

# Guía práctica para el fomento del voluntariado y la participación en Andalucía





---

# Guía práctica para el fomento del voluntariado y la participación en Andalucía

---



**Junta de Andalucía**

Consejería de Inclusión Social,  
Juventud, Familias e Igualdad

Secretaría General de Familias, Igualdad,  
Violencia de Género y Diversidad

## **GUÍA PRÁCTICA PARA EL FOMENTO DEL VOLUNTARIADO Y LA PARTICIPACIÓN EN ANDALUCÍA**

**Resumen.** En esta guía describimos dos tipos de estrategias para fomentar la participación y el voluntariado: las estrategias de gestión de los recursos humanos y el marco lógico de la investigación-acción. En primer lugar, revisamos cuáles son las estrategias efectivas de selección, formación y evaluación de los voluntarios. En segundo lugar, describimos las prácticas basadas en la evidencia para aumentar la afiliación y el compromiso ciudadano. A lo largo del documento, prestamos especial atención a los programas que se han mostrado eficaces en la motivación y la capacitación del voluntariado. También mostramos la importancia del liderazgo y de las infraestructuras de participación. En las secciones finales revisamos el aprendizaje-servicio y el desarrollo organizacional. Por último, reflexionamos sobre cómo traducir la participación en un mayor impacto de las intervenciones. En todos los apartados anteriores se sigue una orientación práctica y se proporcionan recomendaciones concretas para mejorar la intervención.

**Palabras clave:** Voluntariado · Participación · Prácticas basadas en la evidencia · Ajuste comunitario · Políticas · Programas · Efectividad · Capacidades organizativas.

### **Coordinadores:**

Isidro Maya Jariego, Universidad de Sevilla

### **Edita:**

Secretaría General de Familias, Igualdad, Violencia de Género y Diversidad.  
Consejería de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad. Junta de Andalucía

### **Equipo de trabajo:**

Isidro Maya Jariego, Francisco J. Santolaya y Daniel Holgado.

### **Cómo referenciar este documento:**

Maya-Jariego, I., Santolaya, F. J. & Holgado, D. (2024). *Guía práctica para el fomento del voluntariado y la participación en Andalucía*. Sevilla: Consejería de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad, Junta de Andalucía.

### **Reconocimientos:**

Este documento se elaboró como un encargo de la Secretaría General de Políticas Sociales, Voluntariado y Conciliación de la Junta de Andalucía, en el marco de la formulación del I Plan Estratégico Integral del Voluntariado y la Participación Ciudadana en Andalucía. La participación de la Universidad de Sevilla se llevó a cabo a través del proyecto FIUS (CP-4676, GT-0227). El texto fue elaborado por Isidro Maya Jariego durante una estancia de investigación en Mindelo (Cabo Verde), en el marco del proyecto PADDLE, H2020-734271. Los tres autores participaron en el desarrollo del concepto y realizaron entrevistas preparatorias con expertos del Tercer Sector. Todos los autores han revisado y aprobado la versión final.

**Diseño y maquetación:** Guillermo d'Onofrio

**Ilustración de cubierta:** *Charnsitr*, Adobe Stock®

**ISBN:** 978-84-09-61553-7

# Índice

---

- 1. Introducción / 7**
- 2. Prácticas efectivas en la gestión del voluntariado / 13**
  - 2.1. Selección de personas voluntarias.
  - 2.2. Formación del personal voluntario.
  - 2.3. Gestión y seguimiento del voluntariado
- 3. Diez pasos en la implementación de programas de voluntariado y participación. / 27**
  - 3.1. Identificación de necesidades.
  - 3.2. Establecimiento de metas.
  - 3.3. Diseño basado en la evidencia.
  - 3.4. Ajuste al contexto comunitario.
  - 3.5. Contexto organizativo de la intervención.
  - 3.6. Acciones del programa.
  - 3.7. Evaluación e implementación.
  - 3.8. Resultados.
  - 3.9. Mejora de la calidad.
  - 3.10. Sostenibilidad de la intervención.
- 4. Aprendizaje-servicio y desarrollo organizacional de las asociaciones. / 51**
- 5. Acciones efectivas *en y del* voluntariado. / 57**
- 6. Conclusión / 61**
- 7. Referencias / 63**



# Introducción



*“El voluntariado es la acción voluntaria organizada que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social, frente a situaciones de vulneración, privación o falta de derechos u oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida, y una mayor cohesión y justicia social como expresión de ciudadanía activa organizada. Se define como una persona voluntaria la que, por elección propia, dedica una parte de su tiempo a la acción solidaria y altruista, sin recibir remuneración por ello”.*  
[Plataforma del Voluntariado de España]

El voluntariado es un recurso que introduce una dimensión comunitaria en las organizaciones sociales y los programas que desarrollan. En sentido amplio, se concibe como una forma de acción solidaria organizada. Así lo recoge la definición consensuada por el conjunto de entidades y federaciones que forman la Plataforma del Voluntariado de España<sup>1</sup>. No obstante, en lo concreto, muchas veces funciona como una herramienta que proporciona apoyo instrumental al personal estable de las organizaciones, facilita la implementación de programas e introduce ajuste comunitario en las intervenciones.

*El Voluntariado se concibe como una forma de acción solidaria organizada.*

En la práctica, adopta una gran diversidad de formas. Por ejemplo, los voluntarios participan en el reparto de comida de los bancos de alimentos, proporcionan apoyo emocional e información sobre los albergues públicos a las personas sin hogar, y dan clases de español para inmigrantes. En los programas para personas con discapacidad, participan en las actividades de ocio inclusivo o acompañan a las personas con movilidad reducida cuando realizan gestiones en las que tienen que desplazarse por la ciudad. Los voluntarios también colaboran en las campañas de captación de fondos, en acciones de sensibilización comunitaria o en el trabajo administrativo de las entidades. Del mismo modo, pueden apoyar a las familias de personas con problemas de salud mental, acompañar a las personas mayores que viven solas, colaborar en las sesiones de orientación vocacional y entrenamiento estructurado en habilidades sociales en prisiones, o realizar actividades de conservación ambiental.

<sup>1</sup>. Plataforma del Voluntariado de España: <https://plataformavoluntariado.org/>

Por extensión, el voluntariado es una forma de participación comunitaria. Esto establece un vínculo con otras modalidades de compromiso ciudadano, que también adopta diversidad de formas. A modo de ejemplo, los residentes de un distrito se asocian en agrupaciones vecinales para reclamar infraestructuras y solicitar a las administraciones públicas que las necesidades de cada barrio sean atendidas. Las familias se implican en la educación formal de sus hijos a través de las asociaciones de madres y padres de alumnos/as. También surgen iniciativas informales de abajo arriba que aportan un componente de innovación social, ya sea a través de pequeñas organizaciones comunitarias o de movimientos sociales a gran escala. La lista sería innumerable e incluye expresiones de implicación cívica potencialmente tan diversas como la participación sindical, el activismo político o los grupos de autoayuda.

*La participación es un elemento transversal en el desarrollo de políticas públicas para afrontar todo tipo de problemas sociales.*

La participación es un elemento transversal en el desarrollo de políticas públicas para afrontar todo tipo de problemas sociales. Por regla general, se considera que tiene un efecto multiplicador y aporta pertinencia, accesibilidad, control democrático y ajuste comunitario. También existe cierto consenso en atribuirle ese potencial al voluntariado en particular. Esto justifica la pertinencia de elaborar una guía para el fomento del voluntariado y la participación. Sin embargo, conseguir niveles adecuados de implicación comunitaria, y mantenerlos a lo largo del tiempo, es un reto altamente complicado. Por eso es necesario identificar cuáles son las estrategias que resultan efectivas. Esa es la meta fundamental en la que nos centraremos a continuación.

En el caso concreto de Andalucía, desde la década del 2000 se ha ido constituyendo un amplio tejido asociativo, en torno al cual se articulan la participación y el voluntariado. En este ámbito han predominado las actuaciones de sensibilización comunitaria y la organización del Tercer Sector. Como resultado se ha conformado una “comunidad de práctica” que en los últimos años señala entre sus prioridades las actuaciones de carácter educativo, tales como el aprendizaje-servicio, las experiencias tempranas de participación y la formación de líderes (Maya-Jariego, Holgado & Santolaya, 2022). En este documento revisamos algunas de las prácticas basadas en la evidencia que pueden dar respuesta a dichas inquietudes.



## Los números del voluntariado en Andalucía



Esta guía está pensada para las organizaciones sociales y agrupaciones comunitarias interesadas en fomentar el voluntariado y la participación ciudadana para mejorar la efectividad de sus acciones como entidad. Por un lado, se proporcionan recomendaciones para implementar un programa de voluntariado que funcione adecuadamente. Por otro lado, se describe cómo integrarlo con los servicios y programas de la entidad para aumentar el impacto de los mismos. Es decir, examinamos la efectividad *en el* voluntariado y *del* voluntariado. En los dos casos nos basamos en la revisión de prácticas basadas en la evidencia científica. Para darle una orientación aplicada, a lo largo del documento y en los anexos, presentamos cuestionarios, listas de comprobación, modelos, recomendaciones y guías de intervención que pueden ser utilizados en la práctica.

*Esta guía está pensada para las organizaciones sociales y agrupaciones comunitarias interesadas en fomentar el voluntariado y la participación ciudadana.*

Las estrategias de fomento del voluntariado y la participación comunitaria se han basado en dos tradiciones: la gestión de los recursos humanos y los modelos de investigación-acción.

- > Desde la tradición de los **recursos humanos** se asume que el desarrollo de programas de voluntariado efectivos depende de poner en marcha las acciones oportunas de planificación y diseño del trabajo del voluntario; supervisión, apoyo, motivación y reconocimiento del voluntariado; evaluación del impacto e informe final de resultados (Ellis, 2010).
- > Por su parte, los modelos de **investigación-acción** se basan en un ciclo de aprendizaje basado en la experiencia para determinar qué acciones resultan efectivas en el fomento de la participación ciudadana y el compromiso comunitario. Para ello se basan en un marco lógico que combina criterios de efectividad y ajuste comunitario (Maya-Jariego & Holgado, 2019).

En las siguientes páginas resumimos algunas de las aportaciones más significativas realizadas desde ambas tradiciones. El enfoque de los recursos humanos ha demostrado la importancia de conseguir una adecuada integración del voluntario en la entidad en la que participa, tanto por lo que se refiere al compromiso organizativo como al desarrollo de una relación positiva con el personal asalariado. Algunas de sus aportaciones tienen que ver con la definición operativa de las acciones de voluntariado y con las estrategias para garantizar un buen ajuste del voluntario al encargo asignado. Por su parte, la perspectiva de investigación-acción ha puesto de manifiesto la importancia de la educación para la participación, la preparación comunitaria y la disponibilidad de infraestructuras para el sector asociativo. Algunas de sus contribuciones se refieren al diseño de estrategias de base comportamental y a la adopción de una perspectiva de largo plazo, en la que se refuerce cualquier pequeño logro conseguido en los procesos de movilización colectiva.

En la Tabla 1 hemos resumido algunas de las recomendaciones que se derivan de cada enfoque y que desarrollaremos en detalle en las siguientes secciones de la guía.

## **TABLA 1**

**Dos tipos de estrategias para mejorar los programas de voluntariado.**

<b>Prácticas efectivas en la gestión del voluntariado</b>	<b>Programas de fomento de la participación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tener una idea clara de cómo se integra el personal voluntario en la organización.</li> <li>&gt; Coordinar adecuadamente las funciones y tareas del personal voluntario y el personal asalariado.</li> <li>&gt; Definir de manera específica la contribución que realizará el personal voluntario.</li> <li>&gt; Conectar la imagen de la entidad con los valores y aspiraciones de potenciales voluntarios.</li> <li>&gt; Desarrollar compromiso con la organización y prevenir el abandono del voluntariado.</li> <li>&gt; Conseguir un ajuste adecuado entre el perfil de la persona voluntaria y el puesto a desempeñar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Proporcionar experiencias tempranas de participación con fines educativos.</li> <li>&gt; Desarrollar competencias para el compromiso comunitario y la participación ciudadana.</li> <li>&gt; Contar con los actores clave de la comunidad local e implicarlos en la toma de decisiones.</li> <li>&gt; Diseñar e implementar módulos formativos de base comportamental.</li> <li>&gt; Capacitar a los líderes en la movilización y coordinación de los recursos comunitarios.</li> <li>&gt; Disponer de infraestructuras para la participación adecuadas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

# Prácticas efectivas en la gestión del voluntariado



Posiblemente la estrategia que más se ha utilizado para mejorar los programas de voluntariado en las organizaciones no gubernamentales ha consistido en proporcionar entrenamiento especializado al personal encargado de coordinar a los voluntarios de cada entidad. Para ello se han desarrollado módulos formativos sobre las prácticas que mejor funcionan en la gestión de los recursos humanos, adaptándolas al caso específico del personal no asalariado. Como veremos más adelante, este no es el único modo de optimizar la participación de voluntarios. No obstante, se ha consolidado como una herramienta útil y funcional, con cierta tradición en este ámbito. Por eso nos centramos en ella en primer lugar, antes de pasar a otros contenidos más relacionados con la implementación de programas basados en la evidencia.

*La estrategia para mejorar los programas de voluntariado ha consistido en proporcionar entrenamiento especializado al personal encargado de coordinar a los voluntarios.*

En la **Figura 1** representamos una secuencia de tres pasos básicos en la implementación de un programa de voluntariado. Se trata sucesivamente de las acciones para:

- 1. Seleccionar personas voluntarias que se correspondan con la misión de la entidad.**
- 2. Formar a los voluntarios sobre los fines organizativos o entrenarlos para desarrollar las tareas encomendadas y, finalmente.**
- 3. Acompañar al personal voluntario a lo largo de todo el proceso, proporcionándole guía y orientación y evaluando su desempeño.**

Esta secuencia es la misma ya se trate de fundaciones, asociaciones, empresas o cualquier tipo de entidad. Lógicamente, puede variar el contenido en cada caso. A continuación, vamos a revisar estos tres pasos, empezando por la selección del voluntariado. Una estrategia adecuada de reclutamiento es importante en la medida en que permite contar con las personas con el perfil adecuado. Una vez en contacto con la entidad, se inicia una nueva etapa centrada en prepararlos y supervisarlos adecuadamente para un buen desempeño de su encargo en la organización.

SELECCIÓN



FORMACIÓN



GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

## FIGURA 1

Tres pasos clave en la gestión del voluntariado.



## Selección de personas voluntarias.<sup>[2.1]</sup>

El buen funcionamiento de un programa de voluntariado depende en primera instancia de la adecuada integración de los voluntarios con la estructura y las metas de la organización.

*El buen funcionamiento de un programa de voluntariado depende de la adecuada integración de los voluntarios con la estructura y las metas de la organización.*

Para ello es necesario:

- a. anticipar la reacción del personal asalariado,
- b. formular de manera explícita cuáles son los valores y la misión de la organización, y
- c. diseñar minuciosamente en qué va a consistir la contribución de los voluntarios.

Una vez que se ha realizado dicha planificación, ya se puede proceder a la selección activa del personal voluntario. Esto conlleva realizar actividades de:

- a. difusión de la entidad y prospección del entorno,
- b. definición del perfil de voluntarios deseado, y
- c. realización de entrevistas, recogida de información, y reclutamiento (Department of Health and Human Services, 2005).

A continuación, resumimos el proceso de selección de personas voluntarias centrándonos en algunos de los aspectos más relevantes a tener en cuenta:

- 1. Autoevaluar el grado de preparación de la organización para la incorporación de voluntarios.** En primer lugar, es importante que en el seno de la entidad se debata abiertamente sobre la necesidad de un programa de voluntariado. Esto pondrá sobre la mesa cuáles son las expectativas que los diferentes miembros de la organización tienen al respecto del personal voluntario a incorporar. Hay entidades que optan por asignarles un papel central en la prestación de servicios, mientras que para otras se trata de una figura complementaria con la que mejorar la adecuación y la conexión con el entorno comunitario. Hay casos en los que las entidades están motivadas por la necesidad de reducir costes o garantizar la cobertura en una coyuntura de recursos escasos. En otras ocasiones guarda relación con los fines de sensibilización social, por lo que se pretende implicar a los miembros de la comunidad local en la misión de la organización. En cualquier caso, definir tanto los motivos por los que se recurre al voluntariado como las funciones que se espera que cumplan, facilitará el desarrollo del programa.
- 2. Diseñar un programa de voluntariado.** En segundo lugar, conviene crear una estructura definida dentro de la organización, o bien asignar a un

miembro del personal estable el encargo de gestionar a los voluntarios. Un programa de voluntariado suele conllevar, entre otros componentes: la definición de las funciones de los voluntarios; la formulación de un código de buenas prácticas; el establecimiento de un acuerdo formal entre el voluntario y la entidad<sup>2</sup>; el desarrollo de materiales formativos; la delimitación de competencias con el personal asalariado; o la instauración de un sistema de reconocimiento de la labor voluntaria, por mencionar sólo algunos. Con este tipo de instrumentos se garantiza que la organización incorpore el programa de voluntariado entre sus actividades habituales y que estime la carga de trabajo necesaria para su implementación. También conlleva una asignación de responsabilidades.

- 3. Describir los roles y tareas a desempeñar por los voluntarios.** De entre los elementos que acabamos de mencionar, cobra una especial relevancia la definición de roles y tareas. La descripción de puestos implica concretar los objetivos y tareas a desarrollar, e indirectamente permite deducir las competencias y el tiempo necesarios para llevarlo a cabo. A su vez, la descripción de puestos sirve de guía para los voluntarios y facilita tanto el seguimiento como la evaluación de su desempeño. También es decisiva en la selección, cribado y reclutamiento del personal voluntario.
- 4. Proyectar la imagen de tu organización y reclutar voluntarios que se ajusten al perfil deseado.** Finalmente, el momento clave de esta primera fase consiste en la selección propiamente dicha. La imagen pública de la organización se asocia con su potencial de atracción de nuevos voluntarios. Esto depende en gran medida de su trayectoria previa, los valores que defiende y las causas sociales que afronta. No obstante, las entidades también pueden recurrir activamente a difundir su imagen a través de campañas informativas, sitios web y organización de eventos. Además, el personal asalariado y quienes ya son voluntarios en la organización contribuyen a la difusión a través de sus redes personales. Todo ello permite entrar en contacto con voluntarios potenciales y, seguidamente, reclutarlos según se ajusten al perfil previamente definido. En este contexto, las entrevistas personales son el instrumento más utilizado.

*El proceso de selección pretende garantizar un ajuste adecuado entre la misión de la organización y el perfil del voluntario y entre dichas características personales y los requerimientos del puesto.*

En definitiva, el proceso de selección pretende garantizar un ajuste adecuado entre la misión de la organización y el perfil del voluntario, por un lado; y entre dichas características personales y los requerimientos del puesto, por otro lado. A continuación, ilustramos estos tres elementos con un ejemplo de un programa de apoyo social para personas sin hogar.

<sup>2</sup> Existen modelos de contratos de voluntariado que se pueden utilizar para firmar un acuerdo de colaboración entre la persona voluntaria y la entidad. Por regla general, se trata de acuerdos formales que hacen referencia al marco normativo y exponen explícitamente los derechos y obligaciones, tanto del voluntario/a como de la organización. También suelen indicar las condiciones de participación y se hace constar expresamente que no implica vinculación laboral.

## EJEMPLO 1

### Misión, perfil del voluntario y descripción de puestos.

Misión organizacional	Perfil del voluntario	Descripción de puestos
<p>“Caritas comparte la misión de la Iglesia católica, en su servicio a los pobres y promueve la caridad y la justicia social en el mundo. (...) Caritas promueve el desarrollo integral humano, de manera que las mujeres y los hombres de las comunidades más necesitadas sean libres de prosperar y vivir dignamente en paz, en un medio ambiente cuya gestión sea responsable y sostenible, por el interés de toda la familia humana”<sup>3</sup>.</p>	<p>Se busca un voluntario con capacidad de empatía y habilidades de comunicación. Se valora especialmente la capacidad de realizar un contacto en la calle, saber iniciar una conversación y aportar de forma natural información y apoyo. Se espera que la persona voluntaria sea sociable y esté comprometida con la comunidad. También es deseable cierto grado de identificación con los valores de la organización. Se considera importante que declaren la intención de participar a medio y largo plazo con la organización. Se requiere disponibilidad en horario nocturno.</p>	<p>Servicio de acompañamiento a personas sin hogar. La actividad consiste en realizar visitas en la calle para entrar en contacto con las personas sin hogar. Los voluntarios ofrecen un café y ropa de abrigo a las personas que no han hecho uso de los albergues públicos durante la noche. En una breve conversación aportan información sobre los servicios sociales existentes en la comunidad y proporcionan apoyo social. Tras cada visita hacen una evaluación de casos con la trabajadora social. La participación consistiría en dos horas semanales durante un curso académico. Los participantes recibirán un curso de orientación inicial y un certificado al concluir la actividad.</p>

## Formación del personal voluntario. [2.2]

La formación del voluntariado suele tener un componente de orientación y otro de entrenamiento específico en las actividades que van a desarrollar. En primer lugar, las sesiones de orientación pretenden preparar a los voluntarios para integrarse en la organización. Normalmente se les explica cuáles son sus responsabilidades, se les marcan objetivos y se les indica cómo se hará el seguimiento de su actividad y la evaluación de su desempeño. Es importante que el voluntario se familiarice con el sistema de trabajo que se sigue en la entidad. En segundo lugar, se imparten módulos específicos sobre las tareas que van a desarrollar (Department of Health and Human Services, 2005).

Se ha comprobado que la selección de voluntarios competentes y motivados es *necesaria pero no suficiente*. El entrenamiento estructurado puede contribuir a mejorar el sentido de pertenencia comunitaria, el compromiso con la organización y la satisfacción con la labor desempeñada por los voluntarios (Costa, Chalip, Green & Simes, 2006). Cuando se sienten parte del equipo no solo mejora la prestación de servicios, sino que aumenta la retención del voluntariado a medio plazo.

A continuación, enumeramos algunas recomendaciones basadas en la experiencia que contribuyen positivamente a la formación del personal voluntario:

*Se ha comprobado que la selección de voluntarios competentes y motivados es necesaria pero no suficiente.*

- 1. Designa a una persona de referencia para los voluntarios.** Las organizaciones suelen contar con un miembro del personal que se encarga de coordinar el programa de voluntariado. Se trata de una persona de referencia que proporciona orientación inicial y acompañamiento continuado a lo largo de todo el proceso. Normalmente marca objetivos, asigna tareas y hace un seguimiento personalizado. Tener una persona de referencia facilita al personal voluntario la obtención de información y ayuda cuando lo necesitan. A veces, el coordinador del programa de voluntariado puede recurrir a otros miembros del personal asalariado para que hagan de guía o proporcionen orientación específica en determinadas tareas.
- 2. Diseña materiales educativos sobre la organización.** Resulta muy práctico disponer de folletos, informes y manuales que describan los fines y las actividades de la entidad. Estos materiales se les pueden proporcionar a los voluntarios en la sesión inicial de orientación o cuando se programen cursos de formación específicos. De ese modo, los recién llegados pueden tener acceso a una presentación estructurada sobre la misión, la trayectoria previa y los programas desarrollados por la entidad. También puede servir para presentar la estructura de la organización y proporcionar información práctica.

*Las sesiones de entrenamiento proporcionan información, contribuyen al cambio de actitudes y permiten desarrollar competencias.*

**3. Elabora módulos de entrenamiento conductual estructurado.** La formación debe centrarse en las tareas asignadas y en las competencias necesarias para llevarlas a cabo. Conviene diseñar acciones formativas que no solo proporcionan información, sino que ofrecen oportunidades para practicar el tipo de comportamiento que luego se requiere durante la prestación del servicio o al implementar el programa. Por eso se recomienda desarrollar módulos de carácter teórico-práctico. El entrenamiento estructurado en habilidades sociales y otros ejercicios de base comportamental son especialmente apropiados para el desarrollo de competencias.

**4. Comprueba que se están poniendo en práctica las habilidades y los conocimientos adquiridos.** Las sesiones de entrenamiento proporcionan información, contribuyen al cambio de actitudes y permiten desarrollar competencias. No obstante, también es cierto que la formación suele ocurrir bajo condiciones controladas, que facilitan la experimentación y el aprendizaje. A veces las dificultades aparecen precisamente en los contextos naturales, cuando hay que transferir lo aprendido a las situaciones en las que ejercen como voluntarios. En la interacción directa con los usuarios se dan circunstancias imprevistas y surgen nuevos problemas. Por eso es importante monitorizar las tareas de los voluntarios, acompañarlos en el proceso, e ir introduciendo en la formación nuevos contenidos o estrategias para responder a las necesidades detectadas.

**5. Pon las tareas en contexto.** Los módulos de formación específica entrenan para hacer tareas concretas. No obstante, la acción voluntaria es más efectiva cuando quienes la ejercen conocen las necesidades comunitarias que se pretenden abordar y saben conectarlas con la misión de la organización. Además de explicar cómo realizar la tarea de voluntariado, conviene ponerla en contexto y dotarla de significado. De ese modo los voluntarios ganan en autonomía y madurez en la toma de decisiones.

**6. Inicia un programa de voluntarios mentores.** Los voluntarios experimentados pueden ser de gran ayuda para las nuevas incorporaciones: normalmente ejercen de modelos de comportamiento, proporcionan apoyo social y se comunican de manera eficiente con sus compañeros. La implementación de un programa de mentoría entre iguales acelera el proceso de aprendizaje de los voluntarios noveles. Además, puede ser una alternativa para las organizaciones más pequeñas, cuando no disponen de recursos suficientes para diseñar un programa de formación estructurado.



## TIPS: Recomendaciones para organizar una sesión de orientación inicial con los voluntarios

- > Programa sesiones de orientación de forma periódica, de forma que cada voluntario tenga acceso a la información básica antes de realizar su primer encargo.
- > Se pueden organizar sesiones grupales para reducir la carga de trabajo.
- > Empieza la sesión con una ronda de presentaciones, tanto de los voluntarios como del personal presente en cada ocasión.
- > Resume los derechos y deberes del voluntario.
- > Entrega a los participantes folletos y material informativos sobre la entidad.
- > Revisa cuáles son los procedimientos habituales de trabajo en la organización.
- > Presenta con detalle el programa en el que van a participar.
- > Dedicar el tiempo que sea necesario a explicar las tareas que van a desarrollar.
- > Explica el sistema de seguimiento y evaluación de los voluntarios.
- > Deja tiempo para las preguntas de los participantes.

En resumen, la formación del personal voluntario proporciona orientación práctica sobre la entidad y fomenta las capacidades necesarias para desempeñar las tareas asignadas de manera efectiva. El entrenamiento no solo mejora el compromiso con la organización, o impulsa la motivación de los voluntarios, sino que es una forma de reconocimiento a la labor que realizan. De hecho, para muchos voluntarios la experiencia y las competencias adquiridas se cuentan entre los incentivos más valiosos que les ofrece el voluntariado.

El contenido de la formación se puede ir preparando desde las fases iniciales en las que una persona interesada en hacer voluntariado contacta con la entidad. En el momento de la selección, se puede preguntar a los potenciales voluntarios sobre sus intereses, sus competencias y su formación previa. Durante las sesiones de orientación, se proporciona información práctica que se relaciona con un mejor aprovechamiento de cualquier curso de entrenamiento en el que participen posteriormente. Cuando ya ejercen de voluntarios, surgen nuevas necesidades relacionadas con las dificultades detectadas en el desempeño de su labor. Por último, la evaluación de los programas formativos proporciona información muy útil para renovar los contenidos en futuras ediciones.

*La formación del personal voluntario proporciona orientación práctica sobre la entidad y fomenta las capacidades necesarias para desempeñar las tareas asignadas.*

Para completar este apartado, proponemos un caso que ilustra las diferentes funciones que cumple la formación del personal voluntario. Cruz Roja es una organización de gran tamaño y con una amplia oferta formativa para el voluntariado que participa en la entidad. Por un lado, dispone de cursos que introducen

a los voluntarios en el derecho internacional humanitario o en el código de conducta de Cruz Roja. Se trata de módulos centrados preferentemente en la orientación del voluntariado: les presenta la misión de la organización, los valores que la guían y el contexto legal que regula sus actuaciones ante las emergencias humanitarias. Por otro lado, hay cursos más claramente centrados en el desarrollo de competencias. Por ejemplo, cuentan con un módulo específico para enseñar a los voluntarios cómo implementar el programa de ayuda material a las personas en situación de vulnerabilidad. Lo mismo ocurre con el programa de apoyo psicológico en situaciones de crisis. El contenido de cada uno de estos cursos está indicado en la tabla ilustrativa.

## **EJEMPLO 2.**

### **Orientación y desarrollo de competencias en la formación del voluntariado.**

<b>Formación para el voluntariado de Cruz Roja</b>	<b>Orientación</b>	<b>Desarrollo de competencias específicas</b>
<p>“La formación contribuye al logro de los objetivos de Cruz Roja, trata de proporcionar conocimientos y favorece el desarrollo organizativo a partir del cambio en las habilidades, actitudes y motivaciones de las personas. (...) Proporciona herramientas y estrategias para trabajar en equipo, conocer las metodologías de trabajo de Cruz Roja y transformar actitudes. Los cursos y talleres permiten fortalecer los valores solidarios que promueve el Movimiento Internacional, haciendo que el voluntariado se convierta en un agente de transformación social en su entorno más cercano”<sup>4</sup>.</p>	<p>Código de conducta de Cruz Roja Española. “El Código de conducta tiene por objeto regular los valores y principios que han de presidir la actuación institucional y personal de las personas que ostentan cargos de responsabilidad en Cruz Roja Española (...) en el marco de los principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja”. Derecho internacional humanitario. “Los participantes desarrollarán las habilidades y estrategias necesarias para el desarrollo de su actividad, y mejorando su criterio y comprensión de la realidad de los conflictos armados y sus efectos, así como del sistema de protección de las víctimas”.</p>	<p>Cómo realizar entregas de bien y económicas. “En este curso sobre entregas de bien y entregas económicas abordaremos una de las principales actuaciones de Cruz Roja: la entrega de productos y de dinero a personas que se ven inmersas en un proceso de inclusión social. Las entregas son un elemento clave de este proceso, pero para que puedan tener un efecto positivo es importante que cumplan con ciertos requisitos”. Apoyo psicosocial. “Este curso ofrece los conocimientos básicos para facilitar al voluntariado de Cruz Roja y/o a su personal laboral, las actitudes, habilidades y destrezas básicas necesarias que le permitan prestar su ayuda a personas que pasan por una situación de crisis y/o traumática”.</p>

En el caso de Cruz roja, esta variada oferta se completa con cursos dirigidos al personal asalariado de la organización. Concretamente, se pretende concienciar al personal laboral de la entidad sobre la importancia que la colaboración de voluntarios tiene para la institución. De ese modo, pretende servir como un facilitador de la interacción entre técnicos y voluntarios. Con ello se promueve la aceptación del personal que no tiene una vinculación permanente con la entidad, y se previenen algunas de las dificultades más habituales en la implementación de programas de voluntariado.

**Promoción del voluntariado en la actividad de Cruz Roja.** *“En este curso se pretende compartir información básica sobre la importancia de la participación del voluntariado como elemento imprescindible en la actividad de nuestra Organización. El objetivo es que el personal laboral de la institución tome conciencia de su papel en la facilitación y potenciación de la participación de las personas voluntarias en la acción de Cruz Roja, en todas las áreas y niveles”.*

*La formación del personal voluntario proporciona orientación práctica sobre la entidad y fomenta las capacidades necesarias para desempeñar las tareas asignadas.*

En ocasiones, este tipo de cursos se imparten en retiros formativos, que ofrecen un contexto particularmente apropiado para el desarrollo de relaciones personales. La interacción en seminarios y talleres entre los miembros de la organización -ya sean personal laboral o voluntarios- contribuye a la integración relacional dentro de la entidad, promueve la cohesión social y facilita la construcción de un clima social positivo.



## TIPS: Preparación de materiales formativos para voluntarios

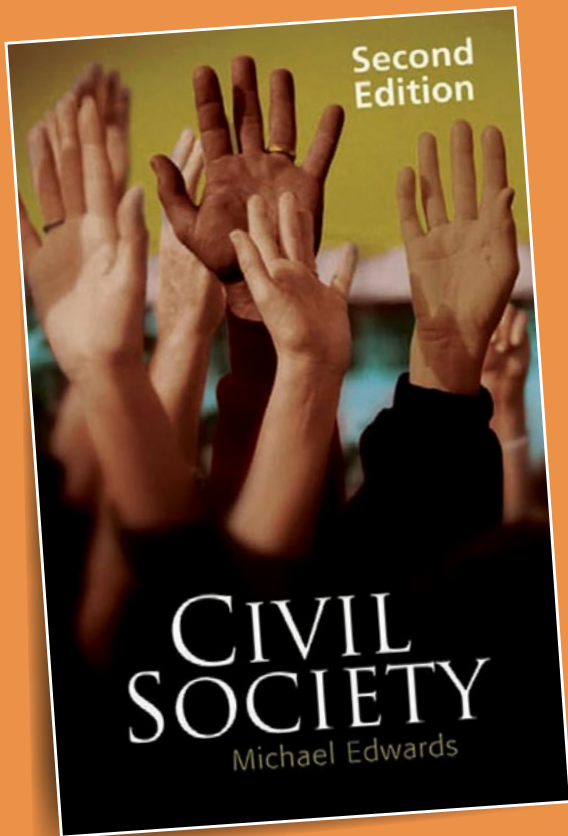
Un manual de formación del personal voluntario puede incluir, entre otros contenidos:

- a. un texto de bienvenida a los voluntarios,
- b. la presentación de los fines, la misión y la historia de la organización,
- c. una enumeración de los programas que proporciona la entidad,
- d. información práctica, con los datos de contacto fundamentales,
- e. una recapitulación de los derechos y deberes del voluntariado,
- f. información legal sobre las políticas de la organización, la protección de datos, la prevención de riesgos y las garantías de confidencialidad.

En un curso para voluntarios, se podría entregar un material formativo que desarrolle por ejemplo los siguientes apartados:

- > Problemas y necesidades de la comunidad de referencia.
- > Misión de la entidad.
- > Organigrama de la entidad.
- > Servicios y programas que proporciona la entidad.
- > Financiación y alianzas de la organización.
- > Expectativas y responsabilidades del personal voluntario.
- > Competencias requeridas para ejercer de voluntario.
- > Actividades y roles específicos a desarrollar por parte del personal voluntario.
- > Recomendaciones de confidencialidad, prevención de riesgos y protección de datos.
- > Contenidos específicos sobre los conocimientos, actitudes y habilidades que se quiere desarrollar en el voluntariado.





## Civil society

Michael Edwards analiza el concepto de sociedad civil, revisando las diferentes acepciones que la conectan con (a) la vida asociativa, (b) las normas sociales positivas que refuerzan la cooperación, la confianza y la reciprocidad, y (c) la esfera pública en la que se debaten y se confrontan los problemas sociales.

Combina el relato histórico con el análisis teórico. El resultado es una visión compleja de la idea de sociedad civil. No obstante, se presenta de modo accesible, con ejemplos concretos referidos muchas veces al funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales en contextos internacionales.

Pese a su brevedad, es posiblemente una de las mejores introducciones al concepto de sociedad civil.



## Gestión y seguimiento del voluntariado. [2.3]

Una vez que un voluntario se ha incorporado a la organización, se inicia una labor continuada para establecer objetivos, mantener la motivación y trasladarle las expectativas que se tiene sobre su contribución a la entidad. Esto implica normalmente el desarrollo de una relación positiva entre el supervisor y el personal voluntario, que permita un intercambio fluido. También conlleva reunirse periódicamente para revisar las acciones de voluntariado y recabar la percepción subjetiva del personal voluntario (Department of Health and Human Services, 2005). Son reuniones en las que se combina la orientación, el seguimiento y la evaluación del programa de voluntariado.

*Una de las claves consiste en alinear la gestión del voluntariado con la política de recursos humanos de la organización.*

En este contexto, una de las claves consiste en alinear la gestión del voluntariado con la política de recursos humanos de la organización. No obstante, también se requiere adaptar el tipo de coordinación a las diferentes modalidades de voluntariado. Dependiendo de la entidad y del perfil del voluntario, se pueden dar modelos de gestión en los que predomina la prestación de servicios, el apoyo instrumental por parte del voluntariado, la militancia o las funciones propias de los compañeros de trabajo (Brudney & Meijs, 2014). Esta situación se ha vuelto más compleja por la expansión progresiva del voluntariado episódico, que plantea nuevos retos tanto por lo que respecta al desempeño de los voluntarios como en el tipo de vínculo organizativo que desarrollan (Cnaan & Handy, 2005; Macduff, 2005).

A continuación, enumeramos algunas recomendaciones basadas en la experiencia que resultan efectivas en la gestión y el seguimiento del voluntariado:


- 1. Crea un clima que habilite a los voluntarios para desempeñar sus funciones. Para garantizar un desempeño adecuado, es conveniente que los voluntarios se sientan parte importante de la organización y mostrarles que se espera que realicen su labor con responsabilidad y autonomía. Esto requiere estar en contacto permanente con los voluntarios y comunicarles lo que se espera de ellos. También es necesario reconocer lo que hacen bien y reforzar el compromiso con la organización.**
- 2. Adopta un enfoque de mejora continua, basándote en la evaluación del programa de voluntariado. La implementación del programa ofrece la oportunidad de valorar su repercusión tanto en la participación de voluntarios como en la prestación del servicio. Sigue un enfoque orientado a la obtención de resultados, e intenta determinar el impacto en los usuarios, la organización y el personal voluntario. Las lecciones aprendidas durante la aplicación del programa permiten realizar sugerencias de mejora. Es importante ser específico y pragmático sobre los cambios que se quieren introducir en sucesivas ediciones de la intervención.**

3. Previene el abandono. A medida que los voluntarios acumulan experiencia se convierten en un activo más importante para la organización con la que colaboran. Sin embargo, el esfuerzo continuado y el estrés pueden dar lugar a que algunos voluntarios se quemen y abandonen su compromiso con la entidad. De ahí la importancia de estar atentos a la motivación y la satisfacción subjetiva de los voluntarios. Los voluntarios que dedican un mayor número de horas y que despliegan un mayor volumen de tareas también pueden estar en mayor riesgo de sufrir estrés o no sentirse adecuadamente reconocidos. Prever sistemas de reconocimiento adecuados reduce la probabilidad de abandono.

#### **CHECKLIST: Estrategias de gestión de los recursos de voluntariado.**

- > Declaración escrita sobre la misión del voluntariado en la entidad.
- > Comunicar al personal asalariado por qué los voluntarios participan en la organización.
- > Designar a un supervisor del voluntariado en la organización.
- > Evaluación periódica de necesidades para definir la contribución de los voluntarios.
- > Descripción de puestos y roles del voluntariado.
- > Documento escrito con las políticas de voluntariado.
- > Presupuesto específico para el programa de voluntariado.
- > Evaluación del riesgo y cobertura de seguros.
- > Estrategias de cribado, reclutamiento y asignación de persona al puesto.
- > Sesiones de orientación al voluntariado.
- > Acciones formativas con los voluntarios.
- > Evaluación periódica del rendimiento y el compromiso del voluntariado.
- > Evaluación periódica de la relación del personal laboral con el personal voluntario.
- > Programa de reconocimiento del voluntariado y del personal laboral.
- > Integración del programa de voluntariado en las políticas de recursos humanos.

Fuente: adaptado de Investing in Volunteers (2010), UPS Foundation (2002).



# Diez pasos en la implementación de programas de voluntariado y participación

## DIEZ PASOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO Y PARTICIPACIÓN.

El modelo “Getting To Outcomes”® (en adelante, GTO) proporciona un marco lógico para facilitar la implementación de programas y la rendición de cuentas (Wandersman, Imm, Chinman & Kaftarian, 2000). A través de una lista de 10 preguntas, este modelo permite revisar los componentes principales de cualquier intervención, proporciona una guía de seguimiento fácil de usar y, como su nombre indica, se orienta a la obtención de resultados. Estos son los 10 pasos en los que podemos dividir cualquier intervención:

1. Identificación de las necesidades existentes en la comunidad.
2. Establecimiento de metas de la intervención.
3. Diseño de un programa basado en la evidencia.
4. Adaptación del programa al entorno comunitario.
5. Contexto organizativo de la intervención.
6. Acciones del programa.
7. Evaluación e implementación del programa.
8. Resultados.
9. Mejora continua de la calidad.
10. Sostenibilidad de la intervención.

*El modelo “Getting To Outcomes”® proporciona un marco lógico para facilitar la implementación de programas y la rendición de cuentas.*

La utilización de este marco lógico facilita la selección de prácticas basadas en la evidencia, y mejora la implementación de programas de forma que los resultados se acerquen a lo esperado (Chinman, Acosta, Ebener, Sigel & Keith, 2016; Mattox, Hunter, Kilburn & Wiseman, 2013). A lo largo del proceso, los usuarios del modelo tienen que fijar su atención sucesivamente en el diagnóstico de necesidades, el diseño del programa, el marco organizativo, la implementación de actividades y la adaptación al contexto comunitario. También examinan las estrategias de evaluación, mejora y sostenibilidad de la intervención.

A continuación, vamos a repasar los diez componentes del modelo aplicándolos en cada caso, sucesivamente, a:

1. los programas de educación para la participación y
2. los programas de formación de líderes de asociaciones.

Al utilizar dos tipos de programas diferentes, podremos comprobar cómo un mismo marco lógico sirve de guía, con independencia de cuál sea el contenido de la intervención. En la **Tabla 2** realizamos una comparación esquemática de ambos tipos de intervenciones. Posteriormente, en el **Recuadro 2** las ilustramos con dos programas concretos.



## Identificación de necesidades. <sup>[3.1]</sup>

*El primer paso consiste en la evaluación de necesidades y la identificación de los recursos disponibles en la comunidad.*

El primer paso consiste en la evaluación de necesidades y la identificación de los recursos disponibles en la comunidad. Con el objetivo de describir los problemas que padece la población y establecer las prioridades de actuación, se recomienda recurrir a diferentes fuentes de información y utilizar diferentes tipos de datos (Wandersman et al., 2000). Junto con el nivel de participación, se recomienda explorar cuáles son los facilitadores y barreras de la implicación ciudadana en el área geográfica de referencia. Entre otros, se pueden recopilar datos sobre el número de afiliados de las asociaciones, la participación en manifestaciones, las convocatorias públicas de subvenciones, la opinión de los expertos y de los líderes del movimiento asociativo, la historia previa de movilización colectiva, o la percepción ciudadana sobre el espacio público. Los voluntarios y el personal asalariado suelen tener puntos de vista diferentes sobre cuáles son las prioridades en las asociaciones a las que están vinculados (Kreutzer & Jäger, 2021), por lo que conviene recabar la opinión de ambos colectivos. También interesa conocer la percepción de la población general.

Cualquier programa para el fomento del voluntariado y la participación se puede beneficiar de un conocimiento previo sobre los antecedentes de implicación comunitaria en el contexto local. Para ello resulta de interés obtener información sobre el número y el tipo de entidades existentes en la comunidad. Existen registros públicos de asociaciones -de ámbito nacional, autonómico o municipal- que, indirectamente, proporcionan datos oficiales sobre los niveles de organización comunitaria e implicación ciudadana. También se pueden generar datos propios a través de un inventario de recursos.

Por otro lado, en el trabajo específico con los líderes del movimiento asociativo podemos explorar si cuentan con antecedentes de participación efectiva. Haber formado parte de iniciativas con éxito mejora la autoeficacia percibida y contribuye a la obtención de resultados de movilización positivos (Paglis, 2010). Los líderes también necesitan conocer el grado de preparación para el cambio de la población con la que trabajan, comprobando si existe una sensibilidad previa por los problemas sociales o cierto grado de organización comunitaria. Tanto el grado de cohesión social como la existencia de infraestructuras que facilitan la participación (tales como los centros cívicos o los locales de asociaciones) informan de las oportunidades para la implicación ciudadana.

La evaluación de necesidades sirve para identificar cuáles son los problemas en los que conviene centrarse en la intervención y decidir qué tipo de servicios o programas resultan pertinentes en un contexto comunitario concreto. La tipología de necesidades de Bradshaw (1972) propone cuatro criterios en los que basar dichas decisiones.

Podemos hacer un diagnóstico de situación basándonos en:

- a. las expectativas subjetivas de la población,**
- b. la valoración normativa de los expertos,**
- c. los datos objetivos sobre el comportamiento ciudadano, y**
- d. las diferencias entre zonas geográficas o entre segmentos de población.**

La combinación de varios de estos criterios permite realizar una evaluación de necesidades compleja y matizada, que enriquece la toma de decisiones.

En la **Tabla 2** ilustramos el modelo con un ejemplo. Para evaluar los problemas de participación en un contexto comunitario concreto, conviene antes que nada conocer el punto de vista de la población. Eso permite diseñar actuaciones adaptadas a sus expectativas, de modo que los programas propuestos sean percibidos como adecuados y pertinentes. También suele servir para prevenir problemas de accesibilidad, cuando las intervenciones no son consideradas prioritarias por parte de la población. En segundo lugar, conviene recabar datos objetivos sobre la afiliación, la participación en actos públicos, los antecedentes de movilización colectiva, el número de asociaciones o el volumen de voluntariado. Estos datos pueden referirse al contexto comunitario concreto o introducir una visión comparada con otros segmentos de población. Por último, recurrir a expertos también puede aportar una interpretación teórica de los problemas de participación y un análisis complejo de la situación.

En Andalucía, existen entidades que pueden proporcionar apoyo e información para poner en marcha un programa de voluntariado (o, de forma más genérica, para desarrollar acciones de participación comunitaria). Es el caso de la Plataforma Andaluza del Voluntariado, el Observatorio del Voluntariado, o la Red Andaluza de Centros de Recursos para el Voluntariado y las Asociaciones, conformada por 16 centros.

*En Andalucía, existen entidades que pueden proporcionar apoyo e información para poner en marcha un programa de voluntariado.*



**TABLA 2.**

Los cuatro tipos de necesidades según el modelo de Bradshaw.

Necesidades	Definición	Indicadores
<b>Percibidas</b>	Se basan en la opinión de la población.	En un foro convocado por el ayuntamiento, los vecinos de un barrio periférico de Málaga se quejan de los problemas de seguridad ciudadana y señalan que cada vez tienen menos confianza para participar en las asociaciones locales.
<b>Normativas</b>	Se basan en el juicio de expertos.	Un comité de expertos propone trabajar en la escuela con las generaciones más jóvenes para tratar de revertir la situación.
<b>Expresadas</b>	Se basan en indicadores objetivos sobre el comportamiento de la población.	La asociación de vecinos que existía en la zona ya no consta en el registro municipal de entidades activas.
<b>Comparadas</b>	Se basan en la comparación entre áreas geográficas o segmentos de población.	El porcentaje de la población del barrio que participa en asociaciones o ejerce como voluntario está cinco puntos por debajo de la media del distrito y nueve puntos por debajo del conjunto de la ciudad.

Fuente: elaboración propia.

### CHECKLIST: Evaluación de necesidades.

- > Recaba datos sobre los niveles de participación en la comunidad local.
- > Consulta el registro oficial de asociaciones.
- > Analiza los facilitadores y barreras de la participación.
- > Contacta con actores clave y con los líderes del movimiento asociativo.
- > Compara la opinión del personal voluntario y la del personal asalariado de las asociaciones.
- > Combina encuestas, técnicas cualitativas y datos secundarios.
- > Elabora un inventario de recursos.
- > Evalúa la percepción de la participación ciudadana por parte de la población local.

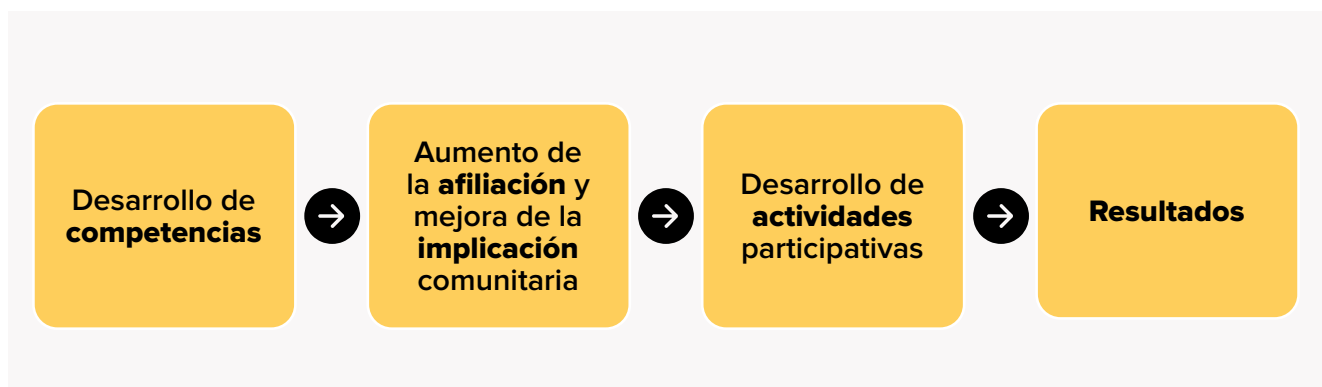
## Establecimiento de metas. [3.2]

El segundo paso consiste en delimitar la población diana y definir cuáles son los resultados pretendidos. Es deseable que los objetivos se formulen de manera realista, precisa y medible (Wandersman et al., 2000). El establecimiento de metas no es un proceso automático, sino que depende de la toma de decisiones. Cuando se define la población diana se está decidiendo también cuál es la estrategia de intervención. Es decir, forma parte del diseño del programa. Lo mismo ocurre al formular los resultados pretendidos de la intervención.

*El establecimiento de metas no es un proceso automático, sino que depende de la toma de decisiones.*

Las estrategias educativas para el fomento de la participación normalmente se centran de forma prioritaria en el desarrollo de competencias. Así, los programas de educación para la participación dirigidos a la población adolescente intentan proporcionar experiencias positivas de implicación en la comunidad. A través de ellas los participantes desarrollan habilidades para colaborar en grupos, proponer objetivos comunes y realizar actividades participativas mantenidas a lo largo del tiempo. En el caso de la formación de líderes, las metas consisten en desarrollar sus competencias para la gestión de equipos de voluntarios, saber administrar incentivos, generar un clima social positivo o facilitar la implicación en la toma de decisiones. Los líderes aprenden estrategias para seleccionar, motivar y gestionar a los miembros de la asociación de manera efectiva.

No obstante, también pueden formularse objetivos que vayan más allá de la mera adquisición de competencias y que estén dirigidos a los resultados de participación propiamente dichos. Ya sea en la educación de adolescentes o en la formación de líderes, cabe marcar como meta mejorar la implicación en las iniciativas de movilización comunitaria, aumentar el número de afiliados a la asociación, realizar un mayor número de actividades asociativas o incrementar el impacto de dichas actividades en la reducción de problemas. De ese modo no solo se consigue diferenciar entre los resultados a corto plazo y a largo plazo, sino que se anticipa la secuencia de cambios que se pretenden conseguir con el programa, tal y como representamos en el gráfico a continuación:



Siguiendo esta secuencia, un programa de educación para la participación podría tener, entre otros, los siguientes objetivos generales:

1. Aumentar el conocimiento de los adolescentes sobre los problemas existentes en su entorno comunitario.
2. Desarrollar las habilidades de los adolescentes para tomar decisiones consensuadas en grupo.
3. Incrementar la afiliación de los adolescentes a las asociaciones juveniles de su entorno geográfico.
4. Promover la participación de los adolescentes en las iniciativas solidarias convocadas en su comunidad.
5. Reducir la prevalencia del consumo de tabaco, alcohol y otras drogas entre la población adolescente.
6. Fomentar la implicación en la vida asociativa durante la vida adulta.

Cada uno de ellos se puede formular siguiendo los 5 criterios recomendados en la definición de objetivos. A saber: tienen que ser

- a. específicos,
- b. medibles,
- c. alcanzables,
- d. realistas y
- e. temporalizados.

Por ejemplo, en relación con el quinto objetivo del listado anterior, se podría precisar: “Aumentar el número de adolescentes participantes en el programa que declaran consumir menos de un cigarrillo diario, incrementándolo en un 5 por ciento en el intervalo de duración del programa”. Por lo que respecta al tercer objetivo se podría indicar: “Incrementar en un tercio el porcentaje de afiliados a las asociaciones juveniles del distrito en el plazo de dos años desde el inicio de la implementación del programa”. Esto lo hace más operativo de cara a la intervención y permite utilizarlo para la evaluación del programa.

#### **TOOL: Cinco criterios para la definición de objetivos**

1. **Específicos.** Los resultados pretendidos deben indicar cambios concretos.
2. **Medibles.** Es necesario indicar la cantidad de cambio esperado.
3. **Alcanzables.** Las metas tienen que ser realizables.
4. **Realistas.** Los objetivos deben ser proporcionados a los recursos disponibles.
5. **Temporalizados.** Hay que indicar el tiempo en el que se espera lograrlos.

## Diseño basado en la evidencia. [3.3]

En tercer lugar, es recomendable que la intervención utilice “prácticas basadas en la evidencia”, es decir, programas (o componentes de programas) que han demostrado ser efectivos en experiencias de aplicación anteriores (Wandersman et al., 2000). Para ello es necesario basarse en la literatura científica o en repositorios que sistematizan buenas prácticas de intervención con las que afrontar diferentes problemas y necesidades sociales. Algunos de los más conocidos, de carácter generalista, son *Cochrane Library* y *Campbell Collaboration*<sup>5</sup>. Ambos inventarios resumen y organizan el conocimiento disponible sobre las intervenciones que resultan efectivas para afrontar diferentes problemas sociales. Para el caso de Estados Unidos la iniciativa *Corporation for National Community Service Evidence Exchange* se centra en el servicio público, la innovación social, el compromiso cívico y el voluntariado. Este repositorio recopila evaluaciones del impacto, informes de resultados, lecciones aprendidas y estudios de casos<sup>6</sup>. También puede cumplir un papel similar el contacto habitual con investigadores universitarios o la asesoría técnica proporcionada por organismos de la administración pública (Pipkin et al., 2013).

Las experiencias de participación efectivas suelen basarse en el desarrollo de relaciones personales, la movilización de los recursos endógenos de la comunidad, la perseverancia y el mantenimiento de la motivación a lo largo del tiempo (Maya-Jariego, Holgado & Santolaya, 2022). Normalmente se canalizan, además, a través de la vida asociativa, la cual puede adoptar diferentes formas de organización. Algunas de las acciones que se han mostrado efectivas recurren a la sensibilización de la comunidad, la capacitación de los diferentes actores implicados y el fortalecimiento de las organizaciones sociales, junto con el desarrollo de coaliciones comunitarias y redes interinstitucionales.

Para diseñar el programa de voluntariado, se puede recurrir al conocimiento previo sobre las motivaciones de la participación voluntaria (Wuthnow, 1996), la integración del personal voluntario en las organizaciones (Chacón & Vecina, 2002), o incluso la propia idea de sociedad civil (Edwards, 2009). Una buena comprensión de los procesos de participación ciudadana no solo mejora el planteamiento teórico de las intervenciones, sino que contribuye a un mejor funcionamiento en la práctica y aumenta potencialmente su efectividad. Por eso se recomienda dedicar el tiempo necesario a planificar concienzudamente las intervenciones. También el contacto con el ámbito académico puede facilitar la transferencia entre la ciencia y la práctica, entre los modelos teóricos y las acciones de voluntariado.

5. Cochrane Library: <https://www.cochranelibrary.com/>; Campbell Collaboration: <https://www.campbellcollaboration.org/>

6. Una recopilación amplia de prácticas basadas en la evidencia está disponible en el siguiente listado: <https://research2policy.org/clearinghouses-and-evidence-based-resources/>

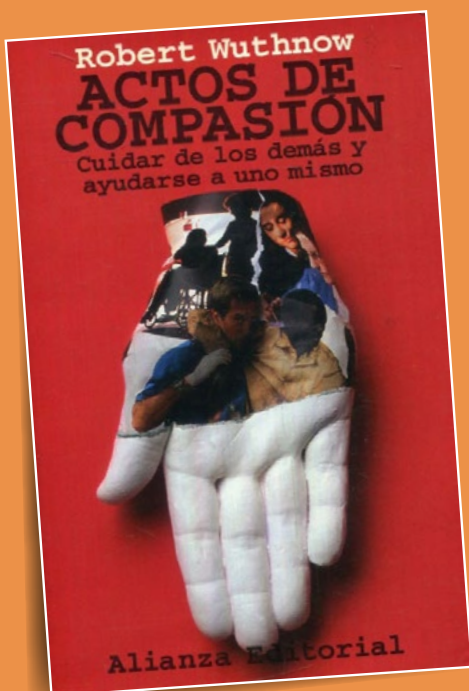
*Una buena comprensión de los procesos de participación ciudadana mejora el planteamiento teórico de las intervenciones y contribuye a un mejor funcionamiento y aumenta su efectividad.*

## 13 estrategias basadas en la evidencia para el fomento del voluntariado y la participación

- 1 Campañas de marketing para difundir el impacto positivo del voluntariado
- 2 Promover el sentido de comunidad y las oportunidades de participación
- 3 Premios y programas de reconocimiento al voluntariado
- 4 Facilitar el voluntariado puntual o episódico (colaboración en pequeñas tareas)
- 5 Experiencias tempranas de participación en la escuela para adolescentes
- 6 Programas de aprendizaje-servicio (prácticas externas en la comunidad)
- 7 Entrenamiento de líderes de asociaciones
- 8 Elaboración de códigos de buenas prácticas de gestión del voluntariado
- 9 Subvenciones directas para el mantenimiento de las asociaciones
- 10 Proporcionar infraestructuras que faciliten la vida asociativa (centros cívicos)
- 11 Federaciones y redes interorganizaciones
- 12 Coaliciones comunitarias
- 13 Centros de intercambio de información y sistematización de la práctica

Fuente: Maya-Jariego, Holgado & Santolaya (2022).

## Lecturas recomendadas



### Actos de Compasión

Robert Wuthnow explica muy bien la diversidad de motivos que llevan a hacer voluntariado. Hay personas que se acercan por sus creencias religiosas. Otros se basan en valores humanitarios o en el compromiso político con los principios de la ciudadanía activa. Hay incluso quienes se mueven fundamentalmente por la satisfacción personal de ayudar a los demás.

En todos los casos la experiencia del voluntariado proporciona oportunidades de aprendizaje, facilita el desarrollo de relaciones personales o la integración en la comunidad, y contribuye al desarrollo personal. El ejercicio del voluntariado es una experiencia transformadora.

Utilizando un enfoque sociológico, “Actos de Compasión” pone de manifiesto el auge del individualismo en las nuevas formas de participación comunitaria y voluntariado.



## Ajuste al contexto comunitario. [3.4]

El ajuste comunitario de las intervenciones se refiere a la adaptación del programa a las características del contexto comunitario y las peculiaridades de la población. Esto abarca desde las adaptaciones culturales hasta el diseño hecho a medida de las singularidades locales. También conlleva asegurarse de que no interfiere con otros programas preexistentes o que no ocasiona duplicidad de servicios (Wandersman et al., 2000). Es importante incorporar de algún modo el punto de vista de las familias (Barbee et al., 2011), con adaptaciones especiales en el caso de las minorías étnicas (Pipkin et al., 2013).

Los ajustes requeridos varían en función del contexto de intervención. Una comunidad con elevados niveles de confianza institucional será más receptiva a los programas de fomento de la participación ciudadana que una comunidad con elevados niveles de polarización y conflicto entre grupos. El grado de receptividad de las entidades locales puede resultar decisivo. Las actuaciones de fomento de la participación deben tener en cuenta también el marco normativo, integrándose en el contexto institucional donde se desarrollan. Eso conlleva, por ejemplo, alinearse con las prioridades de los planes estratégicos, coordinarse con otros servicios preexistentes o seguir las líneas prioritarias establecidas por la administración competente en la materia. Por otro lado, conviene reconocer el papel de aquellos actores locales que cuentan con tradición en las actividades de desarrollo comunitario y que están arraigados en la población. Una vez más, resulta práctico implicar a los actores clave de la comunidad.

En Andalucía, la Plataforma Andaluza del Voluntariado es una red asociativa que aglutina a un conjunto muy diverso de entidades. En todos los casos su labor se centra en la promoción del voluntariado, aunque normalmente adaptan su funcionamiento a cada contexto local. Para ello cuentan con sedes en cada una de las ocho provincias andaluzas, proporcionando apoyo y asistencia técnica adaptada a las peculiaridades del tejido asociativo en cada caso. Una de las funciones más relevantes de la plataforma consiste en la capacitación de los miembros y representantes del Tercer Sector. Concretamente, imparten desde “cursos de iniciación al voluntariado” hasta módulos de formación especializada. Al disponer de una amplia cobertura, alcanzan tanto el ámbito urbano como el contexto rural. También inciden en jóvenes, adultos y personas mayores. Para diseñar los contenidos y la metodología, suelen orientarse por la consulta previa a las asociaciones, lo cual facilita adaptar las actuaciones a la gran diversidad de contextos comunitarios en los que inciden. A su vez, la participación de la Plataforma en los Consejos de Voluntariado introduce elementos de control democrático en las políticas sociales. Todo ello son ejemplos de ajuste comunitario en la intervención.

*El ajuste comunitario de las intervenciones se refiere a la adaptación del programa a las características del contexto comunitario y las peculiaridades de la población.*

### **Una estrategia de implicación comunitaria para mejorar la detección de anemia falciforme en recién nacidos en Nigeria.**

La anemia falciforme se asocia con elevadas tasas de morbilidad y mortalidad infantil en recién nacidos. En Nigeria se llevó a cabo una experiencia participativa para identificar las barreras en la prestación de servicios de salud con diferentes grupos étnicos y comunidades locales. Para ello se organizaron dos grupos de discusión con representantes de diferentes instituciones, organizaciones comunitarias y profesionales de la salud. Los participantes analizaron el grado de preparación comunitaria para implementar un nuevo sistema de cribado y detección temprana de la enfermedad. En los grupos participaron representantes del sistema hospitalario, miembros del gobierno regional y expertos en anemia falciforme. En la discusión utilizaron el modelo *Getting to Outcomes*<sup>®</sup> para valorar los diferentes componentes de la intervención. El objetivo era diseñar un sistema de cribado que estuviese adaptado a las características de las diferentes comunidades locales en Nigeria.

Los participantes llegaron a la conclusión de que el contexto nigeriano distaba mucho de los países donde se habían desarrollado los ensayos clínicos controlados en los que se basaban los servicios de salud. No solo variaba en cuestiones culturales sino también en la organización del sistema hospitalario.

Los participantes comprobaron que las familias pobres o con problemas financieros tenían más dificultades para acceder al sistema de cribado neonatal. Una de las recomendaciones consistió en tomar muestras de sangre de los recién nacidos mientras aún estaban en el hospital, para prevenir los problemas de seguimiento que surgían posteriormente con las familias. También se consideró especialmente importante contar con la participación de las parteras tradicionales y de personal voluntario que realizase dinamización comunitaria sobre el terreno. Ambos resultaban especialmente efectivos para difundir la importancia del cribado y para reducir las barreras de acceso en las familias de más alto riesgo.

Este conjunto de adaptaciones mejoró el funcionamiento de la detección precoz y se reflejó en los resultados de morbilidad y mortalidad infantil en la región.

Basado en: Inusa et al. (2018).

## Contexto organizativo de la intervención. [3.5]

Los recursos humanos, los recursos técnicos, el liderazgo, el clima organizativo y la financiación, entre otros factores de carácter organizativo, pueden condicionar la implementación del programa (Wandersman et al., 2000). También es importante la definición de roles y la carga de trabajo de los diferentes actores implicados en la intervención. El entrenamiento del personal es uno de los factores que se relaciona con una buena implementación de las actividades programadas (Barbee et al., 2011).

Pensemos en el caso de los programas de educación para la participación. Este tipo de intervenciones se llevan a cabo normalmente desde escuelas de enseñanza primaria o institutos de enseñanza secundaria. El tamaño del centro educativo y el clima social entre los profesores inciden tanto en el proceso de implementación como en los resultados obtenidos. También resulta clave el tipo de colaboración que los centros educativos hayan desarrollado con las entidades sociales de la comunidad. La educación para la participación depende con frecuencia de alianzas público-privadas, que se canalizan a través de la coordinación entre los tutores del centro educativo y los tutores de las organizaciones comunitarias. Del buen entendimiento entre ambas partes dependen los resultados que se obtienen con los participantes.

Por lo que respecta a la formación de líderes, una de las claves consiste precisamente en respetar la autonomía organizativa de las entidades sociales. Se ha comprobado que las asociaciones pueden desarrollar cierta dependencia jerárquica respecto a las organizaciones financiadoras. Por eso resulta clave el papel de la administración pública, como generadora de las condiciones que hacen posible la participación, al mismo tiempo que respeta la independencia de las asociaciones en la determinación de sus fines y modos de actuación. Otro elemento organizativo con grandes implicaciones es la participación en plataformas, federaciones y foros del Tercer Sector. Este tipo de organizaciones intermedias pueden ejercer de portavoces y adoptar una estrategia de confrontación o conflicto cuando lo consideran necesario.

Otro recurso organizativo que facilita la vida asociativa son los centros comunitarios. Se trata de infraestructuras genéricas para la participación que pueden ser compartidas por diferentes asociaciones. Suelen funcionar como un espacio público que facilita las relaciones entre grupos diversos, promueve la implicación cívica y aumenta el sentido psicológico de comunidad (Francis, Giles-Corti, Wood & Knuiman, 2012; Healy, 1989). Contribuyen a la formación de redes entre entidades y sirven de vivero para el liderazgo comunitario.

*Los recursos humanos, los recursos técnicos, el liderazgo, el clima organizativo y la financiación pueden condicionar la implementación del programa.*

### CHECKLIST: Capacidades que se movilizan durante la intervención.

- > Se cuenta con el volumen de personal necesario para la implantación del programa.
- > El personal tiene la formación y la experiencia requeridas.
- > El personal voluntario apoya adecuadamente la implantación del programa.
- > La directiva de la entidad apoya el funcionamiento del programa.
- > Los líderes están comprometidos con la intervención.
- > Se dispone de los recursos financieros y materiales necesarios para desarrollar el programa.
- > También se cuenta en el equipamiento y la infraestructura requeridos.
- > La entidad colabora con otras organizaciones que apoyan el desarrollo del programa.



## Acciones del programa. [3.6]

*Los componentes centrales de las intervenciones de fomento de la participación suelen ser la sensibilización comunitaria, la educación y el desarrollo de organizaciones.*

El plan de acción implica la organización temporal de las actividades, la anticipación de los recursos necesarios en cada caso y la distribución de responsabilidades entre los diferentes participantes en la implementación (Wandersman et al., 2000). Tanto una secuenciación lógica como la previsión de qué actividades son instrumentales a otras, garantizan el buen funcionamiento del programa. El pilotaje de las intervenciones puede introducir un proceso iterativo de mejora en la implementación de las actividades (Barbee et al., 2011).

Los componentes centrales de las intervenciones de fomento de la participación suelen ser la sensibilización comunitaria, la educación y el desarrollo de organizaciones. Junto con las actividades meramente informativas, se implementan acciones de tutoría, andamiaje educativo, exposición de modelos positivos, acompañamiento, reforzamiento de conducta y seguimiento personalizado. También es frecuente utilizar simulaciones, la metodología de casos y estrategias de aprendizaje basado en la experiencia. Por lo demás, se ha ido generando un cuerpo de conocimiento que ha dado lugar a módulos estructurados de gestión del voluntariado, habilidades de liderazgo, y organización de la vida asociativa. En todos los casos se asume que la participación es un proceso de largo plazo, en el que hay que dar tiempo a la implicación progresiva de la comunidad, y en el que es necesario persistir pese a las dificultades.

## TIPS: Recomendaciones para organizar mesas de participación o foros de voluntariado

Una estrategia habitual para impulsar la participación ciudadana consiste en la organización de “mesas de participación” o “foros de voluntariado”. En ocasiones se pueden constituir con fines consultivos, pero también se pueden implementar para tomar decisiones o incluso organizar la acción. Guardan cierto paralelismo con las “coaliciones comunitarias”.

Las coaliciones comunitarias consisten en crear **alianzas de representantes de la comunidad para lograr un objetivo común**. Pueden formarse con una selección de líderes comunitarios naturales o con representantes formales de las entidades locales. A veces son impulsadas por la administración pública. La colaboración entre diferentes organizaciones comunitarias genera una visión compartida, facilita la coordinación de actores, sirve para prevenir duplicidad de servicios y genera normas sociales que inciden en el comportamiento de la población.

Para la prevención del consumo de alcohol en menores de edad, los desarrolladores del modelo GTO realizaron una serie de recomendaciones para promover la **movilización comunitaria** a través de comités participativos (Imm et al., 2007).

Con algunas adaptaciones, podemos utilizar ese mismo listado para organizar mesas de participación o foros de voluntariado:

- > Congrega a un grupo suficientemente amplio y diverso de individuos y organizaciones relacionados con la participación ciudadana.
- > Asegúrate de que haya una representación adecuada de los diferentes grupos de interés.
- > Presta atención a los criterios de representación geográfica, étnica y de género.
- > Clarifica los roles y las responsabilidades a los que se comprometen las entidades participantes.
- > Prepara la logística, elige un lugar adecuado para las reuniones y convoca al personal de apoyo que sea necesario.
- > Publicita el encuentro y convoca a los medios en caso de ser necesario.
- > Coordina las sesiones de modo que el contenido tenga una dimensión práctica, relacionada con el contexto comunitario y con recomendaciones para la implementación de acciones concretas.
- > Enfoca el debate en la elaboración de un informe consensuado, con una lista de propuestas de actuación.
- > Establece fechas específicas en las que desarrollar las actividades programadas, y acuerda de manera explícita cuáles serán los indicadores de seguimiento y evaluación.
- > Difunde el informe y los acuerdos obtenidos por los participantes.



## Evaluación e implementación. [3.7]

Por lo que respecta a la puesta en práctica de la intervención, en este apartado nos referimos a la monitorización de actividades y el seguimiento del progreso del programa. Esto nos aporta información sobre la fidelidad, la calidad y la intensidad de la implementación (Wandersman et al., 2000). También caben en esta sección los aspectos relacionados con la evaluación del programa, tales como el diseño evaluativo, los indicadores de resultados utilizados o el grado de fiabilidad y validez de la información recogida para valorar la intervención.

*Se recomienda llevar a cabo un análisis de coste-beneficio y mantener una relación de reciprocidad con el personal voluntario de la organización.*

La evaluación de los programas de voluntariado plantea retos específicos. De un lado, se hace necesario recordar que la contribución de los voluntarios está al servicio de los objetivos y de la efectividad de la intervención (Allen, 1987). Además, se recomienda llevar a cabo un análisis de coste-beneficio y mantener una relación de reciprocidad con el personal voluntario de la organización (Utterback & Heyman, 1984). De manera transversal es necesario tener en cuenta el valor de los voluntarios para la organización (Brudney & Nezhina, 2011).

Según el modelo de “cuatro niveles en la evaluación” (Kirpatrick, 1998), los programas de carácter formativo han de valorarse utilizando indicadores sobre:

- a. la satisfacción de los participantes,
- b. el aprendizaje obtenido durante el entrenamiento,
- c. los cambios de comportamiento posteriores al curso y
- d. los resultados propiamente dichos.

Supongamos que llevamos a cabo un programa de educación para la participación con adolescentes. Para evaluar la intervención nos interesa conocer, respectivamente, la reacción de los participantes hacia las actividades realizadas; las competencias que han adquirido durante la formación; su desempeño en otras oportunidades de implicación ciudadana; e incluso el impacto de dicha experiencia en sus niveles de participación durante la vida adulta.

En la **Tabla 3** ilustramos el modelo de cuatro niveles de evaluación con sendos programas de educación para la participación y formación de líderes de asociaciones. La combinación de los cuatro niveles ofrece una visión más compleja sobre el impacto del programa y facilita la introducción de mejoras en la intervención. Por eso se suelen utilizar de guía en la evaluación de programas.

**TABLA 3.**

Los cuatro niveles de evaluación en los programas de fomento del voluntariado.

Niveles	Definición	Educación para la participación	Formación de líderes
Reacción	Grado de satisfacción de los participantes con la acción formativa.	Satisfacción con las experiencias de participación temprana en las que se han implicado.	Satisfacción con los módulos formativos sobre la gestión del voluntariado.
Aprendizaje	Cambios en las actitudes, conocimientos y habilidades de los participantes.	Mejoras en las habilidades de comunicación: hablar en público y coordinar equipos.	Mejora en las competencias de selección, motivación y seguimiento de voluntarios.
Comportamiento	Transferencia de los aprendizajes a los contextos naturales de intervención.	Desempeño en asociaciones juveniles.	Coordinación del voluntariado en la asociación de referencia.
Resultados	Impacto final en el problema que suscitó la intervención.	Participación ciudadana durante la vida adulta.	Aumento del número de socios y personal voluntario.

Fuente: elaboración propia.



### **Evaluación de un programa de voluntariado corporativo en grandes superficies.**

En 2020, coincidiendo con la pandemia de COVID, un supermercado puso en marcha un programa de voluntariado para facilitar que sus trabajadores se implicaran con los problemas de la comunidad. La iniciativa partió de un grupo de empleados que estaban especialmente sensibilizados con la situación de las personas mayores que viven solas. Sin embargo, posteriormente el consejo de dirección incorporó el programa de voluntariado entre las políticas de responsabilidad social corporativa de la empresa.

Ahora cada empleado puede dedicar una jornada de trabajo al año a participar en “actividades que contribuyan al desarrollo social o medioambiental de su entorno”. Esto se canaliza a través de la colaboración con asociaciones locales. Complementariamente, el personal puede realizar campañas solidarias a través de donaciones colectivas. También se lleva a cabo una jornada de “puertas abiertas” en la que los empleados del supermercado visitan a productores locales y conocen a los proveedores de la zona.

Para evaluar este programa de RSC, la dirección de Recursos Humanos diseñó un sistema de indicadores, que aplican a la red de supermercados, a través del cual miden:

- 1. las horas de voluntariado anuales del personal de cada establecimiento;**
- 2. la captación de fondos para campañas solidarias,**
- 3. la tasa de voluntariado (medida como el porcentaje de empleados que se implica en actividades de voluntariado), y**
- 4. la satisfacción de los clientes (evaluada a través de una encuesta anual en la que se recaba su opinión sobre la imagen de la empresa y la asociación de la marca con iniciativas solidarias).**

Este sistema de evaluación sirve para monitorizar la intervención. Aporta datos sobre la implementación del programa y permite valorar el impacto en la reputación de la marca. La estrategia de RSC está directamente conectada con las acciones de publicidad y marketing de la compañía. En opinión de la directora de RSC y Comunicación Externa, “no solo estamos mejorando nuestro entorno, sino que es rentable para nuestra empresa”.

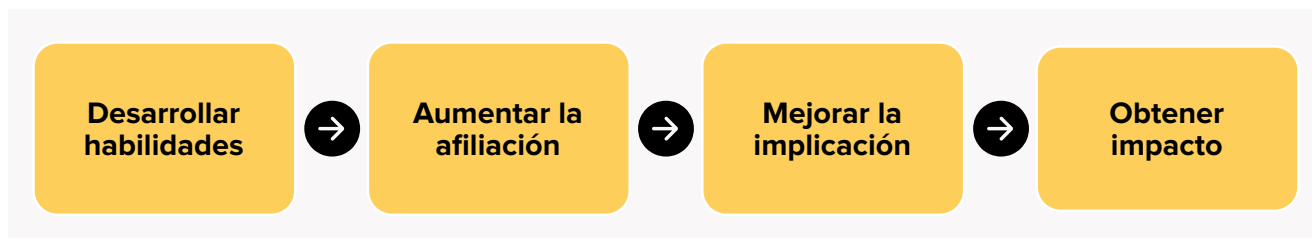
No obstante, la evaluación del programa se podría mejorar introduciendo otros indicadores sobre el impacto actitudinal entre aquellos empleados que han ejercido de voluntarios, o el impacto social en aquellos problemas comunitarios o ambientales sobre los que se ha intervenido. El programa de voluntariado corporativo podría ofrecer una experiencia transformadora al personal del supermercado. Igualmente, podría tener una repercusión en la calidad de vida y el bienestar de la comunidad de referencia.

## Resultados. [3.8]

La obtención de resultados, como su propio nombre indica, es el elemento central en torno al cual gira el modelo GTO. En última instancia, nos interesa conocer el impacto de la intervención para comprobar si el conjunto de estrategias desplegadas consigue modificar el problema que dio origen al programa (Wandersman et al., 2000). Entre otros aspectos, se puede valorar la reacción de los participantes, la adquisición de conocimientos o competencias a lo largo de la intervención, los cambios de comportamiento o la incidencia final en el problema social.

Dos indicadores directos de participación son la afiliación a asociaciones y la implicación en actividades solidarias. Cuando disponemos de datos longitudinales sobre el número de socios o de voluntarios, podemos valorar la repercusión que tienen las acciones de fomento de la participación. A su vez, las convocatorias públicas que realizan las asociaciones permiten tomar el pulso a la comunidad y evaluar el grado de implicación ciudadana en diferentes actividades o para diferentes fines. En cualquier caso, junto con los indicadores directos de afiliación e implicación comunitaria, son resultados también relevantes la adquisición de competencias o el impacto en aquellas necesidades sociales a las que se pretende dar respuesta con dinámicas participativas. Con frecuencia, estos resultados siguen una secuencia lógica de cuatro pasos, tal y como representamos a continuación:

*Nos interesa conocer el impacto de la intervención para comprobar si el conjunto de estrategias desplegadas consigue modificar el problema que dio origen al programa*



Pongamos por caso los dos programas que estamos utilizando de ejemplo en este documento. Entre otros resultados, la educación para la participación podría:

- a. mejorar las habilidades para hablar en público y coordinar reuniones,
- b. aumentar el número de socios de las entidades juveniles
- c. incrementar la participación de adolescentes en actividades de desarrollo comunitario, o incluso
- d. aumentar la participación durante la vida adulta.

Por lo que respecta a la formación de los cuerpos directivos de las asociaciones, algunos resultados posibles son

- a. el desarrollo de las habilidades de liderazgo
- b. el incremento del número de voluntarios que se vinculan con la asociación,
- c. a asistencia a los actos públicos organizados por la entidad, y
- d. a efectividad de los programas implementados.

También conviene considerar resultados de corto y de largo plazo. Por ejemplo, en un programa de aprendizaje-servicio podemos conseguir que un grupo de jóvenes se impliquen en la creación y el mantenimiento de un huerto comunitario, durante un curso académico. A largo plazo, esta actividad podría tener impacto en la integración de los jóvenes en el barrio, en una mayor presencia de comportamientos ecológicamente responsables o incluso en la adopción de una dieta equilibrada, con un mayor consumo de frutas y verduras.

#### **TIPS: Recomendaciones para describir los resultados de la intervención**

- > **Utiliza referencias comportamentales (no solo informativas o de conocimiento).**
- > **Valora el impacto en grupos amplios de la población.**
- > **Identifica cambios que se mantienen en el tiempo.**
- > **Combina resultados de corto plazo y de largo plazo.**
- > **Consulta con informantes clave para conocer el impacto de las acciones en la comunidad.**



## **Mejora de la calidad.** [3.9]

*Las acciones formativas suelen proporcionar información actualizada sobre la situación de la comunidad.*

Después de aplicar el programa se pueden extraer “lecciones aprendidas” para una próxima implementación, recopilando sugerencias de mejora basadas en la experiencia (Wandersman et al., 2000). Esto hace que la intervención forme parte de un ciclo continuo de aprendizaje y que esté sometida a mejoras continuas.

Las acciones formativas para el fomento del voluntariado y la participación comunitaria suelen proporcionar información actualizada sobre la situación de la comunidad. Esto permite detectar necesidades, expectativas y aspiraciones que pueden utilizarse para introducir mejoras continuas en la intervención. Por ejemplo, los programas de educación para la participación con adolescentes se organizan normalmente en colaboración con las entidades locales. Esto ofrece una oportunidad para conocer de manera directa cuáles son los intereses comunitarios y para guiar los contenidos del programa de acuerdo con ello. A veces



se monitorizan a través de una doble tutoría, con un representante del equipo de formación y un representante de la entidad comunitaria. Esto da lugar a un diálogo permanente entre el equipo de intervención y los miembros de la población objetivo, que a su vez permite introducir adaptaciones.

Lo mismo ocurre con los programas de entrenamiento con los líderes de asociaciones. Durante las sesiones formativas se pueden detectar necesidades especiales, dependiendo del sector de actividad. Por ejemplo, en el Tercer Sector de servicios sociales se han observado diferencias entre las entidades que trabajan en el ámbito de la discapacidad y las que desarrollan programas de inclusión social (Holgado & Maya Jariego, 2022). Los líderes de asociaciones despliegan competencias diferentes cuando gestionan entidades orientadas a la prestación de servicios o cuando se centran en la dinamización comunitaria. A partir de dicha experiencia, cabe introducir módulos adaptados a cada perfil de organización.

Otro tipo de innovaciones consisten en la transformación de la metodología. Es el caso de los programas de formación de líderes que recurren a la educación de iguales (Haber, 2011), o que recurren a los líderes con más experiencia para que sirvan de modelos y proporcionen acompañamiento a los que se están iniciando en la vida asociativa.

*Durante las sesiones formativas se pueden detectar necesidades especiales, dependiendo del sector de actividad.*

#### **TOOL: Guía de preguntas para introducir mejoras continuas**

1. ¿Se cubrieron adecuadamente las necesidades de movilización comunitaria?
2. ¿Hasta qué punto funcionó bien el programa?
3. ¿Cuáles fueron las principales “lecciones aprendidas”?
4. ¿Se identificaron nuevos problemas o necesidades que es necesario tratar?
5. ¿Es necesario modificar los objetivos o la población diana de la intervención?
6. ¿Se identificaron barreras y dificultades que conviene superar en el futuro?
7. ¿Hubo problemas de cobertura?
8. ¿Fue suficiente la implicación de la población diana?
9. ¿Se pueden movilizar más y mejores recursos para la intervención?
10. ¿Cuáles son los principales aspectos susceptibles de mejora en la intervención?
11. ¿Qué cambios sugirieron los participantes?

## Sostenibilidad de la intervención. [3.10]

*La desconfianza en la participación es uno de los mayores obstáculos para desarrollar programas que se basan en la implicación ciudadana.*

La continuidad del programa en el futuro depende de disponer de la financiación necesaria, contar con el apoyo de la administración de referencia, contar con suficiente personal con las competencias técnicas requeridas, y superar las reacciones negativas de la comunidad (Wandersman et al., 2000). En sentido contrario, tanto la falta de recursos económicos como las reacciones negativas de la población pueden interferir con la continuidad de la intervención.

La desconfianza en la participación es uno de los mayores obstáculos para desarrollar programas que se basan en la implicación ciudadana. La existencia de este tipo de actitudes desfavorables puede depender del contexto político o de experiencias negativas previas. A veces los líderes tienen conflictos de intereses, o están influidos por partidos políticos. También puede ocurrir que el sector empresarial atraiga a las personas con capacidad de liderazgo, para desempeñar tareas de gestión de los recursos humanos, entrando con competencia con las entidades del Tercer Sector.

### **CHECKLIST: Sostenibilidad de la intervención.**

- > El programa obtuvo resultados que aconsejan su continuidad
- > El programa cuenta con apoyo institucional suficiente para volver a implementarse.
- > Se dispone de los recursos financieros necesarios para darle continuidad al programa.
- > No se detectaron reacciones negativas entre los participantes, o en la comunidad en su conjunto, que amenacen la sostenibilidad de la intervención.
- > Se cuenta con el personal asalariado y voluntario necesarios para aplicar el programa.
- > El programa está bien conectado con otros servicios existentes en la comunidad.
- > Los facilitadores mostraron las competencias técnicas necesarias para aplicar el programa.
- > No hubo incidencias específicas durante la implementación que hagan pensar en posibles dificultades en el futuro.
- > El programa tiene una reputación de eficacia.
- > Existe un manual del programa que define los componentes centrales y su modo de implementación.

**TABLA 4.**


Dos estrategias educativas para promover el voluntariado y la participación.

	<b>Experiencias tempranas de participación</b>	<b>Entrenamiento de líderes</b>
<b>Necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de asociaciones registradas formalmente.</li><li>• Presencia de iniciativas comunitarias informales.</li><li>• Cultura de participación en la comunidad.</li><li>• Tipo de entidades existentes (vecinales, sindicatos, organizaciones no gubernamentales, etcétera).</li><li>• Actitudes de las familias hacia la implicación comunitaria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Antecedentes de participación efectiva.</li><li>• Grado de cohesión comunitaria.</li><li>• Existencia de lugares públicos e infraestructuras de participación.</li><li>• Prevalencia de la afiliación a asociaciones.</li><li>• Formación de los cuadros dirigentes de las entidades.</li><li>• Oportunidades de financiación pública.</li><li>• Tipo de liderazgo existente en las entidades de la zona.</li></ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar experiencias positivas de implicación con la comunidad.</li><li>• Aumentar el conocimiento sobre las características, necesidades y problemas del entorno comunitario.</li><li>• Desarrollar las habilidades de establecimiento de metas, coordinación de grupos y mantenimiento de la actividad en el tiempo.</li><li>• Fomentar la sensibilidad por las necesidades sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover el conocimiento sobre las formas efectivas de selección, motivación y gestión del voluntariado.</li><li>• Fomentar las capacidades de gestión de equipos de voluntarios/as.</li><li>• Entrenar estrategias para reducir las barreras de participación, proporcionar incentivos, aumentar la diversidad de actividades y facilitar la implicación en la toma de decisiones.</li></ul>

	<b>Experiencias tempranas de participación</b>	<b>Entrenamiento de líderes</b>
<b>PBE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de hábitos en un periodo evolutivo crítico.</li> <li>• Reforzamiento positivo de las primeras experiencias de participación.</li> <li>• Modelos de aprendizaje social.</li> <li>• Entrenamiento de base conductual de habilidades específicas.</li> <li>• Entrenamiento basado en la experiencia y bajo circunstancias controladas.</li> <li>• Aprender haciendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos sobre los motivos del voluntariado.</li> <li>• Reducción de los factores que inciden en el abandono del voluntariado.</li> <li>• Estrategias de gestión de recursos humanas (adaptadas a organizaciones sociales, servicios públicos y pequeñas organizaciones).</li> <li>• Gestión de tareas, participación episódica y bolsa de voluntarios/as.</li> </ul>
<b>Ajuste comunitario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptividad de las entidades locales.</li> <li>• Oportunidades de participación en el contexto concreto.</li> <li>• Grado de preparación comunitaria.</li> <li>• Características de las instituciones educativas implicadas (misión, valores, conectividad con el entorno).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de iniciativas de formación previas.</li> <li>• Bagaje formativo de los líderes.</li> <li>• Relaciones entre la administración pública y las entidades sociales.</li> <li>• Grado de confianza o conflictividad.</li> <li>• Polarización y conflicto entre diferentes tipos de entidades.</li> </ul>
<b>Capacidades organizativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de los centros educativos implicados.</li> <li>• Alianzas comunitarias.</li> <li>• Coordinación de tutores académicos y de las entidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en plataformas, centros de recursos y entidades intermedias.</li> <li>• Dependencia jerárquica respecto a la entidad financiadora.</li> </ul>
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades participativas.</li> <li>• Colaboración con entidades.</li> <li>• Tutoría y seguimiento personalizado.</li> <li>• Memoria de actividades y aprendizaje basado en la experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulos de gestión de voluntariado.</li> <li>• Metodología de casos y simulaciones.</li> </ul>

	<b>Experiencias tempranas de participación</b>	<b>Entrenamiento de líderes</b>
<b>Desarrollo y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacción de las entidades de la comunidad.</li> <li>• Desarrollo de relaciones entre entidades educativas y sociales.</li> <li>• Seguimiento de la participación de los egresados del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción y aprendizaje de los participantes en la formación.</li> <li>• Evaluación de la actuación de líderes in situ.</li> <li>• Monitorización de indicadores de participación en la entidad.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación de jóvenes a entidades sociales.</li> <li>• Participación durante la vida adulta.</li> <li>• Habilidades para hablar en público y participar en reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para transmitir la misión, las metas y los valores.</li> <li>• Habilidades para coordinar equipos de trabajo.</li> <li>• Número de afiliados de sus asociaciones.</li> <li>• Participación en encuentros y actividades organizadas por la asociación.</li> <li>• Competencias para la formación de consensos.</li> </ul>
<b>Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doble tutoría.</li> <li>• Selección de intereses comunitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación de iguales por parte de líderes con experiencia.</li> <li>• Desarrollo de módulos adaptados por tipo de entidad o sector de actuación (e. g. discapacidad, inclusión social, etc.).</li> </ul>
<b>Continuidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud favorable en los contextos comunitarios.</li> <li>• Desconfianza en la participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooptación política de líderes.</li> <li>• Competencia con puestos de liderazgo en el sector de los recursos humanos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

The background features a warm, orange-toned illustration. In the foreground, several hands are shown in various shades of orange and yellow, holding up hearts of different sizes and colors. The hearts are also in warm tones, ranging from light yellow to deep orange. The overall composition is layered and textured, with a diagonal yellow band cutting across the upper left portion of the image.

# Aprendizaje- servicio y desarrollo organizacional de las asociaciones



Como hemos comprobado en los apartados anteriores, un proceso de participación efectivo suele contar con líderes naturales más un conjunto de participantes con la competencia y la motivación necesarias para implicarse en la acción colectiva. También hace falta un lugar, o a veces una organización, que convoque a los participantes y permita el desarrollo de relaciones personales. Utilizando dichos factores como referencia, algunas formas de fomentar la participación y el voluntariado consisten en entrenar a los líderes, capacitar y motivar a los participantes, crear infraestructuras de participación o generar contextos que susciten relaciones interpersonales. Dos de las estrategias que incorporan varios de estos elementos son el aprendizaje-servicio y el desarrollo organizacional de las asociaciones. Lo ilustramos con el recuadro que acompaña esta sección de la guía.

*Algunas formas de fomentar la participación y el voluntariado consisten en entrenar a los líderes, capacitar y motivar a los participantes, crear infraestructuras de participación.*

Tanto el aprendizaje-servicio como el desarrollo organizacional tienen un componente central de carácter educativo. En el aprendizaje-servicio se proporcionan experiencias tempranas de participación como parte del currículum de la enseñanza primaria o secundaria. En la consultoría organizacional es habitual recurrir a la formación de los líderes para mejorar el funcionamiento de las asociaciones.

Ambas incorporan también oportunidades para la interacción, junto con la creación de escenarios de intermediación en los contextos comunitarios locales. En el aprendizaje-servicio se establecen puentes entre las instituciones educativas y las organizaciones comunitarias, lo cual permite vincular el aprendizaje formal con las necesidades de la comunidad. Por su parte, las intervenciones para el desarrollo organizacional sirven para establecer vínculos entre los líderes de la comunidad, que al mismo tiempo reciben capacitación para generar un clima social adecuado y dinamizar de manera efectiva a los miembros de las asociaciones. Con esas herramientas pueden convertir las asociaciones en catalizadores del desarrollo comunitario.

## Cómo implementar un programa de aprendizaje-servicio. [4.1]

El aprendizaje-servicio está diseñado para combinar el desarrollo de competencias personales con el servicio comunitario. A diferencia del voluntariado, la acción solidaria se integra en un programa de formación académico. De ahí que implique normalmente la colaboración entre las instituciones educativas y las organizaciones comunitarias locales. De acuerdo con ello, estas son algunas de las prácticas que pueden contribuir a un buen funcionamiento de los programas de aprendizaje-servicio:

**1. Doble tutoría.** Los participantes en un programa de aprendizaje-servicio se benefician cuando cuentan con un tutor académico y un tutor profesional. El primero se centra en los objetivos de aprendizaje y el segundo en el desarrollo de actividades en los contextos comunitarios. Si bien el componente central es eminentemente práctico, la supervisión académica garantiza que la experiencia redunde en resultados de aprendizaje y que contribuya al desarrollo de las competencias de los participantes.

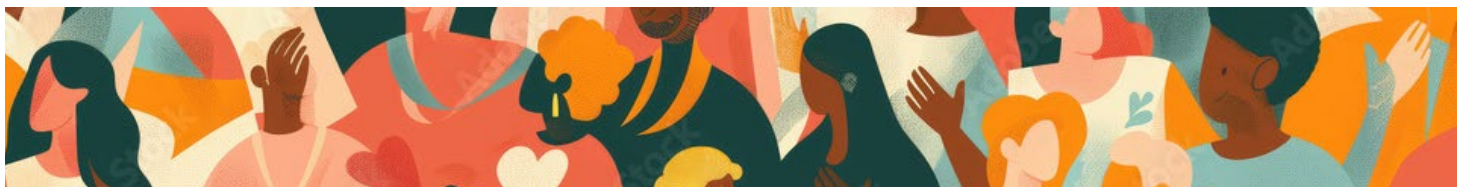
**2. Fomenta la reflexión.** Para muchos estudiantes la realización de actividades prácticas en la comunidad les pone en contacto, a veces por primera vez, con las necesidades sociales de colectivos desfavorecidos. Esto ofrece una oportunidad para promover la reflexión sobre las desigualdades sociales. Así, como parte del programa formativo, se pueden incorporar actividades que faciliten la reflexión sobre el entorno social y que contribuyan al cambio de actitudes. Las experiencias de aprendizaje-servicio redundan con frecuencia en una mayor sensibilización comunitaria. Por un lado, los estudiantes mejoran sus niveles de empatía y responsabilidad social. Por otro lado, las instituciones educativas se integran con el entorno comunitario, aumentando a su vez el sentido de pertenencia.

**3. Integra las tecnologías de la información.** Los recursos digitales pueden ser útiles tanto en el seguimiento académico como en la implementación de las actuaciones prácticas en la comunidad. Hay muchas formas creativas de integrarlos en los programas de aprendizaje-servicio. En algunos casos la recopilación de videos en YouTube proporciona modelos de actuación que se pueden utilizar como recurso docente. También los blogs personales son útiles en la elaboración de portafolios, que facilitan el seguimiento y la evaluación de cada estudiante.

*El aprendizaje-servicio está diseñado para combinar el desarrollo de competencias personales con el servicio comunitario.*

**4. Utiliza los bancos de experiencias existentes.** Existen repositorios de buenas prácticas que proporcionan una guía para la implementación del aprendizaje-servicio. El propio proceso de sistematización permite detectar lecciones aprendidas y mejorar de manera continuada las actividades de enseñanza-aprendizaje. La evaluación sistemática ha demostrado el impacto psicosocial positivo en una amplia gama de resultados:

- > Competencias académicas y habilidades técnicas.
- > Conocimiento de los problemas sociales.
- > Habilidades de comunicación y de escucha activa.
- > Información sobre las oportunidades de voluntariado existentes.
- > Conocimiento de las organizaciones no gubernamentales locales.
- > Sensibilidad a la diversidad.
- > Autoeficacia.
- > Intención de comportamiento cívico.



## Recomendaciones para mejorar el funcionamiento de las asociaciones. <sup>[4.2]</sup>

La gestión de asociaciones también es un ámbito que se ha profesionalizado significativamente en los últimos años y que cuenta con protocolos de actuación bastante definidos. Existen guías de buen gobierno de las organizaciones no gubernamentales, con una serie de pautas objetivas para garantizar la transparencia en la gestión, el buen desarrollo de los órganos de gobierno y la rendición de cuentas (Instituto de Consejeros Administradores, 2018). Los miembros de la junta directiva responden ante socios, donantes y beneficiarios. Entre otras cuestiones, tienen que saber manejarse en la organización de asambleas y reuniones; conocer los fundamentos legales de la vida asociativa; supervisar de manera eficiente las comisiones y grupos de trabajo; proporcionar un servicio adecuado a los usuarios; e interactuar convenientemente con el público en general.

De acuerdo con ello, algunos de los indicadores del buen funcionamiento de las organizaciones sociales consisten en:

- a.** facilitar el acceso de los socios al presupuesto, los libros de contabilidad, las actas y las memorias de la entidad;
- b.** promover la participación en las asambleas generales;
- c.** establecer mecanismos para recibir sugerencias de mejora;
- d.** renovar periódicamente los órganos de dirección;
- e.** reconocer la implicación y la participación de los miembros más activos;
- f.** elaborar planes estratégicos;
- g.** garantizar la transparencia de la financiación y el control del gasto;
- h.** hacer un seguimiento de las decisiones asumidas democráticamente; etcétera.

Estos indicadores se pueden utilizar para autoevaluar el funcionamiento de la asociación e identificar los aspectos susceptibles de mejora.

*Es frecuente que las corporaciones locales y las diputaciones provinciales, entre otras entidades, elaboren guías metodológicas de asociaciones.*

Es frecuente que las corporaciones locales y las diputaciones provinciales, entre otras entidades, elaboren guías metodológicas de asociaciones, con recomendaciones adecuadas al ámbito territorial de referencia. Resulta útil para los miembros o de las organizaciones sociales consultar información específica sobre:

- > **Cómo inscribir la asociación en un registro oficial, elaborar los estatutos y establecer el reglamento de régimen interno.**
- > **Cómo diseñar e implementar proyectos.**
- > **Cómo obtener y gestionar subvenciones.**
- > **Cómo estar al tanto de la normativa básica de asociaciones.**
- > **Cómo organizar reuniones efectivas en la toma de decisiones.**
- > **Cómo elaborar un plan de comunicación de la asociación.**
- > **Cómo gestionar el libro de socios o elaborar las actas de la entidad.**
- > **Cómo realizar la contabilidad y el balance económico de la asociación.**

### Historia de dos programas

A continuación, describimos dos programas de intervención, siguiendo el esquema de diez pasos desarrollados en el apartado 3. Este ejemplo nos permite ilustrar las diferencias entre la capacitación del voluntariado de base y la capacitación de los líderes del movimiento asociativo. Entre paréntesis, cada número se corresponde con los 10 componentes de intervención del modelo GTO.

El programa *Reincorpora* se dirige a personas privadas de libertad para promover su reinserción sociolaboral. (1) Los exreclusos suelen tener grandes dificultades para acceder al mercado de trabajo cuando salen de prisión. (2) Con esta intervención se pretende desarrollar las habilidades laborales de los reclusos en la fase final de su condena. También pretende sensibilizar sobre el riesgo del consumo abusivo de drogas a los estudiantes de enseñanza secundaria. (3) El programa ofrece oportunidades para que los reclusos hagan de educadores en los centros educativos de la zona. (4) Una entidad centrada en la prevención de drogodependencias conecta a las cárceles con los centros educativos. (5) El programa lo gestiona una organización no gubernamental en colaboración con Instituciones Penitenciarias, con la financiación de un banco. (6) Se trata de un programa que combina la formación profesional con el acompañamiento personalizado. También incluye prácticas laborales con actividades de servicio a la comunidad. (7) Se realizó una evaluación antes-después sin grupo control. (8) Los participantes desarrollaron habilidades de comunicación y de gestión de grupos. (9) Los participantes informaron de haber desarrollado sus habilidades personales, pero mencionaron que podría mejorar la incidencia del programa en la empleabilidad, con contenidos más específicos. (10) El programa está consolidado y cuenta con varias ediciones en diversos contextos geográficos.

Basado en: Illanes-Segura, R. & Lucio-Villegas, E. (2018). Aprendizaje-servicio en contexto de privación de libertad en la provincia de Sevilla. Una apertura a la comunidad. *Revista de Educación de Adultos y Procesos Formativos*, 7, 87-103.

El proyecto *Block Booster* se llevó a cabo en New York para fortalecer las asociaciones vecinales y prevenir la violencia y la delincuencia. (1) A través de encuestas y entrevistas cualitativas a informantes clave se comprobó que la incidencia del delito era mayor en los distritos donde no existían organizaciones comunitarias fuertes. (2) La intervención pretendía desarrollar las competencias de los líderes y mejorar el funcionamiento de las asociaciones. (3) Se desarrollaron módulos formativos que combinaban la consultoría organizacional con estrategias de desarrollo local. (4) La colaboración con líderes comunitarios mejoró la adaptación de los contenidos formativos. (5) El proyecto fue desarrollado por una alianza entre un equipo de investigación universitario y una organización no gubernamental. (6) Se llevaron a cabo acciones de desarrollo organizacional con las asociaciones de vecinos. Se realizaron cursos de entrenamiento a los líderes de asociaciones para afrontar los problemas previamente identificados en cada entidad. (7) Se utilizó un diseño comparativo para comprobar los niveles de participación comunitaria y delincuencia en los distritos en los que se había intervenido y en los que no. (8) Las asociaciones que recibieron entrenamiento y consultoría organizacional fue menos probable que cayesen en la inactividad 10 meses después. (9) Los líderes experimentados a los que se consultó durante la evaluación de necesidades dieron recomendaciones muy positivas para la intervención: en futuras ediciones se les podría incorporar como parte del programa. (10) Se cuenta con financiación suficiente y con la implicación de las entidades locales para mantener esta línea de actuación.

Basado en: Florin, P., & Wandersman, A. (1990). An introduction to citizen participation, voluntary organizations, and community development: Insights for empowerment through research. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 41-54.

An illustration in a warm, orange-toned style. Two women are shown in a friendly embrace. The woman on the right has voluminous curly hair and a wide smile. The woman on the left is partially obscured by a large, bright yellow arrow pointing towards the right. The background is filled with various sizes of hearts and faint floral patterns. The overall mood is positive and celebratory.

# Acciones efectivas *en y del* voluntariado



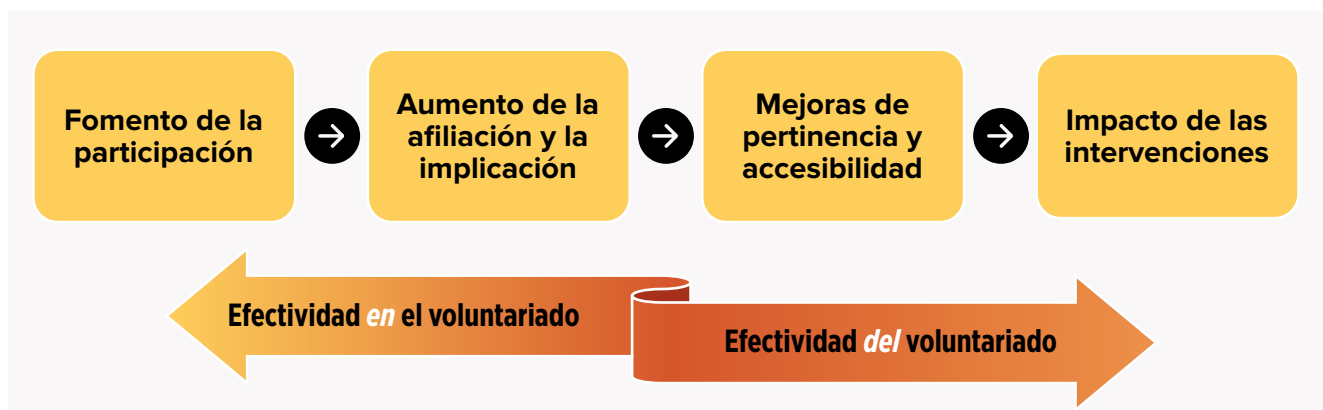
A lo largo de esta guía nos hemos centrado preferentemente en describir qué acciones resultan efectivas en el fomento del voluntariado y la participación. Sin embargo, también hemos puesto de manifiesto que los programas de voluntariado mejoran a su vez la implementación y el impacto de las intervenciones que llevan a cabo las organizaciones sociales. En primer lugar, para conseguir un buen funcionamiento de los programas de voluntariado hay que gestionar convenientemente la motivación, la capacitación y la satisfacción de los participantes. En segundo lugar, cuando los programas de voluntariado funcionan adecuadamente, tienen un efecto multiplicador y mejoran tanto el ajuste comunitario como la accesibilidad de las intervenciones.

La **Figura 2** ilustra la secuencia que conecta ambos momentos. Una gran parte de los esfuerzos de las entidades sociales están dirigidos a conseguir la afiliación, la asistencia, la implicación y el compromiso continuado de quienes participan de forma altruista en acciones solidarias organizadas. No obstante, para que el personal voluntario contribuya a mejorar la prestación del servicio también es necesario atender al modo en que los recursos comunitarios informales se integran en la planificación estratégica previa. El voluntariado se engarza con los programas de la entidad cuando contribuye instrumentalmente en el desarrollo de sus metas. Cualquier responsable de la gestión del voluntariado suele ser consciente de que no basta con atraer y conseguir la participación de los voluntarios. Un reto añadido consiste en que su contribución sea funcional a la misión de la organización o, en otras palabras, que redunde en la mejora del bienestar y la calidad de vida de la población.

*Para conseguir un buen funcionamiento de los programas de voluntariado hay que gestionar convenientemente la motivación, la capacitación y la satisfacción de los participantes.*

## FIGURA 2

Efectividad en el voluntariado y del voluntariado.



Fuente: elaboración propia.

Los voluntarios ejercen de puentes naturales entre las organizaciones sociales y la comunidad. En este doble vínculo reside gran parte de su potencial de transformación social. De ahí que la comunidad no solo sea el contexto en el que tiene lugar la acción solidaria organizada, sino que forma parte del propio proceso de voluntariado (Omoto & Snyder, 2002). Las comunidades cohesivas y con un elevado sentido psicológico de comunidad alientan a las personas a ser voluntarios, al mismo tiempo que generan el tipo de conexiones que son beneficiosas para el bienestar y la calidad de vida de la población.

Uno de los factores clave en el fomento del voluntariado consiste en concebirlo como un proceso en el que hay que adaptar las estrategias de gestión según nos centremos en la motivación inicial, el desarrollo de actividades o el mantenimiento de la participación a lo largo del tiempo (Smith & Cordery, 2010). Aunque cada organización adapta las estrategias de gestión dependiendo de sus características específicas, se ha comprobado que conviene poner en práctica actuaciones de apoyo a los voluntarios, con una formulación explícita de las políticas y los procedimientos, proporcionando orientación personalizada e implementando programas formativos y de reconocimiento del personal voluntario. Crear un clima organizacional positivo y educar al personal asalariado también favorecen la integración efectiva del voluntariado. El mundo asociativo tiene un papel central en la acción voluntaria organizada.

Aunque hemos comprobado que el voluntariado episódico y el voluntariado en línea contrarrestan algunas de las barreras a la participación (especialmente las que tienen que ver con la disponibilidad de tiempo y la movilidad), el fomento de un compromiso fuerte con la organización es uno de los factores que más claramente contribuyen al mantenimiento de la implicación comunitaria a largo plazo. De ahí la utilidad de invertir en infraestructuras de participación y de la implementación de políticas adecuadas de recursos humanos. La supervisión y el apoyo continuados facilitan el buen desempeño del personal voluntario.

## **Las consecuencias del voluntariado: una experiencia transformadora con impacto social**

Una de las peculiaridades del voluntariado es que tiene un doble impacto. Para las personas voluntarias es una experiencia transformadora, que les permite aprender y desarrollar sus capacidades. Para los receptores de la acción voluntaria, mejora la pertinencia, la adecuación y la accesibilidad de las intervenciones, por lo que contribuye a mejorar la calidad de vida y el bienestar.

Así lo puso de manifiesto un estudio con las personas que participaban como voluntarios en un programa de desarrollo juvenil de la Universidad de California. Más de mil encuestados indicaron que como voluntarios contribuían a mejorar los programas en los que participaban. Su acción principal consistía en proporcionar apoyo a los jóvenes, con actividades de educación y ejerciendo de mentores. Esto se reflejaba en un incremento de las habilidades y los conocimientos de los jóvenes con los que trabajaban. Por lo tanto, en su opinión el voluntariado tenía una repercusión directa en la población diana.

No obstante, el voluntariado también les beneficiaba a ellos, como personal voluntario. Concretamente, los participantes percibían haber desarrollado su capacidad de liderazgo y sus habilidades de comunicación. Además, en su trabajo con los jóvenes, habían aprendido métodos de enseñanza. Por otro lado, informaron de un impacto positivo en su bienestar psicológico. La actividad les resultaba gratificante por sí misma, mejoraba su confianza y su estado de ánimo, y les permitía desarrollar conexiones con otras personas.

En definitiva, la acción voluntaria puede beneficiar tanto a quienes la llevan a cabo como a la población destinataria.

Basado en:

Worker, S. M., Espinoza, D. M., Kok, C. M., Go, C., & Miller, J. C. (2020). Volunteer outcomes and impact: The contributions and consequences of volunteering in 4-H. *Journal of Youth Development*, 15(4), 6-31.

# Conclusión



En este capítulo hemos descrito la participación y el voluntariado como procesos complejos, que movilizan un gran volumen de recursos organizativos y comunitarios. Las vías para potenciarlos consisten en estrategias de motivación, capacitación y desarrollo organizativo, entre otras. En todas ellas el voluntariado, o de forma más amplia el ciudadano activo, ejerce de interfaz entre el contexto organizativo y el contexto comunitario. También en todas ellas la participación o el voluntariado ofrecen oportunidades de aprendizaje y transformación social, tanto a quienes ejercen la acción solidaria como a los receptores de la misma. Además, el compromiso comunitario tiene un efecto multiplicador que incide de manera transversal en todo tipo de problemas y necesidades sociales. Por eso la participación se considera un indicador crítico de buena gobernanza (Stewart, 2006).

*La participación o el voluntariado ofrecen oportunidades de aprendizaje y transformación social, tanto a quienes ejercen la acción solidaria como a los receptores de la misma.*

- 1. Al observar la trayectoria histórica en Andalucía, hemos comprobado que el predominio de las acciones de sensibilización comunitaria y la dotación de infraestructuras para la participación empiezan a ser complementadas con iniciativas de capacitación tanto del voluntariado como de los líderes del movimiento asociativo.**
- 2. Para gestionar los recursos humanos de voluntariado conviene formular de manera explícita la misión de la entidad y describir el encargo a realizar con suficiente precisión. Además, hay que prestar atención al ajuste de la persona al encargo a realizar, proporcionando la orientación y la capacitación necesarias.**
- 3. Con la supervisión adecuada, se aprende a participar participando. El voluntariado y el aprendizaje servicio contribuyen al desarrollo de competencias personales y transforman los valores de quienes participan. A su vez, las competencias y los valores adquiridos proporcionan la base para el compromiso ciudadano en el futuro.**
- 4. El voluntariado y la participación ciudadana canalizan el control democrático de los servicios y programas. Asimismo, potencialmente mejoran la pertinencia, la adecuación y la accesibilidad de las intervenciones comunitarias.**

La gestión integral del voluntariado y la participación conlleva tanto la puesta en marcha de actuaciones que aumenten la afiliación y el compromiso comunitario, como el uso instrumental de la implicación ciudadana para mejorar el impacto de las intervenciones.

A lo largo de estas páginas hemos tenido ocasión de comprobar que:

- 1. los instrumentos de gestión de voluntarios,**
- 2. las actitudes del personal de las asociaciones hacia los voluntarios, y**
- 3. los valores de la organización son factores clave en el desarrollo de acciones efectivas de voluntariado.**

En esta guía práctica hemos resumido algunas de las actuaciones que fomentan la motivación, la implicación comunitaria y la coordinación de los voluntarios a lo largo del tiempo. Existen evidencias científicas de que tanto la vida asociativa en general como la acción solidaria organizada en particular benefician a las personas y las comunidades. Con esta guía hemos enumerado algunas de las estrategias prácticas que pueden contribuir al desarrollo de esos fines.





- Allen, N. J. (1987). The role of social and organizational factors in the evaluation of volunteer programs. *Evaluation and Program Planning*, 10(3), 257-262.
- Barbee, A. P., Christensen, D., Antle, B., Wandersman, A., & Cahn, K. (2011). Successful adoption and implementation of a comprehensive casework practice model in a public child welfare agency: Application of the Getting to Outcomes (GTO) model. *Children and Youth Services Review*, 33(5), 622-633.
- Bradshaw, J. (1972). Taxonomy of social need. In: McLachlan, Gordon, (ed.) *Problems and progress in medical care: essays on current research, 7th series*. Oxford University Press, London, pp. 71-82.
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. (2014). Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(3), 297-309.
- Brudney, J. L., & Nezhina, T. G. (2011). Evaluating the volunteer program: contexts and models. In Connors, T. C. (Ed.). *The volunteer management handbook: Leadership strategies for success*, 361-387.
- Chacon, F., & Vecina, M. L. (2002). *Gestión del voluntariado*. Síntesis.
- Chinman, M., Acosta, J. D., Ebener, P. A., Sigel, C., & Keith, J. (2016). *Getting to Outcomes guide for teen pregnancy prevention*. RAND Corporation.
- Cnaan, R. A., & Handy, F. (2005). Towards understanding episodic volunteering. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 2(1), 29-35.
- Costa, C. A., Chalip, L., Green, B. C., & Simes, C. (2006). Reconsidering the role of training in event volunteers' satisfaction. *Sport Management Review*, 9(2), 165-182.
- Department of Health and Human Services (2005). *Successful Strategies for Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers: A Guide for Faith-and Community-Based Service Providers*. Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Center for Substance Abuse Treatment, Maryland.
- Edwards, M. (2009). *Civil society*. Polity.
- Ellis, S. J. (2010). *From the top down: The executive role in successful volunteer involvement*. Philadelphia, PA: Energize.
- Florin, P., & Wandersman, A. (1990). An introduction to citizen participation, voluntary organizations, and community development: Insights for empowerment through research. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 41-54.
- Francis, J., Giles-Corti, B., Wood, L., & Knuiman, M. (2012). Creating sense of community: The role of public space. *Journal of Environmental Psychology*, 32(4), 401-409.
- Haber, P. (2011). Peer education in student leadership programs: Responding to co-curricular challenges. *New Directions for Student Services*, 2011(133), 65-76.
- Healy, J. (1989). The resurgence of community centres. *Australian Journal of Social Issues*, 24(4), 285-302.
- Holgado, D. & Maya-Jariego, I. (2022). The Dichotomy between Providing Services and Supporting Social Inclusion in the Network of Third Sector Social Service Organisations. *REIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 178: 83-100. doi: 10.5477/cis/reis.178.83
- Illanes-Segura, R. & Lucio-Villegas, E. (2018). Aprendizaje-servicio en contexto de privación de libertad en la provincia de Sevilla. Una apertura a la comunidad. *Revista de Educación de Adultos y Procesos Formativos*, 7, 87-103.
- Imm, P., Chinman, M., Wandersman, A., Rosenbloom, D., Guckenburg, S., & Leis, R. (2007). *Preventing Underage Drinking: Using Getting to Outcomes with the SAMHSA Strategic Prevention Framework to Achieve Results*. RAND Technical Report. RAND Corporation.

- Instituto de Consejeros Administradores (2018). *Guía práctica de buen gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones*. ICA, Madrid.
- Inusa, B. P., Anie, K. A., Lamont, A., Dogara, L. G., Ojo, B., Ijei, I., ... & Hsu, L. (2018). Utilising the 'Getting to Outcomes®' Framework in Community Engagement for Development and Implementation of Sickle Cell Disease Newborn Screening in Kaduna State, Nigeria. *International Journal of Neonatal Screening*, 4(4), 33.
- Investing in Volunteers (2010). *U.K. quality standard for organisations that involve volunteers*. Retrieved from <http://iiv.investinginvolunteers.org.uk/images/stories/theiivstandard2010.pdf>
- Kirkpatrick, D. L. (1998). The four levels of evaluation. In S. M. Brown & C. J. Seidner (Eds.), *Evaluating corporate training: Models and issues* (pp. 95-112). Springer, Dordrecht.
- Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634-661.
- Macduff, N. (2005). Societal changes and the rise of the episodic volunteer. *Emerging Areas of Volunteering*, 7(2), 49-61.
- Mattox, T., Hunter, S. B., Kilburn, M. R., & Wiseman, S. H. (2013). *Getting To Outcomes® for home visiting: How to plan, implement, and evaluate a program in your community to support parents and their young children*. RAND Corporation.
- Maya-Jariego, I. & Holgado, D. (2019). Community Interventions. In Leonard A. Jason, Olya Glantsman, Jack O'Brien, and Kaitlyn Ramian (Eds). *Introduction to Community Psychology: Becoming an Agent of Change*. Rebus: Montreal, Quebec, Canada. Retrieved from: <https://press.rebus.community/introductiontocommunitypsychology/>
- Maya-Jariego, I., Holgado, D. & Santolaya, F. J. (2023). What Works to Promote Community Engagement: Strategic Plan for Volunteering and Participation in Andalusia (Spain). *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 23(2), 259-281. DOI: 10.1111/asap.12344
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (2002). Considerations of community: The context and process of volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 846-867.
- Paglis, L. L. (2010). Leadership self-efficacy: research findings and practical applications. *Journal of Management Development*, 29(9), 771-782. <https://doi.org/10.1108/02621711011072487>
- Pipkin, S., Sterrett, E. M., Antle, B., & Christensen, D. N. (2013). Washington State's adoption of a child welfare practice model: An illustration of the Getting To Outcomes implementation framework. *Children and Youth Services Review*, 35(12), 1923-1932.
- UPS Foundation (2002). *A guide to investing in volunteer management: Improve your philanthropic portfolio*. Points of Light Foundation and Volunteer Center National Network. Retrieved from [http://www.pointsoflight.org/pdfs/invest\\_vm\\_guide.pdf](http://www.pointsoflight.org/pdfs/invest_vm_guide.pdf)
- Utterback, J., & Heyman, S. R. (1984). An examination of methods in the evaluation of volunteer programs. *Evaluation and Program Planning*, 7(3), 229-235.
- Smith, K. & Cordery, C. J. (2010). What Works? A Systematic Review of Research and Evaluation Literature on Encouragement and Support of Volunteering (June 14, 2010). Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1761655>
- Stewart, K. (2006). Designing good urban governance indicators: The importance of citizen participation and its evaluation in Greater Vancouver. *Cities*, 23(3), 196-204.
- Wandersman, A., Imm, P., Chinman, M., & Kaftarian, S. (2000). Getting to outcomes: A results-based approach to accountability. *Evaluation and Program Planning*, 23(3), 389-395.
- Worker, S. M., Espinoza, D. M., Kok, C. M., Go, C., & Miller, J. C. (2020). Volunteer outcomes and impact: The contributions and consequences of volunteering in 4-H. *Journal of Youth Development*, 15(4), 6-31.
- Wuthnow, R. (1996). *Actos de compasión. Cuidar de los demás y ayudarse a sí mismo*. Madrid, Alianza Editorial.





**Junta de Andalucía**

Consejería de Inclusión Social,  
Juventud, Familias e Igualdad

Secretaría General de Familias, Igualdad,  
Violencia de Género y Diversidad