

Guía



para elaborar un
PLAN DE VOLUNTARIADO

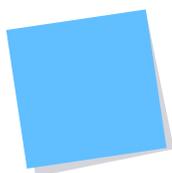


POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL



PLATAFORMA
DEL VOLUNTARIADO
DE ESPAÑA

ÍNDICE



0. Presentación

FASE 1: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO EN LA ORGANIZACIÓN

1. Reflexión previa: quienes somos, qué queremos y cuál es nuestro contexto como organización

- 1.1. El compromiso con el Plan de Voluntariado
- 1.2. La apuesta por un enfoque sistémico
- 1.3. Presentación de la organización: nuestra historia
- 1.4. Misión, Visión, Valores y Objetivo general de nuestra organización
 - 1.4.1. Misión de la organización
 - 1.4.2. Visión de la organización
 - 1.4.3. Valores de la organización
 - 1.4.4. Objetivo general de la organización

2. Análisis y Diagnóstico del voluntariado en nuestra organización

- 2.1. Análisis interno: identificar Fortalezas y Debilidades
 - 2.1.1. Análisis de recursos y capacidades
 - 2.1.2. Análisis de nuestros grupos de interés
- 2.2. Análisis externo: identificar Oportunidades y Amenazas
- 2.3. Matriz DAFO
- 2.4. En búsqueda de una propuesta de valor

3. El voluntariado en nuestra organización

FASE 2: LA PUESTA EN MARCHA

4. Elaboración del Plan de Voluntariado

- 4.1. Definir el Plan de Acción
 - 4.1.1. Objetivos específicos
 - 4.1.2. Áreas estratégicas
 - 4.1.3. Programas:
 - Actividades prioritarias
 - Denominación
 - Ámbito territorial
 - Personas voluntarias
 - Personas y/o ámbitos beneficiarios
 - Recursos
 - Responsabilidades
- 4.2. Operativizar el Plan: la puesta en marcha
 - 4.2.1. Cronograma
- 4.3. Seguimiento de las acciones
- 4.4. Evaluación: análisis de resultados e indicadores
- 4.5. Ciclo de gestión de las personas voluntarias

5. Referencias



0. PRESENTACIÓN

¿Sabes cómo elaborar un Plan de Voluntariado en tu organización?, ¿conoces los requisitos mínimos que marca la [Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado](#) y el contexto en el que debe canalizarse la acción voluntaria?

Las organizaciones, de acuerdo con la Ley de Voluntariado, cobran un papel relevante en el desarrollo del voluntariado, ya que es necesaria su involucración para llevar a cabo cualquier proceso de intervención voluntaria. Es **imprescindible la participación de las organizaciones** porque son ellas las que facilitan la captación, la formación, la articulación de actividades, o el reconocimiento de competencias, pero sobre todo, porque ellas aportan sentido, coherencia y dan valor a la acción.

Con esta publicación queremos mostrar, de una forma sencilla, una **guía de referencia sobre los pasos a abordar en la redacción de un Plan de Voluntariado**. Ayudar a las organizaciones a implementar una metodología flexible, operativa, realista y fácilmente adaptable a su propia realidad, en la que tras un proceso de reflexión puedan marcar el rumbo de las acciones a emprender.

PARTIENDO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, QUEREMOS ESTABLECER **DÓNDE ESTAMOS**, REFLEXIONAR A FONDO SOBRE **QUIENES SOMOS** COMO ORGANIZACIÓN, ANALIZAR LAS DEMANDAS Y/O NECESIDADES DE CAMBIO, PARA DE AHÍ DERIVAR, CON LOS RECURSOS DISPONIBLES Y LA PREVISIÓN DE LAS VARIACIONES QUE PUEDAN PRODUCIRSE EN NUESTRO ENTORNO, **DÓNDE QUEREMOS LLEGAR** PARA GENERAR UNA PROPUESTA DE VALOR Y **QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA CONSEGUIRLO**. LA PLANIFICACIÓN DIBUJA **UN MAPA QUE AYUDA A TOMAR LAS MEJORES DECISIONES** SOBRE QUÉ ACCIONES IMPLEMENTAR EN LA ORGANIZACIÓN PARA ALCANZAR RESULTADOS ALINEADOS CON SUS OBJETIVOS.

Pretendemos que esta guía sea un recurso práctico y útil, y en este sentido se ha construido incluyendo diagramas e infografías que ilustran las distintas etapas de forma visual, referencias y enlaces útiles para ampliar la información y ejemplos gráficos de matrices y tablas extrapolables a diferentes escenarios, con el fin de ofrecer una lectura amena y estimulante que pueda ayudar a ahondar en el proceso reflexivo, la gestión y evaluación final.

La realización de esta guía se encuadra entre las actuaciones previstas en el **Programa de Apoyo al Tercer Sector en la Formación del Voluntariado**, financiado por la convocatoria de subvenciones para la realización de actividades de interés general con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas 2019.

MAPA DEL PLAN DE VOLUNTARIADO

Estos son los pasos a seguir a la hora de elaborar un Plan de Voluntariado

1



Reflexión previa: quienes somos

- El compromiso con el Plan
- Nuestra historia
- El para qué de nuestra acción voluntaria
- Misión, Visión y Valores de la organización
- Objetivo General

2



Diagnóstico del Voluntariado en la organización

- Análisis interno y externo
- Análisis de Recursos y Capacidades
- Análisis de los Grupos de Interés
- Matriz DAFO
- Propuesta de valor

FASE 1. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO EN LA ORGANIZACIÓN

3



Definición propia del Voluntariado

- Qué aporta la entidad al voluntariado
- Qué valores aporta el voluntariado a la organización

4

Elaboración del Plan de Voluntariado

FASE 2. LA PUESTA EN MARCHA

4.1

Definición del Plan de acción

- Planificación
- Objetivos específicos y resultados esperados
- Áreas estratégicas
- Programas de Voluntariado
- Acciones concretas a desarrollar
- Priorización de las acciones

4.2

Operativización del Plan

- Formulación de un Plan operativo por actividad
- Recursos humanos, materiales y económicos necesarios
- Cronograma de las acciones

Seguimiento de las acciones

4.3

- Mecanismos de revisión y seguimiento
 - Aspectos críticos a revisar
 - Persona-s encargada-s
 - Calendario

4.4

Evaluación

- Diseño y planificación de la evaluación
- Indicadores
- Implementación
- Análisis de la información recogida
- Evaluación y mejora

4.5

Ciclo de gestión de las personas voluntarias

- Definición de perfiles voluntarios
- 5 fases del Ciclo de Gestión:
 - Captación y selección
 - Acogida
 - Acompañamiento y seguimiento
 - Cierre de la actividad voluntaria
 - Vinculación



FASE 1

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO EN LA ORGANIZACIÓN

1. REFLEXIÓN PREVIA: QUIENES SOMOS, QUÉ QUEREMOS Y CUÁL ES NUESTRO CONTEXTO COMO ORGANIZACIÓN

La [Ley 45/2015, de Voluntariado](#) nos presenta un nuevo **Marco** sobre el que construir cada acción voluntaria. Este marco se compone de elementos relacionados con la organización (**Valores**), del sentido (**Principios**) y de la ejecución (**Funciones**) que ha de tener toda acción voluntaria. El fin, es el de dar **alcance y coherencia** a cada una de las expresiones que contiene el voluntariado, sea cual sea el ámbito desde el que se desarrolle.

En ocasiones las organizaciones, tras años de actividad, pueden carecer de momentos de introspección que les permita identificar **el ¿para qué? de la acción social** desde la que se articula todo. Es necesario incorporar un proceso de reflexión previa, ya que no es posible gestionar con eficacia y eficiencia sin disponer de una planificación estructurada que sirva de guía.

El **Plan de voluntariado** es una herramienta de planificación donde se definen los **objetivos generales a largo plazo** de la acción solidaria, bajo los que se desarrollan a su vez, en niveles de detalle, los Programas y Proyectos de Voluntariado propuestos. El **Plan** establece enfoques de mayor rango desde un punto de vista global. El **Programa** define objetivos y temas en un tiempo determinado (normalmente a corto y medio plazo) y ordena los recursos disponibles en torno a las acciones según las estrategias marcadas, y por último el **Proyecto** es la intervención concreta que hace realidad las acciones previstas en el proyecto y define a corto plazo el uso específico de recursos y resultados mediante **Actividades y Tareas** pormenorizados.



Sin un **Plan definido**, o si el plan carece de coherencia, la gestión de la acción voluntaria será mucho menos efectiva. Necesitamos **determinar y comunicar los objetivos** en torno a los cuales se estructura toda la acción del voluntariado, porque sin ellos, el fin de la acción quedará desdibujado, las personas participantes no estarán alineadas, se desperdiciarán esfuerzos y se incrementará el riesgo de error y la descoordinación. Sin una apropiada **asignación y gestión de recursos** (materiales y humanos) lo más probable es que aumente el coste de la acción. Por último, sin una adecuada **evaluación de resultados**, desconoceremos si se han logrado los objetivos, qué causa o qué personas se han beneficiado de la acción y qué puntos deben mejorarse.

En definitiva, se trata de aportar **coherencia y sentido global al modelo de gestión** y que todas las personas implicadas en esa gestión tengan conocimiento de cuál es la filosofía de la organización, cuáles son sus objetivos, de manera que se aúnen esfuerzos y organicen sus acciones en torno a una misma visión.

1.1. El compromiso con el Plan de Voluntariado

Una parte importante del éxito de la planificación es el compromiso consciente e implicado por parte de la organización, especialmente desde los **niveles directivos**, tanto por la imprescindible asignación de recursos (humanos, económicos y de tiempo), como por la necesidad de liderar el proceso.

Antes de tomar la decisión de elaborar un Plan de Voluntariado, es importante valorar el grado de motivación e implicación respecto al mismo. De lo contrario, el proceso puede llegar a convertirse en un mero trámite o suponer una pérdida innecesaria de recursos e ilusiones para la organización.

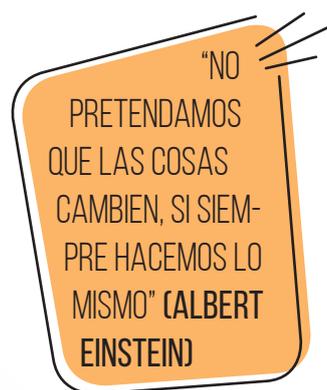
Necesitamos acercarnos al proyecto de planificación con una mente abierta, dispuesta a cuestionar la metodología actual, con actitud asertiva, comprometida con el consenso y totalmente receptiva a los cambios futuros.

1.2. La apuesta por un enfoque sistémico

Vivimos una realidad cambiante y altamente competitiva en la que el éxito o fracaso de una acción depende, en gran medida, de nuestra adaptación y rápida capacidad de respuesta y anticipación. La urgencia del día a día en la acción solidaria nos lleva en ocasiones a generar soluciones a corto plazo, y nos impide atender a la raíz más profunda de los problemas.

El enfoque sistémico pretende dar una **solución complementaria** a la planificación convencional desde una **perspectiva integrada** de análisis y solución a dificultades sociales complejas. El nuevo prisma facilita identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los **impactos** sea el menor posible (NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A.)

La visión sistémica pone el foco en las relaciones entre los elementos que están conectados y por tanto se influyen mutuamente (**visión del conjunto**), de aquí que cobre relevancia el **trabajo colaborativo**.



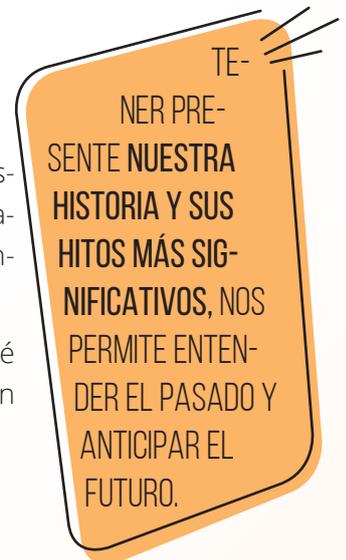
Esta nueva posición conlleva la transformación de las organizaciones y de las personas que actúan en ellas. Se apuesta por una **dirección estratégica** y un **liderazgo colaborativo** que ofrezca espacios de participación, cooperación y toma de decisiones en horizontal. El equipo directivo se acompaña de un equipo humano dinámico, multidisciplinar y cambiante, que disponga de herramientas de gestión ágiles en las que se presta atención a los **procesos y objetivos interrelacionados** entre sí (GRUPOS COMPARTIR, 2016)¹.

Las claves del éxito radican en la ya nombrada implicación de los niveles directivos, desde el proceso de **reflexión previa**, en la **formación** y en la **participación y empoderamiento del equipo** que comparte una misma visión. Los beneficios de este tipo de iniciativas son, entre otros, la mayor flexibilidad y adaptación a los cambios, el aprendizaje constante, la visión grupal de transformación y cambio, la afirmación de la responsabilidad individual y el refuerzo de la cohesión interna.

1.3. Presentación de la organización: nuestra historia

Breve **descripción de la organización** que ayude a contextualizar, en un rápido vistazo, **quiénes somos**. Habrá que incorporar datos relativos a la antigüedad, el tamaño de la organización, su forma jurídica, localización y ámbito geográfico de intervención, el modelo de dirección, dinámicas de actuación y su estructura organizativa.

Del mismo modo debemos exponer cuál es nuestro campo actual de actividad y qué servicios y acciones ofrecemos. Es importante conocer el pasado de la organización y analizar su situación actual para poder identificar las metas.



1.4. Misión, Visión, Valores y Objetivo general de nuestra organización

Continuando con el proceso de presentación de la organización, antes de redactar el propio Plan de Voluntariado, la organización debe tener muy acotadas y definidas su **misión, visión, valores y objetivo general** a largo plazo. En caso de no haberlo hecho con anterioridad, este es un buen momento para hacerlo, de otro modo el Plan acusará la falta de coherencia y perspectiva.

1.4.1. Misión de la organización

Podemos definir la **misión** como **la razón de ser** de una organización enfocada en el **presente**. No se trata únicamente de describir cual es su actividad principal sino subrayar **el porqué de su existencia**, en definitiva, su **propósito** como organización.

La misión debe responder a tres preguntas esenciales: **¿qué hacemos?**, **¿para quién lo hacemos?**, y **¿cómo lo hacemos?** No debemos confundir la misión con los objetivos, ya que la misión debe estar enfocada desde el punto de vista de las personas o ámbitos beneficiarios de nuestra acción voluntaria.

¹. Existen numerosas metodologías que pueden facilitar este nuevo enfoque sistémico y la adquisición de competencias, tales como: SCRUM, SOAR/FOAR; la Pecera; diagramas de flujo; Force Field Analysis; Scenario planning; pensamiento creativo; comunicación no violenta; lluvia de ideas; Role play; Action learning; tecnología del espacio abierto, etc. (GRUPOS COMPARTIR, 2016)

La misión es importante porque aporta un marco de referencia sobre nuestras decisiones y afianza nuestro concepto como organización. La misión es el camino que recorreremos hasta hacer realidad nuestra visión. En otros términos, **la misión es el presente y la visión nos enfoca al futuro.**

1.4.2. Visión de la organización

La visión por su parte es la **imagen ideal** que la organización proyecta sobre cómo desearía que fuera su futuro. Se trata de una figuración realista y al mismo tiempo ambiciosa y soñadora, sobre sus aspiraciones **a medio y largo plazo**. La visión se plantea para **guiar, inspirar y motivar** tanto a la organización, como a los grupos de interés relacionados.

Partiendo de la situación presente y de las posibilidades venideras, debemos plantearnos: **¿dónde nos vemos en unos años?**; ¿cuáles son las claves del éxito futuro?; **¿qué nos emocionaría** de ser parte de esta organización?; **¿qué valores necesitamos potenciar?**

La declaración de visión debe ser **sencilla**, breve, fácil de recordar, **estimulante**, factible y acorde con la filosofía actual y desafíos futuros de la organización. **Tanto la misión como la visión deben estar alineadas** entre sí porque son parte de la estrategia y objetivos de la organización.

1.4.3. Valores de la organización

Los valores se definen como el conjunto de principios que regulan el **código de conducta** de la organización. Establecen los conceptos, prioridades, expectativas, límites y criterios éticos que rigen el **comportamiento de la organización y sus relaciones** (miembros de la organización, grupos de interés y sociedad en general).

La declaración de valores debe ser **difundida y conocida por todas las personas integrantes de la organización**, de manera que puedan sentirse identificadas y representadas con ellas. En pos de la transparencia, también es interesante hacerlas públicas y fácilmente accesibles.

Los **valores** están íntimamente ligados a la **misión y visión** de la organización y **deben ser coherentes** entre sí, aunados en el compromiso de alcanzar un propósito común.

1.4.4. Objetivo general de la organización

Por último, los objetivos se definen como el **resultado final que desea alcanzar** la organización **en el marco de su misión**. Nos aportan información de dónde estamos y dónde queremos llegar.

El objetivo general está muy acotado. Debemos plantear uno o como **máximo dos objetivos** generales. Tienen una **naturaleza abstracta**, de índole **cualitativa**, que conecta con la filosofía de la organización. El/los objetivos generales no se evalúan directamente, sino que su valoración se realizará mediante los objetivos específicos.

El o los objetivos generales **serán coherentes entre sí** e irán en consonancia con **la misión, visión y valores** de la organización, con la **estrategia** de planificación y con los **objetivos específicos** que analizaremos posteriormente.



2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL VOLUNTARIADO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN

El Diagnóstico nos ofrece un **marco de contextualización para sentar las bases de un Plan de Voluntariado**. Esta fase aporta conocimientos objetivos sobre el estado actual del voluntariado en nuestra organización, los procesos que se están desarrollando y las orientaciones e impacto de la trayectoria futura, para así poder diseñar las estrategias de planificación. **Con este análisis estudiaremos tanto la organización** (fortalezas y debilidades) **como su entorno** (oportunidades y amenazas).

El análisis será más rico y productivo si se realiza con la **participación y consenso** de las personas integrantes de la organización, incluyendo a las personas voluntarias en caso de haber realizado acciones de voluntariado previas. Al contar con la implicación de toda la organización, se obtienen resultados más innovadores, creativos y efectivos.

En caso de tener voluntariado previo, **se pueden incluir estadísticas** de la propia evolución del voluntariado en nuestra organización, número de personas voluntarias, porcentajes de participación en los distintos programas, datos desagregados por CCAA -si es que estamos implantados a nivel regional-, etc.

2.1. Análisis interno: identificar Fortalezas y Debilidades

Para poder redactar un buen Plan de Voluntariado, previamente debemos analizar cuál es el **estado real de nuestra organización** respecto al voluntariado, es decir, identificar el “*dónde estamos*”, de manera que podamos visualizar una perspectiva global de la organización con sus necesidades y focos de interés. Para ello debemos identificar cuáles son nuestras principales **fortalezas y debilidades**.

Las **Fortalezas** son los **recursos** de los que disponemos como organización, que añaden valor y **nos diferencian** del resto de las organizaciones que también gestionan voluntariado. Hablamos de experiencia adquirida, capital humano, social, financiero o relacional entre otros. La pregunta clave sería **¿Qué es lo que mejor sabemos hacer?**

Para ayudarnos a identificar nuestras **FORTALEZAS**, podemos ayudarnos de preguntas como:

- ¿cuáles son mis ventajas con respecto a otras organizaciones?
- ¿qué estamos haciendo bien?
- ¿en qué somos mejores?
- ¿qué aspectos positivos encuentran en nuestra organización las personas usuarias/ otras organizaciones/la población en general?
- ¿por qué se nos conoce? ¿en qué destacamos?
- ¿tenemos una buena localización? ¿buena implantación?
- ¿tenemos una plantilla comprometida?
- ¿somos innovadores/as?

Las **Debilidades** describen aquellos **factores internos** que poseemos, **que nos sitúan en una posición desfavorable** respecto al resto de organizaciones del sector y nos **impiden desarrollar nuestra misión**. Estaremos en desventaja competitiva si no desarrollamos estrategias de voluntariado que generen valor, mientras que las organizaciones competidoras sí lo hacen. La pregunta clave sería: **¿en qué deberíamos mejorar?**



Para ayudarnos a identificar nuestras **DEBILIDADES**, podemos ayudarnos de preguntas como:

- ¿qué debemos evitar?
- ¿qué están haciendo mejor las otras organizaciones?
- ¿en qué somos vulnerables?
- ¿tenemos una marca propia que nos diferencie?
- ¿sabemos reconocer errores?
- ¿tenemos una dirección y una plantilla comprometida?
- ¿hacemos una adecuada gestión de las personas voluntarias?
- ¿nuestro voluntariado es muy joven, muy mayor, muy volátil, carece de formación...?

2.1.1. Análisis de recursos y capacidades

Un óptimo análisis de recursos y capacidades nos llevará a **minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas**. Se trata de averiguar el potencial de nuestra organización para establecer ventajas competitivas.

Los **Recursos** son los **activos que poseemos** como organización que sirven para implementar nuestras actividades de voluntariado. Pueden ser de dos tipos, **tangibles**, aquellos con una existencia física (edificios, herramientas, mobiliario, equipos informáticos, capacidad de endeudamiento, etc.) e **intangibles**, más difíciles de contabilizar puesto que están basados en la información y el conocimiento (patentes, diseños, bases de datos, marca, prestigio, reputación, etc.), así como en el *capital humano*, que son los recursos asociados a las personas y hacen referencia a los conocimientos técnicos, experiencia, motivación, lealtad, compromiso, etc. que nos permiten desarrollar nuestro voluntariado.

Las **Capacidades** hacen referencia a la **competencia organizativa y de gestión** de la organización. Es la habilidad para llevar a cabo una actividad concreta de voluntariado, resolver problemas técnicos y utilizar los recursos disponibles, incluyendo también las actitudes y valores de las personas.

Las **capacidades** permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de una adecuada **combinación de los recursos**. En nuestro análisis tendremos que **identificar y contabilizar** los principales recursos y capacidades, **evaluar su potencial** en relación con nuestro voluntariado y estudiar cómo mejorarlos y explotarlos (la llamada **gestión de la dotación**), como base para la redacción de nuestro plan de voluntariado.

2.1.2. Análisis de nuestros grupos de interés

Los grupos de interés o “*stakeholders*” son aquellas partes implicadas que pueden verse afectadas por las actividades y decisiones de nuestra organización. Estos grupos de interés pueden obtener beneficios, sufrir daños, ejercer influencia o verse involucrados de forma directa o indirecta.

Entre las partes interesadas que pueden tener intereses directos y/o relacionarse a nivel interno podemos citar por ejemplo: la junta directiva, las personas voluntarias, la plantilla, las personas colaboradoras. Entre los grupos de interés que pueden tener intereses indirectos y/o relacionarse de forma externa encontraríamos: personas y ámbitos beneficiarios, donantes, grupos de financiación, accionistas, gobiernos, sociedad civil, otras organizaciones de voluntariado, asociaciones afines, grupos de presión, o empresas proveedoras entre otros.



Es difícil que podamos atender los intereses a veces contrapuestos, de todos los grupos de interés, con principios en ocasiones contrarios a nuestro propio ideario. Un adecuado análisis de los *stakeholders* nos permitirá obtener información precisa sobre su importancia, valoración e influencia en nuestra organización. Este análisis de grupos de interés nos ayudará a priorizar las acciones más convenientes en nuestro plan de voluntariado.

A continuación se muestra un posible ejemplo de **Matriz de Valoración de los Grupos de Interés**. Los parámetros incluidos en la matriz deberán adaptarse a cada organización, proyecto o acción específica. No es necesario utilizar todos, sino aquellos más adecuados a nuestros propósitos. Haremos una matriz para cada acción.

Matriz de Valoración de Los Grupos de Interés Acción 1

| STAKEHOLDERS | NOMBRE Grupo de Interés 1 | NOMBRE Grupo de Interés 2 | NOMBRE Grupo de Interés 3 | NOMBRE Grupo de Interés 4 | NOMBRE Grupo de Interés 5 | Ponderación * del parámetro | PRIORIDAD (Suma parámetros) |
|-------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Grado de relación con el proyecto/ acción (1 a 5) | Alto (4) | Bajo (2) | Bajo (2) | Muy Alto (5) | Medio (3) | 100% | 16 |
| Grado de relación con la organización (1 a 5) | Muy Alto (5) | Medio (3) | Bajo (2) | Bajo (2) | Medio (3) | 115% | 17,25 |
| Grado de interés en nuestro proyecto/acción (1 a 5) | Media (3) | Alta (4) | Media (3) | Media (3) | Muy Alto (5) | 100% | 18 |
| Referente legitimado en este proyecto/acción (1 a 5) | Baja (2) | Alta (4) | Media (3) | Alta (4) | Media (3) | 110% | 17,6 |
| Capacidad de influencia sobre la organización (1 a 5) | Alta (4) | Media (3) | Alta (4) | Media (3) | Muy Baja (1) | 120% | 18 |
| Capacidad de influencia en la sociedad (1 a 5) | Alta (4) | Muy Baja (1) | Media (3) | Muy Alta (5) | Baja (2) | 110% | 16,5 |
| Capacidad de adaptación al cambio (1 a 5) | Alta (4) | Baja (2) | Alta (4) | Baja (2) | Muy Baja (1) | 80% | 10,4 |
| ... | | | | | | | |
| TOTAL Acción 1 | | | | | | | 114 |

*El campo de parámetro de ponderación indica la importancia de ese criterio para la organización: 100% si es neutro, >100% para sobrevalorar y <100% para infravalorar.

2.2. Análisis externo: identificar Oportunidades y Amenazas

Después de revisar el estado interno de nuestra organización debemos pasar a estudiar el posicionamiento externo, **cual es la situación de nuestro voluntariado respecto al entorno que nos rodea** y cómo este puede influir en nuestro funcionamiento y condicionar nuestra planificación. Se trata de factores externos fuera de nuestro control, que delimitan nuestro marco de actuación.

Las **Oportunidades** son los **factores externos positivos de los que podríamos sacar provecho como organización**. Son nichos de necesidades que reconocidos a tiempo, pueden suponer una ventaja competitiva. La pregunta clave sería: **¿qué cambios en las circunstancias políticas, sociales, económicas, tecnológicas, ambientales, legales pueden favorecer nuestro plan de voluntariado?**

Para ayudarnos a identificar nuestras **OPORTUNIDADES**, podemos ayudarnos de preguntas como:

- ¿cuál es la realidad del voluntariado en nuestro país?
- ¿qué oportunidades de establecer alianzas tengo? **(ODS-17)**
- ¿podemos aprovechar las nuevas tecnologías a nuestro favor?
- ¿existen nuevas necesidades que podamos cubrir?
- ¿qué nuevas tendencias empiezan a aparecer que podamos aprovechar?

Las **Amenazas** son aquellas **circunstancias negativas externas** a nuestra organización que, si no somos capaces de afrontar, **pueden limitar** el desarrollo de nuestro voluntariado. Sin embargo, si las detectamos a tiempo, pueden transformarse en oportunidades. La pregunta clave sería: **¿Qué coyunturas y tendencias en la normativa, la política, los patrones sociales, la economía, la tecnología, el medio ambiente, pueden perjudicar nuestro voluntariado?**

Para ayudarnos a identificar nuestras **AMENAZAS**, podemos ayudarnos de preguntas como:

- ¿en qué nos están aventajando otras organizaciones?
- ¿qué organizaciones sociales de mi entorno son expertas en una materia que no dominamos y necesitamos?
- ¿existen cambios legislativos a los que nos tengamos que adaptar?
- nuestra forma de ejercer voluntariado ¿podría estar obsoleta en el futuro?
- ¿están cambiando las tendencias, el tipo de necesidades y no nos estamos adaptando?

Por ejemplo, nuestra organización puede firmar una alianza con otra organización que ya está implementando acciones que nos son necesarias, pero que aún no dominamos. De esta forma conseguiremos transformar una amenaza en una oportunidad.

2.3. Matriz DAFO

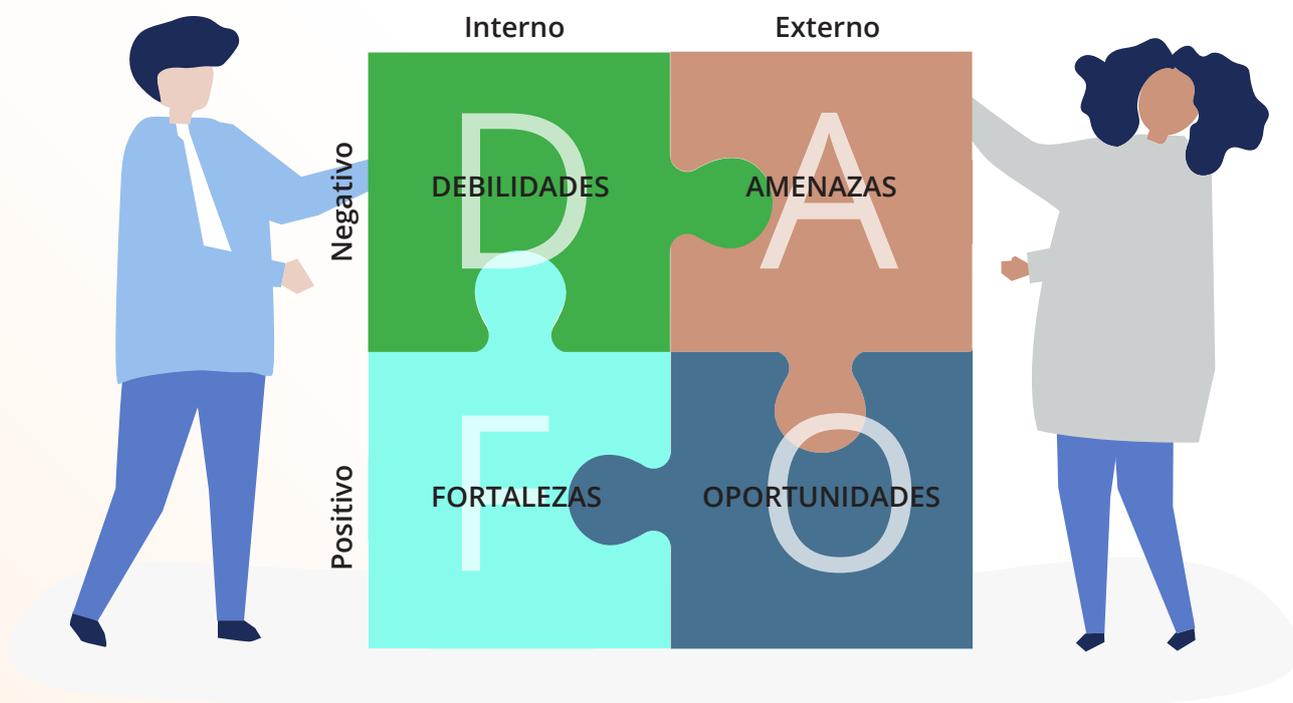
Una vez finalizado el análisis interno y externo podemos construir la **Matriz DAFO/FODA**, que nos permite **contrastar la situación interna, con la situación externa**:

– **Situación interna:** **F**ortalezas que habrá que afianzar y potenciar; junto a **D**ebilidades que habrá que corregir y reducir.

– **Situación externa:** **O**portunidades que habrá que aprovechar y explotar; junto a **A**menazas que habrá que desafiar, transformándolas en oportunidades.

El análisis DAFO, visualiza **dónde está posicionada** la organización para hacer una primera aproximación de la **estrategia de voluntariado que queremos construir a futuro**. Permite identificar qué problemas solucionar, qué obstáculos encontraremos, qué posibilidades se presentarán, qué barreras podrían limitar nuestros objetivos y de qué herramientas disponemos para decidir qué dirección tomar.

Incluir un ejemplo de matriz DAFO con estos contenidos:



Existen diversas herramientas de análisis que pueden complementar al propio análisis DAFO, como el **análisis PEST/ PESTEL** que incorpora los factores del entorno en el que se desarrolla nuestra acción voluntaria, o el **análisis CAME** que amplía la visión del DAFO y nos ayuda a diseñar acciones concretas. ¡Os invitamos a ampliar esta información!

2.4. En búsqueda de una propuesta de valor

Después de elaborar el análisis interno y externo de la organización, nos será más sencillo definir la propuesta de valor, es decir, concretar **aquello que diferencia a nuestra organización del resto**, aquello que **nos hace únicos y únicas**, con personalidad propia claramente definida, con esa característica distintiva por la que se nos conoce y por la que destacamos sobre el resto. Quizás haya otras organizaciones que también estén llevando a cabo acciones de voluntariado similares a la nuestra, por lo que es importante preguntarnos: **¿En qué estamos contribuyendo?, ¿qué beneficios representa mi acción voluntaria respecto a otras posibilidades de intervención?, ¿en qué estamos marcando la diferencia?, ¿podríamos trabajar en red con otras organizaciones de forma complementaria?**

La propuesta de valor es importante porque **es la base para formular los objetivos estratégicos**. Estos nos ayudan a poner el foco en cómo la acción contribuye o no a lograr los objetivos de la organización y a cumplir con nuestra propuesta de valor para los distintos grupos de interés. (FUNDACIÓN HAZLO-POSIBLE, 2018).

Los valores estratégicos describen nuestro ideario sobre cómo alcanzar el éxito en alineación con la misión actual y la visión futura como organización. **Cada ventaja competitiva se traduce en un valor estratégico** que a su vez nos ayuda a impulsar nuestra estrategia.

Puede ser muy interesante la elaboración de **mapas estratégicos** que implican definir desde cuatro perspectivas diferentes (económica, persona usuaria, procesos y aprendizaje, y crecimiento), cómo crearemos valor y para quién lo crearemos (PLATAFORMA DE VOLUNTARIAT SOCIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA). Sin una mejora continua de nuestras estrategias de generación de valor, perderemos ventajas competitivas a pesar de tener bien definidas la misión y la visión de la organización.



3. EL VOLUNTARIADO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN

BREVE REPASO

Hasta este momento hemos hecho una reflexión sobre **quiénes somos** como organización, cuál es nuestra **misión, visión y valores**, hemos realizado un **análisis interno y externo**, conocemos los **puntos fuertes y débiles** de nuestra organización, sabemos cuál es su **posicionamiento**, **cómo le afecta el entorno** y cuáles son los **valores estratégicos** en los que necesita apoyarse, en definitiva, ya somos conscientes como organización de nuestro punto de partida.

Llegado este momento es hora de establecer una **definición propia de voluntariado** que sirva de guía para determinar los objetivos específicos y planificar las acciones futuras.

Como organización debemos hacernos la siguiente pregunta: *¿qué significado tiene la palabra Voluntariado?* y después, hay que avanzar más allá y definir *¿qué significa el Voluntariado para nuestra organización?* Para contestar a estas preguntas puede ser interesante realizar dinámicas participativas² entre representantes de la organización y las personas responsables del voluntariado y las personas voluntarias (en caso de haberlas) para **delimitar un concepto propio de voluntariado**, un idioma común a cada integrante de la organización, una definición consensuada y aunada con nuestra misión, visión, valores y objetivos. Esta definición propia de voluntariado, como ya anticipamos con la declaración de valores, debe ser difundida y conocida por todas las personas integrantes de la organización, de manera que puedan sentirse identificadas con ella.

En caso de disponer de experiencias previas en voluntariado, otra reflexión a añadir a nuestro Plan es la de especificar **qué aporta nuestra organización al voluntariado concreto** que estamos desarrollando, **y qué valores aporta el voluntariado** a nuestra organización y a la sociedad en general, diferenciando nuestra acción con y sin voluntariado.

De igual forma, es importante analizar las dos caras de la acción voluntaria: de un lado, **la función de las personas voluntarias** y qué actividades y tareas son más convenientes para ellas, y del otro, **qué causas o qué personas pueden llegar a beneficiarse** de su acción.

En suma, en este momento deduciremos en qué estamos contribuyendo con nuestra acción voluntaria (si ya disponemos de voluntariado en nuestra organización) y en qué pretendemos contribuir con el futuro Plan de Voluntariado.

2. Existen diversas metodologías que pueden fomentar la participación y el consenso grupal, entre otras: el juego de roles, la lluvia de ideas, el Philips 6/6, los grupos de discusión, el foro de debate virtual, la pecera; los tres deseos; la lluvia positiva; la tecnología del espacio abierto (TEA); el pensamiento creativo; el aprendizaje experiencial; role playing; etc.



FASE 2

LA PUESTA EN MARCHA

4. ELABORACIÓN DEL PLAN DE VOLUNTARIADO

El diagnóstico nos ha ofrecido el marco de contextualización para sentar las bases del Plan de Voluntariado en nuestra organización. Ahora ha llegado el momento de idear **qué acciones concretas** de voluntariado se quieren construir **en función de los objetivos** planteados.

De acuerdo con las posibilidades y características propias de cada organización, podemos montar un **grupo de trabajo** formado por integrantes del **equipo directivo**, del cual ya hemos apuntado que se requiere un compromiso real en cuanto a recursos, tiempo, transparencia y liderazgo. Este equipo directivo será el encargado de marcar las pautas y supervisar los trabajos. Al grupo de trabajo debemos incorporar un **equipo técnico** compuesto por representantes de la organización y de las personas voluntarias (en caso de haberlas), con objeto de establecer un plan consensuado, real y ambicioso en el que se puedan explorar distintas áreas de oportunidad. Al grupo de trabajo podrían incorporarse representantes de los principales **grupos de interés** que permitan ampliar aún más nuestra perspectiva y posibles alternativas.

Podemos resumir las **Fases del Plan de Voluntariado** en el siguiente gráfico:



Los Planes de Voluntariado, como se muestra en el gráfico, son procedimientos vivos, que se nutren y retroalimentan de la propia experiencia, de la evolución del entorno, del cambio de realidades y de los procesos de autoevaluación según se van ejecutando.

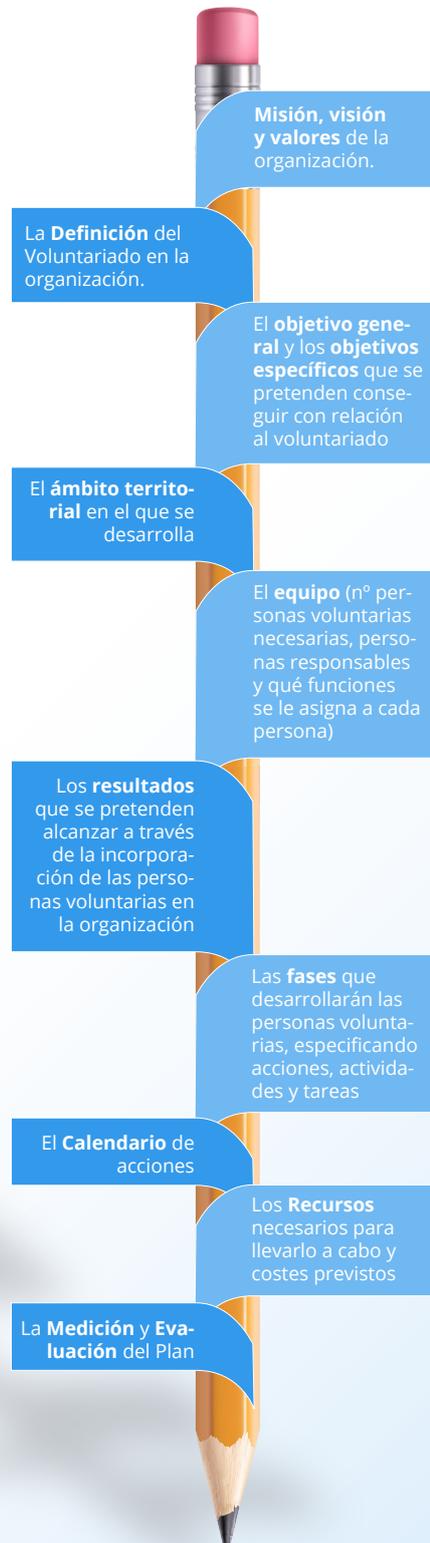
Es conveniente recordar que el **Plan** establece enfoques de mayor rango desde un punto de vista global con una proyección a largo plazo. El **Programa** es la concreción del Plan, define objetivos y acciones a corto y medio plazo según la estrategia definida previamente en el Plan.

4.1 Definir el Plan de Acción

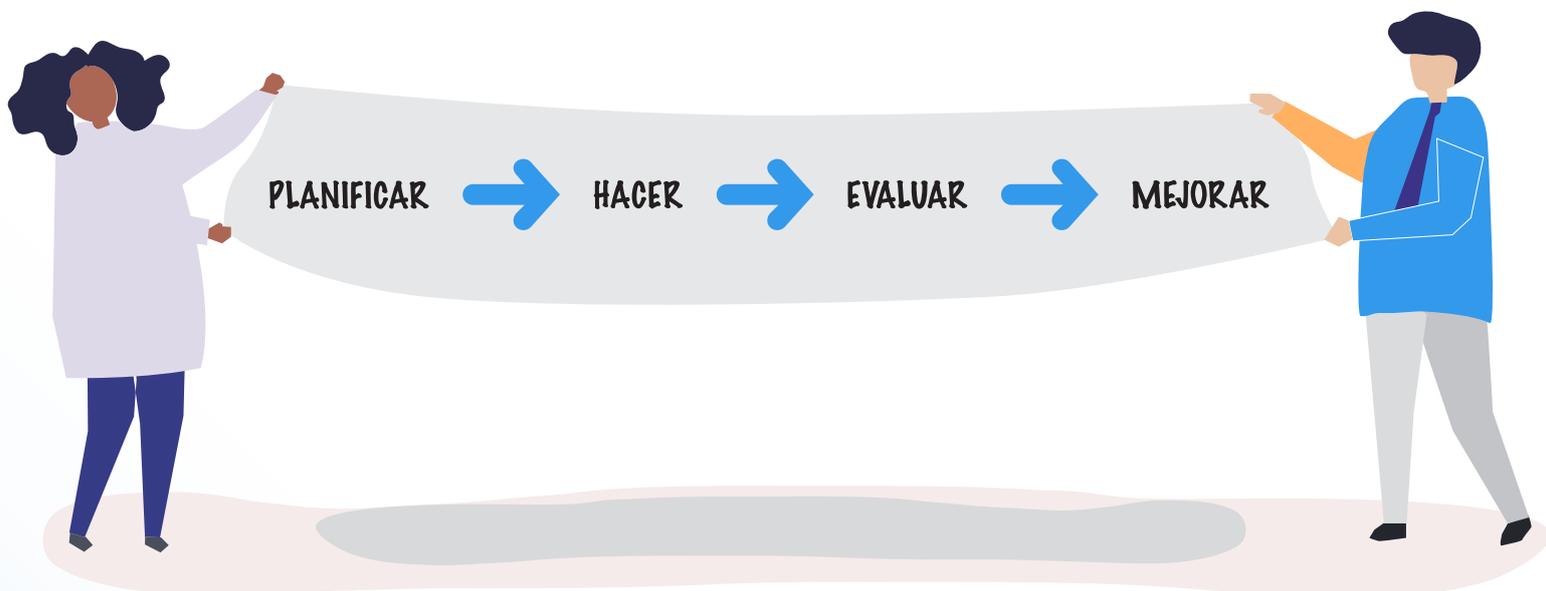
El **Plan** de Voluntariado es un **documento estratégico** que deberá contener el **papel y la función que las personas voluntarias van a tener** en la organización.

El Plan **debe recoger los Programas de Voluntariado** en los que participan las personas voluntarias y su temporalidad puede variar en función de la proyección y el alcance que desde nuestra organización queramos darle. Al ser un documento de posicionamiento estratégico debe contener como mínimo (Ver infografía)

CONTENIDOS MÍNIMOS DE UN PLAN DE VOLUNTARIADO



Las fases en la vida de la acción voluntaria son como en las de cualquier acción:



4.1.1. Objetivos específicos

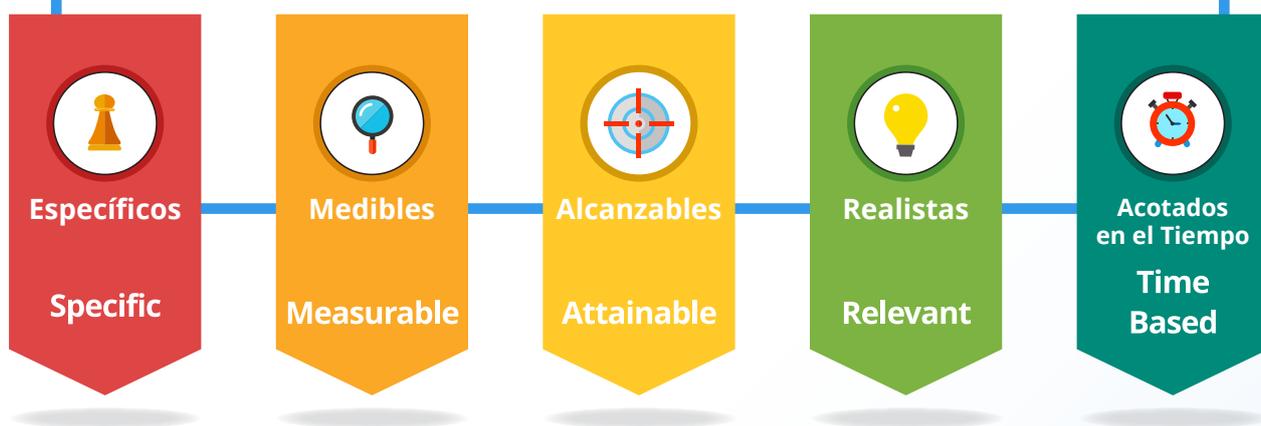
Los objetivos de un Plan de Voluntariado se definen en función de las **necesidades** detectadas en el diagnóstico y los **resultados** que queremos lograr en el marco de nuestra misión como organización. Los objetivos dan cuenta del estado final del problema central, una vez realizadas y finalizadas las acciones.

Recordamos que el/los **objetivos generales** tienen una naturaleza abstracta, que se relacionan con el fin último de la actividad, que deben acotarse a uno o como máximo dos objetivos, que se formulan a largo plazo y que no se evalúan directamente sino que se miden mediante los objetivos específicos.

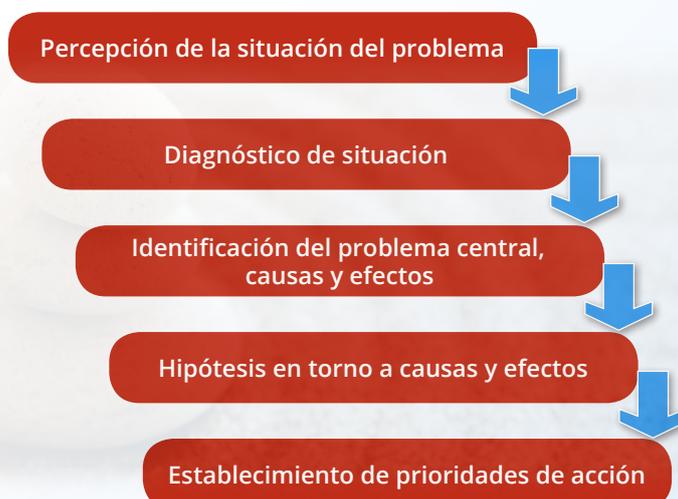
Por su parte, los **objetivos específicos** se plantean **a corto y medio plazo** (se marcan por periodos), **concretan** las **acciones** a desarrollar en función de las necesidades y reflejan las **prioridades** del plan, para lo cual previamente debemos haber priorizado los objetivos. Los objetivos específicos deben poseer una serie de características, como la de ser **claros** y precisos, mejor si son **medibles** de forma cuantitativa de manera que puedan ser **evaluables**. También deberían ser **conocidos** por todas las personas involucradas, para que puedan consensuarse o al menos se puedan tener en cuenta sus observaciones. Finalmente, no deberían ser muy numerosos, de lo contrario correremos el riesgo de dispersar esfuerzos y de relegar aquellos más complicados.

Estas características se conocen en la gestión y planificación de proyectos como **Objetivos S.M.A.R.T.**, acrónimo en inglés que hace referencia a las cualidades que deben poseer nuestros objetivos:

- S** - **Specific (Específicos)**: Objetivos **específicos** descritos de forma positiva. Hay que definir el **qué**, el **cuándo** y el **cómo**
- M** - **Measurable (Medibles)**: Los logros de los objetivos deben ser **medibles**. Hay que definir el **cuánto**.
- A** - **Attainable (Alcanzables)**: Objetivos acotados que podamos **alcanzar** en el periodo estipulado. Hay que definir el **quién** se encarga. La persona responsable.
- R** - **Realistic (Realistas)**: Los objetivos deben ser **realistas**, sin plantearnos utopías. Hay que definir el **con qué** vamos a lograrlo: de qué recursos disponemos.
- T** - **Time-bound (Acotados en el Tiempo)**: Objetivos establecidos en un periodo de **tiempo** acotado. Hay que definir el periodo la **temporalidad**.



La clave para definir los objetivos específicos, es **transformar los problemas** detectados en el análisis (sus causas y efectos) **en resultados** a lograr. La secuencia lógica para realizar el análisis de la situación **y de ahí derivar los objetivos** de la acción voluntaria es la siguiente:



4.1.2. Áreas estratégicas

Una vez acotados los objetivos específicos, tendremos que **concretar las áreas estratégicas** a implementar con el fin de **conseguir esos objetivos**. La estrategia nos indica **el rumbo** y los pasos esenciales que debemos seguir, es decir **el cómo hacerlo**.

Un método de planificación estratégica muy utilizado es el **Modelo OGSM**, acrónimo en inglés para Objetivo general (**O**bjective); meta u objetivos específicos (**G**oals); estrategia (**S**tategy) y medidas (**M**ea-sures). Los pasos a seguir con este modelo son:

- Primero se concreta el **Objetivo General**, es decir, el objetivo **cuantitativo** que conecta con la filosofía y visión de nuestra organización. Recordamos que este objetivo es abstracto y no puede medirse.
- Después se definen los **Objetivos Específicos**, es decir, los objetivos concretos subdivididos, medibles y evaluables **cuantitativamente**.
- A continuación se determinan las **Estrategias** -lo que desde la PVE denominamos áreas estratégicas-, que posibilitan el logro de los objetivos concretos, que a su vez favorecen conquistar el objetivo general.
- Las estrategias son de naturaleza **cuantitativa**.
- Por último se especifican las **Medidas** o **acciones** concretas a desarrollar en cada estrategia. Las medidas son **cuantitativas**.

Las **áreas estratégicas fijan prioridades** sobre las que debemos focalizar nuestros esfuerzos. Se trata de áreas de trabajo **en las que se enmarcan las acciones de voluntariado**, como por ejemplo, el área social y solidaria, el área de salud, el área de cooperación internacional, el área de innovación, etc. Definen los criterios que nos ayudan a ordenar las acciones y **deberán basarse** no sólo **en los objetivos** planteados, sino también en los **recursos** y **tiempo** disponibles, y en la **orientación del propio plan**.

Dependiendo de la dimensión, alcance, capacidad, especialización y aspiraciones de la organización, **puede haber una única o varias áreas estratégicas diferenciadas**. El número no es relevante, lo fundamental es que concretemos las acciones que queremos materializar en nuestro plan.



| AREA ESTRATÉGICA 1 | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Nombre: | | | |
| Definición | | | |
| Objetivo/s General/es | Objetivos específicos | Programas vinculados a este área estratégica | Posibles acciones de Voluntariado a desarrollar |
| Nombre del objetivo general de este área estratégica (Hay que formularlos en infinitivo, teniendo en cuenta que deben ser alcanzables y evaluables) | Pequeños objetivos medibles que ayuden a resolver problemas y a alcanzar resultados | | |
| | | | |

4.1.3. Programas:

Los Programas de Voluntariado, al igual que los Planes, son **herramientas de planificación**, pero en el caso de **los Programas, concretan** las ideas y objetivos generales del Plan de Voluntariado en un **lugar y en un tiempo determinados**. El programa, **se estructura mediante actividades y tareas** con asignación planificada **a partir de** los **recursos** disponibles.

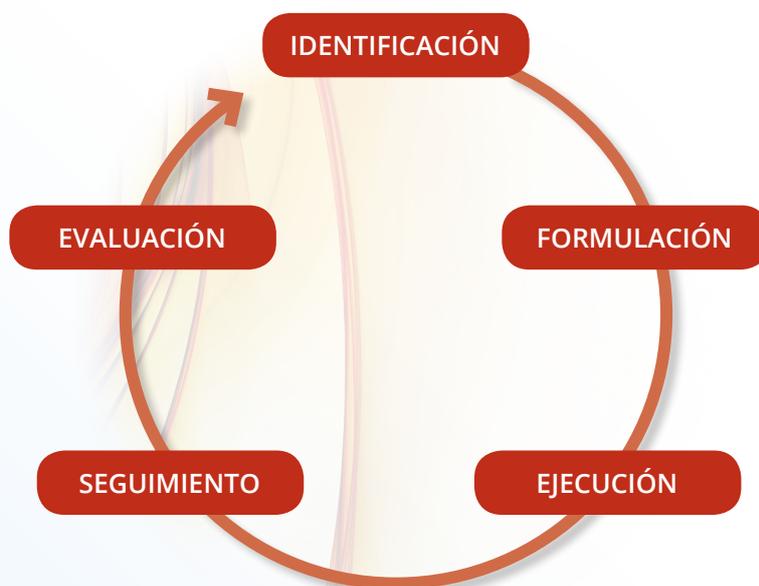
Si el Plan es la estrategia global teórica a largo plazo, **el Programa es** la bajada a tierra, **la materialización práctica de la estrategia** aprobada por nuestra organización mediante la que se canaliza la acción social, por lo que su desarrollo es más extenso y aborda más fases.

Ya sabemos que antes de elaborar un programa de voluntariado debemos fijar cuales van a ser nuestros objetivos específicos, para lo que es necesaria una **fase previa de diagnóstico con** la identificación de los **problemas**, sus **causas** y sus **efectos**. Los programas de voluntariado son los que **dan sentido y coherencia** a toda actividad de voluntariado.

El nuevo marco legislativo que nos brinda la Ley de Voluntariado establece en su Art. 3 que **uno de los requisitos de las organizaciones de voluntariado**, para ser consideradas como tal, es **que desarrollen "parte o la totalidad de sus actuaciones mediante programas de voluntariado diseñados y gestionados en el marco de las actividades de interés general"**. Los **contenidos** mínimos que deben contener los programas de voluntariado están claramente establecidos por Ley (*Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. TITULO I, Artículo 7.1.*)

- A. Denominación
- B. Identificación de la persona responsable del programa
- C. Fines y objetivos
- D. Descripción de las actividades
- E. Ámbito territorial que abarque
- F. Duración prevista para su ejecución
- G. Número de personas voluntarias necesarias, el perfil adecuado para los cometidos que vayan a desarrollar y la cualificación o formación exigible
- H. Criterios para determinar el perfil de las personas destinatarias del programa
- I. Medios y recursos precisos para llevarlo a cabo
- J. Mecanismos de control, seguimiento y evaluación

El siguiente gráfico explica de forma visual las fases sucesivas del ciclo de un Programa de voluntariado:



BREVE REPASO ✓

Hasta ahora hemos realizado un diagnóstico, hemos concretado la propuesta de valor y determinado los principales problemas y sus causas; y también hemos concretado las áreas estratégicas que nos ayudan a alcanzar los objetivos específicos. Ahora ha llegado el momento de definir las acciones que queremos desarrollar para alcanzar los resultados programados. Como la pluralidad de opciones puede ser muy diversa, y nuestros recursos y tiempo limitados, es necesario priorizar las más convenientes.



• Actividades prioritarias

La manera más sencilla de anteponer unas acciones a otras es mediante una **matriz de priorización**. Existen diversos **criterios** a considerar en una matriz de priorización, los más utilizados son **Impacto y Capacidad**, aunque los resultados estarán más afinados cuantos más criterios contemplemos.

En las matrices de priorización representamos las posibles acciones y las contrastamos con los criterios seleccionados, asignando una puntuación. La fiabilidad aumenta a mayor número de datos objetivos y personas conocedoras del problema se incorporen. Podemos utilizar las matrices de priorización para analizar distintos factores en función de nuestras necesidades: acciones, actividades concretas, causas, etc.

Por ejemplo, este puede ser un modelo de matriz en el que se analizan las **"Acciones"**

| ACCIÓN | Impacto sobre la causa (1 a 5) | Capacidad de llevarla a cabo (1 a 5) | Prioridad (Impacto x Capacidad) |
|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Acciones de sensibilización | Alta (4) | Media (3) | 12 |
| Acciones de formación | Muy Alto (5) | Alta (4) | 20 |
| Acciones de acompañamiento | Alto (4) | Baja (2) | 8 |
| Acciones de investigación | Medio (3) | Muy baja (1) | 3 |
| ... | | | |

Cuando se elabora un programa de voluntariado **es fundamental** demostrar no solo la idoneidad, sino la necesidad y la capacidad prioritaria de dicho proyecto en un contexto determinado, para un grupo concreto y con una temporalidad específica. No se trata solo de que el Programa sea interesante o adecuado, sino **evidenciar los valores añadidos y las ventajas competitivas de esa actividad en concreto, frente a otras posibilidades de intervención.**

Como complemento, señalamos también dos posibles **metodologías** útiles **para gestionar actividades**: el *Design Thinking*³ y el *Scrum*⁴, ambas son metodologías sencillas de gestión de actividades y proyectos que pueden ayudar mucho en el funcionamiento diario de la organización.

• **Denominación**

Este paso es sencillo, sólo hay que **poner un nombre** al Programa: el que más os identifique, el que más os apetezca, el más claro, el más extravagante, el más votado, ¡dejad volar vuestra imaginación!

• **Ámbito territorial**

En este apartado hay que acotar el área geográfica objeto de intervención. Puede tener una dimensión muy amplia, como una región entera, una ciudad, o incluso extenderse a todo el territorio nacional; o de menor medida, como un distrito, un barrio, etc.

• **Personas voluntarias**

En este paso hay que definir el **número de personas voluntarias** necesarias para llevar a cabo la acción, incluyendo una **descripción del perfil** más apropiado **en relación con la actividad** que vayan a desarrollar. Al principio nos costará hacer una estimación ajustada, pero la experiencia nos ayudará a ganar precisión.

En ocasiones el **perfil** puede ser de espectro muy amplio, quizás sólo necesitemos una persona motivada para desempeñar su labor; pero otras podemos necesitar que posea determinada experiencia, habilidades, cualificación e incluso titulación, siempre teniendo en cuenta que desde la organización no sólo realizaremos la formación inicial obligatoria en voluntariado, sino que podemos llevar a cabo formaciones adicionales que contribuyan a completar los perfiles. Para ampliar esta información remitimos al **Manual del Ciclo de Gestión de las personas voluntarias** publicado por la PVE.

Recordamos que el lenguaje es importante y debe ser claro. Podemos utilizar expresiones del tipo *“será recomendable, no exigible, que tengan experiencia en xxx”*; *“se valorarán los conocimientos en xxx”*; *“será imprescindible el grado en xxx”*, etc.

• **Personas y/o ámbitos beneficiarios**

En caso de que los destinatarios/as de la acción voluntaria sean personas directas, deberemos definir los **criterios para determinar el perfil de estas personas** (características socioculturales, económicas, de riesgo exclusión, etc.) con el fin de ajustar adecuadamente la acción voluntaria a las personas destinatarias de la misma.

3. El *Design Thinking* es una metodología para generar ideas innovadoras vinculadas a necesidades reales en la que no se establecen fases temporalmente consecutivas, sino que de manera continua se valora la idoneidad de retroceder en la secuencia de actividades y en el testeo reiterado con el fin de asegurar un ajuste permanente.

4. *Scrum* es una metodología de gestión de proyectos, equipos y tareas. El gran beneficio que aporta es que permite mucha flexibilidad al trabajar en ciclos cortos de trabajo, asegura una comunicación adecuada en los equipos y mayor participación.

Si no hablamos de personas beneficiarias sino de otro tipo de ámbitos, procederemos de igual manera, describiendo con la mayor claridad posible las características que deben cumplir. Es decir, si se trata por ejemplo de una acción ambiental, en concreto, la regeneración de una determinada área, fijaremos los **criterios objetivos** para poder ejecutar la acción: *con x grado de contaminación, acidez, concentración de nutrientes, con x distancia a áreas ecológicamente sensibles, con x población afectada, etc.*

• Recursos

Por recursos entendemos los **medios humanos, materiales y económicos** necesarios para lograr los objetivos, mediante las actividades planificadas en el programa. En concreto:

- **Recursos humanos:** es el **número de personas** necesarias para realizar las acciones **y perfil** de las mismas. Entre ellas están el equipo base de trabajo, el personal de apoyo, los equipos técnicos de zona y/u otras organizaciones con las que colaborar, etc. ya que en un programa de voluntariado no todas las actividades las realizan personas voluntarias.

Esta situación varía mucho dependiendo de la organización y del momento. Existen organizaciones en las que las actividades son prioritariamente desarrolladas por su plantilla con el soporte de personas voluntarias, y otras en las que prácticamente la totalidad de la acción se efectúa por personas voluntarias.

- **Recursos materiales:** con los que ya contamos y cálculo de los que vamos a necesitar. Por ejemplo salas, material fungible, material inventariable, etc.

- **Recursos económicos:** hay que determinar el **coste total del programa** y especificar de qué manera vamos a financiarlo. Es importante elaborar un presupuesto realista que cubra los gastos humanos, materiales, y no materiales, como alquiler de locales, desplazamientos, comidas, promoción, etc.

Es esencial hacer una adecuada previsión y gestión de recursos, de lo contrario, corremos el riesgo de no completar el programa ya sea porque la asignación es insuficiente e incluso, por haber previsto al alza, incrementando por ello el coste de la acción, especialmente cuando se trata de recursos humanos.

• Responsabilidades

Por último, habrá que identificar a la **persona responsable del programa**. De igual forma, dependiendo de la magnitud y alcance del mismo, tendremos que especificar el resto de personas responsables: quién está a cargo de coordinar el equipo de profesionales, quién se encarga de las personas voluntarias, a quién corresponde determinada acción, etc. En programas pequeños esta desagregación no es necesaria, porque probablemente haya una única persona responsable.

| DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------|----------------------------------|--------|----------|-------|--|
| Área Estratégica | Actividades priorizadas | Persona responsable | Ámbito territorial | Nº Profesionales necesarios | Nº personas voluntarias necesarias | Perfil | Personas o ámbitos beneficiarios | Perfil | Recursos | Coste | |
| :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | |
| :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | |
| :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | :: | |

4.2. Operativizar el Plan: la puesta en marcha

Una vez diseñado nuestro Plan de Voluntariado, toca llevarlo a la acción. Para ello se aconseja la formulación de un **plan operativo por actividad** donde queden reflejadas las actividades a desarrollar y la duración de las mismas.

4.2.1. Cronograma

La forma más fácil de materializarlo es establecer un **calendario** en el que podamos organizar las actividades con una previsión de la duración necesaria para su ejecución.

El cronograma nos muestra de forma muy visual la **lista de las acciones** que pretendemos acometer (qué se va a hacer), **junto al cálculo del tiempo** que nos llevará desarrollarlas (cuantas horas vamos a necesitar). Los cronogramas normalmente especifican las fechas de comienzo y fin, no obstante, ese nivel de detalle es más propio de los proyectos, así que de momento no necesitamos tanta concreción.



| PROGRAMA "denominación" - AÑO - | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| ÁREA ESTRATÉGICA 1 | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Acción 1 | | | | | | | | | | | | |
| Diseño | 15h | | | | | | | | | | | |
| Realización | | 20h | 20h | 15h | 15h | 15h | | | | | | |
| Acción 2 | | | | | | | | | | | | |
| Definición | | | | 10h | | | 10h | | | | | |
| Preparación | | | | | 20h | 20h | | 20h | 20h | | | |
| Realización | | | | | | | | | | 30h | 30h | 30h |
| Acción 3 | | | | | | | | | | | | |
| Preparación | | | | | | | 25h | | | | | |
| Implementación | | | | | | | | 20h | 20h | 10h | 10h | 10h |
| ÁREA ESTRATÉGICA 2 | | | | | | | | | | | | |
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Acción 1 | | | | | | | | | | | | |
| Acción 2 | | | | | | | | | | | | |
| Acción 3 | | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | |

4.3. Seguimiento de las acciones

Todo Plan debe llevar incorporado en su diseño el seguimiento del cumplimiento de las acciones durante su ejecución. Pretendemos comprobar que las actividades que estamos llevando a cabo cumplen con lo planificado inicialmente en el programa.

Para ello, **en la fase de ideación del plan**, habrá que decidir previamente **qué aspectos críticos queremos revisar**. Existen múltiples factores a controlar, por lo que recomendamos realizar una selección lo más breve y ajustada posible a nuestra realidad, o de lo contrario podríamos perder el foco de nuestra revisión.

Elementos clave a analizar pueden ser:

- **Cumplimiento de los objetivos:** *¿estamos en el camino de conseguirlos?, ¿hemos establecido objetivos medibles?, ¿tenemos indicadores que los cuantifiquen?, ¿se pueden medir durante el proceso o únicamente al final?*
- **Recursos:** *¿estamos dentro del presupuesto?, ¿han surgido gastos/recursos que no habíamos previsto?, ¿estamos compensando con otras partidas?, ¿tenemos recursos extra que podamos aprovechar en otras áreas estratégicas?*
- **Personas:** capacitación, motivación, adaptación y desempeño de personas trabajadoras y voluntarias. ¡No olvidéis nunca aplicar delicadeza extra a la hora de analizar personas!
- **Compromisos adquiridos:** *¿se están cumpliendo los acuerdos que realizamos?, ¿qué grado de cumplimiento?, ¿alguna de las partes está incumpliendo?*
- **Tiempos:** *¿estamos acatando los plazos?, ¿llevamos retraso con alguna de las actividades?, ¿podemos rectificar retrasando fechas o incrementando recursos?*

Como comentábamos, estos criterios deben estar fijados inicialmente, de manera que durante el proceso podamos ir realizando la recogida sistemática de datos, cuantificando los indicadores de medición, o implementando las posibles medidas correctoras que nos ayuden a mejorar el programa. También deberemos **especificar la-s persona-s encargada-s** de chequear este seguimiento. Una vez más, el seguimiento de las acciones debe estar **calendarizado**, estableciendo las fechas con los hitos de control. Este proceso de seguimiento permitirá **detectar desviaciones, analizar las causas y rectificar antes** de que el programa llegue a su fin.



| SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES | | | |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ELEMENTO A ANALIZAR | PERSONA-S ENCARGADA-S | CUANDO | CÓMO |
| Personas Voluntarias | Responsable del equipo | Mensualmente El día 1 de cada mes | Mediante reuniones de equipo Revisión de hojas de asistencia Chequeo de buzón de sugerencias ... |
| | Responsable del programa | Trimestralmente El último día del trimestre | Mediante entrevista individual Cuestionario de satisfacción a personas beneficiarias Mediante reunión intergrupala ... |
| Presupuesto | Responsable del programa Responsable contabilidad | Trimestralmente A finales del trimestre | Revisión hojas de gastos Análisis de inversiones Seguimiento de indicadores ... |
| ... | | | |

4.4. Evaluación: análisis de resultados e indicadores

Ya hemos visto los contenidos mínimos que especifica la Ley 45/2015 de Voluntariado para elaborar un Programa de Voluntariado. Entre ellos se incluye la obligatoriedad de asignar **recursos** tanto para llevar a cabo la planificación de la actividad como **para implementar los mecanismos de control, seguimiento y evaluación**. De esta forma podremos deducir el grado de consecución y cumplimiento del Plan.

La **evaluación** es el proceso de reflexión que **permite valorar los resultados** de las acciones ya finalizadas, revisar hasta qué punto las decisiones tomadas han sido las más adecuadas, contrastar la eficacia de ese programa en relación con la organización y también puede ser un instrumento eficaz para certificar nuestra acción y fundamentar nuestro trabajo.

Los **resultados** son los **efectos concretos** de las actividades del Programa. Cuando hablamos de resultados normalmente nos referimos a los **impactos** positivos **esperados** con nuestro plan de acción. No obstante, también es posible que se generen resultados (positivos o negativos) **no esperados**, que sin duda habrá que considerar en la evaluación.

A cada objetivo planteado le corresponderá, al menos, **un resultado**. A cada resultado le corresponderá **una acción** o un conjunto de acciones determinadas.

La evaluación no debe ser un fin en sí misma, sino un **medio para mejorar**, y al igual que hemos visto en el apartado de seguimiento de las acciones, también **debe anticiparse en la fase del diseño** del Plan.

Fases de la evaluación:

1. Diseño y planificación

- a. Decidir qué **aspectos** evaluar: *¿qué vamos a medir?, ¿actividades, personas, resultados, impacto?* (dependiendo de la magnitud del proyecto evaluaremos más o menos parámetros)
- b. Idear los **indicadores** adecuados que nos ayuden a medir esos aspectos
- c. Decidir las **técnicas** para resolverlas: *¿qué mecanismos de medición vamos a utilizar?, ¿técnicas cuantitativas?, ¿cualitativas?*
- d. Decidir **quién** realizará la evaluación: *¿quién realizará la medición y la evaluación?*
- e. Diseñar las **herramientas** de recogida de información (indicadores, encuestas, entrevistas, observación)

2. Implementación. Es recomendable utilizar técnicas de triangulación metodológica que permitan contrastar y mejorar la fiabilidad de los resultados.

3. Análisis de la información recogida para poder tomar decisiones. *¿Qué grado de desviación admitimos?*

4. Evaluación y mejora *¿qué haremos con los resultados?*



Para poder verificar el grado de cumplimiento del Plan debemos crear un **sistema de indicadores de evaluación** que nos permitan detectar anomalías y realizar las correcciones necesarias durante todo el proceso. Los indicadores son herramientas de medición que **deben ser útiles y proporcionar información veraz y relevante para la toma de decisiones** con el fin de facilitar el proceso de gestión.

Los **indicadores**⁵ más comunes utilizan parámetros numéricos (porcentajes, números absolutos), no obstante también existen parámetros cualitativos (observación, entrevistas). Los indicadores deben ser **medibles** y objetivamente **verificables**. Es importante no confundir los *indicadores de actividad (también llamados de proceso)*, que miden volúmenes, %, tiempos, etc., con los **indicadores de resultado**, que miden **cambios asociados a los objetivos establecidos**. Por lo tanto, la selección de indicadores partirá de los objetivos del programa y estarán alineados con el plan de seguimiento y evaluación.

En la evaluación deben participar **personas con competencias en acciones de evaluación y con potestad para tomar decisiones**. Si queremos desarrollar la evaluación con un enfoque participativo, es imprescindible la involucración de las partes interesadas en todas las fases de la evaluación (diseño, implementación, análisis y mejora).

| EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------------------|-------------------------|------------------|-----------------|------------------|--------------|
| Acción 1 | | | | | | | |
| ASPECTO A EVALUAR | INDICADORES | TÉCNICAS / HERRAMIENTAS | PERSONA-S RESPONSABLE-S | CUANDO SE RECOGE | QUIÉN LO RECOGE | CUANDO SE EVALÚA | QUIÉN EVALÚA |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

5. Para ampliar la información de ejemplos de indicadores sociales para construir un sistema de evaluación y mejora de la calidad de vida, recomendamos AROPE de Eurostat (incorporar link y manita: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:At_risk_of_poverty_or_social_exclusion_\(AROE\)\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:At_risk_of_poverty_or_social_exclusion_(AROE)))

En el siguiente cuadro podemos observar un ejemplo de tabla con distintos aspectos a tener en cuenta a la hora de construir nuestros indicadores. El ejemplo hace referencia a una organización que trabaja con personas en riesgo de exclusión social en un barrio de una gran ciudad y que quiere mejorar la empleabilidad entre la juventud del barrio y reducir la tasa de fracaso escolar. Para ello elabora un plan con distintas acciones de fomento de actividades formativas, refuerzo de actividades extraescolares y tutorizaciones.

ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE INDICADORES

| OBJETIVO | INDICADORES | FÓRMULA | RESULTADO ACTUAL | META | QUIÉN MIDE | CUANDO SE MIDE | CUANDO SE EVALÚA | QUIÉN EVALÚA |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|
| Objetivo 1: Incrementar la empleabilidad de la juventud en el barrio xxx | Escolarización | Nº de personas jóvenes que terminan la educación secundaria en el barrio / total de personas jóvenes en el barrio * 100 | 65% | > 80 % | Técnica/o a cargo del seguimiento del Programa | A la finalización de cada curso escolar | Al finalizar la acción concreta | Dirección técnica |
| | Coste del programa | Euros invertidos en el programa | 10,000 € | <13,000€ | Persona responsable del Programa de Voluntariado | A la finalización del curso de refuerzo | Al finalizar la acción concreta | Responsable económico de la organización |
| | Matriculaciones en el curso de refuerzo de asignaturas troncales | Nº de estudiantes que finalizan el curso | Se han cubierto 37 de las 40 plazas ofertadas | > 30 personas finalicen el curso | Profesorado | A la finalización del curso de refuerzo | Al finalizar la acción concreta | Persona responsable del Programa de Voluntariado |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Objetivo 2: ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Señalar por último que la evaluación es una parte importante del programa, que **no** debería **sobrecargar los recursos humanos o materiales disponibles**. Ya hemos indicado que su coste debe incluirse en nuestra planificación desde el primer momento, no obstante, debe estar proporcionado en relación a lo que estemos evaluando y ser lo suficientemente flexible como para poder introducir posibles cambios al sistema.

Si no realizamos la evaluación, corremos el riesgo de desconocer qué está funcionando o no en nuestro Plan de Voluntariado, de no poder promover medidas correctoras en función de nuestros objetivos, de no generar aprendizajes y de haber malgastado gran cantidad de recursos, esfuerzos e ilusiones en todo el proceso.

¡Ya hemos terminado! Desde la PVE os hemos propuesto este itinerario para llevar a cabo un Plan de Voluntariado en vuestra organización. Nuestro objetivo ha sido aportar un índice que sirva tanto para cumplir con la preceptiva legislación, como de guía de referencia que optimice la gestión del voluntariado en toda organización.



En este cuadro resumimos los principales puntos a tener en cuenta en un Plan de Voluntariado:

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO EN LA ORGANIZACIÓN

- ✓ La reflexión inicial: el para qué de la acción voluntaria
- ✓ La presentación de la organización, su filosofía y valores
- ✓ El objetivo general a largo plazo
- ✓ El análisis interno y externo del voluntariado en la organización y la definición de la propuesta de valor



FASE 1

FASE 2



- ✓ La definición del Plan de Acción, incluyendo las orientaciones generales para el año o periodo establecido mediante Áreas estratégicas
- ✓ Los objetivos específicos y resultados que se esperan lograr
 - ✓ Las actividades prioritarias a realizar mediante programas
- ✓ La distribución de responsabilidades y calendarización de las acciones
 - ✓ Los recursos humanos, materiales y económicos necesarios
 - ✓ Los mecanismos de revisión y seguimiento de los resultados
 - ✓ La evaluación final de todo el proceso
- ✓ El ciclo de gestión de las personas voluntarias como referente permanente que no debemos olvidar para lograr una adecuada gestión de nuestro voluntariado

LA ELABORACIÓN DEL PLAN

4.5. Ciclo de gestión de las personas voluntarias

No queremos terminar esta guía sin hacer referencia al cuidado de las personas voluntarias y a la necesidad de que cada organización, independientemente de su tamaño, gestione apropiadamente su voluntariado.

Para ello, desde la PVE proponemos un **Ciclo de Gestión** de las personas voluntarias, **compuesto por 5 Fases** a las que previamente hay que añadir un proceso externo -"La definición de perfiles voluntarios"- que es necesario abordar antes de iniciar el Ciclo propiamente dicho.

Es imprescindible que cada organización lleve a cabo el Ciclo Completo, desarrollando todas sus fases al menos en un nivel mínimo, de otro modo, el ciclo no estaría cerrado y podría acusar deficiencias en cuanto a la gestión y cuidado de la persona voluntaria.

DIAGRAMA CICLO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS



Para ampliar la información sobre el Ciclo de gestión de las personas voluntarias remitimos al [Manual de la PVE](#) donde se puede encontrar toda la información detallada.

Para cualquier duda, consulta o necesidad de acompañamiento sobre Planes de Voluntariado podéis contactar con la Plataforma del Voluntariado de España (PVE) en:

<https://plataformavoluntariado.org/consultoria-del-voluntariado/>

C/ Tribulete nº 18, 1ª Planta. 28012 Madrid.

91 541 14 66

infovoluntariado@plataformavoluntariado.org

[Descarga el Manual de la PVE en pdf](#)



5. REFERENCIAS

- **CRUZ ROJA ESPAÑOLA (2004):** *Plan de Voluntariado y Participación.*
 <http://www.cruzroja.es/gestionlocal/descargables/PLANVOLUNTARIADO.pdf>
- **FUNDACIÓN HAZLOPOSIBLE (2018):** *Cómo crear la propuesta de valor de tu programa de Voluntariado Corporativo. Fase 1. La planificación estratégica.*
www.bibliotecavoluntariadocorporativo.org
 https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2020/03/fase01_1-crear_propuesta_valor_2018.pdf 
- **FUNDACIÓN ONCE (2016):** *Plan de Voluntariado 2017-2019.*
- **GRUPOS COMPARTIR (2016):** *Experiencias de un cambio sistémico: Factores Clave para la reflexión y la acción colaborativa.*
 https://tomillo.org/wp-content/uploads/2016/12/Grupos_Compartir_3D_9846.pdf
- **GUERRAS MARTÍN, Luis Angel y NAVAS LÓPEZ, Jose Emilio:** *Estrategia Empresarial: El análisis de recursos y capacidades.*
 <http://www.guerrasynavas.com/capitulo6.htm>
 <https://www.youtube.com/watch?v=GnZiblnz6cc> 
- **NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2007):** *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones.* Thomson Civitas, Madrid.
- **Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) (2017).** *III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2017-2021.* Madrid.
 http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/iii%20plan_estrategico%20extendida.pdf
- **Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) (2013):** *Guía de Planificación estratégica en ONG de acción social.* Madrid.
 <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/guia-de-planificacion-estrategica-en-ong-de-accion-social.pdf>
- **Plataforma del Voluntariado de España (2020):** *Diseño de Programas de Voluntariado. Conceptos fundamentales. Formación online.* Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.
 <https://plataformavoluntariado.org/elaboracion-de-programas-proyectos-en-las-organizaciones-de-voluntariado/>



- **Plataforma del Voluntariado de España (2016):** *Guía Fácil La Ley del Voluntariado en 5 pasos. Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. BOE 247 del 15 de octubre. Madrid: PVE.*
<https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/guia-facil-la-ley-del-voluntariado-en-5-pasos-ley-45-2015-de-14-de-octubre-de-voluntariado-boe-247-del-15-de-octubre.pdf>
- **PLATAFORMA DE VOLUNTARIAT SOCIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA (PVSCV) & SECOT Voluntariado de Asesoramiento Empresarial:** *Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Organizaciones No Lucrativas de Acción Social con Voluntari@s.*

• **Legislación consultada:**

Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Boletín Oficial del Estado, 15 de octubre de 2015, núm. 247, Sec. I, pp. 95764 a 95784.

<https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11072-consolidado.pdf>

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-11072



Créditos ilustraciones: Freepik, rawpixel.com, vectorpocket, katemangostar, macrovector, photoroyalty

EDITA: Plataforma del Voluntariado de España, 2020

EDICIÓN DISPONIBLE EN LA WEB: <https://plataformavoluntariado.org/biblioteca/>

ISBN: 978-84-09-24054-8

DEPÓSITO LEGAL: M-26620-2020

Guía

para elaborar un
PLAN DE
VOLUNTARIADO

