma.
- La **transformación personal** es una cuestión clave y nos remite a la idea de concienciación de la educación para la ciudadanía global, que es necesaria para superar no sólo la pobreza y opresión en el Sur, sino también la ignorancia y el etnocentrismo del Norte.

Este elemento de transformación personal que concuerda con la visión educativa de la EDCG es la que sostienen autores como Aranguren (2002) cuando señala que **el voluntariado es un proceso educativo de cambio y de compromiso** que se estructura mediante la sensibilización (formación) y el acompañamiento. **La interacción entre sensibilización y acompañamiento busca la transformación de la persona** –la integración en su proyecto vital de unos valores coherentes con el logro una sociedad justa e inclusiva– a través de la participación y el ejercicio crítico y que en último término genere agentes transformadores de la realidad.

Dos aspectos clave, por tanto, para el proceso de transformación son la **concienciación**, que brota del conocimiento y la reflexión y que lleva a la acción y el **acompañamiento** en este proceso, como se ha mencionado anteriormente.

Estas ideas conectan con la perspectiva del aprendizaje reflexivo y transformador en el sentido de que a través de un proceso continuado de participación, reflexión y diálogo críticos que dé lugar a un cuestionamiento en la persona de valores y creencias, se puede producir un cambio personal hacia la interiorización de valores en pro una sociedad más justa.

No obstante, hay que abordar la realidad de cada programa de voluntariado con prudencia, ya que, como señala Aranguren *no toda organización crítica y pretendidamente transformadora fomenta un voluntariado participativo ni toda organización aparentemente jerárquica y asistencial promueve un voluntariado instrumental*<sup>4</sup> (Aranguren 2011:160).

Como resultado de la elaboración de este marco conceptual, se concreta la siguiente definición de voluntariado transformador, que corresponde a un enfoque que complementa el voluntariado instrumental, siendo posible que ambos convivan en una misma organización:

INTERVENCIÓN DIRIGIDA AL VOLUNTARIADO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE SE FAVOREZCAN PROCESOS DE APRENDIZAJE REFLEXIVOS Y TRANSFORMADORES CONDUCENTES AL DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS ACTITUDES Y VALORES COHERENTES CON LOS ATRIBUTOS DE LA CIUDADANÍA GLOBAL.



4. Pese a que el enfoque educativo y transformador centra el interés del presente trabajo, esto no implica no reconocer la legitimidad del enfoque instrumental del voluntariado, ni el valor que la actividad desarrollada por personas voluntarias tiene *per se* para la organización y para el conjunto de la sociedad.

## 1.2. METODOLOGÍA Y NIVELES DEL ESTUDIO

Desde un enfoque interpretativista-constructivista, la metodología utilizada trata de analizar las actuaciones de promoción de voluntariado de las ONGD como práctica de EDCG. Es decir, en qué medida los discursos, las estructuras y la práctica de dichas actuaciones están contribuyendo a la promoción de ciudadanía global.

En un nivel de análisis más profundo se pretende identificar, interpretar y comparar las construcciones que los diferentes actores (la organización, las personas responsables, el voluntariado) tienen sobre cómo funciona el 'programa de voluntariado' de su organización y si logra (o no) generar un determinado tipo de voluntariado con carácter transformador. Es decir, se pretende identificar sus propias teorías acerca del programa de voluntariado de la organización.

En este sentido, Ligeró (2011) expone que la teoría de programa no puede desarrollarse solamente a partir del criterio de la persona que evalúa, sino que de una forma u otra se ha de confrontar con la propia teoría de programa de los actores clave.

En la metodología propuesta la teoría de programa sobre el voluntariado con enfoque transformador se elabora a partir de la triangulación de los datos recogidos de personas voluntarias de diferentes organizaciones y se complementa con los de las propias ONGD (documentación institucional) e información recogida de las personas responsables de voluntariado.

Se ha trabajado en los siguientes niveles de análisis:



### NIVEL I: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL

Aparte de la revisión bibliográfica de los trabajos y publicaciones acerca de la Teoría de Programa, Educación para la Ciudadanía Global, el aprendizaje reflexivo y transformador y estudios del voluntariado en ONGD, necesaria para planificar y desarrollar esta investigación, en esta primera etapa se llevó a cabo una revisión de la información institucional de 50 ONGD<sup>5</sup> pertenecientes a la Coordinadora de ONGD, en relación con el voluntariado. El objetivo principal era obtener una caracterización del sector de las ONGD respecto a la importancia y orientación del voluntariado que promueven, con la vista puesta en un enfoque de voluntariado transformador. Para ello, se diseñó una batería de ítems<sup>6</sup> que tuviera en cuenta diferentes elementos institucionales: principalmente la importancia del voluntariado en la organización y su idea de voluntariado, la convergencia entre voluntariado y ED, las prácticas de promoción de voluntariado y los recursos destinados y la relación del voluntariado con la estructura organizativa.

A partir de esta batería se ha analizado la información pública de las ONGD acerca de la definición de voluntariado, su reflejo en los estatutos, el organigrama y el presupuesto, los planes estratégicos, los programas de voluntariado y las memorias anuales. Esta información se ha

SE HA REVISADO LA  
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL  
DE 50 ONGD

5. La selección de las 50 ONGD incluidas en el estudio se basó en la existencia de prácticas de voluntariado, en la pertenencia a la Coordinadora de ONGD de España, y en la necesidad de representar la diversidad del sector.

6. Ver **Matriz de Información Institucional** en el Anexo Técnico disponible en [www.ongawa.org/voluntariado](http://www.ongawa.org/voluntariado)

completado son un breve cuestionario respondido por la persona responsable de la organización para corroborar y/o completar datos de la información institucional (prácticas, objetivos del programa, percepción de sus resultados, etc.).

Con el fin de facilitar el análisis e interpretación de la información recogida, de naturaleza cualitativa, se ha tratado de parametrizar los resultados a partir de la construcción de variables independientes (ej. El plan estratégico incorpora objetivos referidos a voluntariado) y agregadas (ej. Relevancia del voluntariado en la identidad de la organización – a partir de su inclusión en Estatutos y en su Misión-Visión-Valores).

## NIVEL II: ENTREVISTAS A RESPONSABLES DE VOLUNTARIADO

En este segundo ámbito se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas a las a las diez personas responsables del voluntariado<sup>7</sup> pertenecientes a organizaciones incluidas en el nivel anterior con el objeto de examinar más en profundidad la posición y las prácticas de las ONGD respecto a la promoción de un voluntariado que contribuya a la promoción de ciudadanía global.

Las preguntas de las entrevistas y su posterior análisis se articularon en torno las dimensiones de la intervención:

- **Estructura:** visión del voluntariado por parte de la organización y de las propias personas voluntarias, caracterización y motivaciones de la persona voluntaria, programas específicos de la ONGD para el voluntariado, elementos estructurales que favorecen o dificultan la acción del voluntariado, relaciones entre el personal contratado y el voluntariado.
- **Procesos:** actividades en las que participa el voluntariado, como destinatario y/o como participante.
- **Resultados:** aportaciones del voluntariado a la propia persona voluntaria y a la organización.
- **Influencia** del contexto.

Para llevar a cabo estas entrevistas se seleccionaron 10 ONGD, diversas en cuanto a la tipología y tamaño y que contaran con programas de voluntariado maduros, que permitieran identificar aprendizajes y reflexiones que enriquecieran el análisis y que incorporasen elementos de enfoque educativo en dichos programas.

## NIVEL III: ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DEL VOLUNTARIADO DE TRES ORGANIZACIONES

De las 10 organizaciones anteriores se seleccionaron 3 ONGD con áreas de especialización diferente, para llevar a cabo un análisis más amplio de su voluntariado.

NIVEL II



SE HA ENTREVISTADO A  
DIEZ RESPONSABLES DE  
VOLUNTARIADO Y ANALIZADO  
EN PROFUNDIDAD A TRES  
ORGANIZACIONES



NIVEL III

7. Ver Guión para entrevistas a responsables de voluntariado en el Anexo Técnico disponible en [www.ongawa.org/voluntariado](http://www.ongawa.org/voluntariado).

Para este análisis en profundidad se utilizaron la técnica cuantitativa de la encuesta y la cualitativa de entrevista semi estructurada.

El objetivo de la **encuesta** era caracterizar el voluntariado de las tres organizaciones seleccionadas y analizar las motivaciones actuales de las personas voluntarias, teniendo en cuenta que éstas son un factor importante para explicar la participación voluntaria en las ONGD y que la satisfacción de dichas motivaciones se considera clave para explicar la permanencia en las organizaciones, según recogen Chacón et al. (2010).

Para este trabajo se ha elaborado un cuestionario a partir de la adaptación del Volunteer Functions Inventory (VFI) de Clary et al. (1998), el cuestionario estandarizado más utilizado para los estudios de motivaciones del voluntariado, y de la incorporación de la categorización de las motivaciones de las personas voluntarias realizada por Chacón et al. (2010).

El resultado es un nuevo cuestionario de motivaciones agrupadas en torno a 11 escalas: valores religiosos, valores de sentido de transformación social, valores de interés por la comunidad, motivación de conocimiento-comprensión, motivación de ajuste social, mejora del currículum, defensa del Yo, sentido de culpa, mejora de la estima, compromiso organizacional y condiciones (disponer de tiempo libre), de acuerdo a lo reflejado en la siguiente tabla:

AGRUPACIÓN MOTIVACIONES	MOTIVACIONES
MEJORA DEL CURRÍCULUM	M01 El voluntariado puede ayudarme a “meter la cabeza” donde me gustaría trabajar
	M12 Puedo hacer nuevos contactos que podrían ayudarme en mi profesión o carrera
	M23 El voluntariado me permite explorar diferentes opciones profesionales
	M33 El voluntariado me ayudará a tener éxito en mi profesión
	M45 La experiencia de voluntariado quedará bien en mi currículum
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	M11 Me gusta la organización en la que soy voluntario/a
	M13 Me gusta la actividad concreta en la que soy voluntario/a
	M26 Me siento comprometido/a con el grupo de personas que forman la organización en la que soy voluntario/a
	M38 Me siento identificado/a con el grupo de personas que forman la organización en la que soy voluntario/a
	M39 Comparto intereses y objetivos con la organización en la que soy voluntario/a
VALORES DE SENTIDO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL	M28 Me gusta ser voluntario/a.
	M29 El voluntariado es mi aportación para mejorar el mundo en el que vivimos.
	M30 Siento que es importante ayudar a otras personas.
	M34 Puedo hacer cosas para una causa que es importante para mí.
	M36 Con el voluntariado se puede construir un mundo más justo.
	M40 A través del voluntariado puedo compartir parte de lo que he recibido.

AGRUPACIÓN MOTIVACIONES	MOTIVACIONES
AJUSTE SOCIAL	<p>M02 Mis amigos/as hacen voluntariado.</p> <p>M04 Las personas cercanas a mi quieren que sea voluntario/a.</p> <p>M06 Las personas que conozco comparten un interés por el voluntariado.</p> <p>M25 Las personas cercanas a mi dan un gran valor a la solidaridad.</p> <p>M35 El voluntariado es una importante actividad para las personas cercanas.</p>
MOTIVACIÓN DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN	<p>M16 Puedo aprender más sobre la causa para la que estoy trabajando.</p> <p>M19 El voluntariado me permite tener una nueva perspectiva de las cosas.</p> <p>M27 El voluntariado me permite aprender cosas a través de mi propia experiencia.</p> <p>M41 Puedo aprender cómo tratar con diversidad de personas.</p> <p>M47 Puedo conocer mis propias fortalezas.</p>
MEJORA DE LA ESTIMA	<p>M05 El voluntariado me hace sentir importante.</p> <p>M18 El voluntariado aumenta mi auto estima.</p> <p>M20 El voluntariado me permite hacer algo diferente.</p> <p>M43 El voluntariado me hace sentir mejor persona.</p> <p>M46 El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos y amigas.</p>
DEFENSA DEL YO	<p>M08 Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarlo.</p> <p>M10 Gracias al voluntariado me siento menos solo/a.</p> <p>M31 El voluntariado me ayuda a trabajar mis propios problemas personales.</p> <p>M37 El voluntariado es una buena forma de escapar de mis propios problemas.</p> <p>M42 El voluntariado me hace sentir que me necesitan.</p>
INTERÉS EN LA COMUNIDAD	<p>M03 Me preocupan las personas menos afortunadas que yo.</p> <p>M07 Me gusta realizar actividades con otras personas.</p> <p>M09 Estoy realmente preocupado/a por la realidad de las personas con las que trabaja mi organización.</p> <p>M32 Como voluntario/a me gusta trabajar en equipo.</p>
SENTIDO DE CULPA	<p>M14 Realizar voluntariado me alivia un poco el sentido de culpa por ser más afortunado que otros u otras</p> <p>M22 Hago voluntariado porque no ser decir que no</p> <p>M24 Siento compasión hacia las personas necesitadas</p> <p>M44 Realizo voluntariado porque me siento en deuda con el mundo empobrecido</p>
VALORES RELIGIOSOS	<p>M17 El voluntariado es para mí una manera de dar testimonio de mi fe</p> <p>M21 Mis convicciones religiosas han impulsado mi opción por el voluntariado</p>
CONDICIONES	<p>M15 Puedo ser voluntario/a porque tengo tiempo libre.</p>

Tabla 2.  
Motivaciones del voluntariado y su agrupación.  
Elaboración propia a partir de Clary et al. (1998) y Chacón et al. (2010)

El cuestionario<sup>8</sup> fue enviado on line a todas las personas voluntarias de las tres organizaciones, a través de las personas responsables de voluntariado de cada ONGD. La información obtenida del cuestionario sobre motivaciones, que se desarrolla ampliamente en el capítulo 3, completó la extraída de las entrevistas a las personas voluntarias.

El cuestionario contenía además tres cuestiones de respuesta “abierta” que permitían expresar de forma libre los aprendizajes adquiridos durante la actividad desarrollada por las personas voluntarias de las tres ONGD participantes. Estos aprendizajes fueron agrupados y son analizados en el capítulo 4.

En cuanto a las **entrevistas semi estructuradas al voluntariado**<sup>9</sup>, las preguntas y su análisis posterior siguen criterios similares a los planteados en las entrevistas a las personas responsables del voluntariado. Una vez recogida la información se realizó un análisis pre ordenado por las preguntas de los elementos de las dimensiones del programa (estructura, procesos, resultados y contexto), comparando y triangulando la información obtenida de las diferentes fuentes y actores para extraer las palabras, frases y conceptos o ideas clave que se mencionaban reiteradamente en cada uno de los elementos de las dimensiones del programa.

**Tabla 3.**  
Matriz de recogida de los elementos de las dimensiones de la intervención.  
(Elaboración propia).

ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principios del voluntariado y de la organización</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos positivos y negativos de la estructura</li> <li>Programa voluntariado</li> <li>Personal contratado</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivaciones voluntariado</li> </ul>
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas</li> </ul>
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados intermedios del voluntariado y de la organización</li> </ul>
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto</li> <li>Otros aspectos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendaciones</li> </ul>

Es importante señalar que dado que un objetivo de este trabajo es comprender qué prácticas de las ONGD contribuyen a generar un voluntariado crítico y transformador, la selección de las personas voluntarias para ser entrevistadas fue realizada por la persona responsable de voluntariado de cada organización, con la consigna de que tuvieran, por experiencia o trayectoria, cierta capacidad de reflexión y discurso. Asimismo, eran requisitos obligados haber firmado el compromiso de voluntariado, permanencia en la ONGD de al menos un año y tener disponibilidad para la entrevista.

Otros criterios, que se trasladaron a cada persona responsable de voluntariado, fueron que hubiera diversidad en cuanto a: edad, género (paridad acorde con la organización), formación, lugar (ubicación), actividades o funciones en la organización, experiencia en terreno y trayectoria, permanencia y grado de experiencia.

7. Ver **Encuesta a personas voluntarias** en Anexo Técnico disponible en [www.ongawa.org/voluntariado](http://www.ongawa.org/voluntariado).

9. Ver **Guión para entrevistas a personas voluntarias** en Anexo Técnico disponible en [www.ongawa.org/voluntariado](http://www.ongawa.org/voluntariado)



## 1.3 CONSIDERACIONES FINALES

El uso de la teoría de programa para el análisis y la evaluación de los programas de voluntariado es una herramienta útil, no sólo para valorar si se han alcanzado los objetivos planteados, como por ejemplo si se genera –o no– un voluntariado con enfoque transformador, sino también para comprender mejor cómo y por qué se llega a ello, es decir, para entender la cadena de relaciones causales entre los distintos elementos de la intervención que conducirían a ese tipo de voluntariado.

Esta comprensión de la cadena de relaciones causales del funcionamiento del programa facilita a las organizaciones lo siguiente:

- **tener las claves** para adoptar mejoras que afecten a la totalidad del programa de voluntariado,
- **adaptar la intervención** que funciona a nuevos contextos, públicos, etc.
- **detectar** (para corregir) dónde pueden existir fallas o rupturas en esa lógica de funcionamiento que dificulten el logro de los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta esto, analizar una intervención mediante la teoría de programa permite valorar la coherencia entre las distintas dimensiones del programa de voluntariado de una organización, como por ejemplo si los principios o el discurso de la organización (estructura) son coherentes, o no, con las prácticas (procesos) que promueve y con los objetivos (resultados) que pretende conseguir.

Por otro lado, para analizar el impacto de un programa de voluntariado se pueden –y deben– identificar y desarrollar esas distintas teorías acerca de cómo y por qué funciona (o no) el programa para contrastar los distintos modelos y comprender mejor los mecanismos internos que operan en el programa para lograr los cambios en el voluntariado que contribuyen a un voluntariado crítico y transformador.

La Educación para el Desarrollo aporta los elementos clave que van a permitir dilucidar si se logran o no los objetivos de un programa de voluntariado con enfoque transformador en el que se contribuya a generar un voluntariado con características de ciudadanía global.

Por otra parte, las teorías del aprendizaje reflexivo y transformador apoyan la teoría de cambio dentro de la teoría de programa, en el sentido de que ofrecen una explicación de cómo se generan cambios profundos en las personas –relacionados con valores y creencias, fundamentalmente– asociados a los procesos de aprendizaje que se derivan de las prácticas de voluntariado.

Consecuentemente, la metodología propuesta tiene como objetivo interpretar y construir, a partir de los datos recogidos de diferentes actores (personas voluntarias, personal contratado e información institucional) y de las técnicas utilizadas (entrevistas, encuesta, revisión documental y bibliográfica), las posibles teorías de programa acerca del voluntariado con enfoque transfor-



ANALIZAR UNA INTERVENCIÓN  
MEDIANTE LA TEORÍA  
DE PROGRAMA PERMITE  
VALORAR LA COHERENCIA  
ENTRE LAS DISTINTAS  
DIMENSIONES DEL PROGRAMA  
DE VOLUNTARIADO DE UNA  
ORGANIZACIÓN



mador. El análisis en profundidad con una muestra relevante de voluntarios y voluntarias permite triangular las perspectivas de diferentes actores y, sobre todo, identificar los elementos que efectivamente están interviniendo en los resultados de programas de voluntariado y, a partir de las conclusiones obtenidas, esbozar los principales rasgos de un programa de voluntariado transformador.



2.

# CARACTERIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN EL SECTOR DE LAS ONGD

Itziar Rosado

EL VOLUNTARIADO ESTÁ PRESENTE EN LA MAYOR PARTE DE LAS ONGD DEL SECTOR AUNQUE ADQUIERE FORMAS MUY DIVERSAS EN LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES. EN LAS SIGUIENTES PÁGINAS SE PRETENDE CARACTERIZAR EL VOLUNTARIADO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELATIVA A UNA MUESTRA DE 50 ORGANIZACIONES (MÁS DEL 60% DEL TOTAL DE LAS ORGANIZACIONES QUE FORMAN PARTE DE LA COORDINADORA DE ONGD DE ESPAÑA).





## 2.1. PLANTEAMIENTO DEL ANÁLISIS

---


Se trata de **analizar la importancia y orientación del voluntariado**, a partir de su discurso y sus prácticas, considerando:

- La relevancia del voluntariado en el nivel institucional (en la misión y en la identidad de la organización).
- El concepto o definición de voluntariado que orienta su discurso de cada organización.
- La prioridad en el nivel estratégico.
- El reflejo del voluntariado en el nivel organizativo y presupuestario.
- Las prácticas que promueve la organización en relación con el voluntariado.
- La relación entre las orientaciones y las prácticas de Educación para el Desarrollo y el voluntariado en cada organización.
- La visión educativa/transformadora de las actuaciones de voluntariado.
- La valoración de los resultados del programa de voluntariado.

Los **resultados se han analizado en torno a dos elementos fundamentales:**




1



El primero es una **visión general del voluntariado** en el conjunto del sector, extrapolarlo la información relativa a las ONGD que se han considerado en la muestra. Esto ha permitido caracterizar las cuestiones de mayor relevancia respecto a las dimensiones mencionadas anteriormente, y permitirá formular una serie de conclusiones sobre el sector, al tiempo que se perfilan los rasgos de las ONGD para las que el voluntariado tiene importancia.



2



La segunda es una aproximación a un grupo más reducido de organizaciones que, de acuerdo al análisis previo, comparten una visión de voluntariado como proceso educativo y transformador. Se trata de identificar cómo se articulan todos los elementos que se han identificado en el marco conceptual en torno a los programas de voluntariado. En este punto se señalan las principales **características de las organizaciones que promueven un voluntariado transformador**, desde el punto de vista de sus estructuras, prioridades estratégicas y prácticas.

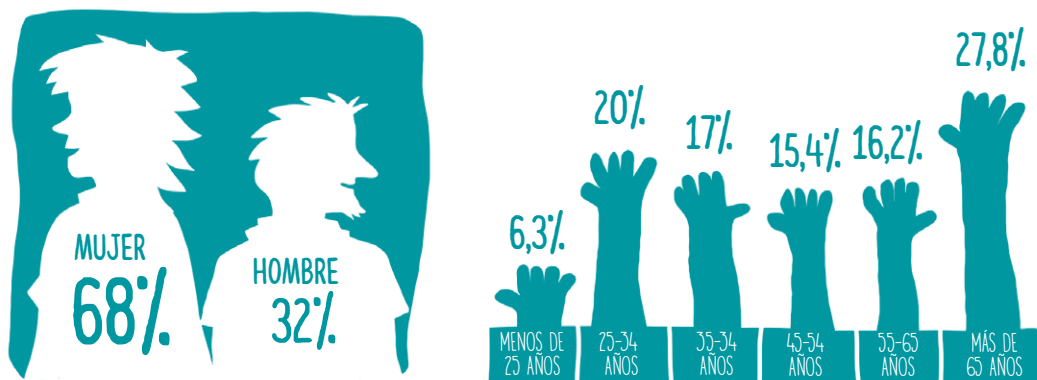
La información que sustenta esta caracterización combina la obtenida en el análisis de información pública con la aportada por el cuestionario realizado a las organizaciones, y la recogida en las entrevistas en profundidad a los responsables de voluntariado que pertenecen a organizaciones que en su mayoría desarrollan su actividad desde un enfoque transformador.

## 2.2. UNA FOTO GENERAL: QUÉ DICEN Y QUÉ HACEN LAS ONGD RESPECTO AL VOLUNTARIADO.

### • 2.2.1. LAS PERSONAS VOLUNTARIAS EN EL SECTOR DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

De acuerdo al reciente Informe del Sector (2014), publicado por la Coordinadora de ONGD de Desarrollo, 20.549 personas participan, de manera voluntaria, en organizaciones de cooperación al desarrollo<sup>1</sup>. Por su parte, según datos del CIS (2013)<sup>2</sup> el voluntariado en este sector representa el 5,2% del total de personas que realizan voluntariado en España.

El **perfil de la persona voluntaria** responde a una mayoría de mujeres (68%), y se distribuye, en el caso de España, por edad en torno a seis grupos: menores de 25 años (6,3%), de 25 a 34 años (20%), de 35 a 44 años (17,3%), de 45 a 54 años (15,4%), de 55 a 65 años (16,2%) y de más de 65 años (24,8%). Estos datos contrastan con informes anteriores en los que el porcentaje de más de 45 años recogía solo al 20%<sup>3</sup> del voluntariado, pero que son coherentes con los correspondientes al perfil del voluntariado medio en España –el 53% es mayor de 45 años, según los datos de la Plataforma de Voluntariado de España (2015)<sup>4</sup>.



LAS PERSONAS VOLUNTARIAS COLABORAN DE MANERA CONTINUADA EN LA MISMA ORGANIZACIÓN UNA MEDIA DE 5 AÑOS



En cuanto a la permanencia, las personas voluntarias colaboran de manera continuada en la misma organización una media de 5 años<sup>5</sup>, mientras que en el conjunto de la población voluntaria española la permanencia se concentra (60%) entre 1 y 3 años.

1. CONGDE-Fundación ETEA (2015) Informe del Sector de las ONGD. [www.informe2014.coordinadoraongd.org/descargas/graficos/ongs](http://www.informe2014.coordinadoraongd.org/descargas/graficos/ongs)

2. Datos del CIS Estudio 3005 Barómetro 2013, citados en el informe Hechos y Cifras del Voluntariado 2014 (en cursiva) Plataforma del Voluntariado de España.

3. BASE SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LAS ONG DE DESARROLLO Informe sobre el Sector 2007 Coordinadora de ONGD

4. Plataforma del Voluntariado de España, Hechos y Cifras del voluntariado 2014. Disponible en versión web en [www.plataformavoluntariado.org/publicaciones.php](http://www.plataformavoluntariado.org/publicaciones.php)

5. Base social y Participación ciudadana en las ONG de Desarrollo. Informe sobre el Sector 2007. Coordinadora de ONGD

## ● 2.2.2. EL VOLUNTARIADO EN LOS PRINCIPIOS Y LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Del total de organizaciones analizadas, casi la mitad (46%) incluye dentro de sus fines estatutarios la promoción del voluntariado y el 36% explicita la figura de la persona voluntaria como miembro de la organización. Una proporción similar de organizaciones reflejan de alguna manera el voluntariado en los elementos de "Misión, Visión y Valores".

En base a estos tres aspectos se ha definido la variable agregada "Voluntariado en la identidad" en función de la presencia de uno, dos o los tres elementos en cada organización, que permite afirmar que **el voluntariado es un rasgo relevante o incluso constitutivo en la identidad de una mayoría de ONGD (64%)**.



Gráfico 4.  
Presencia del voluntariado en la identidad de la organización (variable agregada con los elementos indicativos anteriores).  
Fuente: elaboración propia

En esta misma dimensión de los principios, se ha analizado **el discurso de la organización en torno al voluntariado**, a partir de la definición reflejada en la página web institucional, tratando de clasificar este discurso como instrumental (más orientado a la dimensión de la capacidad organizativa) o como transformador (vinculado a su dimensión de proceso educativo).

Las menciones más frecuentes son:

- Las que tienen que ver con la **dimensión instrumental del voluntariado**: *tarea, actividad, trabajo, tiempo, ayuda, apoyo, colaboración, etc.*
- Las referencias a **la naturaleza del vínculo que une a la persona voluntaria con la organización**: *libertad, gratuidad, compromiso e incluso las referencias al marco normativo y legal.*
- Los términos relativos a los **elementos que moviliza el voluntariado** (conocimientos, actitudes, valores, capacidades, motivaciones) son también apreciables, aunque en menor medida.

Una tercera parte (30%) de las organizaciones incluyen además términos que vinculan el voluntariado con un proceso educativo y transformador, **lo que se refleja en la presencia de términos como cambio, transformación, participación, aprendizaje, proceso, ciudadanía, crítica, etc.**

### ● 2.2.3. VOLUNTARIADO EN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

**Una proporción muy importante de las organizaciones (84%) incorpora objetivos y líneas de acción referidas al voluntariado en su planificación estratégica,** especialmente en torno al fortalecimiento de la capacidad institucional, lo que se asocia con su dimensión instrumental.

En este sentido, cabe señalar que si bien casi todas las organizaciones que promueven el voluntariado tienen un objetivo de fortalecer la capacidad para el desarrollo de sus actividades, este coexiste con otros objetivos, y en ocasiones con una relevancia menor. Por ejemplo, objetivos como el aumento de la capacidad para la captación de recursos, el fortalecimiento de sus alianzas con sus grupos de interés (voluntariado corporativo), el refuerzo de su identidad como organización social y, sobre todo, la sensibilización y transformación de las personas voluntarias: más de la mitad de los responsables de voluntariado que han participado expresan un objetivo de sensibilización y transformación a través de sus programas de voluntariado.



MÁS DE LA MITAD DE  
LOS RESPONSABLES DE  
VOLUNTARIADO EXPRESAN UN  
OBJETIVO DE SENSIBILIZACIÓN  
Y TRANSFORMACIÓN



### ● 2.2.4. LAS PRÁCTICAS: INTEGRACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN LA ACTIVIDAD DE LAS ONGD

Sea cual sea el objetivo prioritario con el que la organización promueve el voluntariado, un aspecto indispensable es el de la acción, es decir, **lo que las personas voluntarias hacen en la ONGD.** En la mayoría de las organizaciones estas participan en las actividades finalistas, sobre todo en ejecución de acciones de sensibilización: organización de jornadas, eventos y talleres dirigidos a su público objetivo, etc. También se identifica un espacio importante de participación en torno a tareas “de soporte” o de captación de financiación, especialmente en las sedes centrales de las ONGD de mayor tamaño.

Respecto a las actuaciones promovidas específicamente para el **desarrollo del voluntariado en la institución**<sup>6</sup>, conviene aclarar que bajo una misma denominación, las prácticas de formación, acogida, acompañamiento, etc., pueden ser muy diferentes para cada ONGD. En cualquier caso, una gran mayoría de organizaciones integra en sus programas de voluntariado acciones de acogida, acompañamiento, formación y espacios de encuentro, lo que pone de manifiesto la relevancia de este tipo de acciones para el desarrollo del voluntariado desde la óptica de las ONGD.

Por su parte, las acciones de **movilización social** se refieren solo en la mitad de las ONGD analizadas, lo que es coherente con el bajo porcentaje de organizaciones que tienen un perfil de incidencia relevante, dentro del conjunto.



Gráfico 5.  
Acciones de las  
organizaciones dirigidas  
a las personas voluntarias

Conviene señalar que en la documentación pública analizada relacionada con la gestión y dinamización del voluntariado de las ONGD se detalla especialmente la parte administrativa y operativa, y en menor medida se hace referencia al desarrollo de las prácticas o a los resultados a medio o largo plazo, lo cual indica un marco de referencia más vinculado a la parte más instrumental.





## ● EL CASO ESPECÍFICO DEL VOLUNTARIADO INTERNACIONAL

Aunque el voluntariado internacional no es una práctica generalizada en las ONGD (se produce en el 66% de las analizadas), en esos casos las organizaciones le prestan una especial atención y recursos, y en otros casos la principal práctica de voluntariado se encuentra vinculada a la experiencia internacional.

Este tipo de voluntariado se presenta en formatos distintos: de corta o larga estancia, programas internos, externos, técnicos o de sensibilización, etc. Además, los procesos formativos asociados a esta experiencia internacional son diversos. Si bien más de la mitad de las organizaciones que promueven el voluntariado internacional facilitan una formación previa, los contenidos de las sesiones se centran mayoritariamente en aspectos relacionados con la actividad a realizar o en cuestiones logísticas, de seguridad y del contexto en el que se desarrollará la actividad.

Finalmente, no todas las organizaciones incorporan en su programa de voluntariado internacional una propuesta de continuidad al regreso. Cuando sí se realizan, las acciones son diversas: evaluación de la experiencia y propuesta de mejoras, acciones de sensibilización puntuales, apoyo en captación de financiación, etc.

En muchos casos es una **actividad dirigida a público externo a la organización** –incluso vinculadas a convocatorias de jóvenes cooperantes, solidarios, etc., promovidas por universidades y actores descentralizados de cooperación– en la que la relación con la persona se vincula únicamente a la experiencia de terreno y no se integra necesariamente dentro de un itinerario formativo y de vinculación con la organización.



NO TODAS LAS ORGANIZACIONES INCORPORAN EN SU PROGRAMA DE VOLUNTARIADO INTERNACIONAL UNA PROPUESTA DE CONTINUIDAD AL REGRESO



## ● 2.2.5. CONVERGENCIA DEL VOLUNTARIADO CON LA EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Dado el interés del proyecto en abordar el voluntariado como una práctica educativa, se ha analizado la intersección que existe entre el ámbito de la Educación para el Desarrollo<sup>7</sup> y las personas voluntarias en las ONGD.

Se ha estudiado en qué medida la estrategia de Educación para el Desarrollo de las organizaciones integra el voluntariado, si bien hay que considerar que no todas las entidades tienen elaborada esta estrategia (o no han estado disponibles). De las estrategias analizadas, la gran mayoría (82%) hace referencia al voluntariado como grupo meta, como actor de las actuaciones promovidas por la organización en este ámbito y algunas de ellas refieren el voluntariado como un proceso integral para el desarrollo de competencias de ciudadanía global.

7. Aunque no todas las organizaciones disponen de Estrategia de ED, la práctica totalidad desarrolla actividades en este ámbito. Con la información recogida en la Memoria Institucional y en la página institucional, además de la Estrategia, en el caso de disponer de ella, se ha caracterizado a las organizaciones en función de la intersección que existe entre sus prácticas de ED y las personas voluntarias.

Asimismo, casi todas las organizaciones promueven la participación de las personas voluntarias en las actividades de ED, lo que se podría asociar a una práctica transformadora, partiendo del supuesto de que tanto como destinatario de las acciones como en calidad de promotor de las mismas, la persona voluntaria se involucra en clave educativa con las temáticas que se traten en cada caso.

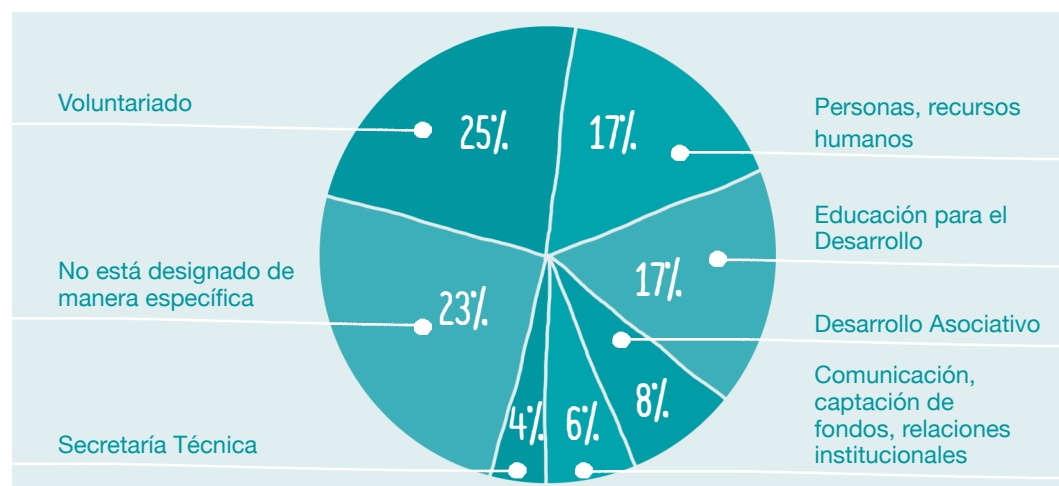
## ● 2.2.6. LAS ESTRUCTURAS Y LOS RECURSOS

El **reflejo organizativo de la función de voluntariado** se corresponde con las diferentes visiones y orientación operativa y estratégica que hay en cada entidad. **La opción más frecuente es la del área de Voluntariado**, en la que se han incluido las organizaciones que tienen definida esta función **como programa** (con el mismo rango que otras actividades finalistas, especialmente en el caso de Programas de Voluntariado Internacional o Programas de Acción Social), o como Área funcional con entidad propia.

Una cuarta parte de las entidades que han respondido no tienen identificada un área específica de voluntariado ni una persona responsable, de modo que la gestión del voluntariado se integra directamente en las áreas de actividad.

En proporciones muy similares, el resto de organizaciones se distribuyen en torno a **opciones organizativas que enfatizan diferentes objetivos** hacia los que se orienta el voluntariado: proceso educativo, captación de recursos/alianzas, desarrollo asociativo o recursos humanos.

Gráfico 6.  
Ubicación de la función de voluntariado en la estructura organizativa.  
Fuente: Elaboración propia



En cuanto a la asignación de presupuesto<sup>8</sup>, el 70% de las organizaciones afirman tener personal contratado o voluntario dedicado total o parcialmente a la gestión del voluntariado y más de la mitad destina presupuesto a actividades específicamente destinadas a personas voluntarias: encuentros, formación y programa de voluntariado internacional, principalmente.

8. En algunos casos este dato se encuentra especificado en la información económica, pero en la mayoría de ellos se integra en otras partidas, por lo que la información reflejada se ha elaborado en su mayoría con información obtenida a través de las entrevistas o cuestionarios.

## ● 2.2.7. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Con el objetivo de perfilar y profundizar en el papel del voluntariado en las organizaciones consideradas se ha recabado información que permite conocer **el punto de vista de los responsables de voluntariado de las ONGD sobre los resultados de sus programas de voluntariado.**

En primer lugar, cabe destacar que la **respuesta predominante** entre las entidades consultadas es **valorar “muy positivamente” los programas de voluntariado.** Se aprecia cierta dispersión, habiendo organizaciones que no pasan de calificar los resultados del programa como “buenos”, “positivos”, “satisfactorios” o “favorables”. En el extremo opuesto no son pocas las organizaciones que no dudan en valorar como “tremendamente positiva”, “fundamental”, “excelente” o “fantástico” el resultado del programa de voluntariado.

No deja de ser interesante la reflexión de una entidad acerca del **requisito** de la necesidad de **saber trabajar con personas voluntarias** para hacer del programa una experiencia de éxito.

En cuanto a los impactos de este programa, son muchos los responsables que apuntan hacia la **importancia del aporte del voluntariado para la consecución de los objetivos de la organización,** al reforzar y diversificar las capacidades propias. También son abundantes las menciones a la mejora en formación que experimentan las personas voluntarias, al margen de la dimensión vivencial o experiencial que le aporta su colaboración. Tampoco faltan reflexiones acerca de la necesidad de contar con personal dedicado a gestionar el programa de voluntariado y sobre el esfuerzo no siempre compensado con la deseada permanencia del voluntario/a.

Entre los resultados que inciden en las personas voluntarias suelen mencionarse aspectos relacionados con el **empoderamiento** (“participar en toma de decisiones en igualdad de condiciones”) y los procesos de **identidad** (“sentir que participan de algún cambio les hace sentirse muy identificados con lo que hace la entidad”). Por supuesto, no dejan de aparecer comentarios relativos a la **sensibilización** (“conseguimos que el voluntariado tenga una sensibilidad social que no tenía o si la tenía, la han terminado de reforzar”) y la **formación** (“hay un aprendizaje de cosas específicas, más prácticas, que luego les pueden servir”).

Por su parte, para las propias organizaciones el programa de voluntariado en muchos casos parece tener unos impactos equivalentes o mayores a los apreciados en las personas voluntarias. Afirmaciones como que el voluntariado **“es nuestra base”** o su definición como **“necesario para el funcionamiento de la organización”** dan idea de la relevancia del programa. Se llega a afirmar en algún caso que “la entidad es lo que es por los voluntarios y voluntarias que han pasado por ella”.

Varios de los entrevistados inciden en la **“capilaridad”** que les permite su programa de voluntariado: “a nivel operativo, lo que nos permite la presencia local es el voluntariado. Nos permite estar en contacto con las realidades locales. El voluntariado permite llegar a muchos lados”. En otra de las entrevistas se comenta que “para nosotros es clave el voluntariado, sin ellos no tendríamos presencia en tantas localidades; nos garantizan la conexión con el tejido social de cada una de las ciudades en las que estamos”.



“EL VOLUNTARIADO NOS  
GARANTIZA LA CONEXIÓN CON  
EL TEJIDO SOCIAL DE CADA  
UNA DE LAS CIUDADES EN LAS  
QUE ESTAMOS”



También aparecen menciones al aporte de **nuevas perspectivas y espíritu crítico** que a las entidades aporta el programa: “frescura a la hora de plantear muchas cosas, mayor creatividad, sentido crítico de gente que nos cuestiona y nos hace estar más atentos, más capacidad de crítica”. Argumento que parece confirmado en otra de las entrevistas; “puedes trabajar con personas con las que de otra manera no te relacionarías; creces a nivel profesional (por su experiencia) y a nivel personal, por todos los valores que tiene la persona voluntaria”.

Obviamente, los **costes** del programa afloran en alguna de las entrevistas: “Nos da también muchísimo trabajo: cualquier propuesta supone mucho más esfuerzo y es más complicado hacerlo con personas voluntarias”, lo que no impide que el mismo entrevistado afirme que “el voluntariado nos mantiene y nos da raíces en la sociedad en la que estamos; nos hace ser lo que somos”.

Finalmente, se quiere resaltar que también son varias las veces que aparece la **credibilidad** como una de las dimensiones de la entidad impactadas por su programa de voluntariado: “dan mucho sentido a la organización, la organización gana en presencia, en credibilidad”; “aportan lo que para nosotros es uno de los valores fundamentales: el entusiasmo, la credibilidad, la energía vital”.



## 2.3. ENFOQUE TRANSFORMADOR DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

---

En relación al objetivo final del estudio, se considera pertinente caracterizar a las organizaciones en función del grado en el que su discurso y sus prácticas se orientan hacia un voluntariado con enfoque transformador, entendido como la intervención dirigida al voluntariado de la organización en la que se favorezcan procesos de aprendizaje reflexivos y transformadores conducentes al desarrollo de conocimientos, actitudes y valores coherentes con los atributos de la ciudadanía global.

Un elemento que se considera especialmente ilustrativo del discurso y las prácticas de una organización es su memoria institucional. A este respecto, el **análisis documental de las memorias institucionales** permite chequear en qué medida los principios e intenciones declarados en otros documentos (estatuto, estrategia, etc.) se cumplen en el nivel más operativo. Las memorias son –deberían ser– fiel reflejo de lo que la organización ha realizado, de qué manera y bajo qué enfoque. También de la importancia que se le concede a este ámbito. Esta información se puede extraer del estudio de parámetros como la frecuencia con que aparece, el lugar que ocupa, y, muy especialmente, del discurso empleado. Se ha constatado, sin embargo,

que a veces **existen desconexiones entre la manera en que se trabaja el voluntariado y su reflejo en la memoria.** Y por ello una lección importante de estas líneas tiene que ver con el cuidado del nivel discursivo (dedicando máximos esfuerzos al operacional), para evitar, por ejemplo, que se asocie el voluntariado únicamente con el trabajo no remunerado.

De las organizaciones estudiadas, una gran mayoría hace mención del voluntariado en sus memorias, y una parte muy importante de ellas lo hace más allá del apartado dedicado al agradecimiento genérico. La principal división aparece cuando se trata de analizar la perspectiva desde la que se hace referencia a esta cuestión. Una proporción amplia lo hace con enfoque instrumental, es decir, vincula a las personas voluntarias únicamente a las actividades que apoyan en la organización. Dentro de este grupo, un sector significativo sí que menciona actividades (de formación, promoción, etc.) específicamente dirigidas a las personas voluntarias, pero no señala el fin educativo y/o transformador de las mismas. Y **menos de la tercera parte de las organizaciones aborda el voluntariado en sus memorias con enfoque transformador, haciendo referencia explícita la dimensión educativa de la participación.**

Para caracterizar el enfoque transformador de los programas de voluntariado se han considerado, además de la memoria institucional, otros elementos (ver tabla siguiente) que se consideran indicativos de un enfoque educativo. La selección incorpora elementos de discurso y de prácticas, para “neutralizar” los efectos de las posibles incoherencias entre ambos niveles.

ELEMENTOS INDICATIVOS DE ENFOQUE EDUCATIVO-TRANSFORMADOR	PORCENTAJE
● El voluntariado se integra en el nivel estratégico como proceso educativo y transformador de forma tanto discursiva como práctica	38 %
● El voluntariado se menciona en el nivel estratégico a nivel discursivo, o como público meta en algunas prácticas de ED (especialmente en el caso del voluntariado internacional)	28 %
● La memoria refleja un enfoque de voluntariado transformador	28 %
● Existe en la información pública una definición/discurso de voluntariado con enfoque de proceso educativo	30 %

Tabla 4.  
Elementos indicativos del enfoque educativo-transformador de una ONGD.  
Fuente: Elaboración propia

Consideradas en conjunto, estas variables permiten medir la “solidez” del enfoque educativo-transformador del programa de voluntariado. De este modo, se ha definido una variable “Posición de programa de voluntariado en el eje instrumental-transformador” que refleja en qué medida cada organización cumple con cada uno de estos elementos.<sup>9</sup> De este modo, las distintas actuaciones de voluntariado se ubican en un eje que sitúa el **voluntariado tarea** en un extremo y el voluntariado que promueve agentes de cambio en el otro. De acuerdo a estos parámetros, **solo una tercera parte de las organizaciones analizadas se ubicaría claramente en el espacio educativo transformador, mientras que para otra tercera incorpora algunos elementos de dicho espacio y en el resto el voluntariado se asocia a su dimensión más instrumental.**

9. Al hacerlo de manera agregada, no se pondera ningún elemento sobre otro, de modo que dos organizaciones pueden aparecer situadas en el mismo lugar del eje enfoque instrumental-enfoque transformador, aunque desarrollen prácticas diferentes.

Conviene explicitar algunas limitaciones o consideraciones a tener en cuenta respecto a los elementos indicativos y a la construcción de la variable agregada:

- Puede darse el caso de que existan elementos coherentes con un enfoque transformador pero que no se hayan considerado al no estar reflejados en la información analizada.
- También puede suceder que una organización realice prácticas de voluntariado desde un enfoque transformador, aunque no se vea reflejado en elementos como su plan estratégico o su memoria institucional.
- Por tanto, una investigación realizada con mayor profundidad podría dar lugar a un número más amplio de organizaciones con enfoque transformador.

VARIABLE AGREGADA DE LA POSICIÓN DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO EN EL EJE INSTRUMENTAL-TRANSFORMADOR	PORCENTAJE
● El programa tiene un enfoque transformador relevante (3,4)	32 %
● El programa integra algunos elementos propios del enfoque transformador (1-2)	36 %
● El programa tiene más elementos propios de un enfoque instrumental	32 %

Tabla 5.  
Posición de programa de voluntariado en el eje instrumental-transformador.  
Fuente: Elaboración propia

## 2.4. RELEVANCIA DEL VOLUNTARIADO EN LAS ORGANIZACIONES

A partir de diversos elementos considerados en el análisis de lo que dicen y hacen las ONGD respecto al voluntariado, se ha considerado conveniente construir una variable agregada que permita determinar la importancia que el voluntariado tiene en el conjunto de las ONGD estudiadas.

No todas las ONGD otorgan la misma prioridad al voluntariado y no siempre hay coherencia entre los discursos y las prácticas organizativas en este sentido. Para **valorar en qué medida el voluntariado es importante para la entidad**, se ha definido una variable<sup>10</sup> Importancia del Voluntariado en la entidad que agrupa elementos de identidad, de nivel estratégico, de prácticas y de recursos, considerando si:

- En la Misión Visión y/o Valores se incluye voluntariado.
- El voluntariado se refleja como fin estatutario.
- El Plan Estratégico de la organización incorpora acciones referidas a voluntariado.
- Las personas voluntarias se reflejan en la memoria institucional más allá de la fórmula de agradecimiento.
- Existe en el organigrama un puesto con responsabilidad en voluntariado, total o parcialmente.
- Destina presupuesto a actividades cuyo grupo meta son las personas voluntarias.

De esta manera, las organizaciones se distribuyen en función de la relevancia que conceden al voluntariado, considerando, en cada caso, si se cumplen todos, alguno o ninguno de los elementos mencionados.

VARIABLE AGREGADA DE LA IMPORTANCIA DEL VOLUNTARIADO EN LA ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE
● El voluntariado es muy relevante (5-6)	40 %
● Tiene importancia dentro de la organización 3-4)	34 %
● Es poco importante	26 %

Tabla 6.  
Importancia del voluntariado en la organización.  
Fuente: Elaboración propia

10. Al elaborar la variable de manera agregada, no se pondera ningún elemento sobre otro, de modo que dos organizaciones pueden puntuar con el mismo valor respecto a la importancia que concede al voluntariado, aunque en algunos ítems actúen de manera diferente.

A continuación se presentan algunas características que presentan las organizaciones que conceden, a la luz de la información analizada, especial importancia al voluntariado, teniendo en cuenta los niveles 5 y 6 de la tabla anterior (40% de organizaciones). Estas entidades tienen **dimensiones muy heterogéneas**, atendiendo tanto al número de personas voluntarias como al volumen de presupuesto ejecutado, entre otros aspectos. Sin embargo hay varios rasgos comunes que las caracterizan:

- Hay un **mayor grado de especialización en el ámbito educativo**. De hecho, en este subgrupo de ONGD que valoran la importancia del voluntariado están la mayor parte de las organizaciones con mayor especialización en educación del conjunto de la muestra.
- En el grupo de entidades que valoran el voluntariado de forma relevante la proporción de **entidades que incorporan un enfoque transformador es superior al total de ONGD** consideradas.
- La proporción de organizaciones que tienen un **perfil de incidencia política** relevante en este subgrupo es sensiblemente menor que la del conjunto de ONGD.

CARACTERÍSTICAS	PORCENTAJE SOBRE ONGD CON VOLUNTARIADO RELEVANTE (1)	PORCENTAJE SOBRE TOTAL ONGD (2)
● Es una organización especializada en educación	45 %	20 %
● Tienen un perfil de incidencia política relevante	15 %	26 %
● Incorporan un enfoque transformador en el voluntariado (3-4)	60 %	32 %

(1) PORCENTAJE DENTRO DE ONGD QUE PRIORIZAN VOLUNTARIADO  
(2) PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE LAS ONGD ANALIZADAS

Tabla 7.  
Caracterización de organizaciones que priorizan el voluntariado.  
Fuente: Elaboración propia



## 2.5. CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN UN VOLUNTARIADO CON ENFOQUE TRANSFORMADOR

El análisis previo permite identificar un conjunto de organizaciones que trabajan el voluntariado desde un enfoque de proceso transformador. Se trata ahora de **profundizar en cuáles son los principales rasgos que caracterizan a estas organizaciones.**

En este sentido, en las líneas siguientes se resume la información relativa al discurso y las prácticas que se han obtenido tanto a través del análisis realizado a dichas organizaciones, como la que se extrae de las entrevistas efectuadas a diversos responsables de voluntariado.

Se consideran las organizaciones cuyos programas de voluntariado, a la luz de la información disponible, tienen un enfoque transformador relevante.

### • 2.5.1. CARACTERIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Según las conversaciones mantenidas con los responsables de las ONGD, el voluntariado cuenta con un alto porcentaje de mujeres y con un elevado periodo de permanencia, lo que concuerda con los resultados del cuestionario analizado en el capítulo 3. Si bien este perfil se corresponde con el medio del sector, existe una preocupación acerca de la **dificultad para atraer a personas más jóvenes,**

"QUIZÁS BUSQUEN ESTRUCTURAS MÁS FLEXIBLES, ADECUADAS A SU FORMA DE FUNCIONAR, UN RETORNO EMOCIONAL MÁS SENCILLO".

Son **personas implicadas en otras organizaciones,** lo que se percibe como un aspecto muy positivo:

"QUE UNA PERSONA ESTÉ EN CONTACTO Y PARTICIPE EN DIFERENTES FRENTES LO QUE HACE ES APORTAR RECURSOS Y VISIONES MUCHO MÁS COMPLEJAS DE LAS PROBLEMÁTICAS" "ES UNA OPORTUNIDAD, PORQUE ES GENTE QUE TIENE REDES, CONOCIMIENTOS Y VALORES AÑADIDOS QUE ENRIQUECEN A LA ORGANIZACIÓN (...) CONOCE A LA SOCIEDAD CIVIL DE SU LOCALIDAD".

No todas las personas que participan en la organización comparten la visión del voluntariado, de modo que hay una **convivencia del voluntario-tarea,** que se identifica sobre todo con la actividad que realiza, con el **voluntario activista,** que se identifica con la propuesta de transformación de la entidad en la que colabora.

"EL MODELO DE PERSONAS (...) QUE SU MOTIVACIÓN ES OCUPAR SU TIEMPO LIBRE EL DE PERSONAS EN LAS QUE EL VOLUNTARIADO ES FUERTE, PERO ES UNA EXPRESIÓN MÁS DE SU COMPROMISO SOCIAL Y/O POLÍTICO A MUCHOS NIVELES" "ESTAMOS EN VER CÓMO NUESTRO VOLUNTARIADO ES AGENTE DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL...CON EL GRUPO DE ED ES MÁS CLARO...PERO EL QUE VIENE A (TAREA) NO ESTÁ TAN METIDO".

Se señala una dificultad estructural, relacionada con la lejanía de los beneficiarios, lo que a veces incide en la motivación de las personas voluntarias.

"NO ES ACCIÓN SOCIAL QUE TIENES TUS BENEFICIARIOS CERCA Y PUEDES VER CÓMO VAN MEJORANDO, VER DIRECTAMENTE LOS RESULTADOS DE TU TRABAJO".

Sin embargo, al abordar las problemáticas desde una óptica global **tienen una mejor comprensión de las causas de la pobreza.**

"TIENE UNA POTENCIALIDAD GRANDE EN EL SENTIDO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES GLOBALES...REIVINDICAR QUE LAS CAUSAS DE LA POBREZA SON LAS MISMAS EN EL NORTE COMO EN EL SUR, PARA UNA PERSONA VOLUNTARIA QUE TRABAJE EN COOPERACIÓN ES MUCHO MÁS INTUITIVO".

## ● 2.5.2. ELEMENTOS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

La mayor parte (71%) de las ONGD consideradas en este grupo **conceden una especial importancia al voluntariado**, una proporción sensiblemente mayor que para el conjunto de organizaciones analizadas (40%). En este sentido, el voluntariado tiene un reflejo en la **identidad** en la mayoría de ONGD y de manera diferenciada respecto al conjunto (94% en este grupo respecto al 64% del total).

"SE DEFINE COMO **ORGANIZACIÓN DE VOLUNTARIADO**... UNA ASOCIACIÓN DE VOLUNTARIOS Y VOLUNTARIAS QUE TIENEN LA INICIATIVA DE MONTAR UNA ASOCIACIÓN, POR LO TANTO DESDE EL PRINCIPIO SU OBJETIVO ES ESTAR FORMADA POR PERSONAS VOLUNTARIAS...".

"PARA NOSOTROS VOLUNTARIADO HA SIDO COMO UNA DE LAS CLAVES DE LA IDENTIDAD, UNA DE LAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN DESDE LOS INICIOS".

Son organizaciones en las que la prioridad del voluntariado y este enfoque están **apropiados internamente** o, al menos, **en los niveles directivos**, de manera que es más viable que se planteen objetivos en este ámbito y que haya un compromiso con su consecución.

"EL PROGRAMA ESPECÍFICO ESTÁ APROPIADO POR EL PATRONATO ( ... ) CREO QUE LA ORGANIZACIÓN SE PORTA BIEN RESPECTO DEL VOLUNTARIADO".

"LA DIRECTORA CREE MUCHO EN LA LÍNEA DE UN VOLUNTARIADO TRANSFORMADOR".

Son frecuentes las menciones a **procesos de reflexión interna** en los que el impulso al voluntariado se vincula con la preocupación por fortalecer la conexión con la ciudadanía, como también de la base social de las ONGD con su misión y sus actividades.

"...NOS PLANTEAMOS COMO UN EJE IMPORTANTE EL TEMA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, POR LO QUE EL VOLUNTARIADO TOMÓ MAYOR IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACIÓN".

Durante el proceso de profesionalización del sector, las organizaciones han ido reforzando su estructura contratada y el voluntariado se ha ido alejando de la misión, pudiendo involucrarse menos directamente con la realidad. Los movimientos sociales y la crisis del sector propician una reflexión en muchas organizaciones: reconectar con la sociedad, rediseñando las estructuras y las formas de participación y conectando los discursos y las prácticas con la realidad global, conectando temáticas.


"LOS MOVIMIENTOS SOCIALES HAN SIDO UN REVULSIVO PARA LAS ORGANIZACIONES PARA VER CÓMO RECUPERAN ESE CAUCE PARTICIPATIVO, CÓMO HACER ESTRUCTURAS MÁS PARTICIPATIVAS".

En este marco, se elaboran nuevas estrategias tendentes a **desdibujar los límites tradicionales de las ONGD:**

→ **Los relativos a la organización, marca, etc.:** frente a los que se redescubre el trabajo en red, con movimientos y organizaciones involucradas en problemáticas de acción social y propuestas ligadas al entorno local.

"LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE OTRAS REDES NOS APORTAN UN ELEMENTO INTERESANTÍSIMO DE CONEXIÓN CON EL TEJIDO SOCIAL, QUE ES UNO DE LOS VALORES QUE APORTA EL VOLUNTARIADO, SI QUEREMOS SER UN AGENTE DE TRANSFORMACIÓN SOMOS CONSCIENTES DE QUE ESTO NO PODEMOS HACERLO SOLOS".

"ACERCÁNDONOS A LAS ONG DE ACCIÓN SOCIAL PARA INTENTAR HACER REDES COMUNES, TRABAJAR CONJUNTAMENTE, ESTAMOS TRABAJANDO CONTRA LO MISMO, CONTRA LA INJUSTICIA DEL SISTEMA ECONÓMICO MUNDIAL" "QUE TODOS SEAMOS AGENTES DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL (...) QUE TODO EL MUNDO TENGA UNA VIDA DIGNA PASA POR CAMBIOS GLOBALES".



**Los relativos a la dicotomía Norte - Sur** que ha condicionado la posición de las ONGD en la sociedad: se está realizando un cambio en la manera en que las temáticas se afrontan, intentando conectar situaciones de vulneración de derechos de manera global y tratando de romper el paradigma Norte-Sur, aunque el ejercicio no es sencillo. De esta manera se trata de conectar la participación con una realidad global, que también incluye a los beneficiarios de los países empobrecidos, y a la vez, proporcionar una mayor identificación de los temas que se trabajan con el entorno inmediato de la persona voluntaria (acceso universal a la educación, a la salud, equidad de género, etc.).

"ES INTERESANTE CONECTAR COOPERACIÓN Y CIUDADANÍA, MÁS AHORA QUE HAY QUE ESTAR RESPONDIENDO TODO EL DÍA A ¿POR QUÉ NO AYUDÁIS A LOS DE AQUÍ?"

Estos cambios en los parámetros en los que habitualmente las ONGD basaban su acción tienen una traducción en cambios en los modelos y las prácticas educativas que se desarrollan en la organización y, por tanto, en sus procesos de intervención con el voluntariado.

### • 2.5.3. ELEMENTOS DE ESTRUCTURA

Los **elementos organizativos** también están siendo objeto de **reflexión y modificación en las entidades que apuestan por un voluntariado transformador** y que de alguna manera son reflejo del cambio de enfoque y/o de prioridad que el voluntariado tiene para la organización. Hay una **vinculación efectiva entre voluntariado y ciudadanía/educación para el desarrollo, que adquiere fórmulas diversas**, bien porque estén integrados en una misma área (en el 25% de los casos) o porque haya una preocupación por diseñar procesos de trabajo que integren el voluntariado con las propuestas de ciudadanía.

"EL VOLUNTARIADO ACTIVISTA ES EL EJE DE TRABAJO DEL ÁREA DE CIUDADANÍA Y PARTICIPACIÓN".

"EN EL EQUIPO HAY UNA PERSONA QUE ESTÁ EN EL EJE DE PARTICIPACIÓN Y COORDINA TODA LA PARTE LOCAL CON CAMPAÑAS TRANSVERSALES (...) ANTES ESE TIPO DE CAMPAÑAS NO SE HACÍAN".

Respecto a los recursos, la mayoría (81% en este grupo respecto al 60% en el total) incorpora en su organigrama una persona contratada dedicada total o parcialmente a la promoción del voluntariado, y la práctica totalidad destinan presupuesto a actividades dirigidas a las personas voluntarias (frente al 60% en el conjunto).

Si bien algunas de estas actividades pueden estar parcialmente financiadas en el marco de algún proyecto subvencionado, existe financiación aportada por la propia ONGD, en coherencia con el compromiso estratégico que el voluntariado tiene en estas organizaciones.

"NO ME QUEJO PORQUE MI ORGANIZACIÓN DESTINA Y APOYA MUCHO, PERO TENEMOS LOS RECURSOS QUE TENEMOS".

"CUANDO HAY UNA **URGENCIA DE ALGO EN LA ORGANIZACIÓN** ESTO **ES LO PRIMERO QUE SE REDUCE** (...) CONSECUENCIA DE LA CRISIS SE DECIDIÓ QUE SE ELIMINABA LA FORMACIÓN O QUE SE REDUCÍA MUCHO Y QUE EL TIEMPO DEDICADO DESDE EL ÁREA ERA MENOR ... A LOS 6 MESES VIMOS QUE ERA UN DESASTRE ... SE BAJA DEL NIVEL QUE TENÍAS".

## • 2.5.4. PRÁCTICAS

### • ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN

Se identifica una preocupación común por adecuar el voluntariado a las demandas actuales, lo que pasa por dar cabida a **fórmulas más flexibles**, menos exigentes en presencia, que requieren también de un diseño específico de los elementos que generan visión de conjunto, identidad, comunidad, etc.

### • FORMACIÓN

Es una práctica casi general entre este grupo de organizaciones. Si bien la **inicial** está desarrollada, en algunas de estas organizaciones la preocupación se centra en promover una línea de **formación continuada**, que sea atractiva y compatible con las limitaciones de disponibilidad de tiempo y que llegue al mayor número posible de personas.

Se facilita formación para el desarrollo de la actividad específica, pero además se buscan fórmulas que permitan combinar esta dimensión con contenidos que desarrollen una mayor comprensión de lo que se hace en el conjunto de la organización, las causas y los cambios a los que se contribuye ("el trabajo que hacemos como grupo").

Los procesos de formación continua refuerzan el conocimiento de la organización hacia su voluntariado y permiten que la persona voluntaria conozca y comprenda más allá de su tarea concreta y refuerzan la visión global.

En esta clave, la intersección entre el programa de voluntariado y la línea de Educación para el Desarrollo es esencial, tanto desde la óptica conceptual como desde la más práctica.

"(EL VOLUNTARIADO) **ES EJECUTOR, PERO TAMBIÉN ES PÚBLICO OBJETIVO DE LAS PROPUESTAS Y TRABAJO QUE HACEMOS**" ADOPTANDO FÓRMULAS DIFERENTES: HAY JORNADAS, FINES DE SEMANA QUE SE TRABAJA POR COMISIONES ESPECÍFICAS (FEMINISMO, COMUNICACIÓN) EN LOS QUE SE HACE FORMACIÓN O TRABAJO COLECTIVO Y AHÍ PARTICIPA TODO EL MUNDO".

También **se utilizan los materiales de ED** para la formación de voluntariado, adaptando los contenidos a formatos más accesibles, con la incorporación de elementos de formación online y mixta.



"SE MANDA SEMANALMENTE UNA PÍLDORA DE FORMACIÓN, A TRAVÉS DE VÍDEOS, ENLACES A TEMAS DE INTERÉS".

Se menciona de manera frecuente la opción de participar en formación de otras organizaciones.



#### ● PROMOCIÓN DE ESPACIOS DE ENCUENTRO

Es uno de los elementos más mencionados en las organizaciones cuyo programa de voluntariado se orienta hacia elementos de transformación personal. Son espacios estratégicos porque permiten intercambiar información, conocimiento, reflexionar conjuntamente y por tanto apuntan directamente al desarrollo de atributos de ciudadanía, pero también porque fortalecen los elementos afectivos del voluntariado.

El encuentro adquiere también diversos formatos, desde el más explícito, como convivencia institucional, encuentro anual, etc. al más informal y lúdico o aquel en el que el encuentro es un componente transversal del trabajo.

En este sentido, se promueve la afectividad en los espacios de participación del voluntariado porque la dimensión emocional genera adhesión, refuerza la motivación y fortalece los vínculos con la misión.

"SIN AFECTOS, NADIE ESTÁ EN NINGÚN LADO, INDEPENDIEMENTE DE LAS CREENCIAS POLÍTICAS".

"LO DESTACAN MUCHAS PERSONAS, QUE ENCUENTRAN EN (...) UN ESPACIO DONDE MOSTRARSE TAL Y COMO SON, COMPARTIENDO PRINCIPIOS E IDEALES Y ENCUENTRAN PERSONAS QUE, COMO ELLOS QUIEREN CAMBIAR EL MUNDO Y UN ESPACIO AFECTIVO Y EFECTIVO DONDE HACERLO POSIBLE".

"(...) EL HERMANAMIENTO: ESTAR AQUÍ NO SOLO PARA ESTAR EN UNA REUNIÓN, BUSCAMOS CREAR LAZOS, CAMBIAR LAS RELACIONES SOCIALES Y CAMBIAR LAS RELACIONES SOCIALES ABURRIDAS, LO PERSONAL TAMBIÉN ES IMPORTANTE".



#### ● MOVILIZACIÓN SOCIAL

La tercera parte (31%) de las organizaciones tiene un perfil de incidencia relevante, casi en la misma proporción del valor que dicho perfil tiene en el conjunto total de las organizaciones (28%). Aún así, la invitación a la movilización social tiene una importancia mayor, aunque no se trata de una práctica generalizada. Conecta con la esencia del papel de agente de cambio, con la dimensión más política de la ciudadanía.

"SI ERES ACTIVISTA TU MISIÓN ES DIFUNDIR LO QUE ESTÁ PASANDO (...) MOVILIZAR A OTRAS PERSONAS ALREDEDOR DE ESO Y HACER INCIDENCIA".

"LA GENTE QUE HA PARTICIPADO EN TEMAS DE INCIDENCIA POLÍTICA MAMA DE ESE ESPÍRITU DE ILUSIÓN, DE VOLUNTAD DE TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD".

Varias organizaciones inciden en el valor que la preparación de acciones de incidencia y movilización tiene como proceso formativo.

"DAMOS MUCHO PESO A LA FORMACIÓN PARA LA ACCIÓN (...) EL TRABAJO CON ELLOS ESTÁ ORIENTADO A QUE APRENDAN, SE EMPODEREN Y SE CAPACITEN MIENTRAS ACTÚAN HACIA FUERA".

## ● ACOMPAÑAMIENTO



Se identifica como un aspecto clave en las organizaciones que incorporan un enfoque transformador del voluntariado, en tanto se relaciona con elementos de formación y conocimiento, pero también con la dimensión afectiva y emocional del voluntariado. La persona de referencia de una persona voluntaria o grupo de voluntariado asume una función esencial de formadora, de fortalecimiento de los vínculos afectivos, de reconocimiento y refuerzo del papel de las personas voluntarias.

"TODO EL PERSONAL DEL ÁREA (...) TIENE UN PORCENTAJE DE SU TIEMPO, SUPERIOR AL 50% DE APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO A ESTOS EQUIPOS DE VOLUNTARIADO".

"...PERSONAS DEDICADAS A ACOMPAÑAR A LAS QUE SE ACERCAN A SER VOLUNTARIAS, (...) QUE CUIDEN DE ELLAS Y QUE GENEREN UN GRUPO HUMANO QUE UNIDO HACE LAS ACTIVIDADES, QUE SE SIENTAN COMO GRUPO VINCULADOS EN LA MISIÓN Y EN LO AFECTIVO".

En este sentido, se señala la importancia del alineamiento entre la visión y el discurso de la organización y los de la persona de referencia y, a su vez, que ésta perciba la importancia que tiene el acompañamiento. La cultura que se promueva en la organización y el compromiso que se espera del equipo contratado es crucial.

"HA SIDO UN LARGO CAMINO DE CAMBIO DE MENTALIDAD DE LAS ONG DE COOPERACIÓN... DE ERES UN TÉCNICO Y HACES PROYECTOS A ADEMÁS TRABAJAS CON PERSONAS DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA DIFUNDIR ESTO QUE ESTÁ PASANDO".

"A VECES NUESTRO DISCURSO DIFIERE DE LO QUE PONEMOS EN PRÁCTICA; EL DISCURSO ES UNIFORME, PERO LA PRÁCTICA NO ES TAN UNIFORME... ESTO AFECTA A LAS PERSONAS DE REFERENCIA, EN NIVEL DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS ES DIFERENTE SEGÚN LA PERSONA DE REFERENCIA, LA IMPLICACIÓN, LOS CAMBIOS, SON MÁS RÁPIDOS CUANDO LO TRABAJAN, QUE CUANDO NO".

El grado de **formalización del modelo de acompañamiento** varía en función de las organizaciones, aunque la práctica más generalizada es que exista una figura que coordine el proceso de acompañamiento y que establezca cómo han de ser las prácticas, pero que la función esté delegada en cada responsable de área o de equipo.

En los casos en los que este modelo está más maduro, se destinan espacios y recursos para la propia formación de quienes desarrollan esta función.

"UN CICLO ESPECÍFICO DE LIDERAZGO PARA RESPONSABLES DE EQUIPOS, CON UN OBJETIVO DE FORTALECER TODA LA FORMACIÓN DE LA GENTE QUE ACOMPAÑA".



#### • VOLUNTARIADO INTERNACIONAL

En la mayoría de estas organizaciones existe la posibilidad de realizar una estancia en terreno. Sin embargo, el voluntariado en terreno se suele enmarcar en una intervención más amplia que la propia experiencia internacional. Con más frecuencia se orienta prioritariamente al voluntariado que ya colabora en la organización y **se contrapone a la idea de turismo solidario.**

"NO ES TURISMO SOLIDARIO ES UN PROGRAMA MUY CONTROLADO, VAN POCAS PERSONAS Y CON UNA FORMACIÓN MUY INTENSA, ANTES, DURANTE Y DESPUÉS Y LUEGO TRANSMITEN LO QUE HAN VISTO".

"CAMBIAMOS EL PROGRAMA DE ESTANCIAS EN TERRENO CON EL FORMATO DE QUE NO SOLO ES IMPORTANTE LO QUE VAN A HACER, SINO MÁS DE RECONOCIMIENTO, FORMACIÓN DE MOTIVACIÓN PARA GENTE QUE YA ESTUVIERA AQUÍ".

Los procesos de formación previos a la estancia en terreno son formalizados, rigurosos e incluyen no solo aspectos técnicos y de seguridad, sino también de educación para el desarrollo: interculturalidad, género, etc.



## 2.6. CONCLUSIONES

### • A. SOBRE EL VOLUNTARIADO DEL SECTOR

La importancia que el voluntariado tiene para cada una de las organizaciones analizadas es muy diferente, de manera que para más de la mitad del sector es un aspecto relevante, pero para una tercera parte de las ONGD adquiere poca relevancia institucional.

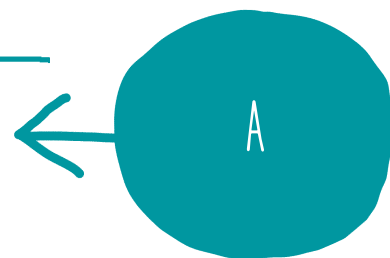
Para una gran mayoría de organizaciones el voluntariado es un elemento que contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional, a través de su capacidad de trabajo y el capital relacional que aportan a la organización. Sin embargo, **menos de la mitad de las ONGD apuestan claramente por el voluntariado como un espacio estratégico para la promoción de ciudadanía global.** De hecho, de acuerdo al análisis realizado en torno a los discursos, prácticas y planteamientos estratégicos de las organizaciones, se puede afirmar que una tercera parte de las ONGD promueven programas de voluntario más cercanos a un enfoque tarea o instrumental.

La mayoría de ONGD realiza **acciones dirigidas a sus voluntarios y voluntarias**, especialmente de formación y de promoción de espacios de encuentro, y se ocupan de su acogida y acompañamiento, aunque hay que precisar que una misma denominación puede corresponderse con prácticas muy diferentes en cuanto a orientación, contenidos o metodología. En todo caso, es significativo que solo en la mitad de las ONGD existe una invitación explícita a la movilización social. El voluntariado internacional sigue siendo una práctica frecuente en las organizaciones a pesar de su complejidad, aunque no siempre está enmarcado dentro de un itinerario formativo ni dirigido a personas que previamente colaboran en la organización que lo promueve.

En más de la mitad de las ONGD el referente de voluntariado es una persona contratada, aunque en muchas de ellas comparten esta responsabilidad junto a otras funciones. Contratadas o voluntarias, las personas responsables de voluntariado se ubican en áreas diversas –voluntariado, personas, desarrollo asociativo, educación para el desarrollo, comunicación– que son indicativas de los objetivos institucionales a los que se orienta el programa.

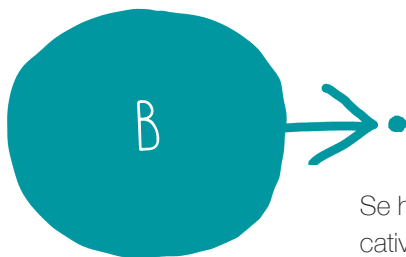
Las personas voluntarias participan en todas las áreas de la organización, aunque no de manera homogénea en todas las áreas ni en todas las organizaciones. Las áreas de soporte o captación de financiación son un espacio importante –en organizaciones más grandes y en las sedes centrales– aunque en la mayoría de entidades también colaboran en áreas finalistas y muy especialmente en las de sensibilización.

Más de la mitad (66%) de las organizaciones define en su estrategia objetivos relacionados de alguna manera con la dimensión educativa del voluntariado. Sin embargo, **aunque el voluntariado como instrumento de cambio está apropiado en el discurso de un grupo importante de ONGD, todavía queda un amplio camino por recorrer para aprovechar todo su potencial como espacio de promoción de ciudadanía.**



La valoración que las organizaciones hacen de los resultados de los programas de voluntariado es muy positiva, señalando la aportación del voluntariado a la consecución de los objetivos institucionales. Asimismo, son frecuentes las menciones de los responsables de voluntariado a los resultados de los programas en términos de sensibilización y empoderamiento de las propias personas voluntarias, así como la aportación que supone el voluntariado respecto a la credibilidad, diversidad de perspectivas y espíritu crítico que aportan a las organizaciones.

No obstante, se menciona igualmente el esfuerzo necesario para abordar los programas de voluntariado y la necesidad de unas capacidades específicas para su adecuada gestión.



## B. SOBRE EL VOLUNTARIADO TRANSFORMADOR

Se ha identificado un conjunto de ONGD que concibe el voluntariado como un proceso educativo, que lo aterriza en sus prácticas y lo facilita con su estructura y los recursos que asigna. Son organizaciones heterogéneas en cuanto a presupuesto, número de personas voluntarias y áreas de especialización, aunque cabe señalar que **la tercera parte de las organizaciones con este enfoque más desarrollado están especializadas en Educación.** Por otro lado, sorprende comprobar que las organizaciones que cuentan con un perfil de incidencia política relevante valoran en menor medida la importancia del voluntariado que el conjunto de ONGD, a pesar del potencial del voluntariado como base para la incidencia política.

Se trata de ONGD fuertemente comprometidas con el voluntariado desde el punto de vista organizativo y en las que **este enfoque está apropiado internamente o, al menos, en los niveles directivos.** Son organizaciones que están adecuando sus estructuras organizativas y sus prácticas a los retos derivados de los cambios en el contexto social y a la necesidad de reconectar con la ciudadanía, para fomentar su vinculación con las propuestas de transformación de las organizaciones. En este sentido, **se adoptan fórmulas diversas para facilitar la convergencia de las áreas de voluntariado y ciudadanía, lo que favorece el desarrollo de sinergias en torno a los procesos y los recursos, a través de fórmulas organizativas diversas.**

Igualmente, se cuestionan dos elementos que han sido diferenciadores hasta el momento: se potencia el trabajo en red –frente a la prioridad de la marca–, y una intervención que aborda la vulneración de derechos en clave global, y que conecta el ámbito de trabajo al entorno más cercano de las personas voluntarias.

Finalmente, las prácticas promovidas para las personas voluntarias en las ONGD con enfoque transformador ponen el acento en enmarcar lo que estas hacen en una comprensión global de la realidad que se aspira a transformar y en el desarrollo de sus actitudes y capacidades para constituirse en agente de cambio. El conocimiento de la organización y el desempeño de la actividad son asimismo importantes, pero adquieren un carácter secundario.

Este énfasis confiere **una identidad diferenciada a los procesos de acompañamiento** y a las propuestas para el fomento de la presencia y participación del voluntariado más allá del ámbito interno de la organización, que adquieren, para este grupo de ONGD, un significado y una importancia sensiblemente mayores que para el resto.

3.

# LAS MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO EN LAS **ONGD**

M<sup>a</sup> Luz Ortega

[Universidad Loyola Andalucía]

LAS MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO CONSTITUYEN UNO DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES QUE PERMITEN EXPLICAR LA PARTICIPACIÓN EN LAS ONGD, POR LO QUE SU CONOCIMIENTO RESULTA ALGO CLAVE PARA LOS PROGRAMAS DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO, YA QUE EN FUNCIÓN DE LAS MOTIVACIONES SE REALIZARÁN DISTINTAS ACCIONES PARA LA CAPTACIÓN, ASIGNACIÓN DE TAREAS, FORMACIÓN, ASÍ COMO PARA FAVORECER LOS ESPACIOS Y PROGRAMAS QUE GARANTICEN SU SATISFACCIÓN Y CONTINUIDAD EN EL TIEMPO.






## 3.1. INTRODUCCIÓN

---

Aunque existen diversos estudios sobre motivaciones del voluntariado no se han realizado análisis sobre las motivaciones del voluntariado de entidades de cooperación internacional que realizan su acción voluntaria en España.



Como se ha explicado en el apartado referido a la metodología, los resultados que se exponen en estas páginas son el fruto de una encuesta validada y testada que se distribuyó al conjunto de personas voluntarias de tres ONGD y a la que respondieron 376 personas, distribuidas<sup>1</sup> entre cada organización de manera acorde al número de personas voluntarias de estas instituciones.

El análisis que se muestra a continuación no pretende ser un reflejo estadístico de la realidad del sector, ya que la encuesta se ha distribuido solo a las tres organizaciones sobre las que ha realizado el análisis en profundidad y que tienen una marcada orientación al voluntariado transformador. No obstante, los resultados estadísticos obtenidos no presentan diferencias significativas entre las tres ONGD de las que se han obtenido, aunque sí **existen relaciones entre diferentes variables analizadas, que relacionan el perfil motivacional con distintas características de las personas voluntarias** y que permiten realizar un análisis con carácter exploratorio.

En este sentido, en este apartado se muestran los principales resultados relativos al **perfil personal y motivacional** de una muestra relevante de personas voluntarias con el objetivo de esbozar relaciones entre las distintas motivaciones que impulsan a una persona a vincularse y permanecer en una organización, con sus características personales y su recorrido como voluntario o voluntaria, desde el convencimiento de que pueden aportar a otras ONGD elementos de reflexión en torno a los programas de voluntariado y orientar sobre aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de definir los procesos de convocatoria, acogida, formación y acompañamiento de las personas voluntarias.

---

1. El 60,9% son de la ONGD 1, el 21,3% de la ONGD 2 y el 17,8% pertenece a la ONGD 3

## 3.2. PERFIL PERSONAL DEL VOLUNTARIADO

El cuestionario incorpora preguntas relativas al perfil sociodemográfico de las personas voluntarias (sexo, edad, nivel de estudios, situación laboral), así como a su recorrido como voluntario o voluntaria. El conocimiento de estas dimensiones resulta de interés para identificar elementos que pueden ser de utilidad para adecuar la gestión del voluntariado en función de los diferentes perfiles que convivan en el seno de una organización o, en su caso, si se quiere potenciar la incorporación de perfiles específicos.

- El **70,2% de la muestra son mujeres** frente al 29,8% que son varones, lo que coincide con la distribución en el conjunto del sector.
- La **edad media** del voluntariado es de **42,5 años** con un intervalo amplio de variación hacia arriba y abajo de 15,2 años. También en este sentido, la muestra es afín al perfil general del voluntariado del sector resumido en el capítulo anterior.
- Respecto al **nivel de estudios**, se trata de un grupo que **mayoritariamente (89,6%) tiene o realiza estudios universitarios**, siendo llamativo el hecho de que el 31,9% ha finalizado estudios de segundo ciclo (postgrado, máster) y un 8,2% ha realizado el doctorado. Se puede intuir, a partir de estos tres casos, que el voluntariado del ámbito de la cooperación internacional se diferencia por un nivel de estudios más elevado que el perfil medio de voluntariado en España<sup>2</sup> y que podría relacionarse con una mayor relevancia relativa para el voluntariado en este sector de motivaciones de conocimiento y comprensión de la realidad y más en particular en el caso de ONGD con enfoque transformador relevante, como es el caso de estas tres organizaciones.

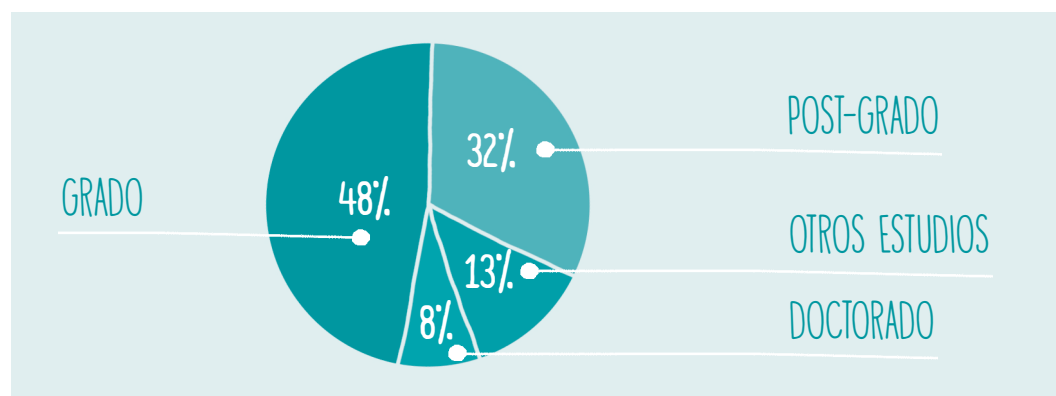
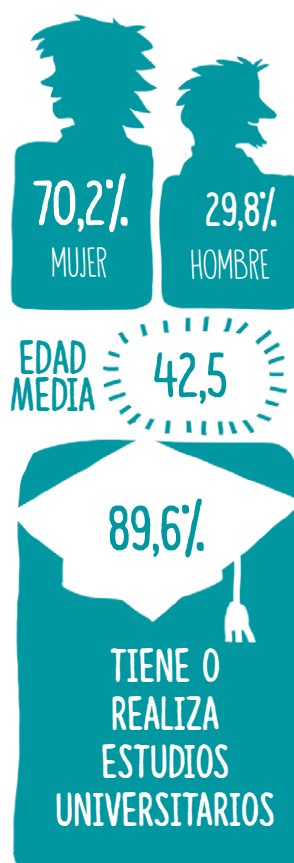


Gráfico 7.  
Formación académica del voluntariado.  
Fuente: elaboración propia

2. Según el informe “Así Somos: el perfil del voluntariado social en España”, publicado por la Plataforma de Voluntariado de España a partir de una encuesta realizada en 2012, el 47,1 de las personas tenían estudios universitarios.

Disponible en [www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/ASI\\_SOMOS.pdf](http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/ASI_SOMOS.pdf)

- La **situación profesional** se ha analizado a través de categorías no excluyentes. El 63,3% de las personas que han respondido a la encuesta se encuentra trabajando, el 13,3% se declara estudiante, y un porcentaje similar se declara desempleado (9%) o jubilado (13,6%). Solo un 2,1% se dedican al cuidado del hogar o de personas dependientes). Los datos contrastan bastante con los datos medios de voluntariado de la PVE (2013) según el cual el 31,9% de las personas voluntarias están en situación de ocupados y el 22,6 en desempleo.

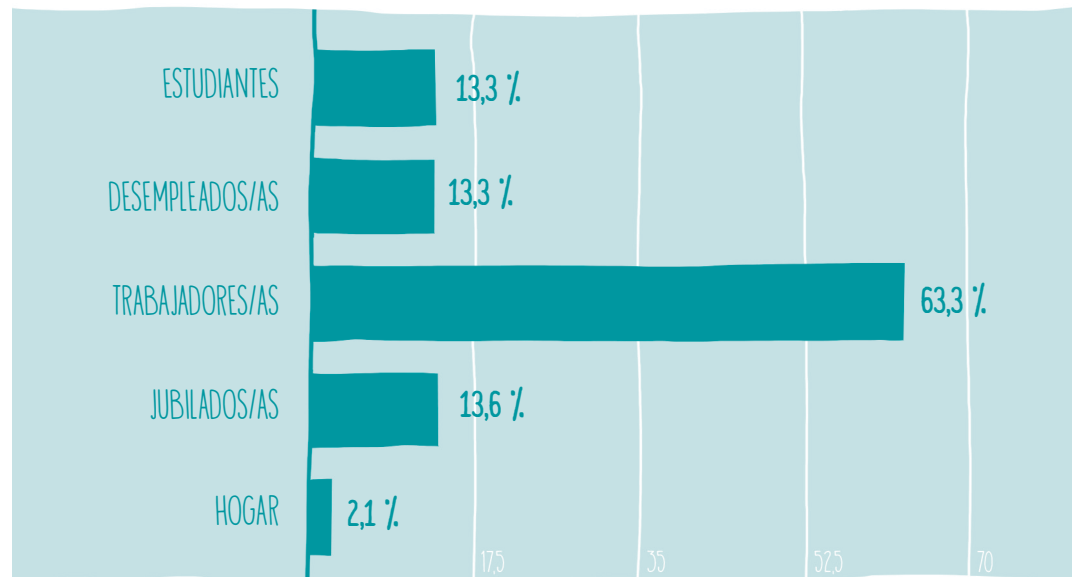
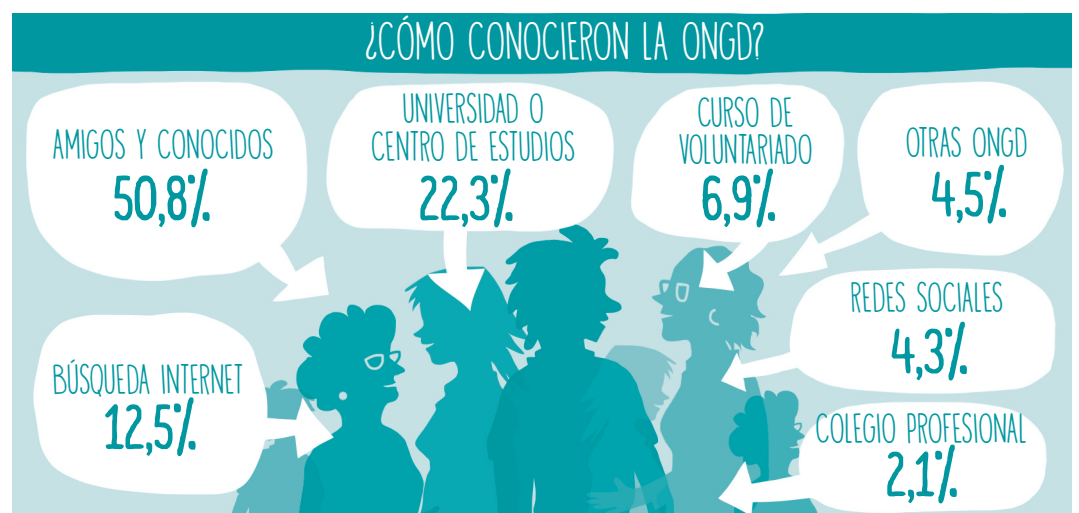


Gráfico 8.  
Situación profesional.  
Fuente: elaboración propia

- Respecto a la **forma a través de la que conocieron la ONGD**, el 50,8% lo hizo a través de amigos y conocidos, lo cual evidencia que las ONGD con enfoque transformador atraen mayoritariamente por su propuesta de cambio o por afinidad con las personas que la integran, más que por el encaje en un perfil específico de actividad. Por otra parte, un 22,3% conoció la organización a través de la Universidad o centro de estudios y el 12,5% a través de búsquedas en internet. La realización de un curso de voluntariado fue el canal de contacto para un 6,9% de las personas encuestadas, mientras que para un reducido porcentaje fue a través de otras ONGD (4,5%), redes sociales (4,3%) o el Colegio Profesional (2,1%).



- Respecto a la **experiencia de voluntariado**, más de la mitad han realizado voluntariado con anterioridad en otras organizaciones y el 25% realiza voluntariado simultáneamente en otras ONG de Desarrollo. Asimismo, el **52%** ha tenido **experiencia de voluntariado en terreno**.

- Finalmente, en cuanto al **tiempo de permanencia en la institución**, como aparece recogido en el gráfico, alrededor de un 23% de las personas voluntarias lleva realizando esta labor **más de 7 años**, siendo creciente el número de personas perteneciente a cada uno de los intervalos, hasta el comprendido entre los 5 y 7 años en el que se incluye un porcentaje menor.

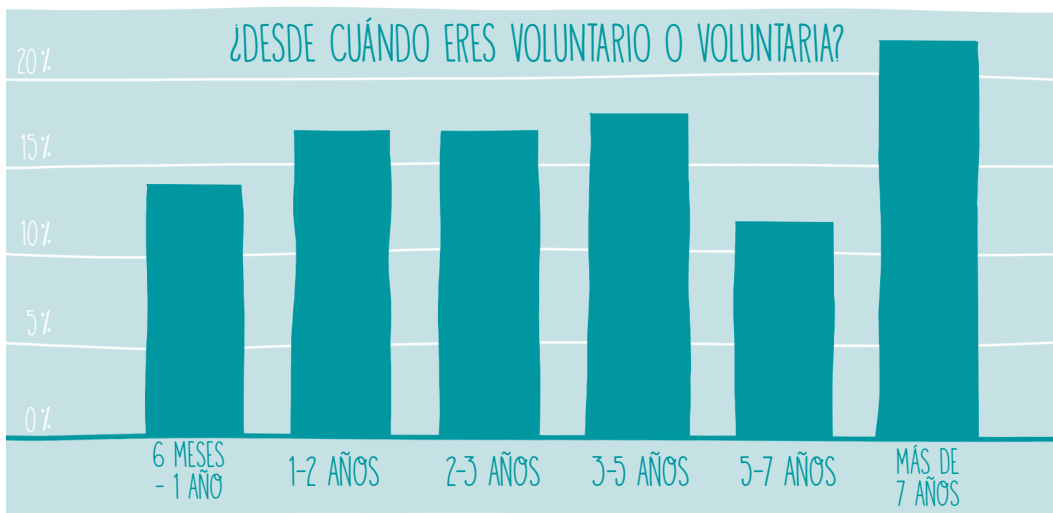


Gráfico 9.  
¿Desde cuándo eres voluntario o voluntaria?  
Fuente: elaboración propia

Tanto los datos de participación en otras ONGD como los relativos al tiempo de permanencia concuerdan con el perfil referido por los responsables de voluntariado al caracterizar al voluntariado de sus organizaciones (capítulo 2).

Además de estos rasgos generales, existen algunas relaciones significativas entre diferentes rasgos del perfil del voluntariado.

- La **distribución por sexo varía en función de la organización**: el 80% de las voluntarias de la ONGD 1 y el 73,4% en la ONGD 2 son mujeres, mientras que en la ONGD 3 hay un 50,2% de varones. Puesto que las tres ONGD son de cooperación internacional y que la principal diferencia es **la temática abordada**, cabe pensar que esta **podría ser la razón que explique estas diferencias**.



- **La forma de conocer la ONGD** se relaciona significativamente con diferentes rasgos de la persona voluntaria o con su recorrido como voluntario o voluntaria:
  - **Conocer la ONGD a través de la Universidad** o centro de estudios se relaciona de manera significativa con el **tiempo de permanencia**. Así un 60,7% de quienes conocieron la organización a través de este canal permanecen entre 2 y 7 años, –coincidiendo con los años universitarios y los primeros de incorporación a la población activa–. Como es de esperar, existe también una relación significativa entre esta variable y la **situación profesional**: de hecho, el 60% de los estudiantes ha utilizado este medio para conocer la ONGD en la que colabora. Por último, en cuanto a la distribución por sexo, el 42% de quienes utilizan este canal son varones, en proporción mayor que su peso relativo dentro de la muestra.
  - Las personas jubiladas acceden en gran parte (2 de cada 3) a la ONGD **a través de amigos o conocidos**, en proporción significativamente mayor a la media (1 de cada 2).
- El hecho de haber tenido **una experiencia en terreno se relaciona de forma significativa con:**

1. **estar trabajando en la actualidad**, pues de los que la han tenido el 72,4% están trabajando,
2. **han sido haber sido persona voluntaria en otras organizaciones**, rasgo que está presente en el 59,2% y realizan actualmente voluntariado en otra ONGD además de la analizada, aspecto presente en el 31,1%. Por tanto, el voluntariado en terreno es una experiencia que facilita a aquel que permanece en la organización un compromiso más intenso.

No obstante, si bien la experiencia en terreno es significativa en el compromiso de las personas voluntarias, **es el acompañamiento previo y posterior a la experiencia en terreno, así como la formación y la implicación con la ONGD lo determinante para permanecer en la organización.**

Respecto al **recorrido personal de voluntarios y voluntarias**, en estas ONGD suele haber un voluntariado no excluyente con otro tipo de voluntariado, rasgo también presente en el voluntariado transformador: un 71,9% de las personas voluntarias, lo han sido y siguen siéndolo además en otras ONGD. Y aunque las redes sociales no son una forma adecuada para dar a conocer este tipo de voluntariado para quien se acerca por primera vez al mismo, sí lo es de forma significativa para los que ya realizan voluntariado con anterioridad: un 87,5% de quienes conocen la ONGD a través de redes sociales han realizado y/o realizan voluntariado en otras ONGD. Por tanto, el mensaje que se transmite a través de las redes convoca a un voluntariado comprometido.





### 3.3. PERFIL MOTIVACIONAL DEL VOLUNTARIADO

Todas las motivaciones fueron valoradas por los encuestados en una escala de 1 a 7, de menor a mayor grado de motivación. Posteriormente, los factores reflejados en el cuestionario se agregaron en torno a 11 agrupaciones como se ha descrito en el capítulo 1 (Tabla 2).

En el gráfico 10, aparecen recogidos los valores descriptivos de los 11 factores agrupados.

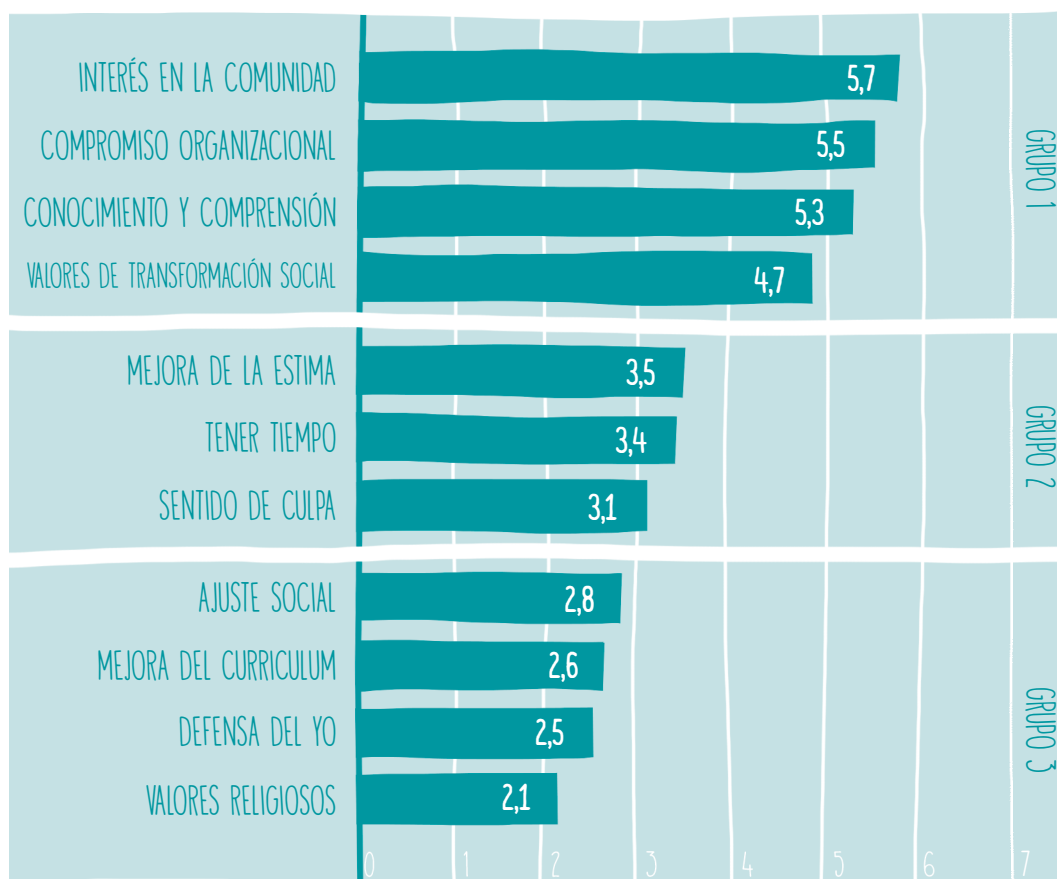


Gráfico 10.  
Escala de motivación del voluntariado.  
Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico 10 podemos realizar tres agrupaciones de factores, en función de la puntuación media resultante de la encuesta:

1. Las motivaciones *interés en la comunidad, compromiso organizacional, conocimiento y comprensión y valores de transformación social* agrupan un conjunto de valores que, en los cuatro casos, obtienen valores superiores a 5 para el 50% de la muestra. Estamos por lo tanto frente a **las motivaciones más claras para las personas voluntarias**. Las dos primeras, *interés en la comunidad y compromiso organizacional* son dos grupos de motivaciones presentes en el voluntariado con potente presencia. Las dos segundas: *conocimiento y comprensión y valores de sentido de transformación social* recogen motivaciones importantes para este tipo de voluntariado realizado en organizaciones de cooperación internacional; habría que contrastar si son motivaciones que están tan presentes en otro tipo de voluntariado.

2. Un segundo grupo de motivaciones constituido por las agrupaciones denominadas *mejora de la estima y condiciones*, que hace referencia a tener tiempo libre, y motivaciones relacionadas con lo que hemos denominado *sentido de culpa*: sentimiento de culpa y compasión frente a la necesidad, aparecen con un nivel de motivación medio entre 3 y 3,5.
3. En tercer lugar estarían con una puntuación media por debajo de 3, las motivaciones de *ajuste social*, relacionadas con las expectativas que creen las personas voluntarias que tienen las personas que para ellos son importantes; *mejora del CV*, cuyo bajo valor puede contrastar con el alto valor de la motivación del conocimiento, pero en términos generales el voluntariado no acude a estas ONGD buscando una mejora de su situación profesional; *defensa del yo*, que recoge las motivaciones relacionadas con la necesidad de evitar estados o situaciones negativos de la propia persona que pueden estar amenazando la propia identidad; en último lugar se encuentran los *valores religiosos*.

No obstante el análisis de las variables muestra diferencias significativas entre algunas motivaciones por variables<sup>3</sup>. Pasamos a analizarlo.

### • 3.3.1. DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS SEGÚN EL PERFIL DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

#### • GÉNERO

Apenas hay diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a sus motivaciones para hacer voluntariado, salvo en dos aspectos: la *tendencia de conocimiento y comprensión es más acusada en las mujeres* (5,4) que en los hombres (5,1), mientras que el hecho de *tener tiempo libre*, siendo una motivación poco importante para ambos, tiene una valoración media inferior para las mujeres.

#### • EDAD

Para todos los grupos de edad las **motivaciones principales** –el *interés en la comunidad, el compromiso con la organización y los valores de transformación social*– son coincidentes, salvo las relacionadas con *conocimiento y comprensión*, cuya valoración media es significativamente **más elevada para los grupos de edad inferiores a 38 años** y algo **más baja para los mayores de 58 años**.

Sí existen diferencias significativas por edad respecto a las **motivaciones menos relevantes**. Así, para los **menores de 30** tienen mayor importancia las motivaciones relacionadas con *la mejora de la estima, mejora del CV, ajuste social y defensa del yo*, frente a las personas **mayores de 58 años** para las que el hecho de *tener tiempo libre, el sentido de culpa* así como las *motivaciones religiosas* son motivaciones marcadamente significativas frente al resto de los grupos.

3. Para contrastar las hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis de muestras independientes, los resultados que indicamos son aquellos que han resultados significativos.

## NIVEL DE ESTUDIOS

El análisis de los factores desde la perspectiva del nivel de estudios tan solo es significativo para 2 de las 11 agrupaciones de motivaciones. Ambas agrupaciones tienen valores bajos pero tienen sentido dentro de este estudio. En primer lugar, la **defensa del yo**, que es menos importante cuanto más alto es el nivel de estudios y, en segundo lugar **tener tiempo, como condición indispensable para hacer voluntariado**, que es significativa para el grupo de personas con formación hasta secundaria.

## SITUACIÓN PROFESIONAL

Entre el **grupo de estudiantes** destacan las siguientes motivaciones, por orden de importancia, frente al resto de grupos: en primer lugar las relacionadas con el **conocimiento y comprensión**: la media es 5.7 y para más del 75% de los estudiantes es superior a 5.2. La **mejora del CV** y el **ajuste social** también son significativas frente al resto de las situaciones profesionales, ya que un 25% de estudiantes les otorgan un valor superior a 4.4 y 4.2 respectivamente.

Entre el **grupo de desempleados/as** tanto la motivación de **mejora del CV** como el **tener tiempo libre** se comporta de forma diferente al resto de grupos, destacando como una motivación a tener en cuenta.

El grupo de **personas que trabaja** difiere por las motivaciones que son menos importantes en este colectivo frente a los demás. Así, tanto la **defensa del yo**, como la condición de **tener tiempo** adquieren en ambos casos valores inferiores a la media, no llegando si quiera en el 25% de los casos a ser superior a 5.

Entre las **personas jubiladas** la motivación por la que principalmente se diferencian es la de **tener tiempo libre** ya que más del 50% le otorga un valor superior a 5. Son también importantes para este grupo, frente al resto, las motivaciones que se han agrupado bajo el epígrafe de responsabilidad global: en los **valores religiosos** hay un 25% que puntúan 6 o 7 en esta motivación, frente al grupo global para el que el 75% no supera el valor de 3. Respecto a la **defensa del yo**, a pesar de que en general la puntuación es baja, los jubilados puntúan de una forma un poco más elevada que el resto.

## MODO DE CONOCER A LA ONGD

Las motivaciones también muestran diferencias significativas según la forma en la que el voluntariado conoce la ONGD.

Así, para aquellos que llegan **a través de la Universidad** es significativa la **mejora de la estima** presentando una media de 3.9 y siendo para el 50% superior a este valor. También para este grupo es importante la **mejora del CV** y la motivación de **ajuste social**, motivaciones que coinciden con las que se habían destacado en el análisis por el grupo de los más jóvenes del apartado anterior, salvo que en el anterior prevalecía la motivación del conocimiento y en este la del CV.

En el caso de que el conocimiento sea a través de **Internet** destacan de forma significativa las motivaciones **interés en la comunidad, conocimiento y comprensión, valores de transformación social, mejora de la estima, mejora del CV y la defensa del yo**. Todas estas agrupaciones de motivaciones se dan con un valor medio superior a la media de la muestra. Como

se ha indicado, la convocatoria a través de Internet llega a un público que ya realiza voluntariado y se acerca a la ONGD buscando precisamente aquellos aspectos en los que destaca.

Destacan por significativas y claras las motivaciones que favorecen el conocimiento a través del curso de voluntariado y a través de otras ONGD.

Acceder a la organización a través de un **curso de voluntariado** favorece la motivación de compromiso organizacional (nivel de motivación: 5,9). De hecho un 25% de la muestra otorga un valor de 7 a esta motivación. Por otro lado, los que llegan **a través de otras ONGD** muestran diferencias significativas en la motivación *valores de transformación social*, con una media de 5.3.

Cuando el conocimiento es a través de un conocimiento profesional o a través de las redes sociales no existen diferencias significativas entre las motivaciones.



#### ● EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO EN TERRENO

Para las personas voluntarias que tienen experiencia de voluntariado en terreno las motivaciones no difieren de aquellos que no la han tenido, salvo las relacionadas con la *defensa del yo*, que toman valores aún más bajos que la media global.

## 3.4. CONCLUSIONES

---

### ● 3.4.1. SOBRE EL PERFIL PERSONAL

Entre las ONGD analizadas 2 de cada 3 personas voluntarias son mujeres, y el 89.6% tiene estudios universitarios, muy por encima, en este último aspecto, de la media de la población voluntaria total española. La mayoría del voluntariado (63%) es activo laboralmente y el resto se distribuye a partes iguales entre estudiantes, desempleados y jubilados.

La forma mediante la que se llega a las ONGD es diversa, aunque destaca el acceso a través de amigos o conocidos (50,8%), especialmente en el caso de los jubilados. Este canal de acceso es más efectivo cuando se produce en organizaciones con enfoque transformador que consiguen que el voluntariado se encuentre más implicado, y por tanto las personas voluntarias actúan como promotores de la organización. Por otro lado, el conocimiento de las ONGD a través de redes sociales es significativo para aquellos que ya han sido voluntarios en otras organizaciones, por lo que no es este un medio eficaz de atracción de personas que no conocen las ONGD.

Respecto a su recorrido como personas voluntarias, por lo general llegan a las organizaciones después de una trayectoria de voluntariado en otras instituciones.

Los que conocen a la ONGD a través de la Universidad o centro de estudios, permanecen durante ese tiempo de formación vinculado a la organización, coincidiendo con los años universitarios y los primeros años de incorporación a la población activa.

Finalmente, es preciso destacar que realizar el curso de voluntariado o tener experiencias en terreno no garantiza la permanencia en la ONGD tras su realización, lo que lleva a pensar en la importancia de las acciones de acompañamiento y formación para afianzar la permanencia.

### ● 3.4.2. SOBRE LAS MOTIVACIONES

Cuatro grupos de factores aglutinan las **principales motivaciones** de las personas encuestadas: *interés en la comunidad, compromiso organizacional, conocimiento y comprensión y valores de transformación social*. Todas ellas son motivaciones relacionadas con la misión y la organización en la que se realiza la labor. El resto de motivaciones presenta una relevancia muy inferior.

Las diferencias de **género** apenas son significativas. En todo caso, las mujeres muestran una mayor motivación por el conocimiento.

En cuanto a la **edad** tampoco existen diferencias respecto a las motivaciones principales.



LOS AMIGOS Y CONOCIDOS  
SON EL CANAL MÁS EFECTIVO  
EN ORGANIZACIONES CON  
ENFOQUE TRANSFORMADOR



• • • • • • • • • •

CUANTO MÁS JÓVENES SON  
LAS PERSONAS VOLUNTARIAS  
MÁS IMPORTANCIA TIENEN LAS  
MOTIVACIONES RELACIONADAS  
CON LA FORMACIÓN

• • • • • • • • • •

Cuanto más jóvenes son las personas voluntarias más importancia tienen las motivaciones relacionadas con la formación (*conocimiento y comprensión, y mejora del CV*) y la formación de la personalidad (*mejora de la estima, ajuste social y defensa del yo*). Las motivaciones principales de los voluntarios/as con mayor edad coinciden con las del resto de grupos de edad, aunque motivaciones como los *valores religiosos*, el *sentimiento de culpa* o el hecho de *tener tiempo libre* tienen una importancia algo mayor que en el resto de grupos de edad.

La **situación profesional** influye en la importancia de las diferentes motivaciones. Para los estudiantes prevalecen la formación y mejora del CV así como las motivaciones de afirmación de su personalidad. Tener tiempo libre es una motivación valorada por los jubilados y desempleados, y para estos últimos también es importante la mejora del CV.

La **manera de conocer a la ONGD** es especialmente significativa para algunas motivaciones, lo cual debe ser tenido en cuenta en la promoción de la ONGD entre los potenciales voluntarios y voluntarias. Así, conocer a la ONGD a través de la Universidad implica una mayor prevalencia de la motivación por la mejora de la estima, del CV y las motivaciones relacionadas con el ajuste social. Por otro lado, Internet no es un medio habitual para conocer a la ONGD; los que llegan a la misma por esta vía van buscando un perfil claro de institución, con valores de transformación, que aporte conocimiento, y en el campo personal mejore la estima, el CV e incluso la defensa del yo.

Por su parte, la realización de un **curso de voluntariado** favorece la motivación de compromiso organizacional y las personas voluntarias que llegan tras estar en **otras organizaciones** están más motivados por los valores de transformación social.

También es destacable que haber tenido una **experiencia en terreno** no supone un cambio significativo en las motivaciones. La experiencia en terreno ocasiona beneficios para la persona voluntaria (comprensión del contexto, acercamiento a la realidad, conocimiento de prácticas...), pero no se puede concluir que exista una influencia en las motivaciones respecto a personas que no han viajado a terreno, frente a lo que se podría pensar (o lo que se piensa habitualmente).



Resaltar que las motivaciones más relevantes que se han identificado son precisamente aquellas relacionadas con atributos de ciudadanía global: interés en la comunidad y valores de transformación social, compromiso y conocimiento y comprensión.



4.

# CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA DESDE EL VOLUNTARIADO

Begoña Arias y Alejandra Boni  
[Universidad Politécnica de Valencia]

ESTE CAPÍTULO TRATA DE EXPLORAR SI LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO DE LAS ONGD PROMUEVEN UN VOLUNTARIADO QUE CONTRIBUYE A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CIUDADANÍA GLOBAL ACTIVA.





Asimismo, **se especifican los elementos y mecanismos que intervienen en las relaciones causa-efecto entre los programas de voluntariado y la construcción de ciudadanía.** Este voluntariado, tal y como se señala en el capítulo del marco conceptual, es aquel que tiene atributos de ciudadanía global<sup>1</sup> y al que se ha denominado voluntariado con enfoque transformador.



LA GENERACIÓN DE  
UN VOLUNTARIADO  
TRANSFORMADOR NO  
ES FRUTO DE UN SÓLO  
ELEMENTO.



Esta identificación se basa en el análisis e interpretación de la información obtenida en las entrevistas en profundidad a treinta y tres personas voluntarias de tres ONGD, los resultados del cuestionario sobre motivaciones (376 personas voluntarias), las entrevistas a los responsables de voluntariado, así como en el análisis de una pregunta abierta incluida en la encuesta que se realizó a todo el voluntariado de dichas organizaciones: “¿Cuáles son los aprendizajes más valiosos que te ha proporcionado el ser voluntario o voluntaria?”.

Toda esta información se ha integrado para desarrollar un modelo lógico (teoría de programa) surgido de las percepciones, creencias y experiencia del propio voluntariado de las ONGD analizadas<sup>2</sup>, que establezca los elementos relevantes y sus interacciones que contribuyen a desarrollar dicho voluntariado con enfoque transformador.

Es preciso tener en cuenta que la generación de un voluntariado con estas características no es fruto de un solo elemento, sino que influyen numerosos factores: personales (motivaciones, creencias, aprendizajes, etc.), relacionales, elementos externos y de la propia organización en la que se realiza el voluntariado y, si bien se han analizado muchos de ellos, resulta difícil abarcar todos en un estudio de este tipo.

Por tanto, estamos ante un **proceso complejo** que depende de las relaciones entre los elementos de varias dimensiones, que a su vez se retroalimentan entre sí. Algunos de ellos incidirán de forma más directa en la generación de ese voluntariado transformador, como pueden ser –siguiendo la terminología de la teoría de programa– los relativos a los procesos (las prácticas) y a los resultados a corto y medio plazo que se logran, y otros lo harán de manera más indirecta, creando las condiciones adecuadas para posibilitar ese tipo de voluntariado, como los relacionados con el contexto y la estructura.

Así, a continuación se analizan los elementos que según las **personas voluntarias** forman parte de las intervenciones de las ONGD en relación con el voluntariado.



1. Ver apartado de Educación para el Desarrollo en el capítulo 1 del marco teórico.

2. Señalar como una limitación de este trabajo que, como ya se ha indicado en el capítulo de metodología, la selección de las personas voluntarias entrevistadas ha sido realizada de forma intencional –teniendo en cuenta, a ser posible, que las personas tuvieran que tuvieran capacidad de discurso y no guiada por criterios de representatividad estadística, considerando que esta elección es más adecuada para conocer si se genera un voluntariado con perfil transformador en las organizaciones y qué actuaciones de éstas conducen o no a esta línea transformadora.



## 4.1. ELEMENTOS DE CONTEXTO

Aunque no es una dimensión propia de los programas de voluntariado, se incluyen los factores de contexto por su relevancia e influencia en el resto de las dimensiones. Las personas voluntarias consideran como factores contextuales más relevantes para las actuaciones de voluntariado aquellos derivados de la crisis económica, que se ha traducido en una fuerte **disminución en la financiación pública** de los proyectos de cooperación al desarrollo de las ONGD, que a su vez ha supuesto una reducción de los proyectos en los que participan las organizaciones de desarrollo y la consiguiente disminución de su personal contratado y la reestructuración de las organizaciones.

Por otro lado, se destaca el **deterioro de las condiciones sociales** con un aumento de las situaciones de desigualdad y exclusión social, así como unas decisiones políticas y legislativas que limitan el acceso universal a determinados derechos. Esto se ha vivido como un revulsivo para el voluntariado, de forma que se siente más implicado, concienciado y con mayor motivación para cambiar la realidad, situación en la que cobra un papel más importante la denuncia de las situaciones injustas, la reivindicación de derechos o la movilización social.



Gráfico 11.  
Factores del contexto de los programas de voluntariado para contribuir a la ciudadanía global.  
Fuente: Elaboración propia

## 4.2. ELEMENTOS DE ESTRUCTURA

Entre los factores que se pueden considerar necesarios para alcanzar los objetivos de los programas de voluntariado, las personas entrevistadas coinciden en resaltar elementos relacionados con los principios del voluntariado, las motivaciones, el tipo de organización, las relaciones entre el personal contratado y el voluntariado y los recursos. A continuación se detallan los mismos.

### ● 4.2.1. PRINCIPIOS DEL VOLUNTARIADO

Se ha constatado que conviven diferentes visiones de las personas voluntarias acerca del voluntariado dentro de una misma ONGD, desde las más cercanas a una idea de aportar experiencia y conocimiento para mejorar las condiciones de los demás o de **ayudar** a las personas más desfavorecidas, a las más próximas a la noción de que el objetivo a lograr es la **transformación** de la realidad.

Dentro de estas ideas sobre lo que significa el voluntariado, las más señaladas fueron las siguientes:

- Perspectiva más amplia de la realidad que contribuye a tener una consciencia de la desigualdad social y a querer **cambiar la realidad** desde la sensibilización, movilización, denuncia e incidencia política y lograr una sociedad más justa.

"VAS TOMANDO CONCIENCIA DE LA COMPLEJIDAD DE LOS PROCESOS CULTURALES, SOCIALES, ECONÓMICOS (...) QUE ESTÁN DETRÁS DE LAS SITUACIONES QUE PROVOCAN ESTE TIPO DE INJUSTICIA O ESTA FALTA DE DERECHOS O FALTA DE ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS, ETC."

"(EL VOLUNTARIADO) ES UNA MANERA DE TRANSFORMAR DESDE LO PEQUEÑO, DESDE LA CAPACIDAD QUE CADA UNO PUEDA TENER".

"EL VOLUNTARIADO SIRVE PARA HACER VISIBLE LO INVISIBLE".

- Visión del mundo con **perspectiva global** respecto a los problemas, sus causas y las posibles soluciones: conexión e interdependencia local-global.

"...UNA CONCIENCIA MÁS GLOBAL, DE LA SITUACIÓN DEL MUNDO, DE LAS CARENCIAS QUE HAY EN OTRAS ZONAS DEL MUNDO".

- Espacio de **construcción de ciudadanía**: para concienciar, visibilizar la desigualdad, cambiar la mentalidad y crear ciudadanos/as activas y concienciadas. El voluntariado se ve como un espacio de construcción colectiva para crear una sociedad más justa y solidaria.

"UN VOLUNTARIADO QUE PROMUEVE ESE TIPO DE CONCIENCIA (DE CIUDADANÍA GLOBAL), NO SOLAMENTE EN CUANTO A ACCIONES PUNTUALES; SE TRATA DE QUE EL VOLUNTARIADO TAMBIÉN HAGA SU PROPIO PROCESO PERSONAL DE CONSTRUCCIÓN INTERNA Y DE CONSTRUCCIÓN EXTERNA DE UNA SOCIEDAD DIFERENTE Y MEJOR".

- **Estilo de vida:** Para muchas personas el voluntariado forma parte de la persona y abarca y compromete todos los ámbitos de cada una.

"ES UN ESTILO DE VIDA... UN INTENTO DE CONSTRUIR UN MUNDO MEJOR EN SU VIDA COTIDIANA... UNA MANERA DE VIVIR Y DE ESTAR EN EL MUNDO... EN LAS PEQUEÑAS OPCIONES QUE UNO VA TOMANDO DÍA A DÍA... Y DEJAR PARA LAS GENERACIONES FUTURAS".

- **Aportación de experiencia profesional** en beneficio de los demás: esta idea surge con frecuencia, bien con la intención de promover la transformación social, bien con la de prestar ayuda a las personas más desfavorecidas o excluidas, y hacerlo de forma altruista.

"(LA ORGANIZACIÓN) TRABAJA PARA LOS MÁS DESFAVORECIDOS Y CREÍ QUE PODÍA APORTAR ALGO DE MI CONOCIMIENTO".

## ● 4.2.2. MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO

Están estrechamente relacionadas con la idea del voluntariado y de igual manera son diversas, desde las más ligadas a 1) ayudar a los demás, a la curiosidad por hacer voluntariado internacional, al sentimiento de deuda con la sociedad y ser útil a la sociedad, a 2) las más relacionadas con contribuir a que la sociedad sea más justa, con la responsabilidad social para con la sociedad y colectivos desfavorecidos, el altruismo, la sensibilidad y conciencia ante las injusticias sociales, el logro de derechos, el compromiso social—con temas de ciudadanía global— y el deseo de participar activamente en la sociedad para transformar la realidad y lograr el cambio social.

"TRABAJAR POR UN MUNDO MEJOR Y CONSTRUIR UN MUNDO SOLIDARIO E INTERDEPENDIENTE EN EL QUE SE RESPETEN LOS DERECHOS".

"...CAMBIAR COSAS, ASPECTOS DE NUESTRA SOCIEDAD, (...) LA ONG TE PERMITE PARTICIPAR EN ESE CAMBIO (...) PORQUE TÚ SOLA NO PUEDES HACERLO, POR TI MISMA NO PUEDES CAMBIAR TU ENTORNO".

Un aspecto interesante señalado por la mayor parte de las personas entrevistadas es que en la medida que desde la ONGD se trabajan aspectos relacionados con la EDCG, las ideas y las motivaciones del voluntariado van evolucionando hacia aspectos relacionados con la transformación de la realidad:

"CONFORME HE IDO AVANZANDO EN ESTA IDEA DE SER VOLUNTARIA, ESA IDEA DE AYUDA HA IDO DANDO PASO A VER QUE HAY PERSONAS QUE TIENEN SUS DERECHOS NO RECONOCIDOS Y LUCHAR PORQUE LOS TENGAN. DESDE UNA IDEA MÁS DE DERECHOS, MÁS DE ACOMPAÑAMIENTO Y DE SOLIDARIDAD MÁS QUE DE AYUDA; QUE SÍ QUE AL PRINCIPIO PUDE ESTAR MÁS EN ESA LÍNEA".

"...MI FORMA DE VERLO (EL VOLUNTARIADO) HA CAMBIADO MUCHO, DE 'LA MEJOR FORMA DE AYUDAR ES IRME A UN PAÍS DEL SUR' A 'ESA ES UNA FORMA DE AYUDAR, PERO TAMBIÉN ES IMPORTANTE CONCIENCIAR A LA GENTE AQUÍ Y ACTUAR AQUÍ".

Adicionalmente, como se ha indicado en el capítulo 3, las principales motivaciones presentes en el voluntariado de entidades de cooperación al desarrollo están relacionadas con la misión y la organización en las que se realiza la labor: *interés en la comunidad, compromiso organizacional, conocimiento y comprensión y valores de transformación social*.

### ● 4.2.3. TIPO DE ORGANIZACIÓN

El tipo de organización en la que participa el voluntariado es otro elemento determinante en el discurso de las personas entrevistadas, destacando los siguientes elementos como especialmente positivos:

- Que sea **democrática**, que la comunicación y la participación del voluntariado en la organización sea real, con libertad para expresarse y con responsabilidad en la toma de decisiones, y flexible en cuanto a la diversidad y disponibilidad del voluntariado.

"(LA ORGANIZACIÓN) ES DEMOCRÁTICA, SE ESCUCHA A LAS PERSONAS Y CONSTRUIMOS ENTRE TODOS".

"APORTAMOS (EL VOLUNTARIADO) NUESTRA PERSPECTIVA A LA ONG, (...) PUEDES PARTICIPAR EN LAS DECISIONES (...) PORQUE LA ORGANIZACIÓN ES DEMOCRÁTICA".

"SIENTES QUE FORMAS PARTE DE LA TOMA DE DECISIONES".

- Que la organización otorgue un **papel protagonista al voluntariado**, en el sentido de sentirse apoyado por la organización y por los responsables, de tal manera que promuevan que el voluntariado haga propuestas y lleve a cabo iniciativas y que les permita cierta flexibilidad y autonomía en el funcionamiento.

"(ESTRUCTURA DE) ESPACIO DE LIBERTAD Y DE AUTONOMÍA... ESTO GENERA UN ESPACIO DE EMPODERAMIENTO".

- Que la visión y perspectiva de la organización esté alineada con un **enfoque de derechos** humanos, así como de género.

"NUESTROS POSICIONAMIENTOS SON CON PERSPECTIVA DE DERECHOS HUMANOS Y ENFOQUE DE GÉNERO (...) ANTE TEMAS COMO EL PAPEL DE LA MUJER EN LA SOCIEDAD (...) O LA POSICIÓN QUE TENEMOS TAMBIÉN DE DERECHOS HUMANOS".

- Que se **conozca la organización a nivel de estructura** y funcionamiento: quién tiene qué competencias, saber a qué persona dirigirse, etc.

Cuando estos elementos no están presentes en las organizaciones analizadas se percibe como algo negativo por parte del voluntariado: toma de decisiones jerárquicas, rigidez en cuanto a la realización de determinadas actividades, desconocimiento de la estructura que ralentiza el funcionamiento cotidiano, diferencias e incoherencia entre el discurso de la organización (visión) y la práctica real o las prácticas que fomenta.

"MUCHAS VECES EL PROPIO ORGANIGRAMA, QUE HAYA MULTITUD DE GRUPOS (...) HACE QUE TE PIERDAS Y NO SEPAS QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE QUÉ, A QUIÉN DIRIGIRTE Y (ESTO) TE HACE PERDER MUCHO TIEMPO".

#### ● 4.2.4. RELACIONES ENTRE VOLUNTARIADO Y PERSONAL CONTRATADO

Las relaciones **horizontales** de igualdad y colaboración entre el voluntariado y el personal contratado son claves para propiciar la fluidez en las actuaciones de unos y de otros, la propuesta de actividades, líneas de actuación y el apoyo de éstas, entre otras cuestiones.

"EL PERSONAL CONTRATADO Y EL PERSONAL VOLUNTARIO ESTAMOS EN EL MISMO PLANO, ESTAMOS EN EL MISMO NIVEL".

Aquí se resalta la figura de la persona **responsable de voluntariado** o persona de referencia para apoyar, informar, formar y motivar al voluntariado, así como para impulsar y facilitar las discusiones y la reflexión crítica entre las personas voluntarias.

"LA PERSONA QUE COORDINA EL VOLUNTARIADO (...) EN LA CUESTIÓN DE LOS AFECTOS ES CLAVE, DESDE EL CONTACTO DIRECTO, DE ESA IMPORTANCIA QUE LE DAN AL VOLUNTARIADO Y TAMBIÉN A NIVEL DE IMPLICACIÓN".

Una dificultad en esta relación es compatibilizar los **diferentes tiempos y ritmos de trabajo** entre unos y otros, que en ocasiones da lugar a desajustes y cierta descoordinación en el intercambio de información y en la realización de actividades entre unos y otros.

"EL RITMO DEL CONTRATADO ES DIFERENTE DEL RITMO DE VOLUNTARIADO (...) NO SE AJUSTAN EN RITMOS Y TIEMPOS. (...) LOS RITMOS SE COMEN AL VOLUNTARIADO".

## ● 4.2.5. RECURSOS

Es un elemento claramente determinado por el contexto debido a la falta de financiación a las ONGD que perjudica el funcionamiento de la organización ya que lleva asociada una **disminución de recursos** personales (menos personal contratado) y económicos. Esto supone una limitación en la realización de actividades del voluntariado.

"HAY ALGO QUE AFECTA A TODAS LAS ONG EN ESPAÑA, QUE ES LA INCERTIDUMBRE, SABER QUE ESTE AÑO ESTAMOS AQUÍ, PERO EL AÑO QUE VIENE..., (...) LA CARENCIA DE RECURSOS".

Asimismo, se valora negativamente la **dependencia económica** de las subvenciones en la medida que pueden condicionar las actuaciones de las ONGD.

"LA GRAN CARENCIA QUE VEO ES ENCONTRAR UNA FORMA INDEPENDIENTE DE FINANCIARSE".

La escasa disponibilidad de tiempo de muchas personas voluntarias es un elemento que limita la participación del voluntariado en las acciones de la organización y en el grupo en el que se insertan.

"EL PROBLEMA ES QUE LA GENTE NO TIENE TIEMPO".

"ECHAS EN FALTA TIEMPO: (...) VES QUE NO LLEGAS A HACER TODO LO QUE TE GUSTARÍA HACER".

# ESTRUCTURA

## PRINCIPIOS DEL VOLUNTARIADO

- Cambiar la realidad
- Perspectiva global
- Espacio de construcción de ciudadanía
- Ayudar a los demás
- Estilo de vida
- Aportar experiencia profesional

## MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO

- Sentimiento de deuda
- Ayudar a los demás
- Ser útil a la sociedad
- Responsabilidad y compromiso social
- Altruismo
- Consciencia de las injusticias sociales
- Logro de derechos
- Participación activa en la sociedad

## TIPO DE ORGANIZACIÓN

- Democrática vs. toma de decisiones jerárquica
- Papel protagonista del voluntariado: flexibilidad vs. rigidez
- Realización de actividades
- Perspectiva de Derechos Humanos
- Conocimiento de la estructura vs. desconocimiento
- Discrepancias discurso-práctica

## RELACIONES ENTRE VOLUNTARIADO Y PERSONAL CONTRATADO

- Horizontalidad, colaboración y fluidez
- Figura de responsable de voluntariado
- Diferentes ritmos

## RECURSOS

- Disminución de recursos
- Dependencia económica
- Falta de tiempo

CIUDADANÍA GLOBAL

Gráfico 12.  
Elementos de la estructura de los programas de voluntariado para contribuir a la ciudadanía global.  
Fuente: Elaboración propia

## 4.3. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS (PRÁCTICAS DEL VOLUNTARIADO)

Las acciones que realiza y en las que participa el voluntariado en las organizaciones analizadas son diversas y múltiples en función del área o grupo de trabajo al que esté adscrito y de la actividad propia de cada organización. Sin embargo, existen elementos comunes relacionados con los procesos/prácticas que se llevan a cabo y que pueden influir en la construcción de ciudadanía global. A continuación se describen los más destacados por las personas voluntarias:

1

- **Formación:** Es muy valorada por las personas voluntarias, tanto la relacionada específicamente con la actividad a desarrollar como la facilitada en temas relacionados con la EDCG –cursos de voluntariado, intercambio de experiencias entre diferentes delegaciones o sedes, entre organizaciones, con agentes del Sur, etc.– Permite generar nuevos aprendizajes sobre las actuaciones y sus resultados y conocer lo que hace, cómo y por qué, la organización en otras regiones o ámbitos.

Una parte del voluntariado entiende la formación como un proceso continuo a lo largo de toda la vida del voluntario/a en la organización.

"ES MUY IMPORTANTE EL PROCESO DE FORMACIÓN PARA IRSE TRANSFORMANDO PERSONALMENTE Y PODER TRANSFORMAR DESPUÉS".

2

- Actividades y campañas de **sensibilización:** sobre problemáticas concretas relacionadas con EDCG en las que participa, dirigidas tanto al propio voluntariado como a otros públicos (centros educativos, colectivos sociales específicos, población en general, etc.). Dentro de ellas se encuentran acciones en las que participan las personas voluntarias como jornadas de concienciación, comunicaciones y acciones divulgativas, talleres temáticos, actividades en centros cívicos, ferias, etc.

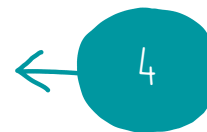
"...SOBRE TODO SON ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACIÓN (...): EN LA UNIVERSIDAD (CHARLAS, PROFESORES QUE COLABORAN CON ELLOS, PROYECTOS FIN DE CARRERA, VÍDEO FÓRUM, ETC.), ACCIONES PARA LA CIUDADANÍA EN GENERAL, (...) MÁS ABIERTOS A GENTE DE TODOS LOS ÁMBITOS Y EDADES, SOBRE TODO PARA SENSIBILIZAR (ACCIONES DE CALLE, PERFORMANCE, ETC.), PARA CAPTAR LA ATENCIÓN SOBRE ALGUNAS REALIDADES QUE SE NOS ESCAPAN".

3

- Acciones de **comunicación y difusión:** tanto las orientadas hacia fuera para la difusión de la organización y de sus programas, como forma también de aumentar la base social –a través de redes sociales, publicaciones, mensajes en los medios de comunicación–, como las que se dan en el interior de la organización con el fin de dinamizar al voluntariado y dar a conocer y compartir experiencias de los diferentes grupos.

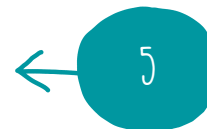


- Acciones de **movilización social** (tanto del voluntariado como para movilizar a la ciudadanía) **y de incidencia y política:** manifestaciones, denuncia de situaciones injustas, actos reivindicativos, actividades de calle, trabajo con colectivos sociales, asociaciones.



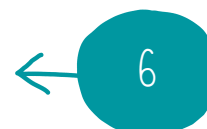
"DESDE AQUÍ (DESDE EL VOLUNTARIADO) ES EL ESPACIO DESDE DONDE PUEDES HACER UN POCO DE INCIDENCIA POLÍTICA".

- Acciones de **atención e intervención directas** con colectivos desfavorecidos o en situación de vulnerabilidad en los que se centran las actuaciones de la organización.



"...ESA IDEA DE CONEXIÓN Y RELACIÓN ENTRE TU VIDA Y LA VIDA DE OTRAS PERSONAS QUE NO TIENEN SUS DERECHOS (...) PERO A VECES EN EL DÍA A DÍA VAS MÁS A LA ATENCIÓN QUE A LA TRANSFORMACIÓN".

- **Espacios de participación** dentro de la organización: favorecen la unión y el vínculo del grupo y la identificación con la organización:



A

**Encuentro anual** de voluntariado (se reúnen voluntariado, personal contratado, socios/as), encuentros autonómicos y espacios más informales, que favorecen la cohesión del voluntariado y la relación entre distintas sedes, la puesta en común e intercambio de experiencias y la consolidación de relaciones entre personas voluntarias de distintas zonas.

"ESPACIO DE ENCUENTRO PARA REFORZAR LA VINCULACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN Y ENTRE ELLOS PORQUE COMPARTEN EXPERIENCIAS Y VEN CÓMO OTROS LO ESTÁN HACIENDO".

B

**Reuniones periódicas** del grupo o área de trabajo: articulan el funcionamiento del voluntariado en la organización. En ellas se coordinan y planifican las actividades y se toman decisiones respecto a las actuaciones que se realizan o sobre las que se pueden llevar a cabo y se intercambia y obtiene información sobre la organización. Se promueven espacios de diálogo y reflexión conjunta sobre las líneas de acción, los objetivos y la visión de la organización.

Son motivadoras, integradoras y fortalecen la vinculación del grupo de trabajo y con la organización.

"ES UN VOLUNTARIADO DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL Y EN LAS REUNIONES CADA UNO ACUDE CON SUS DUDAS, SU CONTEXTO (...) A LA LARGA ESTO VA TRANSFORMANDO A LA PERSONA QUE VA ADQUIRIENDO SENSIBILIDAD PARA OTRAS COSAS".



Participación del voluntariado en los **órganos de gobierno** de la organización y en la **toma de decisiones** sobre cómo se quiere que la organización se construya: es un elemento importante que refuerza la visión democrática de los procesos y el protagonismo del voluntariado.

"SE DA LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN LOS MARCOS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS, EN LOS POSICIONAMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN".



- **Gestión del voluntariado:** es otra práctica esencial referida en las entrevistas, no sólo en lo relativo a la acogida, integración y seguimiento del voluntariado, sino también como acompañamiento referido a la generación de vínculos entre las personas voluntarias, cercanía y apoyo y cuidado de la parte afectiva, atención a las necesidades e intereses del voluntariado, formación e información, motivación y promoción de la reflexión crítica del voluntariado. Este acompañamiento ha de ser propiciado por una persona de referencia para el grupo (voluntaria o contratada) que tenga un perfil adecuado para facilitar todos estos procesos.

"...QUE LA GENTE QUE TENGA UNA INQUIETUD SOLIDARIA LA PUEDA DESPLEGAR Y LA PUEDA DESPLEGAR ACOMPAÑADA Y PUEDA LLEGAR A MIRAR LO QUE ES UNA REALIDAD INTERDEPENDIENTE".



- **Trabajo en red** entre los distintos grupos de voluntariado dentro de la organización, y participación en plataformas cívicas (coordinadora ONGD, Pobreza Cero): facilitan, según las personas voluntarias, la planificación, gestión y realización de actividades conjuntas –de movilización e incidencia, de sensibilización– y la construcción conjunta de aprendizajes e intercambio de experiencias.

"EL TRABAJO EN RED CON OTRAS ONG (...) ES NECESARIO HACER SINERGIAS DE ESTE TIPO, SOBRE TODO A NIVEL LOCAL; AUNQUE HAYA OBJETIVOS Y MISIONES DIFERENTES, PERO AL FINAL ESTÁN BUSCANDO UN CAMBIO".

"NO PUEDE HABER UN VOLUNTARIADO PARTICIPATIVO Y CRÍTICO SI NO ES EN RELACIÓN CON OTROS (...) Y PARA TENER UNA VISIÓN HOLÍSTICA DE LA REALIDAD ES IMPORTANTE ENTRAR EN RELACIÓN CON OTROS QUE SIGUEN CAMINOS PRÓXIMOS".

- Posibilidad de tener una **experiencia de voluntariado internacional**: este hecho atrae inicialmente a numerosas personas a ser voluntarias en las organizaciones. Una parte del voluntariado remarca que esta experiencia, por su intensidad de acercamiento a una realidad diferente, ha de estar precedida de un proceso de formación y sensibilización en temas de ED, un compromiso con los principios y valores de la organización y un acompañamiento antes, durante la vivencia y al regreso.

"EL VOLUNTARIADO EN EL SUR NO PUEDE SER UNA EXPERIENCIA QUE SE CONSUME... CUANDO YA HAS TENIDO UNA FORMACIÓN Y UNA EXPERIENCIA EN EL NORTE, IR AL SUR TE AYUDA A PONER ROSTRO E IMAGEN CONCRETA A ESO POR LO QUE ESTÁS LUCHANDO EN EL NORTE Y FORTALECE LA MOTIVACIÓN".

## PROCESOS: PRÁCTICAS VOLUNTARIADO

- **Formación**: en temáticas específicas de la actividad a realizar y formación en temas de ED –curso voluntariado, intercambio experiencias, formación continua–
- Actividades y campañas de **sensibilización**: dirigidas al voluntariado y/o realizadas por el voluntariado para públicos diversos
- **Espacios de participación del voluntariado**: encuentro anual, reuniones periódicas de grupo, en órganos de gobierno y en toma de decisiones
- Actividades de **comunicación y difusión**:
  - externas: de las campañas y de la organización
  - internas: conocer e intercambiar experiencias
- Acciones de **atención e intervención directas** con colectivos vulnerables
- Acciones de **movilización social** (del voluntariado y de movilización de la ciudadanía) e **incidencia política**
- **Gestión del voluntariado**: acompañamiento
- El **trabajo en red**: construcción conjunta de aprendizajes e intercambio de experiencias
- **Experiencia de voluntariado internacional**

CIUDADANÍA GLOBAL

Gráfico 13.  
Elementos de las prácticas de los programas de voluntariado para contribuir a la ciudadanía global.  
Fuente: Elaboración propia

## 4.4. RESULTADOS

Los resultados se entienden como los cambios (cognitivos, actitudinales, comportamentales, en habilidades, etc.) en las personas voluntarias a los que ha contribuido el programa de voluntariado de la ONGD; son el producto de las interacciones entre los elementos anteriores (contexto, estructura y procesos/prácticas).

...POR LA FORMA DE TRABAJAR, LOS ENFOQUES; HE APRENDIDO MUCHO DE TODOS Y TODAS, DE LOS ENCUENTROS, DE LAS REFLEXIONES. ME HA ENRIQUECIDO MUCHO”.

A su vez, estos efectos se establecen a corto, medio y largo plazo, y se relacionan causalmente entre sí en una cadena de resultados, de tal manera que el logro de uno es necesario para conseguir un nivel superior. Así, los efectos a corto plazo de las prácticas de voluntariado de las ONGD analizadas son los que se detallan seguidamente en este apartado, los de medio plazo serían la generación de un voluntariado ciudadano/a global, transformador (a los que contribuyen los anteriores), y a más largo plazo, como resultado final –al que en último término pretende contribuir el programa de voluntariado– estaría la transformación de la realidad social.

Los **efectos** más inmediatos de las intervenciones de voluntariado para las personas voluntarias se han explorado tanto a través de las entrevistas en profundidad con los voluntarios y voluntarias, como de las respuestas a la pregunta abierta del cuestionario enviado a todas las personas voluntarias: **“¿Cuáles son los aprendizajes más valiosos que te ha proporcionado ser voluntario o voluntaria?”**. En los párrafos siguientes se analiza la información extraída de ambas fuentes.

En la tabla siguiente se muestran los porcentajes de las distintas respuestas a la pregunta abierta, agrupadas por categorías (el cuestionario permitía aportar hasta tres respuestas a dicha pregunta).

### APRENDIZAJES MÁS VALIOSOS

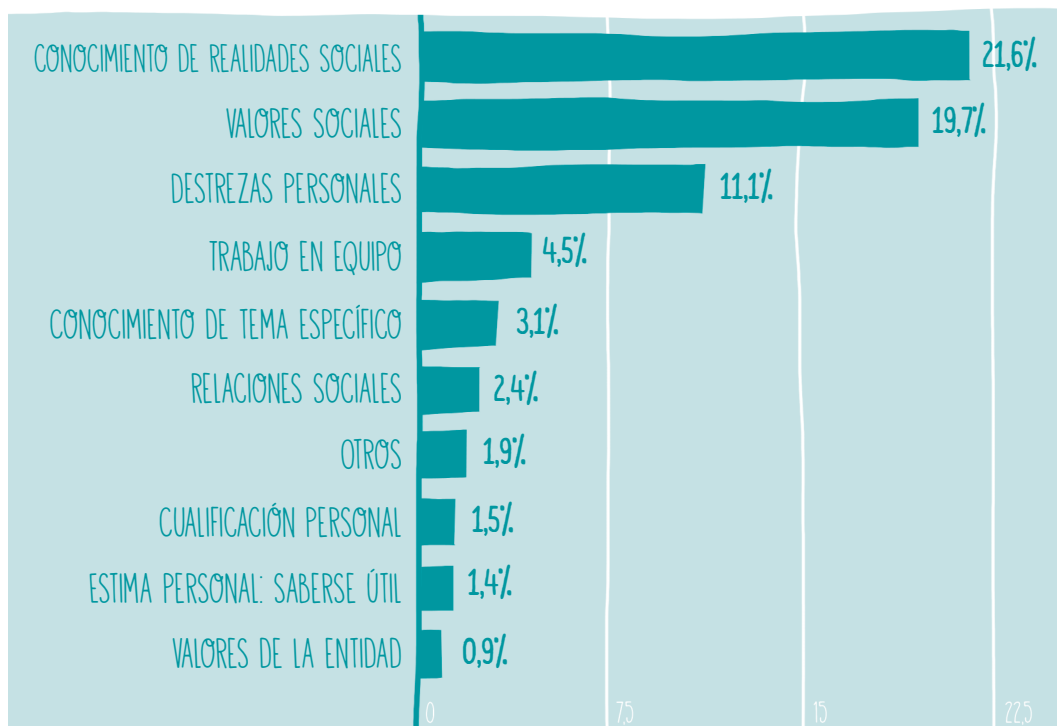


Gráfico 14.  
Respuestas agregadas a la pregunta ¿Cuáles son los aprendizajes más valiosos que te ha proporcionado ser voluntario o voluntaria?  
Fuente: Elaboración propia

A través de la pregunta abierta anterior y de las entrevistas en profundidad a los voluntarios/as, se han identificado diferentes tipos de resultados, entre los que destacan los relacionados con la adquisición de **aprendizajes, conocimientos y enriquecimiento**:

- 1) Los relativos a un mayor **conocimiento y comprensión de la realidad (21,6% de las respuestas de la pregunta abierta)**: aprendizajes en cuanto a enfoque de género y de derechos humanos, conocimiento de otras realidades, apertura de mente, visión global y toma de conciencia de la interdependencia local-global de los problemas e injusticias sociales y de sus causas, y de la necesidad de difundir, concienciar, sensibilizar e incidir en el Norte para cambiar la realidad y mayor conciencia de las situaciones de desigualdad social y pobreza.

"PARTICIPAR DE LA VIDA CIVIL DE LA CIUDAD: EL PODER ESTAR EN LAS COMISIONES DE GÉNERO, DE EDUCACIÓN...ME HACE ENTRAR EN CONTACTO CON MUCHAS MANERAS DE HACER DISTINTAS A LA MÍA (...); ME ABRE LA MENTE A LO DIFERENTE, A LA DIVERSIDAD Y A INTENTAR JUZGAR UN POCO MENOS A LO QUE HAY ALREDEDOR, ME FACILITA EL PODER ESTAR EN CONTACTO CON OTROS".

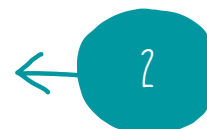
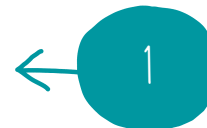
"CREEN QUE ESTOY CONTRIBUYENDO A QUE LAS COSAS SEAN UN POCO MEJOR (...) DESDE UNA PERSPECTIVA MUY DE AQUÍ (...) Y SABER QUE ESO, DE UNA MANERA U OTRA, REPERCUTE EN PERSONAS Y SITUACIONES QUE NO ESTÁN AQUÍ".

- 2) Los **vinculados a actitudes y valores (19,7% de las respuestas de la pregunta abierta)**: sensibilidad hacia las necesidades y derechos de otras personas, con una visión más enfocada en las personas, mayor realismo sobre cómo funcionan las cosas, tener otra mirada hacia la realidad, mayor comprensión y respeto de las diferencias, una conciencia crítica y global de los problemas, visión más solidaria y comprometida con el mundo y con capacidad para transformar realidades, reciprocidad en lo que aporta y en lo que aprende de las otras personas, y el desarrollo y crecimiento personal (tener diferentes visiones). Las personas voluntarias que alcanzan una **mirada crítica** de la realidad se sienten más comprometidas con **la justicia universal**.

"ME APORTA UNA VISIÓN MÁS ENFOCADA A LAS PERSONAS".

"SOY CONSCIENTE DE CÓMO ESTÁ EL MUNDO Y DE CÓMO MI ESTILO DE VIDA MUCHAS VECES CONTRIBUYE A ELLO".

"INTENTAR CAMBIAR LA FORMA DE VER LAS COSAS DE LA GENTE PARA QUE SE PREOCUPEN TAMBIÉN DEL ASPECTO SOCIAL...QUE SEAN CIUDADANOS ACTIVOS O CIUDADANOS CONCIENCIADOS...QUE LES IMPORTE LO QUE PASA A SU ALREDEDOR, EN EL MUNDO, TANTO EN LOS PAÍSES DEL SUR COMO AQUÍ".



3

- 3) Los relacionados con el desarrollo de **habilidades instrumentales (11,1% de las respuestas en la pregunta abierta)**: como coordinación, gestión de equipos, análisis, configuración de diferentes estrategias, experiencia y conocimiento profesional, trabajo en equipo y en red –destrezas para la interacción, habilidades de escucha, para hacer propuestas, para ser escuchados– que posibilita la construcción conjunta (de acciones, aprendizajes);

"APRENDES A DIALOGAR CON GENTE QUE OPINA DE MANERA BASTANTE DIFERENTE A TI".

"HE APRENDIDO A ESCUCHAR, A APRENDER DE LOS DEMÁS Y VER LAS COSAS DESDE OTRA PERSPECTIVA, SABER QUE HAY OTRAS FORMAS DE ENFOCAR LA REALIDAD".

Otro aspecto que en general se resalta es el **logro de una identificación y vinculación** con la misión, los valores y la forma de hacer de la organización, así como con quienes la integran en cuanto a compartir inquietudes similares. Esto contribuye a que la persona voluntaria se sienta parte importante de la organización, valorada y apoyada, tanto personal como profesionalmente, y se establecen relaciones humanas y vínculos afectivos con las personas que comparten unas inquietudes y unos objetivos comunes y que determinan su permanencia en la organización.

"ENTRAR EN UNA RED... Y ENTRAR EN CONTACTO CON UN TIPO DE GENTE QUE TIENE UNA MISMA INQUIETUD QUE TÚ TIENES".

Relacionado con lo anterior se señala la adquisición de toma de conciencia de un **compromiso** con la organización y con sus valores, así como con los colectivos hacia quienes se dirigen las acciones y con los/as compañeras de la organización.

"TOMAS CONCIENCIA DE UN CIERTO COMPROMISO CON LO QUE ESTÁS HACIENDO, COMPROMISO CON LA MISIÓN, CON LOS VALORES, CON LOS COLECTIVOS".

En muchos casos se observa un cambio en la percepción del voluntariado, a lo largo de su participación en las ONGD, desde una visión más centrada en la tarea o en la ayuda a los más desfavorecidos a un enfoque transformador de la realidad, más crítico, más participativo socialmente y de denuncia de las situaciones de desigualdad.

"A LO LARGO DE ESTOS AÑOS DE SER VOLUNTARIA HA IDO CAMBIANDO MI PERCEPCIÓN DEL VOLUNTARIADO Y DE POR QUÉ SOY VOLUNTARIA (...) CREO QUE A NIVEL PERSONAL TAMBIÉN HAY UNA RESPONSABILIDAD FUERTE".

Para otras personas un resultado relevante de su voluntariado es un cambio personal, y el voluntariado se convierte en una **forma y estilo de vida** que impregna todos los ámbitos de su vida –familiar, social, laboral, etc.–.

"VIVES CON MÁS PROFUNDIDAD E INTENSIDAD TODO. LA FORMA DE VIVIR ES YA DIFERENTE".

"HA HABIDO UNA EVOLUCIÓN EN MI MANERA DE ENTENDER EL VOLUNTARIADO, DE ALGO A LO QUE DEDICABA EL TIEMPO QUE ME SOBABA A POCO A POCO CONVERTIRLO EN ALGO QUE ES PARTE DE MI VIDA".

También es reseñable el **optimismo** y la creencia de las personas voluntarias de que están contribuyendo a mejorar la realidad.

"LA POSIBILIDAD DE SER IMPORTANTE...LO QUE HAGO IMPORTA, MI APORTACIÓN ES VALIOSA".

Otro aspecto importante para todas las personas voluntarias es la **satisfacción personal** que les produce su labor como voluntarias y el sentirse útiles a la sociedad –saber que su aportación es valiosa–.

"LA SATISFACCIÓN DE HACER ALGO SIN RECIBIR NADA A CAMBIO Y QUE ALGUIEN SE BENEFICIE PARA CONSTRUIR UN POCO MÁS DE IGUALDAD EN EL MUNDO".

## RESULTADOS A CORTO PLAZO

### PARA LA PERSONA VOLUNTARIA

- **Aprendizajes, conocimiento y enriquecimiento:**
  - Habilidades instrumentales
  - Vinculados a actitudes y valores
  - Mayor conocimiento y comprensión de la realidad
- **Identificación y vinculación** con la misión y los valores de la ONGD
- **Compromiso** con la organización, sus valores y los colectivos
- **Compromiso con la justicia universal**
- Cambio en la **percepción del voluntariado**
- Voluntariado como forma y **estilo de vida**
- Optimismo: creencia en que contribuyen a **mejorar la realidad**
- **Satisfacción personal**

Gráfico 15.  
Resultados para el voluntariado.  
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, las prácticas y los logros del voluntariado tienen también efectos en las organizaciones en las que están y estos cambios repercuten a sí mismo en el voluntariado. Resumimos en el siguiente gráfico **los aportes que los programas de voluntariado analizados tienen para sus organizaciones, según el propio voluntariado:**



Gráfico 16.  
Resultados para la  
organización.

Fuente: Elaboración propia



## 4.5. RELACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS ATRIBUTOS DE CIUDADANÍA GLOBAL

Para determinar si los logros alcanzados por las personas voluntarias (resultados a corto plazo) mediante las prácticas de voluntariado en las ONGD contribuyen o no a generar un voluntariado con enfoque transformador se comparan dichos resultados con los atributos de la ciudadanía global (ver tabla 1: Atributos de la Ciudadanía Global).

De esta manera, se puede concluir que los rasgos de ciudadanía global que aparecen con mayor claridad y de forma más generalizada en el voluntariado analizado son los relativos a los siguientes elementos:

### I) CONOCIMIENTO Y SENSIBILIZACIÓN :

Relacionados con una comprensión amplia de la realidad, de una conciencia global de los problemas y sus causas y de cómo el cambio global se lleva a cabo desde lo local, de una responsabilidad como ciudadanos globales de actuar para mejorar la realidad, así como de una comprensión de la diversidad y de cómo ésta puede contribuir a enriquecer nuestras vidas y a la construcción de ciudadanía.

CONOCIMIENTO Y SENSIBILIZACIÓN (NO SIMPLE INFORMACIÓN)
• <b>Justicia social y equidad: comprensión de las desigualdades</b>
• <b>Comprensión de las interrelaciones Norte y el Sur</b>
• <b>Comprensión de la propia identidad y de las diversidades que existen dentro de las sociedades y cómo las vidas de los otros pueden enriquecer la nuestra</b>
• <b>Comprender el significado ético de la comunidad mundial de iguales, de nuestras responsabilidades como ciudadanos globales</b>
• <b>Conocer el poder y cómo tener impacto para revertir situaciones a través de los procesos y mecanismos de participación e incidencia ciudadana</b>
• <b>Conocer las desigualdades de género causadas por el sistema patriarcal y cómo producir cambios para lograr la igualdad de género</b>
• <b>Conocer la naturaleza de los conflictos y cómo manejarlos constructivamente</b>

Tabla 8.  
Atributos de *conocimiento* del voluntariado analizado coherentes con los de ciudadanía global (resaltados en **negrita**).  
Fuente: Elaboración propia

### II) ACTITUDES BASADAS EN VALORES:

Relativas a una mirada y conciencia crítica de la realidad, a una actitud de sensibilizar y concienciar a la ciudadanía para transformar la realidad, a un compromiso para cambiar la realidad injusta y desigual y a la lucha por los derechos de las personas más desfavorecidas, a una sensibilidad hacia las necesidades y los derechos de otras personas (con las que no se tiene un vínculo directo) y a una creencia y confianza de que se está contribuyendo a mejorar la realidad y de que a través del trabajo conjunto se consigue más.

Tabla 9.  
Atributos de *valores* del voluntariado analizado coherentes con los de ciudadanía global (resaltados en negrita).  
Fuente: Elaboración propia

ACTITUDES BASADAS EN VALORES	
•	<b>Respeto y conocimiento por el entorno y la vida dentro de él. Voluntad de considerar a las futuras generaciones y actuar de una forma responsable</b>
•	<b>Empatía: sensibilidad hacia los sentimientos, necesidades y vidas de otras personas</b>
•	<b>Identidad y autoestima: sentimiento de la propia valía e individualidad</b>
•	<b>Voluntad de vivir con las diferencias y de resolver conflictos de manera no violenta</b>
•	<b>Conciencia crítica; actitud investigadora y no conformista</b>
•	<b>Compromiso con la justicia social y la equidad: interés y preocupación por los temas globales.</b>
•	<b>Optimismo hacia la transformación social</b>



### • III) HABILIDADES DE LA CIUDADANÍA ACTIVA :

Se aprecian en la adquisición y/o mejora de las habilidades puestas en marcha en el trabajo en equipo y en los procesos reflexivos: capacidad de diálogo y habilidades de escucha, cooperación y coordinación para hacer propuestas y para la construcción conjunta de acciones, aprendizajes, movilizaciones, etc. orientadas al bien de un colectivo.

Tabla 10.  
Atributos de *habilidades* de ciudadanía global del voluntariado analizado (resaltados en negrita).  
Fuente: Elaboración propia

HABILIDADES (ESPECIALMENTE EN RELACIÓN CON OTRAS PERSONAS)	
•	<b>Capacidad de negociar y llegar a compromisos</b>
•	<b>Capacidad de influir en otras personas y ejercer el liderazgo</b>
•	<b>Capacidad de comunicar y colaborar con otros/as</b>
•	<b>Capacidad de deliberar, tener voz y escuchar</b>
•	<b>Capacidad de imaginar y realizar proyectos orientados al bien común</b>

Si bien no están presentes todos los atributos se puede decir que una buena parte del voluntariado analizado tiene características consistentes con muchos de los rasgos de ciudadanía global.

También hay que señalar que **no todas las personas entrevistadas alcanzan estos atributos.** Se observa que una parte de quienes tienen inicialmente una visión más orientada a la realización de una tarea específica, logran principalmente aprendizajes relativos a la experiencia profesional y satisfacción personal por beneficiar/ayudar a otras personas, manteniendo esa visión a lo largo del voluntariado; mientras que otras, aunque partan de esa visión más orientada a la ayuda o a realizar una tarea, **si participan en acciones de formación y sensibilización en temas de ED, en movilización social e incidencia política, van evolucionando hacia conocimientos, actitudes y valores más próximos a la ciudadanía global.**

## 4.6. ¿CÓMO SE LOGRA UN VOLUNTARIADO CON ATRIBUTOS DE CIUDADANÍA GLOBAL?

Con todo lo expuesto se puede establecer y representar los procesos –psicológicos, sociales, relacionales– que dan lugar a esos cambios en el voluntariado (teoría de cambio) que contribuyen a la construcción de ciudadanía, y cuáles son los principales elementos intervinientes.



Gráfico 17.  
Teoría de cambio del voluntariado con enfoque transformador.  
Fuente: Elaboración propia.

Los elementos estructurales representados en el gráfico son aquellos que favorecen que se creen los espacios y las condiciones adecuadas para que se generen procesos de aprendizaje transformador.



EL DIÁLOGO REFLEXIVO  
JUEGA UN PAPEL  
FUNDAMENTAL PARA  
PROPICIAR LOS  
APRENDIZAJES  
TRANSFORMADORES



Por el contrario, habría otros que dificultarían la creación de esas condiciones adecuadas: tomas de decisiones jerárquicas, discrepancias o incoherencias entre la visión del voluntariado de la organización (el discurso institucional) y las prácticas que se impulsan, escasez de recursos (personales y económicos) y dependencia económica, y elementos que restan fluidez y coordinación en el trabajo como los desajustes en los diferentes ritmos de trabajo del personal contratado y el voluntariado, la falta de tiempo del voluntariado o el desconocimiento de la estructura organizativa por parte del voluntariado.

En cuanto a las prácticas más relevantes, la clave no es solamente la realización de la actividad en sí, sino que dichas actividades han de estar atravesadas por un proceso educativo del voluntariado continuo –en torno a los elementos de la ED<sup>3</sup>–, en el que el diálogo reflexivo juega un papel fundamental para propiciar los aprendizajes transformadores. **Es a través de esta reflexión y diálogo críticos<sup>4</sup> sobre las actuaciones, su posición en el mundo, sus saberes, donde la persona puede llegar a cuestionarse sus ideas, sus creencias y sus valores para adquirir una nueva y más amplia comprensión de la realidad,** que puede ser contrastada con la experiencia. Así es como se genera ese cambio personal en el que el papel de acompañamiento por parte de la persona responsable de voluntariado o por una persona de referencia es clave al facilitar estos espacios de diálogo y reflexión críticos. Por ello ese esencial que su perfil sea adecuado para generar y activar estos procesos.

Por otra parte, es necesario reseñar que hay determinadas prácticas del voluntariado que más que contribuir a generar un voluntariado transformador lo que hacen sería dificultar ese proceso de cambio, como por ejemplo actuaciones que no son compartidas por el voluntariado y que generan cierto malestar: tomar decisiones que les afectan sin contar con el voluntariado, impulso insuficiente de acciones relacionadas con la movilización social e incidencia política, etc.

## 4.7. ¿CÓMO ENTIENDEN LAS ORGANIZACIONES QUE SE LLEGA A UN VOLUNTARIADO CON ENFOQUE TRANSFORMADOR?

Este análisis se ha realizado a través de la revisión documental de las tres ONGD y del análisis de las entrevistas semiestructuradas a las personas responsables del voluntariado de esas organizaciones. El objetivo es **contrastar el discurso institucional** –“lo que se dice que se va a hacer”– y la práctica del voluntariado –“lo que realmente se hace”– para verificar si hay diferencias entre lo programado y lo que lleva a cabo en realidad.

Se analiza en cada una de las tres organizaciones los elementos en los que hacen hincapié para llegar a construir ciudadanía en y con el voluntariado y cómo entienden que se da ese proceso.

3. Los elementos de la ED (ver apartado del marco teórico) son: visión de la ciudadanía global y local, gobernanza democrática y profundización en la democracia, equidad de género y dimensión intercultural, sostenibilidad e interdependencia y concienciación.

4. Tal y como se señala desde las teorías del aprendizaje reflexivo y del aprendizaje transformador expuestas en el capítulo 1 de Marco conceptual.

Las tres ONGD tienen en común que entienden el voluntariado desde la construcción de una ciudadanía crítica y activa, en la que el objetivo último es el cambio y la transformación de la realidad hacia una sociedad más justa y solidaria. Por el contrario, se diferencian en los ámbitos temáticos en los que están enfocadas y las acciones que se han de llevar a cabo para lograr cambios en la sociedad.

Así, la ONGD 1 está más orientada a la atención e intervención directas con colectivos desfavorecidos y a la incidencia política;  
la ONGD 2 se centra más en la labor educativa no formal e informal tanto en centros educativos como hacia el público en general;  
y la ONGD 3 tiene una especialización en ámbitos sectoriales específicos.

En cuanto a cómo se puede alcanzar la transformación social perseguida, la primera ONGD entiende que es a través del activismo social, de la incidencia política, de un voluntariado crítico y comprometido con la desigualdad. No ponen tanto el énfasis en la parte formativa del proceso, pero sí en la sensibilización a través de la experiencia directa.

Para la ONGD 2 el cambio se puede lograr mediante un proceso socio educativo continuo que busca el cambio social y la transformación de las estructuras injustas mediante la promoción de una ciudadanía crítica con las causas del empobrecimiento, comprometida y transformadora de esa realidad. Este proceso se asienta en dos pilares fundamentales: la formación continua y los intercambios de experiencias, y la sensibilización en aspectos relacionados con la ED y el acompañamiento que guía a la persona en su participación en todo el proceso socio educativo.

En la ONGD 3 se promueve un voluntariado activo y comprometido en la lucha contra la pobreza en el que la sensibilización y la movilización social son los medios principales empleados para generar conciencias críticas y construir ciudadanía activa, clave para el cambio social. Hay formación, con cursos específicos en temáticas de ED, pero se destacan más los espacios de intercambio de experiencias.

En la ONGD 2 es donde se han observado más personas voluntarias con cualidades de ciudadanía global. Esto puede ser debido a que hace más hincapié en el proceso formativo de sensibilización guiado por el acompañamiento que atraviesa cada una de las acciones del voluntariado y también porque en las otras dos organizaciones se han apreciado discrepancias e incoherencias entre la visión e idea del voluntariado y las prácticas que muchas veces se promueven, más orientadas a la acción o intervención directas o que una parte de la organización o de las personas responsables no comparten totalmente esa visión de transformación de la realidad a través de la construcción de ciudadanía –sea mediante la sensibilización o la incidencia y movilización–.



LAS TRES ONGD ENTIENDEN  
EL VOLUNTARIADO DESDE  
LA CONSTRUCCIÓN DE UNA  
CIUDADANÍA CRÍTICA Y ACTIVA,  
EN LA QUE EL OBJETIVO  
ÚLTIMO ES EL CAMBIO Y  
LA TRANSFORMACIÓN DE  
LA REALIDAD HACIA UNA  
SOCIEDAD MÁS JUSTA Y  
SOLIDARIA.







5.

# BUENAS PRÁCTICAS

CON EL FIN DE DAR UN PASO MÁS EN LA CONCRECIÓN Y PROFUNDIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO DESDE UN ENFOQUE TRANSFORMADOR, EN EL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN SE HAN ANALIZADO DIVERSAS PRÁCTICAS DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO.





A demás de describir brevemente dichas prácticas, se han analizado los resultados, dificultades y aprendizajes más relevantes, señalando en qué medida la práctica descrita potencia los resultados del programa de voluntariado y cómo contribuye a desarrollar competencias de ciudadanía global en las personas participantes.

**Se han seleccionado 10 prácticas de organizaciones de desarrollo de perfiles diversos, tanto desde el punto de vista de su tamaño, como del sector de actividad o aproximación al voluntariado.**

BUENA PRÁCTICA	ONGD	TÍTULO
I.	INTERED	Acompañamiento en el itinerario de personas voluntarias en formación
II.	OXFAM INTERMÓN	Convergencia del programa de voluntariado con Educación para el Desarrollo de una Ciudadanía Global
III.	MÉDICOS DEL MUNDO	Fortalecimiento de la participación del voluntariado
IV.	ONGAWA	Promoción de aprendizajes significativos a través del Grupo Universidad de voluntariado
V.	ALBOAN	Una buena práctica de integración de personal contratado y voluntario
VI.	JÓVENES Y DESARROLLO	Desarrollo de competencias de ciudadanía a través de la promoción de grupos solidarios de jóvenes y adolescentes
VII.	MADRE CORAJE	Hacia una red de agentes de transformación social
VIII.	ENTRECULTURAS	Evaluación del programa de voluntariado internacional de larga duración
IX.	CRUZ ROJA	Impulso del papel transformador del voluntariado
X.	SOLIDARIOS PARA EL DESARROLLO	Grupos de sensibilización de voluntariado



# ACOMPañAMIENTO EN EL ITINERARIO DE PERSONAS VOLUNTARIAS EN FORMACIÓN

Con la colaboración de *Eduardo García y Ana Leyda*



## Fundación InteRed



InteRed incorpora en su política de acogida y formación del voluntariado de la entidad un acompañamiento personal, realizado por la persona responsable del voluntariado de cada Comité, que es como se denominan las expresiones territoriales de InteRed. Esta persona apoya de manera individualizada el proceso de descubrimiento y canalización de las inquietudes solidarias que tiene cada persona voluntaria durante su participación en todo el proceso de formación previo a la incorporación a la entidad.

El acompañamiento enfatiza no sólo los conocimientos, sino también los elementos emocionales y afectivos que intervienen en el itinerario de cada persona, para contribuir a que el voluntariado propicie una transformación real, que comienza por lo personal y que alcanza lo comunitario y global.

### JUSTIFICACIÓN DE SU INCLUSIÓN COMO BUENA PRÁCTICA



El acompañamiento se ha destacado como una de las prácticas facilitadoras de aprendizajes significativos, a través del diálogo reflexivo y el establecimiento de vínculos socio-afectivos con la organización y las personas que la integran. En InteRed, se trata de una práctica madura y que ha sido impulsada desde la propia organización, en coherencia con la prioridad estratégica que se le da en la entidad a la dimensión del cuidado.

### ANTECEDENTES



Surge en 2008, a partir de la experiencia del equipo de InteRed en Valencia, desde la propia práctica que se comenzaba a llevar a cabo en la incorporación de personas voluntarias en este comité. Se constató que esta aproximación y relación con las personas desde una visión holística tenía unos resultados diferenciados en su proceso de integración y de cambio. Esta circunstancia coincide con la reflexión estratégica y la definición del Plan de Voluntariado de la organización, en la que se identificó la necesidad de construir un modelo de voluntariado diferenciado que pusiera en el centro a la persona y no la tarea.

La evaluación del Programa de Voluntariado (2011) y el Plan de Mejora definido, marcan el horizonte respecto del trabajo que la organización realiza desde el año 2012, fecha en la que se trabaja de manera específica en un modelo de intervención basado en la transformación personal para la transformación social. Es en este marco en el que se potencia y se dota de contenido a la figura de la persona Responsable de Voluntariado como “acompañante”, a raíz del análisis de buenas prácticas que se van sistematizando. Este enfoque se va incorporando en los procesos de acogida de personas voluntarias en los comités de InteRed, como elemento constitutivo del programa.



## SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA



### • BREVE DESCRIPCIÓN

El acompañamiento es un estilo, una manera de relacionarse con la otra persona desde el diálogo y el encuentro, que cobra sentido en una visión del voluntariado como proceso de humanización, que requiere un tiempo que la organización quiere acoger y respetar. Por ello, su objetivo es descubrir, analizar y canalizar las inquietudes solidarias de las personas voluntarias, desde ellas y con ellas. Y, en un segundo momento, facilitar un espacio de encuentro y confianza para que la persona valore y descubra si es en InteRed donde puede desarrollar y llevar a cabo esas inquietudes.

La práctica<sup>1</sup> de las personas voluntarias en formación (distintas de las personas que ya son voluntarias con su compromiso firmado), tiene una duración aproximada de nueve meses. El primer trimestre se dedica a temáticas generales propias de las ONGD (motivaciones del voluntariado, la Educación para el Desarrollo, los Derechos Humanos, la Equidad de Género, el Comercio Justo y el consumo responsable, etc.), que se abordan en red con otras entidades sociales y de desarrollo. En los siguientes meses se abordan estas y otras temáticas desde la óptica específica de InteRed.

Esta definición del proceso es la que estructura, delimita y caracteriza las distintas maneras de abordar el acompañamiento:

\* **Entrevista inicial.** Se busca conocer a la persona, sus inquietudes y motivaciones, así como compartir cómo ha llegado hasta InteRed. Es un momento importante porque potencia la acogida, el diálogo y la valoración persona a persona. Se mira a la persona no como futuro voluntario o voluntaria de InteRed, sino como ser humano en búsqueda con mucho que aportar.

\* **Convivencia y encuentro** a lo largo del proceso formativo general. El acompañamiento constante y atento, desde la libertad, comienza con una sesión grupal de acercamiento y continúa con al menos una persona del equipo en todas las sesiones del curso inicial.

1. Los tiempos del proceso así como los contenidos formativos pueden ser adaptados y modificados según cada contexto. La práctica se presenta conforme la ha desarrollado el Comité de Valencia, que es el que lleva más tiempo implementándola.

.....

LA PRÁCTICA DE LAS  
PERSONAS VOLUNTARIAS  
EN FORMACIÓN TIENE UNA  
DURACIÓN APROXIMADA  
DE NUEVE MESES

.....

\* **Segunda entrevista antes de continuar** con la formación específica. En ella se analiza en qué medida se han despertado, confirmado o concretado inquietudes solidarias, así como de qué manera InteRed se ajusta a esas inquietudes o si es más adecuado orientar a la persona voluntaria a otras organizaciones. Esto se hace bajo el principio de “que ninguna inquietud solidaria se pierda”, y desde el convencimiento de que no se trata de que la persona se comprometa con InteRed, sino con los procesos de cambio personal y global con otras y otros.

\* Si la persona se siente identificada con la misión y visión de InteRed y su manera de leer la realidad, continúa con la **formación específica de la organización**, entre los meses de enero a mayo. En esta fase, la formación profundiza en aspectos clave del trabajo en y desde InteRed, complementado desde una aproximación bastante profunda con la campaña institucional de Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global que esté desarrollándose en cada momento, y con invitaciones a participar en actividades promovidas por InteRed.

Esto permite que el grupo de “voluntariado en formación” refuerce sus lazos como grupo humano entre ellas y ellos (suelen ser grupos pequeños), conozcan más y mejor InteRed y además empiecen a conocer y compartir con otras personas que ya son voluntarias de la organización como miembros del Comité.

Este grupo en formación se reúne con una periodicidad quincenal y además, mensualmente, participa en encuentros de formación más intensos, a los que se invita al conjunto de personas voluntarias del Comité.

Se trabajan los temas propios de InteRed que lo caracterizan (EDCG, Cooperación Internacional, Derechos Humanos, Equidad, Educación transformadora, etc.), y se acompañan de otras cuestiones motivacionales y de sentido, así como de desarrollo de habilidades y el cultivo de actitudes.

Al finalizar el itinerario formativo, la persona o personas responsables de ese acompañamiento proponen una evaluación al grupo para analizar el proceso y se les invita a descansar y pensar sobre lo vivido en estos últimos meses, con el compromiso de InteRed de llamarles a comienzos del curso entrante, a fin de que las personas valoren si quieren comprometerse con la organización como voluntarias/os. Esto se realizará por parte de la persona responsable del Comité, apoyado y/o acompañado por la persona responsable del proceso antes descrito. Una vez que la persona se constituye como voluntaria del Comité, el acompañamiento pasa a ser parte de las tareas del día a día de la persona responsable de cada uno de voluntarias/os. Pero ya se hace desde la corresponsabilidad: la persona voluntaria no sólo es acompañada, sino que acompaña también a los demás. Por eso el acompañamiento es intrínseco a la organización: es transversal porque implica a todas las personas voluntarias.

.....  
LA PERSONA VOLUNTARIA  
NO SÓLO ES ACOMPAÑADA  
SINO QUE ACOMPAÑA  
TAMBIÉN A LOS DEMÁS  
.....

## • OBJETIVOS

Los objetivos en cada momento son distintos.

- \* **En la acogida**, el objetivo es recibir a personas que, desde diferentes procedencias, acuden a InteRed buscando colaborar “en algo”. Se les explica el proceso y se les empuja a asistir al curso de formación que elaboramos en red con otras entidades.
- \* **En la sesión de acercamiento**, es decir, en la primera reunión conjunta con las personas interesadas en el proceso, el fin es facilitar el conocimiento mutuo y de la organización, sus principios y valores, incluidas las ideas fundamentales sobre el voluntariado que esta última tiene. Se les invita a explicitar sus motivaciones y la razón por la que están en esta primera reunión, y se les presenta el proceso de formación y las personas de referencia.
- \* **En el curso de formación** en red el objetivo es tener un acercamiento general al mundo de la solidaridad, la cooperación y el voluntariado. De esta manera, las personas pueden ir dando forma y concreción a sus motivaciones y su perfil como voluntarias y voluntarios.
- \* **En la entrevista** (o encuentro) personal se intentan recoger los ecos suscitados en las personas tras el curso en red, recogiendo sus expectativas en relación a su futuro “ser” voluntaria/o. En esta entrevista se detecta si la persona identifica InteRed como el espacio donde le resulta más adecuado canalizar sus inquietudes solidarias. Se plantea con claridad el perfil del voluntariado en la organización y se le ofrecen propuestas concretas.

## • PERSONAS INVOLUCRADAS

- \* Las personas voluntarias “en formación”.
- \* Las personas acompañantes, responsables de voluntariado. Generalmente son personas voluntarias que han vivido ellas mismas este proceso, creen y se identifican con él.
- \* La persona coordinadora de voluntariado de InteRed y las demás personas contratadas por la entidad en otras áreas que deben velar y facilitar el proceso.

## • METODOLOGÍA

InteRed parte de un modelo de acogida e integración del voluntariado estructurado en torno a dos elementos que son la formación y el acompañamiento.

Desde el punto de vista metodológico, es importante subrayar que “no hay reglas fijas”, pues la tensión entre la cercanía personal y el respeto a los procesos individuales se habrá de resolver

de manera diferente según los casos y las etapas. Acompañar supone buenas dosis de escucha, de conversación, de reflexión y trabajo compartido, de celebración y de fiesta.

Cada año, al finalizar el itinerario, se realizan dos evaluaciones. La primera por parte del grupo de personas que han participado como "voluntariado en formación" y la segunda por parte del equipo de personas que acompañan el proceso. Esto permite obtener datos acerca de la pertinencia de cuestiones estratégicas como los lugares donde se encuentran, horarios, tiempos, ritmos de trabajo, contenidos tratados, metodologías utilizadas, lógica interna del proceso, coherencia, etc. Por último, se extraen aprendizajes sobre la valoración del propio crecimiento humano de las personas implicadas y sobre su implicación ciudadana.

Todo esto aporta elementos suficientes cada curso para ir haciendo los pequeños cambios o adaptaciones necesarias para favorecer el proceso como espacio de intercambio, aprendizaje y crecimiento para todas las personas que participan.



CADA AÑO, AL FINALIZAR EL ITINERARIO, SE REALIZAN DOS EVALUACIONES.



### • RECURSOS NECESARIOS

El acompañamiento implica, sobre todo, inversión de recursos humanos, personal contratado y voluntario, que se responsabilizan de la formación y de la dedicación a los procesos personales y grupales. El hecho de que la formación general, de la fase inicial, se haga de manera coordinada con otras organizaciones, permite disminuir en algo los recursos sin disminuir calidad.



## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES



### ¿EN QUÉ MEDIDA LA PRÁCTICA DESCRITA POTENCIA LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?

La mayor parte de las personas que inician el itinerario de formación lo terminan. Y en todas puede decirse que mantienen una relación cercana, cálida y de agradecimiento con la organización. Muchas personas incluso siguen vinculadas a InteRed al finalizar su proceso y su grado de compromiso e identificación es muy alta. Por otra parte, en la medida en que el acompañamiento se hace desde la transparencia y la diversidad, es apreciado y reconocido por las personas voluntarias.

### ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE A DESARROLLAR COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL EN LOS PARTICIPANTES?

La valoración es muy positiva: a través del acompañamiento se incide en los cambios de actitudes, pero también en la implicación de las personas en la propia organización: La gente no busca sólo identificación y sentido, sino también un componente afectivo. **Lo afectivo es efectivo.**

### COMO DIFICULTADES CABE CITAR LAS SIGUIENTES:

- \* La práctica del acompañamiento no está consolidada de manera homogénea en la organización, depende en gran medida de las personas que ejercen su labor como responsables de comité o de formación para el voluntariado. En este sentido, es clave la capacidad de apropiación de las personas que acompañan, de este esquema: hay que saber equilibrar entre "cuidar" y exigir compromiso.
- \* Es un proceso largo que requiere de mucha dedicación, lo que implica limitar el número de personas que pueden incorporarse anualmente.

### ENTRE LOS PRINCIPALES APRENDIZAJES DESTACAN LOS SIGUIENTES:

- \* Importancia de disponer de una persona (o varias) cuya labor principal sea el acompañamiento del itinerario de formación. Esta/s persona/s debe/n estar convencida/s de que este acompañamiento es la clave que marca la diferencia entre "un curso de voluntariado" y un "itinerario formativo".
- \* Respetar los ritmos propios de las personas voluntarias y de cada persona que se acerca a la organización. El voluntariado y el proceso no deben responder a los ritmos y plazos de terceras personas, ni tan siquiera de la propia organización. Deben responder a los ritmos y los tiempos que cada persona necesita para andar este camino.
- \* Valor de la mirada apreciativa: se trabaja en el logro de una percepción generalizada de que cualquier persona puede aportar en la organización. Y esa vinculación con InteRed se traduce en una actitud propositiva a la hora de contribuir a los objetivos de la organización.
- \* Desde el punto de vista organizativo se considera un acierto la integración del área de voluntariado en InteRed dentro del área de ED, que ha facilitado abordarlo como proceso educativo y concederle el valor y tiempo necesarios.
- \* Concienciar a la propia organización y a su personal contratado de que debe buscar con el voluntariado un trabajo lo más horizontal y complementario posible. Si esto se da, las energías se aúnan y se focalizan los esfuerzos de cara a lograr una base de voluntariado identificada, comprometida y corresponsable con la misión de la organización.



## REPLICABILIDAD

Replicar esta experiencia puede ser muy fácil o extremadamente difícil. Y esto es así porque no depende tanto de tener protocolizados los pasos a seguir ni de la cantidad de recursos económicos de los que se pueda disponer. Depende fundamentalmente de las personas que quieran reproducirla y de sus actitudes.

# CONVERGENCIA DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CON EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO DE UNA CIUDADANÍA GLOBAL

BUENA PRÁCTICA II.

Con la colaboración de Nerea Basterra, Alejandra Martín y Mariona Puigdelívol

## Oxfam Intermón



**OXFAM**  
Intermón



El voluntariado se identifica como uno de los colectivos prioritarios de la estrategia de Ciudadanía y Participación de la organización. En el marco del impulso que la línea de ciudadanía adquiere en la estrategia general de Oxfam Intermón, esta intersección con el programa de voluntariado se traduce en **nuevas prácticas de organización, formación, acompañamiento y evaluación**, orientadas a desarrollar sus conocimientos, actitudes y habilidades para actuar como agentes de cambio en su entorno de influencia.

### JUSTIFICACIÓN DE SU INCLUSIÓN COMO BUENA PRÁCTICA



Se trata de una experiencia **directamente vinculada con el desarrollo de competencias** de la persona voluntaria como **potencial agente de cambio**, interesado en formar parte de una ciudadanía global activa a través de sus acciones y elecciones personales.

En esta experiencia se fortalece su concienciación, conocimiento y competencias para la acción, se fomenta el trabajo en red y la autonomía, la participación y la capacidad de propuesta del voluntariado en las propuestas de transformación de la organización.

La práctica se divide en tres áreas: educación, tiendas ciudadanas y acción ciudadana.

### ANTECEDENTES



En el año 2013 se define la nueva estrategia de la organización para el período 2013-2019, en la que se identificó la necesidad de adecuar la institución para dar respuesta a las demandas de la ciudadanía (15M, nuevos movimientos sociales, etc.). El proceso de reflexión, que fue especialmente participativo, concluyó con una visión renovada de la línea de movilización social y con una mayor prioridad institucional que requería, para hacerse efectiva, de cambios organizativos, culturales y operativos, al tiempo que una mayor asignación de recursos.

Uno de los cambios más significativos es el paso de un modelo de trabajo donde la organización establece unas estrategias globales que se replican en el ámbito local a través de los

equipos de personas voluntarias, a un modelo donde la estrategia global y las diversas estrategias locales coexisten y se retroalimentan.

Es precisamente **este cambio del rol de los equipos de voluntariado** lo que motiva los cambios en las prácticas que se detallan a continuación.

## \* SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA

### • BREVE DESCRIPCIÓN

Incorporación del voluntariado como público prioritario en la estrategia de Ciudadanía y Participación que ha requerido la adecuación de las dinámicas de trabajo e instrumentos de desarrollo para convertir los espacios de participación del voluntariado en espacios de desarrollo de atributos de ciudadanía global.

### • OBJETIVOS

El objetivo<sup>1</sup> es **favorecer procesos y espacios en los que se acompañe con recursos, metodologías, formación y acompañamiento a la persona voluntaria, como potencial agente de cambio**, interesado en formar parte de una ciudadanía global activa a través de sus acciones y elecciones personales.

Se trata de propiciar **cambios en las ideas, creencias y capacidades** del voluntariado:

- \* Fortaleciendo su concienciación y el conocimiento de las temáticas de las campañas promovidas por la organización.
- \* Diseñando propuestas de actividad que sean acogidas positivamente.
- \* Mejorando sus conocimientos (sobre cooperación, comercio justo y otras temáticas específicas) y sus competencias para la acción (movilización social, creatividad, trabajo en equipo, etc.).
- \* Fomentando el trabajo en red con otros colectivos y organizaciones.
- \* Fortaleciendo la autonomía, la participación y la capacidad de propuesta del voluntariado en las propuestas de transformación de la organización.

1. Extraído de la Estrategia de Educación para el Desarrollo de una ciudadanía Global de Oxfam Intermón. (Junio de 2013)



### • PERSONAS INVOLUCRADAS

- \* Dirección de la organización
- \* Personal contratado de las áreas de Ciudadanía y Participación y de Personas y Voluntariado.
- \* Personas voluntarias y responsables de acompañar equipos de voluntariado.

### • METODOLOGÍA

**Revisión de los espacios de participación de activistas.** Se concreta, especialmente, en el matiz que se incorpora a la red de tiendas de comercio justo. En la actualidad, complementan su función de espacios de venta con la de “tiendas ciudadanas”, punto de encuentro de ciudadanía, de transmisión de campañas y valores de la organización. Este grupo se constituye en el más numeroso del colectivo de activistas, junto a los Equipos de Acción ciudadana y la red de educadores y educadoras para la ciudadanía.

**Definición de itinerario de fortalecimiento del equipo,** basado en la intersección de los ejes de empoderamiento y participación y con el objetivo de capacitar para ser agente de cambio. La metodología de intervención plantea un proceso común para todos los equipos de trabajo, orientado a fortalecer el impacto de sus actuaciones y su capacidad de influencia. El proceso de aprendizaje resulta tan estratégico como el resultado de la actividad del equipo, de manera que, para cada equipo de personas voluntarias se plantean cuatro objetivos:

- fortalecer la capacidad de los equipos para que jueguen un rol activo en los procesos de transformación social tanto a nivel global como a nivel local a través de las campañas de OI;
- apoyar las estrategias de campañas e incidencia sobre empresas e instituciones en España, en el Sur y a nivel europeo y global;
- ampliar (nuevos públicos) y profundizar (base social) el compromiso de la ciudadanía por la justicia global a través de las temáticas que impulsamos desde OI;
- contribuir a la generación de ingresos y al fortalecimiento de marca.

Elaboración de una **herramienta de diagnóstico,** que caracteriza a los equipos de voluntariado en función de una batería de dimensiones, relacionadas con el conocimiento de la institución, motivación, identidad, cohesión interna, nivel socio-afectivo, autonomía, poder de decisión, liderazgo, trabajo en red, alianzas e influencia. Esta herramienta se pasa a cada equipo de voluntarias/os cada seis meses y permite ubicarlo en uno de los cuatro niveles que se han definido para medir el grado de empoderamiento.



.....  
EL PROCESO DE  
APRENDIZAJE RESULTA  
TAN ESTRATÉGICO COMO  
EL RESULTADO DE LA  
ACTIVIDAD DEL EQUIPO  
.....

**Adecuación del acompañamiento a la madurez del equipo**, reflejada en la herramienta de diagnóstico. La persona que acompaña orientará al equipo a partir del conocimiento de cuáles son los aspectos a potenciar. Otro aspecto importante es el protagonismo del propio grupo a la hora de definir qué quiere priorizar. El ritmo y el fortalecimiento del equipo se basan en lo que el propio equipo quiera, sin forzar procesos.

**Revisión del sistema de monitoreo y evaluación.** Se han complementado los indicadores de impacto externo –relacionados con la actividad finalista– con nuevos indicadores que permitan medir los elementos de aprendizaje, a partir de los elementos del itinerario y los factores del diagnóstico de los equipos.

En este sentido, el proceso de evaluación incorpora:

\* **Indicadores de impacto externo, relacionados con el eje “capacidad de influencia”**, enfocados al tipo de acciones que se realizan y coherentes con la prioridad institucional y la visión de la línea de ciudadanía: número de acciones, nuevos públicos a los que se llega, impacto en redes sociales (visibilidad, interacción, seguidores, comentarios), apariciones en medios (tradicionales y alternativos), etc. Asimismo, se han definido indicadores para medir los logros en términos de procesos de incidencia política (influencia en decisores políticos y/o sociales) y de generación de ingresos (por ventas, captación de nuevos socios y por acciones de captación de fondos).

\* **Indicadores de impacto interno, relacionados con el eje “empoderamiento”** relacionados con las competencias –conocimientos, habilidades y actitudes– y que permiten medir el aprendizaje. **La evaluación de la dimensión de empoderamiento** será la base del sistema de evaluación a utilizar, a partir de la identificación en los equipos de las competencias a desarrollar que fortalecerán su capacidad de influencia externa y que **se medirán según las siguientes dimensiones:**

- saber sobre las temáticas (conocimiento técnico y generación de discurso);
- saber hacer las actividades (análisis de la realidad, identificación de necesidades y de cambios a alcanzar, planificación, desarrollo actividades, etc.);
- saber hacerlas en equipo;
- identificación con la entidad y contribuir a su desarrollo;
- saber trabajar en red y comunicar.

El sistema de evaluación ha sido el resultado de un **proceso participativo**, liderado por un grupo de trabajo integrado por una persona de la unidad metodológica –que ha aportado todo el bagaje adquirido en el área de educación formal– y varias personas que acompañan equipos de voluntariado, de manera que el sistema de medición conecte con la realidad de las personas voluntarias.

• RECURSOS NECESARIOS



Para llevar a cabo esta práctica/apuesta se creó un área específica, dentro del Departamento de Campañas y Ciudadanía.

Esta área llamada Área de Ciudadanía y Participación integra tres unidades temáticas y una unidad transversal. Las tres unidades temáticas son: la unidad de educación, la unidad de acción ciudadana y la unidad de tiendas de comercio justo ciudadanas.

	UNIDAD EDUCACIÓN	UNIDAD TIENDAS CIUDADANAS	UNIDAD ACCIÓN CIUDADANA
ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Educación formal y no formal	Comercialización del comercio justo y promoción del consumo responsable	Movilización social
SUJETOS CON EL QUE LA UNIDAD TRABAJA (AGENTE DE CAMBIO)	Profesorado / Educadores	Voluntariado de tienda	Voluntariado de movilización y CAC (grupos de voluntariado OI y personas no voluntarias de alta implicación en nuestras propuestas)
FINALIDAD	Para generar una propuesta global de educación en valores (ECG) articulada en el territorio español	Para generar una propuesta de tiendas ciudadanas (espacio de participación y encuentro de la ciudadanía) articulada en el territorio español	Para generar propuestas de acción para el cambio/ transformación social (local-global) y dar apoyo a las propuestas de cambio de campañas
A QUIÉN SE DIRIGE LA UNIDAD	Alumnado y comunidad educativa	Compradores de comercio justo y visitantes	Sociedad sensibilizada

Tabla 11. Área de Ciudadanía y Participación de Oxfam Intermon.

Desde cada una de las unidades temáticas se impulsan y se proponen estrategias y proyectos vinculados a su ámbito de actuación, que requieren de la participación de voluntariado.

La unidad transversal, que cruza las tres unidades temáticas, es **la unidad de itinerarios de participación que tiene como objetivo articular itinerarios de participación, empoderamiento y transformación social con el voluntariado** vinculado a las unidades temáticas y asegurar la articulación coherente de las tres estrategias temáticas en el territorio español.

Por este motivo, la unidad de itinerarios de participación, además de trabajar de forma transversal con las unidades temáticas, coordina a los técnicos de participación, que en el territorio acompañan a grupos de voluntariado adaptando las estrategias temáticas a la realidad territorial.

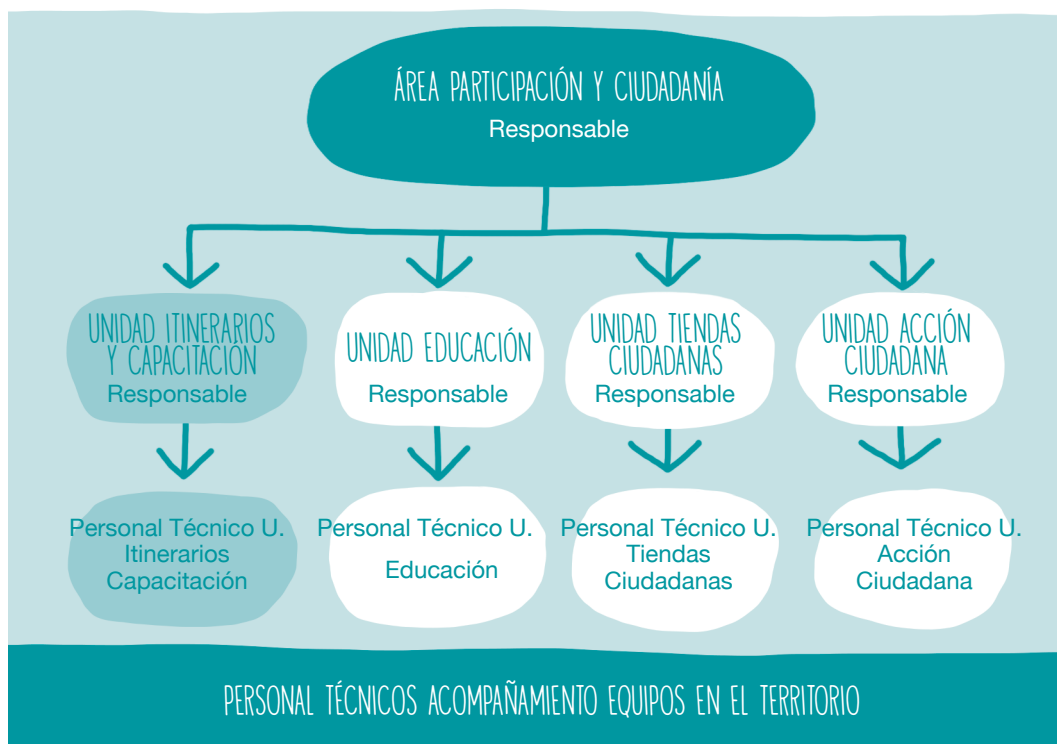


Gráfico 18.  
Estructura  
organizativa del área  
de Participación y  
Ciudadanía.

El área tiene un presupuesto de 180.000 € y cuenta con 18 personas empleadas a tiempo completo.



## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES

### ¿EN QUÉ MEDIDA LA PRÁCTICA DESCRITA POTENCIA LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?

La práctica descrita sin duda potencia los resultados del programa de voluntariado de la organización. En este sentido, es importante destacar que el 90% del voluntariado de OI está vinculado a la práctica que hemos descrito.

Sin embargo, este dato puede dar pie a confusiones ya que otras propuestas de voluntariado incluidas dentro del programa de voluntariado institucional son todavía incipientes y se prevé que crezcan en los próximos años: voluntariado en países (terreno), voluntariado en tiendas de segunda oportunidad, voluntariado en las oficinas, etc.

En este punto, también es importante aclarar que uno de los aprendizajes que hemos extraído de la práctica es que no todo el voluntariado de la organización debe orientarse a la transformación social y por tanto que esta práctica no tiene por qué replicarse para todo el voluntariado de la organización, sino sólo orientarse al voluntariado vinculado a la construcción de una ciudadanía crítica, activa y global.

### ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE A DESARROLLAR COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL EN LOS PARTICIPANTES?

---

La práctica descrita claramente ha contribuido al menos a identificar las competencias, habilidades y capacidades necesarias para la transformación social en el voluntariado y sobre todo a sistematizar y orientar estratégicamente su coordinación y facilitación. A lo largo de los últimos dos años se han obtenido resultados positivos en relación con los siguientes aspectos:

- \* El voluntariado vinculado a la construcción de ciudadanía tiene más conocimiento y más consciencia sobre las habilidades y competencias necesarias para el cambio social.
- \* El equipo técnico que acompaña al voluntariado está más preparado metodológicamente para orientar su labor de facilitación.
- \* Como organización nos hemos dotado del marco teórico-práctico-metodológico para orientar al voluntariado hacia la transformación y el cambio social.

### DIFICULTADES Y APRENDIZAJES

---

Las **dificultades y aprendizajes** que también se han identificado durante estos años son que **la preparación del equipo técnico para acompañar un cambio de enfoque y modelo de trabajo** como el que hemos llevado a cabo, **es fundamental** y que esta preparación y **apropiación del modelo de trabajo así como el desarrollo de las competencias necesarias para ello, es un proceso lento y largo**. Tras dos años de funcionamiento, sabemos que la práctica contribuye a desarrollar competencias de ciudadanía global, si bien no hemos alcanzado al 100% de los participantes. Tenemos como reto avanzar más y mejor en desarrollar competencias para la ciudadanía global especialmente en el voluntariado.

## REPLICABILIDAD



La práctica es replicable en cuanto al marco y modelo de trabajo planteados, adaptándola a la realidad de cada organización y sus objetivos. No lo es en relación con los recursos humanos y la estructura orgánica sobre la que se ha llevado a cabo.



# FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Con la colaboración de *Rafael Alba*



## Médicos del Mundo



El impulso de la participación del voluntariado en todos los espacios de la vida asociativa es un elemento fundamental para contribuir a su objetivo institucional de promoción de ciudadanía activa en su base social. Se incentiva la participación en la propia organización, así como en las acciones y campañas de cambio social propuestas por Médicos del Mundo, en el marco de un eje estratégico de desarrollo asociativo. Esta política institucional se alinea con dos de los elementos identificativos de la organización: su naturaleza de asociación y el protagonismo del voluntariado.

### JUSTIFICACIÓN DE SU INCLUSIÓN COMO BUENA PRÁCTICA



En primer lugar se ha tenido en cuenta el **propio acento en el fomento de la participación**, en tanto que la investigación realizada permite afirmar que es un elemento crítico para el fomento de procesos de voluntariado transformador, tanto por el potencial formativo vinculado al aprendizaje a través de la práctica, como por su contribución a generar un contexto institucional coherente con el valor que la participación tiene en la ED. Esta práctica conlleva la realización de diferentes actuaciones encaminadas, a partir del voluntariado, a fortalecer y garantizar la "sostenibilidad asociativa" de la organización procurando generar un espacio compartido de participación interna, también en órganos de gobierno.

En segundo lugar, se trata de una práctica ambiciosa, madura y no exenta de complejidad, que aborda el cumplimiento de sus objetivos desde distintos espacios e integrando elementos de comunicación, sensibilización, formación e incidencia política.

Por último, la práctica está fuertemente apropiada por la institución y los niveles directivos, lo que permite articular una práctica acorde con el discurso, ya que se promueve en un entorno de cultura organizativa coherente y está dotada de recursos humanos y materiales destinados específicamente a su desarrollo.



## ANTECEDENTES

El Plan Estratégico 2007-2010 de Médicos del Mundo se marcó como una prioridad fortalecer el carácter asociativo y de voluntariado de la organización, incorporando además una clara orientación hacia **la movilización y el cambio social**. En este sentido, el Plan de Dinamización del Voluntariado 2007-2010 priorizó los aspectos asociativos y de movilización de la participación del voluntariado en la organización, primándose así actuaciones orientadas a rediseñar los instrumentos de captación de voluntariado, y las actuaciones para promover su participación en los grupos de trabajo y/o niveles políticos de la asociación. Asimismo, se fortaleció la estructura del ciclo del voluntariado, aunque se dio prioridad a los aspectos de refuerzo asociativo y de la movilización frente a otros relativos a la gestión. Como parte de este mismo proceso, el equipo de dinamización de voluntariado se reubicó, trasladándose del área de recursos humanos al de desarrollo organizativo.

Por otra parte, este énfasis se reflejó en la modificación estatutaria aprobada en 2009, que incorporó la condición de voluntariado a los Estatutos de la asociación como una más de las modalidades de participación posibles dentro de la organización.

Asimismo, se actualizaron los protocolos de creación y funcionamiento de los grupos de voluntariado y de los comités de la junta directiva. La estructura de participación que se definió interrelaciona los ámbitos autonómicos con los grupos de trabajo estatales (grupos de reflexión y consulta) y los comités ejecutivos en que está estructurada la Junta Directiva estatal. La actualización de los protocolos se planteó con el objetivo de impulsar el desarrollo asociativo y hacer más efectiva la integración de la base social como partícipe, representante y responsable del desarrollo y la misión de Médicos del Mundo.

Como continuación de este proceso, y a partir de los aprendizajes fundamentales adquiridos, en el Plan Estratégico 2012-2015 se definió un eje específico de Desarrollo Asociativo que se plantea *“promover y desarrollar una base social compuesta de personas asociadas y voluntarias, comprometida con la organización, crítica con las causas que provocan las desigualdades y activista para conseguir un cambio social”*<sup>2</sup>.



## SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA



### • BREVE DESCRIPCIÓN

A través de su línea de desarrollo asociativo, Médicos del Mundo se propone fomentar –cualitativa y cuantitativamente– la participación del voluntariado y las personas asociadas en todas las esferas de la organización. En este sentido, se ha definido un conjunto de acciones orientadas tanto a la promoción de la participación, como al desarrollo de los espacios y de las capacidades del voluntariado. Asimismo, en relación con el proyecto en el que se enmarca

2. Extraído del Plan Estratégico 2012/2015: Nuestra razón de ser, las personas, nuestro compromiso, el derecho a la salud.



la descripción de esta práctica, el fomento de la participación en el nivel político de la organización reviste importancia por el impacto que estas oportunidades tienen para el desarrollo de competencias –conocimientos, habilidades y actitudes– de ciudadanía global activa.

### • OBJETIVOS

El eje estratégico de Desarrollo Asociativo del Plan Estratégico 2012-2015 plantea con carácter general los siguientes objetivos:

- \* Promover y desarrollar una base social comprometida con la organización, crítica con las causas que provocan las desigualdades y activista para conseguir un cambio social
- \* Garantizar la participación y el desarrollo de las capacidades de las personas voluntarias para su integración e implicación en la asociación
- \* Consolidar y fortalecer la participación y el compromiso de las personas voluntarias

En los aspectos más vinculados a la participación del voluntariado como base social de la organización, los objetivos podrían resumirse en:

- \* Promover la adecuada interrelación entre las diversas formas previstas de participación en la asociación: persona asociada y persona voluntaria.
- \* Impulsar la participación del voluntariado en el ámbito político y órganos de gobierno de la asociación.

### • PERSONAS INVOLUCRADAS

La línea de trabajo cuenta con el liderazgo de la Junta Directiva estatal, a través del Comité de Desarrollo Asociativo (CODA), conformado por cuatro miembros de la Junta Directiva estatal y tres pertenecientes a juntas directivas autonómicas. Este comité lleva a cabo su actividad en coordinación con las vocalías de voluntariado y desarrollo asociativo de las sedes autonómicas, el otro plano fundamental de esta línea de trabajo.

En cuanto al operativo, en el proceso se involucran especialmente la dirección de Desarrollo Organizativo, la coordinación de Movilización Social Interna y Voluntariado, la coordinación de Desarrollo Institucional y la persona que desempeña el rol de técnico de fortalecimiento institucional. Asimismo, es imprescindible la colaboración del personal contratado de cada equipo (especialmente en las sedes autonómicas) y las personas que actúan como referentes de voluntariado que son, a su vez, personas voluntarias.



ES IMPRESCINDIBLE LA COLABORACIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO Y LAS PERSONAS QUE ACTÚAN COMO REFERENTES DEL VOLUNTARIADO





## • METODOLOGÍA

Las actuaciones definidas y llevadas a cabo para favorecer la participación del voluntariado –en tanto que base social– en las dinámicas asociativas se relacionan con distintos ámbitos de la organización:

- \* Elaboración y seguimiento de la **política de participación de la base social** de la organización a partir de talleres liderados en las sedes autonómicas por las vocalías de voluntariado y desarrollo asociativo correspondiente.
- \* Promoción de **acciones formativas, con carácter periódico**, dirigidas a personas socias y voluntarias, sobre la misión, principios y valores y sobre elementos estratégicos y políticos de la organización. Especialmente relevante es este aspecto en la acogida del voluntariado.
- \* Promoción de la **participación en espacios conforme a las prioridades** definidas por la organización: oportunidades de voluntariado internacional, participación en redes y plataformas, grupos estatales (temáticos y geoestratégicos) y áreas autonómicas en relación a las diferentes áreas misionales.
- \* **Diseño e implementación de acciones y campañas de incidencia política** que faciliten la incorporación de personas voluntarias en el ámbito autonómico.
- \* Descentralización de la **gestión de las comunicaciones** mediante una base de datos de acceso tanto central como autonómico. Visibilización en la comunicación de la organización de la participación del voluntariado y de las personas socias de la organización.
- \* Apoyo y seguimiento al **funcionamiento institucional de la organización**: procesos electorales, asambleas estatales y autonómicas...
- \* **Fomento de la participación del voluntariado en la vida política de la asociación**, en calidad de socios/as de la misma. En este sentido, se realiza, tanto en el plano político como técnico, un seguimiento cercano de los procesos electorales en marcha, estatales y autonómicos y se llevan a cabo acciones de formación a las nuevas juntas directivas, especialmente sobre los ámbitos de misión y gestión.

Como resultado de este proceso, se han actualizado materiales de información y comunicación y se han elaborado diferentes documentos:

- \* Política de participación.
- \* Plan de fortalecimiento asociativo. Propuesta de medidas para el desarrollo del eje 5 del Plan Estratégico cuyos objetivos se han mostrado anteriormente.
- \* Reglamento electoral estatal y reglamento de funcionamiento de todas las sedes autonómicas de la organización.

- \* Documento base para potenciar el crecimiento asociativo de la organización.
- \* Guía de dinamización de la base social de Médicos del Mundo, para formación interna de los equipos de dinamización y gestión del voluntariado.
- \* Informe estadístico a partir de encuestas internas de valoración, que aúnan tanto la dimensión de voluntariado como de las personas socias.
- \* Epígrafes dedicados a vida asociativa en las auditorías internas que se llevan a cabo desde la unidad de auditoría y calidad de la organización.

### • RECURSOS NECESARIOS

Los recursos humanos fundamentales se han señalado anteriormente en el apartado de personas involucradas.

En cuanto a recursos materiales y financieros, cada sede debe contar, en paralelo a su planificación anual, con la dotación presupuestaria necesaria para llevar a cabo las actividades básicas relativas a su desarrollo asociativo, bien con fondos propios o de subvenciones. Desde el ámbito estatal de coordinación se aporta una cantidad anual a cada sede para que se organicen espacios formativos o de encuentro. Asimismo, el CODA cuenta con una "bolsa" anual de fondos con la que dotar algunas intervenciones específicas en el ámbito de desarrollo asociativo para aquellas sedes que lo soliciten previa justificación de la intervención.

## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES



Los resultados más relevantes obtenidos en el proceso son los siguientes:

- \* Garantizada la estabilidad institucional de la asociación: reglamentos autonómicos y juntas directivas en todas las sedes autonómicas.
- \* Constituido el Comité de desarrollo asociativo de Médicos del Mundo como órgano delegado de la junta directiva estatal.
- \* Generado equipo de vocalías de voluntariado y desarrollo asociativo con participación de todas las sedes autonómicas.
- \* Mantenido la tasa de renovación en órganos de gobierno cercana al 60%.
- \* Consolidada en torno al 50% el empleo del requisito de ser voluntario o voluntaria más de seis meses para nuevas altas de personas socias.

- \* Estabilizada la valoración general de la participación del voluntariado en Médicos del Mundo en 4 sobre 5, tanto en la encuesta de 2011 como en la de 2015.
- \* Mejorada la percepción sobre la acción de incidencia política de la organización entre el voluntariado.

### ¿EN QUÉ MEDIDA LA PRÁCTICA DESCRITA POTENCIA LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?

La actuación integral descrita potencia la implicación del voluntariado en la asociación, el conocimiento de la organización y su capacidad para generar discurso como parte activa de Médicos del Mundo. Por ejemplo, este aspecto se aprecia especialmente en las personas que deciden dar el paso de convertirse en parte de los órganos de gobierno. Como se ha señalado antes, la percepción de las personas que no han formado nunca parte de una junta directiva es baja, pero sin embargo, la valoración de la experiencia de las personas que sí lo han hecho es muy alta, 4,1 sobre 5. Existe una necesidad clara por lo tanto de poner en valor la experiencia de las personas que sí han participado en juntas directivas.

### ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE A DESARROLLAR COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL EN LOS PARTICIPANTES?

La progresiva implicación en la organización, el conocimiento de los elementos fundamentales de la misma y el paso a asumir mayores responsabilidades en órganos de gobierno permite desarrollar habilidades de ciudadanía activa especialmente en relación con otras personas: capacidad de negociar y llegar a compromisos, capacidad de influir en otras personas y ejercer liderazgo, capacidad de comunicar y colaborar con otros y capacidad de deliberar, tener voz y escuchar. Conviene destacar además la importancia que Médicos del Mundo confiere al trabajo en red, lo que puede contribuir a que se desarrollen actitudes y capacidades relativas a la negociación con los propios intereses misionales poniendo en valor las diferencias y resaltando los puntos de acuerdo.

En un plano más personal, **la participación como voluntario o voluntaria en Médicos del Mundo puede producir un cuestionamiento de imágenes preconcebidas y de estereotipos al contrastarlos de una forma crítica y constructiva con la realidad sobre la que actúa la organización.**

### LAS PRINCIPALES DIFICULTADES QUE SE SIGUEN APRECIANDO SON LAS SIGUIENTES:

- \* Vínculo prioritario del voluntariado con su sede autonómica, mayor distancia con el ámbito estatal.
- \* Mayor dificultad para la renovación de la junta directiva estatal, implica más responsabilidad, que para las juntas directivas autonómicas.
- \* Percepción negativa de lo que puede implicar ser junta directiva.
- \* Bajo porcentaje de personas voluntarias asociadas, algo menos del 25%.

- \* Peor valoración en el ciclo de voluntariado de aspectos relativos a formación.
- \* A pesar de la mejora, el trabajo en incidencia de la organización sigue siendo una de las debilidades encontradas por el voluntariado.
- \* Dificultades para consolidar áreas de dinamización formadas por personas voluntarias que gestionen y dinamicen el voluntariado de la organización.

### EN CUANTO A APRENDIZAJES DESTACAN LOS SIGUIENTES:

- \* Importancia de consolidar institucionalmente y como equipo de trabajo un Comité de Desarrollo Asociativo, formado por miembros de la junta directiva estatal y de juntas autonómicas.
- \* Importancia de contar con una Política de participación que defina espacios de actuación, la comunicación entre la organización y su base social y que abra marcos de relación con las nuevas formas de participación social.
- \* Relevancia de la progresiva integración del voluntariado y el desarrollo asociativo en los órganos de gobierno mediante el instrumento de junta directiva ampliada, herramienta que permite una primera implicación de personas voluntarias en reuniones de junta directiva con voz pero sin voto.
- \* Necesidad de mantener la preocupación por la comunicación hacia la base social con una perspectiva asociativa.
- \* Mejora desde su diseño de la participación del voluntariado en acciones de movilización social e incidencia más vinculadas a sus tareas habituales.
- \* Importancia de la formación de acogida y formación in situ a juntas directivas, pero con más espacios de contacto entre ámbito estatal y autonómico.
- \* Importancia de fortalecer procesos institucionales que involucren a todos los ámbitos y generen un marco común de actuación, como por ejemplo la planificación anual (de objetivos y presupuestaria) o concreción de políticas.
- \* Necesidad de anticiparse a posibles situaciones de "urgencia" asociativa: procesos electorales con pocos candidatos, reducciones drásticas del número de personas voluntarias en una sede.

## REPLICABILIDAD



La línea de trabajo es replicable por cualquier otra asociación que mantenga políticamente, o considere oportuno hacerlo, una visión integral de la dinamización de su base social, orientada hacia el cambio social y los derechos humanos.



# PROMOCIÓN DE APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS A TRAVÉS DEL GRUPO UNIVERSIDAD DE VOLUNTARIADO

Con la colaboración de Itziar Rosado, Cristina Gutiérrez

BUENA PRÁCTICA IV.

## ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano

**ONGAWA**  
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO



El Grupo Universidad de ONGAWA es la propuesta de voluntariado que la organización lleva a cabo en escuelas de ingeniería de diferentes centros universitarios. El programa, basado en el empoderamiento de los estudiantes voluntarios y voluntarias y en la combinación de espacios de encuentro y formación con acciones de sensibilización, movilización e incidencia, proporciona una experiencia significativa en un momento crítico de su desarrollo personal. El programa aspira a que los/as estudiantes se conviertan, a través de su participación voluntaria, en agentes de cambio en su entorno, apostando por su implicación activa en la promoción y evaluación de acciones solidarias dirigidas a la comunidad universitaria de la que forman parte.

### JUSTIFICACIÓN DE SU INCLUSIÓN COMO BUENA PRÁCTICA



La práctica se refiere a las dimensiones de formación, sensibilización, movilización e incidencia. Se trata de una experiencia madura, que ha implicado a cientos de personas a lo largo del tiempo y que ha facilitado la adquisición de aprendizajes desde el punto de vista organizativo, operativo y metodológico.

Se plantea con un objetivo netamente transformador, en la medida en que su propósito principal es propiciar un espacio de participación para la formación de agentes de cambio, y las acciones en las que las personas voluntarias se implican están directamente ligadas con la propuesta de cambio social de la organización.

Por el momento vital de las personas que participan y por la posibilidad de implicarse de manera continuada, se genera un espacio propicio para aprendizajes significativos.

En su desarrollo ha sido fundamental el trabajo en red con la institución universitaria y, en particular, con la estructura solidaria de las Universidades Politécnica de Madrid y Carlos III de Madrid.

## \* ANTECEDENTES

El programa surge y se desarrolla en el marco de la relación estratégica entre ONGAWA y la Universidad. Desde su creación, en 1991 en la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), promovida por un grupo de estudiantes de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la UPM, la organización ha permanecido vinculada al espacio universitario, manteniendo esta línea de trabajo como una de sus señas de identidad.

El GU está formado por la agregación de diferentes delegaciones –una en cada escuela o facultad universitaria– que mantienen un espacio común de intercambio y encuentro. Este espacio se formalizó en el año 2006, con la puesta en marcha del Equipo Gestor, en el que participa un representante de cada delegación y que supuso un avance importante en la integración operativa de las delegaciones entre sí y con el resto de la organización.

El marco estratégico 2010-2015 supuso para ONGAWA un impulso a la línea de ciudadanía y un respaldo al trabajo en el ámbito no formal e informal. Asimismo, identificaba al voluntariado como uno de los grupos meta prioritarios de sus actuaciones de promoción de ciudadanía. Esta circunstancia tuvo una repercusión en el ámbito organizativo: en 2010 la responsabilidad de acompañar al GU se desplaza del área de Estudios y Campañas al de Personas, junto a la función de voluntariado. De este modo, las componentes personal y afectiva cobran una mayor importancia en el acompañamiento del grupo, hasta ese momento centrado en la ejecución de actividades.

En 2012, ONGAWA realiza una revisión de su modelo organizativo en el marco del cual el área de Estudios y Campañas se integra, junto a voluntariado y desarrollo asociativo, en una única área de Base Social y Ciudadanía.

## \* SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA

### • BREVE DESCRIPCIÓN

El Programa Grupo Universidad (GU) se plantea para facilitar al alumnado universitario un itinerario de voluntariado compatible con las especificidades de su disponibilidad de horario a lo largo del año académico. En este sentido, se promueven:

- \* Acciones de formación, especialmente en el ámbito no formal y dentro de su espacio académico, aunque también se ha reforzado la componente formal, en torno a temáticas relacionadas con la cooperación, la desigualdad, etc. y otras más cercanas a sus áreas de interés como la Tecnología para el Desarrollo Humano.
- \* Participación activa en el diseño, ejecución y evaluación de acciones de sensibilización y movilización dirigidas a la comunidad universitaria, en torno a las temáticas y las campañas prioritarias para la organización y acompañados por la misma.



- \* Promoción de espacios de encuentro y formación fuera del entorno universitario.
- \* Participación en las actividades comunes de la organización, incluidos los espacios de gobierno y otros de nivel estratégico, en los que se invita explícitamente a estas personas voluntarias, con objetivo de desarrollar sus capacidades.
- \* Posibilidad de realizar una experiencia de voluntariado internacional en el marco del programa "primera experiencia en terreno".

De manera paralela, desde el área de Base Social y Ciudadanía se realiza un **acompañamiento** al grupo –especialmente a través de su espacio de coordinación, el equipo gestor– así como a las distintas delegaciones y a cada miembro del equipo.

### • OBJETIVOS

El Programa plantea como objetivo principal el desarrollo de competencias de ciudadanía global activa de las personas voluntarias, en tanto que son miembros de la comunidad universitaria, ciudadanos y ciudadanas y futuros/as profesionales. Entre sus objetivos específicos se encuentran:

- \* Facilitar, a través de espacios formativos y de reflexión, un conocimiento mayor de la realidad global, la cooperación al desarrollo, las relaciones Norte-Sur, etc., que complementen la formación que están recibiendo en el marco de su formación académica.
- \* Fomentar y reconocer el voluntariado entre el alumnado universitario, como espacio y oportunidad para contribuir a la transformación social y la construcción de ciudadanía activa.
- \* Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para el desarrollo de actividades de sensibilización y movilización y para la mejora de su capacidad de influencia como agentes de cambio.
- \* Apoyar y orientar a los/as integrantes del GU en la realización de actividades de sensibilización y movilización social, compatibles con su calendario académico.

### • PERSONAS INVOLUCRADAS

Por la propia lógica del programa, hay una importante implicación del grupo de voluntariado, especialmente quienes participan en el equipo de coordinación del GU. Por parte del equipo operativo, se involucran la Técnico de Base Social y el Técnico de Campañas y diversas personas del operativo, que participan en acciones promovidas por y para este grupo de voluntariado.

Asimismo, es importante incorporar, de manera continuada, la participación de los actores de referencia en la Universidad.

## • METODOLOGÍA

El Grupo Universidad está formado por estudiantes universitarios/as que, organizados en delegaciones vinculadas a una escuela o facultad específica, desarrollan sus acciones de sensibilización tanto en estos ámbitos “locales” como en espacios más amplios y comunes, que suponen una oportunidad de coordinación y aprendizaje entre varias delegaciones.

El Grupo Gestor, integrado por el/la coordinador/a del GU (estudiante), representantes de cada delegación y personal del Área de Ciudadanía es esencial para propiciar el encuentro y el acompañamiento. La persona que coordina el GU es vocal en la Junta Directiva, lo que contribuye a vincular a los voluntarios/as con los niveles políticos de la organización.

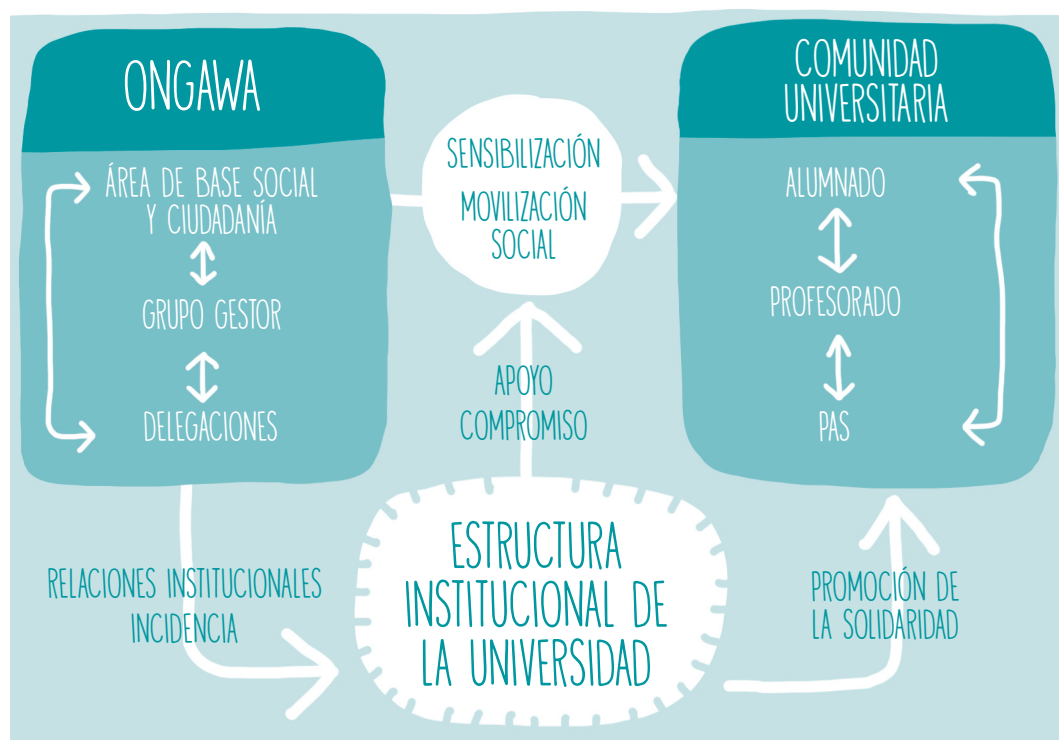


Gráfico 19:  
Funcionamiento del  
Grupo Universidad  
(GU).

Los principios que orientan la intervención son los siguientes:

- \* **Vinculación de la actividad voluntaria** y la formación con **otras componentes de la Educación para el Desarrollo**: sensibilización, movilización e incidencia.
- \* **Acompañamiento a la persona**: acogida, proceso de maduración de las inquietudes solidarias y el propio proceso de desvinculación, si fuera preciso. La transformación social implica una transformación personal previa que es crítico cuidar y monitorear, para que el voluntariado sea un auténtico proceso.
- \* **Cuidado y comunidad**: establecimiento de vínculos afectivos con otros participantes, el equipo asignado al programa y la propia organización.

- \* **Empoderamiento del voluntariado:** implica reconocer, fortalecer y ceder el protagonismo a las personas voluntarias en la definición y desarrollo de acciones que se llevan a cabo, promoviendo un modelo de “voluntariado protagonista”, que trasciende el voluntariado instrumental.
- \* **El proceso es tan importante como el resultado:** el camino que las personas recorren para la realización de la actividad se concibe como oportunidad y proceso formativo en el que desarrollar distintas competencias de ciudadanía global.
- \* **Trabajo en red:** fundamentalmente con la institución universitaria con la que existen dos niveles de relación: la que mantiene el personal contratado de ONGAWA con los equipos directivos de las universidades y la que mantiene el alumnado en cada una de sus escuelas o facultades.
- \* **Aprendizaje significativo:** la pertenencia al GU tiene lugar en una etapa muy especial de la vida del voluntariado, más proclive a la adquisición de conocimientos. Se da en un entorno de convivencia y afectividad y se desarrolla a lo largo de un período mínimo de 2-3 años en los que las personas participantes se enfrentan a situaciones intensas, con alto grado de emotividad y en los que la reflexión crítica y conjunta son un elemento cultural clave. Todo ello confiere a este programa la oportunidad de proporcionar aprendizajes significativos que las mismas personas voluntarias expresan a través de sus testimonios.

### • RECURSOS NECESARIOS

Los recursos necesarios son modulables en función de la escala que adquiera el programa, tanto en términos de estudiantes implicados/as, como en número de delegaciones en distintas ubicaciones.

La inversión relacionada con el acompañamiento, la formación y la orientación técnica y organizativa del GU es la más crítica, siendo un programa intensivo en personal. La experiencia adquirida aconseja una dedicación de 20 horas semanales para el acompañamiento de un grupo en torno a 70-80 estudiantes.

Por otra parte, se precisa un presupuesto para apoyar los espacios de encuentro y formación, así como para la producción de materiales de comunicación y sensibilización.



## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES

### ¿EN QUÉ MEDIDA LA PRÁCTICA DESCRITA POTENCIA LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?

El programa asegura un relevo generacional en la comunidad de personas voluntarias de la organización, al tiempo que enriquece las dinámicas asociativas por la presencia de personas jóvenes y críticas.

### ¿CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL A TRAVÉS DEL VOLUNTARIADO?

A través de su participación en el programa, las personas voluntarias pueden desarrollar:

- \* **Conocimientos:** que les proporcionan una mayor comprensión de las desigualdades y las interrelaciones de diversa naturaleza que existen entre el Norte y el Sur, las responsabilidades de la comunidad internacional y las suyas como ciudadanos/as y futuros/as profesionales.
- \* **Habilidades de relación con otros:** al entrenarse en prácticas de sensibilización de la comunidad universitaria, así como las más operativas de trabajo en equipo o resolución de conflictos.
- \* **Valores y actitudes:** relacionados con su identidad (sentimiento de su valía, conciencia crítica, optimismo respecto a su capacidad de influencia), como con su compromiso con la justicia, el medioambiente, los Derechos Humanos y el desarrollo sostenible.

### APRENDIZAJES

A lo largo de sus más de 20 años de vida, el programa ha incorporado los **aprendizajes** resultantes de los procesos de evaluación anual que se realizan con la participación del propio grupo. Así, se han incorporado en los últimos años elementos como:

- \* El **acompañamiento** estable del personal contratado: el grupo quiere mantener su independencia pero a la vez verse acompañado y respaldado en sus propuestas.
- \* **Creación de grupos de trabajo ad-hoc**, para cada acción propuesta, lo que posibilita a los integrantes una experiencia de aprendizaje mucho más intensa, pues requiere investigación para definir los materiales, argumentos, desarrollar capacidades organizativas, de comunicación, gestión de conflictos, etc.
- \* Articulación de las **acciones de sensibilización, movilización e incidencia, dentro de la agenda común de estas líneas en ONGAWA**, lo que facilita al estar todas las áreas integradas dentro de una única área en el organigrama (base social y ciudadanía). Esto proporciona un mayor aprovechamiento de los recursos y refuerza la motivación de las personas voluntarias al formar parte de un conjunto y participar en acciones con mayor impacto.

- \* Importancia de la **“mirada apreciativa”**, para facilitar la participación de todos los componentes del grupo. Esta labor es facilitada por la acompañante del GU.
- \* **Diversificación de personas del operativo que interactúan con el GU.** De manera intencionada, se invita a diferentes personas del operativo a participar en las sesiones formativas o en sus actividades dirigidas a la comunidad universitaria. Además de elemento de motivación al GU, tiene un importante resultado en términos de apropiación del programa de voluntariado por parte del equipo contratado.

Y más recientemente, en el marco de una evaluación que se ha realizado para adecuar el programa al nuevo contexto social y académico, **se han identificado las siguientes cuestiones:**

- \* Necesidad de **conectar** la propuesta de transformación de ONGAWA con su realidad local.
- \* Necesidad de **reforzar** el trabajo en red, aún a costa de perder “fuerza de la marca”, dentro de la comunidad universitaria y grupos de cooperación.
- \* Importancia de los elementos de **reconocimiento** de su contribución, dentro y fuera de la Universidad, tanto para el alumnado como para el profesorado.
- \* **Refuerzo** de su pertenencia a la estructura de ONGAWA, importancia de propiciar espacios de encuentro intergeneracionales y más allá de la temática propuesta.
- \* **Motivar** la participación en las actividades de grupo.
- \* **Impulsar** actividades de formación.

## REPLICABILIDAD



Este programa se considera replicable por otras organizaciones que intervengan en espacios educativos formales, tanto universitarios como escolares.

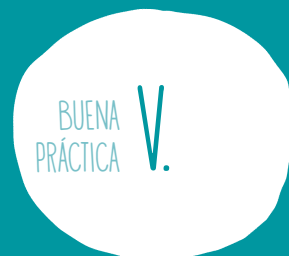
Como factor clave de dicha replicabilidad se considera el arraigo y conocimiento de la ONGD del ámbito educativo en donde quiera desarrollar este programa. También es favorecedor, aunque no imprescindible, que exista una vinculación de la organización con las áreas temáticas de interés del voluntariado en los ámbitos educativos (en el caso de ONGAWA, el ámbito de la tecnología).

Otro aspecto que facilita la sostenibilidad de programas de este tipo es la existencia de estrategias de vinculación posterior del voluntariado a la organización tras su paso por el periodo educativo.



# UNA BUENA PRÁCTICA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL CONTRATADO Y VOLUNTARIO

Con la colaboración de *Cristina Maoño*



## ALBOAN



ALBOAN



El programa de voluntariado de ALBOAN concede una especial importancia a la integración del voluntariado en el conjunto de las dinámicas de la organización como parte de su estrategia de fortalecimiento de capacidades de su base social. Esta estrategia cobra sentido en el marco de su objetivo de “activar la base social como difusora del cambio social y también como sensora de lo que la propia sociedad demanda y exige” como una de sus apuestas de construcción de ciudadanía global. Para este objetivo, la integración con el personal contratado en diferentes espacios y procesos y la revisión de los espacios de participación –especialmente a través de campañas institucionales– resultan dos elementos críticos.

ALBOAN es la ONG de Cooperación Internacional de los jesuitas en Euskadi y Navarra que trabaja por la construcción de una ciudadanía global que se movilice y denuncie las injusticias que provocan las desigualdades en el mundo. Para lograrlo se unen en red con personas y grupos de todo el mundo. En ALBOAN entienden la cooperación como una relación de intercambio en la búsqueda de un desarrollo justo y digno para todas las personas. Esta relación tiene diferentes perspectivas: técnica, económica, profesional y también humana (de encuentro entre personas, organizaciones, pueblos y culturas). Es en este sentido, que entienden que las experiencias de voluntariado aportan, en gran medida, esa perspectiva de encuentro. Por un lado, porque es una forma de trabajo, intercambio, crecimiento y enriquecimiento mutuo y por otro, porque supone una apuesta por la transformación personal y de las sociedades involucradas. Esto va haciendo que en la persona voluntaria se despierte un interés por conocer, saber, compartir con otras personas aprendizajes, experiencias y metodologías que le ayuden en la construcción de un mundo más digno y justo<sup>3</sup>.

## JUSTIFICACIÓN DE SU INCLUSIÓN COMO BUENA PRÁCTICA



En ALBOAN se entiende la opción por el voluntariado como una experiencia de participación orientada al aprendizaje, al compartir, al análisis y a la creación de pensamiento crítico, que lleve a la constitución de una ciudadanía activa y comprometida con la transformación social.

3. Alboan ha elaborado el documento Estrategia de Voluntariado 2015-2018, disponible en [www.alboan.org/docs/tablon/docusinternos/Estrategia-de-VOLUNTARIADO2015-2018.pdf](http://www.alboan.org/docs/tablon/docusinternos/Estrategia-de-VOLUNTARIADO2015-2018.pdf)

## \* ANTECEDENTES

El voluntariado siempre ha sido un elemento de importancia en la identidad de ALBOAN. Desde sus inicios la organización ha apostado por integrar al voluntariado en la institución como parte del equipo. Se ha recorrido un **camino a nivel institucional** de incorporación de las personas voluntarias y en la actualidad **todas las áreas cuentan con personas voluntarias** incorporadas al equipo; además se cuenta con **un número significativo de personas voluntarias que se vinculan a ALBOAN de una manera estable**. Por otra parte se ha hecho una apuesta institucional **por dedicar personas contratadas a la gestión del voluntariado en cada una de las sedes**, se ha organizado y procedimentado el **itinerario del voluntariado** (acogida, asignación de tareas, evaluación, propuestas de formación, encuentro anual de voluntariado, etc.). **Las personas voluntarias van participando cada vez más en la vida y la dinámica de la organización**, tanto en los espacios formales (reuniones internas) como en los espacios informales.

Existen procedimientos para la gestión de personas voluntarias, así como diversas publicaciones sobre la práctica de voluntariado internacional. Sin embargo, el proceso de reflexión estratégica realizado en 2013 **puso un mayor acento en la participación del voluntariado en el conjunto de la organización, vinculado al objetivo de promoción de ciudadanía como pilar de su propuesta de transformación**.

## \* SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA

### • BREVE DESCRIPCIÓN

Incentivar una mayor participación del voluntariado en todos los espacios de la organización –procesos internos y actividades finalistas– con el fin de activar la base social, a través de acciones específicas de formación, acompañamiento y promoción de acciones de sensibilización e incidencia.

### • OBJETIVOS<sup>4</sup>

- \* Contribuir, a través del desarrollo de campañas institucionales, al objetivo institucional de **recuperar el contacto directo con la ciudadanía**, logrando enganchar con discursos frescos, renovados y posibles a las personas de la base social, para lograr el apoyo ciudadano y económico a sus causas.
- \* **Promover una base social que participa de forma informada** en los diferentes procesos de la organización, de manera que sea una ciudadanía que “transformándose

4. Extractado del documento de Planificación Estratégica 2014-2018



transforme la realidad y transformando la realidad se transforma a sí misma y a la organización en la que está inserta”.

- \* **Proporcionar a la base social un espacio que actúe como “escuela de participación y ciudadanía”**, que promueva cambios de actitudes, valores y normas, empezando por construir la ciudadanía global e inclusiva en la propia entidad.

## • METODOLOGÍA

En Alboan el voluntariado tiene un protagonismo diario, forma parte del equipo, participando en los mismos espacios en los que participa el personal contratado, (reuniones de área, reuniones de sede, reuniones de equipo, encuentros, etc.), Si bien siempre se había invitado a que las personas voluntarias participaran, el cambio implica que siempre estén en estos espacios, porque su aportación es relevante.

Las pautas para asegurar la participación del voluntariado en estos espacios están recogidas en el procedimiento de voluntariado de la institución, aunque a esto se suma una importante apuesta por parte de la Dirección, que se implica en el cuidado, acompañamiento y participación del voluntariado a través de sus propias prácticas, y refuerza el mensaje de la importancia de la participación del voluntariado.

- \* **Desde el punto de vista organizativo:** el programa de voluntariado se ha ubicado en el área de Gestión y Personas, porque esto permite poner el acento en la orientación hacia la persona y su integración, de manera transversal, en todos los procesos organizativos. Hasta entonces, había estado asignado al área de Educación para el Desarrollo y, si bien esto había permitido su consideración como colectivo meta de las acciones, este cambio ha dado un impulso al programa, al visibilizarlo y darle relevancia institucional. El enfoque educativo del voluntariado ya está suficientemente apropiado, pero esta ubicación es coherente con el mayor protagonismo institucional que ALBOAN quiere dar al voluntariado y su participación en todas las esferas de la organización.

- \* **Incorporación:** no se realiza búsqueda activa de voluntariado, aunque se anima a la participación en las acciones de presencia pública y entre públicos cercanos, invitando a participar en la propuesta de transformación social de ALBOAN. Aun así, la incorporación no tiene lugar de manera inmediata. Se mantiene un encuentro previo, con las personas que han expresado su interés en colaborar, en el que se les presenta la organización y se pregunta, además, cuál es el espacio en el que cada persona querrá participar, según su formación, intereses, expectativas, etc. A continuación, se invita a un período de reflexión, para evitar tomar decisiones impulsivas y que se aprovechan para definir el espacio en el que mejor pueden encajar, analizando para ello las capacidades e intereses de cada persona y las necesidades de la organización.



.....  
EN ALBOAN EL VOLUNTARIADO  
TIENE UN PROTAGONISMO  
DIARIO, FORMA PARTE DEL  
EQUIPO, PARTICIPANDO EN LOS  
MISMOS ESPACIOS EN LOS  
QUE PARTICIPA EL PERSONAL  
CONTRATADO  
.....

\* **Plan de formación:** en relación con la **formación del voluntariado**, desde ALBOAN siempre se ha apostado por la formación entendida en sentido amplio. ALBOAN considera que la formación es necesaria para que la acción voluntaria sea lo más efectiva posible y se pueda profundizar en el sentido, las motivaciones, la capacidad de encuentro con las personas y la propia capacidad de transformación personal y social.

La **formación para el voluntariado en sede** se entiende, por tanto, en un doble sentido:

- Formación para la acción.
- Formación o educación para el compromiso.

Cada año se realizan sesiones de formación generales y, al menos, tres propuestas formativas específicas para el voluntariado sobre temas como campañas institucionales, género, comercio justo y proyectos de cooperación. La propuesta de formación ha ido evolucionando aprovechando otros espacios formativos de la organización, y, además, se ha potenciado el encuentro de personal contratado y voluntario en dichos espacios. En ese sentido, a la formación específica de voluntariado se invita al equipo contratado (y viceversa) lo que tiene muy buena acogida, especialmente por parte de las personas voluntarias, que aprecian mucho este modelo de compartir.

\* **Las campañas institucionales** constituyen un eje importante para facilitar la participación de las personas voluntarias. Sirven como punto de partida que facilita nuevas formas de participación del voluntariado, actividades de presencia pública, acciones con centros educativos, grupos organizados, redes de jóvenes, etc. Estas campañas han conseguido transmitir una imagen de mayor coherencia en la organización, se perciben más cercanas a la realidad de cada persona y resulta más fácil de comprender, entender y contribuir, a través de las diferentes propuestas de participación.

\* **Equilibrio entre la autonomía, el empoderamiento y la interacción entre personas voluntarias y contratadas.** Se busca que los equipos sean autónomos, que hagan propuestas de acción y participación y que autogestionen sus actividades. La estrategia de ALBOAN se orienta hacia un incremento de la participación interna y hacia el empoderamiento del voluntariado poniendo a su disposición los recursos disponibles para la búsqueda de una mayor profundidad en sus acciones.

\* **Acompañamiento:** consideran que el voluntariado trasciende la tarea y tiene mucho más sentido que la mera actividad que desarrolla; es desde ahí desde donde se DIRIGE el cuidado a la persona voluntaria. Acompañan a la persona en su integración en ALBOAN y en el desempeño de sus tareas. El acompañamiento a las personas voluntarias es un elemento esencial para su integración dentro de la dinámica de la organización. Un acompañamiento visto en clave de diálogo permanente que les permite conocerse, descubrir, satisfacer necesidades y prevenir conflictos. Este acompañamiento lo puede realizar cualquier persona que tenga relación directa con el voluntariado.

.....  
 EL ACOMPAÑAMIENTO  
 A LAS PERSONAS  
 VOLUNTARIAS ES UN  
 ELEMENTO ESENCIAL PARA  
 SU INTEGRACIÓN DENTRO  
 DE LA DINÁMICA DE LA  
 ORGANIZACIÓN.  
 .....

## • RECURSOS NECESARIOS



En ALBOAN cuentan con una persona contratada a tiempo completo como responsable del voluntariado que, desde la sede de Bilbao, coordina todas las tareas relacionadas con la coordinación, gestión y acompañamiento del voluntariado. En el resto de las sedes hay una persona responsable de la acogida y acompañamiento del voluntariado con una dedicación de 1/3 de su jornada. Las funciones de la persona responsable de voluntariado podemos definir-las en las siguientes:

- \* Coordinación con las personas responsables de voluntariado del resto de sedes.
- \* Elaboración y seguimiento del Plan Operativo Anual y de la Estrategia de Voluntariado.
- \* Acogida a las personas voluntarias y colaboradoras que se acercan a la sede de Bilbao y registro de los contactos.
- \* Elaboración de los perfiles de voluntariado en función de las actividades planeadas por cada grupo de trabajo de la organización.
- \* Acompañamiento y seguimiento del voluntariado:
  - Favoreciendo su integración en todas las actividades y momentos celebrativos que se organizan en ALBOAN.
  - Ofreciendo espacios de formación y encuentro.
  - Reconociendo la labor que realizan.
- \* Elaboración del listado de personas voluntarias y colaboradoras de la institución anualmente; contratación del seguro de voluntariado.
- \* Evaluación bianual del voluntariado y entrevistas y evaluación en los casos de bajas del voluntariado.

## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES



Necesidad de **definir nuevos formatos de participación:** la sociedad está cambiando, el voluntariado va aumentando y están apareciendo nuevas formas del ejercicio del voluntariado que ya no pasan por los modelos y compromisos de las últimas décadas.

Importancia de la **apropiación de este enfoque del voluntariado** en el equipo contratado: complicidad e implicación del personal contratado son claves en este proceso de integración de los nuevos modelos y se está en el camino del alineamiento con este enfoque. Se están realizando acciones específicas para animar y acompañar al equipo a participar con el voluntariado en acciones de transformación social.

### ¿EN QUÉ MEDIDA LA PRÁCTICA DESCRITA POTENCIA LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?

---

A través del acompañamiento, las personas voluntarias se sienten más partícipes del proyecto asociativo y se vinculan más intensamente a la organización y las actividades que se promueven.

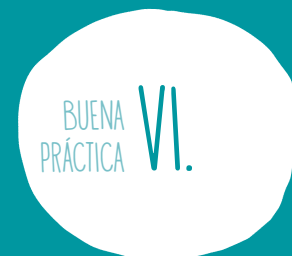
### ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE A DESARROLLAR COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL EN LOS PARTICIPANTES?

---

El énfasis en la formación contribuye a dotar de sentido a la actividad que se realiza y a mejorar la comprensión global de las causas en las que se implican.

Las campañas institucionales han reforzado el sentimiento de utilidad de la acción personal y de la capacidad de transformar la realidad desde gestos cotidianos.

# DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN DE GRUPOS SOLIDARIOS DE JÓVENES Y ADOLESCENTES



Con la colaboración de Inés Vázquez

## Jóvenes y Desarrollo



Se trata de una propuesta educativa orientada al ámbito no formal, fundamentada en la participación voluntaria, con el objetivo de potenciar la solidaridad, la participación, el compromiso social, el asociacionismo, el conocimiento, el intercambio de ideas y el apoyo mutuo.

En la práctica se propone la creación de grupos estables de jóvenes de diferentes centros educativos, que desarrollan sus propias iniciativas solidarias y que comparten un espacio –la Red de Jóvenes– de encuentro, formación y reflexión.

Su finalidad es motivar a los integrantes a participar en un proceso de transformación social a través de una **propuesta de acción** que se enmarca dentro de una intervención más amplia en el ámbito educativo.

La línea de actuación se complementa con el certamen Iniciativa Solidaria, que añade un elemento de visibilidad y reconocimiento del compromiso solidario de grupos de jóvenes.

### JUSTIFICACIÓN DE SU INCLUSIÓN COMO BUENA PRÁCTICA



Esta práctica se selecciona porque recoge de manera explícita una intencionalidad educativa en la propuesta de acción y por la riqueza de las aportaciones en términos de metodología.

### ANTECEDENTES



El certamen **Iniciativa Solidaria** nació en 2005, apoyado por el Ayuntamiento de Móstoles, en el marco de la intervención que Jóvenes y Desarrollo (JyD) desarrolla en centros educativos. Su objetivo era reconocer y estimular la implicación activa de jóvenes y adolescentes en la mejora de su realidad. Desde 2007, en el contexto de un convenio con AECID, Iniciativa Solidaria adquiere un cariz estatal e introduce como premio la oportunidad de visitar un proyecto de cooperación internacional en terreno que favoreciese el intercambio Norte-Sur, y la oportunidad de experimentar el enriquecimiento con jóvenes de otras culturas.

En este mismo período, la organización se plantea, en 2008, la puesta en marcha de la **Red de Jóvenes**, con el fin de crear un punto de encuentro de jóvenes interesados en vivir la realidad de forma crítica, intercambiar experiencias e inquietudes, y en el que se pusieran en marcha proyectos colectivos y se generasen aprendizajes compartidos. La idea era que ambas componentes se fortaleciesen y se articularan en torno a una propuesta de intervención en la que primase la educación orientada a la acción.

El Convenio **Aulas en Acción**, financiado por la AECID, ha permitido consolidar esta propuesta educativa, posibilitando la promoción de grupos solidarios en diferentes centros educativos hasta el año 2014. A lo largo de su recorrido se han ido incorporando aprendizajes que han enriquecido la metodología y los resultados.



## SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA



### • BREVE DESCRIPCIÓN

Es una práctica de estímulo de la participación social en torno a proyectos solidarios, que tiene como finalidad el desarrollo de competencias de ciudadanía global a lo largo del proceso de definición y ejecución de la propuesta de acción.

En esta práctica la implicación activa en torno a una problemática –que en el marco del proyecto se asemeja a voluntariado– se integra como un elemento clave de la intervención educativa, que JyD lleva a cabo con jóvenes en período de formación, a los que accede a través de su trabajo en centros educativos.

Se invita a los jóvenes a conformar **grupos solidarios**, con los que se trabaja el desarrollo de competencias de ciudadanía global a través de la formación, el acompañamiento y la invitación a la acción.

En este sentido, la propuesta se articula en **cuatro ejes de trabajo**:

- \* Promoción de **Grupos Solidarios** en los centros educativos, en el marco del denominado itinerario formativo del programa Aulas en Acción.
- \* **Red de Jóvenes**, que se plantea como un espacio de encuentro, aprendizaje y acción con el objetivo de potenciar entre los jóvenes la solidaridad, la participación, el compromiso social, el asociacionismo, el conocimiento, el intercambio de ideas y el apoyo mutuo.
- \* **Encuentros interregionales** entre jóvenes de grupos solidarios de diferentes comunidades autónomas.
- \* **Certamen Iniciativa Solidaria**: un “concurso” de proyectos e ideas diseñadas o puestas en marcha por los grupos de jóvenes que participan, o no, en las propuestas educativas de JyD.

De esta forma, el espacio de referencia es el **grupo solidario**, que es un grupo de voluntariado promovido en los centros educativos, con el que se interviene mediante actividades formativas y por medio del impulso y acompañamiento de propuestas de acción, ambos componentes como parte de un proceso educativo integral.

El certamen **Iniciativa Solidaria agrega un elemento de reconocimiento y visibilización** de la participación voluntaria, a pesar de no estar restringido a los jóvenes que participan en la Red de Jóvenes.

### • OBJETIVOS

El **objetivo general** es desarrollar en las personas jóvenes y adolescentes competencias de ciudadanía global activa a través de la mejora de su conocimiento de la realidad mundial, el desarrollo de sus habilidades para la participación y el fomento del compromiso proactivo para la transformación de la realidad.

Los **objetivos específicos** son:

- \* Prestar apoyo/asesoramiento a quienes deseaban implicarse en un proceso de transformación educativa, creando grupos estables de jóvenes y educadores para el desarrollo de iniciativas solidarias.
- \* Desarrollar propuestas, a partir de una situación concreta y mejorable, que procure al grupo una serie de aprendizajes –planificar, organizar, gestionar recursos, evaluar, etc.- y que, una vez interiorizados, puedan ser transferidos a otras experiencias, a otros jóvenes y colectivos sociales.
- \* Facilitar oportunidades para el intercambio de experiencias tanto a nivel de conocimiento como de apoyo mutuo entre personas, contribuyendo a crear un tejido asociativo comprometido con este cambio.
- \* Reconocer y valorar el esfuerzo que estos jóvenes realizan, a través de la difusión de estas actividades para que otros grupos o centros los conociesen, transmitiendo en paralelo optimismo respecto a la posibilidad de transformación social.
- \* Fomentar procesos de transformación social basados en: interculturalidad, actitudes de tolerancia, respeto, enriquecimiento mutuo y cultura de paz.
- \* Impulsar el intercambio Norte-Sur.



## • PERSONAS INVOLUCRADAS

El proceso pone especial énfasis en el empoderamiento de los/as jóvenes y adolescentes que forman los grupos solidarios, aunque considera imprescindible la participación de otros actores clave del entorno educativo –educadores/as y familias–, así como del equipo técnico de ED de Jóvenes y Desarrollo.

Asimismo, la propuesta incorpora una red de entidades, públicas y privadas, tanto del ámbito formal como no-formal, que han contribuido a difundirla y a enriquecerla.



## • METODOLOGÍA

Desde el **punto de vista metodológico**, la propuesta de intervención integra elementos relacionados con:



**Aprendizaje basado en proyectos**, en el que los jóvenes planifican, implementan y evalúan proyectos que se aplican en el mundo real. Como proceso educativo, el objetivo no es sólo el desarrollo de actividades que modifiquen la realidad sobre la que se actúa, sino también la mejora del conocimiento sobre una determinada problemática.

Esta propuesta educativa se inspira en la pedagogía que busca aplicar, a través de la ejecución de acciones, los principios de **experiencia** (relación significativa con la realidad<sup>5</sup>), **participación activa** (intervención de los protagonistas en las diferentes fases y componentes del proyecto), **reflexión** (esfuerzo por guiar la actividad y darle sentido personal y social), **resolución de problemas** (consideración de hechos complejos desde múltiples perspectivas), **cooperación** (trabajo en conjunto) y **evaluación** (regulación de la experiencia).

De esta manera, la metodología permite colaborar para construir conocimiento y entrenar competencias, desarrollar las habilidades sociales y de comunicación, aumentar la motivación y las fortalezas individuales de aprendizaje.



**Aprendizaje significativo**: que se promueve al conectar los conceptos que se están trabajando con la experiencia vital de las personas, de manera que se dota de sentido al contenido. Las propuestas de acción, vinculadas a la realidad cercana y local de los jóvenes, posibilitan este aprendizaje significativo.



**Aprendizaje cooperativo**: que aprovecha el potencial didáctico de equipos reducidos, de composición heterogénea en rendimiento y capacidad, utilizando una estructura de actividad que asegure la participación equitativa y potencie la interacción. Esta herramienta facilita que todos los miembros de un equipo aprendan los contenidos y mejoren su capacidad de trabajar en equipo.

5. Diccionario de Educación para el Desarrollo. Bilbao: Edita HEGOA, pp. 259-261.



- \* **Socio-afectividad:** la intervención incorpora, de manera continuada, la promoción de espacios de encuentro, intercambio y convivencia, lo que refuerza los lazos afectivos de los miembros de los distintos grupos solidarios.
- \* **Reconocimiento y visibilidad:** como elementos de refuerzo de la motivación y como potenciadores de resultado del proceso educativo.
- \* **Optimismo respecto a la transformación social,** y sobre las capacidades y actitudes de los participantes para actuar en la realidad y llevar a cabo acciones con impacto.
- \* **Conexión local-global,** por medio de la que, con la actuación en torno a una problemática, se facilita el aprendizaje a través de la experiencia, pero también se adquiere una conciencia global de la realidad gracias a la contextualización del problema en un marco más amplio.

En cuanto al **proceso**, los **Grupos Solidarios** son habitualmente el resultado de la intervención de Jóvenes y Desarrollo en centros educativos del ámbito formal. A través de la propuesta **Itinerario Formativo**, se realiza un proceso de varias sesiones que inciden en diferentes contenidos:

- \* La participación social como vía para transformar la realidad.
- \* La solidaridad como compromiso con la realidad personal y social.
- \* Temas transversales: derechos humanos, igualdad de género, cultura de paz e interculturalidad.

En el mismo proceso, cada equipo identifica una problemática y diseña una propuesta de acción solidaria.

Los miembros de los Grupos Solidarios están invitados a participar en la **Red de Jóvenes**, que permanece activa de manera regular a lo largo del curso académico, y que constituye un espacio de formación e intercambio de experiencias. La Red está muy vinculada a la edición de **La Cara Oculta**, una publicación que tiene por objetivo visibilizar las iniciativas y comportamientos solidarios de personas jóvenes, para estimular el compromiso y proporcionar una visión menos estereotipada de la juventud.

Los **encuentros interregionales** convocan a participantes de grupos solidarios ya conformados en distintas CC.AA., y son espacios de intercambio y conocimiento mutuo que tienen lugar en el mes de junio.

El **Certamen Iniciativa Solidaria** se abre a la participación de proyectos en el marco de intervención de los grupos de jóvenes con los que trabaja la Fundación Jóvenes y Desarrollo, así como a proyectos solidarios promovidos al margen de las actuaciones de la organización. El evento de entrega de premios se hacía coincidir con el cierre del encuentro interregional.

.....  
CADA EQUIPO IDENTIFICA  
UNA PROBLEMÁTICA Y DISEÑA  
UNA PROPUESTA DE ACCIÓN  
SOLIDARIA  
.....

A lo largo del tiempo, el trabajo con grupos solidarios ha ido incorporando distintas **herramientas y recursos**:

- \* La **programación del Itinerario Formativo**, que aporta una propuesta de intervención, con recursos didácticos y una metodología de evaluación vinculada al desarrollo de competencias, especialmente las sociales y ciudadanas, las de aprender a aprender y de autonomía e iniciativa personal.
- \* El **espacio web de la Red de Jóvenes** (<http://blog.iniciativasolidaria.org/>), en el que los miembros de la Red comparten sus reflexiones y comunican y difunden sus actividades.
- \* La **campaña #Revolution**, orientada a promover el intercambio de propuestas de jóvenes, con el fin de promover, desde su esfera personal, un mundo más justo.



## • RECURSOS NECESARIOS

Por las características del proyecto, los recursos humanos constituyen un elemento imprescindible ya que buena parte de su éxito reside en el acompañamiento en los centros educativos y de sus docentes. Esta necesidad es, sobre todo, más acusada en la primera fase del proyecto. Una vez que ya existe un rodaje y pueden nombrarse enlaces en cada centro que se encargan de dinamizar la acción y servir de canal de comunicación con la organización, puede entonces reducirse un poco el número de personas con cargo a la ONGD. Las necesidades de recursos materiales no son elevadas y todo dependerá del grado de sofisticación que se le quiera dar a la parte más costosa, que serían el certamen Iniciativa Solidaria y su correspondiente premio. Y ambas cosas pueden ser redimensionadas en función del presupuesto disponible.



## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES

### ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE A DESARROLLAR COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL EN LOS PARTICIPANTES?

.....  
 TODA LA PROPUESTA DE  
 TRABAJO ESTÁ BASADA EN  
 LA IDEA DE "PENSAMIENTO  
 GLOBAL, ACCIÓN LOCAL"  
 .....

Toda la propuesta de trabajo está basada en la idea de "pensamiento global, acción local". Se plantea la participación como una oportunidad de transformar localmente, de conseguir cambios en el entorno inmediato, de manera que se afecte y promueva, simultáneamente, un cambio global. Se familiariza a los/as jóvenes con las problemáticas globales desde las perspectivas de empoderamiento y capacidad de generación de cambios a través de la acción local.

Esta práctica refuerza el atributo de **optimismo respecto a la transformación social**, además de las actitudes y capacidades de los participantes para actuar en la realidad y llevar a cabo acciones con impacto.

### PRINCIPALES APRENDIZAJES:

- \* La importancia de incluir elementos de **comunicación y reconocimiento**, que visibilizaran y dieran valor al compromiso social y a la implicación de los participantes. Esto se ha hecho a través de la difusión de las actividades (proyectos) realizadas, más allá de su entorno natural o más inmediato. Trascender esa barrera y darlos a conocer a otros centros, publicarlos en redes sociales, darles un escenario para su proyección pública, ha sido un elemento potenciador del resultado.
- \* La conexión entre las **temáticas globales y la realidad local** de los miembros de los Grupos.
- \* **La organización de espacios de convivencia** y encuentro que tenían lugar a lo largo del año. Para las personas es muy importante ver que no son los únicos que están haciendo cosas. El encuentro con otros jóvenes en espacios pensados para que se produzca ese intercambio resulta muy enriquecedor, ya que les permite la auto reafirmación en sus objetivos y motivaciones.
- \* Como fortaleza, la propuesta de participación estaba definida, de inicio, como un proceso educativo con un objetivo claro y explícito de promoción de ciudadanía, que estaba además dotada de recursos y de una red de colaboradores (docentes).

### REPLICABILIDAD



Por su formato flexible y adaptable a diferentes circunstancias tanto a nivel presupuestario como de implementación de las actividades, es de fácil replicabilidad. Esto siempre que la acción que se planifique tenga como eje central promover la educación para el desarrollo y la participación de los/as jóvenes.



# HACIA UNA RED DE AGENTES DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Con la colaboración de *María José Bel*

BUENA PRÁCTICA VII.

## Madre Coraje



→ La Asociación Madre Coraje (MC), en su Planificación Estratégica 2013-2016, definió un objetivo denominado **Mensaje de Transformación Social**, que trata de unir el compromiso personal y la reivindicación social, trabajando sus principios personales sobre la base del amor responsable (solidaridad, igualdad y gratuidad) y reivindicando una organización social con unos mínimos que garanticen un desarrollo global (derechos humanos, respeto al medio ambiente y consumo responsable, el sistema económico como búsqueda del bien común, y hacer realidad la democracia en toda su riqueza y complejidad). Para ello, han trabajado en la creación de una red de agentes de transformación social, formada básicamente por el voluntariado de la Asociación.

### JUSTIFICACIÓN DE SU INCLUSIÓN COMO BUENA PRÁCTICA



La práctica vincula de manera explícita el voluntariado con un mensaje de transformación social, con el que todos puedan identificarse y que se ha elaborado de manera participativa, y que enlaza la visión global del mundo con la acción local. Asimismo, se acompaña de un importante esfuerzo de comunicación, hacia la propia base social y hacia fuera de la organización. Se ha seleccionado además por el propio diseño, a través de la implicación de personas “relevantes”, que incorpora elementos de prestigio y reconocimiento.

## \* ANTECEDENTES

El Plan Estratégico de Madre Coraje para el periodo 2013-2016 estableció el **objetivo de desarrollar una red de agentes de transformación social**. Para alcanzar el objetivo, se propusieron 3 iniciativas que se han impulsado a través de un grupo mixto (voluntariado y personal técnico):

- \* Creación de un mensaje de transformación social (MTS).
- \* Red de agentes de transformación social.
- \* Planificar la transformación.

Tras varias reuniones del grupo de trabajo, consultas a personas expertas por sectores (educativo, político, comunicación, empresarial) y una **encuesta interna de validación**, se ha propuesto un Mensaje de Transformación Social con el que se identifica toda la organización, que fue **aprobado por la Dirección**.

## \* SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA

### • BREVE DESCRIPCIÓN

La práctica consiste en la creación de una **red de agentes de transformación social** (TS). Esta red está formada por personas que, desde su esfera personal y profesional, solas o uniéndose con otras, trabajen para cambiar la realidad y ayuden a diseñar y construir propuestas e iniciativas de transformación social.

El mensaje propuesto permite profundizar en la propuesta de trabajo de MC, en la medida en que los principios fundamentales (igualdad, solidaridad, gratuidad) apelan al plano personal e interno y el MTS **incorpora un horizonte exterior y un modelo de sociedad** al que la organización quiere contribuir.

### • OBJETIVOS

El objetivo general de las actividades del área de Educación para el Desarrollo, Voluntariado y Comunicación, en la que está incluida esta iniciativa, es el de **conseguir que exista una concienciación social para lograr un mundo más justo**, basado en los principios de solidaridad, igualdad y gratuidad, fomentando la capacidad crítica y la actitud constructiva, para llegar a un compromiso responsable, primero personal y después generalizado, hasta llegar a ser un movimiento social.

### • PERSONAS INVOLUCRADAS

El grupo motor de la actividad está formado por tres personas contratadas y tres voluntarias, uno de ellos miembro de la Junta Directiva de la Asociación.

### • METODOLOGÍA

\* **Definición del mensaje:** "MC promueve una transformación personal desde el amor responsable, basado en los principios de igualdad, solidaridad y gratuidad y, sobre esta base, queremos proponer una transformación social basada en los derechos humanos, un sistema económico cuyo objetivo sea conseguir el bien común, el respeto al medio ambiente y el consumo responsable y la democracia como base del desarrollo".

\* **Creación de la red de agentes** de transformación social:

- Haciendo que el MTS llegue a todas las personas de nuestra organización para que lo conozcan y difundan
- Identificando y captando personas entre el voluntariado de Madre Coraje que quieran formar parte de una red y participar activamente en el diseño de propuestas de transformación social

\* **Diseño y lanzamiento de campaña de comunicación interna con dos formatos:**

- Campaña presencial para la difusión del mensaje y captación de agentes: sesiones formativas con el voluntariado apoyadas por las personas responsables de voluntariado y los equipos de ED de las delegaciones de MC.
- Campaña internet: web, Facebook y comunicación semanal de Madre Coraje.

### • RECURSOS NECESARIOS

Se necesitan los siguientes recursos materiales, valorados en 3.300 € para la campaña de comunicación interna: diseño de un logotipo y slogan de campaña, diseño y producción de material informativo/formativo (carteles y folletos), edición de vídeos (microtestimonios de personas beneficiarias y voluntarias), programación de espacio en la web de MC y un vídeo spot.



## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES

### ¿EN QUÉ MEDIDA LA PRÁCTICA DESCRITA POTENCIA LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?

La filosofía de Madre Coraje es que una persona voluntaria no es alguien que “está” en la Asociación sino que “es” Madre Coraje. Por ello, los principios y valores de la organización están integrados en su actividad cotidiana, dentro y fuera de la organización. La idea de esta iniciativa es aprovechar esta potencialidad para que el voluntariado de la organización se implique como agente de transformación social en su entorno personal, laboral y familiar, trascendiendo su actividad voluntaria en la organización.

### ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE A DESARROLLAR COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL EN LOS PARTICIPANTES?

El mensaje de transformación social de Madre Coraje se basa en la idea de que se tienen que cumplir unos mínimos para conseguir un mundo más justo, garantizando una vida digna para todos los habitantes del planeta. Por ello, el compromiso del voluntariado con este mensaje les hace relacionar la visión global del mundo con la acción local transformadora.

### APRENDIZAJES:

- \* Incorporación del elemento de **“prestigio”** a la práctica y al mensaje, a través de la participación de una persona externa, que goza del reconocimiento entre las personas voluntarias. Esto ha permitido superar las inercias del grueso del personal voluntario de la organización, habitualmente más centrado en tareas inmediatas de clasificación, empaquetado, mercadillos y al que le cuesta más enlazar lo local y lo global.
- \* Potencial de la **construcción participativa** del mensaje para facilitar su apropiación.
- \* **Vinculación de perspectivas norte-sur** en el propio mensaje, a través de la participación de expertos y socios locales en Perú.
- \* Al ser una iniciativa propia de la entidad, desvinculada de financiación ni pública ni privada, ha sido preciso un esfuerzo adicional para que no se viera relegada en la lista de prioridades de la organización.



## REPLICABILIDAD

Cualquier organización puede hacer todo el proceso de definir su propia visión transformadora del mundo y difundirlo a través de su voluntariado. Asimismo, cualquier organización puede adherirse a la propuesta y hacer que su voluntariado sea agente de transformación social de este mensaje que propone Madre Coraje o haciendo propuestas de transformación social.



# EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO DE LARGA DURACIÓN

Con la colaboración de *David Alonso*



## Entreculturas



VOLPA (Voluntariado Pedro Arrupe) es el programa de voluntariado internacional de larga duración de Entreculturas. Este tipo de voluntariado se plantea desde la cercanía y empatía con las comunidades de los países del Sur, en un proceso de vinculación que afecta más allá de la estancia de uno o dos años en el Sur, y que comprende desde el proceso de selección hasta el regreso como post voluntariado. El propósito principal del programa es que el servicio de voluntariado contribuya a conformar agentes de cambio y que el programa en su conjunto sea una escuela de ciudadanía global.

La evaluación se centra en la misión de VOLPA, es decir, en si el encuentro con la realidad del Sur contribuye a transformar las vidas de las personas voluntarias y si esta relación cotidiana con la vida en condiciones de pobreza supone un aporte para las organizaciones y comunidades.

La evaluación pretende extraer aprendizajes del programa VOLPA en su dimensión transformadora.

## JUSTIFICACIÓN DE SU INCLUSIÓN COMO BUENA PRÁCTICA



Se trata de la evaluación de una experiencia madura, que lleva desarrollándose durante más de 25 años y que valora la percepción de la persona voluntaria, su capacidad como agente de cambio y su relación con la organización y las comunidades.

En la literatura de voluntariado internacional, la necesidad de contar con evaluaciones aparece como uno de los principales pilares para potenciar el conocimiento y valoración de esta modalidad de cooperación al desarrollo.



## ANTECEDENTES

A lo largo de los casi 25 años de historia de VOLPA, se han realizado diversas evaluaciones del proceso de voluntariado, centradas en algunos casos en aspectos de interculturalidad y actitudes. De manera repetida, Entreculturas observó que los mecanismos de seguimiento y valoración de las experiencias voluntarias no reflejaban todo el alcance y sentido que, como historia colectiva, el programa VOLPA arrojaba en términos de construcción de ciudadanía global. Al regreso, las personas voluntarias rellenan una encuesta y Entreculturas mantiene diversas entrevistas acercarse a la valoración de la experiencia por parte de la persona voluntaria. Fue así como Entreculturas empezó a reflexionar sobre la posibilidad de aproximarse al impacto del programa durante un periodo amplio que reflejara la diversidad de perfiles y experiencias.

Con la evolución del programa, que de manera creciente se ha ido centrando en una mayor relación con sus socios estratégicos, Entreculturas ha ido poniendo la mirada en la dimensión que el programa tiene en relación con la cooperación al desarrollo, como estrategia que otorga un lugar preponderante a la integración y a las relaciones del voluntariado con las comunidades y equipos que le acogen.

En este sentido, Entreculturas incorporó en la evaluación la percepción que se tiene del voluntariado internacional en las organizaciones socias.

Basándose en todo lo anterior, Entreculturas suscribió un convenio con la Universidad Complutense y con el Máster de Evaluación de Políticas Públicas. En este marco, el enfoque de la evaluación de VOLPA se alineó con la teoría del programa para comprender no sólo cuáles eran los resultados, sino cómo y porqué se producían.

De esta manera, y siguiendo esta secuencia causal, **Entreculturas clasificó los resultados del programa atendiendo a dos dimensiones clave:**

- \* La competencia intercultural relacionada con la capacidad de interactuar de manera exitosa con personas de otras culturas y con la capacidad de analizar críticamente los elementos socio-estructurales (percepción y análisis de la desigualdad).
- \* La capacidad de ser agentes de cambio, entendida como una persona, tras una experiencia transformadora, ejerce una influencia sobre su sociedad de origen (valorando su pertenencia a redes, su participación en proyectos y acciones solidarias, colectivas, y la posibilidad de incidencia en transformación).

Esta estructura permitió plantear la evaluación integrando a la competencia intercultural la dimensión de "ser agentes de cambio", que era medular en el programa.

## SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA



### • BREVE DESCRIPCIÓN



El objeto fundamental de este estudio persigue dar respuesta a las dos siguientes preguntas de evaluación, que a su vez se desarrollan en una serie de sub-preguntas o indicadores:



Los voluntarios y voluntarias que pasan por el programa VOLPA, **¿son agentes de transformación social en su entorno una vez terminado su voluntariado?**

- Se produce una mejora de las competencias interculturales de las personas voluntarias. Capacidad de interrelacionar, empatizar con otras culturas y realidades. Engloba valores como: tolerancia, apertura, resolución de conflictos, etc.
- Al finalizar el programa, las personas voluntarias son personas con mayor capacidad de comprensión sobre las causas y efectos de la desigualdad.
- Como consecuencia de la mayor comprensión, las personas voluntarias cambian algunas de sus actitudes en cuanto a su estilo de vida: actitudes de consumo, de compromiso profesional, etc. Transformación personal.
- Un cambio en la comprensión global y un cambio en actitudes de estilo de vida que les lleva a un mayor compromiso en la transformación social, participando en organizaciones (políticas, sociales, culturales, eclesiales, etc.) con dicho fin.



AL FINALIZAR EL PROGRAMA,  
LAS PERSONAS VOLUNTARIAS  
SON PERSONAS CON MAYOR  
CAPACIDAD DE COMPRENSIÓN  
SOBRE LAS CAUSAS Y  
EFECTOS DE LA DESIGUALDAD



¿Cuál es el **aporte que la persona voluntaria hace a los enclaves del Sur** que le reciben?

- La persona voluntaria contribuye en el enclave del Sur mediante un aporte técnico, en la realización de su labor cotidiana.
- Aporta conocimientos, técnicas, habilidades, etc. que son reconocidas como “útiles” por sus compañeros y compañeras de trabajo.
- La persona voluntaria contribuye dejando un testimonio de forma de vida a través de la convivencia desarrollada con las personas con las que trabaja y con las comunidades. Se recogen valores como: gratuidad, sencillez, disponibilidad, hábitos de consumo.
- El voluntariado (entendido, como historia colectiva de suma de personas voluntarias a lo largo del tiempo) es un “puente” entre instituciones. Es la cara la humanización, de las dos instituciones, Entreculturas y el enclave del Sur.

## • PERSONAS INVOLUCRADAS

En el estudio participaron 68 personas que realizaron su voluntariado entre los años 2000 y 2013, siendo el principal insumo de información. A su vez, participaron también personas vinculadas a Entreculturas, concretamente personal técnico de cooperación que había tenido contacto y conocimiento con enclaves VOLPA y habían visitado a las organizaciones durante el voluntariado. A su vez se entrevistó a formadores, acompañantes de voluntariado de diversas delegaciones.

Para la realización del estudio se entrevistó a personas de organizaciones del Sur que fueron referentes de voluntariado internacional.

La publicación del informe se dirigió desde la Coordinación del Programa VOLPA con el apoyo metodológico de un equipo de evaluación, formado por personas con experiencia en evaluaciones similares.

## • METODOLOGÍA

Para realizar este estudio se han combinado dos **herramientas** que han permitido investigar el comportamiento de dichos indicadores en las personas voluntarias que han realizado la experiencia entre los años 2000 y 2013. Estas dos herramientas son:

- \* Una **encuesta con cuestionario estructurado**, que se ha pasado a la totalidad de los voluntarios/as que han completado la experiencia VOLPA en el período citado. Se trata de un universo total de 100 personas, de las cuales 68 han contestado de forma válida al cuestionario. Con esta muestra, el error en los resultados presentados para el conjunto de la población es del 6,7%, con un intervalo de confianza del 0,95.
- \* **Entrevistas semi-estructuradas** a personal técnico de Entreculturas que ha tenido alguna relación con VOLPA en el período citado: 4 formadores del programa y 5 personas de algunas de las instituciones de acogida de personas voluntarias en el Sur.

## • RECURSOS NECESARIOS

El proyecto de evaluación se ha realizado gracias a la contribución de un grupo de personas que han constituido el equipo de evaluación, dirigido por un voluntario que colaboró con la Consultora ELEA de manera **ad honorem** con el proyecto. Se han aprovechado las visitas de los socios locales para las entrevistas, y la celebración de encuentros formativos para las entrevistas en profundidad al personal técnico de cooperación, formadores y personas voluntarias. Entreculturas estima que el proyecto tiene un coste estimado de 4.000 €.

Entre las posibilidades planteadas para la evaluación de impacto se optó por entrevistas **in situ** a personas voluntarias y a responsables de organizaciones locales, que se han realizado aprovechando visitas a España.

## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES



### ¿EN QUÉ MEDIDA LA PRÁCTICA DESCRITA POTENCIA LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?

La evaluación del Programa VOLPA contribuye al reconocimiento y valoración de esta modalidad de cooperación al desarrollo, que, en otras cooperaciones está ampliamente reconocida. En este sentido, la evaluación permite profundizar en el impacto que el voluntariado internacional de larga duración tiene en las personas que participan, en las organizaciones locales que acogen, en las comunidades que visitan y en el factor de transformación que se da en su entorno.

### ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE A DESARROLLAR COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL EN LOS PARTICIPANTES?

El aporte de conocimientos, técnicas y habilidades de las personas voluntarias son reconocidas como útiles por sus compañeros y compañeras de trabajo. Además, las personas voluntarias contribuyen dejando un testimonio de forma de vida a través de la convivencia desarrollada con las personas con las que trabaja y con las comunidades. Asimismo, a su regreso de las personas voluntarias han cambiado su percepción y su análisis de la desigualdad convirtiéndose en agente de cambio en su sociedad de origen.

En términos de construcción de ciudadanía global y de cambios profundos en la manera de comprender la realidad y el estilo de vida, se aprecian tres aspectos de cómo ha influido la experiencia VOLPA:

- \* Por una parte, **el 90% considera que VOLPA ha mejorado su capacidad para empatizar con otras culturas y realidades.** Entre estos, el 69% se manifiesta muy de acuerdo, entendiéndose por tanto que la contribución ha sido muy sustancial.
- \* El **85% considera que VOLPA ha mejorado sustancialmente su capacidad para comprender mejor las causas y efectos de la desigualdad.** En este caso, el 66% se muestra muy de acuerdo.
- \* Por último, **el 83% considera que VOLPA ha contribuido sustancialmente a cambiar su estilo de vida.** Sobre esta cuestión son menos las personas que se muestran muy de acuerdo (el 49%); mostrándose solo de acuerdo el 34%.

Como conclusión central de VOLPA se destaca que es un programa valorado de forma **excelente** por sus principales protagonistas: los voluntarios y voluntarias que han completado la experiencia.

.....  
 EL 90% CONSIDERA QUE  
 VOLPA HA MEJORADO SU  
 CAPACIDAD PARA EMPATIZAR  
 CON OTRAS CULTURAS Y  
 REALIDADES  
 .....

## APRENDIZAJES

La experiencia ha permitido extraer una serie de **aprendizajes**:

- \* Necesidad de **integrar el programa en los niveles estratégicos y operativos**, tanto de Entreculturas como de las organizaciones socias. Esta integración se debe reflejar en la dotación de medios humanos y materiales que permitan:
  - Una agenda de visitas periódicas y estructuradas al terreno específica para el seguimiento del programa VOLPA.
  - La organización de eventos específicos de VOLPA en el Sur –tales como formación para personal técnico del Sur (identidad de VOLPA, acompañamientos, etc.), o encuentros que reúnan tanto a personas voluntarias como a personal del Sur–.
  - Una mayor coordinación entre VOLPA y el equipo de proyectos de Entreculturas, de tal manera que cada vez que un técnico de proyectos haga una visita de seguimiento a un país, entre sus funciones se encuentre visitar a las personas voluntarias VOLPA contribuyendo así a un seguimiento más cercano.
- \* Importancia de la formación, que es una de las señas de identidad del programa, centrada en la motivación. De hecho, la opinión del 87% de los principales protagonistas de VOLPA al respecto de la formación es que ha aportado conocimientos y actitudes necesarios para el desarrollo de la experiencia VOLPA.
- \* Relevancia de la dinámica continuada de acompañamiento.
- \* Definición de la tarea definida en clave de sostenibilidad, crítica para el éxito del proceso.
- \* **Respecto al propio proceso de evaluación:** las entrevistas con agentes del programa, especialmente con referentes locales, hace posible incorporar esta visión de una manera más dinámica, teniendo información de la evolución del programa más continuamente.
- \* La metodología utilizada permite una aproximación a los objetivos comunes de este tipo de programas, que tradicionalmente se centran en la percepción de las personas voluntarias y en su capacidad como agente de cambio. La encuesta es una herramienta que recoge las preguntas principales para valorar la percepción del aporte, de la relación con la organización y las comunidades y su dimensión transformadora.



## REPLICABILIDAD

La experiencia se puede adaptar a cualquier otro contexto organizativo, siempre que los informantes clave estén identificados y sigan siendo accesibles.

# IMPULSO DEL PAPEL TRANSFORMADOR DEL VOLUNTARIADO

Con la colaboración de *Inés Becerra, Carlos Capataz, Ferrán Cobertera*



## Cruz Roja



La práctica descrita resume la evolución del discurso y la apuesta de la organización respecto a la elaboración de un objetivo explícito de formación de agentes de transformación vinculado a su programa de voluntariado. Así mismo, detalla los cambios que se han propuesto, en los niveles estratégicos y operativos, para adecuar los procedimientos de gestión de personas voluntarias, y los espacios e instrumentos de trabajo, para contribuir a dicho objetivo.

### JUSTIFICACIÓN DE SU INCLUSIÓN COMO BUENA PRÁCTICA



La inclusión se justifica por el carácter de referente de la organización que la promueve, Cruz Roja, tanto por la representatividad en el sector de la cooperación, como por el más amplio voluntariado en España.

Por otra parte, el sistema de gestión de voluntariado de la institución responde a un modelo muy maduro, que integra procesos, herramientas y recursos relacionados con todo el proceso de voluntariado. La experiencia de Cruz Roja aporta orientaciones sobre los distintos planos a los que afecta este cambio de visión, en el sentido de explicitar el objetivo de transformación y promoción de agentes de cambio. Se trata de un objetivo ambicioso, que implica un cambio cultural y operativo, que debe complementarse con cambios en la propia visión de las personas voluntarias y cuyo planteamiento puede ser ilustrativo para otras organizaciones que estén planteándose este proceso.

### ANTECEDENTES



El voluntariado es uno de los principios de Cruz Roja Española y un elemento constitutivo de la organización, que se incorpora, transversalmente, en todos los procesos de trabajo. En este punto conviene resaltar que el modelo de voluntariado de la organización se sustenta sobre los siguientes aspectos:



Cruz Roja Española es una organización de voluntarios y voluntarias, y no una organización con voluntarios y voluntarias.

- \* Las personas voluntarias ocupan los puestos de representación y de gobierno más relevantes de la organización, teniendo derecho a elegir a sus representantes y a ser elegidos en los órganos de gobierno de Cruz Roja Española.
- \* Todos los proyectos de Cruz Roja Española deben incorporar un componente de acción voluntaria.
- \* La organización reconoce que las personas voluntarias agregan valor a la sociedad, a la propia organización y a sí mismos.

De manera continuada, la organización ha ido definiendo procesos y sistemas de gestión orientados a posibilitar la mejor integración de las capacidades voluntarias, así como al desarrollo de las competencias técnicas de las personas voluntarias y el fortalecimiento del vínculo con la institución.

En el marco de prioridad institucional, el voluntariado se orienta a contribuir a los diferentes objetivos estratégicos, al tiempo que se definen objetivos específicamente para el voluntariado.

En el período 2007-2011 se puso el acento en reforzar la implicación del voluntariado en todos los ámbitos de la organización y fortaleciendo el reconocimiento de su contribución, y se mejoraron y sistematizaron los procesos de promoción, incorporación y participación del voluntariado en la organización, que cristalizó en el Modelo de Gestión del Voluntariado y el correspondiente sistema de Calidad.

El período 2011-2015 enfatiza el carácter estratégico del voluntariado para hacer frente al contexto de vulnerabilidad social consecuente de la crisis económica. La persona voluntaria se concibe como un elemento diferenciador del modelo de intervención, el Marco de Atención a las Personas. Se enfatiza la importancia del cuidado hacia la persona voluntaria, porque redundaría en una mejora de la calidad de la acción voluntaria y contribuye a mantener la motivación de las personas voluntarias, minimizando los riesgos de la burocratización y el desgaste.

Una preocupación de este período es la adaptación de los modelos de participación a formatos más flexibles, aprovechando el potencial de las TIC, con procesos de integración más ágiles y acciones formativas intercaladas con la propia actividad y, de manera general, fortalecer los procesos de captación, formación e integración del voluntariado en todas las áreas de la organización. Además, la organización se está planteando formas complementarias a las actuales de participación y colaboración voluntaria, basadas en la agilidad y flexibilidad. A estos objetivos más relacionados con la dimensión organizativa del voluntariado, se añaden otros que apuntan hacia su dimensión transformadora:

- \* Vinculado al objetivo de *Promover, garantizar y reconocer el ejercicio de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario como clave de la inclusión social, y de una cultura de no violencia y de paz*, se plantea el fomento de un voluntariado que sea agente promotor y difusor de los valores humanos, y de una cultura de la no violencia, la tolerancia y la paz, trasladando la aplicación de éstos a lo cotidiano, especialmente a través de acciones de formación en principios y valores, derechos humanos, cultura de la no violencia.



\* En el marco de la importancia creciente que cobran las acciones de incidencia y sensibilización para la Institución, que apuesta por el refuerzo de estas componentes para aportar soluciones globales a las situaciones a las que se enfrenta, el voluntariado también aparece vinculado al fomento de la Diplomacia Humanitaria. Se proponen acciones para involucrar al voluntariado –como parte de la organización– en la “responsabilidad de convencer y abogar a favor de las personas más vulnerables” y para introducir este elemento en la cadena de formación y sensibilización interna.

Finalmente, el Marco Estratégico 2015-2019 explicita la necesidad de un voluntariado **que actúe como agente de cambio y transformación** para lograr su meta de “estar cada vez más cerca de las personas vulnerables, en los ámbitos nacional e internacional, a través de acciones integradas, **realizadas esencialmente por voluntariado** y con una amplia participación social y presencia territorial”.

La Estrategia de sensibilización y posicionamiento sobre el Modelo de Voluntariado de Cruz Roja en 2011 comparte esta visión del voluntariado, concretada en algunos de los mensajes clave sobre el voluntariado: “la participación ciudadana a través del voluntariado permite grandes cambios sociales”, “los voluntarios y voluntarias contribuyen a la transformación social”, “el voluntariado de Cruz Roja ejerce como motor de cambio y transmisor de conocimiento sobre el entorno social y medioambiental”. Sin embargo, el salto cualitativo es el que se produce en el contexto del nuevo marco estratégico, de manera que el proceso de evolución del **voluntario-tarea** al **voluntario-agente** de cambio se incorpora en la agenda de la Dirección de Voluntariado: ya no es como “currículo oculto”... “ahora tenemos el empeño de que el voluntariado sea consciente de que puede transformar la sociedad”.

## SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA



### • BREVE DESCRIPCIÓN



Consiste en la adecuación de los procesos –captación, acogida, formación, desarrollo de la actividad, comunicación– que la organización lleva a cabo de manera que estimulen en las personas voluntarias una toma de conciencia de su papel en la organización y en la sociedad, trascendiendo los límites que la propia persona voluntaria se marca, vinculados a su tarea.

### • OBJETIVOS



Para contextualizar este punto, se citan a continuación tanto la visión de la organización como el concepto de voluntariado como uno de los criterios y premisas de actuación de Cruz Roja Española para el período 2015-2019:

\* **Visión de Cruz Roja Española:** Cruz Roja Española como organización humanitaria de carácter voluntario, fuertemente arraigada en la sociedad, dará respuestas integrales a las personas vulnerables desde una perspectiva de desarrollo humano y comunitario

reforzando sus capacidades individuales en su contexto social.

- \* **Criterio de voluntariado incorporado en el documento estratégico de Cruz Roja Española para el período 2015-2019:** Las personas voluntarias son las principales transmisoras de los Principios y Valores de la Institución, fortaleciendo las capacidades organizativas **como agentes de cambio y transformación social** y promoviendo espacios de toma de decisiones compartidas en el marco de una organización abierta a diferentes formas de expresión de la solidaridad.

De este modo, el Documento Estratégico de Cruz Roja Española para el período 2015-2019 incorpora los siguientes compromisos relacionados con el voluntariado y su papel transformador:

- \* Crear espacios de reflexión y debate para que el voluntariado tome mayor conciencia de su capacidad transformadora y desarrolle nuevas formas de participación que le permitan tomar decisiones para contribuir a mejorar la vida de las personas y la organización.
- \* Reforzar la imagen de Cruz Roja como cauce de participación y compromiso, favoreciendo la interacción y la transformación ciudadana y la participación del voluntariado y afiliados y afiliadas de la Institución.

## • PERSONAS INVOLUCRADAS

Desde el punto de vista operativo, el proceso de cambio se impulsa desde la Dirección de Voluntariado, pero requiere la implicación del resto de la organización, especialmente de los y las referentes de voluntariado de los comités locales, provinciales y autonómicos.

## • METODOLOGÍA

El proceso se inicia en la **planificación estratégica**, que permite vincular este objetivo de promoción de agentes de cambio a los propios objetivos de sensibilización y transformación de la organización.

El equipo de los Servicios Centrales de Voluntariado revisa todos los procesos –que están detallados en el mencionado Modelo de Gestión del Voluntariado– y espacios en los que el voluntariado participa.

Esta revisión afecta a las orientaciones sobre:

- \* **Campañas de captación de personas voluntarias**
- \* Proceso de **acogida e integración**
- \* **Formación**, tanto la básica, más centrada en la información institucional, como la con-

tinuada. A los contenidos directamente relacionados con el desempeño de la actividad se añaden acciones formativas sobre cuestiones de Diplomacia Humanitaria y Derechos Humanos. Para “promocionar” esta formación –no convencional– entre las personas voluntarias, los referentes de cada proyecto animan a que acudan.

**\* Integración del voluntariado en los proyectos:**

Este aspecto tiene una importancia muy singular, en la medida en que el voluntariado participa de manera transversal en todas las áreas de la organización y no cabe la realización de un proyecto si no hay voluntarios/as que se integren en el equipo para llevarlo a cabo.

En todos los proyectos que se definen y se ponen en marcha, se identifican los puestos de acción voluntaria que el personal contratado tiene como responsabilidad integrar y vincular, incluso en algunos casos esta responsabilidad está recogida en el convenio colectivo de referencia para el personal contratado.

En este sentido, el cambio que se está promoviendo es una **nueva manera de involucrar al voluntariado**. Se espera del coordinador/a del proyecto que no limite el seguimiento al desarrollo de la tarea, sino también a otros aspectos relacionados con la participación en el diseño. **Los espacios de coordinación deben invitar a la persona voluntaria a reflexionar sobre el marco más amplio de la problemática en la que desempeña su tarea.**

Los espacios de reunión y encuentro se orientan a lo que se hace, pero también se habla de por qué y para qué se realizan las distintas actividades.

Para apoyar estos procesos se han definido acciones de formación sobre trabajo en equipo, motivación, etc. dirigidas a personal contratado y voluntario, para propiciar una mayor integración de ambos.

**\* Participación en otros espacios de la vida asociativa:** la vida asociativa es un área de participación voluntaria de la organización donde **las personas voluntarias diseñan actividades centradas en valores con un componente de ocio para otras personas voluntarias**. Constituye un elemento esencial para la formación de conciencia global del voluntario/a, más allá de la tarea concreta. En esta etapa se continúa estimulando la implicación en los eventos internos de la organización.

**\* Comunicación interna y externa:** hasta este momento se solía contar lo que la persona voluntaria hace, pero ahora se trata de contar el por qué lo hace y el para qué y resaltar así la importancia de la persona voluntaria como persona transformadora de la sociedad.

**\* Procesos de evaluación:** Los objetivos de transformación, de concienciación de la capacidad transformadora del voluntario se incorporarán en los procesos de evaluación de la satisfacción.

**\* Reconocimiento:** se plantea visibilizar la contribución social del voluntariado, tanto en términos de contravalor económico como por el propio valor social de las competencias que se desarrollan –capacidad de negociación, escucha, trabajo en equipo– y que se incorporan a la sociedad a través de las distintas esferas en las que la persona voluntaria participa, más allá de Cruz Roja.



## • RECURSOS NECESARIOS

Recursos Humanos: se ha reforzado el equipo en oficina central con una persona más, un perfil que viene de terreno que tiene larga experiencia en voluntariado y conocedor de la base. Perfil muy concreto de los procesos de gestión de voluntariado.

Recursos Materiales: las normas de elaboración presupuestaria incluyen un capítulo específico para promoción del voluntariado. Asimismo, se realiza una inversión en formación dirigida al personal contratado de todo el territorio sobre las temáticas de voluntariado.

A estas partidas se suma una partida específica para promover la **participación** del voluntariado, que **depende de Presidencia**.



## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES

### ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE A DESARROLLAR COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL EN LOS PARTICIPANTES?

A través del estímulo y el reconocimiento del carácter transformador del voluntariado se potencia uno de los atributos del ciudadano global: **el sentido de la eficacia y de que se puede tener un impacto en la vida de los demás**, lo que se traduce en optimismo hacia la transformación social.

Asimismo, refuerza en las personas voluntarias su capacidad de conocer sus responsabilidades como ciudadanos/as globales y las propuestas políticas para su realización.

Aún es pronto para hacer una valoración, en la medida en que está en proceso de implementación, una vez incorporado en el Marco Estratégico. Sí se pueden mencionar algunos aprendizajes que pueden ser de aplicación respecto a este proceso:

### APRENDIZAJES:

- \* Importancia de la implicación del personal contratado en el enfoque de voluntariado, en la medida en que una parte importante de las interacciones con las personas voluntarias son con ellos/as, en las reuniones de trabajo.
- \* Acompañar los cambios culturales de acciones de comunicación interna y formación a todos los actores implicados
- \* Velar por que exista coherencia entre el modelo de relación con el voluntariado y el modelo de intervención de la organización.
- \* Importancia de los procesos de medición –como la encuesta cuatrienal que se realiza al voluntariado– para establecer líneas de base, identificar los retos y definir objetivos vinculados a cada proceso de cambio.

## REPLICABILIDAD



Como en el caso de otros procesos de gestión del voluntariado, este es replicable a otros contextos, adaptándolo a las circunstancias específicas de cada organización. Cruz Roja Española es, junto a la organización británica, centro de referencia en cuestiones de voluntariado y está familiarizada con procesos de fortalecimiento a otras sociedades/comités nacionales, tanto a través del equipo operativo como de oportunidades de voluntariado internacional.



# GRUPOS DE SENSIBILIZACIÓN DE VOLUNTARIADO

Con la colaboración de *Álvaro Crespo*



## Solidarios para el Desarrollo



Los grupos de sensibilización formados e impulsados por personas voluntarias intentan definir la imagen interna y externa de la entidad en su actividad en diversos programas de voluntariado. Qué hace, cómo se hace y cómo podemos transmitir lo que vemos y hacemos.

### ANTECEDENTES



Los programas de voluntariado tienen tres ejes fundamentales: **sensibilización y promoción del voluntariado social**; formación del voluntariado social para el correcto desarrollo de su acción voluntaria; **ocupación** del voluntariado social en un programa de intervención social concreto y **acompañamiento** de su acción voluntaria en el marco de cada programa de intervención.

Si bien para Solidarios el voluntariado es uno de sus pilares, el Plan Estratégico 2010-2014 subrayó que “ir más allá de la acción voluntaria a través de la denuncia y la sensibilización” es una preocupación de parte de su base social, lo que requería “nuevas formas de seguir luchando contra la exclusión social”. En este sentido y vinculado al objetivo específico “contribuir a la modificación de las estructuras que producen exclusión social” se proponían diferentes **acciones orientadas a vincular el voluntariado con la sensibilización** en torno a las temáticas de referencia de la entidad. Entre otras:

- \* La creación de espacios de encuentro para personas voluntarias, para las personas voluntarias-usuarias y otros específicos para grupos de voluntariado involucrados en los mismos programas.
- \* La incorporación al plan de acción social de estrategias de denuncia, en el marco de las cuales se creen **grupos de voluntariado que trabajen la sensibilización e incidencia en cada uno de los programas.**

Asimismo, vinculado al objetivo de “elevar el perfil de Solidarios como agente de sensibilización”, se planteó:

- \* La redacción de un documento con las líneas de sensibilización prioritarias, conteniendo los posicionamientos y mensajes clave para cada una de dichas líneas, dirigido a diferentes públicos, entre ellos las personas voluntarias.
- \* La realización de talleres para personas voluntarias con estrategias para la sensibilización personal.
- \* La difusión entre este colectivo de las publicaciones institucionales, como una estrategia más de sensibilización.

A través del área de **sensibilización** se pretende comunicar y explicar las actividades que como Solidarios hacemos, así como los resultados y beneficios que de la acción voluntaria se derivan en pro de la participación y la creación de una sociedad que atienda a la diversidad. Es un proceso en tres pasos:

- \* Hacer sensible a la población sobre la realidad social y las situaciones de exclusión.
- \* Dar a conocer los programas de voluntariado, sus objetivos, actividades y resultados, invitando a la implicación y participación efectiva en su desarrollo.
- \* Motivar el cambio, movilizar a la participación del voluntariado de la entidad.

El primer agente de sensibilización que existe en la entidad es todo el **proceso formativo** ordinario al que se va a dirigir el voluntariado. Desde la formación ordinaria se plantea un escenario de sensibilización donde el voluntariado adquiere las primeras nociones sobre determinados colectivos o determinados conceptos ligados a la exclusión social, en el que en posteriores cursos podrá profundizar.

Sin embargo, una de las clave en la eficacia, eficiencia e impacto de las acciones y campañas de captación es la participación de los **Grupos de Sensibilización e Incidencia en cada uno de los programas de Solidarios**. Estos grupos se encargan de la planificación del año y de dar respuesta inmediata a noticias o acciones que favorezcan la exclusión social.



## SÍNTESIS DE LA PRÁCTICA



### • BREVE DESCRIPCIÓN

Generación y sistematización de discurso sobre los colectivos con los que se trabaja y sus necesidades, **promovido por el voluntariado**, teniendo en cuenta que debe ser un discurso abierto a la sociedad, que permita compartir lo que se hace y la realidad de las personas por cuyos derechos se trabaja.



En este sentido, en cada uno de los programas que desarrolla la entidad **se configura un equipo de personas voluntarias** cuya función es sensibilizar al resto de compañeros/as implicados sobre la realidad global de la problemática que se aborda a través de las actividades, de la tarea concreta.

### • OBJETIVOS



Desarrollar un proceso que permita definir el posicionamiento y transmitir la imagen de Solidarios en su intervención a través de programas de voluntariado: qué se hace, cómo y por qué.

Sensibilizar, a través de acciones de formación, materiales específicos u otros formatos, sobre la realidad de los colectivos con los que la organización interviene.

### • PERSONAS INVOLUCRADAS



Responsable del programa y voluntariado de los programas.

### • METODOLOGÍA



El proceso de formación y puesta en marcha de los grupos de sensibilización se estructura en torno a diferentes elementos:

\* **Promover el conocimiento y el posicionamiento:** después de un período de aprendizaje, se constató que los objetivos, misión y visión de SOLIDARIOS y del propio programa no se conocían en profundidad ni estaban compartidos. Dado que el objetivo es comunicar y difundir la propuesta de incidencia y transformación de SOLIDARIOS, este paso previo se consideró imprescindible. En esta etapa, se corrigen las ideas falsas o equívocas, reorientando los mensajes hacia los objetivos del programa, promoviendo el espíritu crítico, la reflexión y la suficiente asertividad como para gestionar los posibles conflictos que puedan surgir en torno a los enfoques.

\* **Coordinar:** se trata de **crear equipos eficaces y responsables de acuerdo a los objetivos y metodología del programa**, actuando de mediador/a con el grupo de voluntariado. Los equipos se forman por personas que se ofrecen voluntariamente por lo que **se aprovechan los espacios de coordinación para “propagar la idea”**. La gente responde porque está preocupada por el colectivo y eso les hace querer ir más allá de su acción voluntaria, hacer cosas distintas, que es un proceso de aprendizaje, que tiene una importancia, etc.

\* **Construir el mensaje:** es un proceso de cambio constante, porque el propio grupo se nutre de una reflexión constante y cambia. El posicionamiento se nutre de la propia reflexión de la organización, implicada en la acción y la investigación y conocimiento generados en otros espacios.

- \* **Acompañar:** para que el equipo se sienta legitimado en el discurso que están construyendo. El/la responsable orienta la práctica, pero se producen en términos de encuentro, que se intenta que sea un proceso participativo. Acompañar es una tarea difícil, que requiere dedicar tiempo a las personas; interesarse no solamente por lo que hacen sino por cómo lo viven y sienten. Es la clave para motivar, apoyar y generar procesos de crecimiento y aprendizaje en el voluntariado. Esta función se realiza de manera transversal a lo largo de todo el proceso.
- \* **Encuentro y planificación:** el grupo de sensibilización se reúne cada mes o mes y medio con el/la coordinador/a del programa. En este espacio se actualiza el argumentario y se planifican las acciones, tanto internas como externas (actos de calle, presencia en medios).
- \* **Compartir objetivos:** cada grupo de personas voluntarias tiene su coordinador/a, que suele estar dentro del grupo de sensibilización y que comparte objetivos con el propio grupo de voluntariado.
- \* **Apoyar el desarrollo de capacidades** de las personas voluntarias: se han propuesto acciones de formación en portavocía.
- \* Puesta en marcha y **evaluación** de las actividades propuestas por los grupos.



## • RECURSOS NECESARIOS

Voluntariado y responsable de los programas.



## VALORACIÓN: RESULTADOS, DIFICULTADES Y APRENDIZAJES

El resultado es muy positivo, existiendo un grupo de sensibilización por cada línea temática y dos en aquellas delegaciones en las que el propio tamaño del equipo aconseja esta fórmula.

### ¿EN QUÉ MEDIDA LA PRÁCTICA DESCRITA POTENCIA LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?

El principal aporte de esta actividad al programa de voluntariado está relacionado con la participación y la dinamización. A través de la participación en los grupos de sensibilización se multiplican las relaciones entre el voluntariado, creando vínculos entre ellos/as y con la entidad.

Desde la puesta en marcha de la práctica se ha incrementado la vinculación de las personas voluntarias. Al formar parte del grupo de sensibilización participan mucho más, se imbuyen más de las temáticas y participan más en las acciones de movilización y de la propia organización (ya que se fortalece el sentimiento de pertenencia).

### ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE A DESARROLLAR COMPETENCIAS DE CIUDADANÍA GLOBAL EN LAS PERSONAS VOLUNTARIAS?

En primer lugar, **el propio proceso de elaboración de los diferentes mensajes y argumentarios es una práctica transformadora**, en la medida en que requiere que las personas voluntarias se documenten, investiguen y profundicen en la temática sobre la que tienen que sensibilizar.

Por otra parte, la práctica de sensibilización desarrolla las capacidades de comunicación e influencia y potencia el sentimiento de optimismo hacia la transformación social y la percepción de la contribución individual para el cambio social.

Para las personas voluntarias que constituyen el público meta principal, la práctica descrita facilita una comprensión global de las desigualdades y de la diversidad que existe dentro de la sociedad de la que forman parte. Asimismo, refuerza la empatía, en la medida en que se invita a superar la lógica de “realizar una tarea”, para conocer la realidad de las personas desde una lógica de necesidades y derechos comunes.

Por último, las personas que forman parte de estos grupos actúan como “contagadores” de la temática y de la implicación activa en las mismas en su entorno personal.

### APRENDIZAJES:

La dinamización y empoderamiento del voluntariado requiere en el personal contratado capacidad para **delegar**, para generar **espacios participativos**, para **otorgar responsabilidades**, generar un **entorno organizativo abierto** a recoger iniciativas, evaluarlas en el seno del grupo y **facilitar** la ejecución.

Al tratarse de temas sensibles, es importante cuidar los espacios de comunicación y participación para que la acción voluntaria nunca deje de ser atractiva y enriquecedora. Es cuidar a la persona voluntaria para que se sientan vinculados a los objetivos y no se vayan por razones significativas. Es facilitar la expresión de emociones en la persona y resolver los conflictos dentro del grupo (esta es la manera de hacerlo).

## REPLICABILIDAD



Es replicable en todos los programas de una entidad siempre que parta de la asunción de la necesidad entre la entidad y el voluntariado que participa en ella. Requiere de compromisos mínimos de actuación consensuados desde un primer momento.



6.

CONCLUSIONES





## 6.1. EL VOLUNTARIADO Y SUS MOTIVACIONES



- El denominador común de la misión y objetivos de las organizaciones de desarrollo gira, sin duda, en torno a la idea de **“transformación”** de la sociedad global, que pasa por conseguir una **ciudadanía comprometida y activa con los cambios que es necesario abordar** para conseguir un mundo más justo, inclusivo y sostenible.
- Muchos logros sociales y medioambientales se han conseguido gracias al convencimiento y compromiso activo de la ciudadanía, lo que convierte a ésta en un **ámbito estratégico de las ONG**. A este respecto, **el voluntariado es un espacio natural de promoción de ciudadanía activa**.
- El **perfil medio del voluntariado** en las organizaciones analizadas en profundidad es mujer, con estudios universitarios –y con un porcentaje importante de personas con estudios de segundo ciclo– que se encuentran en situación laboral activa, aunque con una importante presencia de estudiantes y jubilados. La forma mediante la que se llega a las ONGD es diversa, aunque destaca el acceso a través de amigos o conocidos. Existen **relaciones significativas** entre las características sociodemográficas, el recorrido como voluntariado y las motivaciones que impulsan a las personas a vincularse a ONGD.
- **Las ONGD valoran muy positivamente los programas de voluntariado**, reconociendo su aportación a la consecución de los objetivos institucionales y a la credibilidad, diversidad de perspectivas y espíritu crítico de las organizaciones. También resaltan el empoderamiento y los cambios que se producen en las propias personas voluntarias, que se alinean con los objetivos de transformación social de las entidades sociales.
- Las organizaciones resaltan el **esfuerzo necesario para abordar los programas de voluntariado** y la necesidad de unas capacidades específicas para su adecuada gestión.
- **En la práctica totalidad de las organizaciones la figura del voluntariado está presente**, pero la importancia y el significado que tiene para cada una de ellas es muy diferente.
- Para una mayoría de ONGD el voluntariado es un elemento que contribuye al **fortalecimiento de la capacidad institucional**, a través de su capacidad de trabajo y el capital relacional que aportan a la organización.
- Dos de cada tres organizaciones definen en su estrategia objetivos relacionados con la **dimensión educativa del voluntariado**, mientras que el resto promueven programas de voluntariado más cercanos a un enfoque tarea o instrumental.

- **El voluntariado transformador está presente en el discurso de un grupo importante de ONGD, pero no tanto en las prácticas. En este sentido, menos de la mitad de las organizaciones apuestan claramente por el voluntariado como un espacio estratégico para la promoción de ciudadanía global.** En la misma línea, aunque más de la mitad de las organizaciones define en su estrategia objetivos relacionados con la dimensión educativa del voluntariado, la convergencia real de este objetivo con sus planteamientos estratégicos en Educación para el Desarrollo es sensiblemente menor.
- Sorprende comprobar que, a la luz de la información disponible, **las organizaciones que cuentan con un perfil de incidencia política relevante valoran en menor medida la importancia del voluntariado** que el conjunto de ONGD, a pesar del potencial del mismo como base para la incidencia política. También resulta significativo que solo en la mitad de las ONGD existe una invitación explícita a la movilización social.
- Por otra parte, existe **un conjunto de ONGD que conciben el voluntariado como un proceso educativo, que lo aterriza en sus prácticas y lo facilita con su estructura y los recursos que asigna:**
  - Son organizaciones heterogéneas en cuanto a presupuesto, número de personas voluntarias y áreas de especialización, aunque cabe señalar que la tercera parte de las organizaciones con este enfoque más desarrollado están especializadas en Educación.
  - Se trata de ONGD fuertemente comprometidas con el voluntariado desde el punto de vista organizativo y en las que este enfoque se comparte **apropiado internamente** o, al menos, **en los niveles directivos.** En todas estas organizaciones se comparte el convencimiento de la necesidad de vincular voluntariado con la línea de Educación para el Desarrollo, a través de fórmulas organizativas diversas.
  - En estas organizaciones se pone el acento en enmarcar lo que la persona voluntaria hace en una comprensión global de la realidad que se aspira a transformar y en el desarrollo de sus actitudes y capacidades para constituirse en agente de cambio. Este énfasis confiere una identidad diferenciada a los procesos de acompañamiento y a las propuestas para el fomento de la presencia pública del voluntariado.
- Las principales motivaciones del voluntariado de entidades con marcado enfoque transformador se agrupan en torno cuatro ejes relacionados con atributos de ciudadanía global: **interés en la comunidad, compromiso organizacional, conocimiento y comprensión, y valores de transformación social,** todas ellas relacionadas con la **misión y organización** en las que se realiza la labor.
- Las motivaciones relacionadas con aspectos personales –satisfacción personal, utilización del tiempo, adquisición de experiencia profesional, etc.– adquieren una relevancia claramente menor que las anteriores.



EL VOLUNTARIADO  
TRANSFORMADOR ESTÁ  
PRESENTE EN UN GRUPO  
IMPORTANTE DE ONGD  
PERO NO TANTO EN SUS  
PRÁCTICAS



## 6.2. CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA DESDE EL VOLUNTARIADO

- La articulación de la **teoría de programa** con los elementos aportados desde la Educación para el Desarrollo y teorías del aprendizaje reflexivo y transformador permite definir un marco de análisis para identificar y evaluar, a partir de los datos recogidos de diferentes actores, los resultados de los programas de voluntariado y su contribución al desarrollo de los atributos de ciudadanía global activa.
- En determinadas condiciones, **los programas de voluntariado pueden considerarse prácticas que contribuyen al desarrollo de atributos de ciudadanía global.** En este sentido, la adquisición de aprendizajes, conocimiento y desarrollo de actitudes es uno de los resultados principales señalados por la práctica totalidad de las personas que han participado en el estudio, diferenciándose:
  - Los relativos a un mayor **conocimiento y comprensión de la realidad.**
  - Los vinculados a **actitudes y valores:** sensibilidad hacia las necesidades y derechos de otras personas, una conciencia crítica y global de los problemas, visión más solidaria y comprometida con el mundo y con capacidad para transformar realidades, etc.
  - Los relacionados con el desarrollo de destrezas o de **habilidades instrumentales** como coordinación, gestión de equipos, negociación, trabajo en equipo y en red.
- El camino hacia la construcción y fortalecimiento de un voluntariado con enfoque transformador es un **proceso complejo en el que intervienen numerosos factores,** tanto externos a la persona (tipo y características de la organización en la que se integran) como internos (ej. motivaciones para ser voluntario o voluntaria).
- La promoción de voluntariado transformador integra la **adecuación de elementos de diversos planos –organizativos, operativos, metodológicos–** al objetivo de promoción de atributos de ciudadanía global activa.
- La generación de un voluntariado con enfoque transformador debe entenderse como **un proceso educativo continuo** a lo largo de todo el ciclo de la persona voluntaria en la organización, y en el que es fundamental la habilitación de espacios de reflexión y diálogo críticos que estimulen los atributos de ciudadanía global de forma transversal a las tareas que realiza el voluntariado y que den lugar a un cuestionamiento personal en el que la persona se va transformando.



# 7.

## RECOMENDACIONES

EN LAS SIGUIENTES PÁGINAS SE RESUMEN LOS ASPECTOS QUE DEBEN CARACTERIZAR UNA ACTUACIÓN DE VOLUNTARIADO CON ENFOQUE TRANSFORMADOR, EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DE TRES PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO Y DE LAS EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES QUE VARIAS ORGANIZACIONES HAN COMPARTIDO EN EL MARCO DEL PROYECTO, ASÍ COMO DE LA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA. A PARTIR DEL ANÁLISIS Y MADURACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y APRENDIZAJES SEÑALADOS, SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN UNA SERIE DE RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON NIVELES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS, CON PRÁCTICAS Y CON CUESTIONES ORGANIZATIVAS, DE MANERA QUE SE PRESENTAN ESTRUCTURADAS DE ACUERDO AL MARCO CONCEPTUAL QUE HA GUIADO EL TRABAJO.





## 7.1. MARCO DE COHERENCIA INSTITUCIONAL

---

El programa necesita desarrollarse en una organización que conceda importancia al voluntariado, en un **entorno de sintonía institucional**. Es importante que el voluntariado en general y el voluntariado transformador, en particular, se reflejen en la identidad, el discurso, la cultura y las líneas estratégicas de la organización.



ES IMPORTANTE QUE EL  
VOLUNTARIADO SE REFLEJE  
EN LA IDENTIDAD, EL  
DISCURSO, LA CULTURA Y LAS  
LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA  
ORGANIZACIÓN.



Se recomienda visibilizar el voluntariado en los elementos de **identidad** de la organización: estatutos, misión, visión y/o valores, como parte de las estrategias para hacer realidad su propuesta de transformación y de promoción de ciudadanía. Además, el reflejo del voluntariado, en su condición de base social, en este ámbito de la organización, fortalece su carácter participativo y democrático.

Igualmente es imprescindible un **discurso de voluntariado** explícito, coherente con el enfoque educativo, que subraye los elementos no instrumentales y complete las definiciones más habituales centradas en la colaboración desinteresada, gratuita, etc. El discurso de voluntariado no es neutral. Refiere la visión que la organización expresa, pero necesita integrarse en una **cultura de organización coherente** con el sentido del voluntariado como herramienta para la transformación. Nos referimos a la cultura que comparten las personas de la organización y que, sobre todo, impulsan quienes ejercen el liderazgo de los procesos y los equipos. La **apropiación de la dirección** –órganos de gobierno, dirección ejecutiva, puestos de coordinación– es esencial para dotar de coherencia los discursos y las prácticas.

El plano de la **planificación estratégica** es imprescindible para integrar el voluntariado en las propuestas de educación para el desarrollo de la organización. De poco sirve un discurso entusiasta y orientado hacia la capacidad de transformación de la acción voluntaria, si no se refleja con esta orientación en la programación de los objetivos estratégicos. **La coherencia entre discurso y práctica, entre lo que se dice, lo que prioriza y a lo que realmente se dedican recursos, es esencial.**

Este **marco de coherencia** posibilita un escenario en el que el voluntariado es visible, está compartido, se enmarca dentro de las líneas finalistas de la organización y además, tiene recursos asignados. Y, en el plano más operativo, respalda a quienes en la organización interactúan con las personas voluntarias, en la medida en que este enfoque educativo y no instrumental no queda a criterio de cada uno ni se queda en una práctica voluntarista o no reconocida.

## 7.2. PLANTEAMIENTO IDEOLÓGICO: EL VOLUNTARIADO TRANSFORMADOR ES UN VOLUNTARIADO POLÍTICO

El modelo de voluntariado propuesto se convierte en un **proceso educativo que forma sujetos políticos**. El programa incorpora los elementos que están presentes en el proceso de constitución en sujeto político (Rauber 2010:37 citado en Bonafe, 2014):

- Conciencia crítica de la función que asigna el sistema.
- Una voluntad de cambio y asumirse parte de un colectivo que comparte dicha voluntad de cambio.
- La capacidad para reinterpretar y resignificar dicha realidad.
- La formulación de un proyecto.
- La acción social con la intencionalidad de transformar dicha realidad.

Esta dimensión política debe impregnar el discurso y las prácticas: la comunicación, la formación y el fomento de la presencia pública se alinean con un modelo de cambio que cuestiona las estructuras existentes.

La propuesta de cambio social a la que se contribuye desde el voluntariado debe quedar clara y dotar al voluntariado de una **identidad de transformación**. Así, la incorporación de objetivos de incidencia política en el entorno del programa de voluntariado dota de integridad a la actividad específica que la persona voluntaria realiza, facilitando su comprensión respecto a los cambios globales a los que su participación contribuye.

Una forma de facilitar el voluntariado transformador es la incorporación de un elemento utópico o fin específico que actúe como movilizador y que refuerce la identidad, una causa común o prioritaria, que vincule al conjunto de las personas voluntarias: educación universal, equidad de género, derecho humano al agua, salud universal... **“El voluntariado no consiste en una lista de tareas sino en el movimiento hacia un sueño compartido”** (Soto y Navarro 2009:24).



LA PROPUESTA DE  
CAMBIO SOCIAL A LA  
QUE SE CONTRIBUYE  
DESDE EL VOLUNTARIADO  
DEBE QUEDAR CLARA Y  
DOTAR AL VOLUNTARIADO  
DE UNA IDENTIDAD DE  
TRANSFORMACIÓN



## 7.3. SOBRE ELEMENTOS METODOLÓGICOS Y DE ENFOQUE

---

### ● 7.3.1. INTENCIONALIDAD EN EL OBJETIVO DE DESARROLLO DE ATRIBUTOS DE CIUDADANÍA GLOBAL

El resultado de transformación no debe ser solo un impacto de la participación voluntaria, que tiene lugar como consecuencia del desarrollo de unas tareas/actividades para la organización. **Este objetivo debe estar definido en el plano de la formulación del programa de voluntariado, porque permite orientar los procesos, las estructuras y la evaluación de manera coherente con dicha meta.** Asimismo, es importante explicitar a qué otros objetivos responde el programa de voluntariado –fortalecimiento de la capacidad institucional, refuerzo de las alianzas de la organización con sus grupos de interés– y cuál es el orden de prioridad de esos diferentes objetivos.

### ● 7.3.2. TRANSFORMACIÓN PERSONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Esto requiere una mayor comprensión de los círculos de preocupación-acción e influencia del propio personal voluntario, que enlazan los gestos y comportamientos individuales con la realidad global en la que vive y en la que influye. **La acción voluntaria debe ampliar la visión crítica** y la comprensión de estas interrelaciones –a través de la formación y el acompañamiento, sobre todo– pero tiene que incorporar un abanico de propuestas de acción (más allá de la tarea recurrente), de manera que la apelación o invitación a ser agente de cambio esté también facilitada por la organización.

### ● 7.3.3. VINCULACIÓN LOCAL-GLOBAL

Si esta conexión es indispensable en cualquier proceso de educación para la ciudadanía global, se convierte en un elemento indispensable para “apalancar motivación”, en la medida en que el público destinatario de las acciones de la ONGD no está –tradicionalmente– accesible, y el retorno de la actividad no es tan inmediato. No estamos hablando de “reconvertir” nuestra naturaleza de ONGD con acción internacional, sino de formular las prácticas y los discursos articulando ambas dimensiones, no oponiéndolas, y buscando su complementariedad en el proceso educativo. La dimensión global amplía la visión del mundo al que la persona voluntaria pertenece y en el que actúa. La acción local vincula a la persona voluntaria con sus referencias más cercanas y proporciona un retomo más inmediato, pero debe presentarse en el marco más amplio en el que cobra sentido *lo local y lo global, siendo los dos polos antagónicos de una relación, forman parte de una misma y única realidad. (...) se necesitan mutuamente para existir y desarrollarse (...)* **La acción local adquiere sentido en el marco de esta relación, siendo, por tanto, un elemento potencial de cambio y transformación.** Romero (2004: 25,26)

A esta vinculación contribuyen el tratamiento de las temáticas en clave global, la promoción de actividades y espacios de movilización –que se desarrollan en el entorno cercano del voluntariado– y la posibilidad de trabajar con organizaciones implicadas en ámbitos de actuación locales, en torno a cuestiones comunes: acceso universal a la educación, a la salud, derecho a la alimentación, etc.

## • 7.3.4. EL PROCESO ES TAN IMPORTANTE COMO EL RESULTADO

La asunción del enfoque de proceso educativo pone el foco en los cambios que acontecen en el individuo y resta protagonismo al resultado concreto de su actividad, si bien es importante equilibrar y garantizar que la actividad voluntaria contribuye a la misión de la organización y propicia un sentimiento de utilidad y satisfacción personal.

En este marco, el entorno y los procesos de trabajo deben favorecer el desarrollo de capacidades, invitando a la investigación y reflexión, al debate, la elaboración conjunta de propuestas y al establecimiento de redes internas y externas. La organización debe propiciar la presencia activa de voluntarios en los espacios en los que se formulan las propuestas y se generen los criterios de actuación –de manera que haya el máximo alineamiento de las personas voluntarias con los posicionamientos institucionales– y el empoderamiento de los grupos de voluntariado.

Este enfoque tiene consecuencias evidentes en los procesos de trabajo: son más largos, porque exigen adaptación a la disponibilidad de las personas voluntarias y requieren una inversión de tiempo importante del personal técnico de la organización para acompañar a las personas y orientar técnicamente las propuestas, de manera que los resultados no se resientan en términos de calidad e impacto. En este marco, **es muy importante que en la organización haya una cultura, un discurso y una apropiación institucional coherentes con este modelo de voluntariado**, de manera que no haya inconsistencias en la práctica por exigencia de plazos o por una menor asignación de recursos.

## • 7.3.5. LA SOCIO AFECTIVIDAD COMO CLAVE METODOLÓGICA

Como cualquier otro proceso educativo y transformador, el voluntariado debe impregnarse de elementos de cuidado y el afecto. El **cuidado** transmite coherencia entre discurso y práctica de la organización y se orienta a las necesidades y momento particular de cada persona, especialmente en el marco de la función de acompañamiento. La persona coordinadora de voluntariado incorpora esta dimensión de cuidado de la persona y del grupo que complementa la preocupación por el resultado y por la tarea.

El **afecto** establece lazos con la propia organización y estimula el sentimiento de pertenencia al grupo que es otro elemento indispensable de la educación transformadora.

Se trata, en definitiva, de **potenciar la dimensión relacional** del voluntariado por encima de la instrumental como elemento clave para fortalecer su capacidad transformadora.

Cultivar las relaciones informales, las celebraciones y la promoción de espacios de encuentro y el acompañamiento son prácticas que contribuyen a esa dimensión socioafectiva.



EL AFECTO ESTABLECE  
LAZOS CON LA PROPIA  
ORGANIZACIÓN Y ESTIMULA EL  
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA  
AL GRUPO



### ● 7.3.6. ATENCIÓN A LAS MOTIVACIONES

Diversas motivaciones conviven en la misma organización o incluso en la misma persona, para realizar voluntariado. La situación laboral, la edad, los años de permanencia, hacen que estas evolucionen. Si bien todas son legítimas y válidas, la intervención debe plantearse, como uno de sus objetivos, **potenciar las motivaciones de transformación social y las que expresan lazos afectivos con la organización**, respecto a otras “de conexión o inicio”, como la de ocupar útilmente el tiempo, adquirir experiencia profesional, o la motivación por la propia actividad desempeñada. La atención a la motivación debe ser permanente a lo largo de todo el ciclo de voluntariado, incluso en el caso de personas con una larga trayectoria en la organización.



LA ATENCIÓN A LA  
MOTIVACIÓN DEBE SER  
PERMANENTE A LO LARGO  
DE TODO EL CICLO DE  
VOLUNTARIADO

Se recomienda la **identificación de los distintos perfiles motivacionales** a través de los procesos y herramientas más adecuados en cada caso —en este trabajo se propone un cuestionario, pero hay otras opciones—, de manera que proporcionen información suficiente para segmentar la población voluntaria y adecuar la intervención a las necesidades de cada grupo.

### ● 7.3.7. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y LÓGICA DE PROGRAMA

**Es precisa la formulación de objetivos e indicadores específicos** asociados a la dimensión educativa del voluntariado, que complementen los más frecuentes sobre número de personas, actividades desarrolladas o grado de satisfacción. Como propuesta educativa, el programa debe además identificar los atributos que se plantea desarrollar y definir objetivos medibles y alcanzables en un plazo determinado. El conjunto de atributos de ciudadanía global proporcionan, en nuestra opinión, el marco de referencia más adecuado para este proceso.

En coherencia con el marco propuesto, se propone un proceso de **evaluación que integre indicadores de las dos dimensiones**: los relacionados con la tarea y los relacionados con el cambio en las competencias de las personas y de los equipos.

Vincular ambas dimensiones es recomendable para no restar importancia a lo que se hace, en la medida en que la actividad en sí misma es valiosa y reviste interés, pero también porque el discurso del voluntariado transformador requiere un proceso de convencimiento institucional que no está generalizado. Plantear una evaluación mixta es una manera de facilitar que la evaluación se realice, pero poniendo el foco en lo que realmente queremos que suceda.

Las circunstancias en las que tiene lugar este proceso educativo permiten afrontar esta tarea de la evaluación con cierto optimismo. Se trata de un público accesible y conocido, que permanece vinculado con la organización durante un tiempo. Esto sugiere la posibilidad de establecer líneas de base y plazos de evaluación que superan las lógicas de proyecto al uso, más acordes con la exploración de resultados sostenibles.

## 7.4. TRABAJO EN RED

---

Fortalece la capacidad de la organización para **proporcionar un entorno más amplio y diverso de formación y acción**, así como oportunidades de intercambio y desarrollo de competencias de negociación, comunicación, colaboración y realización de proyectos conjuntos. En diferentes puntos a lo largo de estas recomendaciones se desarrolla este enfoque, en relación con la formación, la movilización social o la incidencia para posicionar el voluntariado transformador en cooperación al desarrollo en la agenda de los actores de ED y voluntariado.

## 7.5. ELEMENTOS ORGANIZATIVOS

---

### • 7.5.1. ESTRUCTURAS HORIZONTALES Y PROCESOS DEMOCRÁTICOS

La acción voluntaria debe desarrollarse en un entorno organizativo que promueva la **participación** en todos los procesos que les afectan.

La implicación activa del voluntariado en el diseño de las actividades, así como de forma gradual, en los procesos políticos y estratégicos, todo ello facilita el aprendizaje y contribuye a su empoderamiento y a la apropiación de las propuestas y los objetivos de la organización.

La participación en el nivel político –órganos de gobierno– desarrolla habilidades de ciudadanía –en relación con otras personas–, entrena hábitos de participación política y propicia un contacto más profundo con la propuesta de transformación de la propia organización.

La **participación del voluntariado** precisa de elementos estructurales –espacios definidos y conocidos– pero también culturales. En este sentido, es importante tener en consideración las especificidades de disponibilidad del voluntariado, sus ritmos y necesidades, apostar por la mirada apreciativa y el reconocimiento y promover un estilo de liderazgo integrador y facilitador, que equilibre la orientación al resultado con la orientación a la relación.



## ● 7.5.2. RELACIÓN DE PERSONAL CONTRATADO Y VOLUNTARIO

Cada organización debe encontrar la fórmula para que **personal contratado y voluntario colaboren, se complementen y faciliten procesos de aprendizaje mutuo**. No tiene sentido anteponer uno a otro, porque esas lógicas acaban desgastando y generando prejuicios y resistencias. Sin embargo, esta fórmula de colaboración debe tener en cuenta las responsabilidades que suelen recaer, la mayoría de las veces, en los equipos contratados en cuanto a la promoción de voluntariado, entre las que nos parece importante resaltar:

- Incorporar en sus dinámicas de trabajo formas de interacción que propicien la reflexión, el análisis crítico y la comprensión de la realidad global en la que su actividad cobra sentido.
- Estimular la participación del voluntariado en la vida asociativa y fomentar el establecimiento de vínculos afectivos con la organización.

Para esto, es importante **reforzar las propias competencias del personal contratado que acompañe al voluntariado** (Aranguren 2002:34), a través de formación en liderazgo, gestión de equipos, mentoring, etc. Además del desarrollo de habilidades y actitudes, la promoción de estas acciones formativas refuerza el mensaje de “prioridad institucional” que tenga el enfoque de voluntariado transformador y puede ser un elemento de motivación y reconocimiento del rol que se espera de cada persona contratada.

En línea con la importancia de la coherencia institucional, esta responsabilidad debe estar incorporada en los términos de referencia de los puestos, en los objetivos anuales y en los procesos de evaluación del desempeño. Se trata, en resumen, de cuidar al cuidador/a, de acompañar al acompañante.

## ● 7.5.3. CONVERGENCIA DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CON EL ÁREA DE EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO

Esta convergencia se favorece a través de fórmulas organizativas –integración del área de voluntariado dentro de la estructura orgánica de ED, ciudadanía– o de procesos de trabajo – planificación, formulación de propuestas, ejecución de actividades– que garanticen la coherencia y favorezcan las sinergias entre las prácticas de promoción de ciudadanía activa dirigidas públicos externos y a la base social de las organizaciones. Esta convergencia **debe reflejarse en el nivel estratégico y en el operativo** y posibilitar un mejor aprovechamiento de capacidades y recursos, superando lógicas de disyuntiva y de competencia por la asignación de dichos recursos.





## 7.6. SOBRE LAS PRÁCTICAS

La descripción de los procesos que caracterizan una educación emancipadora propuesta como conclusión del IV Encuentro de Educación para el Desarrollo (2014) sintetiza la enumeración y **la orientación de las prácticas que diferencian al voluntariado transformador:** dimensión grupal, sensibilizadora, afectiva y pública, que se concreta en diferentes prácticas.

“EL TIPO DE PROCESOS QUE NOS INTERESA ANALIZAR ES AQUEL QUE SE PROMUEVE CON VISTAS AL CAMBIO SOCIAL Y QUE ES COHERENTE CON UN ENFOQUE EMANCIPADOR. DESDE ESTE PUNTO DE VISTA HABLAMOS DE PROCESOS EDUCATIVOS QUE CONSTRUYEN GRUPO, QUE AUMENTAN NUESTRA CAPACIDAD DE ANÁLISIS POLÍTICO, QUE GENERAN DINÁMICAS DE CONCIENTIZACIÓN, QUE PRODUCEN CONOCIMIENTO CRÍTICO Y RELEVANTE, QUE RETAN EL SISTEMA ESTABLECIDO, QUE SE ACOMPAÑAN DE ACCIONES MOVILIZADORAS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO, QUE PROMUEVEN ALIANZAS DIVERSAS Y QUE TODO ELLO LO HACEN DESDE PERSPECTIVAS QUE CONJUGAN VISIONES LOCALES-GLOBALES Y QUE RESPONDEN A LOS DESAFÍOS QUE NOS COMPARTEN EL FEMINISMO, LA SOSTENIBILIDAD Y EL CUIDADO” (CELORIO 2014:7).

### • 7.6.1. PROCESO DE INCORPORACIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS A LA ORGANIZACIÓN

Si el programa de voluntariado se orienta a las personas voluntarias como público meta y no como medio de transformación, el peso de los aspectos concretos de su perfil competencial no debe ser relevante. Las organizaciones que asemejan el proceso de incorporación de personas voluntarias a uno de reclutamiento de personal contratado transmiten un discurso de voluntariado mucho más orientado a la tarea.

En un voluntariado con mirada educativa, el perfil no determina la incorporación a la organización, sino que orienta sobre la mejor manera de facilitar su participación en la misma. Así, **la captación cede paso a la convocatoria.** No se selecciona, se acoge a la persona que acude, atraída por otras personas, con las que se presupone una cierta afinidad y que no llega por lo que las personas voluntarias HACEN (y por tanto, ligados a las tareas), sino por lo que estas comunican y por cómo lo viven.

La convocatoria también se realiza a través de las acciones de movilización, sensibilización y comunicación externa, porque transmiten la propuesta de transformación de cada organización. En este sentido, es importante que esta dimensión de ONGD que promueve la transformación social sea un elemento a considerar en la convocatoria y estas motivaciones se consideren en el diseño de las estrategias de actuación y comunicación.

**La entrevista inicial debe ser un diálogo sobre las motivaciones, los intereses y las inquietudes** y para compartir la propuesta de cambio de la organización, y no una prueba de aptitud. Se trata de contrastar que existe una sintonía mínima, aunque a veces esto implique poner de manifiesto que “no somos la organización para la persona”.



## • 7.6.2. UNA COMUNICACIÓN QUE POTENCIE EL CARÁCTER TRANSFORMADOR DEL VOLUNTARIADO

Es necesario hacer visible en la comunicación interna y externa de la organización el valor del voluntariado como agente de cambio y expresión de ciudadanía (desde el compromiso cívico, político y no desde la orientación a las necesidades). **Una comunicación que presente a la persona voluntaria como un sujeto activo, empoderado y con capacidad de transformación,** que supera los clichés habituales de las personas voluntarias como aportación desinteresada, gratuita... Y que también aproveche su potencial como herramienta educativa, dirigida hacia los propios voluntarios y voluntarias.

## • 7.6.3. PREFERENCIA POR LA PARTICIPACIÓN EN ÁREAS DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA PROPUESTA TRANSFORMADORA DE LA ORGANIZACIÓN

Las actividades en las que la persona voluntaria participa influyen en el carácter educativo y transformador del programa de voluntariado. Se recomienda una mayor concentración de la participación en aquellos espacios de trabajo en los que la relación del voluntariado con la propuesta de transformación de la realidad sea más directa. No obstante, **cualquier actividad que se realice es susceptible de formar parte de un proceso de transformación siempre que se acompañe de elementos que permitan contextualizar la tarea concreta con la propuesta transformadora de la ONGD.** La implicación en las actuaciones que la ONGD promueve en terreno puede ser muy potente, aunque, por sí sola, puede promover modelos de voluntariado-tarea como cualquier otro área de participación. En ese sentido, la implicación en actividades en terreno debe acompañarse de otras prácticas que permitan comprender el marco de propuesta de cambio en el que dicha actividad se integra.

Las actividades de formación, comunicación, sensibilización y movilización son las que más contribuyen al desarrollo de atributos de ciudadanía, porque sintetizan los posicionamientos y propuestas de transformación de la propia organización, propician la reflexión, el conocimiento y el compromiso activo y favorecen la **conexión entre la realidad local y la global.**

Incluso la implicación en actividades de captación de fondos y aumento de la base social pueden contribuir a este objetivo, en la medida en que la persona voluntaria adquiera una comprensión de las causas que motivan las desigualdades y la vulneración de derechos en las que se quiere intervenir y para las que la organización precisa la financiación.

De manera general, **todas las actividades,** incluidas las eminentemente administrativas, **requieren complementarse con elementos –formación, información, orientación– que proporcionen al voluntario/a una visión amplia del contexto en el que su organización trabaja y del sentido de las propuestas que realiza.** De nuevo, esto requiere una adaptación de los procesos de trabajo y una inversión del tiempo que deben ser valorados institucionalmente.



## ● 7.6.4. COMPROMISO CON LOS ESPACIOS ESPECÍFICOS DE FORMACIÓN "FORMAL"

Como todo proceso educativo, **la formación debe ser continuada** y responder a una lógica de aprendizaje y desarrollo progresivo de competencias. El programa formativo debe combinar **el desarrollo de capacidades relacionadas con el desempeño de la actividad** –en lo que la mayor parte de las organizaciones y las personas voluntarias centran sus esfuerzos– con **el desarrollo de competencias de ciudadanía global** y contenidos que permitan comprender la propuesta transformadora de la ONGD.

A estos dos objetivos responde la formación en contenidos respecto a la realidad global, desigual y diversa en la que se inserta la realización de la actividad voluntaria, que promuevan una concienciación y una visión crítica de dicha realidad.

Asimismo, la formación debe incorporar el desarrollo de atributos relacionados con las habilidades: trabajo en equipo, comunicación... y con competencias "transversales": interculturalidad, perspectiva de género, enfoque de diversidad sociocultural, enfoque de derechos etc.

Como en otros aspectos del programa, **el trabajo en red** resulta estratégico para posibilitar una oferta amplia, completa y asumible en términos de recursos disponibles. **Se recomienda el establecimiento de alianzas**, más allá de colaboraciones puntuales, basadas en la complementariedad de ámbitos de especialización y que posibiliten un mayor aprovechamiento de los recursos y el intercambio entre personas voluntarias de diferentes organizaciones. Existen experiencias vinculadas a los programas de voluntariado internacional, pero hay espacio para el fortalecimiento de espacios de colaboración en procesos de formación continuada.

Se sugiere asimismo una mayor promoción interna y aprovechamiento de los recursos existentes, como el plan de formación promovido por la Coordinadora de ONGD. Es recomendable una mayor participación de las ONG de cooperación internacional en espacios propios del voluntariado, más centrados en la acción social en España, que se traduzca en un mayor reflejo de las temáticas que interesan al sector de la cooperación en las programaciones de las Escuelas de Voluntariado y la **incorporación del voluntariado como público destinatario de las acciones de ED, aunque sea de manera adicional a los compromisos establecidos** con los financiadores: aprovechamiento de los recursos didácticos, contenidos, etc.

## ● 7.6.5. PRESENCIA PÚBLICA DEL VOLUNTARIADO

Invitación a la **implicación en acciones de participación externa y movilización ciudadana** –lo que se engloba en el concepto de presencia pública– que se integren dentro de un conjunto de propuestas que conecten el ámbito individual con el global, el entorno local con otras realidades, porque conectan con la dimensión política de la persona voluntaria, como actor de cambio y de incidencia y aleja del enfoque de necesidades, conectando con el de derechos. Estas propuestas pueden constituir un ámbito permanente de actuación o incorporarse como complementario a otros espacios habituales de participación, de manera periódica, en torno a las temáticas específicas de la ONGD.



EL PROGRAMA FORMATIVO  
DEBE COMBINAR EL  
DESARROLLO DE CAPACIDADES  
RELACIONADAS CON EL  
DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD  
CON EL DESARROLLO  
DE COMPETENCIAS DE  
CIUDADANÍA GLOBAL





*su vida cotidiana, esto es, a ir incorporando los valores, actitudes, afectos, reflexiones, construyendo un estilo de vida coherente* (Rodríguez, 2002:34).

El acompañamiento, más que una práctica específica, es una actitud. No se trata de definir espacios específicos para realizarlo, sino de incorporar esta actitud a las relaciones y los espacios que están ya definidas.

Acompañar implica también impulsar la evolución del grupo al equipo, fortaleciendo las interdependencias y el alineamiento de los objetivos, gestionando los conflictos.



## 7.7. SOBRE LOS RECURSOS: O CÓMO AVANZAR HACIA LA VIABILIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD DE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO TRANSFORMADOR

El programa de voluntariado que se ha perfilado en los apartados anteriores no puede realizarse sin una inversión de recursos específica. A menudo, el voluntariado se asocia a elementos de gratuidad y se enfatiza el potencial que supone para aumentar la capacidad de actuación de las organizaciones... sin recursos adicionales. Pero no es así. El voluntariado exige una inversión importante y, como se ha señalado más arriba, el voluntariado que se plantea como objetivo el desarrollo y la transformación de las personas voluntarias y no solo el refuerzo de la capacidad de la organización, requiere dedicación, esfuerzo y, en definitiva, una asignación de recursos específica.

**Incorporar el voluntariado con enfoque de promoción de ciudadanía implica invertir, sobre todo, tiempo.** Tiempo adicional para el desarrollo de las actividades, porque los procesos participativos son casi siempre más lentos. Tiempo de cada referente de equipos de voluntarios para acompañar, para complementar la dedicación a la tarea con la dedicación a la persona. Para contextualizar, para invitar a participar en la vida asociativa, para incorporar adecuadamente las propuestas que vengan de las personas voluntarias, para celebrar... tiempo que debe planificarse y financiarse.

Las **estrategias para la viabilidad y sostenibilidad de un programa de voluntariado transformador** se sitúan en varios planos:

- **Incidencia en los actores públicos que su ámbito de responsabilidad incluyen los programas de voluntariado.** Existe una dificultad para incorporar el ámbito de la cooperación al desarrollo dentro de las prioridades de los actores de voluntariado, más dirigidas al ámbito de la acción social en España. La aprobación de la nueva Ley de Voluntariado<sup>1</sup> es

1. A fecha de edición de esta publicación, el Proyecto de Ley continúa su tramitación legislativa, El texto íntegro disponible en [www.senado.es/legis10/publicaciones/pdf/senado/bocg/BOCG\\_D\\_10\\_550\\_3645.PDF](http://www.senado.es/legis10/publicaciones/pdf/senado/bocg/BOCG_D_10_550_3645.PDF)

una oportunidad para reclamar el apoyo al voluntariado en este ámbito de actuación, en tanto que en el desarrollo de su **articulado se identifican elementos alineados con el enfoque educativo y transformador.**

### ● PRINCIPIOS DE LA ACTIVIDAD DE VOLUNTARIADO:

*La participación como principio democrático de intervención directa y activa en el espacio público y en las responsabilidades comunes y como generadora de ciudadanía activa y dimensión comunitaria.*

*La solidaridad con conciencia global que exige congruencia entre las actitudes y compromisos cotidianos y la eliminación de injusticias y desigualdades.*

### ● DIMENSIONES DEL VOLUNTARIADO:

*La conciencia crítica que contribuye a mejorar la relación de la persona con la sociedad.*

*La transformación tanto en la vertiente social, con el fin de encontrar nuevas bases para las relaciones sociales; como en la individual, con objeto de mejorar actitudes personales.*

*La dimensión pedagógica y de sensibilización social que recuerda, educa y conciencia en los valores que inspiran la acción voluntaria.*

*La investigación y reflexión sobre las acciones, métodos, planteamientos de trabajo y prácticas del voluntariado.*

### ● ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL VOLUNTARIADO:

**Voluntariado internacional de cooperación para desarrollo**, vinculado tanto a la educación para el desarrollo como parte del proceso educativo y de transformación, como a la promoción para el desarrollo en lo relativo a la acción humanitaria y la solidaridad internacional, ya se realice en nuestro país, en países o territorios receptores de cooperación al desarrollo o en cualquier país donde se declare una situación de necesidad humanitaria.

- **Incidencia en los actores públicos vinculados con la Educación para el Desarrollo.** La incidencia con estos actores debe estar fundamentada en la consideración del voluntariado como práctica de Educación para el Desarrollo<sup>2</sup>, en los términos en que se expone este trabajo y reforzado por el hecho de permitir el trabajo de manera continuada y “medible” con población adulta, complementando y dando solución de continuidad a los procesos de ED dirigidos a otros ámbitos y colectivos meta (centros educativos, principalmente), que constituyen el eje prioritario de estos actores.
- **Incorporación del voluntariado transformador en el diseño de las propuestas de intervención de las organizaciones de desarrollo.** Se trata de identificar oportunidades de captación de recursos que no tengan como prioridad específica el voluntariado pero en las que cabe integrar este componente. Como ejemplo, el programa Erasmus + presenta líneas y programas que apoyan y promueven la movilidad, la reflexión y el análisis de buenas prácticas, de forma que permite no sólo la financiación de nuestras redes de voluntariado sino ampliación de mirada y generación de un voluntariado transformador en un horizonte más amplio.
- **Incidencia interna:** que asegure una asignación de fondos de la propia entidad, justificada en la contribución esencial que el voluntariado tiene en la misión y en la propuesta transformadora de la ONGD. La inversión de la ONGD, como se ha mencionado, debe incluir los aspectos relativos al **tiempo adicional** que requiere este modelo de implicación de las personas voluntarias en los procesos.

**La incidencia tiene que estar acompañada de argumentos sólidos sobre la capacidad transformadora del voluntariado** y su convergencia con los objetivos de promoción de ciudadanía activa global de este conjunto de actores.

Esta necesidad exige el desarrollo y actualización de herramientas metodológicas y especialmente, el refuerzo de los procesos de medición, que aporten evidencias a este discurso.

---

2. Y coincidente con la definición de ED que orienta la vigente Estrategia de ED de la AECID “Proceso educativo (formal, no formal e informal) constante encaminado, a través de conocimientos, actitudes y valores, a promover una ciudadanía global generadora de una cultura de la solidaridad comprometida en la lucha contra la pobreza y la exclusión así como con la promoción del desarrollo humano y sostenible” (Ortega Carpio, 2006b: 15).



## 7.8. Y AHORA QUE SABEMOS CÓMO... PROPUESTAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO EN CADA ONGD

Una vez conocido el marco conceptual del análisis, así como los resultados que trabajar con un enfoque de voluntariado transformador puede suponer para personas y organizaciones, proponemos un esquema sencillo que puede ser útil a organizaciones que quieran apostar por un voluntariado orientado a la ciudadanía global.

**Los pasos y herramientas que sugerimos pretenden facilitar a cualquier organización realizar su propio diagnóstico de voluntariado e identificar posibles acciones** para orientar su práctica hacia este enfoque educativo y transformador, de acuerdo a las recomendaciones basadas en las experiencias y aprendizajes que se han compartido.

Para ello, es preciso recabar y analizar la información de la organización vinculada con el voluntariado. El objetivo del proceso es conseguir “una foto” lo más completa posible, que incluya tanto los elementos de discurso –lo que la organización dice–, de prácticas –lo que la organización hace–, y de resultados –lo que consigue–, especialmente desde el punto de vista de las personas voluntarias. En el **Anexo Técnico**<sup>3</sup> se proponen varias herramientas para la obtención y análisis de la información, que pueden utilizarse o, servir de referencia, adaptándose a la realidad e intereses de cada organización.

### PROPUESTAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO EN 6 PASOS

PASO 1.	ANÁLISIS DEL VOLUNTARIADO EN EL DISCURSO Y EN EL NIVEL ESTRATÉGICO
PASO 2.	PERCEPCIÓN DENTRO DEL EQUIPO Y DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN
PASO 3.	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN
PASO 4.	PRÁCTICAS DE VOLUNTARIADO
PASO 5.	LA PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS DE LA ORGANIZACIÓN
PASO 6.	TRAZANDO LA TEORÍA DE CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN

3. Disponible en [www.ongawa.org/voluntariado](http://www.ongawa.org/voluntariado)



## PASO 1. ANÁLISIS DEL VOLUNTARIADO EN EL DISCURSO Y EN EL NIVEL ESTRATÉGICO

## PASO 1

### ● ¿QUÉ SE NECESITA?

Misión, visión y valores de la organización, estatutos, marco estratégico, organigrama, estrategia de Educación para el Desarrollo, documento institucional plan de voluntariado en el que se plasme la definición de voluntariado (si no hay un documento específico, se puede revisar lo que está recogido en la web, en el apartado de voluntariado).

### ● ¿CUÁLES SON LAS CUESTIONES CLAVE?

- ¿Se refleja el voluntariado en alguno de los elementos de identidad de la organización, en la misión, visión, principios/valores?, ¿en los estatutos?
- En el marco estratégico vigente de la organización ¿se plantean objetivos y líneas de acción relativas a voluntariado? En caso afirmativo, ¿con qué visión?, ¿como el apoyo al desarrollo de actividades de la organización? ¿o se plantean objetivos vinculados a otra finalidad? En su caso, ¿las propuestas prácticas relativas a voluntariado se corresponden con objetivos vinculados a su dimensión transformadora?
- Si la organización dispone de una Estrategia de Educación para el Desarrollo, ¿cómo se refleja el voluntariado?, ¿se menciona específicamente, como grupo meta, como actor, etc.?
- ¿Cómo define la organización el voluntariado?, ¿se refiere explícitamente a su potencial como proceso/espacio de aprendizaje y transformación?
- El voluntariado ¿tiene una dimensión política?, ¿se refiere de manera explícita a una propuesta de transformación social?

### ● ¿QUÉ APORTA ESTA INFORMACIÓN?

Este análisis **proporciona información sobre la relevancia y el enfoque de voluntariado de la organización**, desde el nivel de discurso y sobre los objetivos institucionales a los que se espera que el voluntariado contribuya.

## PASO 2

### PASO 2. PERCEPCIÓN DENTRO DEL EQUIPO Y DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

#### ● ¿QUÉ SE NECESITA?

Acceso a las personas clave a las que entrevistar: miembros del equipo contratado y voluntario de diferentes áreas, personas del nivel directivo.

#### ● ¿CUÁLES SON LAS CUESTIONES CLAVE?

- Se trata de resumir cómo se percibe el voluntariado dentro de la cultura institucional, recogiendo la visión de las personas implicadas en el trabajo con personas voluntarias de las diferentes áreas de la organización. ¿Qué les parece que aporta a la misión de la organización?, ¿qué dificultades encuentran?
- ¿Cómo se valora la relación entre personas contratadas y voluntarias? ¿Y la participación del voluntariado en los diferentes procesos y espacios de decisión de la organización?
- ¿La visión del voluntariado de la dirección, junta directiva o patronato de la organización es la misma que la del operativo y los voluntarios/as?

#### ● ¿QUÉ APORTA ESTA INFORMACIÓN?

En este ámbito, **es importante identificar si existe coherencia entre discurso y práctica**, entre lo que se dice y lo que se prioriza en el día a día. Así mismo, permite detectar la diversidad de visiones sobre el voluntariado que conviven en la misma organización.

Este análisis permite también **identificar las posibles resistencias/dificultades que puede haber dentro de la organización** para implicarse más activamente en la práctica de voluntariado. Y también, por qué no, nuevas visiones e ideas. Se puede contrastar esta información con las personas voluntarias de largo recorrido, así como con los colaboradores o personas con alto grado de identificación y conocimiento de la organización.

## PASO 3. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

## PASO 3

### ● ¿QUÉ SE NECESITA?

Web institucional, memoria institucional, material de promoción de la organización.

### ● ¿CUÁLES SON LAS CUESTIONES CLAVE?

- ¿Cómo se comunica el voluntariado (enfoque y prácticas) en los diferentes materiales y recursos de comunicación institucional?
- ¿Con qué tipo de informaciones se vincula a las personas voluntarias de la organización (actividades, resultados conseguidos, espacios en los que participan)?

### ● ¿QUÉ APORTA ESTA INFORMACIÓN?

La mayor parte de los voluntarios y voluntarias llegan a las ONGD a través de amigos/as y conocidos/as o a través de la red. La comunicación externa, tanto la institucional como la que hacen los propios miembros de la ONGD, tiene una traducción en términos de **convocatoria**. Es decir, influye en el perfil de personas a las que se puede vincular en el futuro y es importante que exista una afinidad entre la propuesta de la organización y las inquietudes de futuro voluntario o voluntaria.

A partir del análisis de esta información, se puede inferir en qué medida la organización transmite el valor del voluntariado como agente de cambio y expresión de ciudadanía y cuál es el papel que propone a las personas voluntarias.

## PASO 4

### PASO 4. PRÁCTICAS DE VOLUNTARIADO

#### ● ¿QUÉ SE NECESITA?

Información sobre el conjunto de actividades que la organización promueva, dirigidas a las personas voluntarias, estén o no formalizadas documentalmente.

#### ● ¿CUÁLES SON LAS CUESTIONES CLAVE?

- En la **acogida** inicial ¿se tienen en cuenta, además del perfil competencial, las motivaciones, intereses y coincidencia sobre la propuesta de cambio de la organización?
- La función de **acompañamiento** ¿está formalizada?, ¿se orienta a la tarea o se espera que el referente de voluntariado se preocupe también de la dimensión afectiva?
- ¿Qué **recursos** específicos se destinan al programa de voluntariado? ¿Existe una figura asignada específicamente a la función de voluntariado? ¿Tienen las personas del equipo tiempo asignado para acompañamiento de personas voluntarias? ¿Se destina presupuesto a actividades destinadas a las personas voluntarias?
- ¿Qué oferta de **formación** se realiza al voluntariado?, ¿es continuada?, ¿aborda cuestiones relativas a la actividad que realizan las personas voluntarias?, ¿y otras más generales?, ¿contribuye a que se desarrolle una mayor concienciación y visión crítica de la realidad?
- ¿Se promueven **espacios de encuentro**?, ¿son frecuentes?, ¿qué respuesta tienen por parte de personal contratado y voluntario?, ¿se aprovechan los espacios operativos para abordar cuestiones generales y de vinculación con la organización?
- Si se realiza **voluntariado internacional**, ¿se incluye en el proceso acciones de formación?, ¿sobre qué temáticas?, ¿se incluyen cuestiones de género, interculturalidad, etc.? ¿En las estancias en terreno se plantean objetivos más allá de la actividad a desarrollar? ¿La experiencia internacional se integra dentro de un itinerario continuado de participación en la organización?
- ¿El **programa** incorpora un marco teórico y metodológico de intervención?

#### ● ¿QUÉ APORTA ESTA INFORMACIÓN?

La identificación de todas las prácticas que se llevan a cabo dentro del programa de voluntariado es un elemento imprescindible para el diagnóstico: si bien hay otros elementos que inciden en los resultados del programa, las prácticas **son el espacio en el que la incorporación de mejoras es menos compleja y se presta a procesos de cambio graduales**. Será importante tener esta imagen completa, para contrastarla con la que las propias personas voluntarias tengan de estas prácticas.

## PASO 5. LA PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS DE LA ORGANIZACIÓN

## PASO 5

### ● ¿QUÉ SE NECESITA?

Acceso a los voluntarios y voluntarias que colaboran en la ONG, cuestionario de motivaciones, guión de entrevista en profundidad.

### ● ¿CUÁLES SON LAS CUESTIONES CLAVE?

- **Conocer a las personas voluntarias de la organización:** a través de una encuesta es posible indagar sobre algunos aspectos de su perfil personal y, sobre todo, sobre sus motivaciones para hacer voluntariado. El cuestionario propuesto se pregunta también sobre lo que, desde su punto de vista, les aporta ser voluntarios o voluntarias en la organización. Los resultados permitirán identificar diferentes perfiles y adecuar la orientación y las prácticas a distintos perfiles de madurez, compromiso, etc.
- **Profundizar un poco más:** a través de una entrevista en profundidad se puede invitar a un grupo diverso de personas voluntarias a compartir su visión y valoración de su experiencia. Es un formato que permite identificar cómo los diferentes elementos del programa (discurso, prácticas, recursos) son percibidos por las personas voluntarias y ponerlos en relación con los resultados y aprendizajes que se mencionen.
- **Poner en relación las respuestas que se obtengan,** tanto a través del cuestionario como de las entrevistas, **con los Atributos de Ciudadanía Global** para establecer en qué medida el programa de voluntariado está contribuyendo a generar ciudadanía global activa.

### ● ¿QUÉ APORTA ESTA INFORMACIÓN?

Permite completar la imagen del programa de voluntariado como proceso de cambio, incorporando la perspectiva de las personas voluntarias. De este modo, se obtiene información sobre su propio discurso, sus motivaciones, su valoración de las prácticas que se promueven y su valoración sobre los propios resultados del programa, que complementa la de la propia ONGD.

## PASO 6

### PASO 6. TRAZANDO LA TEORÍA DE CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN

Ordenando la información de acuerdo a las diferentes dimensiones: **contexto, estructura, procesos y resultados** se obtendrá una imagen de cómo la organización define, trabaja el voluntariado y qué se percibe como resultado del programa, desde la perspectiva institucional y desde la de las personas voluntarias. Este puede ser el punto de partida para plantearse nuevos objetivos y herramientas de evaluación, adecuar las prácticas del programa, realizar acciones que mejoren su apropiación institucional, etc.

A través de las diferentes fuentes utilizadas se puede recabar información relativa a las distintas dimensiones. A modo de recordatorio:

- Asignar la etiqueta de **ESTRUCTURA** a todo lo que tiene que ver con el entorno en el que se desarrolla el programa: el discurso y la visión que existe del voluntariado, la cultura de la organización, las relaciones con el personal contratado, el perfil y las motivaciones del voluntariado, los recursos que se le asignan, los elementos organizativos, etc.
- Asignar la etiqueta de **PROCESOS** a todo lo que aflore en el análisis relativo a lo que las personas voluntarias hacen y lo que la organización hace para el voluntariado (las prácticas: formación, acompañamiento, movilización, etc.)
- Identificar con una etiqueta de **RESULTADOS A CORTO PLAZO** (tanto para el voluntariado como para la organización) aquello que el voluntariado aporta a las personas y a la ONG.
- Asignar la etiqueta de **CONTEXTO** a todas las referencias a elementos externos que, tanto el personal contratado como voluntario refieran en este proceso como intervinientes en el programa de voluntariado.
- Por último, añadir al análisis con la etiqueta **RESULTADOS A MEDIO PLAZO** las menciones sobre los resultados que sean frecuentes y que se puedan vincular con alguno de los atributos de ciudadanía global.

A partir de esta información, es posible reflejar gráficamente cómo estos elementos interactúan en el programa de voluntariado de cada organización (ver gráfico 2), incorporando las diferentes perspectivas y permitiendo identificar fortalezas, incoherencias y espacios de convergencia entre visiones, prácticas y resultados.



8.

# BIBLIOGRAFÍA



- AECID. (2009). *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012*.  
[www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/libro1\\_PlanDirector\\_LR.pdf](http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/libro1_PlanDirector_LR.pdf).
- Aranguren, L. (2002) *Los Itinerarios educativos del voluntariado*  
 Colección A Fuego Lento, Num 1 Plataforma del Voluntariado de España.  
[www.plataformavoluntariado.org/descargaRecursos.php?id=58](http://www.plataformavoluntariado.org/descargaRecursos.php?id=58)
- Aranguren, L. (2011). *Las nuevas pertenencias: entre espectadores y protagonistas*.  
 Documentación Social (160), enero-marzo, 149-170.
- Boni, A., & León, R. (2013). *Educación para una ciudadanía global: una estrategia imprescindible para la justicia social*.  
 En Oxfam Intermón (Ed.), La realidad de la ayuda 2012 (págs. 214-219).  
[www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/files/laRealidadDeLaAyuda2012cap5.pdf](http://www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/files/laRealidadDeLaAyuda2012cap5.pdf).
- Boni, A., López, E., & Barahona, R. (2013). *Approaching of global education practices through action research: A non-governmental development organization-university collaborative experience*.  
 International Journal of Development Education and Global Learning (5 (2)), 31-46.
- Brockbank, A., & McGill, I. (2002). *Aprendizaje reflexivo en la educación superior*.  
 Madrid: Morata.
- Brookfield, S. (2005). *The power of critical theory for adult learning and teaching*.  
 New York: Open University Press.
- Celorio, G. (2014) *A modo de síntesis. Aportaciones al debate sobre una educación emancipadora*  
*Cambiar la educación para cambiar el mundo... ¡Por una acción educativa emancipadora!* Actas  
 del IV Congreso de Educación para el Desarrollo.  
[www.hegoa.ehu.es/file/1633/Actas.pdf](http://www.hegoa.ehu.es/file/1633/Actas.pdf)
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, J., & Vecina, M. (2010). *Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante Pregunta Abierta*  
 (Vol. 19). Intervención Psicosocial.
- Chen, H. (1990). *Theory-driven Evaluations*.  
 Newbury Park, CA: Sage.
- Chen, H. (2012). *Theory-driven evaluation: Conceptual framework, application and advancement*.  
 En R. Strobl, O. Lobermeier, & W. Heitmeyer, Evaluation von Programmen und Projekten für eine  
 demokratische Kultur (págs. 17-40). Berlín: Springer.
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., & Meine, P. (1998). *Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach*.  
 Journal of Personality and Social Psychology (74 (6)), 1516-1530.
- Cohen, E., & Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*.  
 México: Siglo XXI Editores.
- CONGDE. (2013). *Educación para el Desarrollo: una estrategia de Cooperación imprescindible*.  
 Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo, España.
- CONGDE. (2014). *Posicionamiento sobre la importancia de la Educación para el Desarrollo y el rol de las ONGD en la construcción de la ciudadanía global*.  
 Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo, España.
- Darmon, A. Y. (2011). *Finding Frames: New ways to engage the UK public in global poverty*.  
 London: UK Aid/Oxfam.
- Díaz, M. (2002). *Motivaciones de la persona voluntaria. El compromiso inicial*.  
 Madrid: Plataforma para la promoción del voluntariado.
- Entreculturas. (2014). *Evaluación y sistematización del programa VOLPA 2000-2013*.  
 Madrid: Entreculturas.
- Funnell, S. Y. (2011). *Purposeful Program Theory. Effective use of theories of change and logic models*.  
 San Francisco: Jossey-Bass.



- Howie, P. (2011). *Mezirow. Transformation Theory and a Decent Critique. Master's Dissertation.* [www.morenocollegium.com.au/files/Mezirow.%20Transformative%20learning%20and%20a%20decent%20critique\\_0.pdf](http://www.morenocollegium.com.au/files/Mezirow.%20Transformative%20learning%20and%20a%20decent%20critique_0.pdf)
- Hustin, L. (2010). *Institutionally Individualized Volunteering: Toward a Late Modern Re-Construction.* Journal of Civil Society(6 (2)), 165-179.
- Lage, P. (2013). *Taller 4. La evaluación en el voluntariado internacional.* Universidad de Alcalá. [www.voluntariado4d.org/wp/wp-content/uploads/2013/06/T4.pdf](http://www.voluntariado4d.org/wp/wp-content/uploads/2013/06/T4.pdf)
- Ligero, J. (2011). *Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa.* (Serie CECOD de Documentos de Trabajo del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo 15/2011 ed.). Madrid: CEU.
- Ligero, J. (2014). *Necesidades. Preguntas, dimensiones y criterios. Operacionalización.* Madrid: Universidad Complutense de Madrid: Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas.
- Martínez J. (2014). *Apuntes elementales alrededor de la idea de sujeto político.* IV Congreso de Educación para el Desarrollo. Cambiar la Educación para cambiar el mundo. Por una acción educativa emancipadora. [www.hegoa.ehu.es/file/1633/Actas.pdf](http://www.hegoa.ehu.es/file/1633/Actas.pdf)
- Mezirow, J. (1997). *Transformation learning: theory to practice. New directions for adult and continuing education* (74), 5-12.
- Ortega, M. (2007). *Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española.* Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Rauber, I. (2010) *Escuela de formación política feminista. Módulo 5. Sujeto Político.* Alianza Asociación Feminista La Cuera, Asociación de Mujeres de Petén Ixquik, Alianza Política Sector de Mujeres. Guatemala, La Otra Cooperativa/Editorial La Trilla. [www.semillerosdepensamientos.org/include/uploads/nodo/MODULO\\_5\\_\(SUJETO\\_POLITICO\).pdf](http://www.semillerosdepensamientos.org/include/uploads/nodo/MODULO_5_(SUJETO_POLITICO).pdf)
- Rodríguez, J. (2002) *El acompañamiento en la acción. La Figura del animador/a de voluntariado.* Colección A Fuego Lento, Num 2 Plataforma del Voluntariado de España. [www.plataformavoluntariado.org/resultadosRecursos.php?c=12](http://www.plataformavoluntariado.org/resultadosRecursos.php?c=12)
- Rogers, P., Hacsí, T., & Petrosino, A. Y. (2000). *Program Theory Evaluation: Practice, Promise, and Problems.* New directions in Evaluation (89), 5-13.
- Romero, A. (2001). *De los planes a los itinerarios educativos: cómo situar la formación en el nuevo contexto de la acción voluntaria.* (122), 145-159.
- Romero A. (2004) *La participación del voluntariado en el desarrollo de la comunidad local.* Colección A Fuego Lento, Num 5. Plataforma del Voluntariado de España. [www.plataformavoluntariado.org/resultadosRecursos.php?c=12](http://www.plataformavoluntariado.org/resultadosRecursos.php?c=12)
- Romero, A. (2007). *Sensibilización.* En G. Celorio, & A. López de Munain, Diccionario de Educación para el Desarrollo (págs. 257-259). Bilbao, Vitoria-Gasteiz: Hegoa.
- Sheradem, M., Lough, B., & Moore, A. (2008). *Effectos of International Volunteering and Service: Individual and Institutional Predictors.* Voluntas (19), 395-421.
- Soto, J.L y Navarro, M.J.(2009) *Plan General de Voluntariado. Posicionamiento Institucional de InteRed* [www.intered.org/sites/default/files/files/plan\\_general\\_voluntariado.pdf](http://www.intered.org/sites/default/files/files/plan_general_voluntariado.pdf)
- Studer, S., & Von Schnurbein, G. (2013). *Organizational Factors Affecting volunteer: a literature review on volunteer coordination.* Voluntas (24), 403-440.
- Unstead-Joss, R. (2008). *An analysis of volunteer motivation: implications for international development.* Voluntary action (9 (1)), 3-20.
- Weiss, C. (1998). *Evaluation.* New Jersey: Prentice-Hall.

En muchas ocasiones nos encontramos con personas que se acercan a nuestras organizaciones preguntando “¿Qué puedo hacer yo?”. Es una pregunta que puede tener muchas respuestas concretas, pero seguramente todas ellas deberían estar basadas y dirigidas a construir una ciudadanía global transformadora.

El voluntariado es un espacio natural de promoción de ciudadanía activa, un ámbito en el que el camino es en sí mismo un objetivo: la construcción de ciudadanía a través de un proceso educativo transformador personal y social que complemente la visión tradicional instrumental del voluntariado, centrada en la realización de tareas.

Esta investigación se centra en el análisis de dicho espacio de promoción de ciudadanía activa, con la intención de aportar elementos de discurso y metodológicos para impulsar en las organizaciones políticas y prácticas de voluntariado transformador.



Con la financiación de:



Con la colaboración de:

