

U *Introducción*

La IV Asamblea General, celebrada en San Lorenzo de El Escorial, del 12 al 14 de marzo de 1999, establecía como uno de sus objetivos prioritarios para el periodo 1999 – 2002, "Desarrollar un Plan de Formación para todos los niveles directivos de la Institución".

En esta línea, se elaboró para su distribución a las diferentes oficinas territoriales la "Guía de Utilidades para Directivos y Responsables. Cruz Roja Española, Un Modelo de Organización", concebida en sus contenidos y por su formato de carpeta, como base documental de partida de un proyecto formativo innovador, abierto, flexible, continuo y participativo.

Como complemento a esta Guía, se ha editado el presente "Cuaderno de Trabajo", con la idea de poder facilitarlo, junto al manual sobre Formación Básica Institucional, a todos los participantes de los seminarios y jornadas que se celebren en esta línea. Aquí se extracta en un formato de uso individual, los contenidos más destacados relativos al Conocimiento Institucional, a las Habilidades Sociales para la Dirección y a las Herramientas de Gestión.

Con estos contenidos pretendemos proveer de materiales a los miembros de Comités y Responsables de programas, para que profundicen en la filosofía institucional, a la par de facilitarles herramientas de gestión útiles en sus tareas cotidianas.

Animamos a todas aquellas personas que participan de este nuevo e interesante proceso formativo que se abre en la Institución a que nos hagan llegar sus sugerencias y aportaciones, con el fin de poder abordar la mejora de estos nuevos materiales con las mayores garantías de éxito.

Gracias por ayudarnos a construir cada día una Institución más moderna y eficiente.

Dpto de Voluntariado, Participación y Formación.

Madrid, mayo de 2000

	Pág.
Módulo 1: Conocimiento Institucional _____	5
u Presentación _____	5
w Aplicabilidad de los Principios. Interpretación actual de ellos y su relación con los objetivos estratégicos de la Institución: _____	6
– ¿Qué entendemos por principios?. ¿Qué por fundamentos?. ¿Qué entendemos por Principios Fundamentales?	
– ¿Cuál es el origen de los Principios Fundamentales?	
– ¿Cuáles son los siete Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja?	
– ¿Qué debemos entender por Principio de Humanidad?	
– ¿Qué debemos entender por Principio de Imparcialidad?	
– ¿Qué debemos entender por Principio de Neutralidad?	
– ¿Qué debemos entender por Principio de Independencia?	
– ¿Qué debemos entender por Principio de Carácter Voluntario?	
– ¿Qué debemos entender por Principio de Unidad?	
– ¿Qué debemos entender por Principio de Universalidad?	
w Marco Normativo _____	13
Módulo 2: Habilidades Sociales para la Dirección _____	15
u Las Habilidades Sociales _____	15
– ¿Qué son las Habilidades Sociales?	
w La Conducta Asertiva y la Comunicación _____	16
– La Conducta Asertiva	
– Las Habilidades Asertivas	
– Decálogo de los Derechos Asertivos	
– Características que definen a una persona asertiva	

	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la comunicación? - Distorsiones más frecuentes en el proceso de comunicación - La comunicación no verbal - Algunos aspectos de interés sobre la comunicación escrita 	
W	La Dirección de Recursos Humanos _____	25
	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación - ¿Qué se entiende por Dirección de Recursos Humanos? - Funciones directivas de un responsable de grupo - ¿Qué estilo de liderazgo es el más idóneo en Cruz Roja? 	
	Módulo 3: Herramientas de Gestión _____	29
U	Para Miembros de Comités: _____	29
	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y Gestión - Comunicación y Relaciones Públicas: - Captación de fondos 	
W	Para Responsables de Programas _____	49
	<ul style="list-style-type: none"> - La legislación entorno al voluntariado - Plan Estatal de Voluntariado - El Fomento de las ONG en Europa - La planificación - La planificación estratégica - La Planificación operativa 	

u Presentación.

u Aplicabilidad de los Principios. Interpretación actual de ellos y su relación con los objetivos estratégicos de la Institución.

u Marco Normativo.

u *Presentación*

Toda organización no sólo se caracteriza por poseer unos objetivos compartidos por sus miembros, también el cuerpo de ideas y normas que le dan sello de identidad deben estar perfectamente reflejadas en el conocimiento y hacer de quienes la representan.

Nuestro ideario y código de conducta, establecido en los llamados Principios Fundamentales de la Organización, son sin duda fieles referentes de la fortaleza que otorga a Cruz Roja la imbricación de ideas y acción, de lo teórico y lo práctico, de cómo el conocimiento debe implicar también la asimilación y ejecución en el día a día. La aplicabilidad de cada uno de esos Principios hace trascender su mero enunciado a un plano más tangible, más reconocible por todos y todas:

- En nuestra postura en caso de conflicto.
- En nuestra actitud y apuesta por

los colectivos más vulnerables.

- En nuestra concepción como organización plural pero cohesionada.
- En nuestra amplitud de miras interna y externamente.
- Etc...

La normativa, el cuerpo de leyes con que nos hemos dotado internamente y que regulan en la práctica el cumplimiento o no de lo anteriormente expuesto es, sin duda, otro referente de obligado conocimiento, ya que complementa la otra vertiente que da consistencia a esa identidad institucional que nos caracteriza:

- Con procedimientos claros para la elección de nuestros representantes orgánicos.
- Con canalización democrática y participativa de nuestras diferencias.
- Con derechos y deberes del voluntariado.
- Etc...

Ideario y normativa, pues, sitúan a quienes desempeñan funciones de

responsabilidad institucional en un contexto que deja poco margen de maniobra a la ambigüedad ideológica y a la arbitrariedad jurídica.

A continuación figura una interpretación aplicada de los Principios Fundamentales y de la personalidad jurídica de Cruz Roja Española.

ω Aplicabilidad de los Principios. Interpretación actual de ellos y su relación con los objetivos estratégicos de la Institución

*¿Qué entendemos por principios?
¿Qué por fundamentos? ¿Qué entendemos por Principios Fundamentales?*

Comúnmente se entiende por principio aquella conducta que lleva a una persona a responder o actuar siguiendo un código que identifica algo, después de una reflexión libre, como lo legítimo en su escala de valores. Por fundamento entendemos aquello que da sentido, coherencia y razón a un conjunto de ideas o a una acción.

Cuando desde nuestra Institución se hace referencia a los **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**, no sólo se está haciendo referencia a un conjunto de conceptos, sino a un **CÓDIGO DE CONDUCTA** que responde a un **IDEARIO** que da fundamento a nuestro pensamiento y acción institucional.

¿Cuál es el origen de los Principios Fundamentales?

Como ideario y código de conducta que representan, tienen su origen en el pensamiento del fundador de la Institución, Henry Dunant. En su obra "Un Recuerdo de Solferino", se plasma la filosofía que más tarde se traduciría en lo que hoy conocemos como Principios Fundamentales.

Sin embargo, Tansley, uno de los historiadores y analistas de Cruz Roja más prestigioso, señala los **PRINCIPIOS de HUMANIDAD, IMPARCIALIDAD Y NEUTRALIDAD** como los presentes en la mayor parte de las Sociedades Nacionales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja desde su fundación (22-08-1.864) hasta la XX Conferencia Internacional de Viena en 1.965, donde se adoptaron los siete actuales con carácter mundial.

¿Cuáles son los 7 Principios Fundamentales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja?

HUMANIDAD, IMPARCIALIDAD, NEUTRALIDAD, INDEPENDENCIA, CARÁCTER VOLUNTARIO, UNIDAD Y UNIVERSALIDAD

¿Qué debemos entender por Principio de Humanidad?

HUMANIDAD

Es el eje motriz y el objetivo fundamental que persigue la Institución. Eje porque sobre él debe pivotar y sostenerse cualquiera de las acciones realizadas por el Movimiento y su voluntariado. Objetivo fundamental, porque resume y da el sentido último del tipo de valores y sociedad que perseguimos.

Su enunciado es el siguiente:

El Movimiento Internacional de Cruz Roja y la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los seres humanos en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

En nuestra acción diaria el Principio de Humanidad debe quedar representado como una actitud hacia toda persona encaminada a conseguir prevenir y/o aliviar su sufrimiento, en cualquiera de las circunstancias (en la guerra y la paz) y características (físicas, psicológicas o emocionales)

en que éste pueda darse.

El Principio de Humanidad se marca como metas además, la protección de la vida y la salud de la persona, la comunidad y del entorno donde ésta habita, lo que significa que estamos en el deber de ayudar en todo tiempo con nuestras actuaciones en todos aquellos hechos que contribuyan a que una persona esté cubierta de los preludios o resultados de un ataque, una agresión, un mal trato o un accidente/incidente que pueda perturbar su vida y/o su salud.

El respeto y el fomento de las iniciativas necesarias para que otros respeten todo lo concerniente a la persona humana, es otro pilar importante contenido en este Principio y se traduce en ser ejemplos de tolerancia y de cumplimiento de los Derechos Humanos.

El favorecer la comprensión mutua, la cooperación y la paz entre los seres humanos culmina las metas que el Principio de Humanidad tiene establecidas en su formulación, por lo que nos diferenciamos de quienes abogan por la guerra y la insolidaridad, en vez de por el diálogo y la participación en la mejora de las condiciones de vida de cualquier persona en cualquier lugar del mundo.

¿QUÉ VALORES, ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS DEBEN TRADUCIRSE DEL PRINCIPIO DE HUMANIDAD EN LA ACCIÓN VOLUNTARIA?.

Los de comprensión, cooperación, interés afectuoso y desinteresado para quienes necesitan en un determinado momento de nuestro socorro, de nuestra ayuda y apoyo o de nuestra solidaridad. Respeto hacia el otro, que nace del reconocimiento de su individualidad, de sus capacidades, de su personalidad y de sus circunstancias como persona. Diálogo y tolerancia para con la diferencia de criterio, de cultura, de estilos y formas de vivir o ver la vida.

¿Qué debemos entender por Principio de Imparcialidad?

IMPARCIALIDAD

Cumplir con el Principio de Humanidad ya lleva aparejado hacerlo sin discriminación, pero el de Imparcialidad refuerza esa idea y sostiene que el voluntariado de la Institución en su actuación debe centrar su acción de ayuda y socorro siempre en proporción al sufrimiento de quien lo padece sin mediar ninguna otra distinción.

La existencia de diferentes opciones ideológicas, religiosas, políticas, etc. es un hecho que no se puede ignorar. Y ante esto, la opinión de Cruz Roja debe ser siempre la de que

esas diferencias no sean motivo de violencia, rechazo, intolerancia, etc. y menos que éstas originaran la discriminación en su acción de socorro o apoyo y ayuda.

Nuestra defensa del Principio de Imparcialidad representa en sí mismo algo más que una forma de pensar. Practicarlo le da su mayor fuerza, ya que el reconocimiento que obtiene de quien lo transgrede le convence de nuestro carácter humanitario.

Su enunciado es el siguiente:

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja no hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción a los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

La imparcialidad que se deriva de este Principio no debe sin embargo limitarse a la no discriminación. Es una imparcialidad activa ya que partiendo del respeto estricto a la diferencia, nos inclina sin embargo a luchar por conseguir que el resto de los seres humanos se respeten y se comprometan a evitar la confrontación violenta y las actitudes insolidarias e intolerantes.

Abogar por ese modelo de convivencia para la comunidad nos obliga moralmente a desearlo y practicarlo a nivel interno/institucional.

¿Qué debemos entender por Principio de Neutralidad?

NEUTRALIDAD

Posicionarse ante un conflicto, conlleva la desconfianza de una de las partes, salvo que dicho posicionamiento tenga como mandato expreso precisamente el ganar la confianza de todos los que intervienen en el mismo.

El Principio de Neutralidad es una posición estratégica irrenunciable que permite alcanzar los fines humanitarios que nos hemos dado.

El mandato de neutralidad no obstante, no se debe confundir ni con la indiferencia ante el sufrimiento infringido a los más vulnerables, ni con la no intervención allí donde entendemos que es nuestra obligación o tenemos capacidad para hacerlo.

La no injerencia, el no decantamiento o trato de favor hacia alguna de las partes en un conflicto o controversia (en tiempo de guerra o de paz), nos permite mantener las mejores condiciones para realizar una mediación que favorece directamente a quienes están saliendo perjudicados por dicha situación (personas, comunidades...).

Su enunciado es el siguiente:

Con el fin de conservar la confianza de todos, el movimiento Internacional de Cruz Roja y la Media Luna Roja se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

Garantizar el cumplimiento de este mandato en todo momento es una garantía para poder seguir actuando en cualquier parte del mundo.

Neutralidad e imparcialidad no deben confundirse, son principios fundamentales diferentes: mediante la neutralidad nos ganamos la confianza de todos; la imparcialidad nos obliga a ganarnos esa confianza por nuestra no discriminación a la hora de cumplir con nuestras responsabilidades.

¿Qué debemos entender por Principio de Independencia?

INDEPENDENCIA

Mantener una distancia del poder o poderes presentes en la sociedad permite que, principios como los de Imparcialidad y/o Neutralidad tengan más facilidad a la hora de su respeto y cumplimiento.

Aunque como Institución estamos sometidos a las leyes vigentes en cada país, nuestra condición de auxiliar de

los poderes públicos sólo es admisible, siempre que no comprometa el cumplimiento efectivo de los Principios Fundamentales.

Ser respetuosos con el mandato que significa el Principio de Independencia, requiere una reflexión permanente sobre las relaciones que mantengamos con toda clase de entes externos a nuestra organización, de cara a que en todo momento nuestras actuaciones no respondan a intereses o influencias de grupos o ideologías ajenas a las que emanan de nuestro ideario.

Su enunciado es el siguiente:

Por lo que atañe a los poderes públicos, la independencia de las Sociedades Nacionales de Cruz Roja y la Media Luna Roja es primordial, ya que traduce su voluntad de actuar en el más riguroso respeto de los Principios Fundamentales. En su acepción, el Principio de Independencia significa que los componentes del Movimiento deben oponerse a toda injerencia de orden político, ideológico, religioso, étnico, sexual o económico que pueda desviarles de la vida trazada por los imperativos de humanidad, de imparcialidad y de neutralidad.

El Principio de Independencia supone:

- 1.- Actuar desde la perspectiva de que la última decisión institucional se basa en nuestra convicción de

que debemos hacerlo porque no atenta contra nuestro ideario, siendo por tanto una decisión propia.

2.- No ser un instrumento al dictado de un gobierno, partido o grupo.

3.- No dejarse presionar por los medios de comunicación o la opinión pública en el cumplimiento de los ideales y código de conducta del Movimiento Internacional de Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

4.- Libertad de acción, esto es, participar desde nuestra decisión y hacerlo en coordinación con la autoridad competente.

5.- Ser reconocida como independiente por los Estados.

tarios/as a la dedicación libre de un tiempo para la acción, para la participación en las decisiones, para la cooperación en el mejoramiento de la Institución en particular y la sociedad en general.

El carácter voluntario no supone un menor nivel de responsabilidad, una relajación en nuestros niveles de capacitación y acción.

Voluntariado implica formación para diferenciarlo de voluntarismo, implica la posesión de unos deberes y derechos institucionales.

Su enunciado es el siguiente:

Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

¿Qué debemos entender por Principio de Carácter Voluntario?

CARÁCTER VOLUNTARIO

Es necesario partir de una premisa importantísima en este apartado: somos una organización de voluntarios y no con voluntarios.

El cómo hacemos nuestra labor marca nuestra principal seña de identidad; sin ánimo de lucro, su adhesión libre a la organización y su participación comprometida en las metas del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

El carácter voluntario que caracteriza a Cruz Roja compromete a sus volun-

¿Qué debemos entender por Principio de Unidad?

UNIDAD

El Principio de Unidad representa una muestra de coherencia, ya que lleva implícita la idea del sentimiento de pertenencia a la misma organización en todo el territorio que abarca la Sociedad Nacional.

La existencia de una misma cultura institucional imprime un fuerte vínculo de integración necesario para acometer todo el abanico de actuaciones a que estamos comprometidos.

Esa cultura institucional única no de-

be confundirse con una actitud de uniformidad cultural que niegue las particularidades socioculturales de los distintos ámbitos territoriales. Lejos de ese planteamiento, Cruz Roja debe esforzarse por respetar y formar parte de la comunidad donde se inserta, de cara a canalizar esas particularidades en beneficio de la meta común de la Institución.

Como quiera que nuestra presencia en un territorio tiene entre sus principales metas participar en la eliminación de las diferencias, es vital no promover ninguna, luego, no debemos entrar en dialécticas de controversia geopolítica que nos posicionen en temas como la plurinacionalidad del Estado español.

Su enunciado es el siguiente:

En cada país sólo puede existir una Sociedad de Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

El Principio de Universalidad lleva implícito igualmente la visión de humanidad que defendemos, donde se recoge la idea de que los problemas humanos tienen siempre una dimensión global que sobrepasa el pequeño universo propio, aunque no anula por ello la importancia de este último.

Nuestra actuación debe ser un estímulo para un voluntario/a de otro país y así recíprocamente, desechando la competencia como motor de superación de la Institución y primando la cooperación.

Su enunciado es el siguiente:

El Movimiento Internacional de Cruz Roja y la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades Nacionales tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

¿Qué debemos entender por Principio de Universalidad?

UNIVERSALIDAD

El Movimiento Internacional de Cruz Roja y de la Media Luna Roja recoge en su propia esencia su carácter y vocación universal. Ambas cosas otorgan el grado de cohesión necesario para nuestra actuación.

La Asamblea General de Cruz Roja Española celebrada en Diciembre de 1.992 aprobó una serie de criterios para reformar la normativa interna de la Institución, encargando al Comité Nacional que los plasmase en un nuevo texto articulado de Reglamento General Orgánico y si se considerase necesario, de los Estatutos.

Estos criterios se agruparon en cuatro bloques temáticos, con el siguiente contenido:

- **Miembros de Cruz Roja Española:**

Establecer una nueva definición de miembros, incluyendo a los colectivos, y una nueva regulación de sus derechos y deberes, ordenando su sistema de garantías.

- **Órganos de gobierno y dirección:**

Determinar los criterios de constitución de Asambleas Locales, y otorgar la capacidad de su creación a los Comités autonómicos; establecer el colegio electoral único, y simplificar los sistemas de votación.

- **De la acción voluntaria:** Incluir a los voluntarios de la Institución en un único grupo asociativo.

- **Régimen electoral:** Establecer la duración de los mandatos en cuatro años, y suprimir el límite de mandato de los miembros de los órganos de gobierno y dirección.

El Comité Nacional siguiendo el man-

dato de la Asamblea General creó en su seno una Comisión de Reforma de la Normativa, que elaboró diversas propuestas, siguiendo las líneas establecidas.

A partir de la crisis del año 1.994, la tarea de reformar la normativa adquirió una gran importancia, y se intensificaron los esfuerzos de la Comisión encargada de los trabajos. Los hechos vividos en esa etapa dieron una nueva orientación a la reforma, entrando en el debate otros temas de importancia.

Fruto de los trabajos realizados por la Comisión, ahora se dispone de un nuevo conjunto de normas reguladoras, renovadas más ampliamente de lo inicialmente previsto. En concreto, se han tramitado y aprobado las siguientes:

- Real Decreto 415/1.996 de normas de ordenación de Cruz Roja Española, modificado parcialmente por el Real Decreto 2219/1.996.
- Estatutos de Cruz Roja Española, aprobados por la Asamblea General de la Institución celebrada el día 28 de Junio de 1.997, modificado por orden de 24 de abril de 2.000.
- Reglamento General Orgánico de Cruz Roja Española, aprobado por el Comité Nacional celebrado el día 29 de Julio de 1.998, modificado por la IV Asamblea General de Cruz Roja Española

Las reformas introducidas van mucho más lejos de lo inicialmente previsto. Los principales cambios pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Mayor independencia de la Institu-

ción, reflejada en la creación de un Consejo de Protección en el que se articulan las relaciones con la Administración Central del Estado, la reducción del número de representantes de las distintas administraciones en los Órganos de gobierno, y en la elección del Presidente de la Institución directamente por la Asamblea General.

- Simplificación de los Órganos de gobierno y dirección mediante la supresión de las Asambleas en los ámbitos autonómicos y provinciales, cuyas funciones se incorporan a sus respectivos Comités.

- Nueva regulación de los derechos y deberes de los miembros, e incorporación al Reglamento del régimen disciplinario, para dar mayor garantía en los procedimientos.

- Refuerzo de la independencia de los Órganos de dirección, asesoramiento y control, estableciendo la incompatibilidad de sus miembros con el ejercicio de otras responsabilidades, y procedimientos de abstención y recusación en caso de conflicto.

- Duración del mandato en un máximo de dos periodos de cuatro años cada uno, para un mismo cargo.

Todas estas reformas configuran un marco jurídico institucional moderno, flexible y mucho más adaptado a las necesidades que plantea el crecimiento y desarrollo de las actividades de Cruz Roja Española en los próximos años.

Los nuevos Estatutos, aprobados por la Asamblea General en Junio de 1.997, y el nuevo Reglamento General Orgánico, aprobado por el Comité Nacional de Cruz Roja Española el 29 de Julio de 1.998, aseguran un nuevo proceso renovador de los cargos y Órganos de gobierno de la Institución, a la que otorgan una autonomía inédita hasta la fecha. Los nuevos textos normativos permiten por primera vez que el Presidente Nacional sea elegido directamente por la Asamblea General, máximo órgano de Cruz Roja Española que asegura la representatividad y la participación de todos sus miembros. Este rasgo de independencia se reafirma con la disminución de la representación de las diferentes instancias de la Administración en los Órganos de Cruz Roja.

- u Las Habilidades Sociales.
- uu La Conducta Asertiva y la Comunicación.
- uu La Dirección de Recursos Humanos.

U *Las Habilidades Sociales*

¿Qué son las Habilidades Sociales?

Se puede definir a las habilidades sociales como la capacidad que tiene el individuo para percibir, entender y responder a los estímulos sociales en general y en especial a los que provienen de los demás.

Los objetivos de la interacción social consisten principalmente en obtener las respuestas deseadas de los demás. Es decir, las habilidades sociales son comportamientos eficaces en situaciones de interacción social, por tanto, al ser formas de actuar son procesos que pueden ser aprendidos.

La eficacia social, se entiende desde tres aspectos:

- Eficacia de objetivo: Lograr los ob-

jetivos propuestos.

- Eficacia de relación: Mantener o mejorar la relación con otra persona.
- Eficacia de autorrespeto: Mantener la autoestima.

Consideramos entonces que la conducta socialmente habilidosa **es el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de que surjan en el futuro.**

Algunas conductas socialmente hábiles son:

- Iniciar y mantener conversaciones.
- Hablar en público.
- Expresión de amor, agrado y afecto.
- Defensa de los propios derechos.
- Pedir favores.
- Rechazar peticiones.
- Hacer cumplidos.
- Expresión de opiniones personales, incluido el desacuerdo.
- Expresión justificada de molestia, desagrado o enfado.
- Disculparse o admitir ignorancia.
- Petición de cambios en la conducta del otro.
- Afrontar las críticas.

Para ser hábil socialmente, hay que tener un adecuado manejo de nuestro:

1º Lenguaje verbal.

2º Lenguaje no verbal.

Las habilidades sociales en las cuales deben ser entrenados los directivos y profesionales de recursos humanos, son específicamente:

- Habilidades específicas de consejo y asesoramiento.
- Habilidades para la realización de entrevistas.
- Habilidades de afrontamiento del estrés.
- Habilidades de realización para la supervisión.

ω La Conducta Asertiva y la Comunicación

Presentación

Como en cualquier organización o grupo humano, el clima y las condiciones en que se desarrollen las relaciones cotidianas entre quienes la componen, son de vital importancia para acometer las tareas del día a día. En Cruz Roja además, se dan circunstancias que aconsejan y obligan a que ese clima sea una manifestación más de nuestro estilo particular y no sólo una premisa más para propiciar la eficacia en la gestión.

En esa línea buscar una atmósfera asertiva y de buena comunicación debe ser el objetivo de todos/as los que detentamos responsabilidades en esta Institución:

- Que un presidente o responsable de Cruz Roja posea unas habilidades propias de una conducta asertiva, lleva implícito tener perfectamente claro que los intereses de la Institución deben estar por encima de los individuales o colectivos que no tengan ese carácter:
- En acuerdos y convenios con Instituciones públicas o privadas.
- En las relaciones con el voluntariado.

- En las relaciones con los usuarios.
- Esa defensa debe hacerse huyendo de conductas más propias de inseguridad o agresividad. Conductas, estas últimas, que han demostrado que desembocan en puntos muertos o en explosión de conflictos.
- Que un presidente o responsable de Cruz Roja posea unas habilidades de comunicación apropiadas a nuestra Institución, conlleva entender que nuestra relación con quienes comparten con nosotros y nosotras, desde tareas de responsabilidad hasta la más pequeña parcela de trabajo, debe basarse en la horizontalidad en el trato, la cordialidad, la buena recepción y predisposición hacia las sugerencias y aportaciones, la capacidad de escucha y de expresión (oral o escrita), etc...

Si bien es cierto que debe existir un patrón de comunicación ajustado a estos rasgos, la existencia de diversos grados de vinculación con la Institución en el seno de nuestros departamentos y programas, léase profesionales remunerados y voluntariado, objetores y voluntarios del servicio civil, personal interno o externo, nos obliga a cimentar si cabe más ese precepto aunque suponga añadir un grado de complejidad más a la ya difícil tarea de dirigir recursos humanos.

Especial atención deberemos poner

como responsables/directivos a que la actitud asertiva y de buena comunicación se haga patente en:

- Los responsables de los programas hacia el resto del personal a su cargo (remunerado, voluntariado y con obligaciones legales).
- El voluntariado hacia los usuarios de los programas y sociedad en general.
- El personal remunerado hacia los objetores y voluntariado civil que estén a su cargo.
- Todo responsable ante los representantes y técnicos de las Instituciones con las que estamos estrechamente vinculados.
- Todo responsable ante los medios de comunicación.

La Conducta Asertiva

La asertividad la constituyen dos aspectos esenciales:

- El tomar uno sus propias decisiones.
- El llevarlas a la práctica pese a la oposición social o presiones sociales.

Operativamente se puede entender como:

“ En hacerse valer, en ser capaz de plantear y defender un argumento, una reclamación o postura desde

una actitud de confianza en sí mismo”

Por tanto, la **conducta asertiva** se puede definir como *“aquella que permite a una persona actuar en base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás”*.

Se puede considerar que dentro de las Habilidades Sociales es el tipo de conducta adecuada, distinguiéndola de otras que se pueden considerar inadecuadas como:

- **Conducta insegura o no asertiva** que se caracteriza por no defender los propios derechos al no expresar correctamente las opiniones, bien porque no se conocen o por no saber como hacerlo o por pensar que no importa a los demás lo que uno dice. Conductualmente se caracteriza por:

- a) Falta de tenacidad en aferrarse a su objetivo frente a la oposición.
- b) Excesiva sensibilidad emocional y/o reacción conductual a las críticas (constructivas o destructivas).
- c) Una reacción excesiva de angustia y culpa cada vez que se comete un error.

- **Conducta agresiva** que se caracteriza por la expresión de los dere-

chos u opiniones sin respetar los del otro, despreciándolos o atacándolos en un intento de dominarlo, someterlo a los intereses propios, con ambición, intentando conseguir las propias metas al precio que sea.

Las Habilidades Asertivas

La conversación social asertiva se basa en dos aspectos:

- **La libre información** es lo que la gente te da gratuitamente cuando hablas con ella; es cualquier cosa que recibas además de lo que pediste. Reconocer y estar atento a la información que te dan gratuitamente te ayuda a evitar silencios incómodos cuando estas con gente nueva.
- **Autorrevelación o Revelación de sí mismo**, requiere cierta reflexión y facilita el diálogo. Es una ayuda para ser tenaz con las personas que conoces y ves regularmente.

Las técnicas o habilidades a emplear son:

- **Disco rayado**, que consiste en repetir una y otra vez lo que quieres decir hasta que el manipulador se convenza de que contigo la manipulación no lleva a ninguna parte.
- **El compromiso viable** (técnica creativa de solución de problemas) trata de conseguir que las dos perso-

nas obtengan por lo menos parte de lo que quieren. La limitación práctica del compromiso es “el respeto a si mismo”.

- La aserción negativa o acuerdo asertivo se basa en la frase “nadie es perfecto”. Es saber reconocer y asumir los errores, se busca la persona como juez de sus propios errores. Se usa cuando se ha cometido un error y la persona afectada le pone ante este hecho.
- El banco de niebla es no oponerse por norma, dar la posibilidad de acierto al otro (evitar el conflicto).

Permite distinguir las observaciones válidas que un crítico pueda formular sobre ti o tu comportamiento de los juicios que haya podido emitir. En síntesis reconocer a nuestros críticos la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que dicen, sin que implique darles la razón. Se basa en tres aspectos VERDAD, PRINCIPIO y POSIBILIDAD.

- La interrogación asertiva, que puede ser:
 - Positiva (un cumplido).
 - Negativa (una crítica).

Se dan tres estilos de respuestas:

	<u>NO ASERTIVO</u>	<u>ASERTIVO</u>	<u>AGRESIVO</u>
Conducta no verbal	Demasiado poco, demasiado tarde, nunca Ojos que miran hacia abajo; voz baja; vacilaciones, gestos desvalidos; negando importancia a la situación; se retuerce las manos; tono vacilante o de queja; risitas falsas.	Lo suficiente de las conductas apropiadas en el momento correcto Contacto ocular directo; nivel de voz conversacional; habla fluida; gestos firmes; postura erecta, mensajes en primera persona, honesto; verbalizaciones positivas; respuestas directas a la situación.	Demasiado, demasiado pronto, demasiado tarde. Mirada fija; voz alta; Habla fluida/rápida; enfrentamiento; gestos de amenaza; postura intimidatoria; deshonesto; mensajes impersonales.
Conducta verbal	Quizás; supongo; me pregunto si podríamos; te importaría mucho; solamente; no crees que; Ehh; bueno; realmente no es importante; no te molestes.	Pienso; siento; quiero; hagamos; ¿Cómo podemos resolver esto?; ¿Qué piensas?; ¿Qué te parece?	Harías mejor en; haz; ten cuidado; debes estar bromeando; si no lo haces... no sabes; deberías; mal.
Efectos	Conflictos interpersonales. Depresión. Desamparo. Imagen pobre de uno mismo. Se hace daño a sí mismo. Pierde oportunidades. Tensión. Se siente sin control. Soledad. No se gusta ni a sí mismo ni a los demás. Se siente enfadado.	Resuelve los problemas. Se siente a gusto con los demás. Se siente satisfecho. Se siente a gusto consigo mismo. Relajado. Se siente con control. Crea y fabrica la mayoría de las oportunidades. Se gusta a sí mismo y a los demás. Es bueno para sí y para los demás.	Conflictos interpersonales. Culpa. Frustración. Imagen pobre de sí mismo. Hace daño a los demás. Pierde oportunidades. Tensión Se siente sin control. Soledad. No le gustan los demás. Se siente enfadado.

Tomado de Vicente E. Caballo "El entrenamiento de habilidades sociales". Manual de terapia de modificación de conducta. Siglo XXI, Madrid 1999

La conversación asertiva también enseña a explorar la opinión de otra persona, no sólo limitarse a aceptarla o defenderse de ella. Proporciona:

- Una respuesta significativa y productiva para afrontar una crítica. Permite disminuir la ansiedad.
- Insta a la persona que formula el juicio crítico a examinar la base que tiene para hacerlo.
- Permite que la persona criticada piense en la misma y forme un juicio sobre ella.

Decálogo de los Derechos Asertivos

- 1 Tienes derecho a ser juez de tus propias emociones, pensamientos y comportamientos, y eres responsable de la ejecución y de las consecuencias de lo que sientes, piensas y haces.
- 2 Tienes derecho a no dar a nadie razones que justifiquen tu comportamiento.
- 3 Tienes derecho a juzgar si eres tú el responsable de encontrar solución a los problemas de otra persona.
- 4 Tienes derecho a cambiar de opinión.
- 5 Tienes derecho a cometer errores, y a ser responsable de ellos.
- 6 Tienes derecho a decir que no

sabes.

- 7 Tienes derecho a decidir si para estar a la altura de una situación necesitas de la buena voluntad de otros.
- 8 Tienes derecho a ser ilógico cuando tomas decisiones.
- 9 Tienes derecho a decir "no entiendo".
- 10 Tienes derecho a decir "no me importa".

Características que definen a una persona asertiva

En síntesis los caracteres que definen a una persona asertiva son:

- No se comporta de manera agresiva con los demás.
- Lleva a la práctica sus decisiones, aunque para ello tenga que soportar presiones o agresiones de los demás.
- No huye o cede ante los demás para evitar conflictos.
- Es capaz de aceptar que comete errores, sin sentirse por ello culpable o persona merecedora de rechazo.
- No se siente obligada a dar excusas, razones o explicaciones de por qué quiere lo que quiere, sobre todo a personas que no tienen autoridad legítima sobre ella.
- Distingue claramente entre lo que los demás le dicen acerca de ella misma o de sus puntos de vista.

- Es capaz de solicitar información sobre su propia conducta negativa en relación con otras personas, hasta que aquéllas expresen cuál es la cuestión del conflicto.
- Está abierto siempre a tratar diferencias de intereses o conflictos con otras personas, para llegar a compromisos viables, sin poner su dignidad ni la de los demás en cuestión.

¿Qué es la comunicación?

Se entiende como tal el intercambio de ideas, opiniones, conocimientos, sentimientos, ..., entre personas. El grupo de personas se constituye, indistinta y simultáneamente, como emisores y receptores, que emiten y reciben un mensaje, a través de un canal y en unas circunstancias ambientales y situacionales determinadas, es decir, en un contexto dado.

Es un proceso que se origina a partir de la interacción de una serie de elementos:

- 1.- El emisor:** Es la fuente donde se origina el mensaje.
- 2.- El mensaje:** Es la información o conjunto de informaciones que transmite el emisor.
- 3.- El canal:** Es el medio de transporte, un portador del mensaje. Pero es también, el itinerario del mensaje, el

espacio físico por el cual circula.

4.- El receptor: Es la causa del mensaje. Persona o destinatario a la cual, el emisor dirige el mensaje.

5.- La retroalimentación o feed-back: Es la información que el receptor proporciona al emisor sobre la reacción que ha producido en él, el mensaje que le ha dirigido.

6.- El medio: El entorno en el cual se sitúa el canal (físico y social).

7.- El contexto: Situación en que se encuentra el emisor y el receptor, formada por sus intereses, historia, actitudes, grupos de pertenencia, ..., que pueden ser compartidos total o parcialmente por ambos.

La comunicación se caracteriza por ser un proceso bidireccional, en el que tanto el receptor como el emisor intercambian constantemente sus papeles.

En general, debe reunir dos características:

- Ser significativa.
- Ser intencionada.

Hay dos modos fundamentales de comunicación:

- La comunicación verbal (C.V.), que puede ser oral o escrita.
- La comunicación no verbal (C.N.V.) y paralingüística.

Distorsiones más frecuentes en el proceso de comunicación.

Se consideran **pérdidas de comunicación**, la diferencia entre lo que el emisor quiere comunicar y lo que el receptor ha comprendido.

Esta diferencia se da principalmente porque muchas veces al transmitir un mensaje, el emisor da por supuesto alguna parte del mismo, es decir, no lo emite (primera pérdida) y, a su vez, el receptor no comprende otra parte del mensaje o lo malinterpreta (segunda pérdida). Por tanto, a medida que aumenten las partes del mensaje que el receptor no comprende y de una interpretación supuesta, aumentarán las dificultades en la comunicación.

Se considera **BARRERA** de la comunicación, todo aquello que dificulte la captación, interpretación y comprensión del mensaje. Las barreras pueden ser generadas por:

a) El emisor.

- Presuponer que la persona a la que se está dando una información comprende todo el contenido de la misma.
- No organizar los pensamientos.
- Expresarse con imprecisión.
- Expresar demasiadas ideas.
- Desconocimiento absoluto del interlocutor e incapacidad para ponerse en su lugar de cara a

comprender sus reacciones.

- Seguir hablando por inseguridad.

b) El receptor.

- Tendencia a sacar conclusiones precipitadamente.
- No prestar atención.
- Tendencia a presuponer alguna parte del mensaje que el emisor haya omitido.
- Tender a fijarse en los detalles.
- Miedo a preguntar y no pedir aclaraciones.

c) El canal y el contexto.

- Las distorsiones existentes que se dan en el medio que transmite el mensaje (ruido).
- Las actitudes positivas o negativas y de intereses sobre el mensaje.

El proceso de degradación de la información es como sigue:

- Lo que se quiere decir.
- Lo que se sabe decir.
- Lo que se dice.
- Lo que se oye.
- Lo que se escucha.
- Lo que se comprende.
- Lo que se acepta.
- Lo que se retiene.
- Lo que se pone en práctica.

Para realizar un adecuado proceso de comunicación, es necesario:

- Adquirir el hábito de escuchar (SABER ESCUCHAR).
- Establecer una comunicación entre personas y no roles o estatus. (HABLAR A PERSONAS).
- No omitir información necesaria (NO PRESUPONER).
- Utilizar un lenguaje preciso.
- Tener objetivos bien definidos.
- Utilizar el canal adecuado de comunicación.
- Retroalimentación de la información. (FEED-BACK).
- Mantener una comunicación no verbal de apoyo.

En definitiva, aprender a escuchar –no sólo oír- y hacerse escuchar.

Resumiendo, una comunicación eficaz implica:

1. **Organizar el pensamiento:** Se pa lo que quiere decir y dé forma al pensamiento.
2. **Expresarse:** Con claridad y concisión, un tema conocido y vivido, hechos o sentimientos y no opiniones.
3. **Explicar:** A partir de lo que conoce el receptor, poniendo de relieve lo esencial y con un lenguaje sencillo y adaptado.
4. **Apoyarse:** En los gestos, movimientos corporales, ...

La comunicación no verbal

Es la que acompaña y modula a la comunicación verbal, enriqueciéndola con matices.

Presenta las siguientes funciones:

- Complementa, y a veces, sustituye a las comunicaciones verbales.
- Puede confirmar o repetir lo que se ha dicho verbalmente y con la misma intensidad.
- Puede negar o contradecir lo que se ha dicho verbalmente.
- Puede también reforzar el contenido verbal, agregándole intensidad.
- Puede iniciar temas nuevos no explicitados todavía por el lenguaje verbal.
- Puede utilizarse para mandar claves de control o regulación, no explicitadas verbalmente.
- Comunica actitudes, emociones y estados de ánimo.
- Los elementos simples de la comunicación no verbal (sonrisa, mirada, contacto físico de cortesía, ...) suelen tener un significado convencional (norma social). Estos comportamientos pueden ser fácilmente simulados.
- La mayor parte de las comunicaciones no verbales desencadenan actitudes recíprocas en el interlocutor, si no se es consciente de ellas.

En síntesis, reemplazan, repiten, enfatizan, regulan y contradicen el mensaje verbal.

Se puede decir que **“la manera en que se expresa un mensaje socialmente adecuado es mucho más importante que las palabras que se usan”**.

Podemos tener diferentes tipos de comunicación no verbal:

- Ü Contacto corporal.
- Ü Proximidad física.
- Ü Orientación.
- Ü Postura corporal.
- Ü Ademanos.
- Ü Inclinaciones de cabeza.
- Ü Expresión facial.
- Ü Movimientos oculares.
- Ü Apariencia personal.

Algunos aspectos de interés sobre la comunicación escrita

No todos los intercambios se producen en nuestra cultura de manera oral. Por tanto, lo escrito desempeña un papel importante.

Cuando escribimos, escribimos para comunicarnos, para decir algo a alguien. Por tanto, tendremos que escoger nuestras palabras con cuidado, hay que elegir términos que el receptor entienda con rapidez y facilidad, que no transmitan sugerencias que puedan ser malinterpretadas. Y ante todo, hay que pensar antes que escribir.

Todo texto escrito debe realizarse bajo un plan previamente establecido:

Introducción: Donde se expone lo que se va a decir.

El cuerpo principal: Donde se desarrolla el tema.

Conclusión: síntesis del mensaje.

Para redactar textos escritos habrá que seguir las siguientes reglas:

- Hacer frases cortas.
- Preferir lo simple a lo complejo.
- Escoger palabras corrientes.
- Evitar las palabras inútiles.
- Utilizar verbos activos.
- Utilizar el estilo hablado (escriba como habla).
- Utilizar palabras expresivas.
- Hacer referencia a la experiencia de los lectores.
- Escribir siempre para decir algo y no unas meras impresiones.
- Construir oraciones que tengan unidad.
- Evitar los detalles excesivos.
- Utilizar oraciones positivas.
- Respetar el orden normal de una frase.
- Utilizar una construcción paralela al redactar sus frases.
- Evitar los lenguajes sesgados.

En síntesis:

- Sea breve.
- Resalte lo importante.
- Elija títulos y subtítulos expresivos.
- Emplee las palabras más comunes.
- Sepa a quién va dirigido el escrito.
- Tenga claro qué objetivos persigue el escrito.

Y recuerde:

“Un texto se ve antes de leerlo”.

Una buena percepción prepara una buena lectura. Piense que:

- Primero y principal: ¡Nadie quiere leerlo!
- Segundo e importante: ¡Casi ninguno lo leerá completo!
- Tercero y crítico: ¡Casi todos interpretarán mal alguna parte!

III *La Dirección de Recursos Humanos*

Presentación

La Cruz Roja como organización e instrumento que actúa en la Sociedad, tiene una serie de recursos, entre ellos las personas que la conforman, que para un mejor cumplimiento de sus fines deben actuar de una manera conjunta y bajo unos mismos

valores.

Una acción de medios materiales y humanos que debe ser organizada y dirigida bajo los principios fundamentales que acogen y guían todos nuestros actos.

Una dirección de carácter participativa, flexible, abierta al diálogo, estimulante y motivadora e implicada en su función: dirigir con responsabilidad y sensibilidad hacia las personas. En síntesis, ser un líder.

Por tanto, un dirigente de Cruz Roja debe ser ante todo un líder de personas, que se haga valer ante los voluntarios, eje de nuestra organización, ofrezca respeto y confianza, sin necesidad de recurrir al principio tradicional de autoridad. Una persona capaz de planificar, organizar, dirigir y supervisar de manera abierta, participativa y tolerante la actividad de ese colectivo humano que conforma el voluntariado de Cruz Roja, nuestro activo y principal recurso.

¿Qué se entiende por dirección de Recursos Humanos?

Previo a la definición de Dirección de Recursos Humanos se hace indispensable desmenuzar qué debemos entender por recurso humano y por dirección. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, por re-

curso se entiende todo instrumento, medio o posibilidad de la que podemos valernos para conseguir algo y por humano, se entiende en este contexto lo que es propio de persona. Los RRHH serían pues aquel grupo de personas con potencialidades que conforman una organización en un momento determinado.

La dirección, por su parte, es aquel proceso mediante el cual la persona o personas responsables de una **ORGANIZACIÓN**, combinan los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) para superar con eficacia los problemas y dificultades que puedan entorpecer el alcanzar los **OBJETIVOS PROPUESTOS**.

En el contexto que nos movemos la Dirección de Recursos Humanos hace especial hincapié en que los recursos humanos disponibles sean potencialmente los más apropiados para conseguir los fines perseguidos, combinando además los otros recursos (materiales y financieros) de forma que el resultado final sea de la satisfacción de todos/as, de voluntarios/as y usuarios/as.

Dirigir no es mandar, es organizar mejor la respuesta

Funciones directivas de un responsable de grupo

1.- PLANIFICAR.

Determinar y detectar con antelación los recursos que se van a necesitar en cada momento.

Prever cual será la forma más idónea de hacer las cosas (**PLAN DE ACCIÓN**).

2.- ORGANIZAR.

Desarrollar los planes de acción de manera que los recursos necesarios (**HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS**) estén disponibles cuando se necesiten.

Repartir con buen criterio las funciones, responsabilidades y tareas entre las personas más capacitadas del equipo.

Determinar y explicar los procedimientos, normas y sistemas de actuación a todos los miembros del equipo de dirección.

3.-EJECUTAR COORDINADAMENTE.

TOMAR DECISIONES con criterio después de haber estudiado las posibles salidas.

SINCRONIZAR las actuaciones según las pautas de actuación ya definidas en los **PLANES DE ACCIÓN**.

Realizar las actuaciones con la

MÁXIMA EFICACIA, a fin de propiciar la buena imagen y proyección de **NUESTRA** organización.

4.-TRANSMITIR CAPACIDAD DE LIDERAZGO.

Motivar y apoyar **CONSTANTEMENTE** a los miembros de todo el equipo.

Resolver los conflictos **CON CRITERIO, CAPACIDAD DE DIÁLOGO, OBJETIVIDAD Y TALANTE DEMOCRÁTICO.**

Observar e intuir los límites o las aptitudes/actitudes de los miembros del equipo, a fin de ir dando **PROTAGONISMO / RESPONSABILIDADES** a quien lo merezca y restándole a quien haga dejación de sus funciones.

5.- EVALUAR.

Recoger de cada actuación los resultados obtenidos (Errores y aciertos). Realizar correcciones en los planes de acción a partir de los errores cometidos o los aciertos descubiertos.

¿Qué estilo de liderazgo es el más idóneo en Cruz Roja?

Los estilos clásicos de liderazgo son los que se presentan a continuación:

AUTORITARIO.

Implica un alto grado de dirección

por el responsable/líder.

El comportamiento de éste es enérgico y firme, exigiendo disciplina y obediencia a sus subordinados.

Prácticamente no delega responsabilidades.

DEMOCRÁTICO/CONSULTIVO.

Implica un elevado grado de delegación de responsabilidades y confianza, apoyo y ánimo del líder sobre sus subordinados.

El líder plantea propuestas de funcionamiento que el grupo puede elegir y participar en su diseño: la decisión sin embargo sigue estando en sus manos.

Tiende a crear un clima de relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza

GRUPAL O DE "LAISSEZ-FAIRE" (DEJAR HACER).

Implica la ausencia de liderazgo; las responsabilidades y los problemas son compartidos.

Permite una gran libertad al grupo en la toma de decisiones y en el control del desarrollo de las actuaciones.

El responsable no influye para que se acepte su solución y está dispuesto a que se acepte la que cuenta con el apoyo del grupo.

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE UN RESPONSABLE DE CRUZ ROJA

Las características específicas y diferenciadas de nuestra organización obligan a diseñar un modelo de dirección híbrido, que recoja elementos esenciales de los modelos anteriormente expuestos. Las características que a continuación se exponen, responden al perfil de dirección y liderazgo al que debe tender todo responsable:

- **Alto grado de implicación directiva** (Se es responsable siempre, porque el buen funcionamiento de la organización depende de nosotros).
- Actitudes para el **uso razonable de la autoridad** (La Autoridad se gana cuando los demás reconocen en ti la persona más capacitada para tener la última palabra y la toma de decisiones. El ordeno y mando sin fundamento termina desautorizándonos ante los demás).
- Notable grado de **delegación de responsabilidades** de actuación, basado en la confianza razonada en las aptitudes de los otros (Hay que dosificar los esfuerzos para evitar el desgaste).
- Notable **actitud de apoyo, motivación y ánimo** constante hacia el resto del equipo (El responsable no

es sólo autoridad, también es guía, el mejor compañero/a y el valedor del trabajo de un voluntario/a ante los demás).

- Defensa y ejemplo de unas relaciones interpersonales basadas en el **respeto mutuo** y la comprensión, para garantizar un buen clima entre los componentes del grupo (El/la responsable es uno/a más. Preguntar con el ejemplo es la mejor forma de pedir a otros responsabilidad, educación y buen hacer).
- Notable **capacidad de escucha, de diálogo y de flexibilidad** ante las limitaciones y circunstancias de los demás. Buena predisposición y actitud para el trabajo en equipo.
- Buena capacidad para **planificar actuaciones y tomar decisiones con rapidez**.

En síntesis, el estilo de dirección de Cruz Roja Española debe estar entroncado con los Principios que rigen la misma.

- u Para Miembros de Comités
- w Para Responsables de Programas

u Para Miembros de Comités

Organización y Gestión

La interdependencia como filosofía y valor de cooperación es algo aplicable a la Institución como así queda recogido en los Principios de Unidad y Universalidad.

En este sentido, Cruz Roja Española ha desarrollado diferentes instrumentos de cooperación y cohesión interna como lo son sus Estatutos y Reglamento General Orgánico. Debemos seguir avanzado en esta direc-

ción implantando nuevos proyectos que, atendiendo a nuestra estructura organizativa, faciliten la utilización a nuestro favor de colaboraciones conjuntas.

LOS OBJETIVOS: EL PLAN DE TRABAJO ANUAL

La Asamblea General de Cruz Roja Española, como máximo órgano de gobierno de la Institución, tiene entre sus funciones definir la política general de la Institución y marcar los ob-

COMITÉ NACIONAL


- Plan de trabajo (cuatrienal)
- Sectores de población a atender
- Grandes objetivos de cada área
- Planes y programas a desarrollar

ASAMBLEA GENERAL

- Política General de la Institución
- Marca objetivos a cumplir en el periodo entre Asambleas

COMITÉ ÁMBITOS TERRITORIALES

- Programa Anual
- *Define sectores más vulnerables a atender según necesidades de su entorno y disponibilidad de medios*
- Selecciona programas a ejecutar y establece objetivos



jetivos a cumplir en el periodo entre sesiones de la misma.

El Comité Nacional, como máximo órgano de gobierno en el periodo que medie entre reuniones de la Asamblea General, tiene entre sus competencias velar por el cumplimiento de sus mandatos, y aprobar los planes de actividad de los Comités autonómicos.

A los Comités Autonómicos, Provinciales y Locales, Comarcales e Insulares les compete la elaboración del plan de trabajo para su ámbito respectivo, de acuerdo con las directrices emanadas de los órganos superiores de la Institución.

El sistema de planificación que configura este modelo se plasma en un documento de política general aprobado por la Asamblea General, y en un plan de trabajo a cuatro años, aprobado por el Comité Nacional, que establece los sectores de población a atender, los grandes objetivos a alcanzar en cada una de las áreas, y los planes y programas que se desarrollarán.

Los distintos Comités, comenzando por el nivel local, han de elaborar su programa anual de acuerdo con el marco general de planificación y en consonancia con las singularidades de cada territorio; determinar los sectores más vulnerables de la población sobre los que actuarán, en

función de las necesidades del entorno y de la disponibilidad de medios, y seleccionar los programas que se ejecutarán, estableciendo los correspondientes objetivos.

NORMATIVA INTERNA Y OBLIGACIONES LEGALES

Cruz Roja Española está sujeta a diversas normas, tanto externas como internas, de las que derivan múltiples obligaciones que han de cumplirse en plazos determinados.

A los Presidentes de los distintos Comités, como responsables de la dirección, impulso, coordinación y ejecución de la actividad de la Institución, les compete el cumplimiento de las obligaciones legales en su ámbito, y corresponde a los respectivos Comités conocer la normativa aplicable y supervisar su cumplimiento.

Ante la complejidad creciente de este tipo de obligaciones, el Reglamento General Orgánico encomienda a los Secretarios autonómicos y provinciales velar por el cumplimiento de la normativa de la Institución y de los acuerdos de sus órganos.

GESTIÓN ECONÓMICA. EL PRESUPUESTO ANUAL

La principal herramienta para la gestión y el control económico y financie-

ro de la Institución es su presupuesto anual ordinario. En él se incorporan la totalidad de los ingresos, gastos, inversiones y tesorería de un ejercicio determinado, siguiendo las normas del Plan General de Contabilidad de la Institución.

El procedimiento de elaboración técnica del presupuesto, con la intervención de las Oficinas de los distintos ámbitos en la preparación del proyecto, y su posterior aprobación por los distintos Comités, asegura una amplia participación y el mayor consenso sobre las prioridades reflejadas en las aplicaciones de ingresos y gastos.

Los Comités de los distintos ámbitos, como órganos de gobierno territorial, son los encargados de establecer las prioridades y objetivos de actividad de acuerdo a la política, plan y criterios establecidos por los órganos superiores de la Institución, y de transformarlas en actividades mediante la adecuada distribución del presupuesto de cada ejercicio.

De acuerdo con las normas generales el presupuesto anual ha de ser - al menos - equilibrado; es decir, los gastos no pueden superar los ingresos previstos en el periodo. Desde una perspectiva de la mejor gestión posible, es deseable que el presupuesto prevea un excedente, imprescindible para la realización de las inversiones necesarias para mantener

el nivel de calidad de nuestras intervenciones.


Para que el presupuesto anual tenga utilidad como herramienta de gestión es imprescindible que periódicamente sea revisado en cuanto a su grado de ejecución, detectando las desviaciones producidas y adoptando, cuando sea preciso, las medidas correctoras que aseguren el cumplimiento de los objetivos previstos.

LA GESTIÓN FINANCIERA: **LA TESORERÍA**

La adecuada gestión de los fondos disponibles es uno de los principios básicos en la política de cualquier entidad. En el caso de nuestra Institución, esa gestión tiene que ser además de eficaz y eficiente, transparente, para que los ciudadanos y entidades que nos apoyan estén seguros del buen fin al que destinan sus contribuciones.

La gestión de la tesorería debe buscar un doble objetivo: asegurar la liquidez de la entidad y optimizar los ingresos financieros minimizando los gastos. Los ahorros por gestión de tesorería se pueden obtener por diversas vías:

- Reducción del periodo de flotación entre fechas de cobro y pago y fechas valor.
- Mejora de las condiciones bancarias que se obtengan gracias a



una concepción global de la tesorería de la Institución.

- Reducción de ineficacias en la utilización de los distintos instrumentos financieros (en el caso de la Institución, utilizamos simultáneamente fuentes de financiación más caras que el rendimiento de los excedentes colocados).

Para contribuir a esa mejora en la gestión desde hace algunos años las empresas han implantado sistemas de tesorería compartida que, basados en modernos equipos informáticos, permiten un mejor control de las posiciones diarias en fecha valor, reduciendo las necesidades de financiación externa y los gastos financieros.

Hay que hacer un gran esfuerzo de planificación de nuestras necesidades de financiación a corto y largo plazo con el fin de identificar qué cantidades son necesarias para financiar nuestro capital circulante y qué cantidades constituyen patrimonios financieros y por lo tanto son susceptibles de ser invertidas a medio y largo plazo en productos que mejoren la rentabilidad que en posiciones a corto plazo no sería posible.

La tesorería compartida será el instrumento técnico que nos permitirá rentabilizar las posiciones a corto plazo y financiar aquellas situaciones de necesidad circulante.

Dadas las características de nuestra Institución, el modelo a establecer se basa en compartir la "posición" de las Oficinas y Centros y no en una centralización operativa, que no sería ni deseable ni compatible con el vigente modelo organizativo.

LA GESTIÓN DE LOS INGRESOS

Los Estatutos de Cruz Roja Española (artículo 26) establecen con carácter general los recursos de que dispone la Institución para el desarrollo de sus actividades. El Reglamento General Orgánico (artículo 73) determina que la financiación de las actividades de la Institución se someterá al principio de unidad patrimonial y se aplicarán criterios de solidaridad interterritorial, y establece de manera pormenorizada la distribución de los recursos que pueden ser administrados por cada Comité.

Para definir un esquema sencillo y comprensible de los ingresos por su naturaleza, éstos pueden resumirse en tres categorías:

- Ingresos procedentes de la venta o de la prestación de servicios.
- Subvenciones públicas o privadas.
- Ingresos procedentes de las actividades de captación de recursos.

Una adecuada financiación de las actividades de la Institución en los distintos ámbitos requiere una combinación equilibrada entre las aportaciones de las tres categorías.

Es de especial interés señalar la importancia que tiene el adecuado desarrollo de las actividades de captación de recursos. Así, mientras que los ingresos procedentes de las otras dos vías tienen limitaciones en cuanto a su aplicación u origen - ya que proceden bien de un acuerdo que determina lo que ha de hacerse, o recuperan costes de algo ya realizado - los ingresos procedentes de la captación de recursos permiten disponer a la Institución de un mayor margen de aplicación, en función de las necesidades existentes.

LA GESTIÓN DEL GASTO. **EL SISTEMA DE COSTES BASADO EN ACTIVIDADES**

Aunque la principal herramienta de gestión es el presupuesto anual, el nuevo orden económico pone de manifiesto la necesidad de que las instituciones modifiquen tanto las estructuras de gestión, como los procesos convencionales de toma de decisiones.

Hasta ahora la información elaborada con fines de presentación de las cuentas anuales ha ejercido una fuerte presión en torno al sistema conta-

ble interno, en el sentido de potenciar una uniformidad en las prácticas contables, restando importancia a la posible relevancia o utilidad de la misma para la gestión empresarial.

Así, el sistema de control de costes basado en las actividades trata de acometer un análisis de la causa y del efecto que supone para la entidad la ejecución de una determinada actividad, sin perder la perspectiva de la vertiente financiera, esto es, del coste que representa dicha actividad.

En este mismo sentido se manifiesta el Real Decreto 776/1998 que aprueba las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Entidades sin Fines de Lucro que exige una información presupuestaria adicional y de liquidación del mismo a incluir en la memoria. Las normas de elaboración del presupuesto por programas establece, aunque de forma resumida, los gastos e ingresos por actividades de la entidad.

El análisis de la información del gasto por actividades llevará al conocimiento de los recursos destinados en la ejecución de la misma, al análisis de las variaciones entre distintos lugares de realización, al apoyo en la mejora de la eficiencia, y ayudará en la toma de decisiones sobre la relación recursos destinados y objetivos cubiertos.

LA GESTIÓN DE LOS BIENES PATRIMONIALES

A lo largo de su dilatada existencia la Institución ha dispuesto de un gran patrimonio para la gestión de sus actividades, que incluye un gran número de inmuebles distribuidos por todo el país.

La situación de esos inmuebles es variada, tanto por su origen, propiedad, calificación urbanística, usos permitidos, utilización actual, posible destino futuro, etc.

De acuerdo con lo previsto en los Estatutos (artículo 25) el Patrimonio de la Institución es único, y está afecto a los fines de la misma, debiendo figurar los bienes inscritos a nombre de Cruz Roja Española, correspondiendo la disposición y limitación de los mismos al Presidente de la Institución.

Cualquier disposición, enajenación, adquisición o gravamen de bienes muebles o inmuebles habrá de ser autorizada por el Presidente de la Institución, previa formación del oportuno expediente que habrá de ser tramitado desde el Comité proponente e informado por la Comisión Nacional de Control Presupuestario.

El patrimonio del que dispone Cruz Roja Española es uno de los mejores activos que garantiza a través de toda la geografía nacional la disposi-

ción de la infraestructura básica imprescindible para cualquier organización y que es el disponer de sedes propias para el desarrollo de nuestra actividad. Debemos generar una política de rentabilización de nuestro patrimonio estudiando situación por situación e identificando situaciones y espacios no utilizados.

EL CONTROL EXTERNO. LA AUDITORÍA EXTERNA Y OTROS ORGANISMOS

Cruz Roja Española como organización humanitaria asume como una obligación ética la total transparencia en su gestión para que la sociedad en la que actúa, a través de los cauces legítimos, pueda escrutar su acción y controlar su funcionamiento. Esto incluye la verificación de que sus actividades se ajustan a los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y a los planes y programas aprobados, y que los gastos realizados están sujetos a las normas legales vigentes, al marco presupuestario aprobado y a las mejores prácticas conocidas y aplicables.

Con el fin de acreditar ese compromiso la Institución dispone de un plan de contabilidad, de manuales de procedimientos y de sistemas de control interno, a través del servicio de auditoría interna. También somete sus cuentas anuales consolidadas, integradas por las de todas las Oficinas

y centros de la Institución, a la revisión de una firma de auditoría externa, para que emita un informe sobre las mismas.

Además, la Institución está sujeta al control y revisión de diversos organismos públicos: Tribunal de Cuentas, Intervención General del Estado, Intervenciones delegadas en los distintos Departamentos Ministeriales, etcetera en virtud de los compromisos adquiridos en la gestión de determinadas subvenciones.

UNA GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE. LA CALIDAD

La calidad en las organizaciones es un elemento imprescindible, no solo para adquirir ventaja competitiva sino para asegurar su supervivencia en el entorno actual implantando las normas de calidad y gestión medioambiental.

El concepto de calidad ha sufrido una constante evolución a lo largo de la historia, ya que la preocupación del hombre por el trabajo bien hecho y por el cumplimiento de las normas ha sido continua. El concepto de calidad, como se entiende hoy en día, surge en la primera década del siglo XX y ha evolucionado al ritmo y con las variaciones impuestas por la producción industrial hasta llegar a un sistema de calidad total y de gestión medioambiental.

La implantación de un sistema de calidad implica un cambio en la organización que lo aplica, que sólo puede llevarse a cabo mediante el compromiso de la dirección. En nuestro caso, corresponde a los directivos de la Institución elaborar la visión de futuro y desarrollar una estrategia de cambio acorde con la misma. La dirección es quien determina la política de calidad, los objetivos y las prioridades, asumiendo la responsabilidad de hacer llegar a los restantes miembros de la organización la importancia de la visión de la entidad, y asegurar que es entendida y compartida por todos ellos.

El primer paso en la planificación de la calidad consiste en la identificación de los "clientes" de la organización. Este término es sumamente controvertido en nuestra Institución, y despierta ciertos recelos. Podemos utilizarlo a falta de otro mejor, ya que en definitiva trata de definir a la persona o entidad receptora del producto o servicio que prestamos; los clientes reciben el valor añadido de nuestra intervención. El cliente puede ser externo (usuario de los servicios que prestamos) o interno (departamentos o unidades que utilizan bienes o servicios intermedios para, aportándoles valor, configurar productos o servicios finales).

La calidad total debe estar gestionada, lo que implica:

- Definir los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Establecer las actividades a realizar, el plazo de ejecución y las personas responsables.
- Establecer un sistema de medición de los resultados alcanzados.
- Prever el método de ajuste de los objetivos y las actividades, en función de los resultados alcanzados.

También podemos encontrar diversas definiciones del concepto "aseguramiento de la calidad", pero por su claridad y proximidad cultural podemos recoger la que contiene la norma ISO:

"Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada en que un producto o servicio satisficará los requisitos de calidad establecidos".

El aseguramiento de la calidad es un sistema de gestión que proporciona confianza en los procedimientos para el suministro de bienes o servicios. Una vez implantado el sistema de aseguramiento de la calidad, la Institución puede optar a solicitar la certificación del mismo a través de una entidad certificadora (AENOR, ENAC, EQ NET, etc.)

La certificación de la calidad es una

acción llevada a cabo por una entidad reconocida por independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada en que un producto, proceso o servicio debidamente identificado, es conforme con una norma u otro documento normativo especificado.

La certificación de servicios se refiere al resultado generado por actividades entre el "suministrador" y el "cliente" y por las actividades internas necesarias para la prestación del servicio.

A través de la certificación podemos:

- Mejorar la imagen.
- Aumentar la percepción de calidad de nuestros servicios.
- Hacer más fácil y segura la elección del cliente.
- Ganar competitividad frente a otras entidades que no hayan obtenido la certificación.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros servicios.
- Ayudar a la mejora medioambiental en general.

LA MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. FORMACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La formación: En Cruz Roja Española la formación tiene un protagonismo fundamental en la mejora de la

calidad de los servicios que presta la Institución. Este protagonismo tiene una doble causa: de una parte el compromiso interno en la mejora de los servicios y actividades, derivado de nuestros Principios Fundamentales, y de otra la creciente presión y competencia en el sector social, por la proliferación de organizaciones con finalidades similares, lo que nos obliga a dar una respuesta cada día más eficaz.

Los sistemas de seguimiento y evaluación:

Los sistemas eficaces de seguimiento y evaluación deben estar diseñados de modo que resulten económicos en su administración y sean reflejo de la estructura orgánica. Todo sistema de control debe proporcionar a la dirección información oportuna, de valor estratégico y que descubra la situación actual así como la tendencia de las operaciones.

El seguimiento y la evaluación deben llevarse a cabo en un triple nivel: estratégico, táctico y operativo. La complejidad organizativa de nuestra Institución requiere la subdivisión de la responsabilidad del control en pequeñas unidades (Oficinas, departamentos o programas) o centros de responsabilidad, que se ocupan del buen fin de ciertos aspectos de la actividad.

Las herramientas a utilizar variarán dependiendo del nivel y ámbito de control.

Pueden citarse las siguientes:

- Informe periódico de tesorería (diario o semanal).
- Saldo de cuentas a cobrar y a pagar clasificadas por antigüedad.
- Informe periódico de los indicadores de actividad: servicios prestados, número de personas atendidas, etc.
- Análisis de costes por proceso.
- Control presupuestario mensual y análisis de las desviaciones.

Además de lo anterior, el control de la evolución económico financiera de cualquier entidad se basa en tres documentos clave: la cuenta de resultados, el balance de situación, y el origen y aplicación de fondos.

En Las Oficinas Locales Comarcales o Insulares, es fundamental el control realizado por el Presidente Local/Insular mediante el seguimiento personal y directo de las operaciones diarias.

Comunicación y Relaciones Públicas

COMUNICACIÓN.

El mundo del fin del milenio, caracterizado por el fenómeno de la globalización, tiene desde la perspectiva de la comunicación social sus propias singularidades. Es verdad que los problemas que más afectan a la Humanidad como la pobreza, seguridad, el desarrollo económico y social o la protección de los Derechos Humanos, se plantean hoy desde una dimensión universal. Pero esta dimensión en ningún ámbito es más real que en el mundo de la comunicación. Incluso podemos afirmar que ha sido la revolución mediática, la explosión experimentada en las tecnologías de la información y las comunicaciones, el hecho básico que ha posibilitado la tan invocada "globalización".

Esta revolución tecnológica también ha dejado sentir su influencia en las organizaciones humanitarias. Y lo ha hecho en un sentido positivo porque la amplitud con que han sido tratados en los medios los problemas de carácter humanitario, especialmente con ocasión de acontecimientos singulares, ha contribuido a incrementar en los ciudadanos una mayor sensibilidad hacia los problemas sociales, a desarrollar un espíritu de respuesta solidaria y a difundir el quehacer de quienes tenemos como razón de

ser promover los valores solidarios en favor de los colectivos más vulnerables.

En los últimos años Cruz Roja Española ha venido incrementando su esfuerzo para responder a la exigencia social de una rápida y veraz información sobre las catástrofes humanitarias acaecidas en distintos lugares del mundo.

Sin embargo, la Cruz Roja Española trabaja no sólo para dar respuesta a las catástrofes provocadas por las guerras o los desastres naturales que van marcando la pauta informativa de un determinado momento, sino que paralelamente se continúa trabajando en la difusión de las actividades con los sectores más vulnerables como las personas mayores, reclusos, inmigrantes, refugiados, drogodependientes, enfermos de SIDA, infancia y jóvenes con dificultades sociales, discapacitados, etc., que tienen un tratamiento mediático menos espectacular pero que constituyen, junto con otras actividades, un compromiso para la Cruz Roja Española y a los que la Institución dedica gran cantidad de recursos tanto humanos como materiales.

Esta amplia relación de actividades, las ya consolidadas como trabajo permanente que nuestra Institución viene realizando, así como las de carácter excepcional exigidas por la magnitud de las catástrofes acaeci-

das, es atendida informativamente mediante la elaboración y distribución de documentos, comunicados de prensa y material gráfico a toda la red de oficinas provinciales y autonómicas de la organización y a los distintos medios de comunicación.

En el proceso constante de modernización y uso más racional de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, Cruz Roja Española ha impulsado la implantación y ha generalizado el uso del correo electrónico y el acceso a Internet. Estas herramientas telemáticas han sido factor clave en la mejora de la comunicación interna y elemento integrador para el conjunto de la organización, tanto para facilitar el contacto permanente y en tiempo real con la red de oficinas territoriales como para hacer más efectiva y tangible nuestra condición de organización internacional.

LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. INDICACIONES Y PAUTAS BÁSICAS

- 1.- Los medios de comunicación son los intermediarios entre la Cruz Roja Española y la Sociedad para hacerle llegar los objetivos, filosofía y acciones del Movimiento Internacional y de la Cruz Roja Española en particular.
- 2.- De ahí la importancia de cuidar hasta el más mínimo detalle que nuestra relación con los profesionales de estos medios para que se dé en las condiciones más óptimas desde todos los puntos de vista.
- 3.- Como punto de partida para conseguir tal fin, la planificación vuelve a ser fundamental.
- 4.- Un comunicado o nota informativa, una rueda de prensa, una entrevista, un reportaje sobre nuestra labor en su conjunto o sobre un tema específico, requieren por nuestra parte un especial esfuerzo y dedicación de cara a que nuestra imagen institucional, lejos de salir deteriorada o distorsionada, se muestre en las condiciones más oportunas desde todo prisma.
- 5.- Es del todo oportuno designar a una persona con perfil adecuado como responsable de las relaciones con los medios. La idoneidad de tal medida viene argumentada por:
 - Se centralizan en una sola fuente estas labores y se garantiza por tanto la uniformidad del mensaje a transmitir.
 - Se canaliza de forma más ágil la respuesta a la demanda del periodista.
 - Se coordina la realización de los contactos y preparativos necesarios para un desarrollo óptimo de los actos o encuentros.
- 6.- La elaboración de un dossier sufi-

cientemente documentado, riguroso y actualizado es una herramienta de enorme trascendencia a la hora de dar cumplida cuenta de muchas de las actividades realizadas por Cruz Roja Española, dentro y fuera del Estado.

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA EL "TÚ A TÚ" CON EL PERIODISTA

- Los delegados o portavoces de la Cruz Roja comparten un objetivo común con los periodistas. Ambos quieren y necesitan comunicar información precisa y oportuna. El periodista es un compañero y no un adversario.
- El enfoque informativo que dé a la información que le proporcionemos, depende tanto del perfil de su audiencia como de los intereses económicos y/o ideológicos del medio. El periodista es, por tanto, objetivo y profesional para el medio en el que trabaja.
- El periodista es un profesional de la información: su labor consiste en conseguir información para hacerla llegar a la opinión pública. Nosotros somos su fuente.
- Su límite de tiempo es real: manda la inmediatez. La mejor y única forma de mantener satisfecho a un periodista es facilitándole información inmediata, precisa y veraz.
- Si no se conoce la información que el periodista demanda, remitirle a la fuente apropiada y, si no es

posible en ese momento, citarle otro día con el fin de documentarse, indagar, buscar la información y comunicarla después al periodista.

- Hay que dar el mismo tratamiento e información a todos los medios por igual (huir de la exclusividad hacia un medio en concreto).
- Dejar muy claro y en todo momento que para Cruz Roja "las personas" son lo primero.
- Tenemos que destacar el aspecto humano de la noticia (necesidades prioritarias, trabajo de delegados y voluntarios, etc.).
- Tenga en cuenta que el periodista también está sometido a presiones internas.

CONSEJOS PARA UNA ENTREVISTA

ä Antes de la entrevista:

- Como norma general, no se deben conceder declaraciones o entrevistas sin haber tenido tiempo para prepararlas.
- Trate de saber cuál es el medio, el programa, la audiencia, el periodista que le va a entrevistar, el tema, el tipo de preguntas y la duración de la entrevista, si hay otros invitados que le acompañarán, si es en directo o diferido, si se van a emitir imágenes en caso de TV, etc.
- Una vez conocido el tema, estudie cómo responder preguntas difíciles y ensáyelas.

- Asegúrese de que los datos que tiene son actuales y resúmalos para que puedan ser recordados.
- ä Durante la entrevista:
- Salude al entrevistador y muéstrese positivo en todo momento.
 - Adopte una actitud general cálida, aunque profesional.
 - Si está informando sobre un hecho serio, adopte un talante serio, si no lo es, se puede relajar más.
 - Hay que dar al periodista la información que busca (si eludimos sus preguntas, será más incisivo).
 - No utilice jerga profesional: emplee un lenguaje claro y fácil de entender, vocalice y no hable rápido. El lenguaje debe ser muy correcto, así aumentará su credibilidad a la hora de informar.
 - Insista en los puntos más importantes hasta estar seguro de que el periodista los ha entendido perfectamente. Hasta que no esté claro lo más importante, insista y no pase a otro tema.
 - Es fundamental utilizar ejemplos.
 - Si el periodista le hace una pregunta directa, responda directamente (el periodista quiere una respuesta, no un monólogo). Si le hace más de una pregunta a la vez, intente responder una por una.
 - Cite alguna historia o anécdota de interés humano, a alguien que tenga relación con la noticia.
 - Cualquier frase que suene bien o interesante puede ser utilizada como titular, por tanto, no declare nada que no quiera que sea citado.
 - En caso de preguntas comprometidas, sea cauto y no se arriesgue. Nunca especule con los datos, espere a los datos oficiales.
 - Debe decir siempre la verdad, por muy desagradable que sea.
 - Nunca diga "sin comentarios" aunque sean malas noticias. Esto da la impresión de que tiene algo que esconder.
 - Nunca debe exagerar o hacer declaraciones que no puedan ser contrastadas.
 - La mejor regla para responder es pensar siempre en función de los Principios Fundamentales de la Cruz Roja.
 - Nunca ataque a otras organizaciones ni hable por ellas.
 - En caso de medios escritos o radio, tenga delante tanta documentación como sea necesaria (informes, estudios, etc.).
 - Si le preguntan una cosa que no sabe, debe reconocer su ignorancia sin rubor (no se tiene por qué conocer todas las cifras y datos). Dígale al periodista que se lo facilitará en cuanto lo sepa.
 - Ofrezca la posibilidad de darle más información detallada sobre los temas en los que el periodista estaba interesado o mal informado.
 - No deje que le atribuyan palabras que no ha utilizado.
 - No se confíe ni se deje llevar por

un falso sentido de seguridad.
Mantenga siempre la guardia.

CONSEJOS DURANTE LA RUEDA DE PRENSA

- Para convocar una rueda de prensa debe tener la seguridad de que lo que va a contar tiene suficiente interés. Si no es así, distribuya un comunicado de prensa o convoque una reunión de trabajo con periodistas (un desayuno, una comida, etc.).
- Deberá realizarse en un lugar amplio, para que los periodistas gráficos (cámaras, fotógrafos) puedan moverse y hacer su trabajo. Si las condiciones son especiales, se intentará acomodar a los periodistas lo mejor que se pueda.
- Asegúrese de que existen mensajes informativos para comunicar.
- Prepárese antes de la rueda de prensa: no olvide las preguntas difíciles y ensaye las respuestas.
- Es importante apuntar en una lista los periodistas que acuden. La cantidad de asistentes es importante, pero nunca hay que desesperar si no vienen muchos, ni retrasar la hora de la cita porque algunos no han llegado, sería una descortesía para los más puntuales.
- Ocupe su asiento nada más llegar.
- No hable previamente con los periodistas.
- Cuide la megafonía.
- Su exposición inicial informativa no debe sobrepasar los veinte minutos.
- Organice turnos de intervención de portavoces para que no haya atropellos.
- Facilite a los periodistas asistentes la documentación escrita (dossier de prensa, comunicados, fotografías, folletos, videos, etc.). Alguna transparencia, que sea amena, o diapositiva puede ser eficaz para hacer más dinámica y atractiva la rueda de prensa.
- La imaginación juega un papel muy importante a la hora de presentar la rueda de prensa y en la asistencia de periodistas.
- Debemos asegurarnos que lo publicado en los medios de comunicación sea coherente con la imagen institucional y los Principios Fundamentales de la Cruz Roja.
- Debemos estar atentos a cualquier agravante como denuncias de otras Instituciones, declaraciones del Gobierno, respuestas ofrecidas por otros miembros de la Institución, etc. Debemos por tanto elaborar una línea de mensajes clara, unificada y coherente que será defendida por todos y cada uno de los miembros que declaren sobre lo acontecido.
- **CON UNA DECLARACIÓN INADECUADA PONEMOS EN PELIGRO LA IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN.** Es imprescindible que todo el mundo maneje los mismos datos con los mismos argumentos.

- La Cruz Roja se caracteriza por su histórica e incondicional labor humanitaria. Tengamos siempre muy presente que somos una fuente de información seria.
- Nunca permita que un periodista interfiera en su trabajo, pero no olvide la importancia de ser amable y ofrecer una buena atención.

RELACIONES PÚBLICAS.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR PROTOCOLO?

El protocolo es el conjunto de normas o reglas de cortesía y urbanidad establecidas, por decreto o costumbre, para la realización de determinados actos.

Todo acto protocolario tiene una estructura en la que la presidencia es una parte fundamental de la misma.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR PRESIDENCIA DE UN ACTO?

La presidencia constituye el mayor honor en un acto y la facultad de ejercer la dirección real del mismo, iniciándolo y terminándolo.

La designación de la presidencia debe ser previa a la realización del acto y está constituida por la persona o

personas que ejercen la dirección del mismo.

En la composición de una presidencia es conveniente tener en cuenta que ésta puede ser de dos tipos:


- **La simple**, debe tener una composición impar.
- **La intercalada**, que puede ser a su vez **doble**: su composición puede ser par.

En cualquier caso, la presidencia no debe ser muy extensa. Su composición dependerá del tipo de acto, pero no debe exceder de 7 u 8 personas como máximo.

RECOMENDACIONES EN ACTOS PÚBLICOS

En caso de actos organizados por Cruz Roja con asistencia de autoridades invitadas, es recomendable una presidencia compartida (intercalada doble), donde se cede el puesto a la persona de mayor rango, sin que esto dañe la preeminencia del anfitrión. Con carácter general debemos considerar una serie de aspectos para la realización y desarrollo de actos de carácter protocolario:

- Procurar respetar la ordenación de autoridades cuando éstas asistan a los actos organizados por la Institución, aplicando un protocolo mixto, es decir la alternancia de



cargos públicos y representantes de la Cruz Roja.

- Los actos a celebrar por la Institución deben ser presididos por el máximo representante de ésta, salvo que asistieran cargos públicos de muy alta relevancia. En este último caso, podrá aplicarse la doble presidencia, de forma que de los dos puestos centrales, el de la derecha se reserve para la autoridad y el de la izquierda para el de la entidad anfitriona (a la inversa desde el punto de vista del observador).
- Se estima conveniente la separación de las banderas oficiales y la de Cruz Roja. Las primeras (sólo cuando concurren las autoridades) se situarán a la derecha de la presidencia (a la izquierda desde el punto de vista del observador) y la de la institución, a la izquierda (a la derecha desde el punto de vista del observador).

acto. Es importante ofrecer una buena atención.

- Organizar de forma previa, si el acto lo requiere, una rueda de prensa (tener en cuenta para ello los aspectos comentados al respecto en el apartado anterior).
- Elaborar y facilitar a los periodistas documentación escrita (dossier de prensa, comunicados, folletos, videos, etc.).

Los medios de comunicación deben ser convocados por escrito. Es importante anotar los medios que acuden, así como facilitarles un guión sobre la celebración del acto y proporcionarles los medios necesarios.

OTRAS NOTAS DE INTERÉS

- Determinar la ubicación de los periodistas que asistan al acto o evento, procurando que puedan desarrollar su labor con la mayor facilidad posible (tener en cuenta que las necesidades de espacio difieren de periodistas redactores a gráficos).
- Ordenar a los medios de comunicación de manera que no interfieran en el adecuado desarrollo del

Captación de Fondos

INTRODUCCIÓN

Si la ausencia o insuficiencia de recursos humanos pueden llegar a impedir cualquier actuación que nos planteemos, mayor es el obstáculo si cabe cuando de lo que hablamos es de no concurrencia de fondos o recursos financieros que hagan posible acometerla.

Nuestra consideración de organización o entidad no lucrativa y la filosofía que lleva aparejada esta naturaleza, impide que muchas de las fuentes y métodos de financiación lógicos, presentes en el escenario del mercado, puedan ser asimilados en similares condiciones por Cruz Roja.


Aún así nos enfrentamos a una realidad insoslayable. Cualquier tipo de relación de dependencia establecida con otra entidad pública o privada, sitúa al receptor, en este caso Cruz Roja, en una disyuntiva difícil. De ahí la necesidad aludida de trabajar en varias direcciones, de diversificar esas fuentes de financiación hasta el punto de no centrar el grueso de la continuidad y viabilidad de los proyectos y acciones en una única fuente de ingresos.

Por otro lado, están insuficientemente explotadas por nuestra parte las posibilidades abiertas por el mece-

nazgo. Las experiencias recogidas en diversos campos por determinadas Oficinas de nuestra Sociedad Nacional, apuntan logros y superación de desafíos realmente relevantes. Sólo la existencia de un prejuicio, de puntos de partida distorsionados o la debilidad de nuestras convicciones, pueden situarnos en condiciones de no aceptar el reto que supone acercarnos al ámbito de lo privado para diversificar esa fuente de ingresos.

La co-responsabilidad en temas de financiación de carácter social o humanitario es un tema que requiere un especial esfuerzo de concienciación por parte de instituciones como la nuestra, de cara a involucrar a los agentes sociales de ámbito privado en una dinámica a más largo plazo. La sensibilización coyuntural ha dado muestras de amplio apoyo, véase situaciones como la originada tras el Huracán Mitch, pero se hacen del todo insuficientes cuando pasa el primer efecto rebote que ha originado la captación de fondos para paliar la emergencia del primer momento.

La marca **CRUZ ROJA** y lo que lleva aparejado se ha reforzado y mejorado ostensiblemente en los últimos años. En los estudios y sondeos sociológicos más recientes aparece situada en la máxima valoración sólo tras la Corona española, lo que da a entender un nivel de penetración y alta consideración en el tejido social que debe ser aprovechado.



A continuación se hace mención a las fuentes de financiación tradicionales de la Institución y de las nuevas tendencias surgidas a partir de la experiencia de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) de nuestro entorno.

VÍAS DE FINANCIACIÓN

- En cuanto a los fines a que se dedican los fondos.

Ingresos Finalistas. Aquellos ingresos destinados a la realización de acciones concretas, identificadas con carácter previo.

Ingresos no Finalistas. Ingresos recibidos en Cruz Roja y no condicionados a la realización de acción concreta alguna.

Permiten a la Institución decidir libremente sobre el uso de estos fondos, lo que sin duda permite una mayor independencia en cuanto a los objetivos y prioridades marcadas.

- En cuanto a la procedencia de los fondos.

Fuentes de financiación PROPIAS. Son aquellas generadas por la propia Institución, permitiendo por tanto decidir el uso y destino de los fondos obtenidos.

Permite una mayor independencia para la toma de decisiones y facilita por tanto la financiación de los gastos de estructura básica de funcionamiento.

Destacar las siguientes:

Socios.

Son las personas físicas o jurídicas que con carácter voluntario participan en el sostenimiento de la Institución, mediante el pago de una cuota periódica. La importancia de este colectivo tiene dos vertientes: una económica, dada la incidencia real y potenciación de la financiación total de la Institución, y otra social, que se concreta en el respaldo de la sociedad civil hacia los objetivos humanitarios de la Cruz Roja Española.

El número de socios se mantiene durante los últimos años, con pequeñas oscilaciones, por lo que se debe hacer un esfuerzo por lograr mayores cotas de implicación. Además, hasta ahora, su papel ha sido excesivamente pasivo limitándose a ser un soporte económico de la institución. Por ello, debemos plantearnos una política de socios que conlleve una relación más personalizada, propiciando una presencia más activa de los mismos. Son un colectivo especialmente sensibilizado y solidario y se les debe facilitar información sobre la organización y animar, del mismo modo que a los

voluntarios, a participar en la toma de decisiones y en la vida asociativa de la Institución de la que forman parte.

Sorteos.

Organizados periódicamente de acuerdo con la competencia de la Administración en este ámbito.

- Destacan los Sorteos Extraordinarios de Lotería Nacional (varios al año) y el Gran Premio del Oro (con carácter anual).

Venta de material publicitario.

- Venta por medios propios o mediante terceros de productos publicitarios relacionados con la Institución: camisetas, cuadros, bolígrafos, llaveros...

Prestación de Servicios.

- Cobro de Servicios prestados por Cruz Roja, bien a particulares, empresas o a la propia Administración. Algunas de estas prestaciones son: Teleasistencia, Campamentos de Verano, etc.

• Fuentes de financiación AJENAS.

Al contrario de lo que sucede con las fuentes propias, las procedentes de financiadores externos a la Institución han de destinarse a aquellas actividades o acciones para las que en origen se ha previsto el ingreso.

Destacar las siguientes:

Administraciones Públicas.

En los diferentes ámbitos (Estado, Comunidades Autónomas, Ayuntamientos...) las diferentes Administraciones financian una parte importante de Cruz Roja.

Se trata de una financiación casi exclusivamente de carácter finalista, como respuesta a los Proyectos de Acción elaborados por Cruz Roja con carácter previo.

Por lo general estas aportaciones económicas no cubren el 100% de la actividad y, aunque si suelen permitir la cofinanciación, no autorizan un ingreso mayor al gasto.

La fórmula de financiación suele ser mediante subvención o convenio. En ambas formas requiere una justificación posterior del gasto realizado y una memoria detallada de la actividad realizada.

Entidades Privadas.

Las empresas, entidades financieras (Bancos, Cajas de Ahorro...) disponen de importantes presupuestos destinados a acciones de carácter social y publicitario.

Al igual que en el caso anterior, la financiación suele ser exclusivamente con carácter finalista, para la realización de proyectos concretos, y también exigen una justificación posterior del gasto realizado y memoria de actividad.

Donaciones y herencias.

La normativa de la Institución recoge pormenorizadamente la aceptación de este tipo de actos. Generalmente son de carácter económico, pero también en muchos casos son legados en especies (terrenos, edificios, pisos...).

Por lo general, las donaciones de este tipo están condicionadas para la realización de determinadas acciones por parte de Cruz Roja: trabajo con personas mayores, asistencia sanitaria...

LAS NUEVAS TENDENCIAS

Las nuevas tendencias en el terreno de la captación de fondos o "fundraising" deben ser aprovechadas y servir para diversificar nuestros campos tradicionales de financiación. A las anteriormente expuestas, se han incorporado otras que sirven para penetrar más en las relaciones Organización No Lucrativas - Empresas o que traducen a favor de nuestros intereses los avances de las técnicas de márketing, merchandising e incluso uso de nuevas tecnologías de la información. No se trata de introducir ningún debate, ni ninguna línea de actuación, sino de exponer por dónde van las nuevas tendencias que ya usan otras ONL.

La siguiente lista de medios de captación de fondos hace hincapié en al-

gunas de ellas:

- 1.- **Marketing directo de base de datos:** mailing.
- 2.- **Marketing telefónico.**
- 3.- **Publicidad** en medios masivos (TV, radio, prensa).
- 4.- **Below the line** (uso de una línea 900).
- 5.- **Promoción, Merchandising y venta de productos y servicios.**
- 6.- **Sponsorización.**
- 7.- **Mecenazgo financiero** (financiación de proyectos o del global de la actividad por una empresa).
- 8.- **Mecenazgo Asociado** (los empleados de la empresa recaudan una cantidad y la otra mitad la empresa).
- 9.- **Mecenazgo por cesión de personal** (tiempo cedido y remunerado por la empresa a algún empleado cualificado para su implicación en un proyecto concreto de la Organización).
- 10.- **Mecenazgo por cesión de equipos o infraestructuras** (material obsoleto de las empresas que pudiera ser aprovechado por la Organización).
- 11.- **Ciber fundraising** (Captación de fondos a través de Internet).

III Para Responsables de Programas

La Legislación entorno al voluntariado

Posiblemente el auge de los últimos años de la iniciativa social *"empuja a la Administración a extender el manto legal sobre las zonas no colonizadas no sólo a efectos de fomentar o garantizar su libre participación, sino también para poder controlarla"* (García, 1996)¹.

Legislar sobre el voluntariado ha sido un tema que tradicionalmente ha levantado polémica. Normalmente han existido posturas en contra de la legislación en torno a la iniciativa social y específicamente en contra de la legislación sobre el voluntariado, muchas veces más emotivas que razonadas, se plantean argumentos como:

- Si el voluntariado se basa en valores de solidaridad, ¿Puede existir una ley que pueda regular a ésta?. Así, por ejemplo, ¿sería factible una ley sobre la amistad?.
- No estaremos realizando el proceso al revés. ¿Para qué es útil una ley cuando la Ley de Asociaciones es de 1.964, habiendo quedado totalmente obsoleta?. Cambiemos

previamente la Ley de Asociaciones que es un marco más general, planteemos en la ley aspectos de promoción del asociacionismo y, en el apartado de miembros hagamos referencia a los voluntarios. Por que ¿acaso es posible promover el voluntariado sin fortalecer las asociaciones en donde van a integrarse?.

- Los más *"puristas"* plantean: una ley del voluntariado que reconozca incentivos de cualquier tipo para los voluntarios que participen en asociaciones ¿no estaríamos acaso pagando por los servicios?, ¿No recibirían las asociaciones voluntarios únicamente interesados por esa contraprestación y se perdería el auténtico voluntario altruista?, Quién controlaría que una persona es voluntaria ¿Se fiaría el Estado de las asociaciones? o ¿Establecería sus propios controles?.
- Otros más *"pragmáticos"* dicen que la responsabilidad de legislar sobre el voluntariado es de las comunidades autónomas y de hecho algunas de ellas ya han legislado. Pero en cualquier caso ¿Qué han aportado a la promoción del volun-

1. García Inda, Andrés: "Aspectos Legales del Voluntariado: El modelo de la Ley 6/1996 de 15 de enero" en -Voluntariado-. Documentación Social, nº 104, Madrid Julio-Septiembre 1996.

tariado las leyes autonómicas existentes?.

- También se plantea que una ley de voluntariado sólo debería afectar a las asociaciones que establezcan relaciones con la Administración, dejando fuera al resto de las asociaciones como hace la ley catalana sobre el Centro de Voluntariado en Cataluña.
- Es posible que la ley pueda establecer requisitos muy elevados para las pequeñas organizaciones, como por ejemplo la existencia de seguro para los voluntarios que no podrían permitirse muchas asociaciones, por lo cual dejaríamos en la "ilegalidad" al entramado asociativo más rico y activo en beneficio de las grandes asociaciones.
- Por último los más "desconfiados" se preguntan ¿Por qué una ley del voluntariado cuando el Estado se está planteando el recorte de prestaciones sociales?. ¿Por qué los Estados no se plantean la necesidad de la ley en tiempos de desarrollo económico y sí en tiempos de crisis?, ¿Quieren que el voluntariado ocupe el lugar que dejan?

Algunos autores ven importantes ventajas en la regulación del volunta-

riado ya que puede favorecer su libre desarrollo (Fernández, 1994)²:

- Favorece el voluntariado al eliminar los obstáculos para su ejercicio.
- Diferencia el trabajo voluntario del asalariado.
- Establece criterios para la solución de conflictos entre los voluntarios y la organización.
- Determinar medidas de apoyo.

Sin embargo en la propia legislación no suele ser infrecuente algunas medidas que suponen una limitación importante al libre ejercicio del voluntariado, por ejemplo:

- La Ley de Integración Social de Minusválidos, 13/1982 de 7 de abril, limita el trabajo voluntario a tareas ocasionales y secundarias (artículo 64.2): *"Las funciones que desempeñe dicho personal vendrán determinadas, en forma permanente, por la prestación de atenciones domiciliarias y aquellas otras que no impliquen una permanencia en el servicio ni requieran una especial cualificación"*
- Algunas ordenanzas laborales excluyen del trabajo voluntario a quien no dispusiera de medios suficientes de vida.
- La Ley de Servicios Sociales de Galicia impone la mayoría de edad legal para ser voluntario.

2.- Fernández Pampillon , Angel: "Marco Legislativo y Cuestiones Jurídicas del Voluntariado". Documento multicopiado, Madrid 1994

A la hora de abordar la legislación en torno al voluntariado, es importante hacer mención a las siguientes disposiciones:

- Disposiciones de carácter internacional.
- Legislación europea.
- Leyes autonómicas de Servicios Sociales.
- Leyes autonómicas de Voluntariado.
- Ley Estatal de Voluntariado.

Disposiciones de carácter Internacional

Existen resoluciones y recomendaciones de diversos organismos internacionales instando a los gobiernos a reconocer, fomentar y promover el voluntariado:

- La Carta Social Europea ratificada por España que en su artículo 14.2, las partes se comprometen a *"Estimular la participación de los individuos y de las organizaciones benéficas o de otra clase en la creación y mantenimiento de tales servicios"*.
- Resolución de 19-II-1986, de la Asamblea General de Naciones Unidas sobre el Día Internacional de Voluntariado por un Desarrollo

Económico y Social.

- Recomendación (85)9, de 21-VI-85, del Comité de Ministros del Consejo de Europa, sobre el trabajo voluntario en actividades de bienestar social.
- Recomendación de 13-VI-1985, del Consejo de las Comunidades Europeas, sobre la protección social de los voluntarios para el desarrollo.
- Resolución de 16-XII-1983, del Parlamento Europeo, sobre el voluntariado.
- Carta Europea para los voluntarios, propuesta por Volonteurope.
- Declaración Universal sobre el voluntariado.

Este tipo de disposiciones no tiene auténtico carácter normativo o de obligatoriedad, ahora bien, siempre supone una guía para los gobiernos y son utilizadas por las organizaciones como argumentos ante la Administración a la hora de intentar lograr determinados beneficios. Así, por ejemplo, la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado en su exposición de motivos señala *"Los derechos y deberes contemplados en la Ley son fiel reflejo de los que con carácter general se apunta en las diversas recomendaciones internacionales sobre la materia, así como los que se recogen en la "Carta Europea para los Voluntarios" propuesta por Volonteurope y la "Declaración Universal*

sobre *Voluntariado*", elaborada por los propios voluntarios en el Congreso Mundial celebrado en París en 1990 [...]"³. Así podemos apreciar como a pesar de ser simplemente recomendaciones, en ocasiones tienen una amplia influencia.

NORMATIVA EUROPEA.

Existen grandes diferencias entre la legislación interna sobre el voluntariado entre los países europeos de nuestro entorno, a pesar de que el marco jurídico de referencia (resoluciones y recomendaciones internacionales) es básicamente el mismo: Así por ejemplo, mientras en Alemania e Inglaterra no existe una ordenación jurídica sobre el voluntariado, en Italia existe una Ley Nacional y leyes autonómicas y locales, con una regulación muy similar a la española.

En países como Finlandia y Holanda los voluntarios tienen la "responsabilidad" (compartida con el Estado) sobre los Servicios Sociales. En cambio, en Francia, Austria y Alemania proliferan las pequeñas organizaciones que actúan fundamentalmente en el ámbito local, con alto nivel de participación, con estructuras muy flexibles y gran libertad de acción.

En general, todos estos países tie-

nen en común el que los estados favorezcan el desarrollo del voluntariado creando o facilitando las condiciones necesarias.

Leyes Autonómicas de Servicios Sociales

En la actualidad todas las Comunidades Autónomas tienen leyes de servicios sociales. En ellas nos podemos encontrar con una gran diversidad desde la ley del País Vasco o Aragón, que no hace una referencia expresa al voluntariado, a la Gallega, que establece una amplia regulación al respecto incluso con una carta de derechos y deberes. En estas leyes podemos encontrar definición del voluntariado, formas de colaboración con las entidades, compromisos de futuras regulaciones, fomento, limitaciones para que no ocupe puestos de trabajo, etc.

- Ley 6/1982, de 20 de mayo, del País Vasco.
- Ley 8/1983, de 30 de marzo, de Navarra.
- Ley 11/1984, de 6 de junio, de Madrid.
- Ley 8/1985, de 9 de diciembre, de Murcia.
- Ley 26/1985, de 27 de diciembre, de Cataluña.
- Ley 3/1986, de 16 de abril, de Castilla-La Mancha.

3.- 1071 Ley 6/1996 de 15 de enero, del voluntariado.

- Ley 9/1987, de 11 de febrero, de Baleares.
- Ley 4/1987, de 25 de marzo, de Aragón.
- Ley 5/1987, de 11 de abril, de Asturias.
- Ley 5/1097, de 23 de abril, de Extremadura.
- Ley 9/1987, de 28 de abril, de Canarias.
- Ley 3/1987, de 27 de mayo, de Galicia (Derogada).
- Ley 2/1988, de 4 de abril, de Andalucía.
- Ley 18/1988, de 28 de diciembre, de Castilla León.
- Ley 5/1989, de 6 de julio, de la Comunidad Valenciana.
- Ley 2/1990, de 10 de mayo, de La Rioja.
- Ley 5/1992, de 27 de mayo, de Cantabria.
- Ley 4/1993, de 14 de abril, de Galicia.

Nos detendremos brevemente en la ley de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de Galicia de 14 de abril de 1993, ya que dedica al voluntariado mayor extensión que las elaboradas anteriormente.

Esta Ley reconoce expresamente el papel de los tres sectores dentro del desarrollo de los servicios sociales:

- **Iniciativa pública:** "Los poderes públicos promoverán y garantizarán la prestación de servicios sociales mediante la aportación de medios financieros, técnicos y humanos adecuados". (Art. 3º.1.).
- **Iniciativa social:** "Se reconoce y apoya la iniciativa social, entendiéndose por tal iniciativa privada sin ánimo de lucro, que podrá colaborar en la prestación de los servicios sociales dentro del marco debido a la presente ley" (Art. 3º.2.).

(4)	Noción de voluntariado	Compromiso de fomento	Compromiso de regulación	Diferencia de otras formas
País Vasco		●		●
Navarra		●		
Madrid		●	●	
Murcia	●	●	●	●
Cataluña		●	●	●
Castilla-La Mancha	●	●	●	●
Baleares		●		
Aragón		●		
Asturias		●	●	
Andalucía		●	●	●
Extremadura		●	●	●
Canarias		●		
Castilla-León	●	●		●
Valencia	●	●	●	
La Rioja		●	●	
Cantabria	●	●	●	●
Galicia	●	●	●	

4.- Las leyes aparecen por su orden de aprobación, de la más antigua a la más reciente. (Fecha de Actualización: Junio 1998)

- **Iniciativa privada:** "Se reconoce la iniciativa privada con ánimo de lucro, que podrá concurrir a la prestación de los servicios sociales en las condiciones y con los requisitos que se establecen en la presente ley" (Art.3º.3).

Reconociendo el papel que desempeñan en la prestación de los servicios sociales los tres sectores, presta de un modo especial "apoyo al desarrollo del voluntariado social", como uno de los fundamentos de su sistema de servicios sociales.

La ley recoge dos aspectos que son importantes. Por un lado la participación de los usuarios de los servicios para fomentar la incorporación de colectivos marginados: "...a asociarse al objeto de favorecer su participación en la programación y en el desarrollo de actividades" (Art. 36º.10.). Por otro habla de la promoción del voluntariado y de la participación ciudadana "...facilitar la participación en tareas colectivas, tendientes a que sean los propios individuos de una comunidad los que asuman su problemática y busque cauces de solución, impulsar el asociacionismo, promocionar el desarrollo de la conciencia solidaria y, en especial, la organización y coordinación del voluntariado social" (Art. 8º.4).

Se incluyen definiciones de voluntariado social y de trabajo voluntario. Voluntariado social es "el conjunto

de personas agrupadas en organizaciones o Entidades que desarrollen un trabajo voluntario en el campo de los servicios sociales." (Art. 43.1.), entiende por trabajo voluntario "aquella acción solidaria de carácter altruista a favor de la comunidad cuyo objeto es colaborar en la consecución de los fines expresados en el artículo 4º de la presente Ley" (Art. 43.2.). Se establecen también algunos requisitos importantes como el tema de la no-remuneración, la mayoría de edad (que puede ser un obstáculo, especialmente cuando para el trabajo remunerado no se exige), etc. En resumen, establece los siguientes aspectos:

- Deberán estar agrupados en asociaciones.
- Trabajo altruista sin contraprestación económica.
- No podrá suponer la reducción de empleo público.
- Acción en favor de la comunidad, no de sí mismo.
- Deberán ser mayores de edad.
- Las corporaciones locales podrán crear organizaciones de voluntariado.
- Las acciones deberán ir destinadas a la mejora de la calidad de vida de los grupos que sufren carencias y/o a la prevención de las causas de marginación.

Aparece un elemento en esta ley que cuanto menos puede ser discutible. Por ejemplo en el artículo 47: "Las

entidades locales podrán promover el voluntariado social mediante la creación de organizaciones de voluntarios para la concesión de los fines previstos en la presente ley en su ámbito territorial o en otros municipios por acuerdo o asociación entre Administraciones locales". Evidentemente las Administraciones Públicas en sus diferentes niveles deben promover la participación de los ciudadanos en todos los ámbitos y un aspecto de esta participación es la promoción del voluntariado social. Ahora bien, de la promoción del voluntariado social, a la creación de entidades por parte de los entes locales existe un abismo. Han existido intentos en diferentes ayuntamientos por crear asociaciones de voluntarios y hasta la fecha los resultados no han sido nada buenos. Una cosa es promover y otra muy distinta crear. Las Administraciones deberán poner la bases para favorecer el asociacionismo, para apoyar las organizaciones existentes, eliminar los obstáculos para la participación, firmar convenios de colaboración para la prestación de determinados servicios, pero no deben crear organizaciones ya que éste es un espacio propio, específico e irrenunciable de la iniciativa social.

Como aspecto muy positivo de la Ley aparece la necesidad de que las organizaciones cuenten con una Carta de Derechos y Deberes del Voluntario con unos requisitos mínimos (Art.46):

- No-discriminación ni tratos diferenciados por razón de raza, sexo, religión, condición social e ideológica.
- Cobertura de riesgos para los voluntarios por medio de una póliza de seguros en las que se incluyan responsabilidades civiles.
- Reembolso de los gastos que la actividad voluntaria ocasione, salvo renuncia expresa de éste.
- Sistemas de información, orientación y formación.
- Acreditación adecuada de la entidad a la que pertenecen.
- Confidencialidad de la información que puedan conocer en el desarrollo de su labor.
- Formalizar por escrito el carácter altruista de la relación con la entidad.

La Ley establece una Carta de Derechos y Deberes más detallada para los voluntarios que participen en las organizaciones municipales de voluntarios.

Un aspecto al que se deberá estar pendiente en los próximos años es la posibilidad de la existencia de una Ley del Voluntariado en Galicia, al quedar una puerta abierta para ella al hablarse de que corresponde a la Administración autonómica "el fomento y regulación del voluntariado social" (Art. 26.9.).

Legislación específica sobre voluntariado

Además las comunidades autónomas han legislado sobre el voluntariado, bien sobre el voluntariado en general, bien sobre el voluntariado social, o en algunas ocasiones sobre sectores muy concretos del voluntariado (voluntariado verde o voluntariado de la tercera edad).

- Ley 25/1991, de 13 de diciembre, de creación del Instituto Catalán del Voluntariado (INCAVOL).
- Ley aragonesa 9/1992, de 7 de octubre, del voluntariado social.
- Decreto 45/1993, de 20 de abril, por el que se regula el voluntariado social a través de entidades colaboradoras en Andalucía.
- Ley 3/1994, de 19 de mayo, del voluntariado social en la Comunidad de Madrid.
- Decreto 67/1994, de 2 de diciembre, por el que se regula el volun-

tariado social en La Rioja.

- Decreto 12/1995, de 19 de enero, por el que se regula el voluntariado en Castilla-León.
- Ley 4/1995, de 16 de marzo, del voluntariado en Castilla-La Mancha
- Decreto 10/1995 de 21 de febrero sobre regulación de los expertos voluntarios extremeños.
- Decreto 28/1994, de 12 de mayo sobre voluntariado verde en La Rioja.
- Decreto 246/1996, de 5 de julio sobre el reglamento del cuerpo de bomberos voluntarios.
- Ley 1/1998, de 5 de febrero, reguladora del Voluntariado Social en Extremadura.
- Ley Foral 2/1.998, de 29 de marzo, del voluntariado.
- Ley 7/1998, de 8 de mayo, del voluntariado en La Rioja.
- Ley 4/1998, de 15 de mayo, de voluntariado en Canarias.

Podemos destacar de estas normas los siguientes elementos comunes:

DISPOSICIONES AUTONÓMICAS SOBRE VOLUNTARIADO

	Tipo de voluntariado	Definición	Principios Básicos	Campos de actuación	Definición de entidad de voluntarios	Condiciones que deben cumplir las entidades de voluntarios	Registro de entidades o de volunt	Derechos y deberes de los volunt.	Compromiso de fomento del volunt.	Comisiones, Consejos, Asesores, etc
Cataluña	General	●	●						●	●
Aragón	Social	●	●	●	●	●		●	●	●
Andalucía	Social	●		●		●	●	●		●
Madrid	Social	●			●	●	●	●		●
Castilla-León	General	●	●	●		●	●			
Castilla-La Mancha	General	●	●	●	●		●	●		●
Extremadura	P. Mayores	●		●			●		●	
Extremadura	Social	●	●	●	●	●	●	●		●
Navarra	General	●	●	●	●	●	●	●		●
La Rioja	General	●	●	●	●		●	●		
Canarias	General	●		●	●		●	●		●
Pais Vasco	General	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- Incluyen una definición de voluntariado (salvo las de Aragón, Andalucía, Madrid y La Rioja que únicamente se refieren al voluntariado social, el resto hace referencia en su definición al voluntariado general).
 - La mayoría destaca los principios básicos del voluntariado (solidaridad, gratuidad, asociacionismo, participación, etc.).
 - Generalmente señalan los campos de actuación (bien dentro del área social aquellas que solo legislan este aspecto, bien en general).
 - Señalan las características de las entidades que pueden disponer de voluntarios y establecen algunos requisitos (funcionamiento interno, organización, etc.).
 - Establecen un registro de asociaciones y en algunos casos de voluntarios.
 - Delimitan las competencias de la Administración con relación al voluntariado.
 - Establecen una carta de derechos y deberes.
 - Suelen incluir medidas de fomento y apoyo.
- Orden del Ministerio de Educación de 11 de octubre de 1994, por la que se regula la actividad del voluntariado en los centros públicos que impartan enseñanzas de régimen general.
 - Orden del Ministerio de Cultura de 9 de octubre de 1995, por la que se regula el voluntariado cultural.

Por otro lado, las CCAA están delegando, al amparo de la Ley de Bases de Régimen Local y de sus propias Leyes de Voluntariado, determinadas competencias en los Ayuntamientos de su ámbito territorial. Así a título de ejemplo, el Gobierno de Castilla y León ha delegado en los Ayuntamientos de Ávila, Segovia, León y Soria las siguientes competencias:

- 1.- Comprobar el cumplimiento de las obligaciones de las entidades de voluntariado existentes en su ámbito local.
- 2.- Gestionar el registro local de las entidades de voluntariado
- 3.- Asesorar técnicamente a las entidades de voluntariado.
- 4.- Establecer medidas para el fomento y la formación del voluntariado, etc.

Existe también legislación que hace referencia al voluntariado aunque de nivel nacional y que regula la actuación del voluntariado en sectores específicos como es el voluntariado cultural y el voluntariado en los centros de enseñanza:

La ley de Voluntariado

La filosofía que encierra la Ley queda expresada en el preámbulo de la misma: **Corresponsabilidad entre Estado y Sociedad en la satisfacción de intereses generales: El estado asistencial pasa a concebirse como la conjunción de las funciones desarrolladas por las Administraciones Públicas y los ciudadanos organizados en las entidades locales.**

La atribución de este tipo de responsabilidades a los ciudadanos puede acogerse a dos modelos:

- Vía del art. 30.3 de la Constitución: Conversión de una conducta deseable en un deber jurídico (Ley del Servicio Civil).
- Vía del art. 9.2 de la Constitución: Promoción de actividades altruistas y solidarias, desarrolladas voluntariamente por los ciudadanos (Este es el modelo que adopta la Ley de Voluntariado).

La Ley de Voluntariado de 15 de enero de 1996 tiene como objeto fundamental *"promover la participación solidaria de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado, en el seno de organizaciones sin ánimo de lucro públicas o privadas"*.

Esta ley supone por parte del Estado:

- Garantizar la libertad de los ciu-

dadanos a expresar su compromiso solidario a través de los cauces que mejor se acomoden a sus más íntimas motivaciones.

- La obligación de reconocer, promover e impulsar eficazmente la acción voluntaria en sus diversas modalidades.
- Respetar el orden constitucional de distribución de competencia y, por tanto, las normas que sobre la misma materia hayan dictado o puedan dictar en un futuro las Comunidades Autónomas.

La ley tiene tres partes claramente diferenciadas:

- El voluntariado.
- Las relaciones entre los voluntarios y las organizaciones.
- Medidas de fomento del voluntariado.

ÁMBITO DE VIGENCIA.

- Voluntarios en programas de ámbito estatal o supraautonómico u organizaciones en tanto que desarrollen programas de dicho ámbito.
- Voluntarios y organizaciones que desarrollen actividades de competencia exclusiva estatal.

El concepto de voluntariado que determina la Ley viene indicado en el artículo 3º:

"1. A los efectos de la presente Ley, se entiende por voluntariado el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida y reúna los siguientes requisitos:

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

Quizás el legislador cometió un pequeño error, ya que no está realmente hablando de voluntariado -que hace referencia a la idea de conjunto de personas voluntarias- sino de acción voluntaria. De acuerdo con la Ley la acción voluntaria debe ser:

- Altruista y solidaria.
- Desarrollarse libremente.
- Sin contraprestación económica.
- Desarrollada en el marco de una organización.

La ley no se refiere al voluntariado social, sino "[...] al resto de ámbitos en los que la participación ciudadana es igualmente valiosa y necesario complemento de la actividad pública. Desde la educación al deporte, de lo cívico a lo asistencial, la Ley recoge lo que viene siendo la práctica habitual de quienes trabajan de forma altruista en conseguir una sociedad mejor para todos". Aunque establece una disposición adicional primera sobre voluntarios en el extranjero y una disposición adicional segunda sobre voluntarios en la cooperación al desarrollo.

Es interesante destacar que la ley hace referencia a que la acción se desarrolle en el marco de una organización "con arreglo a proyectos y programas concretos", superándose de este modo la acción individual, aislada, esporádica, realizada con muy

LEY DE VOLUNTARIADO

Objetivo

"Promover la participación solidaria de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado, en el seno de organizaciones sin ánimo de lucro públicas o privadas"

Características Generales

- No se limita al voluntariado social
- Está limitada al ámbito estatal o supraautonómico
- Deslinda el trabajo voluntario de los servicios retribuidos
- Determina derechos y deberes de los voluntarios
- Establece criterios de relación entre los voluntarios y la organización
- Establece criterios para las organizaciones
- Se contemplan medidas de fomento del voluntariado
- Establece compromisos de promoción

buena voluntad pero poco eficaz y que no han supuesto muy buena imagen para el auténtico voluntariado.

Sin embargo, curiosamente, no define el concepto de voluntario sino que aporta una definición indirecta y considera que son voluntarios aquellos que se comprometan libremente a realizar actividades contempladas en el artículo 3 y 4 (que sean actividades de interés general)⁵, es decir son voluntarios aquellas personas que desempeñan acción voluntaria. Evidentemente no era necesario dar este tipo de definición en un campo en donde existe suficiente literatura como para haber definido en la ley de un modo más rico qué se entiende por voluntario, evitando de este modo posteriores confusiones.

Un aspecto importante de la Ley es que se determinan los derechos y deberes que pueden tener los voluntarios (artículo 6 y 7). Podemos clasificar los derechos en:

- **Derechos de participación:** no-existencia de discriminaciones, funcionamiento democrático de las organizaciones.
- **Derechos de apoyo y formación:** facilitar la formación y el adiestramiento adecuado.
- **Derechos económicos:** reembolso de los gastos que pueda ocasionar la acción voluntaria, seguros

ante daños a terceros, etc.

- **Derechos de reconocimiento:** Identificación, respeto y reconocimiento.

Los deberes se pueden clasificar como:

- **Deberes de participación:** Participar en la organización, en la formación, etc.
- **Deberes de eficacia:** actuar de forma diligente y solidaria, seguir las instrucciones adecuadas, etc.
- **Deberes de compromiso :** Cumplir los compromisos con la organización, confidencialidad, respeto a los beneficiarios, rechazo de contraprestación, etc.

Una carta de derechos y deberes es fundamental por que supone un elemento importante para que los voluntarios puedan desempeñar adecuadamente su labor, evidentemente también les marca obligaciones, como no podía ser de otro modo, pero establece la necesidad de que reciban formación, les compensen por los gastos, participen en la entidad, estén asegurados, etc., elementos hasta la fecha muy descuidados en el movimiento asociativo español y que sin duda redundarán en beneficio de los voluntarios y evitarán abusos de las organizaciones hacia éstos.

Con respecto a las organizaciones,

5.- La Ley del voluntariado entiende por actividades de interés general "las asistenciales, de servicios sociales, cívicas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa al medio ambiente, de defensa de la economía o de la investigación, de desarrollo de la vida asociativa, o cualesquiera otra de naturaleza análoga".

DERECHOS

Recibir, tanto con carácter inicial como permanente, la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se les asigne.

Ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.

Participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación.

Ser asegurados contra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.

Ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades.

Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario.

Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.

Obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución

DEBERES

Participar en las tareas formativas previstas por la organización de modo concreto para las actividades y funciones confiadas, así como las que con carácter permanente se precisen para mantener la calidad de los servicios que presten.

Cumplir los compromisos adquiridos con las organizaciones en las que se integren, respetando los fines y la normativa de las mismas.

Seguir las instrucciones adecuadas a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas.

Actuar de forma dirigente y solidaria.

Rechazar cualquier contraprestación material que pudieran recibir bien del beneficiario o de otras personas relacionadas con la acción.

Utilizar debidamente la acreditación y distintivos de la organización.

Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición las organizaciones. Respetar los derechos de los beneficiarios de su actividad voluntaria.

Guardar, cuando proceda, confidencialidad de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria.

no realiza una definición de éstas sino que establece una serie de condiciones para que puedan contar con voluntarios (artículo 8.1.):

- Estar legalmente constituidas.
- Dotadas de personalidad jurídica propia.
- Carecer de ánimo de lucro.
- Desarrollar programas en el marco de las actividades de interés general.

Las organizaciones que dispongan de voluntarios se ven obligadas por la ley a cumplir una serie de requisitos (artículo 8.2.):

A. Cumplir los compromisos adquiri-

dos con los voluntarios en el acuerdo de incorporación a la organización.

- B. Acreditar la suscripción de una póliza de seguro, adecuada a las características y circunstancias de la actividad desarrollada por los voluntarios, que les cubra de los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.**
- C. Cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio y dotar a los voluntarios de los medios adecuados para el cumplimiento de sus cometidos.**

- D.** Establecer los sistemas internos de información y orientación adecuados para la realización de las tareas que sean encomendadas a los voluntarios.
- E.** Proporcionar a los voluntarios la formación necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.
- F.** Garantizar a los voluntarios la realización de sus actividades en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquéllas.
- G.** Facilitar al voluntario una acreditación que le habilite e identifique para el desarrollo de su actividad.
- H.** Expedir a los voluntarios un certificado que acredite los servicios prestados.
- I.** Llevar un registro de altas y bajas del personal voluntario.

También establece una serie de obligaciones como la formalización por escrito de la incorporación del voluntario (artículo 9) donde se plasmen los acuerdos y compromisos que deberá tener como mínimo el siguiente contenido:

- Derechos y deberes.
- Funciones, actividades y tiempo de dedicación.
- Proceso de formación.
- Duración del compromiso.

Además, hace responsables a las entidades por daños y perjuicios causados a terceros por el voluntario en el

desarrollo de su actividad (artículo 10). La obligatoriedad de la contratación de un seguro, según establece la propia ley, está condicionada a que reglamentariamente se establezcan las condiciones y características que debe tener el seguro para voluntarios, lo que hasta el momento no se ha producido.

Estas condiciones hacen que cualquier entidad sin ánimo de lucro tanto publica como privada pueda disponer de voluntarios, pero en la práctica da la impresión que la ley está pensando en las grandes organizaciones, y que viendo la realidad del aso-

Ley de Voluntariado

Para que una organización tenga voluntarios debe (art.8.1.):

No tener ánimo de lucro. Estar legalmente constituida. Personalidad jurídica propia. Realizar programa de interés general

Se ven obligados por Ley a (art.8.2.):

- Cumplir los compromisos adquiridos con los voluntarios
- Suscribir unas pólizas de seguro
- Cubrir los gastos de servicio
- Establecer sistemas de orientación e información
- Proporcionar formación
- Garantizar la seguridad e higiene
- Facilitar acreditación
- Facilitar certificados de servicio
- Registro de altas y bajas

Además deben:

Formalizar el compromiso con el voluntario (art.9)

- Derechos y deberes
- Funciones, actividades y tiempo de dedicación
- Duración del compromiso

Son responsables de los daños a terceros

ciacionismo español sea de difícil cumplimiento por muchas de ellas: seguros, garantizar la formación de los voluntarios, reembolsar los gastos producidos por la actividad, facilitar los elementos necesarios para el desarrollo de la acción voluntaria, los registros de altas y bajas, etc. son elementos deseables pero que serán difícilmente cumplidos por muchas organizaciones. ¿Nos encontraremos dentro de dos años, que es el periodo transitorio que se establece en la Ley, con un significativo colectivo de "voluntarios sin ley?".

Pero quizás la parte de la ley que más polémica levanta es el título IV dedicado a medidas de fomento del voluntariado. Por una parte, establece una serie de medidas de fomento por parte de la Administración General del Estado (artículo 13) por medio de la asistencia técnica, programas formativos, servicios de información y campañas de divulgación y reconocimiento del voluntariado. Pero por otro establece dos medidas que han levantado la controversia:

- Incentivos a los voluntarios en forma de bonificaciones o reducciones en el uso de medios de transporte público estatales, en la entrada a museos y cualquier otra medida que puede establecerse (artículo 14).
- Reconocimiento de los servicios voluntarios que podrá tener los efectos del servicio militar o de la

prestación social sustitutoria (artículo 15).

Toda la filosofía de la ley se basa en el desinterés y la libertad sin embargo al establecer este tipo de incentivos parece que puede alejarse peligrosamente de estos conceptos. Es posible que de esta forma se logre incrementar el número de voluntarios en las entidades, pero a costa de voluntarios cuyo único interés es reducir la prestación social sustitutoria o el servicio militar. Sin duda, de todos los posibles incentivos a los voluntarios se haya optado por el más peligroso. No creo que las asociaciones se colapsen por la llegada de voluntarios con el objetivo de entrar más

Ley de Voluntariado

MEDIDAS de FOMENTO

- Asistencia técnica, programas formativos, servicios de información, campañas de divulgación y reconocimiento del voluntariado (art. 13)
- Incentivos a los voluntarios en forma de bonificaciones o reducciones en el uso del transporte público estatal, o cualquier otro que pudiera tomarse (art. 14)
- Reconocimiento de los servicios voluntarios que podrán tener los efectos del servicio militar o de la prestación social sustitutoria (art. 15)

barato a los museos, o por ahorrarse unos durillos en el transporte, y sin embargo puede ser una forma de reconocimiento y recompensa adecuada para aquellos que ya son voluntarios. Sin embargo, si es posible que

acudan muchos voluntarios para evitar el servicio militar o la prestación social. Unir la objeción y el servicio militar al voluntariado en su Ley no parece muy adecuado por las connotaciones que esto puede tener al distorsionar claramente la filosofía del voluntariado, fundamentalmente al tener ambos un carácter entre la juventud punitivo. Si el tiempo dedicado al voluntariado hubiera de contar como tiempo de la prestación sería más adecuado que esto se contemplará en la Ley de Objeción de Conciencia o en la del Servicio Militar.

Esta posibilidad de convalidación de servicios voluntarios ya ha sido desarrollada en el ámbito de la objeción de conciencia, a través del Real Decreto 1248/1.997, sobre convalidación de servicios voluntarios a efectos de la prestación social sustitutoria, estableciéndose los siguientes requisitos:

- Formular la solicitud tras el reconocimiento como objetor.
- Haber realizado servicios voluntarios continuados durante un mínimo de 6 meses, contados con posterioridad al reconocimiento como objetor.
- Realizar un mínimo 30 horas al mes, durante este periodo de 6 meses.

- En entidades que tengan convenio suscrito con el Ministerio de Justicia o que reúnan los requisitos establecidos por la Ley de Voluntariado.

Para el cómputo de horas y su convalidación, se tiene en cuenta el siguiente módulo: 133 horas de servicios voluntarios = 1 mes de prestación.

Posiblemente la solución más adecuada hubiera sido incentivar a las asociaciones y establecer medidas para que éstas incentiven a los voluntarios por medio de la progresiva asunción de responsabilidades, promoción interna, formación continuada, encuentros e intercambios de experiencias, o bien apoyando acciones que muestren a la sociedad la importancia del voluntariado. El revuelo hubiera sido mucho mayor si se hubieran tenido en cuenta propuestas como las de la incentivación fiscal del voluntariado (Cabra, Zurdo y Giménez-Reyna, 1991)⁶ que plantean que sí se incentivan las aportaciones realizadas en bienes materiales, ¿por qué no incentivar las aportaciones de tiempo?. De acuerdo con los defensores de esta idea *"No parece que existan razones para justificar el absoluto desconocimiento que nuestro legislador demuestra con el voluntariado. Tan merecido es el trata -*

⁶ CABRA DE LUNA, MIGUEL ANGEL, ZURDO RUIZ-AYUCAR, JUAN Y GIMENEZ-REYNA RODRIGUEZ, ENRIQUE: "Hacia un nuevo enfoque en el tratamiento fiscal de las entidades no lucrativas de tipo social y humanitario: fundamento y propuestas" en <<Las entidades no lucrativas de carácter social y humanitario>>. Colección Solidaridad nº 1 Fundación Once. La Ley Madrid, 1991.

miento para quienes donan bienes del Patrimonio, o para el funcionamiento de las empresas, o cantidades de dinero, como para quienes aportan algo que para muchos es el bien más escaso, su entrega personal por razones de solidaridad" (Giménez-Reyna, 1994)⁷. Sin duda será un debate futuro, pero actualmente las asociaciones, que son quien más tienen que decir al respecto no parece que apuesten por este tipo de medidas.

Regulación del "Voluntariado de cooperación para el desarrollo"

Este tema se regula en la Disposición Adicional Segunda.

La vinculación con la organización se plasma en un acuerdo o compromiso formal que contemple, como mínimo:

- a) Los recursos necesarios para hacer frente a las necesidades de subsistencia en el país de destino.
- b) Un seguro de enfermedad y accidente a favor del voluntario y los familiares directos que con él se desplacen, válido para el período de su estancia en el extranjero.
- c) Un período de formación, si fuera necesario.

Se trata de una regulación claramente inadecuada e insuficiente, dada la

extrema complejidad de esta actividad. (Largos periodos fuera de España, cuantía de las "dietas", etc.).

CONCLUSIONES.

Tiene una visión amplia del voluntariado que no se reduce al voluntariado social.

- Se refiere al voluntariado que se encuadra dentro de una organización tanto pública como privada.
- Se encuentra limitada a los voluntarios y organizaciones que realicen programas de ámbito estatal o supra-autonómico o acciones de competencia estatal.
- Pretende deslindar el voluntariado de cualquier prestación de servicios retribuida.
- Para que una organización pueda tener voluntarios:
 - No debe tener ánimo de lucro.
 - Esté legalmente constituida.
 - Tenga personalidad jurídica propia.
 - Realice programas en el marco de actividades de interés general.
- Se contemplan medidas de fomento del voluntariado.

⁷ GIMENEZ-REYNA RODRIGUEZ, ENRIQUE : "La incentiación fiscal del voluntariado". Documento multicopiado, Madrid 1994.

Plan Estatal de Voluntariado

Como ya se indicó anteriormente, la Ley supone para el Estado la obligación de promover la participación ciudadana y reconocer y apoyar las organizaciones de Voluntariado.

Es en este marco donde hay que encuadrar el Plan Estatal de Voluntariado, cuyos objetivos son los siguientes:

Plan Estatal del Voluntariado

Objetivo de cada área de actuación

SENSIBILIZACIÓN

Difusión entre la población del conocimiento del voluntariado, de las ONG, a través de las cuales se articula la acción voluntaria y de los valores que representan.

PROMOCIÓN

Crear una auténtica cultura del voluntariado en nuestra sociedad, de tal manera que, desde la infancia se produzca vinculación permanente de los ciudadanos a este tipo de tareas.

APOYO

Garantizar que tanto los voluntarios como las organizaciones en las que se integran cuenten con los medios técnicos y financieros más adecuados para la consecución de sus objetivos.

COORDINACIÓN

Crear mecanismos de coordinación para garantizar la participación y colaboración entre las distintas instancias, públicas y privadas, que participan en las actividades de voluntariado.

Medidas y actuaciones concretas

SENSIBILIZACIÓN

Difusión entre la población del conocimiento del voluntariado. Fomento del debate sobre el voluntariado. Promoción e investigación. Edición de material divulgativo.

PROMOCIÓN

Educación y formación. Promoción del voluntariado entre trabajadores. Información y difusión en centros comunitarios y de personas mayores. mecanismos de reconocimiento para personas y entidades.

APOYO

Promoción programa de formación para gestores. Formación personal de la Admon. Promoción mecenazgo. Dotación de recursos para entidades. Promoción, publicación, estudios, guías...

COORDINACIÓN

Creación de foros de intercambios experimentales entre entidades y Admones. tanto nacionales como internacionales.

Para cada uno de estos objetivos concretos, se establecen una serie de medidas y actuaciones concretas.

El fomento de las ONG en Europa

La Comisión Europea va siendo cada vez más consciente de la importancia del sector de las ONG englobándolo dentro de lo que denominan "economía social", razón por la que va calando la necesidad de contribuir a su fomento. Los motivos que justifican esto son diversos:

Contribución a la economía. El sector ha sido capaz de crear nuevas oportunidades que han contribuido no solamente a mejorar la calidad de vida en la sociedad, sino también al empleo y al crecimiento económico. En Alemania este sector ha creado 1.000.000 de puestos de trabajo; en Francia 800.000; en Italia 400.000; y en el Reino Unido 900.000.

Importancia social. Las estadísticas muestran que la mitad de la población europea pertenece a alguna ONG.

Importancia política. Para la Comisión son un medio de expresar el sentido de ciudadanía, de unidad europea, de madurez democrática, así como un instrumento útil para el intercambio de información entre el ciudadano y los Gobiernos.

Especial referencia al voluntariado.

Las ONG proporcionan formación y experiencia para facilitar el acceso al mercado laboral de ciertos colectivos sociales, al tiempo que contribuyen a conservar el hábito de trabajo de aquellos ciudadanos que se encuentran en situación de desempleo.

El fomento en el contexto europeo: la transnacionalidad.

En los últimos 10 años, la actividad transnacional de las ONG ha aumentado debido al creciente número de programas de financiación europeos abiertos al sector. Sin embargo, las entidades que aspiran a desarrollar su actividad transnacional tienen muchos otros problemas. Entre ellos:

- Dificultades para encontrar en otros países entidades con las que realizar proyectos conjuntos.
- Incapacidad de las entidades de acceder a la financiación europea.
- Dificultades en encontrar financiación complementaria para proyectos cofinanciados por medio de los programas de financiación europeos.
- Sobredependencia de fondos europeos.
- Dificultades para las entidades por los retrasos en los abonos de la financiación europea.
- Ausencia de reconocimiento jurídico de ONG que pretenden abrir oficinas en otros países europeos.
- Poca representatividad de las entidades que participan en las con-

sultas.

- Falta de comprensión por algunas autoridades públicas de lo que quieren hacer las ONG.
- Falta de formación adecuada.
- Falta de acceso a las técnicas de creación de redes.

Medidas para la solución de los problemas

- Establecer un intercambio continuo de información y puntos de vista.
- Mayor difusión de las actividades de las ONG entre la sociedad.
- La creación de un observatorio que siga la evolución de las actividades transnacionales del sector.
- La creación de programas europeos de formación.
- Crear mecanismos que faciliten un acceso más sencillo a la financiación.
- El impulso de redes que fomenten la asociación de distintas ONG para la realización de proyectos transnacionales.

La Planificación de la Acción Social

INTRODUCCIÓN.

Podemos definir la planificación como "la actividad racional que tiene como objeto decidir sobre la utilización de recursos escasos en el logro de objetivos a través de medios adecuados". La planificación permite identificar y analizar sistemáticamente las oportunidades y peligros actuales y que puedan surgir en el futuro, para que la organización pueda tomar mejores decisiones en el presente para aprovecharse de las oportunidades y evitar los peligros. Planificar en definitiva, significa diseñar el futuro deseado que queremos para nuestra oficina local, en función de los cambios que se produzcan en el entorno. Por tanto, planificar supone siempre un reto, decidir como queremos que sea el futuro y como lo lograremos en función de los medios disponibles.

Esto hace que la planificación posea una serie de ventajas que hace que sea recomendable su utilización:

- Define la dirección que debe seguir la organización.
- Ayuda a incrementar la utilización de los recursos disponibles.
- Permite prepararse para afrontar los retos futuros y utilizar adecuadamente las oportunidades que

ofrece el entorno.

- Facilita la participación y el reparto de responsabilidades dentro de la organización.
- Permite conocer a los miembros cuál es el camino a recorrer y qué se espera de ellos en cada momento.

¿Para qué sirve pues la planificación? La planificación es útil para una oficina local, ya que nos permitirá:

- Definir unos objetivos concretos (que queremos lograr).
- Diseñar los sistemas para conseguirlos (cómo lo lograremos).
- Cuantificar los medios necesarios (qué utilizaremos para lograrlo).
- Establecer unos plazos (cuándo).
- Repartir responsabilidades (quién).
- Establecer sistemas de evaluación y control.

Recuerda:

La Planificación permite utilizar mejor los recursos. Nos permite prepararnos adecuadamente ante problemas futuros. Nos hace ser más eficaces en la atención a los colectivos vulnerables.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN.

Tradicionalmente la planificación se divide en dos tipos:

- **Planificación Estratégica.** En este tipo de planificación nos referimos

ANÁLISIS DE LA REALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Externo: Desaparición del Servicio. • Interno: Excesiva dependencia del personal con obligaciones.
OBJETIVO ESTRATÉGICO (Situación deseada)	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir el 100 % de las actividades de la Oficina Local con personal voluntario.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar nuestra presencia en la escuela. • Reforzar nuestra estructura formativa para poder formar nuevos voluntarios. • Realizar campañas de captación en sectores de población adultos.
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño campaña de captación anual. • Diseño intervenciones en la escuela. • Proyecto de formación de formadores.

sean las cosas en un futuro. La operativa nos dirá cómo haremos las actividades para lograr esa situación que deseamos.

La planificación estratégica

El concepto de planificación estratégica ha sido y es muy empleado en el mundo empresarial, donde suele definirse como: "conjunto armónico de objetivos y programas que, apoyados por la asignación de recursos adecuada y aprovechando los puntos fuertes de la organización y sus ventajas competitivas dentro del entorno que le rodea, trata de superar los puntos débiles, para mejorar su posición futura a largo plazo, ...". Como es lógico, muchas de esas variables son también útiles en el mundo de las ONG y de la Cruz Roja Española, tanto en el ámbito general, como local. En algunos ámbitos se dice que la planificación estratégica no puede aplicarse a una oficina local por su vinculación con el mundo empresarial, sin embargo nosotros no hablamos de planificación empresarial, sino de implantar las herramientas necesarias para desarrollar una planificación eficaz que nos permita atender más adecuadamente a los colectivos vulnerables. La planificación estratégica trata de aprovechar al máximo las oportunidades y alternativas que nos ofrece el entorno y disminuir todo lo posible los riesgos y dificultades, aprovechando todas las poten-

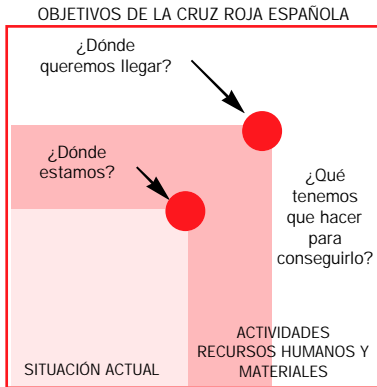
Recuerda:

Planificación Estratégica	Fines globales Marco teórico Largo Plazo
Planificación Operativa	Objetivos específicos Acciones concretas Corto plazo

a los fines globales de la acción, el marco teórico donde encuadraremos nuestras acciones futuras.

- **Planificación Operativa.** Nos centramos en los objetivos específicos, dirigidos a poner en marcha acciones concretas que desarrollen el plan estratégico.

Los dos tipos de planificación son importantes, la estratégica nos permite prepararnos para situaciones futuras e indica cómo queremos que



cialidades de la oficina local. La planificación estratégica dentro de la oficina local nos ayudará a:

- Satisfacer mejor las necesidades de los usuarios.
- Lograr un mayor consenso entre los miembros de la oficina local.
- Actuar mejor que otras organizaciones de la zona.
- Utilizar los recursos de forma más rentable.
- Obtener más recursos que otras organizaciones.
- Ser identificados claramente por la sociedad y los donantes.

La planificación estratégica suele tener un horizonte temporal de tres, cuatro o más años y marca las grandes líneas de la organización para ese período. Este tipo de planificación permite realizar una previsión

Recuerda:

La Planificación estratégica deberá establecer:

- A qué colectivos nos dirigimos
- Qué servicios prestamos
- Cómo lo hacemos
- En qué nos diferenciamos de otras organizaciones parecidas
- Qué plazos de tiempo tenemos para desarrollar la acción

sobre lo que puede suceder en un futuro para poder adaptarnos a esos cambios y tener disponibles los recursos, ayudándonos a definir qué oficina local queremos una vez pasado ese periodo de tiempo. Así, la Federación Internacional elabora su plan estratégico cada 10 años, la Cruz Roja Española elabora su plan estratégico cada 4 años, etc.

La planificación estratégica de una oficina local debe enmarcarse en los planes estratégicos de la Cruz Roja Española y en los de la oficina autonómica y provincial, pero debe concretarse en función de la realidad específica de cada oficina y de la situación de la zona donde desarrolla su actividad. No será igual una oficina local situada en uno de los municipios que rodean las grandes ciudades que en una localidad de 300 habitantes situada en una zona des poblada.

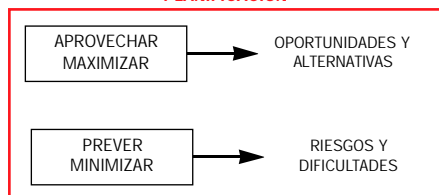
La planificación estratégica dentro de una oficina local básicamente consiste en reunir al equipo de responsables de la oficina local ver como se encuentra la situación actual, tanto interna como externa, ver cómo pueden evolucionar las cosas en el futuro, ver qué quiere lograr la oficina local y qué caminos seguirá para esto. Los pasos para desarrollar una adecuada planificación estratégica podrían ser los siguientes:

- Conocer adecuadamente el entorno y la organización.

- Realizar una previsión sobre posibles situaciones que pueden darse en un futuro.
- Definir qué resultados queremos lograr en ese periodo.
- Definir cómo vamos a conseguir los resultados esperados (qué tipo de acciones vamos a desarrollar).
- Establecer los sistemas de control y seguimiento para que lo previsto se desarrolle adecuadamente.

Este tipo de planes es necesariamente genérico, con grandes objetivos y líneas de actuación y en definitiva nos dirá el camino que la oficina local seguirá en los próximos años: ¿Reforzará el transporte sanitario o lo reducirá?, ¿Se ampliarán las actividades sociales? ¿Está prevista la creación de Cruz Roja Juventud? ¿Se realizarán campañas de imagen? ¿Y de captación de voluntarios?, ¿Se deben incrementar los socios?, ¿Debemos ampliar nuestros colectivos de intervención? ¿Debemos mantener

PLANIFICACIÓN



una línea de colaboración con otras entidades de la zona? etc.

Para conocer con más precisión el entorno y la realidad de la oficina local existen técnicas muy útiles que pueden emplearse como por ejemplo el método DAFO (ver anexo 1)

Recuerda

PARA DISEÑAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE TU OFICINA LOCAL:

- ◆ **Comunicalo a tu Oficina Provincial** para que te asesoren técnicamente y comprueben que se adecúa a las estrategias generales de la Cruz Roja Española
- ◆ **Reúne a tu equipo** habitual de la Oficina Local reflexionar sobre el papel que debe desempeñar la Oficina Local (¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos actualmente?)
- ◆ **Analizar la situación del ámbito** donde se encuentra la Oficina Local. (¿Quiénes son los colectivos vulnerables de nuestra localidad? ¿Qué demanda la población de nosotros? ¿Qué cambios pueden producirse en un futuro? ¿Existen otras organizaciones en la zona?)
- ◆ **Reflexionar sobre las potencialidades y debilidades** de la Oficina Local. (Dónde estamos? ¿Qué medios tenemos? ¿Cuál es la formación de nuestro personal? ¿Qué imagen tenemos ante la población? ¿Con qué apoyos podemos contar? ¿Qué medios puedo necesitar?)
- ◆ Teniendo en cuenta la situación del entorno y de la Oficina Local identificar cuáles deben ser las **prioridades para los próximos años**. (¿Adónde queremos llegar? ¿Cuáles serán nuestros colectivos prioritarios? ¿Cómo queremos que sea nuestra Oficina Local?)
- ◆ Definir cuáles serán **las acciones que debe desarrollar la Oficina Local**, tanto en el ámbito interno como externo, para cumplir las prioridades establecidas. (¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo? ¿Qué haremos para lograr los recursos necesarios? ¿Cómo potenciaremos el papel de la Oficina Local? ¿Cómo atenderemos a los colectivos vulnerables?)
- ◆ Definir **las responsabilidades de los miembros de la Oficina Local**. (¿Qué área será responsable de cada una de las acciones? ¿Cómo formaremos los equipos de trabajo y qué funciones tendrán?)
- ◆ Definir los **mecanismos de seguimiento y control** que se emplearán para ver el estado en que se encuentran los objetivos (¿Qué sistemas de seguimiento estableceremos? ¿Cada cuanto tiempo se aplicarán? ¿Cómo valoraremos los resultados obtenidos? ¿Quién será responsable de la evaluación?)
- ◆ **Redacción del Plan Estratégico** de la Oficina Local
- ◆ **Difusión del Plan**

La planificación operativa

La planificación operativa constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos específicos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias institucionales diseñadas en la "planificación estratégica". La planificación operativa se refiere generalmente a cortos periodos de tiempo y suele centrarse en actividades y actuaciones concretas. Planificar un servicio preventivo para unas fiestas, organizar un servicio de ayuda a domicilio, etc. serían ejemplos de planificación operativa. La planificación operativa es un proceso que pasa por diferentes pasos. Hay diferentes maneras de hacer planificación operativa y de planificar programas y proyectos. Cruz Roja Española utiliza el denominado método IFEE. Este método se corresponde con las siglas de **Identificación-Formulación-Ejecución-Evaluación**. Estructura el proceso de planificación definiendo un proceso a seguir, seleccionando determinadas herramientas, definiendo además los documentos que deberán producirse en cada fase.

Cuando un Presidente Local conjuntamente con su equipo de trabajo deciden preparar la actividad anual de la oficina local o un proyecto de intervención, sea éste de socorros, social o de otra índole, deberán seguir los

siguientes pasos:

- 1. Identificación:** Identificar las características de la realidad en la que se va a intervenir y los sectores de población en los que se va a actuar.
- 2. Formulación:** Identificar y establecer unos objetivos concretos, las actividades a realizar, los pasos a seguir, el calendario, los recursos y la organización requerida.
- 3. Ejecución:** Poner en marcha todo lo programado, con los mecanismos necesarios de coordinación, seguimiento y control.
- 4. Evaluación:** Comprobar si se ha hecho lo que nos habíamos propuesto, si se lograron los objetivos, en qué medida y con qué costo. Este proceso de evaluación se desarrolla a lo largo de todo el proceso.

Será útil no obstante recordar antes los términos que se utilizan con más frecuencia en la planificación de Cruz Roja Española, escalonados desde lo más general a lo más concreto, es lo que llamamos la cascada de la planificación.

- **Plan:** Es el marco de referencia que se basa en los objetivos generales y el presupuesto total disponible e incluye todos los programas y proyectos que harán posible la consecución de los fines prefijados. (Plan de intervención social).
- **Programa:** Es el conjunto de pro-

CASCADA de la PLANIFICACIÓN



yectos relacionados entre si basándose en la consecución de un objetivo parcial o sectorial del plan. (Programa de atención a personas mayores).

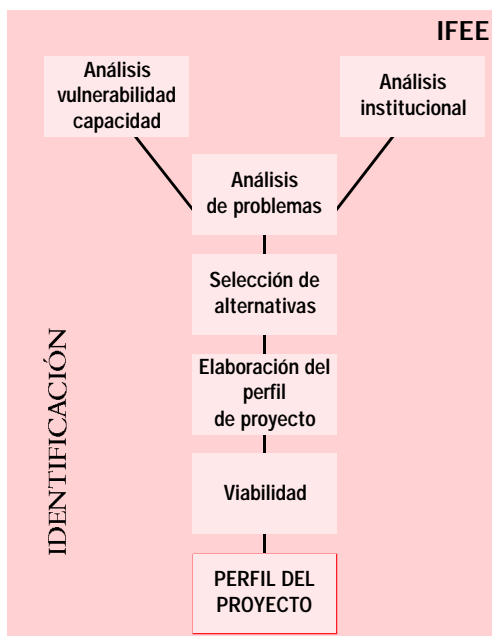
- **Proyecto:** Es el conjunto de actividades encadenadas y organizadas basándose en la consecución de un objetivo específico, que forma parte del programa. (Proyecto de ayuda a domicilio complementaria).
- **Actividad:** Es la unidad mínima de planificación, engloban varias tareas para la consecución de unos objetivos (Acompañamiento en gestiones).

IDENTIFICACIÓN

Se trata de conocer adecuadamente el aspecto sobre el que se quiere actuar y nuestras posibilidades de acción. Es el primer paso que debe darse antes de realizar cualquier intervención. Esto nos ayudará a:

- Identificar los problemas más importantes e identificar sus causas.
- Definir el camino a seguir en la solución de un problema.
- Asegurar que las decisiones adoptadas actúen sobre las causas y no sobre los síntomas más superficiales.
- Definir cuál será el área de nuestra intervención.

Con la identificación vamos a conocer el marco donde se desenvolverá la acción, cuáles son sus problemas, cuáles de las potencialidades de la comunidad se pueden utilizar en el proyecto, sus intereses, las causas que generan esa situación y a partir de estos elementos qué tipo de intervención se debe realizar. Para este análisis de la comunidad es adecua-



do utilizar el **Análisis Capacidad-Vulnerabilidad**, que nos permitirá seleccionar cuáles son las personas más vulnerables de las comunidad sobre las que tenemos que intervenir. Además, pueden utilizarse datos estadísticos disponibles, estudios o personas que lo conozcan bien.

También es conveniente realizar un **diagnóstico interno** la situación de la oficina local para conocer con precisión los recursos y limitaciones a la hora de llevar a cabo el proyecto, y poder determinar si tenemos capacidad para poder llevarlo a cabo o no y si se encuentra dentro de las prioridades de la Institución.

Una vez realizado el análisis del entorno y el análisis institucional se deben plantear soluciones a los problemas detectados, estableciendo además prioridades. Para ello se deben tener en cuenta criterios como:

- Que el coste sea asequible.
- Que sea técnicamente viable.
- Que el marco temporal sea oportuno.
- Que se tenga en cuenta la condición de los beneficiarios.
- Que los recursos sean los adecuados.

Recuerda:

- La identificación es el elemento esencial de todo proceso de planificación
- La identificación facilita la adecuada formulación y ejecución del proyecto
- Tan importante es el análisis del entorno como el análisis en profundidad de la oficina local

- Que coincida con los criterios u orientaciones estratégicas de Cruz Roja Española.
- Que coincida con las demandas y necesidades percibidas por los beneficiarios.

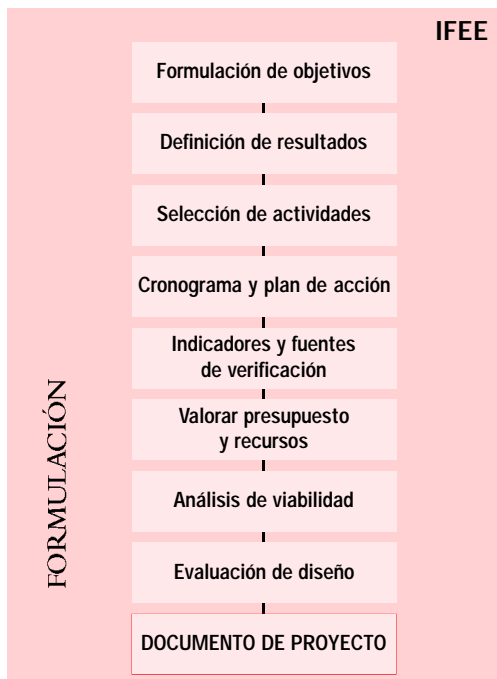
Debemos dar respuesta a preguntas como:

- ¿Es un programa propio de Cruz Roja o es prioritario en los planes de acción?
- ¿Es función de otros?. ¿De quién?.
- ¿Existe otro organismo o institución que ya esté desarrollándolo?.
- ¿Podremos desarrollar adecuadamente el proyecto?.
- ¿Dispondremos de los recursos necesarios?.

Si se decide que es función de Cruz Roja y tenemos los recursos necesarios para hacerlo elaboraremos un **perfil del proyecto**. El perfil del proyecto es un documento que incluye la información inicial que se obtiene tras la identificación; es una información más o menos sucinta que permite formarse una idea general del contenido del proyecto con un presupuesto aproximado.

FORMULACIÓN

Una vez terminada la fase de identificación, se determinan los objetivos del proyecto, los resultados que queremos lograr y las necesidades en



cuanto a recursos humanos, materiales y financieros, necesidades de tiempo para alcanzar los resultados y se define un plan de ejecución con responsabilidades claramente definidas. Con esta información se elabora el documento del proyecto.

Uno de los sistemas más clásicos para desarrollar la formulación es dar adecuadamente respuesta a las siguientes preguntas:

1.-¿Qué? Se trata de fundamentar la necesidad y utilidad del proyecto elegido basándose en el diagnóstico realizado, incluyendo algunas previsiones sobre los cambios que esperamos se produzcan en la situación estudiada y en el colectivo tras la aplicación del proyecto.

2.- ¿Por qué? Se debe fijar el origen y Fundamentación, para ello se pueden tocar aspectos como:

- Antecedentes: El origen y las motivaciones que indujeron a la oficina local a plantear el proyecto.
- Identificación del problema: Indicar con toda claridad cuál es el problema y sus consecuencias.
- Justificación del proyecto: Explicar como el proyecto solucionará el problema planteado; en síntesis qué busca el proyecto y cuál es su contribución.

Debe permitirnos responder preguntas como ¿Porqué se está planificando este proyecto? ¿Lo desea la población? ¿Porqué? ¿Está claro porqué debe desarrollarlo la Oficina Local?.

3.-¿Para qué? Una vez fundamentado el proyecto, debemos formular los objetivos que queremos alcanzar, tarea decisiva para el responsable local y su equipo de trabajo, ya que la correcta formulación e identificación de los objetivos constituye el elemento que da coherencia a la intervención y serán los que marcarán el desarrollo de todo el proceso de planificación y de su posterior ejecución y evaluación.

Los objetivos de un proyecto son los logros que se quieren alcanzar con la realización de las actividades que integran el proyecto; éstos al ser for-

mulados deben ser:

Por qué son necesarios los objetivos

- Para **reducir incertidumbres** de futuro.
 - Meta comúnEl futuro será lo que yo quiero que sea
- Para poder **controlar** la evolución de mis acciones
- Para determinar de antemano la **magnitud de esfuerzo** a realizar
- Para **coordinar** el esfuerzo en diferentes áreas y a veces conflictivas
- Para **comunicar** grandes mensajes en pocas palabras

- **Claros y comprensibles:** Fácilmente identificables.
- **Realistas y realizables:** Alcanzables con los medios disponibles y en el plazo previsto.
- **Pertinentes:** Tener una relación lógica con la situación que se pretende resolver.
- **Flexibles:** Adaptarse a las situaciones cambiantes e impredecibles.
- **Evaluables y medibles:** La comparación de los resultados obtenidos con los objetivos formulados nos darán la medida del éxito o fracaso del proyecto.

Debemos tener en cuenta que los objetivos deben ser redactados en función de los resultados que se esperan obtener, no en términos de aquello que vamos a hacer para conseguirlos (El objetivo sería incrementar la integración de los discapacitados físicos de la zona, no hacer excursiones los fines de semana, ésta sería una actividad para lograr el objetivo).

Algunas breves indicaciones para una correcta formulación de objetivos pueden ser:

- Utilizar verbos de acción que sólo admitan una interpretación (clarificar, indicar, ordenar,...).
- Que sean posibles de alcanzar.
- Que se establezcan en términos de resultados finales.
- Que estén orientados al futuro.
- Que se establezcan de uno en uno. Se deben evitar varios objetivos en una misma frase.
- Que se establezcan en términos positivos.

Podemos tener dos niveles de objetivos:

- **Objetivos generales:** Formulan en términos globales el resultado que se pretende alcanzar al final de la intervención.
- **Objetivos específicos:** Vienen a precisar los diferentes resultados que deben haberse alcanzado a lo

TEST DE LA VALIDEZ PARA LOS OBJETIVOS

- Es en sentido general una guía para la acción (cuantitativo/cualitativo)
- Es lo suficientemente explícito para aconsejar acciones concretas
- Permite un medio para controlar y medir el rendimiento del esfuerzo
- Es suficientemente ambicioso a la vez que realista
- Se le puede relacionar con los objetivos de nivel superior e inferior a él
- Hace referencia a un resultado clave a obtener en el nivel organizativo en que se fija

largo de la intervención, a fin de ir acercándose gradualmente al objetivo final.

Por ejemplo:

- **Objetivo general:** Lograr un cambio progresivo de pautas higiénicas y alimenticias que suponen un riesgo para la salud.
- **Objetivos específicos:**
 - Observar directamente las pautas higiénicas y alimentarias de cada familiar.
 - Informar de la importancia de unos buenos hábitos de alimentación e higiene.

Se deben responder preguntas como: ¿Cuál es el objetivo final del nuevo proyecto? ¿Cuáles son sus objetivos concretos? ¿Se lograrán los objetivos con las actividades previstas? ¿Por qué no se ha hecho antes? ¿Qué inconvenientes puede tener realizar este proyecto?.

4.-¿Cuánto? Se deben cuantificar los objetivos en metas. Las metas es el elemento cuantificador de un objetivo. Las metas además nos permiten poder medir, por lo cual facilitan la evaluación.

- *Entrevistar a 50 personas para conocer sus pautas higiénicas y alimentarias.*
- *Selección 10 familias para realizar observación directa*

5.-¿Dónde? Todo proyecto debe localizarse en un área determinada: el territorio, la comarca, el barrio donde va a desarrollarse. Se deben indicar aspectos como:

- Localización del proyecto: Lugar donde se desarrollará la actividad.
- Infraestructura física: En caso que sea necesario se deben describir los recursos y equipamientos de que dispone la zona.

6.-¿Cómo? Hay que determinar las actividades y tareas que vamos a llevar a cabo y la metodología de trabajo que vamos a seguir para alcanzar los objetivos previstos. Debemos ser cuidadosos en definir ordenadamente el procedimiento que se sigue para garantizar la obtención de los objetivos. Debemos definir:

- Las actividades y tareas que vamos a desarrollar.
- La metodología que vamos a utilizar para desarrollar esas actividades.
- La estructura organizativa, especificando las tareas de cada uno de los miembros del equipo, sus responsabilidades y las relaciones que existirán entre ellos.

Nos debe dar respuesta a preguntas como: ¿Cómo se alcanzarán los objetivos? ¿Qué método vamos a utilizar? ¿Qué estrategias y técnicas se han de utilizar? ¿Son adecuadas económicas y eficaces? ¿Son adecuadas

las actividades para el cumplimiento de los objetivos?.

7.-¿Cuándo? Consiste simplemente en ubicar dentro de un período de tiempo preciso cada una de las etapas, pasos, actividades, tareas, etc., que deben ser ejecutadas durante el desarrollo total del proyecto, es decir, el tiempo total de duración del proyecto y el tiempo que se requiere para llevar a cabo cada acción. Se pueden prever acciones en distintos plazos de tiempo: unas acciones bien diseñadas y articuladas en un corto plazo de tiempo (horas, días, semanas...) y que son más fáciles de prever. Unas acciones a medio plazo (meses, un año) que deben ser revisadas cuando se acerquen en el tiempo; unas acciones a largo plazo (a partir de un año) que serán más imprecisas, pero darán una visión de futuro a nuestro trabajo y sus objetivos.

Debemos ser capaces de poder contestar preguntas como: ¿Cuándo comenzará la nueva actividad? ¿Estarán listos todos los recursos? ¿Es adecuado y realista el calendario? ¿Se podrá cumplir?.

8.-¿A quiénes? Se trata de definir muy bien los beneficiarios del proyecto informándose lo mejor posible sobre su situación. La descripción de los beneficiarios debe dar respuesta a preguntas como ¿Quiénes son? ¿Cuántos son? (tanto directos

como indirectos), ¿Qué beneficios obtendrán?.

9.-¿Quiénes? Hay que precisar los recursos humanos, la formación que estos requieren y las funciones que van a llevar a cabo.

10.-¿Con qué? Se reflejarán los recursos materiales y económicos que deberán ser utilizados para el desarrollo de proyecto, las actividades y las tareas. Se deben definir entre otras instalaciones necesarias, materiales, herramientas, material fungible e inventariable, equipos técnicos, audiovisuales, transportes, etc.

Hay un apartado que cobra especial relevancia: el de los recursos económicos; en este campo aludiremos al presupuesto y a las formas de financiación.

- **El presupuesto** es el instrumento que permite prever la relación entre ingresos y gastos en la ejecución de un proyecto. Debe reflejar los diferentes tipos y fuentes de financiación así como la distribución de los recursos económicos. Existen muchos tipos de presupuestos pero sirva como ejemplo el siguiente:
- **Gastos** personal remunerado, material inventariable y fungible, alquileres, transporte, locales y alojamiento, imprevistos.
- **Ingresos**. Subvenciones o patrocini-

nadores, financiación propia y otras fuentes de financiación.

- Respecto a las **fuentes de financiación**, una oficina local puede obtener financiación para el desarrollo de un proyecto a través de tres vías principalmente:
 - **Subvenciones** a través de ayuntamientos, gobiernos autonómicos, etc.
 - **Patrocinadores:** empresas o entidades privadas a las que les puede interesar obtener algo de publicidad a cambio de patrocinar una obra social.
 - **Financiación propia**, que se obtiene a través de actividades propias de la oficina local.

Ya en el momento de formular un proyecto debe preverse un sistema de seguimiento y evaluación.

La evaluación debe realizarse básicamente en tres niveles:

- Antes de ejecutar lo programado para ver si la planificación del proyecto es adecuada.
- Durante la ejecución para controlar que las actividades se desarrollan conforme a lo previsto. Suele denominarse seguimiento.
- Al finalizar la ejecución para ver en que grado se han cumplido los objetivos previstos.

El seguimiento y control constituye

una cierta evaluación permanente de lo que se está haciendo; se trata de asegurar que los objetivos sean alcanzados mediante el procedimiento de verificar si las realizaciones se ajustan a las previsiones, lo que puede controlarse en reuniones periódicas.

El resultado de esta fase es el **documento de proyecto**. Este documento contiene la información completa acerca del proyecto a emprender; debe incluir todos aquellos elementos que es necesario tener en cuenta para asegurar la coherencia interna, la viabilidad y la efectividad del proyecto, y poderlo así presentar a eventuales financiadores. El documento del proyecto debe explicar adecuadamente:

- Razones por las que se necesita realizar el proyecto (Fundamentación).
- A qué fin contribuirá el logro de los objetivos del proyecto (finalidad).
- Qué se espera obtener del proyecto (objetivos).
- A quién va dirigido el proyecto (beneficiarios directos) y a quienes afectará (beneficiarios indirectos).
- Qué debe producir el proyecto para crear las condiciones básicas para lograr el objetivo. (productos).
- Con qué acciones se generarán los productos (actividades); cómo organizar y secuenciar las activida-

des.

- Qué recursos se necesitan para obtener el producto y lograr el objetivo propuesto (insumos).
- Quién ejecutará el proyecto (responsables y estructura administrativa).
- Cómo se ejecutará el proyecto (modalidades de operación).
- En cuánto tiempo se lograrán los resultados previstos (calendario).
- Cuáles son los factores externos que deben existir para asegurar el éxito del proyecto (pre-requisitos).

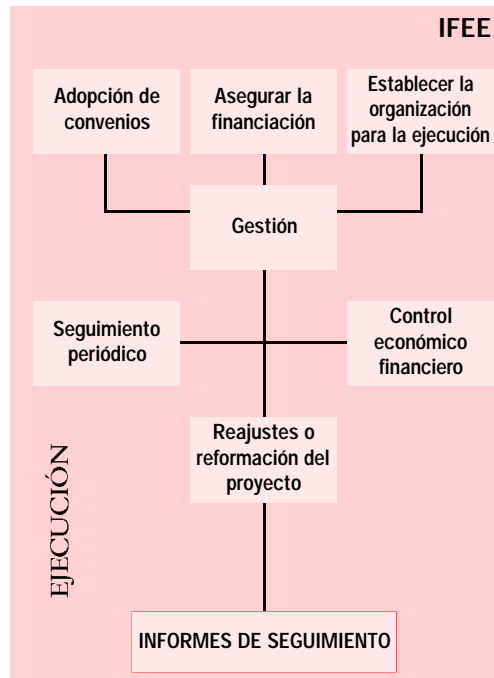
EJECUCIÓN

Una vez cumplidos estos pasos, llega el momento de realizar la acción o actividades planificadas. La puesta en práctica de los planes de acción acordados debe seguir una lógica de intervención en la que participen tanto la organización, como los beneficiarios del proyecto, realizando los ajustes que se consideren necesarios. Será necesario realizar un seguimiento periódico de la puesta en marcha del proyecto que se reflejará en unos documentos llamados **informes de seguimiento**.

La persona responsable de la gestión del proyecto deberá presentar puntualmente estos informes, explicando cómo avanza la ejecución del mismo, fundamentando si es necesario realizar modificaciones debidas a las condiciones cambiantes o a si-



tuaciones que se hayan modificado durante la puesta en marcha del mismo, o que no hubieran sido previs-



tas. Estos informes es conveniente realizarlos con una periodicidad al menos trimestral.

Recuerda:

- Debes implicar a los usuarios en el proyecto
- Se deben establecer canales de coordinación con otras organizaciones y con la administración
- Debes establecer mecanismos de control para su seguimiento

La ejecución del proyecto debe realizarse con la **participación** de los usuarios, estableciendo mecanismos para que éstos adquieran cada vez un mayor protagonismo, con vistas a que puedan actuar por sí mismos cuando el programa desaparezca.

También es conveniente para una adecuada ejecución ponerse en contacto con los líderes locales y otras organizaciones e instituciones públicas y privadas que trabajen en la zona para informales de los objetivos del proyecto y establecer si es necesario cauces de **coordinación**.

Durante la ejecución se pondrán en marcha los mecanismos de control necesarios para de este modo poder evaluar las actividades desarrolladas y conocer periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos.

EVALUACIÓN

Antes de dar por terminado el proyecto hay que examinar lo que ha ocurrido, considerando el valor de lo que se ha logrado, y utilizar la enseñanza derivada de la experiencia para mejorar la planificación de futuros proyectos. El resultado de la evaluación se plasma en un documento llamado **Memoria final del proyecto**. En cualquier caso, la evaluación debe incorporarse como algo continuo en todas las fases del proceso.

Una vez finalizada la ejecución del proyecto los responsables directos y, eventualmente, los evaluadores externos, deberán realizar un examen de los resultados obtenidos y plasmarlo en una memoria completa, incluyendo la justificación total de los gastos efectuados.

La evaluación consiste en "recoger y analizar sistemáticamente una información que nos permita determinar el valor y/o mérito del objeto a evaluar para facilitar la toma de decisiones y futuras intervenciones". Más centrados en la programación sería el proceso usado para averiguar si el trabajo que se está realizando, cumple con las metas trazadas previamente. Una evaluación efectiva y útil ha de realizarse a través de un sistema relativamente sencillo y práctico; sistemas de evaluación brillantemente diseñados sobre el papel fracasan al ser llevados a la práctica por la im-

Requisitos básicos de la Evaluación

- **Objetiva:** Debe medir, analizar y concluir sobre los hechos
- **Válida:** Mide aquello que trata de medir
- **Fiable:** Cuando una evaluación es aplicada al mismo hecho por diferentes personas, debe dar iguales o parecidos resultados
- **Oportuna:** Debe ser aplicada en el momento oportuno y sus resultados deben estar disponibles para toma de decisiones
- **Práctica:** Debe estar dirigida a la acción
- **Útil:** Debe servir para mejorar futuras intervenciones
- **Proporcionada:** Debe ser adecuada a los recursos existentes
- **Participativa:** Implicando a las partes afectadas por el proyecto
- **Continuada:** Para permitir una retroalimentación de proceso

posibilidad de recopilar la información que se solicita.

Es necesario que la evaluación se inserte en el marco de la utilidad. Por tanto, en un proyecto será necesario medir y evaluar aquellos elementos que proporcionen información útil para la toma de decisiones en torno a la comunidad y a la modificación o supresión de ese proyecto.

La evaluación es fundamental, pues nos permitirá conocer exactamente qué estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo con vistas a tomar

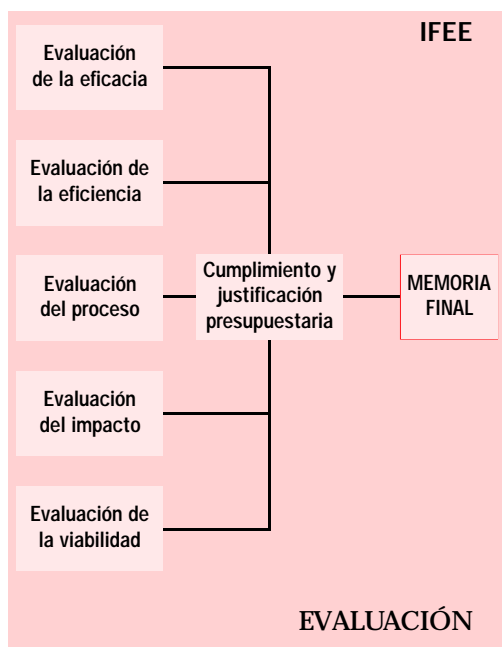
decisiones sobre:

- Inicio de proyectos.
- Continuar o terminar el proyecto.
- Mejorar los procedimientos.
- Añadir o eliminar técnicas.
- Establecer proyectos semejantes en realidades similares.
- Asignar recursos escasos entre proyectos que compiten entre sí.
- La interrupción del proyecto antes de lo previsto.

Para llevar a cabo esta tarea se establecen diferentes variables, que deben ser medidas a través de indicadores. Un indicador es la unidad que sirve para medir el grado de obtención de una meta. Son por tanto evidencias que demuestran los logros obtenidos. Los indicadores son predominantemente cuantitativos, pero no se deben olvidar los cualitativos que requieren una aplicación más cuidadosa. Los dos tipos de indicadores tienen que ir equilibrados ya que se complementan mutuamente.

Las variables son las siguientes:

- **Eficiencia:** valorar el costo económico y humano que suponen los resultados obtenidos. Los indicadores más adecuados pueden ser: recursos económicos/usuarios, número de voluntarios/usuarios, número de técnicos/usuarios.
- **Eficacia:** medir en qué grado se cumplen los objetivos marcados. Los indicadores a utilizar pueden



ser: número de usuarios, actividades realizadas, indicadores sobre la calidad de la intervención, etc.

- **Impacto:** Valora los cambios que ha supuesto un determinado programa para el colectivo al que se dirige y para la institución que lo desarrolla. Los tipos de indicadores a utilizar pueden ser: usuarios reales/usuarios potenciales, diferencias entre la situación de los usuarios y otros miembros del colectivo que no han seguido el programa, aumento del número de voluntarios, reforzamiento de la estructura de la organización, etc.
- **Pertinencia:** Expresa el grado en que el proyecto es realmente útil para el sector de población al que va dirigido. Se pueden utilizar indicadores como satisfacción de los

usuarios, valoración de la población sobre la necesidad del proyecto, en qué medida las áreas de intervención son prioritarias para la población, etc.

- **Viabilidad:** Intenta valorar si continuarán los cambios positivos logrados por el proyecto una vez desaparecido éste. Se utilizan criterios como, podrá asumir el proyecto otro financiador, participa la población activamente en el proyecto, la comunidad valora el proyecto lo suficiente como para dedicar recursos a su mantenimiento.
- **Proceso:** Valorar el desarrollo completo de un plan o programa detectando los problemas que se han ido suscitando para rectificarlos en el futuro. Se deben estudiar aspectos como análisis de la realidad, diseño del programa, ejecución, organización y funcionamiento, gestión económica, tipo de participación y sistema de evaluación empleado.

Componentes de la Evaluación

- **Eficiencia:** Logro de resultados en relación con los recursos
- **Eficacia:** En que medida se alcanzó el objetivo
- **Impacto:** Consecuencias previstas y no previstas
- **Pertinencia:** Dirección y utilidad del proyecto
- **Viabilidad:** En que medida los efectos continuarán después del proyecto
- **Proceso:** Como se ha desarrollado lo planificado

La evaluación no solo debe realizarse al final de un proyecto, sino que debe ser un proceso continuo que debe

realizarse en diferentes momentos:

- Previamente a la formulación se debe realizar un diagnóstico o evaluación de necesidades.
- Una vez definido el proyecto es necesario evaluar su diseño.
- Durante la ejecución del proyecto se debe evaluar como se está desarrollando.
- Una vez concluida la ejecución, debe medirse qué resultado ha tenido en la población beneficiaria.

Una evaluación congruente requiere medir y valorar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos:

- **Evaluación cuantitativa:** Consiste en la recogida de datos en función de los indicadores seleccionados: número de usuarios, costos, número de actividades realizadas, etc.
- **Evaluación cualitativa:** Resulta más complicada de llevar a cabo, porque no se traduce en formulaciones numéricas, sino que se refiere a la calidad de la acción, niveles de participación, dinámicas de trabajo y otros aspectos que pueden presentarse teñidos de subjetividad, y en todo caso más difícilmente mensurables. Tendríamos indicadores del tipo de: grado de satisfacción de los usuarios, incremento de la participación, nivel de colaboración de otras instituciones.

A nivel orientativo se pueden establecer los siguientes pasos para realizar la evaluación:

- 1.- Identificar los indicadores adecuados.
- 2.- Determinar la forma en que se medirá cada uno de los indicadores.
- 3.- Aplicar el sistema de medición.
- 4.- Analizar el indicador para ver hasta qué grado se han cumplido los objetivos.
- 5.- Realizar un informe de evaluación.

Recuerda:

- La evaluación es fundamental para conocer si los proyectos se desarrollan adecuadamente
- Realizar evaluaciones periódicas ayuda a corregir errores y a que la oficina local sea más eficaz
- Si sabemos que los objetivos se encuentran cumplidos podemos plantearnos acciones más ambiciosas
- La evaluación es una de los factores fundamentales para el crecimiento de la oficina local