



La atención a la **diversidad** desde la acción voluntaria: estado del arte y buenas prácticas

INDICE

1.	PRESENTACIÓN	3
2.	OBJETIVOS	4
3.	METODOLOGÍA	4
4.	ESTADO DEL ARTE DE LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD DESDE LA ACCIÓN VOLUNTARIA EN ESPAÑA	8
4.1.	Diversidad y gestión de la diversidad: una aproximación teórica y conceptual..	8
4.1.1.	Una definición de diversidad	8
4.1.2.	Regulación y protección de la diversidad en el marco normativo	9
4.2.	La diversidad y su gestión en las organizaciones privadas.....	11
4.2.1.	Concepto y dimensiones de la gestión de la diversidad en las organizaciones privadas	11
4.2.2.	Aplicación de políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones españolas del sector privado.....	15
4.3.	La gestión de la diversidad en la acción voluntaria en España	22
4.3.1.	Dimensión y caracterización de la acción voluntaria en España	22
4.3.2.	Gestión de la diversidad en la acción voluntaria en España: concepto, grado de implantación, prácticas y valor añadido.....	26
4.3.3.	La gestión de la diversidad en la acción voluntaria en España: retos de futuro.	39
5.	BUENAS PRÁCTICAS EN LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD DESDE LA ACCIÓN VOLUNTARIA EN ESPAÑA	41
5.2.	Las buenas prácticas en la atención y gestión de la diversidad en la acción voluntaria, según las organizaciones encuestadas.	41
5.3.	Criterios de selección en el marco de este estudio: una definición.....	44
6.	ESTUDIO DE CASO: LA ATENCIÓN Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA ACCIÓN VOLUNTARIA DE FUNDACIÓN TOMILLO	46
6.1.	La gestión de la diversidad en Fundación Tomillo: contexto, diversidad en la cultura organizativa y prácticas.....	46
6.2.	La atención a la diversidad en la acción voluntaria de la Fundación Tomillo	51
7.	CONCLUSIONES.....	57
8.	ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS	60
9.	BIBLIOGRAFÍA	61
10.	ANEXOS.....	63
10.1.	Guion de entrevistas en profundidad	63
10.2.	Cuestionario	64
10.3.	Guion del grupo de trabajo con personal de Fundación Tomillo.....	71
10.4.	Guion de entrevistas en profundidad a personal de Fundación Tomillo	73

1. PRESENTACIÓN

El presente documento contiene el **Estudio sobre Atención a la diversidad desde la acción voluntaria en España: estado del arte y buenas prácticas**.

Este estudio ha sido subvencionado en la convocatoria de subvenciones con cargo a la asignación tributaria del IRPF 2018, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, cuyas bases reguladoras de la concesión fueron establecidas en el Real Decreto 729/2017, de 21 de julio ("Boletín Oficial del Estado" n.º. 174, de 22 de julio), según establece la Resolución de 10 de agosto de 2018, de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales, por la que se convocan subvenciones para la realización de actividades de interés general con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Según lo previsto en el proyecto planteado a dicho Ministerio, **el objetivo de este estudio ha sido contribuir al conocimiento en materia de atención a la diversidad en los programas de voluntariado en nuestro país, contribuyendo a una mejora en las prácticas desarrolladas por las diferentes organizaciones y a una mayor eficiencia y calidad en la práctica voluntaria.**

Por lo tanto el reto planteado para este trabajo ha consistido en ir un paso más allá del conocimiento ya generado sobre gestión de la diversidad en las organizaciones, para vincular este enfoque a la acción voluntaria, siendo capaces de desentrañar cuáles son sus claves, su valor añadido y las buenas prácticas que se han ido generando en nuestro país en esta materia.

El estudio **se estructura en los siguientes apartados:**

- Los apartados 2 y 3, donde se describen los objetivos del estudio y la metodología utilizada para obtener y analizar la información relevante.
- El apartado 4, en el que se desarrolla un "estado del arte" de la atención a la diversidad desde la acción voluntaria en España, en el cual se hace una aproximación al concepto de diversidad en las organizaciones para llevar a definir dicho concepto en el ámbito específico de la acción voluntaria.
- El apartado 5, donde se presenta una recopilación de buenas prácticas de organizaciones de nuestro país que gestionan y atienden con éxito la diversidad desde sus iniciativas y programas de voluntariado.
- El apartado 6, que contiene un estudio del caso concreto de la Fundación Tomillo donde se analiza cómo gestiona esta entidad la diversidad en su acción voluntaria.
- El apartado 7, donde se presentan las principales conclusiones alcanzadas con este estudio.
- Y los apartados 8, 9 y 10 donde se presentan el índice de gráficos y tablas, la bibliografía consultada y los anexos al informe, respectivamente.

2. OBJETIVOS

El objetivo general con el que se ha proyectado y diseñado este estudio fue **contribuir al conocimiento en materia de atención a la diversidad en los programas de voluntariado en nuestro país, contribuyendo a una mejora en las prácticas desarrolladas por las diferentes organizaciones y a una mayor eficiencia y calidad en la práctica voluntaria.**

Para su consecución, se plantearon tres objetivos específicos:

- **OE1:** Realizar un análisis del estado del arte en lo relativo a la atención a la diversidad desde los programas de voluntariado en nuestro país.
- **OE2:** Detectar e identificar buenas prácticas en la atención de la diversidad desde el voluntariado en empresas y Tercer Sector
- **OE3:** Divulgar los resultados alcanzados y favorecer la emergencia de nuevas iniciativas en esta materia mediante la transmisión de los aprendizajes alcanzados en el estudio y la generación de un espacio de intercambio entre organizaciones del sector privado.

3. METODOLOGÍA

Revisión de fuentes secundarias

Se ha desarrollado una exhaustiva identificación y revisión de literatura, fuentes secundarias y fuentes estadísticas relevantes que han permitido construir un marco robusto de conocimiento sobre el voluntariado en España, la gestión de la diversidad y la integración de la diversidad en los programas y acción voluntaria existentes.

En total se han revisado unos 40 documentos entre fuentes nacionales e internacionales, y documentación de Fundación Tomillo.

Entre los documentos consultados figuran:

- ❖ Legislación y planes o estrategias públicas, a nivel nacional y autonómico en el ámbito del voluntariado, y alguno de ellos, también referente a las personas con discapacidad.
- ❖ Manuales, libros, monografías, informes y páginas web con información sobre distintos aspectos, entre ellos: el concepto de diversidad, datos sobre la acción voluntaria en España, la gestión de la diversidad en las organizaciones (empresas, entidades sociales y universidades), literatura sobre buenas prácticas y casos de éxito de organizaciones que gestionan la diversidad y que desarrollan iniciativas de responsabilidad social y de voluntariado.
- ❖ Documentos internos de la Fundación Tomillo (plan estratégico, memoria, procedimientos de comunicación, códigos ético y de conducta, etc.) y del programa de Participación Voluntaria (Plan de Participación Voluntaria 2019, Formación dirigida al voluntariado de la Entidad, Guía de igualdad entre mujeres y hombres en el voluntariado), necesaria para obtener inputs adecuados para desarrollar el estudio de caso en la Entidad.

Entrevistas en profundidad a informantes clave

La segunda técnica de recogida de información fue la realización de entrevistas semiestructuradas a varios informantes clave que han posibilitado la obtención de una información y opiniones valiosas.

El objetivo de estas entrevistas era por un lado, matizar hipótesis de trabajo, completar los análisis documentales previos y, específicamente, de información crítica sobre el tipo de cuestiones, dimensiones y variables que se han tenido en cuenta en el desarrollo de las técnicas de investigación del estudio a partir de las opiniones e informaciones realizadas por los informantes clave y, por otro lado, identificar buenas prácticas en la gestión y atención a la diversidad en la acción voluntaria.

El contenido de las entrevistas se estructuró en 3 bloques¹:

- Un primer bloque con preguntas encaminadas a concretar el concepto de gestión de la diversidad en las organizaciones en general y en la suya en particular.
- Un segundo bloque dirigido a delimitar los elementos de selección de buenas prácticas en la gestión y atención a la diversidad en la acción voluntaria y a identificar casos de éxito conocidos y reconocidos.
- Y un tercer y último bloque destinado a conocer las tendencias actuales y los retos a futuro en la atención a la diversidad desde la acción voluntaria.

Así, se desarrollaron 4 entrevistas a representantes de empresas, Tercer Sector y redes o plataformas de voluntariado, y en concreto:

- Mar Amate, Directora de la PLATAFORMA ESTATAL DE VOLUNTARIADO DE ESPAÑA
- Diliana Rodríguez, Coordinadora de Voluntariado de la FUNDACIÓN SÍNDROME DE DOWN DE MADRID
- Susana Torrubiano, Responsable del Programa de Voluntarios Telefónica de FUNDACIÓN TELEFÓNICA
- Ricardo Trujillo, Responsable del Área de Impacto Social de FORÉTICA

Encuesta a entidades que gestionan voluntariado

De gran interés ha sido el levantamiento de información realizado a partir de la encuesta dirigida a entidades del sector privado, entendiendo por éste, las empresas, el Tercer Sector y la universidad.

El objetivo de la realización de la encuesta ha sido obtener información directa de las entidades para, por un lado, definir los criterios o elementos a considerar en la selección e identificación de buenas prácticas y, por otro lado, conocer en profundidad el conocimiento del tema por parte de la entidad y las prácticas implementadas.

Para ello, **se construyó una base de datos con 72 referencias de organizaciones** privadas con programas de voluntariado, identificadas mediante una prospección on-line dirigida. Los criterios de identificación y selección han sido los de pertinencia y adecuación al propósito del estudio y pertenencia a los diferentes sectores a los que se quería encuestar, esto es, Tercer Sector, empresas y universidades. En algunos casos, se ha reforzado la identificación y selección mediante llamadas telefónicas.

¹ Ver el cuestionario en anexos

El método de consulta utilizado fue una **encuesta online**, con una duración de en torno a 10 minutos, incluyendo preguntas de carácter valorativo de tipo cerrado, organizadas por dimensiones, y preguntas abiertas que dieran cabida a la expresión espontánea por parte de las personas encuestada.

La plataforma utilizada para la aplicación de la encuesta ha sido Survey Monkey, desde la que se enviaron un total de 72 invitaciones con fecha 25 de abril de 2019 y con posterioridad se hizo un recordatorio a aquellas personas que no la habían cumplimentado.

Los bloques de preguntas se han articulado básicamente en torno a los siguientes bloques de contenido:

- Datos generales sobre la organización y la persona que cumplimenta el cuestionario, para obtener el perfil tipo de entidad.
- Concepto de gestión y atención a la diversidad: qué entiende por esta cuestión.
- La gestión de la diversidad en la cultura organizativa de su propia organización.
- La gestión de la diversidad en la acción voluntaria de su propia organización.
- Concepto de buena práctica en la atención a la diversidad desde la acción voluntaria.

En total se han obtenido 38 respuestas válidas. A continuación se presenta una ficha resumen de los datos clave de la encuesta realizada:

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Fecha de envío online	25/04/2019
Fecha de recordatorio	07/05/2019
Fecha de cierre de la encuesta	17/05/2019
Nº de envíos	72
Nº de respuestas recibidas	38
Nº de respuestas completas recibidas	23
Tasa de respuesta	32%

Estudio de caso: Fundación Tomillo

Se han concluido los trabajos de campo mediante la realización de un estudio de caso que ha permitido radiografiar a una organización como Fundación Tomillo, a partir de los aprendizajes de las fases previas, desde el enfoque de la atención a la diversidad de la organización. Se ha hecho particular hincapié en su programa de voluntariado.

El estudio de caso se ha desarrollado desde una doble vertiente interna-externa:

- Interna: se ha estudiado y analizado la atención a la diversidad dentro de la Fundación Tomillo. Para ello se ha realizado una revisión de los documentos estratégicos y planes de la organización. También se han realizado tres entrevistas en profundidad a informantes clave pertenecientes a la Dirección de la entidad y a la Coordinación o Dirección de Programas de la entidad.
- Externa: se ha analizado la integración de dicho enfoque en la articulación de sus servicios con personas destinatarias y específicamente en el programa de participación voluntaria. Para ello se ha organizado un “Lab” de reflexión con

responsables de los Programas de Escuela y Comunidad, Formación y Empleo, Formación Reglada y Participación Voluntaria, a fin de integrar su visión en los análisis y contar con su participación en el proceso.

Las entrevistas en profundidad se realizaron a las siguientes personas:

- Zaida Pillado, Responsable de Gestión del Talento y el Conocimiento.
- Irene Lantero, Responsable de Comunicación y Captación de Fondos.
- Itziar Lado, Coordinadora de Participación Voluntaria.

El "Lab" de reflexión se realizó el 25 de junio de 2019 y contó con la participación de las siguientes personas:

- Mónica Díez, Coordinadora del Programa de Atención Integral a la infancia de la zona de Usera- Área de Escuela y Comunidad.
- Bárbara Muñoz, Trabajadora Social del Programa de Formación Profesional Reglada.
- Isabel M^a García, Pedagoga terapéutica del Programa de Formación Profesional Reglada.
- Paula Centellas, Coordinadora del Programa de Transición a la Autonomía – Área de Formación y Empleo.
- Miguel Tortajada, Coordinador del Programa de Formación en Competencias Prelaborales Básicas de Cocina y Restaurante-Bar (CIMTO) – Área de Formación y Empleo.
- Itziar Lado, Coordinadora del Programa de Participación Voluntaria.

El grupo fue dinamizado dos profesionales del Área de Estudios e Innovación Social.

4. ESTADO DEL ARTE DE LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD DESDE LA ACCIÓN VOLUNTARIA EN ESPAÑA

A lo largo de este capítulo se lleva a cabo un análisis de aproximación al concepto de diversidad en las organizaciones y su implantación para después proceder a analizar específicamente la gestión y atención a la diversidad en la acción voluntaria.

4.1. Diversidad y gestión de la diversidad: una aproximación teórica y conceptual

4.1.1. Una definición de diversidad

La Real Academia de la Lengua Española define la diversidad con dos acepciones:

1. f. *Variedad, desemejanza, diferencia.*
2. f. *Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.*

Esta definición apunta por tanto las dimensiones elementales que implica este concepto y que son de aplicación en cualquier ámbito de la vida social:

- Variedad. La diversidad supone el reconocimiento de lo heterogéneo y no uniforme.
- Desemejanza. La diversidad supone diferencia y por tanto, puede generar exclusión.
- Diferencia. La diferencia entraña conflicto de intereses, tensión, divergencia.
- Abundancia. Identificada con riqueza, pluralidad.

Si se lleva el concepto de diversidad al desempeño de las personas en su faceta pública (social o laboral), atendiendo a diversas fuentes bibliográficas, pueden identificarse dos grupos principales de caracteres o de dimensiones de la diversidad que pueden incidir sobre el comportamiento de las personas:

- Caracteres visibles o externos, que son reconocibles exteriormente y que incluyen aspectos sociodemográficos como: sexo, edad, etnia y capacidades físicas.
- Caracteres internos, que comprenden aspectos menos visibles como la formación, la trayectoria, las creencias, los valores, las actitudes y las preferencias (orientación sexual, credo, convicciones políticas, etc.).

El concepto de diversidad está estrechamente conectado al de discriminación, cuando la diversidad se observa desde un punto de vista social o sociológico.

Así, las principales dimensiones de la diversidad han sido analizadas en muchos estudios al objeto de caracterizar la incidencia y el posible impacto de esta diversidad en las relaciones personales, sociales y laborales de la población, atendiendo al hecho de que las diferencias entre las personas son causa frecuente de desigualdades de trato que pueden llegar a derivar en discriminaciones.

En esta línea, el estudio "Los perfiles de la discriminación en España: Análisis de la Encuesta CIS-3.000 Percepción de la discriminación en España"², hace patente que la sociedad española posee un fuerte nivel de concienciación acerca de la existencia de la discriminación pues casi el 90% de las personas encuestadas reconoce, y le preocupa, la existencia de algún tipo de discriminación. También es una sociedad que muestra una clara preferencia a convivir con la diversidad, con personas de diferentes orígenes, culturas o religiones.

La percepción de la existencia de discriminación en nuestro país se centra en las siguientes causas: el **origen racial o étnico** (62,4% de la población la considera muy o bastante frecuente), la **discapacidad** (psíquica el 58,8%), el **aspecto físico** (56,8%), la discriminación ejercida por tener pocos **recursos económicos** (54,7%), la **nacionalidad** (49,9%), la discapacidad física (49,7%), la **orientación e identidad sexual** (47,6%) y la **edad** (47%).

Otros dos elementos fundamentales que pone de relieve el estudio son: la reacción de las víctimas frente a la discriminación (sólo el 9,1% de las personas encuestadas que afirmaba haber sufrido discriminación la denunciaba), y el desconocimiento de los derechos que les asisten a las víctimas de discriminación (un 65% los desconocían).

Por último, en el ámbito laboral el estudio indaga sobre las principales situaciones discriminatorias sufridas en el ámbito laboral. Los resultados señalan las siguientes: el haber cobrado menos (17,7% del total de personas con experiencia laboral) es la situación que más se repite; le siguen el hecho de tener que realizar tareas que no le corresponden (17,1%) y no haber sido contratado (14%). A otros niveles se encuentran las discriminaciones en el tema de los horarios o turnos (11,5%), los despidos (8,6%) y los obstáculos para la promoción o el ascenso (7,2%). Entre las causas principales que explican estas situaciones se señalaron el sexo y la edad: por ejemplo, entre las personas con experiencia laboral que señalaron haberse sentido discriminadas porque les dejaron de contratar, el 48,3% manifestaron también haber sido víctima de discriminación laboral por edad y el 39,8% por motivo de sexo.

Tal y como los informantes consultados para este estudio han manifestado, en el ámbito del voluntariado en concreto – que es el tema que nos ocupa – también se establece esa relación entre diversidad y discriminación, por cuanto el presupuesto de partida para la correcta atención a la diversidad es garantizar que ninguna persona experimente discriminación en el acceso al voluntariado por razón de sexo, discapacidad, origen étnico o nacional, ideología o creencia, edad, o cualquier otra condición o circunstancia personal.

Las diferentes dimensiones, visibles o invisibles, de la diversidad parecen tener una incidencia en la discriminación y, por tanto, en la desigualdad entre personas, con las consiguientes barreras a la normal integración y participación social de estas. De esto se deriva nuevamente, la necesidad de abordar y gestionar la diversidad tanto desde los Poderes Públicos como desde las organizaciones privadas.

4.1.2. Regulación y protección de la diversidad en el marco normativo

El principio de igualdad y no discriminación es una **premisa recogida en la Constitución Española de 1978**. El artículo 14 de esta norma fundamental señala que "los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social".

² Este estudio recogía las opiniones de la población española sobre la discriminación en base a una encuesta realizada a 2.500 personas en 2013 con el objetivo de ayudar a la construcción de un mapa de la discriminación en España.

A partir de esta premisa, el artículo 9.2 del propio texto constitucional explicita el mandato a los poderes públicos de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social. Por lo tanto, las administraciones públicas de nuestro país están obligadas a desarrollar las medidas necesarias para paliar y prevenir las situaciones de discriminación. En este sentido existen programas e instituciones, así como, una red de centros de asistencia a víctimas de discriminación donde se presta asistencia jurídica gratuita y orientación para denunciar o comunicar una situación de discriminación.

El Estatuto de los Trabajadores, por su parte, regula la no discriminación en el ámbito laboral especificando que en la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho a: *“(...) no ser discriminados directa o indirectamente (...) por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta Ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua (...)”*; *“(...) tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate (...)”*.

Además, hay otros instrumentos jurídicos desarrollados en nuestro país, que abordan las diferentes dimensiones de la diversidad en la vida social, y que garantizan la igualdad de trato y de oportunidades, de entre los que conviene destacar los siguientes:

- La Ley Orgánica 4/2000 de 11 de enero, sobre derechos y deberes de los extranjeros en España y su integración social.
- La Ley 51/2003 de 2 de diciembre de 2003, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- El Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.
- El Instrumento de Ratificación de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, hecho en Nueva York el 13 de diciembre de 2006.
- La Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo de 2007, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (LOIEMH).
- Ley 13/2005, de 1 de julio, por la que se modifica el Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio, llamada vulgarmente ley del matrimonio homosexual.
- Ley 4/2015, del Estatuto de la Víctima del Delito, desarrollada por el Real Decreto 1109/2015.

Toda la normativa implementada a nivel nacional se inspira y hace suyo el espíritu de otras normas dictadas por el ordenamiento internacional, donde se ha recogido profusamente la idea de diversidad ligada a la idea de la no discriminación de la diferencia y de la igualdad de oportunidades, desde una doble perspectiva, por un lado, la de proteger a las personas de actos discriminatorios, y por otro, la de promover la diversidad en la sociedad³.

³ Como referentes normativos básicos de nuestro marco jurídico podemos mencionar, entre otros, la carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el tratado de la UE y el Tratado de Ámsterdam además de todos aquellos instrumentos jurídicos sectoriales de protección de los derechos y prevención de la discriminación, firmados y ratificados por España.

El marco jurídico de nuestro país constituye una obligación y supone una oportunidad de incorporar la diversidad en la cultura, actividad y prácticas de las organizaciones, algo que algunas organizaciones ya vienen realizando.

4.2. La diversidad y su gestión en las organizaciones privadas

La diversidad está presente, como ya se ha analizado, en la naturaleza humana y en la sociedad misma y goza de protección normativa. Pero también lo está en las organizaciones de trabajo o empresariales, así como en las ONG y organizaciones del Tercer Sector, donde la heterogeneidad de los grupos humanos y las diferencias entre las personas y en su forma de relacionarse con el resto del grupo hacen que surja la necesidad de abordarla o gestionarla.

La literatura sobre la gestión de la diversidad y su impacto en las organizaciones está mucho más desarrollada para el sector empresarial que para las organizaciones del Tercer Sector. No obstante, se opta por integrar en los siguientes apartados un análisis para ambos tipos de organizaciones por considerar que se trata de una problemática común y en la que ambas están estableciendo sinergias entre ellas, como se verá con posterioridad.

4.2.1. Concepto y dimensiones de la gestión de la diversidad en las organizaciones privadas

La gestión de la diversidad ha sido objeto de estudio en abundante literatura de escuelas de negocios, facultades de Ciencias Empresariales y observatorios empresariales, considerándose como una cuestión clave desde finales de los 80 y principios de los 90 en Estados Unidos, en un contexto de debate académico sobre la eficacia de las "affirmative actions" o medidas legales adoptadas en los años 60 y 70 para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo⁴. Durante varias décadas se entendía en general a la diversidad como una obligación más que como un recurso con potencial estratégico.

Los enfoques y teorías sobre su gestión e incorporación en las organizaciones empresariales han ido evolucionando con el tiempo según se ha ido modificando el entorno empresarial. El de diversidad es un concepto fluido vinculado al "management" o gestión empresarial que trata de dar respuesta a la visión global que aplica a toda la empresa, a la forma de ver el negocio, al posicionamiento frente a los grupos de interés, etc.

Según las definiciones recogidas en algunos estudios, gestionar la diversidad en las organizaciones supone **utilizar activa y conscientemente las diferencias** y similitudes de las personas que componen la organización **como potencial** porque dicho proceso **agrega valor a la organización**, implica una gestión comunicativa, y **se basa en valores estratégicos orientados al futuro**⁵.

La gestión debe realizarse mediante **un proceso planificado, sistemático y comprensivo** que permita desarrollar un lugar de trabajo en el que todas las personas, con sus similitudes y diferencias, puedan contribuir a las ventajas estratégicas y competitivas de la organización, y donde nadie sea excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad⁶. Para la Fundación Adecco, que ha trabajado largamente sobre esta

⁴ Chinchilla, Nuria y Cruz, Hugo (2010): "Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque" en Revista Empresa y Humanismo, volumen XIV, nº1, 2011, 47-79.

⁵ Según el Manual en Gestión de la Diversidad de la Comisión Europea (2007).

⁶ A. Thomas, Beyond Affirmative action – Managing Diversity for Competitive Advantage in South Africa, Johannesburg, Knowledge Resources, 1996

temática, gestionar la diversidad supone poner el foco en cuatro aspectos fundamentales que van mucho más allá de la gestión de los recursos humanos de la compañía:

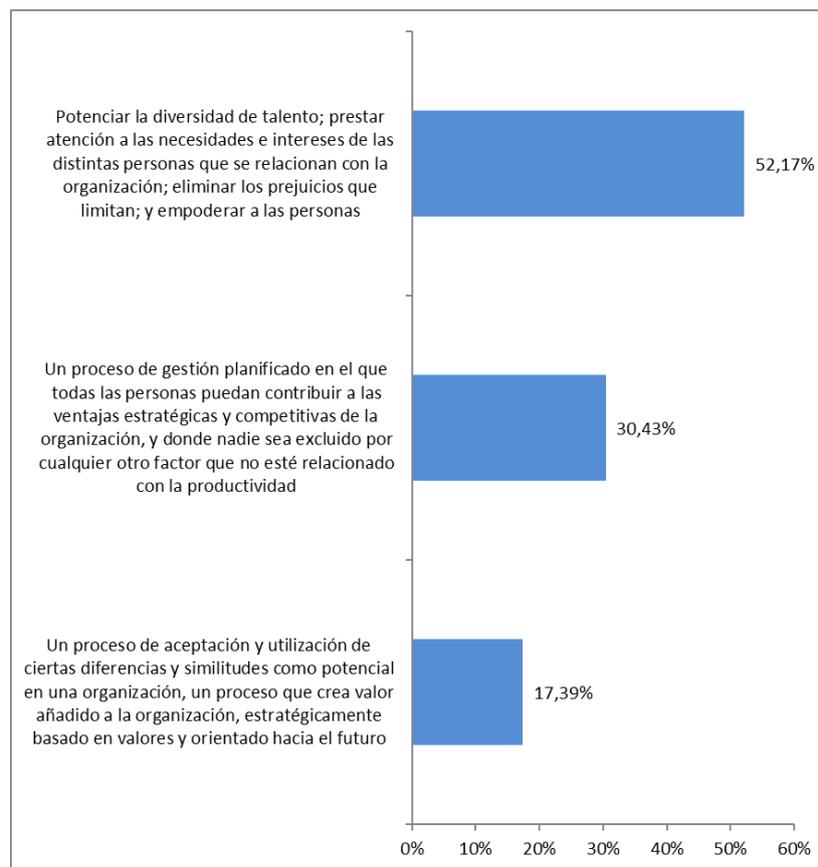
- **Potenciar la diversidad de talento** como elemento nuclear en la estrategia de diversidad aplicada a la gestión de los recursos humanos. La diversidad aplicada al talento en las empresas no debe responder a cuotas ni a prejuicios, sino a competencias, habilidades, experiencias, conocimientos, valores y actitudes diferentes aportadas por personas, que se complementan para crear un equipo competitivo capaz de dar respuesta a las necesidades del mercado y de la sociedad. Con esta visión se da por hecho que el talento no entiende de etiquetas sino todo lo contrario.
- **Prestar atención a las necesidades e intereses de las personas** que se relacionan con la empresa. La sostenibilidad de una empresa depende en gran medida de la capacidad que muestre para satisfacer de manera excelente las inquietudes, intereses, necesidades y motivaciones de las personas que configuran sus grupos de interés. Es como se dice en marketing, la experiencia de usuario que te hace sentir una empresa cuando interactúas con ella. Para gestionar dicha relación, es fundamental por lo tanto conocer dichas necesidades, intereses y motivaciones diferentes que conducirán a tener una experiencia satisfactoria con la empresa.

Desde este punto de vista se contempla la diversidad de manera global y aplicada a cada persona. Gestionar de manera adecuada esta relación con las personas que interactúan con la marca de la empresa es la mejor forma de construir una marca reputada y competitiva.

- **Eliminar los prejuicios** que limitan tanto a las empresas como a las personas. Los prejuicios limitan y empobrecen una sociedad que pone etiquetas a las personas, las categoriza y segrega sin tener en cuenta el valor que aportan. Es por ello por lo que identificar los prejuicios y combatirlos es sin duda la gran apuesta de la empresa por el talento y la apertura a una sociedad que se enriquece con la diversidad.
- **Empoderar a personas en riesgo de exclusión social** en sus áreas de influencia. La inclusión sociolaboral responde por un lado al compromiso de la empresa con la sociedad y, por otro, a la necesidad de empoderar a las sociedades en las que las empresas desarrollan su actividad empresarial. Mediante el enriquecimiento de las comunidades se mejora su capacidad para consumir sus productos y servicios; por otro lado, se incrementa el talento humano que dará respuesta a las competencias necesarias para llevar a cabo su actividad.

Estas definiciones se incluyeron en la encuesta ad hoc realizada a organizaciones del sector privado y universidades para este estudio, siendo la de Fundación Adecco la que suscitó un mayor grado de acuerdo:

Gráfico 1: P10. ¿Qué entiendes por atención a la diversidad en una organización?
Señala una de las siguientes definiciones



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

Algo más de la mitad de las organizaciones encuestadas (52,2%) entendieron que la gestión de la diversidad consiste en potenciar la diversidad de talento; prestar atención a las necesidades e intereses de las distintas personas que se relacionan con la organización; eliminar los prejuicios que limitan; y empoderar a las personas, en línea con lo planteado por Fundación Adecco.

El resto lo ven como un proceso planificado dentro de la organización donde nadie sea excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad (30,4%) o donde se parta de las diferencias entre las personas como un proceso que crea valor añadido en la organización (17,4%).

En lo relativo a las empresas, no se trata, por tanto, de una cuestión cosmética ni retórica sino de su integración transversal a los procesos de la organización, que, en ciertos casos, supone importantes cambios en la visión, cultura, y formas de trabajar de estas. Porque *de facto*, la gestión de la diversidad que una organización realiza se conecta directamente con el paradigma empresarial con el que se desenvuelve en su día a día, sea más centrado en eficacia y resultados (paradigma mecanicista), en atracción de talento (paradigma psicosocial) o en la involucración de sus equipos en la misión de la organización (paradigma antropológico)⁷.

⁷ Ibid Chinchilla y Hugo.

La literatura revisada hace evidente que en el medio empresarial la diversidad no se reduce a categorías vinculadas a la discriminación, aunque la legislación antidiscriminatoria en el medio laboral haya hecho avanzar las políticas empresariales de inclusión de los colectivos sociales en la empresa.

La diversidad en las empresas se entiende desde un doble eje interno-externo, que alude a características invisibles o a diversidad cognitiva (sistema de valores, personalidad, creencias...), y visibles o a diversidad identitaria, que refleja las diferencias relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social (sexo, etnia, discapacidad, nacionalidad...). Las dimensiones visibles tienen un gran impacto en el primer contacto con la diferencia y son el filtro a través del cual se percibe el mundo. Las diferencias invisibles forman parte de lo que podría considerarse la cultura personal e influyen en los comportamientos incluso más que las diferencias visibles.

El enfoque de la Fundación Adecco lleva a la sofisticación este entendimiento de las dimensiones de la diversidad corporativa, haciendo suyo el *Modelo de las cuatro capas*, "The four Layers Model", de Gardenswartz & Rowe, que **identifica y clasifica la diversidad en cuatro dimensiones**:

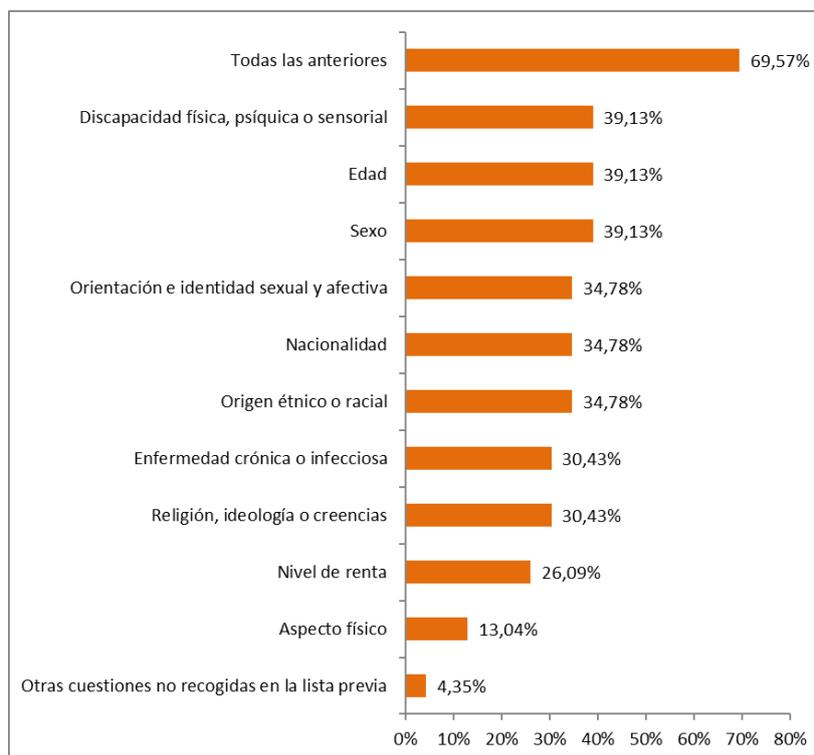
- La dimensión 1 (personalidad) se refiere a los **valores, creencias y preferencias de las personas**, que determinan su comportamiento y forma de ser.
- La dimensión 2 (interna) incluye los **aspectos de la diversidad sobre los que, a priori, no tenemos control**: sexo, edad, raza, etc.
- La dimensión 3 (externa) incluye **aspectos de nuestra vida sobre los que tenemos un mayor control** o, al menos, podemos cambiar con el tiempo, como, por ejemplo, el estado civil, la descendencia, o la práctica religiosa. Determinan nuestras decisiones profesionales, el estilo de trabajo que adoptamos, e incluso nuestras preferencias a la hora de construir nuestro círculo de amistades y elegir a las personas de las que queremos rodearnos.
- La dimensión 4 (organizacional) se refiere **al entorno de trabajo en su interacción con la persona**. Esta dimensión no contempla al profesional como un sujeto aislado sino en su desenvolvimiento en la organización, en función de aspectos como su especialidad, experiencia, afiliación sindical, etc.

Resulta interesante este enfoque porque redefine la arraigada (y tradicional) idea de la gestión de la diversidad como un conjunto de políticas activas de inclusión de colectivos concretos o grupos de personas excluidas respecto a la totalidad de la plantilla, para la superación de la discriminación.

Preguntadas por las dimensiones de la diversidad, para el 70% de las organizaciones encuestadas en este estudio, el sexo, la edad, la discapacidad física, psíquica o sensorial, el origen étnico o racial, la nacionalidad, la orientación e identidad sexual y afectiva, la religión, ideología o creencias, la enfermedad crónica o infecciosa, el nivel de renta y el aspecto físico son un conjunto de características que deben ser tenidas en cuenta, en bloque, en la gestión de la diversidad, destacando por encima de las demás el sexo, la edad y la discapacidad.

Sólo un 4,3% echó en falta alguna dimensión susceptible de incluirse en la idea de diversidad señalando la situación de irregularidad documental, atribuible a personas sin papeles o en vías de conseguirlos, como una dimensión adicional.

Gráfico 2: P11. ¿Cuáles de las siguientes dimensiones consideras que deben formar parte del concepto de atención o gestión de la diversidad en una organización? Marca todas las que correspondan



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

4.2.2. Aplicación de políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones españolas del sector privado

Todos los agentes consultados coinciden en que el entorno empresarial actual se caracteriza por un incremento de la diversidad en las organizaciones. La supervivencia de las empresas requiere una correcta gestión de esta diversidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, empleados, proveedores y, en general, de una sociedad cada vez más diversa.

Este entorno es igualmente fluido y variable para las organizaciones del Tercer Sector como se señala en el III Plan Estratégico del Tercer Sector 2017-2021, donde se identifican el crecimiento de las desigualdades y las nuevas formas de pobreza y exclusión social y la prolongación de la esperanza de vida como dos de las tendencias sociales con impacto en el Sector (que requieren una capacidad de adaptación a la diversificación de las problemáticas y grupos afectados, pero también como una oportunidad de ampliación de la base social de estas entidades).

Una inadecuada gestión de la diversidad genera ineficiencias y conflictos que pueden suponer costes relevantes para las organizaciones (por ejemplo, reclamaciones, baja productividad, absentismo laboral, pérdida de eficiencia en el uso de los recursos, mal clima laboral, etc.). Por el contrario, cuando se dota a las organizaciones de los procesos organizativos y valores adecuados para la gestión de la diversidad, ésta genera creatividad, riqueza personal y profesional, promueve la innovación y reporta importantes mejoras en la eficacia de sus actividades que se desarrollan.

La aplicación de políticas de gestión de la diversidad, en lo que atañe a las empresas españolas es, pese a ello, un fenómeno relativamente nuevo en comparación con otros países europeos. La revisión de la literatura reciente da una idea sobre el panorama de la gestión de la diversidad en el sector empresarial de nuestro país en términos de dimensiones de la diversidad gestionadas y el grado de implantación, fundamentalmente:

- El *Informe sobre voluntariado y sensibilización para la integración laboral* publicado por OHL y Randstad Fundación en 2017, que incluía una encuesta a 600 empresas en España (realizada a finales de 2016), según la cual **casi la mitad de estas empresas (el 45%) desarrollaban acciones de sensibilización enfocadas a la integración de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión en sus plantillas.**
- Por su parte, la *II Edición del Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión* publicado por la Red Acoge en 2017, donde se realizaba una encuesta a 36 empresas y se analizaron cinco dimensiones de la diversidad: género, edad, diversidad funcional, origen étnico y cultural, diversidad de orientación sexual e identidad de género.

Los resultados de esta encuesta indican que **el género y la discapacidad son las dimensiones que reciben una mayor atención en las políticas corporativas de no discriminación y diversidad.**

- El estudio sobre *Diversidad e Inclusión 2018* publicado por Hays, que incluía la realización de una encuesta a más de 2.500 personas trabajadoras en empresas españolas a partir de la cual se obtuvo que **aproximadamente la mitad de las empresas españolas no tenían implantadas políticas, programas u objetivos de diversidad e inclusión.** Y que sólo 3 de cada 10 empresas aplican políticas para gestionar la convivencia de 3 generaciones de edad en sus plantillas cada vez más envejecidas.

Recientemente el informe de Adecco sobre *RSC, Diversidad e Inclusión: Autoevaluación de la empresa española (2018)*, que ha encuestado a 241 empresas de tamaño medio-grande pertenecientes a 15 sectores diferentes, **destaca entre sus resultados que las estrategias de diversidad e inclusión se sitúan en el eje del debate empresarial y tienen una importancia notable para el 50% de las empresas** junto a un 17% de las empresas que manifiestan una preocupación sobresaliente. No obstante, el 25% de las empresas refleja que la diversidad e inclusión no es una estrategia en la que se encuentren trabajando.

Las políticas de diversidad e inclusión (utilizan el acrónimo D&I), **se encuentran según este informe en una fase muy temprana de desarrollo en nuestro país y siguen siendo patrimonio de los departamentos de Recursos Humanos de las compañías** según un 65% de las empresas. De hecho, un 78% de los encuestados manifiesta que en su compañía existen obstáculos para desarrollar sus estrategias de diversidad e inclusión, siendo la principal barrera que la diversidad no está en agenda del Comité de Dirección, no siendo, por tanto, una prioridad empresarial (34%). A continuación, un 33% considera que aún existen prejuicios y estereotipos en los equipos de trabajo, de modo que los entornos de trabajo continúan siendo muy homogéneos y afines, viéndose dificultada la relación con personas que se salgan de esa línea dominante.

Gestionar la diversidad suele ser sinónimo de tener una plantilla diversa sin que llegue a trascender a otros grupos de interés, según este informe.

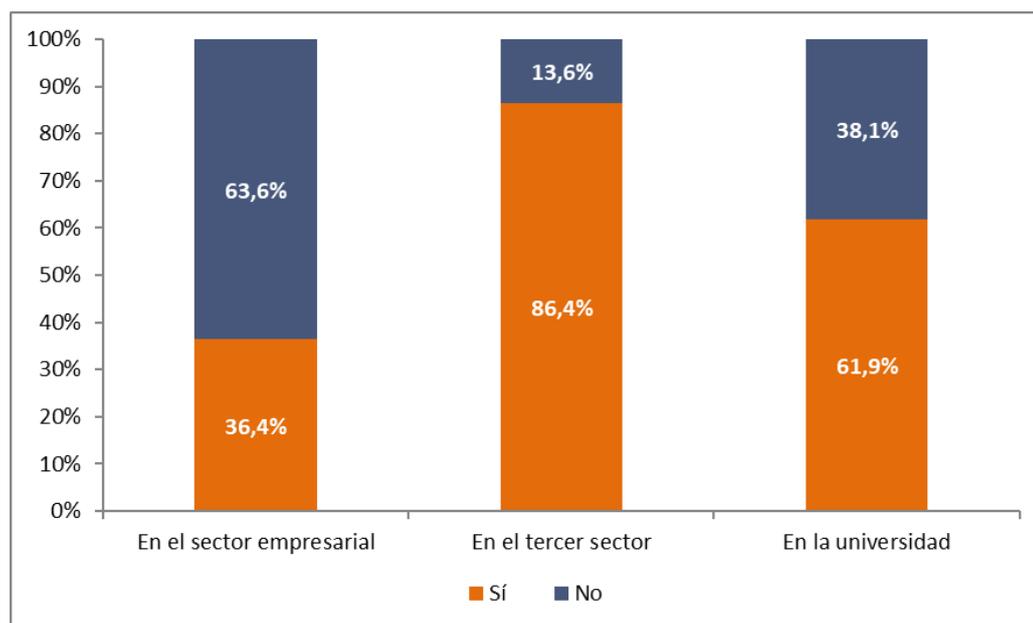
Un 80% de las empresas encuestadas para este estudio manifestó utilizar variables para medir su diversidad corporativa, siendo las principales el sexo (70%), la discapacidad (62%) y la edad

(61%). Este "etiquetaje" de las estrategias de diversidad (diversidad de género, diversidad funcional, diversidad generacional) denota que en realidad dichas estrategias no son realmente de diversidad porque no contemplan al 100% de los empleados sino sólo a los pertenecientes a grupos en riesgo de exclusión: **son políticas de inclusión de personas en situación de mayor vulnerabilidad.**

Menos de un tercio de las compañías (31%) desarrolla iniciativas para fomentar la diversidad, siendo la modalidad preferida las jornadas de sensibilización (39%) o la formación a mandos intermedios (34%). Por otra parte, sólo un 10% de las compañías ha implementado los currículos ciegos en sus procesos de selección.

En la encuesta realizada a empresas, ONG y Universidades para este estudio también se preguntaba por su opinión acerca del grado de conocimiento e implantación de la diversidad en sus organizaciones. Según las respuestas recogidas, el concepto de gestión de la diversidad es un concepto menos conocido en el sector empresarial que en el Tercer Sector o en la universidad, a juicio de las organizaciones encuestadas⁸, afirmación que se comprende si se tiene en cuenta que, por su propia naturaleza, las entidades del Tercer Sector orientan su misión a promover la inclusión y la cohesión social, la igualdad de trato y lucha contra el racismo, la xenofobia y otras formas de intolerancia, con especial atención a los colectivos más vulnerables de la sociedad.

Gráfico 3: P18. ¿Crees que es conocido en España el concepto de gestión y atención a la diversidad en las organizaciones?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

Las entidades del Tercer Sector se caracterizan por tener una vocación de solidaridad y de compromiso con la ciudadanía y las personas en situación de exclusión social. Gran parte de las actividades que realizan están orientadas a la promoción de la inclusión social a través de la inserción sociolaboral, a la prevención del racismo y la xenofobia y a la forja de una sociedad justa e intercultural. Se trata pues de un sector ampliamente sensibilizado con

⁸ No obstante, hay que señalar que esta respuesta debe interpretarse a la luz de los resultados de la encuesta, pues el número de organizaciones del Tercer Sector que contestaron a la encuesta fue mayoritario, de ahí que deban ser tomados con cautela.

relación al tema de la gestión de la diversidad y que tiene mucho que aportar a la cuestión de la gestión de la diversidad.

A ello hay que añadir que, buena parte de las personas a las que prestan sus servicios y con las que tienen relación forman parte en muchos casos de algún grupo cultural diverso o encarnan diversidades múltiples. Este contacto les permite adquirir un conocimiento más amplio y profundo de las visiones de mundo de estos colectivos, de sus expectativas vitales, su manera de concebir el trabajo y de los proyectos de realización personal que tienen. En ese sentido, puede afirmarse que la gestión de la diversidad en las ONG y organizaciones sin ánimo de lucro *forma parte de su ADN*.

En esta línea, el **III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2017-2021** define la visión para el sector incluyendo la diversidad como parte de su forma de ser:

“El Tercer Sector de Acción Social opera como una red de participación y de transformación social, próxima, abierta y flexible, que demuestra de forma innovadora que es posible la plena inclusión de todas las personas desde la igualdad en la diversidad y sin segregaciones ni discriminaciones”.

También incluye la diversidad entre sus valores, conjuntamente con la no discriminación y la igualdad de género, señalando que, *“...respetamos las diferencias de las personas, la pluralidad de las entidades de nuestro sector y reconocemos el valor positivo y la riqueza de la diversidad tanto en la sociedad como dentro de nuestras organizaciones”.*

La Estrategia va un paso más allá, al articular metas estratégicas para el sector que están directamente vinculadas a la profundización en una gestión de las entidades del sector más equitativa y participativa, dando cabida a las diversas opiniones, enfoques y perspectivas de todos los grupos de interés (personas destinatarias de su acción, voluntariado, equipos, socios, aliados...), y a la atención flexible y personalizada de las personas desde el conocimiento de sus necesidades específicas que tiene cada colectivo, y en concreto:

- **Ofrecer nuevas respuestas de calidad a las necesidades de las personas desde una gestión inteligente del factor humano, del conocimiento y de las nuevas tecnologías.** Entre las medidas para conseguir esta meta señalan la de promover y realizar estudios, investigaciones y análisis prospectivos para identificar nuevas necesidades sociales y futuras tendencias, por ejemplo, mediante el mantenimiento de centros y observatorios (p.ej. Plataforma del Voluntariado de España, CERMI, EAPN, Cáritas, Cruz Roja, etc.) para recabar información continuada de colectivos concretos.
- **Ser más transparentes, más permeables a la comunidad, más participativas en su gobernanza, más amplias y equitativas en su base social.** Entre las medidas para conseguirlo, proponen generar espacios de reflexión compartida en los que las personas socias, trabajadoras, voluntarias y beneficiarias de las acciones manifiesten sus opiniones, intereses y propuestas, prestando atención a criterios de género y edad, y fomentar el protagonismo y la participación de los colectivos con los que trabajan en sus órganos de gobierno y en sus plantillas, haciendo una mención concreta a las entidades que trabajan en el ámbito de la discapacidad o la migración.
- Además, el Plan propone la **incorporación de la perspectiva de género de forma transversal en cada uno de los objetivos y actuaciones de las distintas metas**, por ejemplo, implantando planes de igualdad en las organizaciones del sector.

En lo relativo al grado de implantación de la diversidad las organizaciones consultadas para este estudio señalan que sus organizaciones - independientemente de su sector - "han hecho explícito su compromiso con la diversidad" (4,3/5 puntos), y "la actividad de la organización valora y tiene en cuenta la diversidad del público/ población a la que dirige su actividad o productos". En menor medida se señala haber incorporado la diversidad a la comunicación institucional de la compañía (4,1/5).

La diversidad estaría medianamente incorporada en aspectos tales como los procesos de toma de decisiones de la organización, la composición de la plantilla y los procesos (de reclutamiento y selección) dirigidos a potenciar la diversidad de los equipos. El aspecto donde las organizaciones creen que se ha incorporado la diversidad en menor medida es en la composición de los órganos de decisión de la organización.

De estas respuestas se infiere que la diversidad está implantada en lo formal pero no ha llegado a calar aún en los procesos de las organizaciones consultadas. Esto puede comprobarse en el gráfico a continuación:

Gráfico 4: P12. ¿En qué grado consideras que tu organización es diversa? Valora cada una de las afirmaciones siguientes según una escala de 1 a 5 (siendo 1=nada y 5=totalmente)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

Los resultados de la encuesta hacen explícitas algunas de las estrategias más habituales de integración de la gestión de la diversidad en las organizaciones que, con carácter general y a modo de síntesis suelen traducirse en las siguientes acciones⁹:

1. Una plasmación explícita del [compromiso con la diversidad de la organización](#) (al modo recogido en la III Estrategia de Tercer Sector), en su documentación estratégica, en su visión o valores fundacionales.
2. Una [política de recursos humanos que avance en la transversalización de la diversidad](#), que pueden ir desde una revisión o replanteamiento de los perfiles profesionales deseados (redefinición de puestos de trabajo), hasta el uso de cvs ciegos en la selección, para evitar los sesgos inconscientes, o el trabajo con las empresas de intermediación en las que se apoyan en el reclutamiento, y la publicidad de las ofertas de empleo en canales diversos, por citar algunos ejemplos concretos.
3. En lo que afecta a la [promoción profesional](#), algunas de las medidas que se emplean son el establecimiento de medidas de mentorazgo (individual o grupal), los planes de desarrollo objetivos y consensuados, y la definición de planes de sucesión para los puestos de responsabilidad que incluyan perfiles diversos.
4. El desarrollo de [formación](#) a la plantilla que permita promover estilos de liderazgo basados en la transparencia, la flexibilidad y el respeto a la diferencia, pero también reforzar las habilidades "blandas" de los equipos como por ejemplo, la gestión del conflicto, la comunicación o los procesos de toma de decisión, que permitan desactivar las fricciones y reforzar las identidades comunes, y la formación para la polivalencia de los equipos.
5. [La creación de una figura encargada o responsable de impulsar las políticas de diversidad en la organización](#) – incluyendo el diseño, la implantación y medición de dichas políticas -. Una mejora cualitativa en este tipo de medidas es la creación de un comité permanente ad hoc o incluso, dependiendo del tamaño de la organización, de un departamento de diversidad con representación de ejecutivos de distintas unidades de negocio o departamentos, para establecer y desarrollar sus políticas de diversidad, lo que según los estudios, suelen incidir en la diversificación efectiva de las plantillas.
6. En lo relativo a los [procesos de trabajo](#), ciertas prácticas organizativas fomentan mejoras en la diversidad organizativa como por ejemplo los equipos de trabajo auto-dirigidos, que fomentan la colaboración y el apoyo mutuo y se traduce en un mayor reparto de oportunidades y responsabilidades que, a la larga, favorece una mayor presencia de grupos no tradicionales entre el equipo directivo de la organización.
7. [La diversidad también es un concepto que se traslada a la imagen de la organización y a su comunicación interna y externa](#), lo cual implica asociar la imagen de la organización a la diversidad en las acciones de comunicación externa; tener una política de acogida o bienvenida para las personas de la organización (trabajadores/as, voluntariado...); publicación de datos sobre la plantilla y su

⁹ Análisis más exhaustivos sobre las políticas y prácticas de diversidad e inclusión en las organizaciones se encuentran en algunos de los estudios inspiradores de este apartado, tales como la Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales (Ministerio de Trabajo e Inmigración), el Cuaderno de Forética, Gestión de la Diversidad, El Plan de Gestión de la Diversidad en la Empresa (Red Acoge), Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas (Fundación Bertelsmann), etc.

composición diversa (en memorias, página web, etc.). adaptación de la comunicación interna, etc.

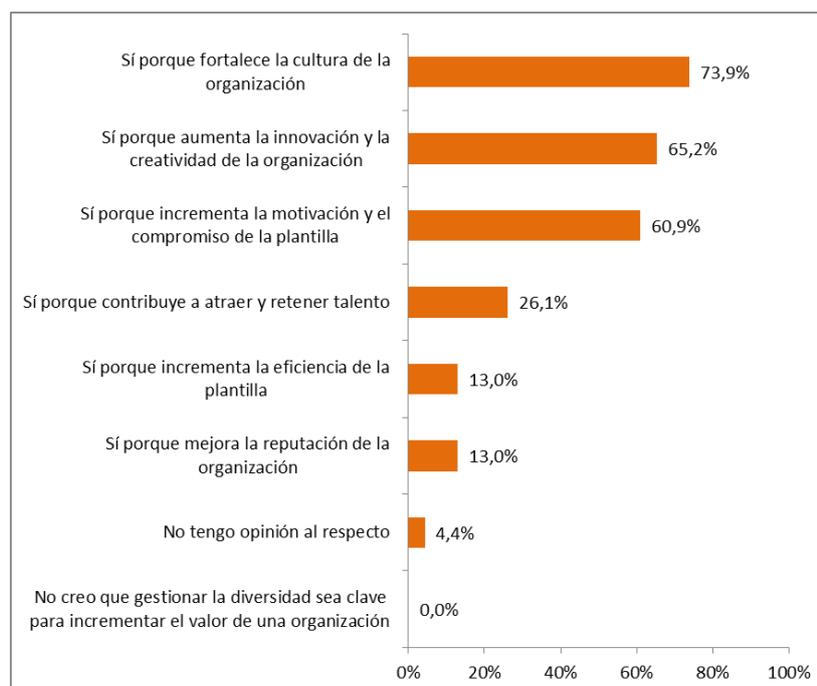
8. Diversidad en la selección de proveedores y en el departamento de marketing. Hay organizaciones que también incorporan criterios de diversidad en su selección de proveedores y en sus estrategias de mercadotecnia y campañas. La diversidad juega un papel cada vez más importante para prevenir potenciales crisis reputacionales: cuantos más públicos estén representados, mayor facilidad habrá para evitar mensajes que puedan resultar discriminatorios, así como otros desaciertos en la comunicación de la organización.

¿Por qué las organizaciones deberían adoptar políticas de diversidad e inclusión? ¿Cuál es el valor añadido de estas políticas?

Según el estudio de Adecco ya mencionado, los beneficios que reporta la diversidad a juicio de las empresas consultadas son la creatividad e innovación (72%), la mejora del clima laboral (50%) y el impulso a la responsabilidad social corporativa o RSC (32%). Según la Fundación Bertelsmann, se traduce en un incremento de la capacidad creativa y de la competencia para resolver problemas (9,2 puntos en una escala de 10), mayor compromiso y satisfacción con el trabajo (7,2 sobre 10 puntos), se considera un factor que impulsa el crecimiento de las organizaciones y contribuye a generar ventajas competitivas frente a otras organizaciones.

Para las organizaciones encuestadas para este estudio, gestionar la diversidad de una organización, con independencia del tipo de organización y actividad desarrollada, es algo positivo y que agrega valor a la organización porque contribuye a fortalecer su cultura organizativa (74% de las opciones de respuesta), y porque aumenta la innovación y la creatividad (65%), además de estimular la motivación y el compromiso de las personas (61%). En menor medida, contribuye a atraer y retener el talento (26%).

Gráfico 5: P16. ¿Crees que gestionar la diversidad aporta valor a una organización? (Máximo 3 opciones)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

Finalmente, en lo que afecta en concreto a las organizaciones del Tercer Sector, la gestión de la diversidad está directamente imbricada con la consecución de sus fines fundacionales que es dar respuesta eficaz a las necesidades y contribuir a la inclusión de las personas, grupos y comunidades a las que destinan su actividad. Que las organizaciones sean más diversas y gestionen esa diversidad interna eficazmente es un punto de partida necesario para poder atender con mayor adecuación a los retos sociales que se plantean, y por tanto se traduce en una mayor calidad y eficiencia en la atención a las necesidades de las personas y grupos objetivo. Esto puede suponer apostar por cambios, tal y como recoge el III Plan Estratégico del Tercer Sector, en las prácticas de trabajo y en los procesos, orientados a:

- **Ofrecer nuevas respuestas y atender con mayor eficacia a estos grupos sociales,** mediante la mejora de las políticas de gestión de las personas, las competencias y las condiciones de trabajo del personal laboral y voluntario del Sector, promoviendo y realizando estudios e investigaciones, análisis prospectivos, así como debates entre entidades territoriales para identificar nuevas necesidades sociales y futuras tendencias, e incorporando fórmulas que impliquen de modo efectivo a las personas y a las comunidades, en la identificación de sus necesidades y en la definición de respuestas, entre otras (meta estratégica 1, medidas 2-4).
- **Ser más transparentes, equitativos en su base social y permeables a la comunidad,** promoviendo la participación de personas destinatarias, que han finalizado con éxito programas, en órganos de toma de decisiones y en el diseño de acciones, y promoviendo la participación del voluntariado en órganos de toma de decisiones y en el diseño de acciones, entre otras (meta estratégica 2, medidas 3 y 6).

En síntesis, gestionar la diversidad es hoy una necesidad inevitable para las organizaciones que parece ofrecer oportunidades de mejora de estas y adecuación a las nuevas realidades y demandas sociales. Ello incluye atender y gestionar la diversidad también en la acción voluntaria.

4.3. La gestión de la diversidad en la acción voluntaria en España

La acción voluntaria no ha sido ajena a los cambios en el entorno como tampoco lo ha sido a la lenta y paulatina penetración de las nuevas tendencias en la gestión organizativa y de personas tales como la gestión de la diversidad.

En este apartado se analiza específicamente de qué manera ha llegado y se ha incorporado el concepto de diversidad a la acción voluntaria, en todas sus dimensiones.

4.3.1. Dimensión y caracterización de la acción voluntaria en España

El voluntariado es una expresión esencial del ejercicio de ciudadanía activa. Para las personas que lo desarrollan, el voluntariado es una herramienta de contribución al cambio para un mundo mejor, lo que permite además su empoderamiento personal y el desarrollo de cambios internos beneficiosos para la persona.

Para las organizaciones del Tercer Sector, los voluntarios y voluntarias son uno de los recursos principales de que disponen para contribuir al alcance de los objetivos de transformación social que las ONG persiguen. Y para las empresas, la acción voluntaria que practican sus empleados y empleadas, colaborando en proyectos sociales a través de iniciativas de voluntariado corporativo, es una forma de ejercer su responsabilidad social, como una

devolución a la ciudadanía de su pequeña (o gran) aportación a la mejora de la sociedad y del medioambiente.

En España la acción voluntaria tiene un peso importante en términos sociales y económicos. Según las encuestas realizadas en 2018 por la Plataforma del Voluntariado de España, el 6,2% de la población mayor de 14 años es voluntaria. Considerando los datos de población del Instituto Nacional de Estadística a 1 de julio de 2018, se estima que **el número de personas voluntarias en España mayores de 14 años está, en la actualidad, en torno a los 2,5 millones**. Si además se consideran las colaboraciones con ONG por medio de aportaciones financieras este número aumenta a 16,95 millones de personas mayores de 18 años, esto es, el 42,1% de la población.

En cuanto a las personas destinatarias de la acción voluntaria en España, la aproximación a esta cifra debe realizarse mediante la estimación del número de personas atendidas por las entidades sociales en nuestro país¹⁰.

Según recoge el III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2017-2021¹¹, **cerca de 7 millones de personas son atendidas al año por las entidades sociales**.

Estos datos reflejan el arraigo del voluntariado en la sociedad española, así como de los valores relacionados con la solidaridad y la responsabilidad cívica. Pero, más allá de la importancia y peso de la acción voluntaria en nuestra sociedad actual, **¿por qué incorporar la perspectiva de la atención a la diversidad en su práctica o ejercicio?**

Una de las lógicas subyacentes a la aplicación de dicho enfoque se fundamenta en **la propia diversidad que existe en la sociedad española, una diversidad que ha ido in crescendo** en los últimos años en virtud de diferentes tendencias globales y cambios en el contexto social:

- **La prolongación de la esperanza de vida.** La esperanza de vida en España está entre las más altas del mundo, pero al mismo tiempo se combina con tasas de fertilidad también de las más bajas del mundo, por debajo de la tasa de reposición. Esto conduce a un envejecimiento de la población que se traduce en un incremento del número de personas mayores con necesidades de atención sociosanitaria, lo que convierte a estas personas mayores en uno de los colectivos emergentes como destinatario de la acción voluntaria. Paradójicamente, el incremento de los años de esperanza de vida saludable está repercutiendo ya en su incorporación a la población que realiza o presta voluntariado, como una actividad más de las personas que envejecen activamente.
- **Los movimientos migratorios.** En los últimos años ha crecido el número de personas migrantes que llegan a nuestro país buscando un futuro mejor, o huyendo de la pobreza o de conflictos armados en sus países de origen, lo que ha traído consigo un incremento de personas procedentes de otras culturas, etnias o religiones en nuestra sociedad. En determinadas circunstancias, estas personas se



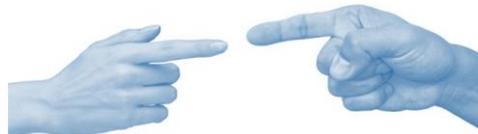
¹⁰ Al no haber fuentes estadísticas que registren y cuantifiquen a la población que recibe este voluntariado.

¹¹ Publicado por la Plataforma de ONG de Acción Social en 2017

encuentran en situación de vulnerabilidad social y representan uno de los colectivos prioritarios para las políticas sociales de intervención y de la acción voluntaria que presta el sector privado.

- **La emergencia y visibilización de las cuestiones de género, y de las identidades y orientaciones diversas de sexo-género.**

Otra de las tendencias sociales emergentes se deriva de la entrada en la agenda de las desigualdades de género así como la discriminación por razones de orientación o identidad sexual y de género. Los cambios que se están produciendo en la percepción social de las relaciones de género así como de la vivencia de la propia identidad y orientación sexual y de género, justifican la necesidad de incorporar esta dimensión entre los perfiles poblacionales destinatarios de intervención y de acción voluntaria, por ejemplo, mujeres víctimas de violencia de género, población LGTBI¹², etc.



- **La evolución de la percepción social acerca de las personas con capacidades diferentes.**

Al igual que ocurre con las cuestiones de género, también está evolucionando en nuestra sociedad la percepción de las personas con diferentes capacidades. El discurso político en favor de la integración social y laboral de estas personas, los cambios en la terminología que utilizamos para referirnos a esta realidad (del concepto “minusválido” al de persona con capacidad diferente, por ejemplo), o incluso el reciente éxito cinematográfico de la película “Campeones”, todo ello impulsado por importantes avances normativos, son un síntoma de la mayor presencia y participación de estas personas en la sociedad actual.



Del mismo modo que la población destinataria de la acción voluntaria es diversa y evoluciona en su composición, **también lo es el voluntariado, atendiendo a los perfiles de las personas que lo prestan o lo llevan a cabo.** Es decir, encontramos una doble presencia de diversidad susceptible de estudio al abordar el fenómeno del voluntariado, por un lado, desde la óptica de la demanda, en las personas que reciben la acción voluntaria, y por otro, desde la óptica de la oferta, en las personas que realizan el voluntariado.

Si se analiza la diversidad en la población voluntaria de nuestro país, según datos de la Plataforma del Voluntariado de España de 2018, se comprueba que, atendiendo al sexo, el voluntariado es ejercido por una mayor proporción de mujeres que de hombres (56,5% de mujeres frente a 43,5% de hombres). Atendiendo a la edad predominan las personas voluntarias mayores de 65 años (27,5% del total de voluntarios/as) seguidas de las que tienen entre 45 y 54 años (22,1%). Los y las jóvenes menores de 34 años representan sólo el 15,6% del total, siendo mayoría en este grupo aquellos cuya edad está por encima de 25 años.

Además de las variables demográficas de sexo y edad, **otros factores que condicionan el perfil de las personas voluntarias son la actividad económica, el nivel de estudios, el nivel de renta y el número de miembros que viven en el hogar.**

¹² LGTBI es el acrónimo ampliamente utilizado para denominar a la población de gays, lesbianas, transexuales e intersexuales.

Los datos indican que a mayor nivel de estudios y de renta, mayor porcentaje de personas voluntarias. También indican que la convivencia con menores de 14 años incide negativamente, ya que sólo el 18,7% de las personas voluntarias convive con menores de esa edad. En definitiva, atendiendo a la actividad económica, la formación y la composición de los hogares, el perfil de la población que realiza voluntariado presenta una mayor proporción de personas de renta y nivel de estudios elevados y que viven en hogares formados por dos miembros.

En cuanto a la presencia de otros perfiles entre la población voluntaria, como personas con discapacidad, personas de origen extranjero, etc., no se han encontrado datos publicados a nivel nacional que den idea de la representación actual que estos colectivos tienen en la práctica de la acción voluntaria. No obstante, como se verá en el siguiente apartado del informe, existen a nivel estatal y autonómico planes de acción y estrategias políticas para regular la práctica voluntaria en nuestro país, y en la mayoría de ellos se promueve de forma explícita la participación de estos perfiles de población en las acciones voluntarias.

En conclusión, siendo la diversidad una característica propia de nuestra sociedad, parece una necesidad incorporar esa dimensión a la gestión de la acción voluntaria.

El marco regulador de la actividad voluntaria en España favorece la incorporación de la diversidad a esta práctica como garantía de respeto a los derechos de las personas y como fundamento de la cohesión social y de la igualdad de oportunidades:

- **Así, la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado** regula las condiciones en las que debe desarrollarse la acción voluntaria en España, y establece las características que deben presentar todas las acciones de voluntariado, no sólo las referidas a las personas que participan como tales, sino también a las actividades, proyectos, gestión, etc. de las entidades que realicen voluntariado.

En su artículo 5, **establece entre los valores, principios y dimensiones de la acción voluntaria “los que contribuyen a la equidad, la justicia y la cohesión social”**. Además, en su artículo 10, establece los **derechos de las voluntarias y voluntarios a “ser tratados en condiciones de igualdad, sin discriminación, respetando su libertad, identidad, dignidad** y los demás derechos fundamentales reconocidos en los convenios, tratados internacionales y en la Constitución”.

Aunque la ley no alude de manera directa a la gestión de la diversidad, sí que establece como fin último del voluntariado la transformación social, y que el voluntariado no sólo debe revertir en una mejora de la calidad de vida de las personas destinatarias sino que debe ser también un factor clave para la cohesión social, a partir de esfuerzos orientados a alcanzar determinados objetivos relacionados con el bien común como la reducción de la pobreza, la igualdad y la no discriminación, o el desarrollo sostenible.

Por lo tanto, la acción voluntaria, atendiendo al marco legal que la regula, debe realizarse garantizando un trato igualitario y sin discriminación hacia las personas destinatarias de sus acciones y debe estar inspirada en la consecución de la equidad, la justicia y la cohesión social.

- Por su parte, la **Estrategia Estatal de Voluntariado 2010-2014**¹³ **fija el objetivo de fomentar el voluntariado entre los grupos que participan en menor grado en estas actividades** (personas inmigrantes, pertenecientes a culturas o etnias minoritarias, etc.,

¹³ Última que se ha adoptado.

y principalmente, personas con discapacidad) removiendo los obstáculos que puedan encontrarse en el acceso al voluntariado.

También establece la necesidad de difundir nuevas formas de ejercer el voluntariado, mediante estrategias comunicativas adaptadas a cada caso, incorporando las nuevas tecnologías a la diversidad de voluntariado. Incorpora asimismo el fomento de proyectos de voluntariado destinados a atender a personas con discapacidad.

Es decir, la Estrategia Estatal de Voluntariado contempla la diversidad fundamentalmente desde la oferta de la acción voluntaria, pero no tanto desde la demanda, priorizando al colectivo de las personas con discapacidad frente a otros colectivos.

En el ámbito autonómico, los diferentes instrumentos reguladores¹⁴ cuentan en general con apartados dedicados a la gestión de la diversidad, aunque ninguno explica a qué se refiere cuando habla de diversidad en el voluntariado. Se proponen no obstante acciones para nuevos modelos de voluntariado inclusivo, existiendo un consenso sobre cómo conseguir la inclusión de los colectivos minoritarios, a saber, mediante la adaptación de las acciones, formación, jornadas de difusión y aprovechando las nuevas tecnologías.

En cuanto a los colectivos de personas diversas que contemplan los planes de voluntariado a nivel autonómico, la mayoría de ellos recogen medidas para promover la participación de personas con discapacidad y de personas mayores en las acciones voluntarias. Sin embargo, se aprecia una ausencia generalizada de programas o medidas para la inclusión de personas por su origen étnico, de jóvenes o menores y de personas pertenecientes al colectivo LGTBI.

Nuevamente los planes y estrategias que regulan la acción voluntaria a nivel autonómico recogen la diversidad desde la oferta (las personas que practican el voluntariado) y no desde la demanda (las personas que lo reciben), centrando la práctica voluntaria inclusiva únicamente en dos perfiles poblacionales: las personas con discapacidad y las personas mayores.

En conclusión, el marco regulador dibuja un panorama de la práctica voluntaria inspirado en los principios de igualdad de oportunidades, no discriminación e inclusión, que no profundiza en la gestión de la diversidad como una línea de trabajo en materia de acción voluntaria, si bien fija unas condiciones de base para garantizar la participación de todas las personas sin distinción en el voluntariado, como directrices para los diferentes agentes que llevan a cabo programas y planes de voluntariado, esto es, entidades del Tercer Sector, empresas y universidades.

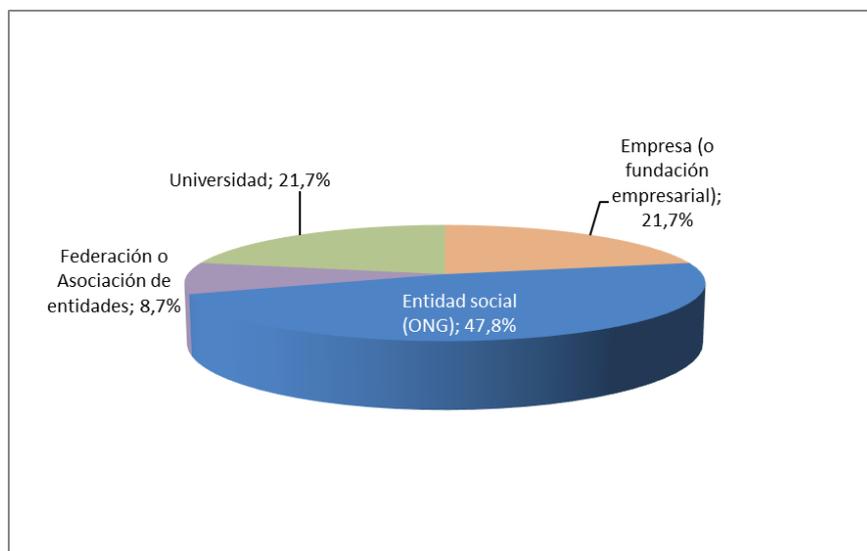
4.3.2. Gestión de la diversidad en la acción voluntaria en España: concepto, grado de implantación, prácticas y valor añadido.

El trabajo de campo realizado para el presente estudio muestra que **la idea de “gestión y atención de la diversidad en la acción voluntaria” resulta ser un concepto novedoso y poco**

¹⁴ A nivel autonómico existen planes de voluntariado en once de las diecisiete Comunidades Autónomas, otras cuatro comunidades no han tenido plan o estrategia de acción voluntaria como tal, pero sí cuentan con un anteproyecto de ley autonómica de voluntariado o tienen algún informe público que recoge o sistematiza la acción voluntaria en la región y cuatro más no disponen de ningún instrumento ordenador de las prácticas voluntaria en su territorio.

conocido (y aplicado) en nuestro país¹⁵, menos incluso que la gestión de la diversidad dentro de las organizaciones. De hecho, la revisión documental ha demostrado la ausencia de estudios en esta materia lo que, en parte, ha estado en el origen del presente estudio. A efectos de poder conocer la amplitud y extensión del concepto se ha realizado la encuesta a organizaciones que implementan programas de voluntariado, en concreto, a una muestra de empresas, universidades y ONG, como principales agentes de voluntariado en nuestro país.

Gráfico 6. Distribución de respuestas a la encuesta según tipo de organizaciones, en %



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

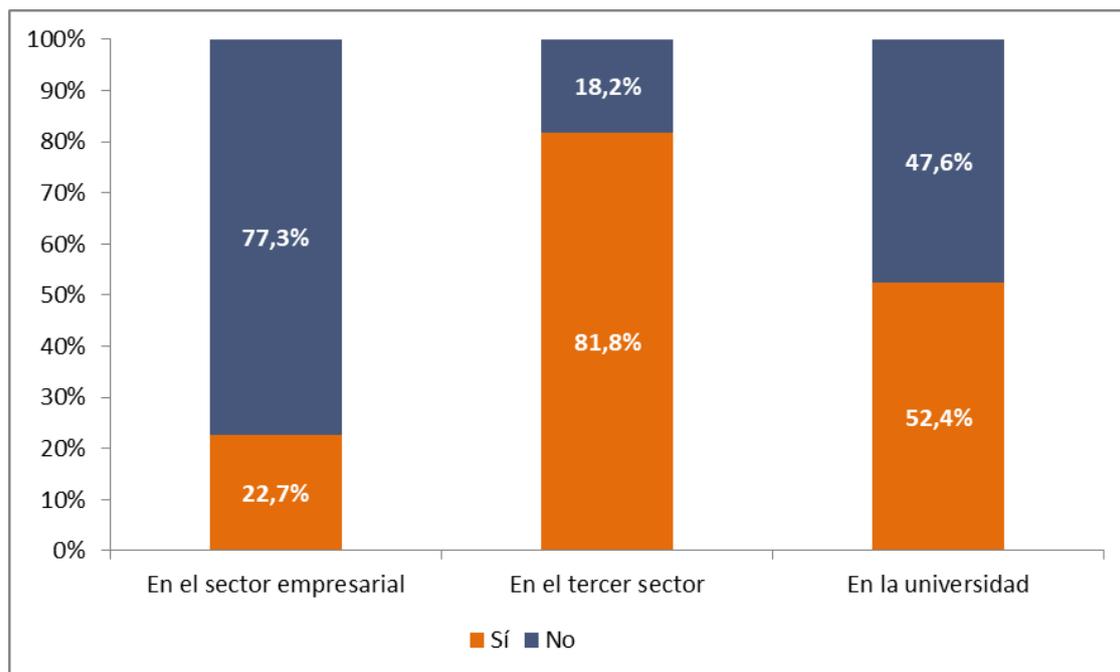
Por lo que atañe al **tipo de actividades de voluntariado que estas organizaciones desarrollan**, casi el 80% de las organizaciones encuestadas dicen realizar acciones de voluntariado continuadas dirigidas a la participación de personas voluntarias de la ciudadanía general y el 48% dice realizar este tipo de actuaciones pero de forma puntual. Otras entidades y plataformas difunden las actividades de voluntariado de sus entidades miembro. El resto – las empresas – colaboran con ONG y otras entidades para que sus trabajadores realicen actividades voluntarias con mayor o menor continuidad.

Dentro de estas organizaciones, **son las entidades sociales son las que se sienten más próximas a los conceptos de gestión y atención de la diversidad en general** – como se vio anteriormente - y en el voluntariado. En concreto, las entidades que más familiarizadas se muestran con el concepto son las entidades del Tercer Sector (el 82% de las organizaciones que respondieron lo señalaron así), seguidas por las universidades (el 52%).

Conviene señalar la paradoja de que las empresas parecen poco familiarizadas con la idea de la gestión de la diversidad en la acción voluntaria pese a que, en términos generales, son las que tienen más integrada la idea global de gestión de la diversidad, siendo este el ámbito donde más preponderancia ha adquirido este concepto.

¹⁵ Distinguimos entre “gestión” y “atención” a la diversidad porque la gestión se realiza desde la entidad a sus equipos y personas – incluyendo entre las personas al voluntariado, que también es diverso-, y desde la entidad y su voluntariado se atiende a la diversidad de las personas destinatarias.

Gráfico 7: P19. ¿Crees que es conocido en España el concepto de gestión y atención a la diversidad en la acción voluntaria?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

Las organizaciones consultadas enfocan el concepto de diversidad en la acción voluntaria con una doble perspectiva: **desde el lado de la oferta voluntaria**, entendida como las personas que realizan las acciones voluntarias, **y desde el lado de la demanda**, entendida como las personas sobre las que se interviene o que son destinatarias de las acciones de voluntariado.

La idea preponderante que estas organizaciones tienen acerca de lo que significa gestionar y atender a la diversidad es que implica **atender**, a través de la práctica voluntaria, **las necesidades de los distintos colectivos con una óptica que se adapte a cada problemática de tal forma que se garantice una atención integral** y no fragmentada o difusa a estos y sus necesidades (52%).

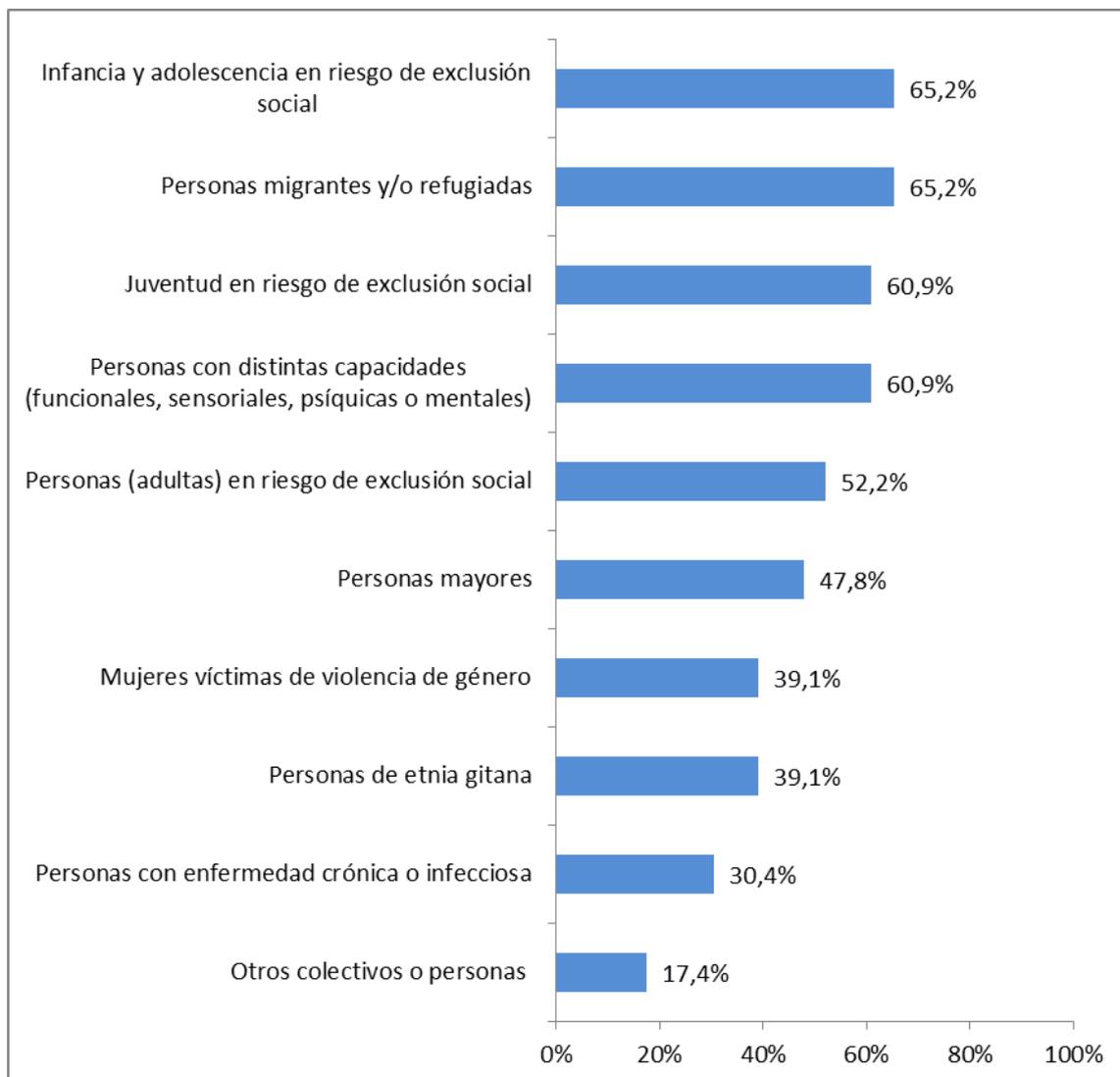
En menor medida se entiende que, desde este enfoque, es necesario organizar la actividad voluntaria de forma que se atienda al mayor número de colectivos y personas diferentes (29%). Estas organizaciones no creen en las bondades de tratar de abarcar a todo tipo de colectivos ni tampoco de intensificar la atención en un solo colectivo.

En línea con esto, **buna parte de las entidades encuestadas dirigen sus actividades voluntarias a múltiples colectivos** que, puede pensarse, exige un esfuerzo de adaptación a las circunstancias de las personas que componen dichos colectivos o grupos sociales. En ese sentido, destacan cuatro colectivos a los que se atiende desde las organizaciones consultadas, en concreto (ver gráfico a continuación) a menores y adolescentes en riesgo de exclusión social, a personas migrantes y refugiadas, a jóvenes en riesgo de exclusión social y a personas con discapacidad así como a personas adultas en riesgo.

La diversificación de los grupos sociales y colectivos atendidos desde la acción voluntaria de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, es un hecho que se inserta en las corrientes actuales en este ámbito.

En efecto, las organizaciones consultadas apuntan a que el voluntariado tiende a centrarse cada vez más en la persona como agente que recoge y sintetiza la diversidad presente en la sociedad. Y es que el voluntariado es un reflejo de las necesidades y problemáticas que tienen mayor prevalencia en la sociedad y que, por tanto, “calan” en la ciudadanía.

Gráfico 8: P14. ¿A cuáles de los siguientes colectivos de personas dirige tu organización las actividades de voluntariado que promueve o desarrolla? (marca todas las que correspondan)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

Las organizaciones encuestadas también señalan que algunas problemáticas y/o temáticas se “ponen de moda” coyunturalmente, aprovechando el impulso mediático de un determinado momento y luego se abandonan. Por ejemplo, la diversidad cultural y, en concreto, la inmigración es un tema que aparece y desaparece en las acciones de voluntariado porque está muy asociado a la cobertura que hacen de él los medios de comunicación.

A pesar de estas coyunturas, se identifican una serie de necesidades sociales y perfiles de personas y grupos a atender que serían los que mayor protagonismo estarían acaparando en la acción voluntaria actual de nuestro país:

- Los **temas de género y, en especial, los relacionados con la violencia de género**, cada vez mueven más conciencias y van permeando más en la sociedad y, por ende, en el voluntariado a la hora de desarrollar programas e iniciativas. Por otro lado, se busca aumentar la participación de los hombres en la acción voluntaria, ya que los datos ponen de manifiesto que, en términos globales, las mujeres participan más como voluntarias que los hombres.
- La **discapacidad** es una tendencia con mucho peso en el voluntariado en general y en el voluntariado corporativo en particular.
- A raíz de la crisis económica se ha puesto mucho foco en fomentar la **empleabilidad de personas en situación de exclusión social**.
- El **colectivo LGTBI** está empezando a tener mucha presencia en las organizaciones, debido a su mayor visibilidad, y esta tendencia acabará permeando también al voluntariado.

Como puede apreciarse, algunos de los perfiles identificados como prioridad actual en la atención voluntaria coinciden con las causas señaladas como principal fuente de discriminación y como dimensiones de la diversidad, en concreto, el género y la discapacidad.

Pero no sólo se puede hablar de tendencias en cuanto a perfiles de población a atender desde el voluntariado sino también entre las propias personas que realizan la actividad voluntaria. Las organizaciones consultadas señalan que **también se están incorporando nuevos perfiles de personas a la oferta de voluntariado** y que los programas son capaces de aglutinar una variedad de objetivos diferentes para satisfacer las expectativas que tienen los distintos perfiles de personas que realizan o prestan la acción voluntaria. Así, en la oferta voluntaria se están incorporando cada vez más estudiantes universitarios, profesionales de empresa, personas mayores o jubiladas, etc. La edad es un tema todavía incipiente en voluntariado pero ya está marcando tendencia, pues cada vez hay una mayor conciencia de contar con las personas mayores e incorporarlas en la sociedad.

¿Qué prácticas implementan las organizaciones para gestionar la diversidad en su actividad voluntaria?

La aplicación efectiva del concepto de diversidad a la acción voluntaria de las organizaciones encuestadas se produce desde la doble perspectiva que hemos mencionado anteriormente, es decir, tanto en lo que atañe a prácticas que afectan a la oferta voluntaria como en lo que se relaciona con la demanda voluntaria, tal como especificamos a continuación.

En lo que se refiere a la oferta voluntaria, esto es, a las propias personas que prestan el voluntariado, se señalan entre las prácticas habituales las siguientes:

- **La incorporación en las acciones de voluntariado a personas voluntarias de perfiles diversos y heterogéneos**, sin discriminación de ningún tipo. Algunas organizaciones incorporan en su voluntariado a personas que son destinatarias de su actividad (por ejemplo, personas con discapacidad que colaboran como voluntarias en otras iniciativas y entidades), otras organizaciones fomentan la colaboración voluntaria entre los familiares de sus empleados/as o entre su propio personal jubilado, etc.

- **La incorporación de las personas voluntarias en el diseño de las acciones a desarrollar**, para captar sus diferentes ópticas y talentos y que estas sean más adecuadas a las realidades de los grupos sociales y/o colectivos con los que se trabaja.
- **Ofreciendo al personal voluntario formación específica** sobre la realidad de las personas a las que va a ayudar, para que tengan un buen conocimiento de sus necesidades y problemáticas, libre de estereotipos con el fin de que puedan cumplir su objetivo de transformación social. Se incorpora en estas acciones formativas en muchos casos, a los equipos que gestionan el voluntariado en las propias organizaciones.

Con respecto a la demanda voluntaria, esto es, a los grupos, colectivos y personas a las que se dirigen las actuaciones voluntarias, se señalan entre las prácticas habituales las siguientes:

- El **diseño de programas y actividades de voluntariado en los que se tengan en cuenta las necesidades específicas** de cada uno de los colectivos y personas a los que se dirigen.
- La **incorporación de las personas destinatarias**, en la medida de lo posible, **en el diseño** de las acciones de voluntariado.
- La **colaboración con otras entidades y agentes especializados** en el diseño y desarrollo de su acción voluntaria, con el fin de prestar a las personas destinatarias un acompañamiento de mayor calidad, más acorde con sus necesidades específicas.
- El conocimiento de la realidad diversa sobre la que deben actuar, partiendo de un enfoque amplio del concepto de diversidad, que incorpore múltiples dimensiones, a través de la experiencia vivencial, por **contacto con esa realidad e incorporación de las nuevas problemáticas identificadas**.
- La **evaluación** de sus programas y actividades de voluntariado en pos de una mejora continua y midiendo los resultados logrados en las personas destinatarias de las acciones.

El gráfico siguiente muestra el grado de implantación de las prácticas de gestión de la diversidad en la acción voluntaria de las organizaciones encuestadas. En concreto, las organizaciones encuestadas dicen haber integrado en sus actuaciones voluntarias a personas voluntarias que son por sí mismas, diversas y heterogéneas (4,3 puntos en una escala de 5), así como se diseñan, planifican y desarrollan las actuaciones de voluntariado atendiendo a las necesidades específicas de los colectivos y personas a las que se dirigen dichas actuaciones. La evaluación de las actividades de voluntariado desarrolladas así como la formación específica al voluntariado sobre las problemáticas y necesidades de los colectivos o grupos atendidos, son prácticas que cuentan con un alto grado de implantación en las organizaciones.

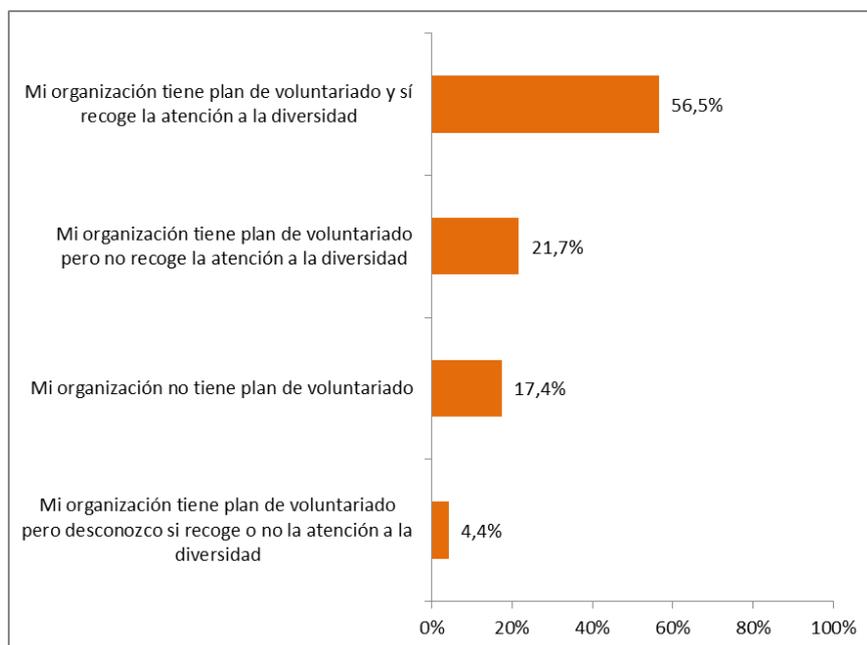
Gráfico 9: P15. ¿En qué medida incorpora tu organización cada una de las siguientes medidas para atender a la diversidad de la población destinataria de sus actividades de voluntariado? Valora según una escala de 1 a 5 (siendo 1=nada y 5=totalmente)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

Pero avanzando un paso más allá de la cultura organizativa en general, buena parte de estas organizaciones también incorporan el enfoque de diversidad en la gestión de su acción voluntaria **al recogerlo de forma explícita en sus planes de voluntariado**. Algo más de la mitad de las organizaciones consultadas, el 56%, así lo manifestaron. Un 22% tiene plan de voluntariado pero no menciona de forma explícita la atención a la diversidad. Y otro 22%, o no tiene plan de voluntariado o lo tiene, pero desconoce si incorpora dicho enfoque.

Gráfico 10: P13. En caso de que tu organización posea un plan o programa de voluntariado, señala si recoge (menciona de forma explícita o implícita) la atención a la diversidad en el desarrollo de la acción voluntaria



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

En este punto resulta de interés ilustrar el tipo de prácticas y líneas de actuación en la gestión de la diversidad en la acción voluntaria con ejemplos concretos de su implementación en diversas organizaciones:

ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

- Por lo que respecta a las entidades del Tercer Sector, el CERMI, por ejemplo, en su *Plan de acción local para la inclusión de las personas con discapacidad 2012-2015* fomenta la participación social de las personas con discapacidad a través del voluntariado y promueve el voluntariado como forma de apoyo a las personas con discapacidad en la atención doméstica, y en las actividades deportivas, culturales y de ocio y tiempo libre. Algunas de las medidas concretas que señala son:
 - Fomentar la incorporación y participación activa de las personas con discapacidad en los programas de voluntariado del municipio.
 - Desarrollar programas de Vivienda Tutelada o Compartida para las personas con discapacidad, en colaboración con un servicio municipal de voluntariado.
 - Desarrollar un programa de voluntariado que ofrezca apoyo a las personas con discapacidad en el desempeño de sus tareas domésticas cotidianas.
 - Promover acciones de voluntariado para acompañar a las personas con discapacidad en actividades culturales y deportivas.
- Por su parte la Asociación Los Argonautas en su *Código ético para entidades del tercer sector que trabajan con y para las personas mayores (2018)*, dedica un apartado a

recoger las normas y códigos que debe respetar y observar el voluntariado en las entidades sociales que trabajan por y para las personas mayores. Algunas pautas que aporta dicho código están en la línea de:

- Revisar periódicamente los protocolos de voluntariado para mantenerlos actualizados.
- Que el personal de dirección de las entidades sociales acuda de forma periódica a las actividades con voluntarios/as para dar una imagen más humana y testar la calidad de las acciones voluntarias.
- Fomentar la formación continua de los voluntarios. Si la Entidad no dispone de los medios necesarios para poder impartirla, debe orientar a los voluntarios hacia la formación ofertada por otras Entidades y organismos.
- La acción de voluntariado debe implicar un enriquecimiento mutuo y un acercamiento del voluntario a la realidad diversa y heterogénea del colectivo de las personas mayores, derribando con ello prejuicios y estereotipos "edadistas".
- Las Entidades deben garantizar que el personal voluntario sea responsable y capaz para el desempeño de su labor, diseñando un proceso de selección y mecanismos de seguimiento adecuados.

EMPRESAS

Con respecto a las empresas, han venido desarrollando, cada vez en mayor medida en los últimos años, proyectos de voluntariado corporativo en virtud de los cuales los y las trabajadores/as de sus plantillas colaboran en proyectos sociales, habitualmente en colaboración con entidades del Tercer Sector.

Estos proyectos o iniciativas de voluntariado corporativo, que en muchos casos se encuentran insertos en programas de RSC de las compañías, en los que las empresas participan, en colaboración con entidades sociales, suelen tener como objetivo mejorar la vida de población con perfiles diversos, por ejemplo: personas con discapacidad, personas mayores, personas inmigrantes, de etnia gitana, personas en situación de exclusión social, etc.

En ese sentido se han encontrado algunas iniciativas que merecen una mención especial, como es el caso del **Manual de voluntariado con personas con discapacidad intelectual elaborado por la Fundación Telefónica en colaboración con la Fundación A la par**. Esta guía aglutina consejos prácticos y recomendaciones dirigidas al voluntariado de Telefónica como una formación previa a la realización de su acción voluntaria con personas que poseen discapacidad intelectual. Este documento es un ejemplo de cómo algunas empresas están gestionando la diversidad desde la práctica voluntaria, en este caso mediante formación y sensibilización dirigida a sus trabajadores para dotarles de herramientas concretas en su acción voluntaria con personas que poseen una discapacidad intelectual.



- Finalmente, las universidades son también un agente activo en la práctica voluntaria de nuestro país, con una población importante de estudiantes, profesorado y personal administrativo, sensibilizada con la práctica voluntaria. De hecho, la Ley 45/2015, del voluntariado, reconoce que las universidades son uno de los actores que junto a las administraciones públicas y los agentes sociales puedan promocionar el voluntariado, dedicando el artículo 22 al voluntariado desde las universidades.

La Universidad española tiene como principal objetivo, en este ámbito, desarrollar estrategias de acción que fomenten la solidaridad activa y el voluntariado, promoviendo la formación, la educación, la investigación y la sensibilización de la comunidad universitaria, tal como explicita la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE) en "Universidad: compromiso social y voluntariado"¹⁶, documento que se inicia bajo la siguiente declaración de principios:

"El sistema universitario español representado por la CRUE considera que la Universidad debe asumir su papel protagonista en los procesos de desarrollo humano explorando y llevando a la práctica nuevas estrategias destinadas a conseguir una sociedad más justa y participativa a través del voluntariado, la cooperación y el trabajo del Tercer Sector"¹⁷.

En este contexto, se han desarrollado en muchas instituciones de educación superior españolas, programas de voluntariado con unidades y o departamentos de gestión del voluntariado y de cooperación al desarrollo, y contando algunas de ellas incluso con planes o programas que ordenan la práctica voluntaria en sus comunidades. Un estudio de la Plataforma de Voluntariado de España del año 2019¹⁸ afirma que el 47% de las universidades cuentan con programas específicos de voluntariado.

Pero también se ha convertido en una práctica reciente en la universidad española la incorporación a su estructura de unidades de apoyo o atención a la diversidad. Estas unidades se orientan a garantizar la inclusión del alumnado con necesidades específicas por motivos de diversidad funcional o por dificultades en el aprendizaje, por ejemplo. Llevan a cabo diferentes programas dirigidos a fomentar la igualdad de oportunidades y la inclusión en el ámbito universitario priorizando, entre otros colectivos, a las personas con discapacidad, a las personas mayores o a las personas migrantes.

Respecto de las personas mayores merece ser destacado, a modo de ejemplo, el **Programa Convive**, una iniciativa intergeneracional y solidaria orientada fundamentalmente a generar un espacio de encuentro, intercambio y convivencia entre personas mayores solas y jóvenes estudiantes al que están adscritas siete universidades madrileñas: Universidad Complutense, Universidad Autónoma, Universidad Politécnica, Universidad Carlos III, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad Pontificia de Comillas y Universidad de Alcalá.

¹⁶ Aprobado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) en Julio de 2001.

¹⁷ Además, en 2006 la CRUE aprobó el "Código de Conducta de las universidades en materia de cooperación al desarrollo", en cuyo artículo 19 establece que las universidades deberán promover la participación en actividades de voluntariado, valorando adecuadamente este trabajo mediante créditos académicos.

¹⁸ El voluntariado y las universidades, visto por las entidades de voluntariado. Plataforma del Voluntariado de España, 2019.

La gestión de la discapacidad resulta ser un tema recurrente en la acción voluntaria desde la universidad en España, pues algunas de ellas tienen incorporados en sus planes y programas de voluntariado acciones voluntarias dirigidas a apoyar a sus propios estudiantes con discapacidad.

A ese respecto, existe una Guía de atención a la discapacidad en la universidad que publica la Fundación Universia (la última edición es de 2017) que recoge de forma ordenada información sobre accesibilidad, becas, voluntariado, orientación laboral y prácticas profesionales para estudiantes con discapacidad en todas las universidades de nuestro país. La guía incorpora también los contactos de las áreas responsables de apoyo a las personas con discapacidad de hasta 77 universidades que participan, describiendo los servicios que ofrece cada una de ellas.

De acuerdo con todo lo visto anteriormente se concluye que gestionar la diversidad en la acción voluntaria por parte de una organización implica actuar en un doble plano, por el lado de la oferta –las personas voluntarias– y por el lado de la demanda –las personas destinatarias de la acción voluntaria–, tal como describimos a continuación:

- Por el lado de la oferta voluntaria: la organización pone su cultura organizativa, caracterizada por la integración de la diversidad, al servicio de la acción voluntaria, partiendo de su propia gestión de la diversidad para asegurar la participación de personas con distintos perfiles en las actividades de voluntariado.

Cómo puede hacerlo: garantizando la existencia de condiciones que posibilitan la participación de todo tipo de personas en la prestación de su acción voluntaria y fomentando que esto se produzca; favoreciendo equipos multiculturales y heterogéneos, formando al personal voluntario en las problemáticas y necesidades específicas de las personas a las que van a dirigir su acción, formando a los equipos encargados de las acciones voluntarias; promoviendo acciones voluntarias en cuyo diseño hayan participado las propias personas voluntarias, etc.

- Por el lado de la demanda voluntaria: la organización integra la atención a la diversidad de las personas hacia las que dirige su acción voluntaria, diseñando una respuesta adaptada a las necesidades específicas de las distintas personas a las que atiende, y contando con estos colectivos en el diseño, implementación y evaluación de las acciones de tal forma que se garantice una atención inclusiva, diversa y eficaz.

Cómo puede hacerlo: adquiriendo y difundiendo en la organización las realidades sobre las que deben actuar, adaptando las acciones de voluntariado a las peculiaridades y a la realidad de las personas destinatarias, promoviendo acciones voluntarias en cuyo diseño hayan participado las propias personas destinatarias, colaborando con otras entidades en el diseño y desarrollo de su acción voluntaria para mejorar la calidad de su acción voluntaria, y evaluando sus programas de voluntariado en pos de una mejora continua y midiendo los resultados logrados en las personas destinatarias.

Así pues, a modo de propuesta y a partir del trabajo realizado, puede definirse **la gestión y atención de la diversidad en la acción voluntaria** como sigue:

La gestión y atención de la diversidad en la acción voluntaria es una metodología integral de diseño, gestión, implementación y evaluación de iniciativas voluntarias caracterizada por la aplicación del enfoque de la diversidad a todos los niveles, que incluye al voluntariado, su formación, y el diseño de las acciones y programas adaptado a las necesidades particulares de dichas personas destinatarias, en colaboración con múltiples agentes, en pos de una mejora continua.

Yendo un paso más allá, las características de la organización-tipo comprometida con la gestión y atención a la diversidad en su práctica voluntaria pueden fijarse como:

Una organización que gestiona y atiende la diversidad en su acción voluntaria es aquella que posee una cultura organizativa diversa y la traslada a sus programas de voluntariado. Una organización donde:

- Se garantiza que todo tipo de personas y perfiles pueden participar en la prestación de su acción voluntaria, incluida la aportación al diseño de las iniciativas de voluntariado
- Se proporciona formación y orientación a las personas voluntarias sobre las peculiaridades y necesidades específicas de las personas y grupos a las que van a dirigir su acción
- Se procura la adaptación de las acciones de voluntariado a las peculiaridades y a la realidad de las personas destinatarias, incluyéndolas incluso en el diseño de las iniciativas
- Se co-diseñan y desarrollan acciones voluntarias en colaboración con otras entidades para enriquecer y mejorar la calidad de las mismas
- Se evalúan los programas de voluntariado en pos de una mejora continua y midiendo los resultados logrados en las personas destinatarias, contando con su propia valoración

Las organizaciones encuestadas para este estudio han coincidido en que gestionar y atender a la diversidad social desde la acción voluntaria desplegada por ONG y entidades sin ánimo de lucro, universidades y empresas **añade valor a las organizaciones que lo hacen** en línea con lo señalado anteriormente en este informe.

Algunas iniciativas de voluntariado se han revelado como capaces de generar un valor que trasciende incluso a las organizaciones que las desarrollan, porque producen un impacto social e incluso económico para la sociedad en su conjunto.

Por ejemplo, se ha constatado que gracias al funcionamiento de programas de voluntariado que ofrecen acompañamiento a personas mayores se ha logrado mejorar la calidad de vida de estas personas hasta tal punto que se reduce el número de visitas que hacen a los servicios sanitarios y de salud, con el consiguiente ahorro de costes para la sociedad. También, la existencia de programas que incluyen a personas con alguna discapacidad en la prestación de las acciones voluntarias, logra un efecto de sensibilización en la sociedad porque permite visibilizar el valor, la capacidad y el talento que poseen estas personas cuando se les permite participar con este tipo de actuaciones; se rompen barreras y se logra superar el sentimiento compasivo hacia ellas.

La mayoría de las entidades consultadas señala como principales aportaciones de valor de incluir la diversidad en la acción voluntaria **la visibilización de otras realidades y la sensibilización que permite** (el 74% lo cree así), la **riqueza que aporta al diseño y ejecución** de la acción voluntaria (52%), la **innovación** que aporta en la **resolución de problemas** y el valor que aporta en general a la organización y a los equipos (43% en ambas en las dos últimas).

Sin embargo consideran que gestionar la diversidad en el voluntariado está relacionado, en menor medida, con otros aspectos, como: incrementar el bienestar en la organización y en las personas destinatarias (sólo un 4% lo considera), mejorar la acción voluntaria en general (17%), incorporar talento de personas que tienen pocas oportunidades para participar en la sociedad y contribuir a resolver problemas sociales y económicos (22% en ambas).

Gráfico 11: P17. En tu opinión ¿cuál es el valor añadido que aporta gestionar la diversidad en el voluntariado? (Máximo 3 opciones)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

Como conclusión a todo este análisis del estado del arte de la aplicación del concepto de atención y gestión de la diversidad a la acción voluntaria en nuestro país, hay una progresiva pero lenta incorporación de la diversidad y de su gestión-atención a la acción voluntaria en España por parte de los distintos agentes, y que se reconoce como un factor de innovación, enriquecimiento y mejora de los programas pero que requiere de una mayor sensibilización y

difusión entre los diferentes sectores y organizaciones implicadas para su incorporación de una forma más integral a dicha acción voluntaria. Como las organizaciones consultadas evidencian, es necesario atender a algunos retos importantes en este ámbito.

4.3.3. La gestión de la diversidad en la acción voluntaria en España: retos de futuro.

La aplicación del enfoque de la diversidad en la acción voluntaria de las organizaciones, en sus diferentes dimensiones, tiene un amplio margen de mejora pues, como se ha visto, ni son todas las organizaciones las que lo integran ni este enfoque se aplica, en términos generales, de manera integral. En ese sentido, las organizaciones consultadas han señalado algunos retos que están relacionados con distintos niveles de prioridad, tal como se detalla a continuación.

En primer lugar se plantean algunas **cuestiones que hacen referencia a las políticas impulsadas desde las administraciones en materia de voluntariado**. Son cuestiones más globales que inciden en la gobernanza de la acción voluntaria y en cómo ésta incorpora la diversidad:

- Parece necesario, para progresar en este enfoque, [modificar la gobernanza del voluntariado](#), en la medida en que, en la actualidad, los programas y planes de voluntariado de las administraciones suelen estar adscritos a las áreas de Servicios Sociales. Sin embargo se considera que la acción voluntaria es transversal a todos los ámbitos competenciales y presenta una estructura asimilable a la de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo por tanto deseable, a juicio de estas organizaciones del sector, que participase de todas estas áreas temáticas.
- [Aumentar los recursos económicos destinados por las administraciones a los programas de voluntariado](#) y, en concreto, a los programas que incorporan como voluntarias a personas pertenecientes a determinados colectivos vulnerables. El voluntariado practicado por personas de estos colectivos genera efectos positivos a dos niveles: directo, porque mejora la autoestima de las personas que participan en las acciones voluntarias, e indirecto, porque aumenta la participación de estas personas en la sociedad como vía alternativa al empleo. Se entiende que una prioridad sea aumentar el empleo, pero sin dejar atrás al voluntariado. Además, aumenta la visibilidad de estos colectivos aparejada a su mayor participación social.
- [Incrementar el número de entidades que actúan en el ecosistema de la acción voluntaria y fomentar la existencia de mayor volumen de programas de voluntariado.](#)
- [Sensibilizar y concienciar](#) a la sociedad acerca de los problemas sobre los que actúa el voluntariado.

En un segundo nivel, **se plantean cuestiones relacionadas con el diseño y la gestión de las iniciativas y proyectos de voluntariado**. Son aspectos que pertenecen a la esfera de responsabilidad de las organizaciones que gestionan y ponen en marcha las iniciativas voluntarias:

- Seguir avanzando en la [formación al voluntariado](#) en temas relacionados con la diversidad de las personas destinatarias, con el fin de mejorar la calidad de la acción voluntaria y aumentar la capacidad de transformación social y de incidencia que tiene el voluntariado.

- [Diseñar proyectos de voluntariado con objetivos medibles o cuantificables y medir su impacto sobre la población destinataria](#). Para ello será necesario generar indicadores adecuados que permitan la medición del impacto de estos programas. La medición del impacto permite tomar decisiones sobre los proyectos y una mejora constante de su calidad.
- Reforzar las [alianzas](#) entre las entidades que realizan acciones voluntarias y los intercambios de experiencias, para enriquecer los proyectos de voluntariado existentes, generar nuevas iniciativas y contribuir a un acervo común en el ámbito del voluntariado y la diversidad.
- En línea con la propuesta anterior, [generar conocimiento sobre voluntariado y diversidad](#), avanzando en la elaboración de estudios e investigaciones sobre esta cuestión.
- Seguir incorporando la gestión de la [diversidad en las organizaciones como una política que aporta valor añadido](#), no sólo en la composición de las plantillas y los equipos de dirección, sino también en el voluntariado corporativo.

Finalmente, se señalan cuestiones relacionadas con las **personas destinatarias** de la acción voluntaria, que afectan también a las entidades que realizan actividades de voluntariado, en concreto las siguientes:

- [Poner a las personas en el centro de la práctica voluntaria](#), diseñando acciones que les permitan tomar el control de sus vidas y garantizar su dignidad.
- [Superar los estereotipos y el miedo a la diferencia](#) dando oportunidades de participación voluntaria a personas con perfiles diversos, sin excluir a nadie y sin excepciones.

5. BUENAS PRÁCTICAS EN LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD DESDE LA ACCIÓN VOLUNTARIA EN ESPAÑA

Uno de los objetivos intrínsecos a este estudio era la identificación de buenas prácticas en materia de atención y gestión a la diversidad en la acción voluntaria, trabajo al que se ha procedido tras el análisis del estado del arte en la materia.

El objetivo de esta recopilación de buenas prácticas es reunir un conjunto de casos ejemplares para que sirvan de inspiración o referencia a otras organizaciones de cualquier tipo que gestionen programas o planes de voluntariado, o que planifiquen y ejecuten actuaciones voluntarias, mejorando así el contenidos de sus propios programas y contribuyendo, en definitiva, a mejorar la práctica voluntaria en nuestro país.

A continuación se explicita la definición y selección de criterios que han permitido identificar las mencionadas buenas prácticas.

5.1. ¿Qué es una buena práctica? Elementos más habituales.

Aunque no hay una definición única ni consensuada de buena práctica que pueda tomarse como referencia, es posible realizar un análisis, con carácter general, de los elementos más habituales o comunes que caracterizan cualquier definición de buenas prácticas.

Si se parte de la idea de que una buena práctica en cualquier campo, sector o ámbito determinado es una actuación, metodología o modelo de actuación exitosos, desarrollado en un campo o ámbito concreto, que se caracteriza por su eficacia, su creatividad, su sostenibilidad y la posibilidad de ser replicada. Esto supone por tanto:

- 1- Que una buena práctica debe ser **creativa, imaginativa, poco convencional** a la hora de aplicar la metodología, aportar soluciones ingeniosas o poco frecuentes para la resolución de problemas o dificultades. En definitiva, debe ser **innovadora**.
- 2- Una buena práctica debe ser **eficaz** en la consecución de sus objetivos, sean estos cuales sean.
- 3- Asimismo, una buena práctica es aquella **perdurable**, es decir, que es sostenible, que se puede aplicar de forma continuada en el tiempo y cuyos efectos positivos no se diluyen cuando cesa el impulso inicial, sino que se prolongan en el tiempo.
- 4- Finalmente, una buena práctica debe **poder ser replicada en otros entornos** o ámbitos diferentes, esto es, que genere un modelo con posibilidad de ser reeditado y aplicado nuevamente en otras circunstancias.

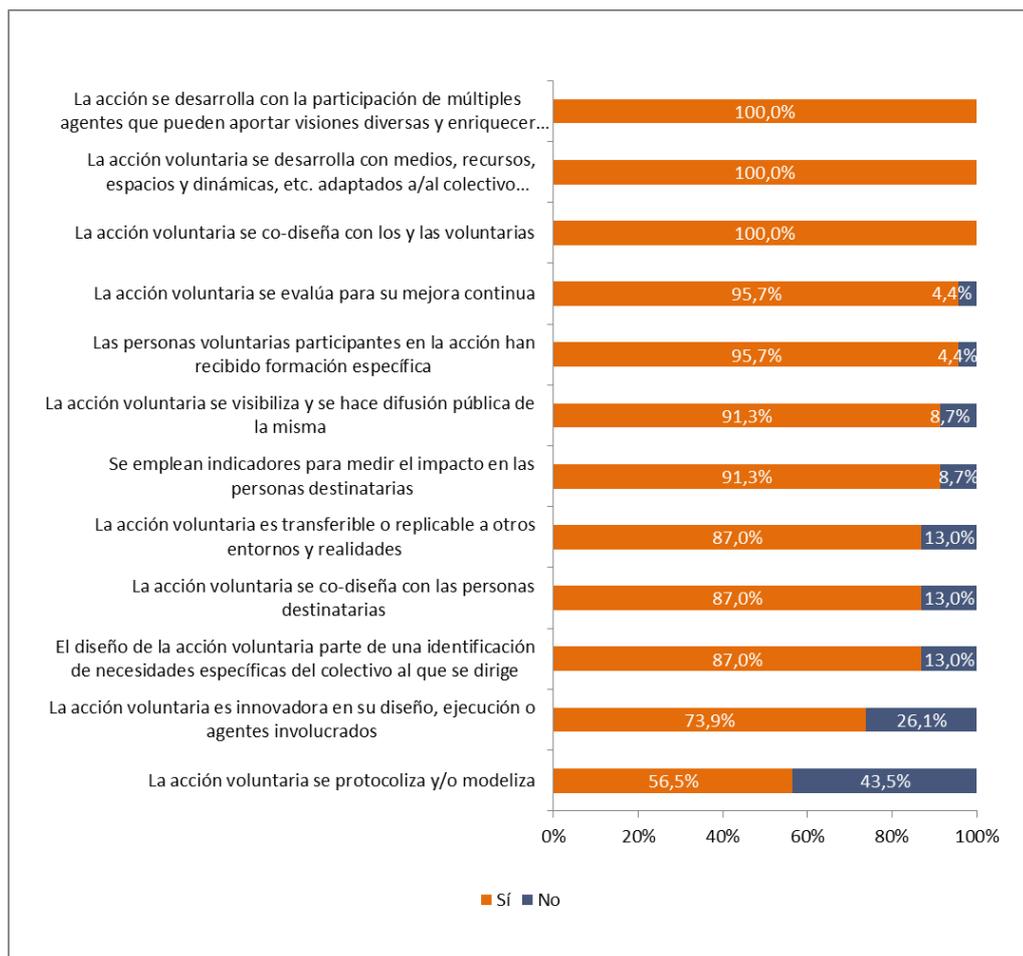
Estas características distinguen a una "buena práctica" de una "práctica buena".

5.2. Las buenas prácticas en la atención y gestión de la diversidad en la acción voluntaria, según las organizaciones encuestadas.

A efectos de determinar cuáles deberían ser los elementos a considerar en la identificación y selección de estos casos ejemplares, en la encuesta a entidades y organizaciones lanzada en el marco de este estudio se formuló una pregunta a este respecto.

El gráfico siguiente muestra los resultados obtenidos en las respuestas a esta cuestión a partir de una batería de elementos pre identificados por el equipo de investigación.

Gráfico 12: P20. ¿Cuáles de los siguientes elementos debería incorporar una acción voluntaria para ser considerada buena práctica desde la óptica de la atención a la diversidad?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta ad-hoc dirigida a organizaciones que realizan acción voluntaria en España

Para las entidades encuestadas hay 3 **elementos que pueden considerarse esenciales** para definir una buena práctica de gestión de la diversidad en el ámbito del voluntariado, ya que fueron identificados por el 100% de las organizaciones, que son:

- Que la acción voluntaria se desarrolle con la participación de múltiples agentes (colaboración multi-agente).
- Que la acción voluntaria se desarrolle con medios, recursos, espacios y dinámicas, etc. que ofrezcan una respuesta adaptada al colectivo destinatario (respuesta adaptada a las personas destinatarias).
- Que el diseño de la acción voluntaria incluya a los y las voluntarias (co- diseño con las personas voluntarias).

Con un nivel inferior de consenso, otros 3 **elementos pueden ser considerados muy importantes** para considerarse un caso ejemplar, siendo identificados por más del 90% de las entidades consultadas, en concreto:

- Que la acción voluntaria se evalúe para su mejora continua y que se mida el impacto de la misma sobre las personas destinatarias mediante el uso de indicadores (evaluación y medición de impacto).

- Que las personas voluntarias participantes en la acción hayan recibido formación específica (formación al personal voluntario).
- Que la acción voluntaria se visibilice y se haga difusión pública de la misma (comunicación).

Finalmente, se considera **deseable aunque menos relevante**:

- Que la acción voluntaria sea transferible a otros entornos (transferibilidad).
- Que el diseño de la acción voluntaria parta de una identificación de necesidades específicas de las personas destinatarias y las incluya (co- diseño con las personas destinatarias).
- Que la acción voluntaria sea innovadora en alguno de sus elementos (diseño, ejecución, agentes involucrados) [innovación].
- Hay un último elemento, la modelización de la acción voluntaria, que sólo ha sido identificado por el 56,5% de las organizaciones consultadas, lo que supone que se ha percibido como un elemento menos prioritario.

De la puesta en común de los elementos más habituales en las buenas prácticas de cualquier tipo y los resultados de la encuesta se infiere que algunos rasgos que en otros ámbitos tienen más peso – innovación, transferibilidad, modelización –, en este caso ceden protagonismo a otros elementos más vinculados a las buenas prácticas como prácticas de “inclusión” (de los/as voluntarios, de los destinatarios/as) y de colaboración participativa con múltiples agentes. El *elemento humano*, por tanto, se superpone y prevalece a otras cuestiones en las prácticas voluntarias ejemplares de atención y gestión de la diversidad.

En virtud de los elementos que se acaban de exponer, es posible plasmar gráficamente el **modelo de clasificación de buenas prácticas en la gestión de la diversidad en la acción voluntaria de una organización por el que se apuesta en este estudio**, cuya representación se sintetiza en la figura siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Algunos de los elementos identificados en este modelo se encuentran también entre los elementos mencionados en la literatura de referencia analizada al inicio de este apartado: la innovación la participación, la transferibilidad, el enfoque de género e igualdad de oportunidades (que en nuestro modelo se asocia directamente a elementos como la respuesta adaptada a las personas destinatarias o el co-diseño con las personas destinatarias).

5.3. Criterios de selección en el marco de este estudio: una definición.

Con todo lo anterior, parece conveniente fijar la definición de buena práctica en la atención y gestión de la diversidad en la acción voluntaria en el ámbito que nos atañe:

UNA BUENA PRÁCTICA EN LA ATENCIÓN Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA ACCIÓN VOLUNTARIA ES AQUÉLLA QUE ATIENDE Y GESTIONA EFICAZMENTE LA DIVERSIDAD INTRÍNSECA A LAS PERSONAS Y COLECTIVOS DESTINATARIOS DE DICHA ACCIÓN, QUE SE REALIZA MEDIANTE LA COLABORACIÓN CON VARIOS AGENTES Y ENTIDADES, E INCLUYENDO AL VOLUNTARIADO EN LAS DISTINTAS FASES DE INTERVENCIÓN EN CUALESQUIERA ÁMBITOS DE LAS ACTUACIONES DE VOLUNTARIADO, Y SUS RESULTADOS SE PERPETÚAN EN EL TIEMPO.

De entre los aspectos considerados en nuestro modelo, algunos son elementos de jerarquización a los que se ha prestado particular interés, a la hora de seleccionar una práctica como potencialmente “buena o exitosa”:

- 1) **IMPACTO DE LA INTERVENCIÓN**, entendiéndolo como tal el impacto positivo de la incorporación de la atención y gestión de la diversidad en la participación de los colectivos y personas destinatarias en dicha intervención y en su inclusión social.
Asimismo, el impacto de una intervención debe valorarse de forma global a partir de la participación de voluntariado diverso en los distintos momentos de la actuación voluntaria.
- 2) **SOSTENIBILIDAD O GRADO DE CONTINUIDAD** del proceso y de los resultados positivos esperados del proyecto una vez que la ejecución del mismo se ha completado, así como la perdurabilidad del impacto sobre las personas o colectivos destinatarios de la actuación, así como en el voluntariado y en última instancia, en la organización y sus equipos. En este sentido, se valorarán en particular aquellas prácticas que fomenten aprendizajes en los agentes implicados en materia de diversidad y gestión y atención de esta, los cambios en las estructuras, en los procedimientos que posibiliten la continuidad en la aplicación de este enfoque y que cuenten con garantías de continuidad de los resultados en el tiempo.
- 3) Finalmente, la posibilidad de que la práctica sea **TRANSFERIBLE O REPLICABLE** por otras entidades, o en otros ámbitos. Este criterio parece consustancial a la definición de una buena práctica.

Por consiguiente, se ha procedido a una identificación y selección de proyectos e iniciativas de voluntariado que se llevan a cabo en España y que pueden considerarse casos de éxito por su gestión de la diversidad. Como se detalló en la metodología, las buenas prácticas identificadas han respondido a los resultados alcanzados a partir de la revisión documental y de fuentes secundarias (informes, monográficos, estudios, etc.) y la consulta a otras organizaciones así como a partir del conocimiento propio de nuestra entidad sobre iniciativas conocidas de otras entidades.

Las iniciativas seleccionadas se han analizado una a una, a partir de la construcción de una ficha homogénea y sintética de recogida de información (ver anexo), que recoge y analiza sus principales elementos y así como las razones de por qué se consideran casos de éxito en su gestión de la diversidad. Estas buenas prácticas se han plasmado en un documento que hemos denominado: *Cuaderno de buenas prácticas de atención a la diversidad en la acción voluntaria en España*, y que se presenta junto con este informe.

La relación de iniciativas seleccionadas y analizadas en el citado cuaderno se presenta en la tabla siguiente:

1. Universidad de Málaga. Plan de apoyo a personas refugiadas.
2. Universidad de Alicante. Iniciativa Voluntaria Centro de apoyo al Estudiante.
3. Universidad de Santiago de Compostela. Mentoring inclusivo
4. Universidad de Navarra. Proyecto Tantaka
5. Forética. Semana Internacional del Voluntariado Corporativo (Give & Gain)
6. Fundación Telefónica. Vacaciones Solidarias.
7. Asociación Itínera. Academia Ágora
8. Plena Inclusión. Transformando realidades.
9. Cooperación internacional. Painting for others
10. Fundación Síndrome de Down de Madrid. Voluntariado para todos.
11. Banco Santander. De mujer a mujer.
12. Fundación Europa Mundo. Personas sin hogar en situación de calle en Madrid
13. Fundación Barcelona Actúa. Toma & Dada.
14. Asociación factoría 5. Factoría 5.
15. Fundación Mutua Madrileña. Juntos hacemos más.

6. ESTUDIO DE CASO: LA ATENCIÓN Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA ACCIÓN VOLUNTARIA DE FUNDACIÓN TOMILLO

6.1. La gestión de la diversidad en Fundación Tomillo: contexto, diversidad en la cultura organizativa y prácticas

Fundación Tomillo es una entidad privada, sin ánimo de lucro, no confesional, independiente y de ámbito nacional que nació en 1983 con el propósito de contribuir a la mejora social y al desarrollo de las personas. Cuenta actualmente con un equipo de 261 profesionales y 622 voluntarias y voluntarios, entre ellos/as, maestros/as, pedagogos/as, psicólogos/as, técnicos/as, etc. que desarrollan los distintos programas dirigidos a la infancia, la adolescencia y la familia, así como a la formación, la orientación y la intermediación social y laboral. El compromiso de esta Entidad con la sociedad es el de favorecer que las personas puedan desarrollar su potencial, buscando la mejora de sus condiciones de vida y las de su entorno.

El objetivo de la Fundación Tomillo es trabajar con la infancia y juventud, así como con sus familias y las comunidades, para dotarles de las herramientas necesarias que les permitan responsabilizarse de sus vidas y de su entorno. El trabajo de lucha contra la desigualdad se articula a través de la educación, la formación y el empleo, en alineación con los objetivos clave de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para tratar de combatir la pobreza en sus múltiples dimensiones.

En 2018, casi 8.000 personas fueron atendidas por los distintos programas de la entidad, sea en su sede central en Madrid, o en los centros en los distritos de San Blas, Puente de Vallecas, Usera, Carabanchel, Latina, Villaverde, Villa de Vallecas, y también en las oficinas de las ciudades de Majadahonda, Leganés y Fuenlabrada.

Entre las personas atendidas se cuenta, por ejemplo, 2.735 niños y niñas que recibieron apoyo escolar; 1.418 jóvenes que recibieron formación reglada o no reglada para mejorar su empleabilidad; 2.118 personas acompañadas en su acceso al empleo; 439 emprendedores a quienes se ayudó a poner en marcha un proyecto o negocio; y 343 personas a quienes se sensibilizó en sostenibilidad y eficiencia energética. Todas estas personas participantes en los programas tienen como denominador común el encontrarse en riesgo o situación de exclusión y/o vulnerabilidad social.

De esta manera, la diversidad es un factor intrínseco a las personas a las que se atiende y con las que se trabaja, pero también en cierta medida, a los equipos que componen esta organización.

Una aproximación rápida a la composición y características de la plantilla muestra que en ella conviven elementos múltiples de diversidad:

- Desde el punto del [sexo de las personas](#) que trabajan en la Entidad, la Fundación Tomillo es una entidad feminizada, es decir, la presencia de las mujeres es superior a la masculina (70% de mujeres y 30% de hombres).
- En [términos de edad](#), conviven diferentes generaciones pues la plantilla muestra un rango amplio de edades, con trabajadores/as que tienen menos de 25 años hasta aquellos con 55 y más años. Con todo, una buena parte de esa plantilla se concentra

en el tramo entre 25 y 40 años (aproximadamente la mitad), y un 43% entre 41 y 55. Un 7% son menores de 25 años o mayores de 55.

- En cuanto a su [nivel de estudios](#), los recursos humanos de la Fundación Tomillo se caracterizan por poseer un alto nivel de cualificación, pues el 88% tienen estudios superiores (un 61% de licenciatura o grado universitario, un 17% de diplomatura, un 9% de Formación Profesional superior y un 1% de doctorado).
- Prácticamente la totalidad de la plantilla es de [origen nacional](#), sólo un 5% posee origen extranjero.
- Por lo que se refiere a las [personas con discapacidad](#), éstas representan el 3,1% de la plantilla, por encima del porcentaje mínimo (2%) que establece la Ley General de los Derechos de las Personas con Discapacidad y de su inclusión social.

Aparte de sus empleados/as, la entidad también posee una importante [presencia de alumnado en prácticas](#), gracias a los acuerdos de colaboración establecidos con Universidades y otras organizaciones para aportar este tipo de experiencias a jóvenes licenciados o en proceso de graduarse. En el último ejercicio (2018) 92 estudiantes realizaron sus prácticas en la Fundación Tomillo, con una mayor presencia de mujeres (82,6%). El alumnado en prácticas es una población habitualmente muy joven, la mayoría menor de 25 años, donde también predominan las personas de nacionalidad española si bien la presencia de personas procedentes de otros países y culturas es más elevada pues el 12% de este alumnado procedes de otros países, muy por encima de la proporción de extranjeros/as entre la plantilla. El nivel formativo de estos/as estudiantes también es elevado: el 74% tiene estudios superiores frente al 26% restante que posee titulación en Formación Profesional o ESO. El alumnado que realiza sus prácticas en la organización es una fuente inagotable de frescura y nuevas ideas que obliga a la organización a estar en continua renovación y que le pone en contacto con otras realidades, nuevas visiones, lo cual resulta muy beneficioso para los programas que se desarrollan.

¿Cómo atender y gestionar a toda esa diversidad humana en la organización?

Puede decirse que, desde los inicios de la Fundación, la diversidad ha estado presente en sus fundamentos, debido a la actividad que realiza dado que su labor se focaliza en ofrecer oportunidades a personas que han nacido en un entorno más desfavorecido. Esta misión de la entidad, enfocada a la realidad diversa de las personas a las que atiende, con perfiles, problemáticas y necesidades muy variadas, hace que resulte casi innato tener una mirada de respeto y tolerancia hacia las distintas realidades personales desde el nivel estratégico.

Para la Dirección de la entidad, **la diversidad es un valor en sí mismo** porque permite incorporar miradas diferentes sobre una determinada realidad y eso da lugar a una mayor riqueza en las aportaciones y llegar a soluciones más innovadoras. Por tanto, la posición institucional preconiza que poner un mayor acento en la gestión de la diversidad entraña una aportación de valor añadido que se traduce especialmente en términos de **innovación de las soluciones**.

Para los equipos que han participado en este estudio de caso, la diversidad se entiende de manera más tangible, como una característica o elemento que aporta valor y riqueza, que supone una oportunidad y una posibilidad de mejora. De hecho, estos valores, en parte, conforman el denominado “espíritu tomillero” que radica precisamente en una elevada conciencia social para comprender y tratar de dar respuesta a las necesidades y problemáticas de personas desfavorecidas o en situación de vulnerabilidad. Así pues, una de

las fortalezas de la Fundación Tomillo es que sus equipos de intervención están concienciados e involucrados en el respeto hacia cualquier perfil o colectivo de personas, con situaciones, circunstancias, características o necesidades diversas.

¿Dónde se recoge y en qué términos?

La incorporación de la diversidad en la Estrategia de la entidad no se ha instituido de forma integral o explícita, si bien se ha ido incorporando paulatinamente y de forma segmentada.

Así, por ejemplo, **la igualdad de género es una dimensión de la diversidad** que ya está en la agenda de la organización. En este sentido, la entidad ha venido trabajando durante los últimos años en favorecer la igualdad de género tanto en su estructura interna (en su plantilla y sus recursos humanos) como en su actividad de intervención, hacia el externo, incorporando el elemento de la igualdad para contribuir a la modificación de conductas en la población a la que atiende. Esta tendencia ha cristalizado recientemente con la firma e implantación en la entidad de un plan de igualdad para la plantilla. En paralelo con el plan de igualdad a nivel de la entidad, en el voluntariado se han incorporado también avances en materia de género, como más adelante se detallará, en virtud de la incorporación de una guía de sensibilización al voluntariado en materia de igualdad entre mujeres y hombres.

Paralelamente, la entidad posee una política de contratación sensible a las personas que presentan escasa formación y/o especiales dificultades para incorporarse al mercado laboral. En consecuencia, reserva puestos muy concretos de primer empleo para personas que se encuentren dentro de los así considerados “colectivos desfavorecidos”. Estos puestos se suelen ofrecer a personas procedentes de alguno de los programas de la entidad, con el fin de darles una oportunidad de iniciar en Tomillo su etapa profesional.

¿Cómo se aplica?

A un nivel más operativo, los equipos de intervención de la entidad atienden a una población muy diversa y en constante cambio, porque la realidad social es cambiante y va generando nuevas necesidades, problemáticas y perfiles a los que atender. Esta realidad social fluida supone un desafío en sí mismo.

La intervención desde los programas adopta, en lo que a la atención y gestión de la diversidad respecta, un enfoque de respuesta a demanda más que propositivo, lo cual se debe en parte a la ausencia de definición de un enfoque institucional claro y de una planificación estratégica que permita adelantarse a los problemas derivados de dicha gestión. En el día a día, es complicado implementar una política preventiva debido a la necesidad de gestionar eficientemente los programas y el enorme volumen de personas que a ellos acuden.

En la práctica de la intervención, **la falta de un enfoque preventivo puede suponer la emergencia de demandas o recursos no previstos** y ciertos casos que exigen de una capacidad de respuesta rápida. Gestionar estas diversidades es un verdadero reto en el nivel operativo de las organizaciones. Algunos ejemplos de estas situaciones que podrían señalarse serían los siguientes:

- La presencia de **alumnado transexual** plantea dudas al equipo docente acerca de cómo deben llamarles (si ellos dicen tener un nombre que no es el que aparece en el carné de identidad), o cuál es la pauta de uso de los espacios que deben proponerles– por ejemplo, uso de los baños – etc.

- El **alumnado de origen inmigrante** que no habla el castellano origina una necesidad adicional de ayuda para la interpretación o apoyo para la comprensión de las clases.
- La presencia de **alumnado con enfermedad mental o trastornos diversos del comportamiento** (por ejemplo, los jóvenes con Asperger o TDH), genera también un reto de atención e intervención, porque requiere trabajo adicional con el profesorado en cuestiones básicas de convivencia, en la forma de organizar las prácticas, en el tipo de metodologías pedagógicas necesarias, etc.
- Alguno de los centros de la entidad – por ejemplo, el centro Antonio Orozco donde se imparte la especialidad de formación en hostelería - presenta algunas carencias de accesibilidad y/o de adaptación en las instalaciones y servicios a las personas con problemas de movilidad, lo que puede desincentivar y dificultar la participación de **personas con discapacidades físicas**.

En general los equipos van atendiendo las situaciones planteadas de forma más o menos no planificada, y adquiriendo formación y capacitación en los diferentes temas cuando se les plantean esas situaciones de novedad. Estas situaciones no previstas se asumen como un reto y gracias a aquel “espíritu tomillero” del que hablábamos anteriormente, se solventan con profesionalidad y en general, con una intervención de calidad.

La falta de planificación estratégica relacionada con la gestión de la diversidad se manifiesta también en la [política de captación de participantes en los programas](#) dado que en general, no se incorporan o captan determinados colectivos o perfiles concretos para los programas, sino que se va dando respuesta y cobertura a las personas que acuden a la entidad. Por otra parte, es frecuente que sean los financiadores que facilitan a la organización los medios para sus programas, quienes definan colectivos-objetivo o grupos específicos de población para intervenir con ellos, lo cual es un factor poco elástico en lo que afecta a la captación de colectivos más diversos.

Otras de las políticas de la entidad se ven impregnadas de esta necesidad de gestionar la diversidad intrínseca a las personas y colectivos con los que se trabaja.

- Así, en lo que atañe a la [política de alianzas y captación de fondos](#) se ha tendido a una diversificación con vistas a ampliar la base social de la Entidad, las colaboraciones, redes y foros de los que forma parte; esto ha amplificado la heterogeneidad de relaciones siempre con el fin de ampliar la notoriedad de nuestras acciones y seguir sumando valor reputacional a través de una política de alianzas diversificada.
- Del mismo modo, la [política de comunicación de la Entidad](#) se ve influida también por la gestión y atención a la diversidad a la que la organización se ve abocada.

Desde la comunicación de la entidad se entiende la diversidad en un sentido amplio, considerando cualquier perfil o cualquier rasgo de la persona y enfocando los actos comunicativos de la Entidad fundamentalmente hacia la población a la que se atiende.

Así pues, siguiendo esa línea de respeto a la diversidad, inherente a la cultura Tomillo, cuando se elaboran noticias o difunden actividades en las redes sociales, en los boletines o en la web, el estilo comunicativo se enfoca hacia un público diverso más que a un perfil tipo de persona. La entidad cuida particularmente el lenguaje utilizando expresiones inclusivas (por ejemplo, el término personas con discapacidad) y aplicando un lenguaje no sexista.

En cuanto a las imágenes y los recursos gráficos utilizados, son respetuosos con la diversidad, aunque sin buscar de forma explícita la incorporación de elementos de diversidad concretos.

Por otra parte, la entidad dispone de un **manual de procedimientos de comunicación** donde recoge información sobre materiales y recursos a disposición de la plantilla para comunicar y participar en eventos, para el tratamiento de datos personales y la cesión de derechos de imagen, recomendaciones de estilo comunicativo y otras cuestiones de coordinación interna, señalética de edificios, etc. En este documento una de las ideas clave es que el foco del discurso de la Entidad debe ser la persona y que siempre debe comunicarse refiriéndose a ella sin incurrir en lenguaje peyorativo o estigmatizante. El Manual aporta además recomendaciones concretas para la inclusión y respeto a la diversidad, tales como:

- Se debe utilizar el término *estudiantes o participantes*, no *usuarios o beneficiarios*.
- Se debe hacer referencia a la *situación temporal o al contexto socioeconómico*, pero no se debe clasificar a las personas.
- Las personas se encuentran en *situación de vulnerabilidad*, pero no son *vulnerables ni excluidas*.
- Se debe usar *lenguaje no sexista* para conceptos relacionados con la educación: en lugar de *alumnos/as, profesores/as, madres y padres*, se recomienda usar *estudiantes, profesorado y familias*.
- Las personas son *independientes*, no de la Entidad; no deben emplearse posesivos

Así pues, conviene señalar que desde la comunicación de la organización se ha hecho un esfuerzo por incorporar la inclusión y la diversidad como un enfoque transversal a esta.

Retos a futuro

De la información recabada para este estudio de caso se infiere que, hoy en día, la diversidad es una prioridad relativa para la Entidad de ahí que no figure como tal entre sus objetivos estratégicos. Ahora bien, como se ha visto, la falta de explicitud no entraña que no sea un enfoque de actuación usualmente aplicado en la práctica: gestionar y atender la diversidad en nuestro caso es una necesidad de base.

No obstante, entre las prioridades estratégicas de la Fundación sí se incluyen:

- Seguir promoviendo la igualdad de género, tanto hacia el interno (en la plantilla), como hacia el externo, hacia la población con la que se trabaja que, a rasgos generales, no tiene incorporado ese valor de igualdad (y pueden presentar problemáticas asociadas al género para luchar contra la inequidad, los estereotipos, la violencia...), de ahí que sea un enfoque prioritario para los equipos de intervención¹⁹.

¹⁹ Por ejemplo, una de las medidas que va a tener continuidad es la de realizar formaciones en igualdad de género.

- La exploración de iniciativas-piloto en el ámbito del voluntariado, consistentes en incorporar personas con capacidades diferentes como voluntarias en Tomillo de manera muy controlada. Esto se realizaría a partir de una alianza con una o varias entidades que están llevando a cabo este tipo de iniciativas.
- Y, finalmente, seguir impulsando las contrataciones de personas con dificultades para obtener su primer empleo

Parece finalmente, que uno de los retos a futuro para la Entidad la reflexión acerca de cuánto nos afecta la diversidad, en qué ámbitos y dimensiones, con el fin de poder planificar hacia dónde se quiere ir a este respecto. En esta reflexión podría contemplar también un trabajo con los financiadores a efectos de poder modificar los objetivos de la intervención, adaptando las actividades en función de los cambios en el perfil de las personas usuarias que se atienden desde los programas.

6.2. La atención a la diversidad en la acción voluntaria de la Fundación Tomillo

La participación ha sido históricamente una de las líneas transversales que impregna la actividad de la Fundación Tomillo, que se implementa a través de actuaciones enfocadas al ámbito local, a la comunidad de su entorno más cercano. En ese marco, la participación voluntaria es concebida como una herramienta de transformación social y una vía para el ejercicio activo de la ciudadanía con visión a un impacto local.

La acción voluntaria aporta a la intervención de los servicios y proyectos de Fundación Tomillo un sentido social determinado y un compromiso ético que reflejan la corresponsabilidad y empoderamiento entre todos los/las agentes involucrados/as en sus acciones, sean ellas y ellos personas participantes, profesionales remunerados/as, voluntarias/os, administraciones públicas o empresas.

La acción voluntaria de la Fundación Tomillo se canaliza a través del Programa de Participación Voluntaria²⁰, que se enmarca en el Área de Gestión del talento y del Conocimiento, conformando un área de la entidad que engloba a todas las personas que contribuyen con su esfuerzo y trabajo a la actividad de la entidad, esto es: la plantilla, el alumnado en prácticas y el voluntariado. Desde Participación Voluntaria se favorece la participación e implicación de la ciudadanía en proyectos y acciones que promuevan la inclusión de colectivos en riesgo como son la infancia, la adolescencia y la familia; así como la población desempleada, joven y adulta.

Antecedentes del programa

La Fundación Tomillo ha contado con voluntarios/as desde que se creó la organización, si bien la gestión y organización de las personas voluntarias ha evolucionado con el tiempo. A ese respecto hay que decir que ha habido diversas etapas según la visión y sensibilidad que en cada momento se ha tenido desde la Entidad acerca del voluntariado y de la manera de gestionarlo.

Hasta el año 2017 la participación voluntaria se gestionaba dentro del programa específico de activación de la participación ciudadana, con un contenido centrado en la sensibilización y la movilización social. La situación fue madurando y en 2017 se produjo un cambio orgánico con su adscripción al área de Estudios e Innovación Social, área transversal a la organización

²⁰ Enmarcado en el Gestión del Talento y el Conocimiento de la Fundación Tomillo.

y con una vinculación más estrecha a la dirección de esta. Este cambio en la ubicación ha respondido a una decisión deliberada de "subir de nivel" al programa en reconocimiento, visibilidad y en dotarle del carácter estratégico que debe adquirir, acorde con la visión que en los últimos tiempos se ha venido construyendo al respecto.

El voluntariado se concibe, hoy en día y en su actual ubicación orgánica, como un eje transversal a la organización orientado a incrementar el impacto social del trabajo que ésta realiza y de hacer crecer su base social. Desde la Entidad se considera que el voluntariado es un recurso importante que debe orientarse a la aportación del mayor valor añadido a los destinatarios de la acción voluntaria y a los equipos de la Fundación, así como a dar visibilidad, generar oportunidades de alianzas con otras entidades y organizaciones y, en definitiva, a construir reputación²¹. Un reto para el que se está trabajando en la actualidad.

Los objetivos del Programa de Participación Voluntaria de la Fundación Tomillo se recogen anualmente en el Plan de Voluntariado. Este plan está alineado y es coherente con los objetivos de la Entidad, definidos en el Plan Estratégico 2015-2020. En concreto, el Programa contribuye directamente a la Línea 4. Base Social, cuyo objetivo es "diseñar y desarrollar un Plan de fortalecimiento de nuestra Base Social - voluntarios, socios, colaboradores, amigos - que, desde el compromiso, sustente y legitime nuestra actuación y nos permita incidir en ámbitos diversos."

El objetivo general del programa es promover la participación voluntaria de la ciudadanía en los programas y proyectos de Fundación Tomillo y la difusión de los valores y principios que impulsan la acción de la Entidad con el fin de transformar la sociedad, ofreciendo oportunidades a las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad social.

Según el plan anual, los objetivos específicos y las líneas de trabajo prioritarias del Programa de Participación Voluntaria para el año 2018 fueron:

- a) Facilitar espacios de participación, a un voluntariado cada vez más diverso, en los proyectos y actividad de la Entidad, permitiendo incorporar nuevas ideas a la organización y a los procesos de trabajo (planes de voluntariado), consolidando y aumentado la base social de la Entidad;
- b) Promover proyectos de voluntariado que supongan una herramienta más de intervención social y de promoción de la igualdad de oportunidades para todos los y las participantes;
- c) Promover el voluntariado y la participación ciudadana de las personas en situación de riesgo o de exclusión social que participan en los programas de la Entidad mediante acciones y proyectos;
- d) Impulsar nuevas fórmulas innovadoras de participación voluntaria;
- e) Impulsar acciones de sensibilización y difusión sobre la participación voluntaria.

En 2019, el programa de Participación Voluntaria continúa contribuyendo al incremento de la base social de la entidad a través del voluntariado, impulsando la innovación y el refuerzo de la comunicación interna y externa sobre sus acciones, además de consolidar sus fuentes de financiación.

²¹ En particular con las empresas que aportan numerosos voluntarios como se verá después.

Tipología y perfil del voluntariado en Fundación Tomillo

La cifra de personas voluntarias presentes en la entidad actualmente²² está en el entorno de las 600, con una participación equilibrada de ambos sexos, aunque con predominio femenino (53% de mujeres y 47% de hombres). Esta realidad está alineada con las cifras globales de voluntariado en nuestro país, donde también son más las mujeres quienes practican el voluntariado.

Entre las personas voluntarias en Fundación Tomillo existe una representación bastante equilibrada de todos los tramos de edad. Así, el 18% son menores de 25 años, el 30% tienen entre 25 y 40 años, el 27% están entre 41 y 55 años y un 25% son mayores de 55. Así pues, existe una representación equitativa de personas voluntarias de ambos sexos y de todas las franjas de edad, pues conviven personas jóvenes (estudiantes o personas que acaban de finalizar sus estudios y desean probar una experiencia voluntaria mientras están en búsqueda de su primer empleo), con personas maduras (personas de perfiles variados en transición de un empleo a otro o personas inactivas que disponen de tiempo libre) y personas mayores (principalmente jubiladas).

La gran mayoría de voluntarios son de origen español (81% de españoles frente a 19% de origen extranjero).

En cuanto a la procedencia, predomina el voluntariado corporativo, procedente de empresas, frente al procedente de la ciudadanía general (63% del primer tipo frente a 37% del segundo tipo), que viene en parte motivado por la política de la entidad que favorece las alianzas con otras organizaciones para desarrollar proyectos conjuntos con los que obtener notoriedad e impacto social. En general el voluntariado proveniente de empresa es más homogéneo (perfil tipo de persona blanca, con un nivel formativo alto y un nivel de renta medio-alto), y el que proviene de la ciudadanía, es más diverso.

En virtud de estos datos anteriores puede afirmarse que la composición del voluntariado de la Fundación es diversa en términos de género, edad y procedencia.

La gestión de la diversidad en la acción voluntaria de Fundación Tomillo

Como se apuntaba anteriormente, la entidad no dispone de una política explícita de gestión de la diversidad y la acción voluntaria no es una excepción a esta regla.

Ahora bien, el voluntariado de la Entidad no ha permanecido ajeno a la implementación más o menos informal de la atención y gestión de la diversidad, que se ha producido a través de tres mecanismos fundamentales:

- En primer lugar, mediante **la sensibilización y la formación** que imparte a toda persona voluntaria que se incorpora en la entidad.

Desde el Programa de Participación Voluntaria se ofrece al voluntario/a, antes de su incorporación, una **formación obligatoria** que incluye conceptos generales de voluntariado, un módulo amplio sobre igualdad de género y nociones básicas sobre el concepto de diversidad. Además, se trabaja con cada persona de manera positiva sus expectativas, a fin de aminorar sus miedos, inseguridades o recelos acerca de las personas con las que van a interactuar.

²² Datos correspondientes al ejercicio 2018.

Al margen de esta formación cada Programa específico de intervención de la entidad, que es donde la persona voluntaria se incorpora, le ofrece una información de marco con orientaciones concretas sobre las personas destinatarias de la acción voluntaria, evitando, no obstante, las instrucciones sobre cómo tratarlos para evitar su estigmatización.

Esta metodología de preparación previa al voluntario/a que llega a Tomillo ha experimentado una importante evolución recientemente, en el sentido de que se han hecho grandes esfuerzos para profesionalizar y dotar de calidad el **proceso de acogida** a los/as voluntarios/as.

Entre otros elementos, se trabaja con especial énfasis para prevenir que se produzcan eventuales situaciones en las que las personas voluntarias pudieran mostrar actitudes inadecuadas, no deseables o incluso, morbosas hacia las personas destinatarias, aunque sea de forma involuntaria. En algunas situaciones se puede dar la circunstancia de que un/a voluntario/a haga, involuntariamente, determinados comentarios o preguntas a las personas con las que va a realizar la actividad voluntaria que impliquen desconocimiento, estigmatización o les coloque en una posición de inferioridad (adoptan sin quererlo y por desconocimiento un rol de "salvadores/as").

- En segundo lugar, mediante la **incorporación de las personas voluntarias en el diseño de algunas acciones**.

La incorporación de las personas voluntarias al diseño de las acciones se ha producido en dos etapas: una primera en la cual la vinculación al diseño ha sido menos planificada y más informal, más improvisada (algunas personas voluntarias que conocían la entidad han ido proponiendo "hacer cosas", traducándose en una respuesta positiva en la entidad). Y una segunda etapa, vigente desde el último año, más planificada, porque se ha entendido que estas prácticas fortalecían el programa, aumentaba el compromiso del voluntariado, e incorporaban un punto de vista distinto y necesario.

En el momento presente la entidad cuenta con dos o tres proyectos vigentes de voluntariado que han surgido de ideas de personas voluntarias, entre ellos, por ejemplo, un "scape room" diseñado como mecanismo para la evaluación de competencias del alumnado de Formación Profesional Reglada de la Entidad.

- En tercer lugar, en la **política de alianzas** con otras organizaciones para llevar a cabo proyectos y acciones de voluntariado.

En la política de alianzas se colabora fundamentalmente con empresas y fundaciones empresariales procedentes de una gran variedad de sectores económicos. En 2018 se colaboró con 28 empresas distintas procedentes de sectores como los siguientes: energía, TIC, banca, cadenas de hoteles, restauración, etc.

Estas alianzas con empresas de distintos sectores enriquecen las acciones voluntarias de la Fundación Tomillo con profesionales voluntarios/as que poseen formaciones, perfiles y experiencias muy diversas.

Como se señalaba anteriormente, la Fundación Tomillo incorpora entre las líneas prioritarias de su estrategia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, tanto en su estructura como en su política de intervención con las personas destinatarias. El voluntariado de la entidad no ha permanecido ajeno a este enfoque, que también ha sido incorporado de

forma efectiva en la acción voluntaria a través de la implantación de un plan de igualdad de género en el voluntariado, vigente desde enero de 2019. La elaboración de dicho plan de igualdad partió de un diagnóstico para conocer y analizar la situación del voluntariado en el ámbito de la igualdad de género y permitió generar una guía de sensibilización en esta materia dirigida al voluntariado de la entidad.

Este plan de igualdad inspira una parte de la gestión de la diversidad que la Fundación Tomillo promueve en su acción voluntaria, como veremos a continuación.

Por lo que respecta a la **atención y gestión de la diversidad de las personas destinatarias de la acción voluntaria**, las actuaciones de voluntariado de la Entidad en general están enfocadas a atender y dar respuesta a necesidades sociales previamente identificadas. La entidad ha apostado desde hace tiempo por no desarrollar actuaciones de voluntariado a instancia de los financiadores externos, a menos que estas actuaciones estén en línea y cuenten con enfoques que permitan dar respuesta a una necesidad de la población participante en los programas de la entidad.

Así, las actuaciones voluntarias se diseñan desde el Programa de Participación Voluntaria conjuntamente con el/los programa/s en los que se va a desarrollar dicha actuación, intentando conjugar la consecución de objetivos para las personas destinatarias con el perfil idóneo de las personas voluntarias que van a participar en la actuación concreta.

Asimismo, hay que destacar un modelo de práctica voluntaria con resultados muy positivos para todas las partes implicadas, que la Fundación ha puesto en marcha desde hace unos años, por el cual algunas de las personas a priori destinatarias de los programas se incorporan, al finalizar estas actividades, como voluntarias, a su vez, en dichos programas. Estos casos se dan en programas como CIMTO, dirigido a formar a jóvenes en Competencias Prelaborales Básicas de Cocina y Restaurante-Bar, o Formación Profesional Reglada, donde antiguos alumnos/as se convierten en mentores acudiendo al centro formativo en varias ocasiones a lo largo del curso escolar, para compartir con el alumnado su experiencia tras pasar por el programa y los logros que han conseguido (qué hacen ahora, cuál es su trabajo, etc.).

Esta forma de involucrar a personas que antes participaban en los programas, en calidad de voluntarios tiene varias bondades. En primer lugar, el voluntariado adquiere mayor credibilidad o autenticidad y mayor cercanía, al haber pasado estas personas previamente por la misma experiencia formativa que el alumnado sobre el cual ahora actúa; en segundo lugar, la persona voluntaria ejerce como un referente o un espejo donde el alumnado puede mirarse y verse reflejado. Este efecto espejo es un estímulo muy eficaz para el alumnado y un importante incentivo para ellos. Por consiguiente, es este tipo de prácticas en las que parece necesario perseverar en la Entidad por el valor añadido que tienen.

Retos a futuro en la gestión de la diversidad en el voluntariado de la Fundación Tomillo

De este estudio de caso han emergido también retos de futuro para el programa de voluntariado de la entidad y su atención más eficiente de la diversidad.

Uno de los retos a futuro identificados para el voluntariado de la entidad sería la posibilidad de dar respuesta a las demandas del voluntariado según su edad, ofreciendo oportunidades a personas que han pasado por los programas como voluntarias, para aprovechar toda la diversidad que aporta su experiencia previa en la entidad, y su conocimiento de esta.

Otro reto sería incorporar otros perfiles de personas voluntarias que aportasen valor y experiencias diferentes, ópticas diferentes, conocimientos diferentes, pero asociado a una

mejora de la calidad de la experiencia voluntaria de la persona en todo su ciclo de vida en la entidad, con el fin de incrementar su compromiso voluntario con la Fundación Tomillo.

7. CONCLUSIONES

- El de **diversidad** es un **concepto muy amplio que engloba en sí mismo elementos y características con connotaciones positivas y negativas**, a un tiempo. La diferencia y desemejanza que la diversidad entraña y que es intrínseca a personas y comunidades, ha venido siendo históricamente una **fuerza de discriminación** de dichas personas y colectivos.
- El marco legal ha articulado un conjunto de normas preventivas y protectoras de la discriminación en virtud de aquellos factores y elementos que habitualmente radican detrás de la discriminación (y que se asocian a la diversidad de personas y colectivos), en particular del sexo, la edad, el origen étnico o racial, la nacionalidad, la discapacidad, las ideas o creencias, la cultura, la identidad y/u orientación sexual, o cualesquiera otras características o circunstancias personales.
- El trabajo de las **organizaciones del sector privado** en materia de **gestión de la diversidad** viene del entorno anglosajón a partir de los años 60 y 70, que llevó **progresivamente** a las empresas a atender a la diversidad presente en su plantilla, **primero como una obligación legal, luego como una oportunidad empresarial**, desde las prácticas más informales hasta las políticas de gestión y atención de la diversidad que han ido adquiriendo carta de naturaleza en la actualidad.
- La gestión de la diversidad en las organizaciones es una práctica cada vez más extendida una vez que se ha determinado el **impacto positivo** y se han identificado los beneficios que aporta y su traducción en **valor añadido, en motivación y compromiso de los/as empleados/as, en eficiencia, en innovación, en talento y en reputación empresarial**.
- Aunque todavía queda camino por recorrer, el sector empresarial en España cada vez incorpora en mayor medida la gestión de la diversidad en sus plantillas, sobre todo en organizaciones de gran tamaño que apuestan decididamente por políticas socialmente responsables.
- Los factores de la diversidad que más suelen tenerse en cuenta en las **estructuras de las organizaciones de nuestro país son el género y la discapacidad**. Es decir, las empresas en España están bastante concienciadas de la necesidad de fomentar la igualdad de oportunidades en sus plantillas, y también tienden a incluir entre sus equipos a personas con diferentes capacidades. Otras dimensiones de la diversidad, como la edad, el origen étnico o cultural, la diversidad de orientación sexual e identidad de género, etc., salvo casos aislados, están menos integradas en la gestión de la realidad de las organizaciones.
- **Las entidades del Tercer Sector social parecen haber naturalizado en mayor medida la diversidad en sus estructuras**, como un rasgo característico de su actividad, que se orienta a dar respuesta y atender las necesidades y problemas sociales de la población desfavorecida, y por ello, el respeto y la tolerancia con la diversidad suelen ser inherentes a su cultura. Entre sus prioridades estratégicas el sector social en España se propone incorporar en sus estructuras de gobernanza una mayor atención a las dimensiones del género y la edad, así como fomentar la participación de colectivos de personas migrantes y/o con distintas capacidades.
- Por lo que atañe específicamente a la idea y/o **concepto de atención y gestión de la diversidad en el voluntariado**, las averiguaciones realizadas para este estudio permiten

concluir que se trata de **algo novedoso y poco conocido en España**. La definición que hemos acuñado en el marco de este estudio es la siguiente: *“la gestión y atención de la diversidad en la acción voluntaria es una metodología integral de diseño, gestión, implementación y evaluación de iniciativas voluntarias, caracterizada por la aplicación del enfoque de la diversidad a todos los niveles, que incluye al voluntariado, su formación, y el diseño de las acciones y programas adaptado a las necesidades particulares de las personas destinatarias, en colaboración con múltiples agentes, en pos de una mejora continua”*.

- Las medidas de gestión de la diversidad entre las personas que realizan el voluntariado que en la actualidad parecen encontrarse más extendidas entre las organizaciones del Tercer Sector son algunas como fomentar la participación voluntaria de personas heterogéneas (destinatarias de la actividad de las entidades, por ejemplo, personas con discapacidad, o personas vinculadas a las plantillas, por ejemplo familiares o ex empleados/as jubilados/as); ofrecer formación específica al personal voluntario acerca de las necesidades y problemáticas de las personas con las que van a realizar sus acciones; e incorporar a las personas voluntarias en el diseño de las acciones.
- Por otra parte, las medidas que más aplican estas organizaciones para incorporar la diversidad en la atención a las personas y colectivos destinatarios de la acción voluntaria son entre otras las siguientes: aproximarse y conocer la realidad diversa sobre la que deben actuar, por contacto con esa realidad e incorporación de las nuevas problemáticas identificadas; diseñar acciones de voluntariado en los que se tengan en cuenta las necesidades específicas de cada uno de los colectivos y personas a los que se dirigen; colaborar con otras entidades y agentes en el diseño y desarrollo de su acción voluntaria; y evaluar, en la medida de lo posible, las acciones de voluntariado en pos de una mejora continua.
- Entre las organizaciones consultadas para este estudio **predominan algunas dimensiones de la diversidad** en su incorporación a la acción voluntaria que desarrollan, siendo en concreto con la **discapacidad, el género, la edad (personas mayores) y las personas migrantes las dimensiones más integradas en esas actividades**.
- **La incorporación de la diversidad en la acción voluntaria tiene efectos positivos**, que se traducen en un aporte de valor a las organizaciones que lo aplican, relacionado, fundamentalmente, con los siguientes aspectos: mayor visibilización y mayor sensibilización de otras realidades, aportación de riqueza al diseño y ejecución de la acción voluntaria, aportación de innovación en la resolución de problemas aportación de valor en general a la organización y a los equipos.
- Según los trabajos desarrollados en el presente estudio, una buena práctica voluntaria en la atención y gestión de la diversidad sería aquella que cumple como mínimo, con los siguientes criterios esenciales: la acción voluntaria se ha diseñado con la participación de personas voluntarias; se desarrolla con la participación de múltiples agentes; y con medios, recursos, espacios y dinámicas, etc. que ofrecen una respuesta adaptada al colectivo destinatario;
- Una buena práctica también reuniría los siguientes criterios importantes: la acción voluntaria se evalúa para su mejora continua y permite la medición de su impacto sobre las personas destinatarias; las personas voluntarias participantes en la acción han recibido formación específica sobre la población destinataria; y la acción voluntaria es visible y se difunde públicamente.

- Una buena práctica sería deseable que incorporara, finalmente, los siguientes elementos: el diseño de la acción voluntaria parte de una identificación de necesidades específicas de las personas destinatarias y las incluye; es innovadora en alguno de sus elementos (diseño, ejecución, agentes involucrados); es transferible a otros entornos.
- Del desarrollo de este estudio han emergido algunos **retos de futuro** para avanzar en la aplicación del enfoque de la diversidad en la acción voluntaria de nuestras organizaciones. En primer lugar se ha identificado **la necesidad de seguir generando conocimiento** sobre voluntariado y diversidad, mediante la elaboración de estudios e investigaciones ad hoc, y que las administraciones den pasos orientados a poner en valor reforzar y dignificar la actuación voluntaria, asegurando su presencia transversal en todos los ámbitos de la sociedad.
- En cuanto al diseño y la gestión de las iniciativas y proyectos de voluntariado que emprenden las organizaciones parece necesario perseverar y **profundizar en la formación al voluntariado en temas relacionados con la diversidad** de las personas destinatarias, como manera de aumentar la sensibilización e incrementar el impacto transformador de su actividad voluntaria; el **diseño de proyectos de voluntariado que incluyan objetivos medibles o cuantificables** para poder dimensionar su impacto sobre la población destinataria; y el **refuerzo de alianzas y colaboraciones** multiagente en las acciones voluntarias, para incorporar mayor innovación en los proyectos.
- En cuanto a las medidas dirigidas a las personas y colectivos destinatarios de las acciones de voluntariado, parece importante **seguir diseñando acciones que coloquen a las personas en el centro de la práctica voluntaria**, contribuyendo a que superen sus problemas y a que tomen el control de sus vidas, y respetando su dignidad. También es necesario **superar los prejuicios** existentes hacia determinados colectivos y **generar oportunidades de participación voluntaria a cualquier perfil de persona, sin exclusión y sin excepciones**.

8. ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1: P10. ¿Qué entiendes por atención a la diversidad en una organización? Señala una de las siguientes definiciones	13
Gráfico 2: P11. ¿Cuáles de las siguientes dimensiones consideras que deben formar parte del concepto de atención o gestión de la diversidad en una organización? Marca todas las que correspondan.....	15
Gráfico 3: P18. ¿Crees que es conocido en España el concepto de gestión y atención a la diversidad en las organizaciones?.....	17
Gráfico 4: P12. ¿En qué grado consideras que tu organización es diversa? Valora cada una de las afirmaciones siguientes según una escala de 1 a 5 (siendo 1=nada y 5=totalmente)	19
Gráfico 5: P16. ¿Crees que gestionar la diversidad aporta valor a una organización? (Máximo 3 opciones)	21
Gráfico 6. Distribución de respuestas a la encuesta según tipo de organizaciones, en %.....	27
Gráfico 7: P19. ¿Crees que es conocido en España el concepto de gestión y atención a la diversidad en la acción voluntaria?.....	28
Gráfico 8: P14. ¿A cuáles de los siguientes colectivos de personas dirige tu organización las actividades de voluntariado que promueve o desarrolla? (marca todas las que corresponda)	29
Gráfico 9: P15. ¿En qué medida incorpora tu organización cada una de las siguientes medidas para atender a la diversidad de la población destinataria de sus actividades de voluntariado? Valora según una escala de 1 a 5 (siendo 1=nada y 5=totalmente)	32
Gráfico 10: P13. En caso de que tu organización posea un plan o programa de voluntariado, señala si recoge (menciona de forma explícita o implícita) la atención a la diversidad en el desarrollo de la acción voluntaria	33
Gráfico 11: P17. En tu opinión ¿cuál es el valor añadido que aporta gestionar la diversidad en el voluntariado? (Máximo 3 opciones)	38
Gráfico 12: P20. ¿Cuáles de los siguientes elementos debería incorporar una acción voluntaria para ser considerada buena práctica desde la óptica de la atención a la diversidad?	42

9. BIBLIOGRAFÍA

Manuales, libros y monografías.

1. Asociación proyecto Los Argonautas (2018): Código ético para entidades del tercer sector que trabajan con y para las personas mayores
2. Banco Santander (2016): Informe de voluntariado corporativo de Banco Santander 2016
3. Cacho Sánchez, Y. y Llano Martínez, L. Universidad de Cantabria (2014): "Guía de voluntariado en el marco de la Universidad de Cantabria"
4. CERMI (2011): Modelo de plan de acción local para la inclusión de las personas con discapacidad 2012-2015
5. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (2001): "Universidad: compromiso social y voluntariado"
6. Comisión Europea (2007): Manual de Formación en Gestión de la Diversidad (International Society for Diversity Management – idm)
7. Forética (2010): Guía de gestión de la diversidad
8. Fundación Adecco. Las dimensiones de la Diversidad en la empresa.
9. Fundación Adecco. Gestión de la diversidad en la empresa: claves para gestionar la diversidad corporativa de manera estratégica.
10. Fundación Bertelsmann (2012): "Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas"
11. Fundación Eguía-Careaga (2011): Tendencias, innovaciones y buenas prácticas internacionales en el ámbito del voluntariado
12. Fundación Mutua Madrileña (2019): VII estudio sobre voluntariado universitario.
13. Fundación Telefónica & Fundación A la par (2018): Manual de voluntariado con personas con discapacidad intelectual
14. Fundación Universia (2017): Guía de atención a la discapacidad en la Universidad
15. Hays (2018): Informe sobre diversidad e inclusión 2018
16. Keil, M. et al. Comisión Europea (2007): "Manual de Formación en Gestión de la Diversidad"
17. Laboratorio de Iniciativas Sociales: Estudio sobre buenas prácticas en el voluntariado andaluz
18. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2014): "Los perfiles de la discriminación en España: Análisis de la Encuesta CIS-3.000 Percepción de la discriminación en España"
19. Observatorio de Voluntariado Corporativo (2012): Voluntariado Corporativo en España. Madrid: Observatorio de Voluntariado Corporativo.
20. Peace Corps. Diversity and Inclusion.
21. Plataforma de ONG de Acción Social (2017): III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2017-2021

22. Plataforma de Voluntariado de España (2019): La acción voluntaria en 2018
23. Randstad (2017): Informe sobre voluntariado y sensibilización para la integración laboral
24. Red Acoge (2017): II Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión 2017
25. Red Acoge (2018): "Recopilación de buenas prácticas en gestión de la diversidad en los entornos laborales en España"
26. Red Acoge (2019): III Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión 2018
27. Red2Red Consultores (2012): "La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas"
28. Universidad Autónoma de Madrid: "Programa de Acción Formativa en Voluntariado Universitario UAM"
29. Universidad Complutense de Madrid: "Plan de Voluntariado de la Universidad Complutense de Madrid"
30. Volutare (2019): Voluntariado Corporativo en el ámbito energético. Buenas prácticas para identificar tendencias y claves de éxito.

Legislación y planes o estrategias públicas.

1. Comunidad de Madrid: Estrategia de Voluntariado de la Comunidad De Madrid 2017-2021
2. Comunidad de Madrid: Tercer Plan de Acción Para Personas con Discapacidad de Madrid 2012-2015
3. Comunidad de Madrid: Estrategia Madrileña de la Atención a Personas con Discapacidad 2018-2022
4. Comunidad Foral de Navarra: Estrategia Navarra de Voluntariado 2018-2020
5. Generalitat de Catalunya: Informe d'associacionisme i el voluntariat a Catalunya 2018
6. Gobierno Vasco: Estrategia Vasca del Voluntariado 2017-2020
7. Junta de Andalucía: IV Plan Andaluz del Voluntariado 2017-2020
8. Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. BOE núm. 247, de 15/10/2015
9. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad (2010): Estrategia Estatal Voluntariado 2010-2014
10. Xunta de Galicia: Estratexia de Acción Voluntaria 2016-2018

10. ANEXOS

10.1. Guion de entrevistas en profundidad

PARTE GENERAL

1. Presentación del informante: nombre y apellidos, cargo o puesto, organización, tiempo en el cargo y funciones.
2. Actividad voluntaria que realiza y/o promueve su organización.

APORTACIONES AL CONCEPTO DE DIVERSIDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL VOLUNTARIADO

3. Concepto y enfoque de voluntariado y diversidad: ¿qué o cómo entiende por atención a la diversidad desde la acción voluntaria su organización? (si tiene una idea al respecto)
4. ¿Qué características reúne o qué elementos integra un programa o iniciativa de voluntariado que integre la diversidad?
5. ¿Integra o promueve su organización la gestión de la diversidad desde el voluntariado? ¿Por qué? (en caso de que no lo haga)?
6. ¿Cómo? (en el caso de que lo haga)
7. Cite algún proyecto emblemático o iniciativa de su entidad/organización en esta materia
8. ¿Cree que en su sector (empresa/universidad/tercer sector) se promueve o gestiona la diversidad en la acción voluntaria? ¿cómo? ¿mediante qué actuaciones o políticas?
9. ¿Cuál cree que es el valor añadido que aporta la gestión de la diversidad en el voluntariado? (impacto y aporte económico y social)

DEFINICIÓN DE BUENA PRÁCTICA

10. Elementos distintivos de un caso ejemplar: ¿qué elementos debe tener una iniciativa de atención a la diversidad exitosa desde la acción voluntaria para ser considerada una buena práctica?
11. Principales iniciativas y casos ejemplares: proyectos o programas conocidos o reconocidos, así como entidades referentes. ¿Conoce alguna? ¿por qué cree que es una buena práctica?

RETOS A FUTURO

12. Tendencias actuales en atención a la diversidad desde la acción voluntaria
13. Grado de implantación y alcance en nuestro país: ¿cuáles son los principales huecos y lagunas? Retos a futuro.

10.2. Cuestionario

DATOS GENERALES

Question 1. Tipo de organización

Question 2. Nombre de la organización

Question 3. Cargo/puesto en la organización

Question 4. Correo electrónico

Question 5. Sexo de la persona que responde el cuestionario

- Mujer
- Hombre
- Otro

Question 6. Edad de la persona que responde el cuestionario

Question 7. Señala qué tipo de actividades de voluntariado se llevan a cabo en tu organización (respuesta múltiple)

- Realizamos acciones puntuales de voluntariado dirigidas a la participación de personas voluntarias de la ciudadanía general
- Realizamos acciones continuadas de voluntariado dirigidas a la participación de personas voluntarias de la ciudadanía general
- Colaboramos con ONG para realizar acciones puntuales de voluntariado en los que participan personas voluntarias de mi propia organización (voluntariado corporativo)
- Colaboramos con entidades de voluntariado para realizar acciones continuadas de voluntariado en los que participan personas voluntarias de mi propia organización (voluntariado corporativo)
- Difundimos acciones puntuales y continuadas de voluntariado de nuestras entidades miembro

Otras (especifique)

Question 8. Las actividades voluntarias que promueve o desarrolla mi organización ¿están recogidas y planificadas en un plan o programa de voluntariado (o documento similar) que orienta, planifica y coordina toda la actividad voluntaria?

- Sí
- No

CONCEPTO DE GESTIÓN Y ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Question 9. ¿Qué entiendes por gestión de la diversidad en una organización? Señala la definición con la que te identificas más:

- El desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la organización, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro
- Un proceso de gestión planificado, sistemático y comprensivo para desarrollar un lugar de trabajo en el que todas las personas, con sus similitudes y diferencias, puedan contribuir a las ventajas estratégicas y competitivas de la organización, y donde nadie sea excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad
- La gestión de la diversidad en una organización se basa en cuatro aspectos fundamentales: potenciar la diversidad de talento; prestar atención a las necesidades e intereses de las distintas personas que se relacionan con la organización; eliminar los prejuicios que limitan; y empoderar a las personas
- Ninguna de las anteriores, en mi opinión la gestión de la diversidad en una organización consiste en ...

Question 10. ¿Qué entiendes por atención a la diversidad en una organización? Señala una de las siguientes definiciones

- Atender las necesidades de los distintos colectivos organizando la actividad y diseñando los programas de la organización con una óptica personalizada y adaptada a cada problemática, de tal forma que se garantice una atención integral

- Organizar la actividad y diseñar las acciones de intervención de la organización de tal forma que se dé respuesta y se atienda al máximo número posible de perfiles y colectivos de personas, intentando abarcar lo más ampliamente posible toda la diversidad presente en la sociedad. Enfoque de extensión-completitud
- Organizar la actividad y diseñar las acciones de intervención de la organización de tal forma que se dé respuesta y se atienda a un determinado perfil de población donde se tengan en cuenta las peculiaridades, necesidades y problemáticas específicas de esas personas. Enfoque de intensidad-adaptación
- Ninguna de las anteriores, en mi opinión la atención a la diversidad en una organización consiste en...

Question 11. ¿Cuáles de las siguientes dimensiones consideras que deben formar parte del concepto de atención o gestión de la diversidad en una organización? Marca todas las que correspondan

- Sexo
- Edad
- Aspecto físico
- Origen étnico o racial
- Nacionalidad
- Discapacidad física, psíquica o sensorial
- Orientación e identidad sexual y afectiva
- Religión, ideología o creencias
- Nivel de renta
- Enfermedad crónica o infecciosa
- Todas las anteriores
- Otras cuestiones no recogidas en la lista previa (señalar)

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA CULTURA ORGANIZATIVA DE TU ORGANIZACIÓN

Question 12. ¿En qué grado consideras que tu organización es diversa? Valora cada una de las afirmaciones siguientes según una escala de 1 a 5 (siendo 1=nada y 5=totalmente)

La plantilla está compuesta por personas de perfiles diversos

Hay procesos y protocolos dirigidos a incorporar y ampliar la diversidad en la plantilla

Los órganos de dirección de la organización están compuestos por personas de perfiles diversos

En los procesos de toma de decisiones de la organización se tienen en cuenta múltiples enfoques, perspectivas y sensibilidades asociadas a la diversidad de personas que conviven en ella

La actividad de la organización valora y tiene en cuenta la diversidad del público/población a la que dirige su actividad o sus productos

La organización ha hecho explícito su compromiso con la diversidad

La comunicación institucional (lenguaje, mensajes e imágenes) es sensible a la diversidad

CÓMO GESTIONA TU ORGANIZACIÓN LA DIVERSIDAD EN LA ACCIÓN VOLUNTARIA QUE DESARROLLA

Question 13. En caso de que tu organización posea un plan o programa de voluntariado, señala si recoge (menciona de forma explícita o implícita) la atención a la diversidad en el desarrollo de la acción voluntaria

- Mi organización no tiene plan de voluntariado
- Mi organización tiene plan de voluntariado y sí recoge la atención a la diversidad
- Mi organización tiene plan de voluntariado pero no recoge la atención a la diversidad
- Mi organización tiene plan de voluntariado pero desconozco si recoge o no la atención a la diversidad

Question 14. ¿A cuáles de los siguientes colectivos de personas dirige tu organización las actividades de voluntariado que promueve o desarrolla? (Marcar todas las que correspondan)

- Personas con distintas capacidades (funcionales, sensoriales, psíquicas o mentales)
- Personas mayores
- Personas migrantes y/o refugiadas
- Personas de etnia gitana
- Infancia y adolescencia en riesgo de exclusión social
- Juventud en riesgo de exclusión social
- Personas (adultas) en riesgo de exclusión social
- Personas con enfermedad crónica o infecciosa

- Mujeres víctimas de violencia de género
- Otros colectivos o personas (señalar)

Question 15. ¿En qué medida incorpora tu organización cada una de las siguientes medidas para atender a la diversidad de la población destinataria de sus actividades de voluntariado? Valora según una escala de 1 a 5 (siendo 1=nada y 5=totalmente)

Las personas que hacen voluntariado son, en sí mismas, diversas

Se ofrece formación específica previa a las personas voluntarias sobre las problemáticas y necesidades concretas de las personas destinatarias de la acción voluntaria

Se ofrece formación específica a los equipos que gestionan el voluntariado en la organización

Los programas y actividades de voluntariado se diseñan, planifican y llevan a cabo teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada uno de los colectivos y personas a los que se dirigen

La organización incorpora a las personas destinatarias en el diseño de las actividades

La organización colabora con otras entidades y agentes en el diseño y desarrollo de su acción voluntaria con el fin de prestar a las personas destinatarias un acompañamiento de mayor calidad, más acorde con sus necesidades específicas

La organización evalúa sus programas y actividades de voluntariado en pos de una mejora continua y mide los resultados logrados en las personas destinatarias de las acciones

Otras medidas o actuaciones no señaladas anteriormente (señalar)

VALOR AÑADIDO DE LA GESTIÓN Y LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD Y GRADO DE IMPLANTACIÓN EN NUESTRO PAÍS

Question 16. ¿Crees que gestionar la diversidad aporta valor a una organización? (Máximo 3 opciones)

- Sí porque fortalece la cultura de la organización
- Sí porque mejora la reputación de la organización
- Sí porque contribuye a atraer y retener talento
- Sí porque incrementa la motivación y el compromiso de la plantilla
- Sí porque incrementa la eficiencia de la plantilla
- Sí porque aumenta la innovación y la creatividad de la organización
- No creo que gestionar la diversidad sea clave para incrementar el valor de una organización

- No tengo opinión al respecto

Question 17. En tu opinión ¿cuál es el valor añadido que aporta gestionar la diversidad en el voluntariado? (Máximo 3 opciones)

- Aporta riqueza al diseño y ejecución de la acción voluntaria
- Aporta innovación a la resolución de los problemas
- Permite visibilizar realidades, eliminar barreras y estereotipos, sensibilizar a la sociedad
- Es una forma de incorporar y poner en valor el talento de personas que tienen pocas oportunidades para participar en la sociedad
- Puede contribuir a resolver problemas sociales y económicos
- Permite mejorar la acción voluntaria de la organización
- Aporta valor a la organización y a los equipos con carácter general
- Incrementa el bienestar en la organización y en las personas destinatarias
- No creo que gestionar la diversidad en el voluntariado tenga valor añadido, al contrario, implica más trabajo y más recursos
- No tengo opinión al respecto

Question 18. ¿Crees que es conocido en España el concepto de gestión y atención a la diversidad en las organizaciones?

Sí No

En el sector empresarial

En el tercer sector

En la universidad

Question 19. ¿Crees que es conocido en España el concepto de gestión y atención a la diversidad en la acción voluntaria?

Sí No

En el sector empresarial

En el tercer sector

En la universidad

CONCEPTO DE BUENA PRÁCTICA EN LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD DESDE LA ACCIÓN VOLUNTARIA

Question 20. ¿Cuáles de los siguientes elementos debería incorporar una acción voluntaria para ser considerada buena práctica desde la óptica de la atención a la diversidad?

Sí No

- El diseño de la acción voluntaria parte de una identificación de necesidades específicas del colectivo al que se dirige
- La acción voluntaria se co-diseña con las personas destinatarias
- La acción voluntaria se co-diseña con los y las voluntarias
- La acción voluntaria se desarrolla con medios, recursos, espacios y dinámicas, etc. adaptados a/al colectivo destinatario
- Las personas voluntarias participantes en la acción han recibido formación específica
- La acción se desarrolla con la participación de múltiples agentes que pueden aportar visiones diversas y enriquecer el resultado de la acción voluntaria
- La acción voluntaria es innovadora en su diseño, ejecución o agentes involucrados
- La acción voluntaria se evalúa para su mejora continua
- Se emplean indicadores para medir el impacto en las personas destinatarias
- La acción voluntaria se protocoliza y/o modeliza
- La acción voluntaria se visibiliza y se hace difusión pública de la misma
- La acción voluntaria es transferible o replicable a otros entornos y realidades

Question 21. Atendiendo a los elementos señalados en la pregunta 18, ¿tu entidad desarrolla alguna iniciativa de voluntariado que pueda ser considerada como buena práctica desde la óptica de la atención a la diversidad?

- Sí
- No

Question 22. Señale el nombre de la iniciativa y un enlace donde poder consultar más información sobre la misma

Question 23. ¿Conoce alguna iniciativa de voluntariado que pueda ser considerada como buena práctica desde la óptica de la atención a la diversidad?

- Sí
- No

Question 24. Señale el nombre de la iniciativa y la entidad que la promueve

10.3. Guion del grupo de trabajo con personal de Fundación Tomillo

Objetivo del grupo: analizar cómo gestiona Fundación Tomillo la diversidad en su cultura organizativa y cómo la aplica en la intervención con las personas destinatarias de sus programas, en general, y desde su acción voluntaria en particular.

GUIÓN:

INTRODUCCIÓN AL TEMA: principales resultados de las indagaciones hasta el momento.

1. DINÁMICA INICIAL PARA ROMPER EL HIELO:

- Escribid en postit (varios, si es necesario) en una palabra qué os sugiere a cada uno/a el concepto de diversidad.
- Compartir/poner en común lo que ha salido.

2. A PARTIR DE LA DINÁMICA ANTERIOR, VARIAS PREGUNTAS SOBRE EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD Y REFLEXIÓN A PARTIR DEL DOCUMENTO ENVIADO:

- ¿Creéis que Tomillo es una entidad diversa? Diversidad en la cultura organizativa y en los valores de la Entidad: ¿dónde? ¿cómo?
- ¿Son diversos los equipos?
- ¿Creéis que este concepto/enfoque es importante en una entidad? Y en FT?
- ¿Cuál es el valor que le dais a incorporar el enfoque de diversidad en una entidad?
- ¿Tenéis algún comentario o aportación sobre los contenidos que os hemos compartido en el documento?

3. REFLEXIÓN SOBRE LA DIVERSIDAD EN LA INTERVENCIÓN DE TOMILLO (PROCESOS):

- Pensad en vuestro trabajo diario: ¿cómo creéis que os afecta la diversidad en vuestra actividad diaria?
- ¿Cómo influye la diversidad en los programas de intervención que tiene Tomillo? ¿Es una característica relevante?
- ¿Qué dimensiones de la diversidad atendemos/ nos afectan? (según el documento enviado)
- ¿Qué retos/desafíos/problemas nos supone gestionar esa diversidad en nuestros programas de atención?
- ¿Influyen los criterios de diversidad cuando se solicitan financiaciones? Por ejemplo, pensad en el enfoque género o en colectivos como los migrantes en algunas subvenciones específicas dirigidas a este colectivo... ¿Más ejemplos?
- Las personas destinatarias (sus necesidades) ¿condicionan de alguna manera formal o informal el diseño de los programas de intervención? ¿En alguna ocasión han llegado a intervenir de forma directa o indirecta solicitando incorporar alguna medida concreta, por ejemplo?
- ¿Se han adaptado/modificado nuestras formas de intervención para dar respuesta a factores de diversidad de las personas destinatarias en alguno de los programas? ¿Recordáis algún ejemplo?

4. REFLEXIÓN SOBRE LA DIVERSIDAD EN EL VOLUNTARIADO DE TOMILLO:

- ¿Estamos en Tomillo preparados para permitir la entrada de cualquier perfil de persona como voluntaria/o en nuestras acciones y proyectos de voluntariado? ¿Es diversa nuestra población de personas voluntarias? ¿en qué sentido?
- ¿Se suele ofrecer formación específica previa a los/as voluntarios/as para sensibilizarles sobre la problemática o necesidades específicas de las personas con las que van a intervenir?
- Cuando se diseñan las acciones voluntarias, ¿se tienen en cuenta las necesidades específicas de las personas a atender? ¿Cómo?
- ¿Podrías mencionar algún ejemplo de acción voluntaria que hayamos realizado en Tomillo que puede ser considerada un buen ejemplo o una buena práctica por cómo las personas voluntarias realizaron su intervención adaptándose a alguno de los factores de diversidad de las personas atendidas?

Lugar: Biblioteca Gabriel García Márquez

Fecha: 25 de junio. De 11:30 a 13:30 h. en la sala juvenil (planta sótano)

10.4. Guion de entrevistas en profundidad a personal de Fundación Tomillo

GUIÓN PARA LA RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL TALENTO Y EL CONOCIMIENTO:

- ❖ ¿Crees que Tomillo es una entidad diversa? Diversidad en la cultura organizativa y en los valores de la Entidad: ¿dónde? ¿cómo? ¿Son diversos los equipos?
- ❖ ¿Crees que este concepto/enfoque es importante en una entidad? ¿Y cuál es el valor que le da FT a incorporar el enfoque de diversidad?
- ❖ Dada la actividad que realiza Tomillo y su posición actual, ¿le reportaría valor poner un mayor acento en la gestión de la diversidad? ¿podría traducirse en impactos positivos en términos de resultados, reputación, mayor eficiencia de los equipos, etc.?
- ❖ ¿Qué lugar ocupa la diversidad actualmente en la estrategia institucional? ¿está en la agenda?
- ❖ ¿Qué problemas o desafíos nos supondría afrontar este reto?
- ❖ A falta de una política institucional que se focalice en la diversidad como una de sus prioridades, ¿qué otras actuaciones o medidas podríamos adoptar? Ejemplos: Impartir formación básica o específica (lengua de signos) en temas de diversidad a los equipos; vincular la atención a la diversidad a nuestro sistema de evaluación EFQM; hacer más accesibles nuestras instalaciones (Orozco),...

GUIÓN PARA LA COORDINADORA DE PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA:

Introducción: en el grupo de trabajo ya se avanzó que la composición de los equipos de personas voluntarias que colaboran en la entidad es bastante homogénea (predomina un perfil de personas blancas con un nivel formativo alto y un nivel de renta medio-alto). Y que aunque no se les está dando formación en cuestiones específicas relacionadas con la diversidad de las personas destinatarias, sí se les da a conocer el perfil de la persona usuaria en varias fases (desde PV y desde el programa). No se les da instrucciones sobre cómo tratar a las personas se les ofrece orientaciones.

- ❖ ¿Cuál crees que es el valor añadido que aporta a la entidad la gestión de la diversidad en el voluntariado? ¿cómo impacta en términos humanos, sociales, de reputación e incluso económicos?
- ❖ ¿Se permite a las personas voluntarias participar en el diseño de las acciones voluntarias? ¿Cómo? Ejemplos
- ❖ En los proyectos de voluntariado ¿se suele colaborar con otras entidades? ¿Qué aportan esas otras entidades al diseño de la intervención? El abanico de entidades colaboradoras ¿es diverso? ¿representa a colectivos distintos?
- ❖ Cuando se comunica públicamente la acción voluntaria que realiza Tomillo ¿se piensa en un público diverso? ¿se utiliza lenguaje inclusivo? Aportar ejemplos.
- ❖ ¿Se evalúan los proyectos voluntarios para conocer el impacto sobre las personas destinatarias y mejorar la calidad de los mismos en un ciclo de mejora constante?
- ❖ Piensa en algún ejemplo de iniciativa o proyecto de voluntariado en el que haya participado Tomillo y que pueda ser considerado un caso de éxito por cómo se atendía la diversidad.

¿Consideras que se trataba de una iniciativa innovadora? ¿en qué era innovadora? ¿crees que podría ser fácilmente replicable en otras entidades?

GUIÓN PARA LA RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y CAPTACIÓN DE FONDOS:

- ❖ En la política de alianzas que tiene la entidad:
 - ¿Crees que existe heterogeneidad? ¿representan esas entidades a colectivos/intereses diversos de la sociedad?
 - ¿Crees que a Tomillo le reportaría valor reputacional aliarse con entidades/organizaciones que representan la diversidad de la sociedad y con las que aún no tenemos vínculos? ¿Por qué? Pon algún ejemplo.
- ❖ En el código de comunicación pública que tiene la entidad:
 - ¿Qué importancia le damos internamente en la entidad a la diversidad de la población a la que nos dirigimos, a la que queremos darnos a conocer?
 - Cuando se comunica la actividad de Tomillo, ¿se piensa en un público diverso? O más bien pensamos en perfil tipo de persona? ¿Cómo es ese perfil tipo?
 - Cuando comunicamos o publicamos ¿utilizamos lenguaje inclusivo? Aportar ejemplos.