

PLATAFORMA
DEL VOLUNTARIADO
DE ESPAÑA

MANUAL DEL CICLO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS



Publicado por: Plataforma del Voluntariado de España

ISBN: 978-84-09-16525-4

Depósito legal: M-39991-2019

Año: 2019

ÍNDICE

1. Presentación	5
2. Consideraciones	6
2.1. Proceso de elaboración de este Manual: un proceso participativo	6
2.2. La necesidad de elaborar un Plan de Voluntariado en cada entidad: reflexión sobre el Marco	7
2.2.1. Definición de Programas de Voluntariado	9
3. Modelo de Ciclo de Gestión: Fases	11
3.0. Definición de perfiles voluntarios	12
3.1. Fase 1: Captación y Selección	12
3.2. Fase 2: Acogida	17
3.2.1. Formación básica	17
3.2.2. Acuerdo de incorporación	19
3.2.3. Firma y entrega de documentación	21
3.2.4. Alta en la actividad	23
3.2.5. Alta en la base de datos	23
3.3. Fase 3: Acompañamiento y Seguimiento	25
3.3.1. Formación permanente	26
3.3.2. Comunicación	28
3.3.3. Participación	28
3.3.4. Desarrollo	29
3.3.5. Reconocimiento	30
3.3.6. Evaluación	32
3.4. Fase 4: Cierre de la Actividad Voluntaria	35
3.4.1. Cese	36
3.4.2. Reunión de cierre	37
3.4.3. Agradecimientos oficiales	38
3.4.4. Certificación	39
3.4.5. Baja de la actividad	39
3.5. Fase 5: Vinculación	42
3.5.1. Relaciones posteriores	42
3.5.2. Firma de la LOPD	43
3.6. Diagrama Ciclo de Gestión de las personas voluntarias ampliado	45
4. Un Ciclo de Gestión de calidad	46
5. Autodiagnóstico de la situación	54
6. Bibliografía clave	61
7. Agradecimientos	63
8. Anexos	65



1. PRESENTACIÓN

Este Manual tiene como finalidad ofrecer a las Entidades de Voluntariado y Organizaciones del Tercer Sector **pautas para gestionar adecuadamente a las personas voluntarias**.

Nuestro objetivo es que a las **entidades noveles** les sirva como guía para emprender sus primeros pasos y norte para enfocar su futuro recorrido. Y que a las **entidades más veteranas** les ofrezca pautas que aporten valor añadido a sus procesos.

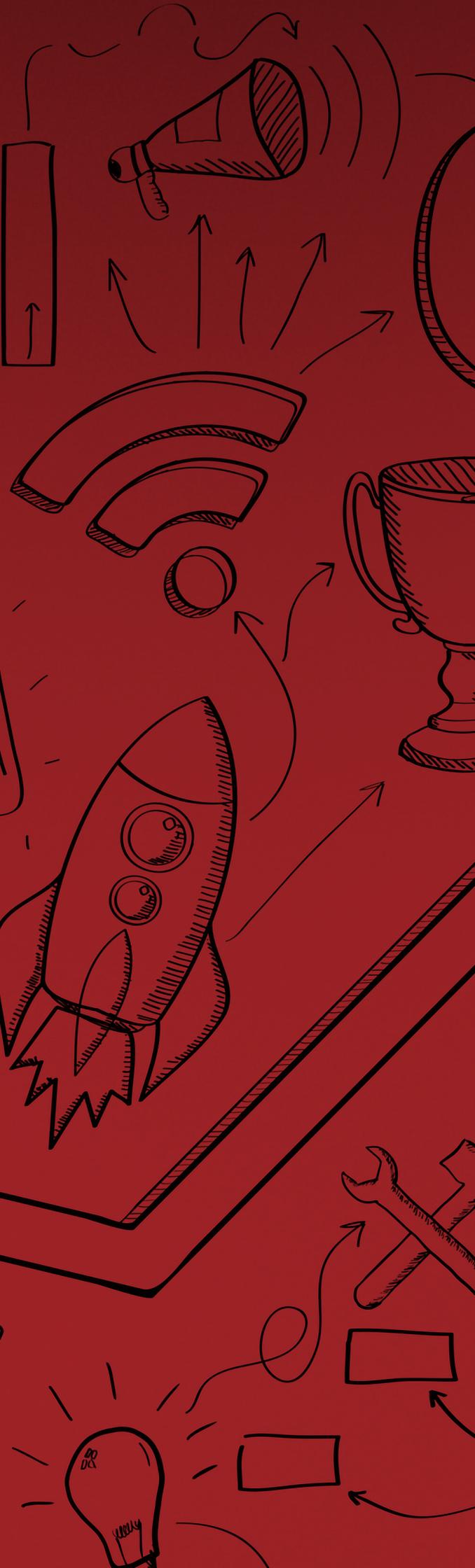
En su contenido, hemos querido poner el foco en la **necesidad de cuidar** a cada persona voluntaria. Ellas **son la base de nuestra acción**. El voluntariado constituye un gran núcleo de generosidad y altruismo que no deberíamos dar por hecho. A veces, en nuestra vorágine diaria, en nuestras prisas, en nuestra necesidad de cumplir con los objetivos y tareas asignadas, podemos llegar a olvidar la importancia de **acompañar** a nuestros y nuestras voluntarias **en su itinerario**, a tenerles en cuenta como las individualidades que realmente son.

También queremos resaltar **la importancia de todas las fases del ciclo**, desde la imagen que una persona conformará de nuestra entidad en sus primeros contactos, pasando por un adecuado proceso de selección que aúne intereses y expectativas respecto a nuestra filosofía o respecto a la idoneidad –o no idoneidad- de la persona voluntaria para una actividad u otra, los procesos de comunicación, la escucha activa, la participación, el reconocimiento, la vinculación posterior a la acción voluntaria, etc. todas las etapas son fundamentales si queremos conseguir un voluntariado satisfecho.

Es esencial que comprendamos que su actividad también debe **ayudarles a crecer como personas**, a adquirir **competencias** significativas que puedan servirles en su recorrido vital ya sea personal o profesional, -competencias que puedan certificar por ejemplo mediante el programa VOL+--. Experiencias que van **más allá de su adscripción a nuestra entidad**. Sólo así conseguiremos no olvidar cual es nuestro objetivo esencial como entidad: conseguir que la justicia social e igualdad sean efectivas.

Por lo tanto, **este Manual se dirige a todas las entidades y personas responsables del voluntariado**: desde la persona que sube contenidos a la Web, al personal dedicado a la formación; desde la propia dirección encargada de planificar la programación anual, a la persona que coordina; desde la persona que realiza la entrevista final a aquella que mantiene la vinculación una vez terminada la acción voluntaria. A todos y todas nos puede ser de utilidad.

La realización del manual 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 2018.



2. CONSIDERACIONES

Desde la Plataforma del Voluntariado de España (PVE), llevamos años ofreciendo un espacio para reflexionar sobre el ciclo de gestión de las personas voluntarias. En estos años hemos ido adquiriendo una **amplia experiencia fruto de la colaboración** y el trabajo en red con las entidades miembro de la plataforma, experiencia que hemos querido plasmar en un documento.

Nuestra intención ha sido **desarrollar un modelo actual, eficaz y adaptable**, que sirva **de referencia a todo tipo de entidades de voluntariado**, y que aúne la **documentación** disponible dentro y fuera de la red, el **aprendizaje** adquirido, y la **opinión y práctica contrastadas** de personas expertas en la gestión de voluntariado.

Uno de los objetivos que queremos lograr es que el manual sea **sencillo y de fácil uso**, y que por lo tanto pueda servir como modelo a cualquier organización, especialmente a aquellas entidades más jóvenes o con menos recursos que puedan tener más dificultades para estructurar la gestión de su voluntariado. Para ello en el manual se ofrecen **Modelos de Referencia y Buenas Prácticas** que funcionan en otras organizaciones que pueden servir de **inspiración común**.

De igual forma, aspiramos a **concienciar** a las entidades de voluntariado **sobre la conveniencia de completar el ciclo de gestión en su totalidad**, de la importancia de cada una de las fases de forma individual sabiendo que adquieren una dimensión aún mayor de forma integrada y completa. Esperamos que el manual ayude igualmente a las entidades ser **conscientes de cómo están desarrollando su propio ciclo de gestión**, qué fases llevan a cabo con excelencia y permitirles detectar posibles mejoras.

Por otro lado, también pretendemos sensibilizar a las organizaciones del **papel esencial** que cumplen **las personas voluntarias. Valorizar, reconocer y agradecer su actividad**, contribuyendo a que las organizaciones puedan realizar una gestión de su voluntariado más cercana y eficiente que favorezca la permanencia en el tiempo de las personas voluntarias y a que su **actividad sea más satisfactoria**, enriquecedora y eficiente.

Finalmente deseamos dar **respuesta** a las principales **dudas e inquietudes** transmitidas por las entidades durante la elaboración del propio manual, incluyendo en **anexos** la información generada a lo largo del proceso, así como **plantillas y modelos base de referencia** que toda organización pueda adaptar y hacer suyos fácilmente.

2.1. Proceso de elaboración de este Manual: un proceso participativo

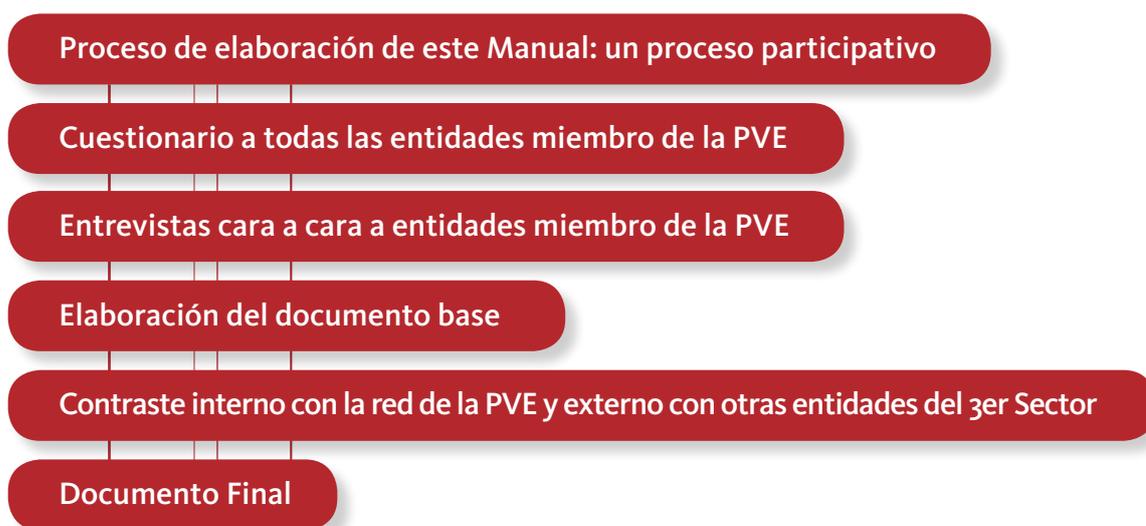
A partir de las anteriores consideraciones el proceso de elaboración del manual ha partido de la **muestra de datos actual y objetiva** de las organizaciones, federaciones y entidades de voluntariado que forman parte de la Plataforma del Voluntariado de España (PVE).

Para ello, **en primer lugar** se concibió un **cuestionario** de 10 preguntas para contestar *online*, del que se recibieron un total de 67 respuestas de la red directa y extensa. Estas respuestas nos han permitido obte-

ner información cuantitativa general sobre los procedimientos que se están siguiendo en las entidades de voluntariado. **En segundo lugar** se realizaron un total de 26 **entrevistas** de preguntas abiertas a responsables de voluntariado concedores del ciclo de gestión de las personas voluntarias en su organización. Estos testimonios nos han permitido constatar de primera mano la información cualitativa y conocer de forma descriptiva las prácticas y modelos que se están siguiendo.

La **información** que queríamos obtener estaba enfocada a conocer cómo se integra en las entidades de nuestra red a las personas que quieren hacer voluntariado: si disponen o no de un protocolo de gestión, las fases que llevan a cabo, qué fase está más desarrollada, cómo es la comunicación, la participación, la formación, el reconocimiento, si se efectúan procesos de evaluación, cómo se aborda el cierre, si existe o no una vinculación posterior, cuáles son sus principales retos, con qué dificultades se enfrentan cada día y finalmente qué prácticas les funcionan mejor, de qué sistemas se sirven para hacer una adecuada gestión, si consideran que alguno de sus métodos podría mejorarse y en su opinión qué sería imprescindible incluir en el manual¹.

Tomando como base toda esta información, hemos redactado este manual con el propósito de ofrecer un modelo de referencia actual, eficaz, útil y adaptable a todo tipo de organizaciones de voluntariado.



2.2. La necesidad de elaborar un Plan de Voluntariado en cada Entidad: reflexión sobre el Marco

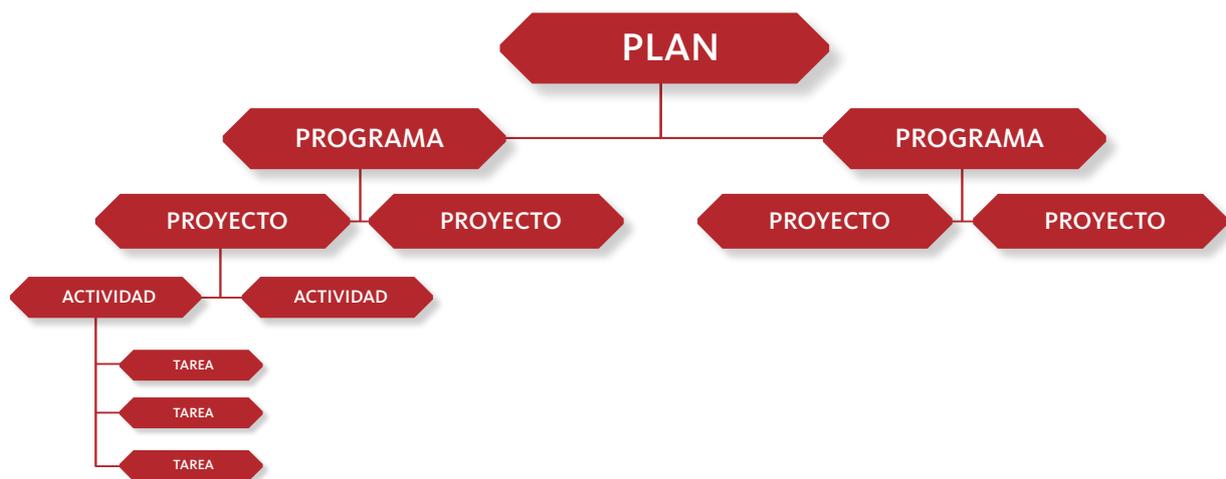
La Ley 45/2015, de Voluntariado nos ofrece un nuevo **Marco** sobre el que construir cada acción voluntaria. Este marco se compone de elementos relacionados con la identidad (**Valores**), del sentido (**Principios**) y de la ejecución (**Funciones**) que ha de tener toda acción voluntaria. El fin, es el de dar

¹ En el ANEXO 15 se incluye un análisis de los resultados obtenidos, incluyendo los datos estadísticos procedentes del cuestionario y las aportaciones de personas informantes clave.

alcance y coherencia a cada una de las expresiones que contiene el voluntariado, sea cual sea el ámbito desde el que se desarrolle (PVE: *Guía Fácil La Ley del Voluntariado en 5 pasos. Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. BOE 247 del 15 de octubre, 2016*).

En ocasiones las organizaciones, tras años de actividad, pueden carecer de una reflexión en profundidad que permita identificar el **¿para qué? de la acción solidaria** desde la que se articula todo.

El **Plan de voluntariado** es una herramienta de planificación en el que se definen **objetivos generales** a medio y 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.

Otra reflexión a añadir a nuestro Plan de voluntariado es especificar **qué aporta nuestra entidad al voluntariado** concreto que estamos desarrollando y qué aporta nuestro voluntariado a nuestra organización y a la sociedad en general. Quizás haya otras organizaciones que también

estén llevando a cabo acciones similares a la nuestra, por lo que este tipo de consideraciones se hacen aún más necesarias. ¿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?

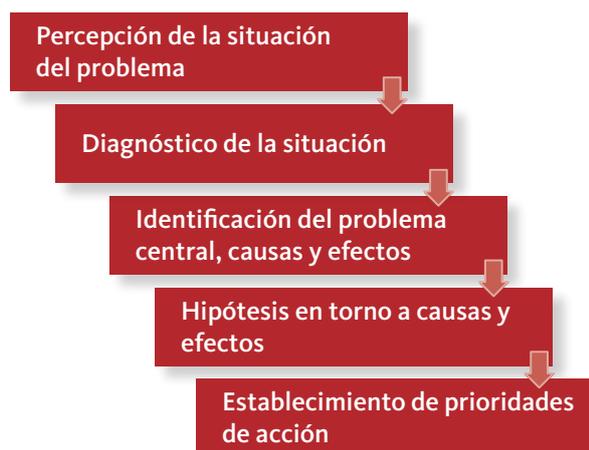
De igual forma, es importante precisar las dos caras de la acción voluntaria: de un lado, la **función de las personas voluntarias** y qué actividades y tareas son más convenientes para ellas² y del otro, **qué causas o qué personas pueden llegar a beneficiarse de su acción**.

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 nuestra filosofía, nuestros objetivos a corto, medio y largo plazo y aúnen sus esfuerzos y organicen sus acciones en torno a una misma visión.

2.2.1. Definición de Programas de Voluntariado

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 en un lugar y en un tiempo determinados, a partir de unos recursos disponibles **concretos**.

El contenido mínimo que deben contener los **programas de voluntariado** está claramente establecido y como se ha comentado en el apartado anterior, antes de elaborar un programa de voluntariado debemos **fixar** cuales van a ser nuestros **objetivos**, y para ello es necesaria una **fase previa de diagnóstico** (identificación de los problemas y sus causas). En el siguiente diagrama podemos resumir una propuesta de metodología previa a la determinación de los objetivos³.



A la hora de elaborar un **programa de voluntariado**, primero hay que asegurar que cumplimos con los **contenidos mínimos** que establece la Ley (Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. TÍTULO I, Artículo 7.1.) y, en segundo lugar, aspirar a la excelencia incluyendo algunos instrumentos que complementen y aporten mayor eficiencia y/o coherencia al programa.

Fuente: PVE. Elaboración de Programas/Proyectos en las entidades de Voluntariado. Formación online de la Plataforma del Voluntariado de España.

² En el apartado posterior de “Definición de perfiles voluntarios” ampliamos esta información.

³ La información recogida está en el contenido de la Formación online “Elaboración de Programas/Proyectos en las entidades de voluntariado” que ofrece la Plataforma del Voluntariado de España: <https://plataformavoluntariado.org/formacion-voluntariado/>

Contenidos mínimos por Ley

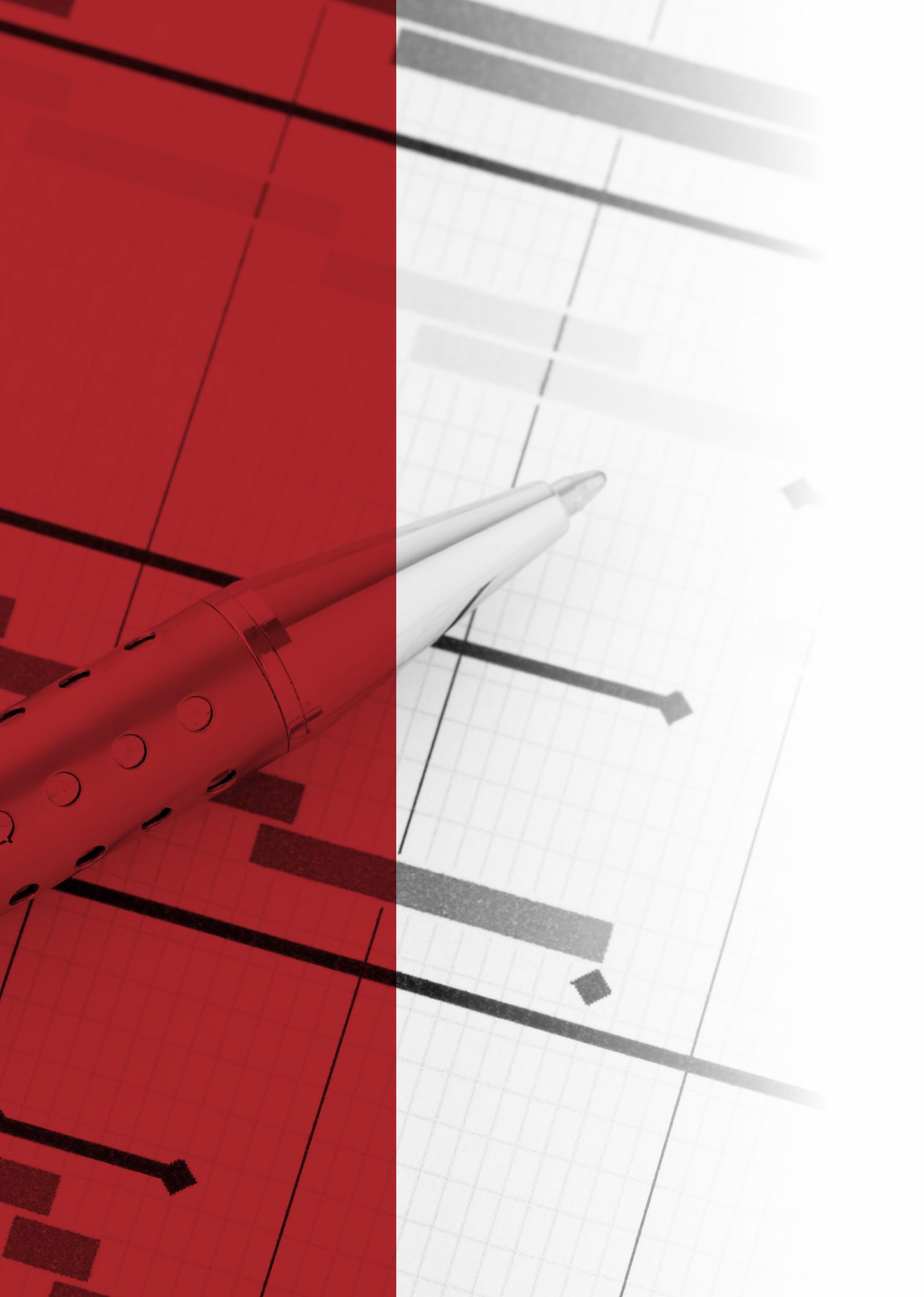


- a) Denominación
- b) Identificación de la persona responsable
- c) Fines y objetivos
- d) Descripción de las actividades
- e) Ámbito territorial
- f) Duración prevista para su ejecución
- g) Número de personas voluntarias necesarias, perfil adecuado para las tareas que vayan a desempeñar y cualificación o formación exigible
- h) Criterios para determinar, en su caso, el perfil de las personas destinatarias del programa
- i) Medios y recursos precisos para llevarlos a cabo
- j) Mecanismos de control, seguimiento y evaluación

Por último, estas son las distintas **fases** que debe abordar un **programa de voluntariado**⁴:



⁴ La denominación y las fases que debe contener un programa de voluntariado varía según los autores, pero hemos querido incluir al menos un mínimo común. Para ampliar información remitimos al Cuaderno de gestión 6 de la Fundación Luis Vives. (Consultar bibliografía)



3. MODELO DE CICLO DE GESTIÓN: FASES

Desde la PVE proponemos un **Ciclo de Gestión sencillo**, 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.

Consideramos necesario e importante 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 serias deficiencias en cuanto a la gestión y cuidado de la persona voluntaria.

En cada fase pueden alcanzarse hasta **3 Niveles** de consecución, que cada entidad ejecutará, según sus recursos y capacidades, en mayor o menor medida hasta llegar a alcanzar la excelencia:

- **Nivel 1: Mínimos a cumplir**
- **Nivel 2: Bueno**
- **Nivel 3: Excelente**

DIAGRAMA CICLO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS



3.0. DEFINICIÓN DE PERFILES VOLUNTARIOS

La definición de perfiles voluntarios es un **paso anterior al inicio del Ciclo de Gestión**. **Antes** de saber a quién elegir **debemos saber qué necesitamos** para cumplir con nuestro programa de voluntariado: qué *objetivos* queremos lograr, qué *tareas* es necesario implementar para alcanzar esos objetivos, el *tiempo* mínimo de dedicación, si es preciso que se realice en un *horario* concreto, en cuánto *tiempo* se organiza la acción, *para qué* se realiza la acción voluntaria, cuántas *personas* son necesarias para llevar a cabo la acción, qué *responsabilidades* van a tener, qué *funciones*, si son necesarias o no características/*habilidades* específicas en función de la tarea a desarrollar, si esas habilidades pueden adquirirse o no con la formación adecuada.

En ocasiones, no es necesario que la persona voluntaria posea capacidades específicas, salvo la disponibilidad y la motivación. Sin embargo en otras, puede requerirse una formación concreta, una titulación determinada, unas habilidades propias, e incluso en determinados programas, como pueden ser algunos de los dedicados a la infancia o a la atención psicológica, en los que puede ser necesaria una **Valoración Psicotécnica**⁵ para ajustar las características de la persona voluntaria con los requerimientos de la persona beneficiaria⁶. Este tipo de ajustes son esenciales para lograr la continuidad de los programas y su éxito final.

No todos los puestos han de tener el mismo grado de definición, esta vendrá relacionada con el tipo de función y responsabilidad que se vaya a desempeñar. Los **perfiles** de las personas voluntarias van **directamente relacionados con los objetivos** y deben responder a las **necesidades** que tenemos como entidad mediante una serie de acciones. Se trataría de asociar el problema central, sus causas y sus efectos, en propósitos. Se vincula el análisis de la realidad con las actividades, aportando coherencia al conjunto.

3.1. FASE 1: CAPTACIÓN Y SELECCIÓN

El objetivo primordial es encontrar aquellas personas que mejor encajen con las necesidades de cada entidad, compartiendo su filosofía esencial (misión, visión y valores), sus principios fundamentales, los proyectos en los que se involucra, las acciones que desarrolla y las personas destinatarias objeto de esa acción voluntaria.

En esta etapa podríamos distinguir dos tipos de captaciones:

1. Generalista, en las que el objetivo es captar voluntariado con un perfil amplio.

- Se trataría de personas interesadas en las actividades que desarrolla la entidad, que simpatizarían con el ideario de la organización, con el ámbito de su acción solidaria, etc.
- las capacidades y competencias que se requieren son heterogéneas y dispares; será la propia entidad la que irá canalizando y derivando a las personas hacia una u otra actividad.

5 Señalar que este tipo de pruebas sólo deberán realizarse por profesionales cualificados y experimentados, capaces de dar respuesta a los resultados obtenidos de forma imparcial, sin aportar interpretaciones personales.

6 Un ejemplo ilustrativo de esta Valoración sería la "Prueba de idoneidad CUIDA" que lleva a cabo Aldeas Infantiles en la selección de personas Adoptantes, Cuidadores-as, Tutores-as y Mediadores-as.

2. **Específica**, en el que el perfil que se demanda es más concreto, con características mucho más definidas (formación, localización, especializaciones).
 - Suele publicarse en portales especializados, en portales regionales y locales de cada una de las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos, en convocatorias diferenciadas en las propias páginas Web de las entidades que lo requieren, o mediante la firma de convenios de colaboración de prácticas con Universidades u otros organismos.

Además de la Captación activa por parte de la entidad, también existen las **autocandidaturas** de personas que conocen la organización con anterioridad, o tienen referencias por otros/as voluntarios/as, o gracias a la actividad de la organización en otras áreas (campañas, sensibilización, etc.)

Durante esta etapa tienen lugar los **Primeros Contactos** entre la entidad y la persona candidata que busca información más concreta sobre el voluntariado en la organización y el protocolo para incorporarse.

El método para establecer estos contactos puede ser por teléfono, por *email* a iniciativa de la persona candidata, mediante la Web de la organización e incluso de forma presencial (aunque esta opción es la menos usual). La forma más efectiva sería ofrecerles la posibilidad de cumplimentar **un formulario estándar** mediante la Web que permita a la entidad disponer de todos los datos de forma sistematizada⁷ y facilite la posible incorporación a la Base de Datos.

Si la persona no tuviera las habilidades o los medios necesarios para rellenar la ficha con los primeros datos, **le prestaremos apoyo desde la entidad** completando con ella la información **con un ordenador de la sede, rellenando los distintos campos paso a paso por teléfono**, etc.

El **tipo de datos** que se requerirán en esta primera **ficha**⁸ serán datos básicos: nombre y apellidos, datos de contacto, edad, nivel de estudios, tipo de titulación, idiomas, habilidades informáticas, situación laboral, disponibilidad, si conoce o no previamente nuestra entidad, si ha realizado o no voluntariado previo y en caso afirmativo dónde, de qué tipo y con qué funciones, qué preferencias tiene respecto a los programas y funciones que se ofertan en la entidad y por último si tiene alguna sugerencia que aportar.

Es muy importante que en este documento se incluya un apartado que haga referencia a la **Aceptación del Tratamiento y Protección de Datos de Carácter Personal**⁹ en cumplimiento de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de derechos digitales.

Una vez recibidos los datos personales, se citará a la persona candidata para realizar una **Entrevista Personal** que permita conocer más en profundidad sus intereses, motivaciones y expectativas y evaluar su idoneidad o no para una actividad u otra. Es aconsejable que durante la entrevista exista un **guion previamente diseñado**¹⁰ que nos sirva de base para conducir la conversación y nos facilite no olvidar ningún elemento clave. No obstante, debe ser una entrevista abierta que favorezca el inter-

7 Al final del documento, se ofrecen una serie de documentos anexos con posibles modelos que cada entidad pueda adaptar a su realidad. Entre estos posibles modelos está la ficha de acogida.

8 Ver **ANEXO 1**: Modelo Ficha de Acogida

9 Ver **ANEXO 2**: Cláusula Informativa sobre Protección de Datos

10 Ver **ANEXO 3**: Modelo de Entrevista Inicial.

cambio de opiniones y sugerencias entre ambos interlocutores. El fin último sería llegar a un consenso entre las dos partes sobre las funciones más adecuadas para esa persona teniendo en cuenta los intereses y expectativas de la persona voluntaria y de la entidad, teniendo siempre como fin último la defensa del bien común y los derechos de las personas beneficiarias.

VALOR AÑADIDO

Buscaremos que la entrevista se lleve a cabo en un ambiente relajado, en un espacio confortable, evitando las prisas y las interrupciones, así lograremos que la persona perciba la importancia que tiene para la entidad. Es igualmente clave que realicemos una descripción lo más realista posible de las funciones, tareas y nivel de dedicación que conlleva cada una de las actividades. De esta forma lograremos un compromiso profundo, prolongado en el tiempo y fundamentado en la verdadera realidad de la acción voluntaria. La **información** que aportemos debe ser lo más transparente y clara posible para evitar futuras decepciones. Se trata de convencer y motivar transmitiendo franqueza y veracidad. También es importante **concretar los distintos tipos de voluntariado** que pueden realizarse en la organización, y si queremos ir más allá, **informar sobre los criterios de selección**.

Existen entidades que debido al elevado número de personas voluntarias que quieren participar en sus programas, realizan esta entrevista de manera grupal, convocando a varios solicitantes en una única reunión. Nuestra recomendación es hacer una **entrevista individual** que fomente la interacción y el diálogo entre la persona candidata y la/las personas que entrevistan. Sólo así podremos adquirir un conocimiento más profundo, vislumbrar posibles incompatibilidades, descubrir todo su potencial y decidir con más criterio el lugar donde podrá desarrollar todas sus capacidades.

Para aquellas organizaciones grandes, que involucran a un gran número de solicitantes, puede ser conveniente realizar una sesión informativa previa que derive después en una entrevista personal e individual de cada candidato/a.

Dependiendo de la disponibilidad de personal y de recursos de la entidad, la entrevista personal podrían realizarla una o varias personas. Si la realizara una única persona, esta podría ser la persona responsable de la actividad voluntaria¹¹. A este primer nivel podríamos añadir otro/a integrante que podría ser el coordinador/ora de la actividad (si es que se opta a una actividad ya definida) e incluso la persona responsable del equipo, o dependiendo del tipo de programas su tutor/ora o su mentor/ora, todo ello para lograr una evaluación lo más completa y ajustada posible.

En ocasiones puntuales la entrevista no llega a ser necesaria porque la captación se produce dentro de la propia organización entre el voluntariado interno o entre contactos conocidos, amistades, familiares, etc. Ya que se requiere apoyo extra para una actividad específica efímera.

¹¹ Uno de los elementos clave para una gestión del voluntariado exitosa es la existencia de una **figura Responsable del Voluntariado** que se instituya como un referente básico, tanto para las personas voluntarias como para el resto de integrantes de la propia acción voluntaria. Sus funciones deben estar claramente especificadas y deben ser conocidas por todas/os.

Excepciones a la norma

Algunas entidades tienen establecido un sistema de **Voluntariado en Reserva**¹². Se trata de personas que siendo adecuadas en el momento de la selección no podían ser ubicadas en la actividad objeto de su interés por lo que se les asigna el estado de “*en espera*”. En otros casos, se trata de personas que han cesado su actividad voluntariamente por motivos diversos, pero que siguen manteniendo la vinculación con la entidad y se recurre a ellas en circunstancias puntuales de necesidades concretas. En estos casos, tampoco necesitaremos realizar la entrevista puesto que ya disponemos de la información necesaria.

Tras la entrevista tendrá que haber un proceso de **evaluación y deliberación** sobre si la persona candidata encaja con nuestra entidad y si existe una adecuada sintonía del perfil con los roles y tareas disponibles. Si la persona es aceptada, tendremos que **comunicárselo**. En caso de que existan varias posibilidades a desarrollar invitaremos a que sea la persona voluntaria la que decida. Si en el momento presente no existiera un puesto disponible, se le puede ofrecer ejercer entretanto otra actividad, con el compromiso de avisarle en cuanto se produzca una vacante.

Eventualmente, tras la entrevista, podemos llegar a la conclusión que la **persona** candidata **no es adecuada** para ejercer la acción voluntaria en nuestra entidad. En estos casos es necesario transmitirlo de forma asertiva, explicando con la mayor delicadeza los motivos que nos han llevado a tal decisión.

VALOR AÑADIDO

Si lo estimamos oportuno, podremos ofrecerle, otro tipo de acción voluntaria u otro tipo de entidad más acorde a su disponibilidad, expectativas y motivaciones. Esto requerirá de nuestra parte un esfuerzo extra porque antes de derivar, debemos habernos informado sobre otras entidades o tipos de voluntariado más apropiados para esa persona.

12 Cada entidad de voluntariado denomina esta circunstancia de forma diferente: “potenciales voluntari@s”, “voluntariado en espera”, “voluntariado en reserva”, etc.

SINOPSIS FASE 1: CAPTACIÓN Y SELECCIÓN:

- Captación de voluntariado (general o para una posición en concreto)
- Primeros contactos
- Complimentación ficha de datos, incluyendo la aceptación del tratamiento de datos personales **NIVEL 1**
- Entrevista inicial inividual con guion establecido **NIVEL 1**
- La entrevista puede realizarla la persona responsable de la actividad voluntaria **NIVEL 1**, el coordinador-ora de la actividad **NIVEL 2** e incluso la persona responsable del equipo, su tutor/ora, su mentor/ora... **NIVEL 3**
 1. distintos tipos de voluntariado que pueden realizarse en la organización **NIVEL 1**
 2. criterios de selección **NIVEL 2**
- *Valoración psicotécnica* (sólo para determinados perfiles/actividades concretas)
- Deliberación sobre la idoneidad y adecuación del perfil **NIVEL 1**
- Comunicación personal de la aceptación/no aceptación **NIVEL 1**
- Si se estima oportuno, derivación a otra actividad voluntaria u otra entidad **NIVEL 2**

3.2. FASE 2: ACOGIDA

Una vez que la persona voluntaria entra a formar parte de nuestra organización tiene lugar la fase de Acogida.

De esta fase va a depender la **continuidad y la satisfacción** de la persona voluntaria que actuará como embajadora de primer orden de nuestra entidad. Como en la fase anterior de *Captación y Selección*, debemos transmitir la información de forma clara y precisa, incluso llegando a anticipar la futura fase de *Cierre de la actividad voluntaria*, lo que proporcionará una visión global y transparente de todo el proceso.

El momento de la Acogida puede tener lugar en la sede central o en el lugar donde se desarrollará la acción voluntaria. Comenzaremos por realizar un **recorrido por las instalaciones** e iremos **presentando** a la persona al resto del personal, ya sea personal trabajador como personas voluntarias, y en su caso, al equipo concreto con el que realizará su labor.

La persona encargada de efectuar este cometido puede ser la misma que realizó la entrevista inicial (normalmente es la persona encargada del voluntariado), que servirá de puente relacional entre la entrevista y la acogida. Esta persona debe ser capaz de transmitir la filosofía, valores y funcionamiento de la entidad por lo que es aconsejable que tenga cierta veteranía.

VALOR AÑADIDO

Una práctica que no requiere mucho esfuerzo y que sin embargo puede ser altamente beneficiosa en el proceso de Acogida, es el **envío de un e-mail** previo **informando de la próxima incorporación** a todas las personas que vayan a tener relación con la nueva persona voluntaria.

Lo ideal es que durante el recorrido se le **presente** también a la **persona coordinadora** de su voluntariado que tomará el relevo para seguir informando sobre las labores concretas. Si los recursos lo permiten, es conveniente que durante los primeros meses existan dos personas de referencia: la persona de la acogida inicial y la persona que coordina.

Después de las primeras semanas, conviene que la persona encargada del voluntariado **se reúna** con la persona voluntaria para informarse de cómo está siendo su proceso de incorporación, identificar posibles necesidades y así **realizar posibles ajustes** tanto al proceso en general como a su acción voluntaria en particular.

3.2.1. Formación Básica

Uno de los principales derechos de las personas voluntarias incluidos en la Ley 45/2015 es recibir la formación necesaria para el correcto desarrollo de su actividad.

Esta formación comienza en la fase de Acogida con la **Formación básica**. Algunas entidades de voluntariado realizan sus propios programas de formación llegando a constituirse como referentes en determinadas áreas. Otras instituciones prefieren derivar a su voluntariado a programas formativos impartidos por distintas entidades.

Contenido mínimo de la formación básica

Si decidimos delegar la tarea de **formación básica** a otra entidad, **debemos saber que** esa formación básica **se ilustrará** sobre el marco legal y ético de la acción voluntaria, derechos y deberes de las personas voluntarias, derechos y deberes de las personas destinatarias, códigos éticos y de conducta, qué es el voluntariado, ámbitos del voluntariado, qué me lleva a hacer voluntariado, qué es participar, cuándo, cómo y con quién participar, todo ello abordado **desde un punto de vista general**¹³.

Contenido de la formación básica específica

No obstante, no podemos olvidar que **nadie como nosotros/as conoce nuestra organización, por lo que a esa formación básica, debemos añadir una formación básica específica** que incluya:

- Cómo es la institución
- Misión, visión y valores de la entidad
- La importancia del voluntariado
- Especificaciones de la Ley 45/2015 de 14 de octubre, de Voluntariado
- A qué ámbitos dedicamos nuestra acción solidaria
- Nuestros programas de voluntariado
- Niveles y áreas de participación
- Perfiles de las personas destinatarias de nuestras acciones¹⁴
- Actividades que se desarrollan con estas
- Medidas específicas¹⁵ de la entidad para la prevención y solución de conflictos¹⁶ relativos al acoso sexual y al acoso por razón de sexo¹⁷

13 La Plataforma del Voluntariado de España (PVE) imparte con regularidad Cursos de Voluntariado Básico. Puedes consultar las próximas convocatorias en <https://plataformavoluntariado.org/cursos/>
<https://plataformavoluntariado.org/voluntariado-basico-construyamos-tu-voluntariado/>
<https://plataformavoluntariado.org/formacion-voluntariado/>

14 La nueva Ley de Voluntariado pone en valor la relación con las personas destinatarias considerando persona destinataria a “todas aquellas físicas y los grupos o comunidades en que se integren, tanto en el ámbito nacional como internacional, para los que el desarrollo de una actividad de voluntariado represente: una mejora en su calidad de vida (ya sea a través del reconocimiento o defensa de sus derechos), la satisfacción de sus necesidades, el acceso a la cultura, la mejora de su entorno, su promoción e inclusión social”

A la hora de determinar quiénes son las personas destinatarias no se puede establecer discriminación alguna. Por otra parte, todas y cada una de las actividades de voluntariado que se dirijan hacia estas personas se realizarán con pleno respeto a la libertad ideológica, política, sindical o religiosa de las personas que participen. Por ello se recogen una serie de derechos y deberes totalmente encaminados hacia el cuidado de las personas desde el respeto y la libertad de elección. (PVE: *Guía Fácil La Ley del Voluntariado en 5 pasos. Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. BOE 247 del 15 de octubre, PVE, 2016*)

15 La PVE ha elaborado un Código de actuación para la prevención y solución de conflictos relativos al acoso sexual y el acoso por razón de sexo. Asimismo, se elaborarán materiales divulgativos destinados a la información y sensibilización de las entidades de voluntariado y de las personas voluntarias que colaboran en las mismas para identificar, prevenir y actuar ante situaciones de acoso. Los materiales estarán a disposición tanto de las entidades de la red de la PVE, como a otras entidades, personas voluntarias, y población en general a través del Banco de Recursos de la página web de la Plataforma de Voluntariado de España. <https://plataformavoluntariado.org/biblioteca/>

16 Ver **ANEXO 4**: Formulario de queja o denuncia para situaciones de acoso sexual o por razón de sexo En cumplimiento del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

17 En cumplimiento del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

OTROS PUNTOS A ABORDAR

Otros temas esenciales para el adecuado desempeño de la actividad que facilitan que la persona se sienta verdaderamente acogida y motivada:

- ▶ Explicación de cuál es el **diagrama organizacional** de la entidad
- ▶ **Asignación** de las **personas de referencia** a quién acudir **en caso de conflicto**, facilitando sus datos de contacto
- ▶ Descripción de cuáles son las **normas de funcionamiento interno**, atendiendo a los principios democráticos, participativos y de transparencia
- ▶ **Detalle de las actividades/proyectos a desarrollar**, los fines y objetivos específicos de la acción voluntaria, en qué programa se incluye, número de personas destinatarias a las que atenderá y sus particularidades, qué tareas tiene asignadas, el entorno en el que se va a desenvolver y de qué herramientas de trabajo dispone.
- ▶ Es **importante delimitar** qué **cometidos** son suyos, **diferenciándolos de las funciones** propias de los y las profesionales y el **personal técnico** de la entidad. **Este esfuerzo inicial nos evitará problemas futuros de falta de límites definidos** entre unos/as y otros/as que pueden derivar en **conflictos**.
- ▶ Se deberá facilitar una copia escrita de estos detalles que podemos incluir en el **Acuerdo de Incorporación**.
- ▶ **Muestra del lugar físico** donde realizará la acción voluntaria. Estas situaciones ocurren cuando la Acogida se realiza en la sede de la entidad, pero la actividad voluntaria tiene lugar en otras instalaciones. En estos casos es clave la participación de la persona que coordina, en especial si la acción es itinerante.
- ▶ **Compensación de Gastos**. De igual manera deberemos explicar a la persona recién incorporada que los gastos que pudiera ocasionar derivados de la prestación de la acción voluntaria están cubiertos. Las condiciones estarán especificadas en el *Acuerdo de Incorporación* y adaptadas a la actividad que desarrolle.
- ▶ Previamente la entidad habrá asignado una dotación de presupuesto a la partida de gastos de voluntariado.
- ▶ Adicionalmente, también podemos **informar sobre** el **compromiso** que va a adquirir. Se trataría de anticipar y explicar las principales claves del Acuerdo de Incorporación para que la persona voluntaria sea plenamente consciente de en qué consiste y a qué se va a comprometer.

3.2.2. Acuerdo de Incorporación

Una vez finalizada la formación inicial, pasaremos a la firma y entrega del **Acuerdo de incorporación**: En la nueva Ley de Voluntariado el **Acuerdo de Incorporación** adquiere una especial importancia ya

que se erige como instrumento de definición y regulación de las relaciones entre la persona voluntaria y la entidad de voluntariado. En el Acuerdo de Incorporación aparecerá reflejada gran parte de la información que hemos ido aclarando durante el proceso de acogida y formación básica. Entre otros puntos se deberán incluir (Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Título II, Artículo 12):

Contenido mínimo del Acuerdo de Incorporación

- los derechos y deberes de la persona voluntaria y la entidad de voluntariado
- la relación entre ambos
- los fines y objetivos de la entidad
- la descripción de las funciones, actividades y el tiempo de dedicación
- el régimen de gastos reembolsables
- la formación requerida para el cumplimiento de funciones y, en su caso, el itinerario para obtenerla
- la duración del compromiso
- las causas y forma de desvinculación
- el régimen para dirimir los conflictos
- el cambio de adscripción a los distintos programas de voluntariado.

El Acuerdo de Incorporación¹⁸ debe ir acompañado, cuando proceda, de otra documentación adicional como la Protección de Datos, los Derechos de Imagen, la Declaración responsable de estar libre de antecedentes penales, etc. que veremos más adelante. Algunas entidades deciden agrupar toda esta información en un único documento. De esta forma se simplifica el papeleo y la persona voluntaria no se siente tan abrumada con el cumplimiento de la burocracia.

VALOR AÑADIDO

Una sugerencia al redactar el **Acuerdo de Incorporación** es el **incluir una cláusula** del tipo “Si la persona voluntaria no ha contactado con la entidad en el plazo de X meses/semanas, se procederá a darle de baja”. Así evitaremos tener que localizar a esa persona en un futuro para que nos firme el documento de baja, con el esfuerzo extra que en ocasiones puede llegar a suponer para la entidad. Establecer sistemas de alarma que nos ayuden a identificar estas situaciones puede ser de gran utilidad en la mejora de nuestra gestión.

¹⁸ Un ejemplo de ello sería el modelo de **Acuerdo de Incorporación** de la PVE en el que se incluye la cláusula informativa sobre Tratamiento y Protección de Datos, la Declaración responsable de estar libre de Antecedentes Penales, la Certificación negativa de Delitos de Naturaleza Sexual (en su caso), el consentimiento y/o autorización de progenitores-as, tutores-as, o representantes legales en el caso de voluntariado de menores o mayores con discapacidad o en situación de dependencia (en su caso), la sentencia judicial en que se modifique la capacidad de la persona voluntaria y en la que conste la posibilidad de realizar actuaciones de voluntariado (en su caso) y el régimen específico de reembolso y justificación de gastos.

Ver **ANEXO 5-1:** Acuerdo de Incorporación de las personas voluntarias. **ANEXO 5.2:** Acuerdo de Incorporación de las personas voluntarias adultas. Lectura Fácil. **ANEXO 5.3:** Acuerdo de Incorporación personas menores tuteladas. Lectura Fácil.

El Acuerdo de Incorporación supone un **compromiso** (respecto a la actividad y a la organización). **Es fundamental que este proceso no genere falsas expectativas, ni tampoco exija muchas responsabilidades** demasiado pronto **que puedan derivar que la persona voluntaria se sienta desbordada**. El nivel de **responsabilidad** y el tipo de tareas deben estar **adaptadas** al nivel de **compromiso y capacitación** de la persona voluntaria.

Algunas entidades firman un **Acuerdo de incorporación diferente para cada acción voluntaria** –si al terminar una actividad la persona voluntaria decide continuar firmará un nuevo documento para la siguiente actividad. Otras entidades deciden firmar un **único Acuerdo de Incorporación** al que se van **añadiendo distintos anexos** en función del programa, proyecto, actividad, etc.

También puede ser de utilidad **acordar** aquellos **temas** que puedan resultar **conflictivos**, así ambas partes estarán preparadas para afrontarlos con naturalidad. Será un compromiso consensuado y acorde a las realidades de ambas partes (LÓPEZ SALAS, Emilio (2009)).

Hay organizaciones en las que antes de firmar este Acuerdo de Incorporación, prefieren incluir un **periodo de prueba** en la que ambas partes (entidad-persona voluntaria) puedan llegar a conocerse mutuamente y así poder valorar si quieren o no comenzar esa acción voluntaria.



Es importante que en el Acuerdo de Incorporación se incluya una **cláusula sobre la importancia** para la entidad y para las personas beneficiarias, **que nos avise** con la mayor antelación posible, **de la cesión de su acción voluntaria**. No sólo debemos incluirlo por escrito sino también hacérselo entender verbalmente. Así evitaremos complicaciones futuras respecto al relevo de sus funciones tanto para nuestra organización, como para el desarrollo de la acción, como para las personas beneficiarias.

Se entregará una **copia** firmada por la entidad y nos quedaremos con otra copia para archivar.

3.2.3. Firma y entrega de documentación

Finalizado este proceso, pasaremos a la **Firma y entrega de documentación** definida en la Ley de Voluntariado¹⁹:

- **Tratamiento y Protección de datos** (L.O. 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos

¹⁹ En el apartado de **ANEXOS** final se incluyen modelos/plantillas de referencia para poder adaptar fácilmente a cada organización

Personales y garantía de derechos digitales²⁰). La persona voluntaria, en caso de no haber firmado previamente el documento de aceptación del tratamiento y protección de datos de la persona voluntaria y de las personas destinatarias objeto de su actividad (si las hubiera). Se facilitará una copia por escrito

- **Protección de derechos de imagen**
- Si la persona voluntaria fuera menor de edad, será necesaria la **Autorización** expresa y por escrito de **progenitores-as/tutores-as/representantes** legales de las y los voluntarios menores de edad (artículo 8.2 de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado)
- Los y las menores de edad podrán ejercer voluntariado desde los 12 años, siempre que se respete su interés y que el desarrollo de la actividad no perjudique a su desarrollo y formación integral. La Ley establece que para menores de 12 a 16 años se precisará “autorización” y para los menores de 16 a 18 años será necesario el “consentimiento”. No obstante, desde la PVE recomendamos la “Autorización” para toda la franja de edad (desde los 12 a los 18 años) en pos de la salvaguardia de los derechos de los y las menores.
- **Declaración responsable sobre Ausencia de Antecedentes Penales.** Las personas que tengan antecedentes penales no cancelados por delitos de violencia doméstica o de género, por atentar contra la vida, la integridad física, la libertad, la integridad moral o la libertad e indemnidad sexual del otro cónyuge o de los hijos, o por delitos de tráfico ilegal o inmigración clandestina de personas, o por delitos de terrorismo en programas cuyos destinatarios hayan sido o puedan ser víctimas de estos delitos, no podrán participar en actividades de voluntariado (Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado).
- **Certificación negativa** del Registro Central de Penados, de no haber sido una persona **condenada definitivamente** por **delitos contra la libertad e indemnidad sexual, trata y explotación de menores**. A pesar de que la Ley de Voluntariado únicamente obliga a presentar este **CDNS** (certificado de delitos de naturaleza sexual) a aquellas personas voluntarias cuya actividad voluntaria conlleve contacto habitual con menores, la probabilidad de que ocurra algún tipo de interacción derivada y/o la simple presencia de menores es bastante alta, por lo que recomendamos incluir esta certificación en cualquier caso.
- **La sentencia judicial en que se modifique la capacidad** de la persona voluntaria y en la que conste la **posibilidad de realizar actuaciones de voluntariado**
- Proporcionar una **Acreditación o carné institucional**. Esta acreditación incluirá el nombre de la persona voluntaria, la entidad en la que realiza la acción voluntaria y un teléfono de contacto en la entidad. Este carné les habilita e identifica en el desarrollo de su actividad, facilita su presentación en actividades ejercidas fuera de la propia entidad, incrementa la seguridad y favorece el sentimiento de pertenencia.

Conocemos también nuestra obligación de suscribir una **Póliza de Seguro** a cada persona voluntaria. La póliza podrá inscribirse de forma individual o para un grupo de personas, y tendrá que estar adap-

²⁰ Para ampliar información puedes consultar: <https://plataformavoluntariado.org/ley-de-proteccion-de-datos/>

tada a las particularidades de la actividad desarrollada y cubrir los riesgos de accidente y enfermedad derivados de la acción voluntaria. Una vez firmados los documentos anteriores, debemos informar a la persona voluntaria que ha sido dada de alta en este seguro y detallarle para qué sirve y las coberturas que incluye.

3.2.4. Alta en la actividad

La Ley de Voluntariado obliga a llevar un registro de altas y bajas²¹ de las personas voluntarias (Título III, Artículo 14.2.I. de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado).

Tendremos que especificar los datos personales, las actividades en las que está involucrado, el número de horas de dedicación y la fecha de alta.

Como ya hemos ido comentando a lo largo del documento, el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD)) debe estar garantizado en todo momento.

3.2.5. Alta en la Base de Datos

Resulta de gran utilidad que cada persona voluntaria tenga un expediente propio en la organización, una carpeta (virtual o física) para ir archivando en ella toda la documentación generada: ficha de alta en la entidad, acuerdo de incorporación, proyectos asignados, en qué actividades ha participado, personas responsables, seguro, pruebas de su desarrollo y aprendizaje, etc.

Si la entidad tuviese una sede central y una sede local donde se desarrolla la actividad voluntaria, lo ideal sería que la documentación estuviera en un único lugar accesible de forma remota al resto de personas pertinentes (tipo CRM)

²¹ Ver **ANEXO 11**: Modelo de Ficha de Alta en la actividad voluntaria

SINOPSIS FASE 2: ACOGIDA

- **Recorrido** por las instalaciones y **presentaciones**  **NIVEL 1**
 - Transmisión de la filosofía, valores y funcionamiento de la entidad  **NIVEL 1**
 - **Asignación de personas de referencia**
 - Persona de acogida inicial  **NIVEL 1**
 - Persona coordinadora **NIVEL 2**
 - **Formación básica NIVEL 1**
 - Marco legal y ético de la acción voluntaria desde el punto de vista general  **NIVEL 1**
 - Cómo es la institución (misión, visión y valores de la entidad)  **NIVEL 1**
 - La importancia del voluntariado  **NIVEL 1**
 - Especificaciones de la Ley de Voluntariado de 14 de octubre  **NIVEL 1**
 - A qué ámbitos dedicamos nuestra acción solidaria  **NIVEL 1**
 - Nuestros programas de voluntariado  **NIVEL 1**
 - Niveles y áreas de participación  **NIVEL 1**
 - Perfiles de las personas destinatarias de nuestras acciones  **NIVEL 1**
 - Actividades que se desarrollan con estas  **NIVEL 1**
 - Medidas específicas de la entidad para la prevención y solución de conflictos relativos al acoso sexual y al acoso por razón de sexo  **NIVEL 1**
 - Otros puntos a abordar:
 - Diagrama organizacional y normas de funcionamiento interno  **NIVEL 1**
 - Personas de referencia a quien acudir en caso de conflicto  **NIVEL 1**
 - Concreción de actividades/proyectos a desarrollar  **NIVEL 1**
 - Copia por escrito de esta información  **NIVEL 2**
 - Lugar físico donde realizará la acción voluntaria (si es un lugar diferente al del recorrido inicial)  **NIVEL 1**
 - Régimen de compensación de gastos  **NIVEL 1**
 - Información sobre el compromiso que va a adquirir  **NIVEL 2**
 - **Acuerdo de Incorporación:**  **NIVEL 1**
 - Posibilidad de incluir un anexo que anticipe la baja  **NIVEL 2**
 - **Firma y entrega de documentación**  **NIVEL 1**
 - Tratamiento y Protección de Datos
 - Acreditación o carné institucional
 - Declaración responsable de estar libre de antecedentes penales
- Dependiendo del tipo de actividad habría que añadir:
- Certificación negativa sobre la no condena definitiva por delitos de naturaleza sexual
 - Protección de derechos de imagen
 - En el caso de que la persona voluntaria sea menor de edad: Autorización/Certificación de progenitores-as/tutores-as/representantes legales
 - La sentencia judicial en que se modifique la capacidad de la persona voluntaria y en la que conste la posibilidad de realizar actuaciones de voluntariado
- Subscripción de una **Póliza de Seguro**  **NIVEL 1**
 - **Alta en la actividad**  **NIVEL 1**
 - **Alta en la Base de Datos**  **NIVEL 1**
 - Posibilidad de una única base de datos con acceso múltiple  **NIVEL 3**
 - Tras las 1as semanas, **reunión de seguimiento:**
 - Contrastar el proceso de incorporación, ofrecer ayuda  **NIVEL 1**
 - Incorporación de posibles ajustes  **NIVEL 2**

3.3. FASE 3: ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO:

El objetivo del acompañamiento es lograr la mejor **integración** de la persona voluntaria, ya sea en su equipo de trabajo como en la propia entidad.

Del mismo modo, es una fase clave para conseguir la **fidelización** del voluntariado.

Podemos incorporar sistemas innovadores, campañas atractivas, actividades sugestivas, etc. que consigan atraer personas voluntarias a nuestra entidad, pero al final, lo verdaderamente esencial es conseguir que se queden.

El tiempo y los recursos que dedicamos en la formación e integración de nuestro voluntariado puede llegar a ser considerable (tiempo, dedicación, materiales...) por lo que debemos buscar la menor rotación posible que mejore nuestra eficiencia y redunde en una mayor satisfacción de las personas voluntarias.



Una buena gestión de esta fase de “Acompañamiento y Seguimiento” junto con la última fase de “Vinculación” –que veremos más adelante- resulta esencial para lograr la permanencia de las personas voluntarias en nuestra entidad.

Según datos del Observatorio de la Plataforma del Voluntariado de España (2015) la mayoría de las personas encuestadas (62,7%) opina que es un trabajo no valorado suficientemente. Este porcentaje incluso se eleva al 77,7% si las personas encuestadas formaron parte del voluntariado. Son cifras verdaderamente reveladoras en cuanto a la percepción que las personas voluntarias tienen de la baja valoración que en general se da a su labor.

Un adecuado acompañamiento reducirá sobremanera este sentimiento de infravaloración y como mínimo permitirá detectar posibles decepciones a tiempo.

El acompañamiento no es una acción concreta sino un **proceso continuo** que nos ayuda a mejorar la calidad de la acción voluntaria, detectar necesidades e implicar, comprometer y motivar a las personas voluntarias.

Señalar por último, que al abordar el seguimiento, no debemos olvidarnos de las personas que ejercitan su **labor** voluntaria **a distancia**. Con ellas habrá que tener una especial atención y cuidado ya que su probable aislamiento del resto de la organización favorece el no tenerles tan en cuenta como al voluntariado presencial.

Items que facilitan una adecuada integración

- La formación permanente
- La comunicación
- La participación
- El desarrollo
- El reconocimiento
- La evaluación

3.3.1. Formación Permanente

Cuando hablamos del itinerario formativo del voluntariado hay que tener en cuenta que el ciclo de las personas voluntarias no es un **proceso** lineal sino **“Cíclico”**. Cada una de las fases por las que cada persona discurre se entremezclan entre sí, enriqueciéndose y modificándose en el proceso de la acción voluntaria, por lo que su desarrollo y evolución debe ser permanentemente revisado y renovado teniendo en cuenta nuevas realidades, nuevos recursos, nuevas tendencias. Es lo que Luis Aranguren²²²² denomina “modelo de itinerario en espiral” (ARANGUREN GONZALO, Luis A. (2002)).

La formación, tanto básica como específica, es uno de los **deberes** que adquiere toda **entidad** de voluntariado para lograr una adecuada ejecución de la acción voluntaria que garantiza una prestación de calidad y contribuye al crecimiento de la acción voluntaria. Este crecimiento ha de girar en torno a la capacitación del voluntariado, el fortalecimiento de las entidades y el acercamiento de la práctica voluntaria a la sociedad.

Es importante que la formación acompañe a la persona voluntaria a lo largo de su relación con la entidad, en función de las distintas etapas de su trayectoria, su evolución personal, sus necesidades o ámbitos de actuación, irá recibiendo un tipo u otro de formación²³²³.

Antes de iniciar cualquier programa formativo, es igualmente esencial tomarnos un tiempo para **analizar** qué **modelos de formación** son los más apropiados para nuestra entidad, incorporando información del tipo: qué modalidades de formación vamos a impartir, cuales son necesarias para el desarrollo de nuestra actividad, en qué momento se efectúan, cuántas personas se necesitan, de qué tipologías, qué coste supone para la organización, si se requiere o no un mínimo de participantes, si la formación es presencial o a distancia, etc. Se trataría de propiciar momentos de reflexión que deriven en programas más innovadores, adaptados a la realidad presente, evitando así caer en la comodidad de la reiteración a la que nos conduce la urgencia del día a día.

En cualquier caso, la **formación** debe estar **adaptada** a la dinámica y objetivos de nuestra entidad, la complejidad de la realidad diferente en cada organización, los nuevos métodos de intervención, y a los retos y oportunidades que se presentan cada día.

22 Aranguren sostiene que “la espiralidad se da a partir del referente de la experiencia en acción, no de la reflexión teórica o la programación académica”. Consultar Bibliografía

23 Desde la PVE se imparten acciones formativas gratuitas destinadas al personal técnico y a las personas responsables del voluntariado en organizaciones sociales y plataformas de la red de la PVE.
<https://plataformavoluntariado.org/formacion-voluntariado/> <https://plataformavoluntariado.org/itinerario/>

VALOR AÑADIDO

Una propuesta para hacer más atractiva nuestra entidad y lograr que la persona voluntaria se sienta escuchada, atendida y cuidada es que durante el momento de la Evaluación (que abordaremos más adelante), **preguntemos** al voluntario/a **qué tipo de formación necesitaría** para desarrollar mejor su actividad. Se trataría de ir un paso más allá en nuestro papel de entidad formadora con el objetivo de promover un cambio de paradigma con el que generar espacios y momentos para que la persona voluntaria se sienta la auténtica protagonista y sea ella la dueña de su propio itinerario de voluntariado²⁴. No hace falta decir que esta invitación a aportar sugerencias sólo tiene sentido si estamos dispuestos/as a aceptar propuestas diferentes y si tenemos previsto un presupuesto para abordar esa formación. De lo contrario, podríamos lograr justo el efecto contrario y generar frustración.

POSIBLES MODELOS DE FORMACIÓN

Formación inicial

El objetivo primordial es dotar a la persona de los conocimientos básicos sobre el voluntariado, la organización y la realidad sobre la que va a moverse.

Formación específica

Se trata de adquirir las actitudes y habilidades específicas para una acción, proyecto o ámbito concretos de modo que se garantice la calidad de la acción.
Algunas entidades generan una formación específica para cada una de las áreas donde desarrollan su acción voluntaria (socio-educativa, empleo, salud, tiempo libre, etc.), otras responden a necesidades puntuales o tendencias sociales.

Formación en prácticas con tutorizaciones

Cuando la actividad que se va a desarrollar o las personas beneficiarias tienen unas características especialmente delicadas, es aconsejable que la actividad sea tutelada por una persona de mayor experiencia y con los conocimientos adecuados que vaya guiando a la persona voluntaria hasta que esta adquiera las habilidades y experiencia necesarias.

Formación individualizada

Suele venir motivada por la necesidad de una formación especializada a una persona voluntaria en concreto, ya sea porque necesitamos que se convierta en referente dentro de la entidad, o porque en un futuro tenga que sustituir a otra persona.
La característica principal es que no es una formación grupal sino individual y específica para esa persona. Los programas de mentorización, ya sean con persona-s de dentro o de fuera de la entidad, suelen ser altamente efectivos.

Formación de alta valoración en el sector

La entidad es un referente muy conocido y considerablemente valorado en esa formación.
Normalmente es una formación altamente especializada por ejemplo en "escucha", "autismo", "violencia de género", "atención a víctimas de..." y el resto de organizaciones o profesionales acuden a la entidad para adquirir instruirse.

Formación periódica

Existen una serie de temas transversales comunes a todas las entidades, que se ha demostrado que pueden ser altamente beneficiosos para el funcionamiento de la entidad, por lo que podrían impartirse de forma periódica y recurrente
Se trata de temas monográficos nuevos, o asuntos puntuales que puedan servir de recordatorio a las personas voluntarias más veteranas, o materias que responden a necesidades detectadas. Entre ellos podríamos citar la formación en igualdad; el trabajo en equipo; la resolución de conflictos; las habilidades personales; las competencias personales; la gestión del voluntariado; dinámicas para desarrollar en grupos/equipos; estrategias digitales; formación en TICs y un largo etcétera
Incluso algunas entidades ofrecen las llamadas "píldoras" de formación, con temas como "la empatía", "la asertividad", "los malos hábitos", "los límites".

24 En este sentido, queremos distinguir claramente, como bien apunta Aranguren, entre la progresiva participación del voluntariado y el proceso formativo en sí, cuyos objetivos deben tener claros los responsables de la formación de las distintas entidades. ARANGUREN GONZALO, Luis A. (2009). Consultar bibliografía

3.3.2. Comunicación



Es importante que la persona voluntaria sienta que está siendo **apoyada** (no acechada) en toda ocasión, que cuente con la/s **personas de referencia** para cualquier consulta o dificultad que pueda presentársele y que estas personas sean lo más **permanentes** en el tiempo posible, así evitaremos mensajes cruzados, y la impresión de descoordinación que pudieran desmotivar o incluso provocar el abandono de la acción voluntaria.

Tenemos que prestar atención a posibilitar una **comunicación bidireccional** que facilite la relación fluida durante la acción voluntaria, prevenga o detecte con anterioridad situaciones de conflicto y, cuando llegue el momento, propicie un cierre cordial. Habilidades como la empatía, la escucha activa y la asertividad pueden ayudarnos a conseguirlo.

Algunos de los ítems a tener en cuenta pueden ser:

Ítems a tener en cuenta al abordar la Comunicación

- **frecuencia de los contactos** entre la persona coordinadora y la persona voluntaria
- frecuencia de los contactos entre la persona coordinadora y la sede regional
- frecuencia de los contactos entre la persona coordinadora y la sede central
- **qué vías se utilizan** (presencial, vía mail, teléfono, carpetas con anotaciones...)
- la persona está sola o acompañada en sus funciones
- los contactos se producen a iniciativa de la persona voluntaria o a iniciativa de la entidad
- existe o no un **protocolo** establecido para estos contactos
- si se trabaja en equipo, frecuencia de encuentros y reuniones de todo el equipo
- se fomenta o no la **intervención** de todas las personas dentro del equipo

Dentro de las acciones de Comunicación (mediante charlas, cursos, eventos...), también queremos incorporar la adecuada información sobre los procesos y acciones que se llevan a cabo en la entidad respecto a la **igualdad de oportunidades** entre mujeres y hombres, en cuanto a la **no discriminación** y respecto a las acciones de **prevención** y protocolos de **acoso** en cumplimiento del Real Decreto-ley 6/2019 de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

3.3.3. Participación



La participación de las personas voluntarias favorece la **vinculación** con la entidad y refuerza el **sentimiento de pertenencia**, tan necesario para conseguir un voluntariado satisfecho, permanente en el tiempo y de gran calidad.

Si queremos adoptar procesos participativos en nuestra entidad debemos promover la **participación en las actividades** así como en la **elaboración, el diseño y ejecución** de los programas o acciones en los que intervengan las personas voluntarias (Título III, Artículo 14 de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado), y en los procesos **de gestión y toma de decisiones** de la entidad.

La **participación** debe darse **en todo el proceso** de la acción voluntaria, no únicamente en momentos puntuales (LÓPEZ SALAS, Emilio (2009), entendiendo que la participación no se limita meramente a consultar, sino que ofrece la posibilidad de **influir** en la toma de decisiones.



Igualmente **importante** para mantener una adecuada **motivación y vinculación** de la persona voluntaria con la entidad es la **interacción** que realiza con otras personas voluntarias, y **revisar si se favorecen o no las relaciones de amistad** entre las personas voluntarias **o si** por el contrario **la persona permanece aislada** en el desarrollo de su acción.

Podemos plantearnos si desde la entidad se fomenta la **vida asociativa**²⁵ (celebraciones al finalizar proyectos, encuentros anuales, viajes...); si se establecen relaciones más allá de la acción voluntaria; si se promueven las relaciones interpersonales con los y las integrantes de la organización; si, en caso de promoverse, se realizan en horarios accesibles para todos-as; si se comunica la realización de estos encuentros/actividades con anterioridad; si la persona voluntaria tiene la opción de participar en la propuesta de estas dinámicas; y en un nivel superior, si puede o no formar parte de la gestión de la vida asociativa de la entidad e incluso de la toma de decisiones (respecto a la vida asociativa)

3.3.4. Desarrollo

En función de sus condiciones personales y capacidades, la persona voluntaria puede cambiar de actividad, puede acceder a formaciones que le interesen.



Para facilitar este posible desarrollo y evolución en su actividad, debemos asegurarnos de **informar de las distintas posibilidades** que hay en la organización para desarrollar la acción voluntaria y de los distintos **planes de formación**, llegando a ofrecer, si es posible, **formaciones específicas** adaptadas a esa persona dentro o fuera de la entidad y desarrollando al máximo todo su potencial.

Del mismo modo, que la persona voluntaria se sienta respaldada cada día en las actividades cotidianas (recursos materiales, orientación permanente, escucha activa en cuanto a sus sugerencias, reclamaciones, posibles desacuerdos, sobrecargas emocionales)

25 Por ejemplo, desde la PVE cada año se desarrolla la "Escuela de Otoño del Voluntariado (EOV)".
<https://plataformavoluntariado.org/escuela-de-otono/>

Nos estamos refiriendo al **apoyo socioemocional** global y permanente. De los estudios se desprende que una de las causas de que las personas voluntarias abandonen las organizaciones es la despersonalización y la sobrecarga emocional (LÓPEZ SALAS, Emilio (2009)) de ahí la importancia de desarrollar mecanismos de prevención, detección precoz y control.

3.3.5. Reconocimiento

El reconocimiento de la labor desempeñada, es un instrumento clave para lograr la vinculación de las y los voluntarios a nuestra organización, vinculación que adecuadamente gestionada deriva en **fideli-zación y prescripción**. Las personas voluntarias son las mejores embajadoras de la entidad por lo que debemos procurar que en todo momento se sientan cuidadas y atendidas.

El objetivo primordial de este reconocimiento es el de conseguir que la persona voluntaria **se sienta valorada** por la entidad. Se trata de que podamos transmitirle la importancia de su aportación tanto para nuestra entidad, como para las personas beneficiarias o la sociedad en general²⁶. Pueden ser agradecimientos periódicos, menciones globales o específicas publicadas en boletines o en las distintas Redes Sociales a su labor, a los logros que se han obtenido gracias a su acción, entrega de diplomas o medallas en Asambleas, etc.

Hay que tener muy presente que **el reconocimiento debe ser sincero y real**, no como un mero trámite, en cuyo caso podría llegar a ser un elemento desmotivador (LÓPEZ SALAS, Emilio (2009)). Habrá que adecuar tanto la categoría como el reconocimiento de cada persona voluntaria para evitar que pueda llegar a sentirse utilizada.



Es importante diferenciar entre la **Certificación de las actividades** y programas (tareas, funciones, duración, lugar...) en los que la persona voluntaria ha participado y **la Certificación de las Competencias** adquiridas durante ese voluntariado.

La Ley 45/2015 de Voluntariado en su Título VI, Artículo 24 incluye la obligación por parte de la entidad de expedir a las personas voluntarias un certificado que acredite, las actividades y programas en los que ha participado, su duración, lugar y una descripción de las tareas realizadas y funciones asumidas.

La Ley expone que la certificación se realizará de conformidad a la normativa general de reconocimiento de competencias adquiridas por experiencia laboral o por vías no formales de formación. Aunque es importante señalar que el desarrollo normativo aún no es completo.

Por ello, la Plataforma del Voluntariado de España (PVE) se está realizando una apuesta firme por el reconocimiento de competencias de las personas voluntarias.

²⁶ La sociedad y las Administraciones públicas realizan este reconocimiento el 5 de diciembre de cada año durante el "Día Internacional del Voluntariado", reconociendo la labor de las personas voluntarias en general, o a una-s persona-s o entidad-es en particular.

En el **Programa VOL+** se **certifican 7 competencias** seleccionadas teniendo en cuenta su carácter universal en casi cualquier tipo de actividad voluntaria y su relación directa con la utilidad práctica en el mundo laboral.

Las competencias son:

- Competencias de autogestión:
 - Analizar y resolver problemas
 - Iniciativa y autonomía
 - Flexibilidad e innovación
- Competencias organizativas:
 - Capacidad de liderar iniciativas
 - Organización y Planificación
- Competencias en comunicación y relaciones interpersonales:
 - Comunicación interpersonal
 - Trabajo en equipo



Toda la información sobre el programa VOL+ se puede encontrar en: <https://plataformavoluntariado.org/vol-plus/>



3.3.6. Evaluación

Esta etapa es importante en cuanto que nos permite conocer información sobre **cómo se está desarrollando la acción voluntaria**, el **grado de satisfacción**²⁷ y **cumplimiento de los compromisos** por ambas partes, si se cumplen las expectativas iniciales, si se están o no logrando los **objetivos** que inicialmente se habían planteado en el programa, qué **alcance social** estamos logrando, etc.

Esta exploración nos facilitará redirigir líneas de actuación, modificar comportamientos no satisfactorios, potenciar procedimientos elogiados, detectar nuevas necesidades y como no, apoyar a la persona voluntaria.

El Observatorio de la Plataforma del Voluntariado de España (2015) ha detectado en sus encuestas que el 7,2% de las personas que abandonan su actividad voluntaria lo hace debido al descontento o la desconfianza en la organización²⁸. La Evaluación es una ocasión perfecta para detectar el sentir y la percepción de las personas voluntarias y, en su caso, averiguar y corregir los motivos concretos del descontento.

Podemos encontrarnos tres tipos de evaluaciones

De la persona voluntaria a la entidad –nivel de satisfacción, cómo se ha sentido, le gusta su actividad, qué opina de la entidad, se ha sentido cuidado/a, acompañado/a, se han resuelto sus dudas, ha sido o no informado/a de los procesos, objetivos, etc.

Podría realizarse mediante un **cuestionario** una vez al año, o al finalizar cada proyecto de voluntariado en el caso de que la acción voluntaria esté así organizada. También podrían implementarse unas **fichas de seguimiento** que la persona voluntaria pueda ir rellenando con asiduidad, así podremos

evaluar con más regularidad su adecuación y grado de bienestar.

Dependiendo del objeto de evaluación, puede ser aconsejable que estas evaluaciones se realicen **de forma anónima**, por ejemplo mediante un **cuestionario online**, así conseguiremos un mayor grado de libertad y sinceridad en las respuestas obtenidas²⁹.

En estos casos, el uso de las TIC nos facilitan mucho estas labores de seguimiento y evaluación, ayudándonos con la creación de bases de datos, la comunicación Intranet, etc.

27 Ver **ANEXO 12**: Modelo de Cuestionario de Satisfacción

28 La mayoría de los motivos de abandono tienen que ver con la falta de tiempo (39,7%) o con el cambio en las circunstancias laborales o personales (29,2%)

29 El anonimato puede garantizar una mayor sinceridad en las respuestas, no obstante, en ocasiones no nos permite detectar y abordar dificultades o necesidades individuales por lo que es conveniente adaptar el tipo de evaluación a cada situación particular.

De la entidad a la persona voluntaria: la evaluación deberá hacerse sobre una realidad objetiva, evitando en todo momento interpretaciones personales, juicios, etc. por lo que la **recogida periódica de datos** es esencial y el **tipo de ítems** a evaluar deben ser **conocidos previamente**. Podemos evaluar, entre otros puntos, la puntualidad, el grado de cumplimiento de las tareas y compromisos, la conexión con las personas beneficiarias, la interacción con compañeros/as, la motivación, la iniciativa, los posibles conflictos...

Podría realizarse **una vez al año** o **al finalizar un proyecto**/determinada acción voluntaria; **al finalizar la acción voluntaria**. La persona idónea para realizar esta evaluación será su coordinador/ora más inmediato.

Otro medio posible son **las reuniones grupales** con todo el equipo (para aquellas acciones en las que este sea el sistema organizacional), que nos permitirá realizar un seguimiento más permanente, cercano y adaptado a la realidad.

Autoevaluación de la acción y de la propia entidad: partiendo de una realidad documentada y previamente fijada, se han logrado o no los

objetivos propuestos inicialmente, grado de consecución de eficacia social.



La Ley de Voluntariado nos dice que debemos implementar mecanismos de control, seguimiento y evaluación de los programas de voluntariado que desarrolla la entidad (Título I, Artículo 7 de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado). Dependiendo de los recursos de la propia organización, sería muy aconsejable que esta evaluación la realizara una empresa independiente, así lograremos unas conclusiones fiables que nos permitan mejorar nuestros procesos y evolucionar en nuestros resultados.



Un voluntariado feliz, que se sienta cuidado, acogido como parte importante de la entidad, escuchado, reconocido, difícilmente dejará de ejercer su actividad en nuestra organización por lo que el retorno de la “inversión” será mucho más eficiente respecto al logro de objetivos de los proyectos y/o acciones.

SINOPSIS FASE 3: ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO

- **Formación permanente**
 - Análisis de modelos de formación  NIVEL 2
 - Formación específica  NIVEL 2
 - Formación tutorizada  NIVEL 2
 - Formación individualizada NIVEL 3
 - Formación periódica en temas transversales: igualdad, trabajo en equipo, resolución de conflictos, habilidades y competencias personales, gestión del voluntariado, dinámicas de grupo, estrategias digitales, TICs...  NIVEL 2 y 3
 - Consulta a la persona voluntaria: qué tipo de formación necesita NIVEL 3
- **Comunicación**
 - Comunicación bidireccional  NIVEL 1
 - Apoyo permanente por parte de las personas de referencia  NIVEL 1
 - Frecuencia de los contactos  NIVEL 1
 - Existe o no un protocolo para esta comunicación NIVEL 2
 - Frecuencia de reuniones de equipo (en caso de trabajar en equipo)  NIVEL 1
 - Fomento de la intervención de todas las personas del equipo  NIVEL 2
 - Comunicación sobre procesos de igualdad de oportunidades y protocolos de acoso  NIVEL 1
- **Participación**
 - Participación en las actividades  NIVEL 1
 - Participación en el diseño, planificación y ejecución de los programas o acciones  NIVEL 2
 - Participación en los procesos de gestión de la entidad  NIVEL 3
 - Participación en la toma de decisiones/formar parte de la Junta Directiva  NIVEL 3
 - Se fomenta la vida asociativa  NIVEL 1
 - Se fomentan las relaciones interpersonales  NIVEL 2
 - Se comunican las actividades/encuentros con anterioridad  NIVEL 2
 - Participación en la toma de decisiones vinculadas a la vida asociativa  NIVEL 3
- **Desarrollo**
 - Se informa de las distintas posibilidades de voluntariado en la entidad  NIVEL 1
 - Se informa y ofrecen distintos planes de formación  NIVEL 2
 - Se ofrecen formaciones específicas adaptadas a la persona voluntaria  NIVEL 3
 - Existe apoyo socioemocional  NIVEL 2
- **Reconocimiento**
 - Existe un reconocimiento formal público: en RRSS, boletines  NIVEL 1. En Asambleas NIVEL 2
 - Existe un reconocimiento formal privado: felicitaciones personales  NIVEL 1, invitación a participar en la planificación  NIVEL 2
 - Reconocimiento informal público por parte de la persona coordinadora  NIVEL 1
 - Reconocimiento informal privado por parte de la persona coordinadora  NIVEL 2
 - Certificación de competencias (VOL+)  NIVEL 3
- **Evaluación**
 - De la persona voluntaria a la entidad
 - Cuestionarios  NIVEL 2; Fichas de Seguimiento  NIVEL 3; Cuestionario *online*  NIVEL 3
 - De la entidad a la persona voluntaria  NIVEL 2
 - Recogida periódica de datos  NIVEL 1; ítems a evaluar conocidos previamente  NIVEL 2
 - Frecuencia: una vez al año  NIVEL 1; al finalizar un proyecto  NIVEL 2; al finalizar la acción voluntaria  NIVEL 1; en las reuniones grupales  NIVEL 2
 - Autoevaluación de la acción y de la propia entidad  NIVEL 1. Realizada por una empresa independiente  NIVEL 3

3.4. FASE 4: CIERRE DE LA ACTIVIDAD VOLUNTARIA

Llamamos **Cierre** a la **finalización de la actividad voluntaria** de una persona en nuestra entidad. Supone el fin del compromiso que habíamos firmado inicialmente y por tanto el fin de los derechos y obligaciones.

Debemos considerar el **cierre como una fase natural** más del ciclo de gestión, forma parte del proceso, por lo que **no debemos concebirlo como algo negativo**. Sí debemos tener presentes los posibles sentimientos y emociones que pueden llegar a producirse, para estar preparados-as y gestionarlos adecuadamente. De nuevo **la comunicación no verbal, la escucha activa y la asertividad son elementos clave para una salida exitosa**.

No conviene olvidar que una salida o final de una actividad de voluntariado mal gestionada puede conllevar que la persona voluntaria se lleve una mala opinión de nuestra entidad, pudiendo echar por la borda todo un periodo de colaboración fructífero y generando una visión negativa de nuestra labor. **Diseñar un protocolo** que nos sirva de guion y nos ayude a no olvidar pasos esenciales **será de gran utilidad** para homogeneizar procesos, prevenir olvidos e impedir favoritismos o distinciones entre personas voluntarias.

Principales motivos que generan el cierre:

1 El cierre **decidido con anterioridad** que ya viene especificado en el Acuerdo de Incorporación. El motivo es la llegada de la fecha de finalización de la actividad en la que participa la persona voluntaria por lo que fácilmente se le podrá asignar a un nuevo proyecto en el que continuar³⁰ o volver a la actividad cuando esta se reanude.

2 El cierre **como decisión tomada por la persona voluntaria**, por circunstancias variadas que le dificultan mantener su compromiso (un cambio de residencia, un nuevo empleo, el cuidado de familiares, una enfermedad...), o por cambio en sus objetivos y prioridades, por desmotivación o por desacuerdos con la entidad, en cuyo caso, procederemos a cumplir con el protocolo de cierre.

3 El cierre **como decisión tomada por parte de la entidad por imposibilidad** de continuar con la acción voluntaria a la que está adscrita la persona por causas variadas: falta de financiación, de personal adscrito, de suficiente voluntariado, la no continuidad del programa, etc. -no confundir con el Cese que explicaremos más adelante-. En este caso, también podremos asignar a esa persona voluntaria a un nuevo proyecto, actividad o entidad.

30 Habrá que tener en cuenta que si el nuevo proyecto necesita una **formación previa**, habrá que remitir a la persona voluntaria a esa formación especializada.

El cierre **como decisión tomada por parte de la entidad** por **incumplimiento del compromiso** de la persona voluntaria (Cese).

Una vez tengamos claro que la persona voluntaria va a dejar su actividad por cualquiera de los motivos ya citados, debemos prever cuanto antes su **sustitución** y pasar el testigo de sus responsabilidades a otra/s personas. Así evitaremos que las funciones que realizaba no se queden sin atender, especialmente si su labor implicaba a terceras personas. En caso de que la decisión haya sido tomada por la persona voluntaria, es su responsabilidad **avisar** con la mayor antelación posible su salida, tal y como quedó reflejado en el acuerdo de incorporación, pero es nuestra labor como entidad **hacerles entender la importancia** de notificárnoslo cuanto antes. Este hecho adquiere mayor significación si se trata de una actividad que comprometa a **personas beneficiarias**, en particular, si estas tienen capacidades diferentes, ya sea de tipo intelectual o de desarrollo, o se encuentren en situaciones de especial vulnerabilidad; en estos casos debemos **comunicar la baja** de esta persona voluntaria. Si **el sentir** de las personas voluntarias **es importante**, también lo es el de las personas destinatarias, “que en ocasiones pueden llegar a percibir desazón al ver pasar voluntarios y voluntarias por su vida sin integración, vínculo social o reciprocidad” (SEBASTIÁN MORA, (2008), visto en LÓPEZ SALAS, Emilio, (2009)).

Como salida final, también puede ser interesante hacer una **despedida informal** con su coordinador/ra, **con el resto del equipo** de voluntariado **y el resto de personal** de la entidad con el que la persona voluntaria tuviera relación. La iniciativa de este tipo de acciones suele correr a cargo de la persona encargada del voluntariado, de la persona que coordina y su alcance suele depender del tiempo e intensidad de relaciones que esa persona voluntaria haya tenido con la entidad. En cualquier caso puede ser un paso que también puede integrarse en el protocolo de cierre/salida de modo que se eviten distinciones en el propio proceso. En caso de que no celebremos esta despedida informal, sí **invitaremos** a la persona voluntaria **a despedirse** del resto del equipo, personas usuarias y personal de la entidad.

3.4.1. Cese



El cese se produce cuando se interrumpe la actividad de forma no voluntaria, por **incumplimiento de su compromiso** –horarios, asistencias, etc.- por comportamiento inadecuado –revelación de información confidencial, trato incorrecto con compañeros-as o con las personas destinatarias, etc.-



La Ley de Voluntariado especifica que las *entidades de voluntariado* tienen derecho a suspender la actividad de las personas voluntarias cuando se vea perjudicada gravemente la calidad o los fines de los programas de la entidad por su causa, o infrinjan gravemente el acuerdo de incorporación (Título III, Artículo 14.1.b. de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado). De igual modo, la Ley concreta que las *personas destinatarias* de la acción voluntaria, tienen derecho a solicitar y obtener la sustitución de la persona voluntaria asignada, siempre que existan razones que lo justifiquen y la entidad pueda atender dicha solicitud (Título IV, Artículo 16.1.d. de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado).

A veces las causas de los incumplimientos están motivadas por **desajustes** entre las expectativas que la persona tenía respecto a la acción voluntaria y la realidad del día a día. Como ya hemos explicado anteriormente, que **la información inicial es la clave** para que no exista disparidad entre las motivaciones iniciales y el contexto real.

De cualquier forma, **comunicar** que la persona voluntaria **no puede seguir realizando su actividad** en la entidad es una tarea difícil pero necesaria. De nuevo, la comunicación asertiva y la empatía serán claves para el éxito de la misión. Al finalizar la conversación **agradeceremos el esfuerzo realizado** y podremos **orientar** a la persona **hacia otras entidades u otras acciones** más acordes a su situación y expectativas.

3.4.2. Reunión de cierre

La reunión de cierre de la actividad es una **labor esencial** del ciclo de gestión por lo que debemos intentar celebrarla tanto por nuestro propio interés como por el de la persona voluntaria, a pesar de las resistencias (falta de tiempo, no encontrar el momento adecuado, priorización de otras tareas supuestamente más necesarias, etc.) que pudieran presentarse.

Esta reunión es el momento perfecto para realizar una **evaluación mutua** del paso de la persona por nuestra entidad, qué facetas relacionadas con el funcionamiento y gestión del voluntariado en la entidad mejoraría, que cambiaría, etc.

Debemos intentar realizarla **en persona**, si no es posible, al menos debemos abordarla por teléfono, aunque siempre trataremos de mantener una conversación personal.



En la reunión de cierre podemos obtener información muy valiosa para **mejorar los procesos** en la institución, reducir al máximo el número de personas que se marchan por no estar conformes con nuestra gestión y sobre todo minimizar los perjuicios que pudiera comportar a las personas destinatarias.



A nivel de gestión, puede ser muy interesante **incorporar** toda la **información** derivada de nuestra entrevista **al expediente** de la persona voluntaria para que podamos consultarla en momentos futuros, sistematizar la información para realizar nuestras propias estadísticas y valoraciones, que finalmente redunden en la optimización del proceso.

3.4.3. Agradecimientos oficiales

Aparte de los agradecimientos personales que se habrán tenido lugar durante la reunión de cierre, se plantea un **Agradecimiento Oficial**, ya sea mediante carta de agradecimiento, la entrega de un regalo institucional, o cualquier otro elemento que simbolice el reconocimiento a la labor prestada y contribuya a cerrar el proceso.

3.4.4. Certificación

La Ley de Voluntariado (Título VI, Artículo 23) indica las **medidas de reconocimiento** y valoración social de la acción voluntaria y la obligación de expedir a las personas voluntarias una **Certificación** (Título III, Artículo 14) de las **actividades** y los programas en los que ha participado, como un mecanismo de crecimiento y gratificación personal (Título VI, Artículo 24).



Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Título VI, Artículo 23. Medidas de reconocimiento y valoración social del voluntariado: Los voluntarios podrán disfrutar, en los términos y con el alcance que se establezcan reglamentariamente, de los beneficios que puedan establecerse con el exclusivo objeto del fomento, reconocimiento y valoración social de la acción voluntaria



En esta certificación **se incluirá como mínimo**³¹ los datos personales e identificativos de la persona voluntaria y de la entidad, la fecha de incorporación, la duración, el número de horas de dedicación, una descripción de las tareas realizadas o funciones asumidas, el lugar donde se ha llevado a cabo la actividad y las posibles competencias adquiridas establecidos mediante mecanismos formales de acreditación (vía desarrollo de la acción voluntaria, vía formación) como forma de mejorar la empleabilidad de las personas voluntarias o para su promoción personal.

La persona voluntaria podrá solicitarla **en cualquier momento** y, **en todo caso**, a la **finalización** del periodo de voluntariado.

3.4.5. Baja de la actividad

La baja de la actividad conlleva una serie de tareas administrativas asociadas como el **cambio de situación en la base de datos**³². Existen entidades para las que la persona voluntaria pasa a estar “*inactiva*”, de modo que puedan acceder a su historial de cara a tratamiento estadístico, o continuar enviando invitaciones a participar, comunicaciones sobre los logros obtenidos, felicitaciones etc. Por el contrario otras pasan a gestionar la “*baja definitiva*” porque no desean mantener

³¹ Ver **ANEXO 13**: Modelo de Certificación de la Acción Voluntaria.

³² Ver **ANEXO 14**: Modelo de Ficha de Baja en la Actividad

contactos futuros. En algunas entidades pasan a estar en estado de “*reserva*”³³, porque la persona voluntaria está interesada en colaborar en acciones futuras, o puntuales...

También habrá que proceder a la **anulación de la Póliza del Seguro** y a **comunicar oficialmente** al resto de personas involucradas en su acción voluntaria **la salida** de la misma.

Si no hemos podido mantener la entrevista de despedida en persona, le enviaremos una **carta de desvinculación/baja** para que nos la devuelva firmada. Como ya comentamos en el apartado dedicado al Acuerdo de Incorporación, puede ser muy útil incluir en el mismo una cláusula que prevea esta situación para evitar tener que “perseguir” a la persona para que firme la baja.

³³ En cualquier caso, hay que tener en cuenta que tanto en la primera situación (*situación de inactividad*) como en la última (*situación de reserva*) la persona voluntaria deberá firmar en el momento del cierre/salida el consentimiento de la LOPD que veremos en el apartado referido a la Vinculación.

SINOPSIS FASE 4: CIERRE DE LA ACCIÓN VOLUNTARIA

- **Entrevista**
 - Entrevista en persona para conocer los motivos de abandono  **NIVEL 1**
 - Si es posible se concertará previamente y se realizará con dos representantes de la entidad  **NIVEL 2**
 - Guión previamente diseñado  **NIVEL 2**
 - Evaluación mutua del paso de la persona por la entidad para incorporar procesos de mejora y resumir los resultados obtenidos  **NIVEL 2**
 - Preparación previa de la documentación a entregar y firmar  **NIVEL 3**
 - Anticipar posibles variantes de escenarios para estar preparados-as  **NIVEL 3**
 - Concentrarnos en la comunicación cercana y asertiva y abrir posibilidades a colaboraciones futuras  **NIVEL 2**
 - Averiguar los intereses de la persona voluntaria en otras actividades/entidades  **NIVEL 3**
 - Incorporar la información obtenida al expediente  **NIVEL 2**
 - Entrega de identificación, devolución de dispositivos, equipos...  **NIVEL 1**
 - Firma de la baja voluntaria  **NIVEL 1**
 - Agradecimiento personal a su labor  **NIVEL 1**
- **Agradecimientos oficiales**
 - Envío de carta de agradecimiento por parte de la dirección  **NIVEL 1**
 - Entrega de un regalo institucional, insignia...  **NIVEL 3**
- **Certificación**
 - Entrega del documento de Certificación con el nº de horas dedicadas, descripción de las tareas y competencias adquiridas  **NIVEL 1**
 - Posibilidad de utilizar el programa de certificación VOL+  **NIVEL 3**
- **Baja de la Actividad**
 - Cambio de situación en la Base de Datos (inactiva, en reserva, baja definitiva)  **NIVEL 1**
 - Anulación de la póliza de seguro  **NIVEL 1**
 - Comunicación oficial al resto de personas involucradas de la salida (personas destinatarias, equipo de trabajo, personal de la entidad...)  **NIVEL 1**
 - Si no hemos podido hacerlo en persona, envío de carta de desvinculación para su devolución firmada  **NIVEL 1**
- **Cese**
 - Comunicar que la persona voluntaria no puede seguir realizando su actividad  **NIVEL 1**
 - Agradecer el esfuerzo realizado  **NIVEL 1**
 - Orientar hacia otras entidades u otras acciones más acordes a sus expectativas  **NIVEL 2**
- **Otros ítems**
 - Tener elaborado un protocolo de cierre de la acción voluntaria  **NIVEL 2**
 - Practicar en todo momento la comunicación cálida y asertiva  **NIVEL 1**
 - Prever cuanto antes la sustitución  **NIVEL 1**
 - Mostrar a la persona voluntaria la importancia de avisar con antelación  **NIVEL 1**
 - Despedida informal con el resto del equipo  **NIVEL 2**
 - Celebración informal con el equipo de trabajo y personal involucrado  **NIVEL 3**

3.5. FASE 5: VINCULACION

Esta fase sería el último estadio de nuestra propuesta de ciclo de gestión de las personas voluntarias. Es una etapa a la que las entidades no suelen conceder una adecuada dedicación en pos de otras actividades siempre más urgentes y aparentemente prioritarias. Sin embargo, la experiencia nos ha demostrado que **una apropiada gestión de las relaciones posteriores** con las personas voluntarias **conlleva importantes beneficios** a la entidad con un coste en esfuerzo e inversión económica bastante bajo.

La vinculación posterior conlleva el **reconocimiento implícito** al papel ejercido por la persona en el ejercicio de su voluntariado, permite que las personas se sientan valoradas, contribuye a **mantener la conexión** con la entidad mediante otro tipo de relación y abre **nuevas posibilidades de contribuciones** para acciones voluntarias futuras ya sean permanentes o esporádicas.



De igual forma, las personas voluntarias que han conocido nuestra entidad de primera mano, pueden ser extraordinarias embajadoras para dar a conocer nuestra labor, proyectar una **imagen favorable** y contribuir a atraer nuevo voluntariado a la entidad.

3.5.1. Relaciones posteriores

El tipo de relaciones que pueden llevarse a cabo es muy variado. Estamos hablando de acciones basadas en los **contactos mantenidos una vez finalizada la acción voluntaria**, como puede ser el **envío de comunicaciones** en sus múltiples formas (correos electrónicos, postales, mensajes telefónicos, etc.) informando de las actividades de la entidad, logros conseguidos gracias a la labor del voluntariado, acciones y proyectos futuros, envío de nuestro boletín, felicitaciones de cumpleaños, felicitaciones en ocasiones especiales como la navidad, el fin de año, etc. Este tipo de procedimientos pueden estar automatizados en la base de datos por lo que el tiempo empleado en su gestión se vea muy reducido.

Otra de las posibles vinculaciones que pueden desarrollarse son la **invitación a presentaciones o actividades públicas** que organicemos por distintos motivos: el día internacional del voluntariado, el aniversario propio de la entidad, conmemoraciones, premios, congresos, jornadas, reuniones esporádicas, etc.

Dependiendo del tamaño y los recursos de la entidad, también podemos **ofrecer formaciones propias** gratuitas, o con la posibilidad de algún tipo de deducción por haber realizado voluntariado en la entidad.

Asimismo, se pueden implementar **llamamientos puntuales para participar en acciones concretas** en los que pudiera ser necesaria una ayuda ocasional, una colaboración extraordinaria, la participa-

ción en actividades de difusión, escribir en el anuario o boletín de la entidad. Para este tipo de tareas es recomendable realizar una llamada de teléfono con objeto de invitar personalmente a esa colaboración, o al menos un correo/carta personalizados. Siempre que sea posible, encargaremos esta labor a una persona que haya tenido algún tipo de relación o vinculación con la persona voluntaria, así nuestras probabilidades de conseguir una respuesta afirmativa serán mucho mayores.

Incluso podemos dar un paso más allá e invitar a la **participación en los procesos de gestión y toma de decisiones de la entidad**, formando parte de la Junta Directiva, del Consejo Asesor, etc.

De igual modo, en la base de datos y/o calendario podemos incorporar alertas o categorizaciones de las personas más apropiadas para cada tipo de petición en función de su disponibilidad, ubicación, experiencia, o cualquier otro parámetro que pudiéramos necesitar.

Tipo de relaciones

- Contactos mantenidos una vez terminada la acción voluntaria: envío de comunicaciones, felicitaciones...
- Invitación a presentaciones
- Ofrecer formaciones propias
- Llamamientos puntuales
- Participación en los procesos de gestión

3.5.2. Firma de la LOPD

Como ya señalamos anteriormente en el apartado dedicado a la baja de la actividad, para poder mantener ese contacto posterior la persona voluntaria deberá **firmar su consentimiento para el tratamiento sucesivo de sus datos personales**³⁴, en cumplimiento de la **LOPD** (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos y garantía de derechos digitales).



Para una adecuada gestión planteamos dos posibles opciones:

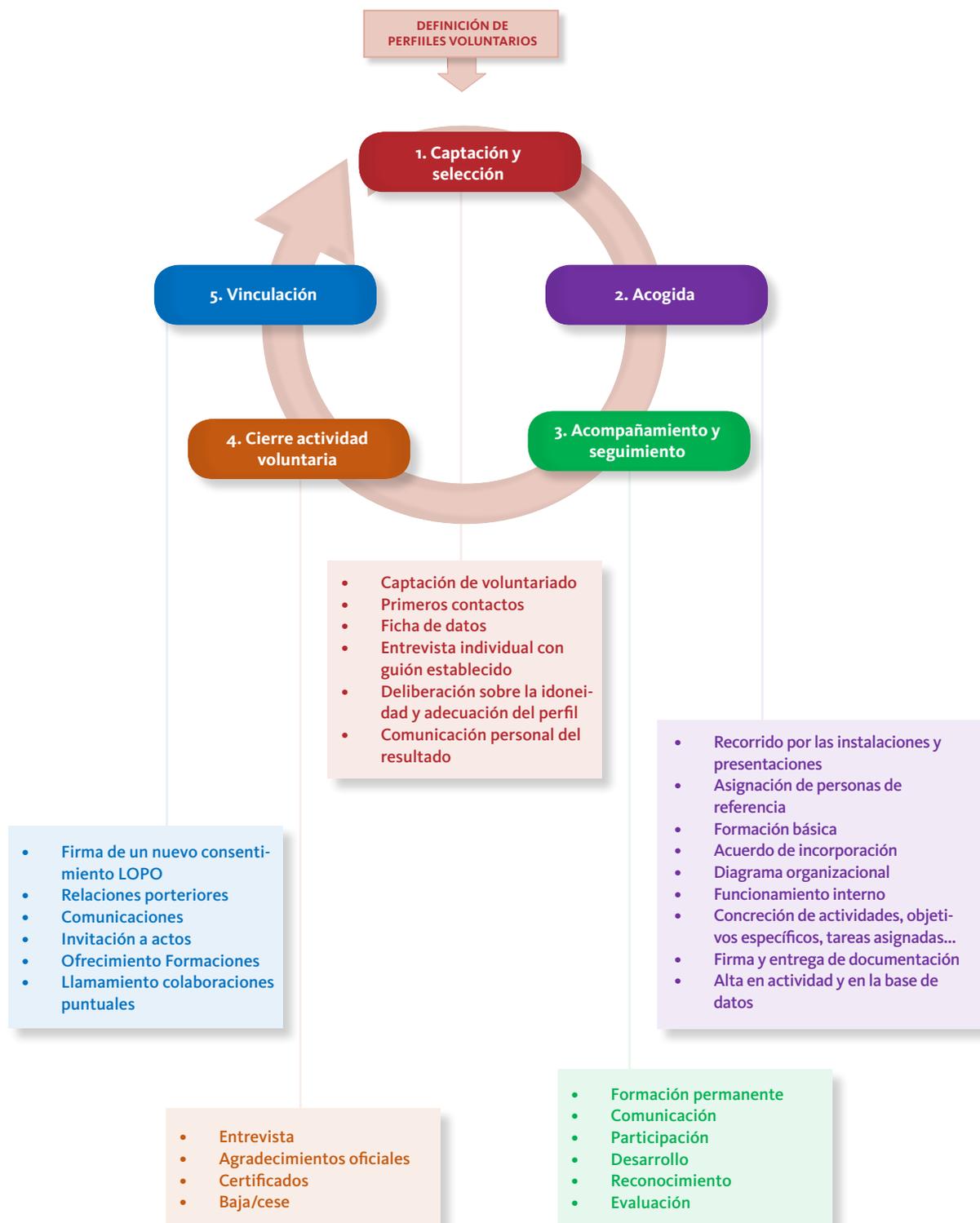
1. En el consentimiento inicial con dos subapartados diferentes:
 - Cláusula inicial durante el periodo de actividad voluntaria
 - Cláusula posterior una vez terminada la actividad voluntaria
2. Firmar un nuevo consentimiento del tipo: *“nos gustaría seguir en contacto contigo...”*. Esta última opción es la más recomendable para no generar ningún tipo de confusión y manifestar un consentimiento explícito

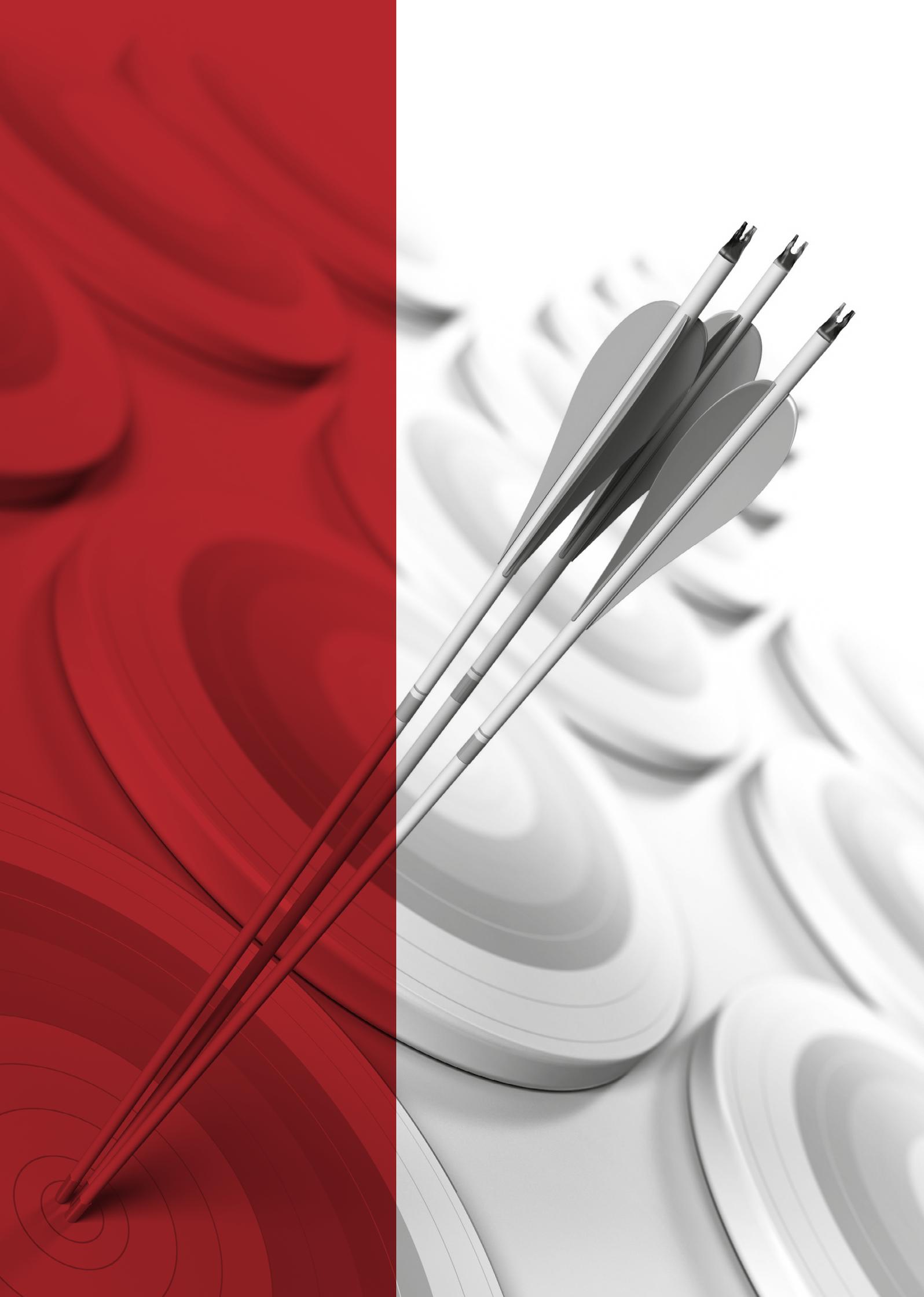
34 En el **ANEXO 1** se incluye un modelo de Clausula Informativa Protección de Datos

SINOPSIS FASE 5: VINCULACIÓN:

- **Firma del consentimiento para el tratamiento sucesivo de sus datos personales (LOPD)** ■ NIVEL 1
- **Envío de comunicaciones** (correos-e, cartas, sms): actividades de la entidad, boletines, anuarios, proyectos futuros, felicitaciones, etc. ■ NIVEL 1
- **Invitación a actos públicos organizados por la entidad:** día internacional del voluntariado, conmemoraciones, jornadas, etc. ■ NIVEL 2
- **Ofrecimiento de formaciones propias** ■ NIVEL 2
- **Llamamiento a participar en acciones concretas:** colaboraciones extraordinarias, actividades de difusión, etc. ■ NIVEL 2
- **Invitaciones a participar en los procesos de gestión y toma de decisiones:** invitaciones a ser miembro de la Junta Directiva, el Consejo Asesor, etc. ■ NIVEL 3

3.6. DIAGRAMA CICLO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS





4. UN CICLO DE GESTIÓN DE CALIDAD

Desde la PVE tenemos un firme **compromiso con la calidad**. Cada una de nuestras acciones está orientada a evolucionar y ofrecer lo mejor de nosotras y nosotros mismos para así **contribuir al crecimiento de nuestras entidades miembro**.

Una de esas contribuciones ha querido ser la redacción de un nuevo referente de “Ciclo de gestión de las personas voluntarias” ágil, **sencillo**, fácil de abordar, pero **profundamente centrado en la calidad**. Existen diversos manuales y guías elaborados por distintas entidades -en nuestro caso, hasta ahora, tomábamos como referencia el manual de La Caixa de 2009 (Observatorio del Tercer Sector: *Manual de Gestión del Voluntariado*. Barcelona, 2009. Fundación La Caixa).

La diferencia de nuestra nueva propuesta radica en la importancia de **no renunciar a abordar ninguna de las fases, al menos en su nivel mínimo**. En el punto 4 de este documento hemos planteado tres niveles de consecución³⁵.



Invitamos a todas las organizaciones a cumplir, en función de sus posibilidades, con todas las etapas del ciclo al menos en su Nivel 1, porque solo así estaremos en **el camino para alcanzar la excelencia**.

A continuación, fruto del análisis de la realidad actual procedente de la información aportada en los cuestionarios y las entrevistas personales, queremos mostraros una síntesis de los principales **puntos a mejorar** dentro del ciclo de gestión. No hemos querido dejar de plantear este apartado, porque nos parece esencial ofrecer un espacio para la reflexión, un momento para recapitular aquellos aspectos que sin duda podemos optimizar en la gestión de nuestro voluntariado. No se trata de una exhibición de nuestras debilidades, sino de una toma de conciencia y de un reto en nuestra evolución y motivación futuras.

Tras los puntos a mejorar queremos compartir algunas de las **recomendaciones prácticas a potenciar** que se desarrollan en otras organizaciones que han tenido la generosidad de compartir y cuya experiencia prolongada ha demostrado su eficacia. El principal objetivo es que cada entidad pueda **hacer suyas** algunas de las **ideas** para **adaptarlas** a su realidad **e incorporarlas** en la ideación y/o implementación de **su propio ciclo de gestión**.

35 Nivel 1: Mínimos a cumplir. Nivel 2: Bueno. Nivel 3: Excelente

Falta de Recursos / Carencia de Valorización / Visión Cortoplacista		
Dificultades detectadas 1	Causas	Buenas prácticas
Falta de recursos y de tiempo para realizar un buen acompañamiento	Ausencia de concienciación sobre la importancia del voluntariado y de su planificación, que puede conducir a la improvisación y a la frustración por la ineficacia de la gestión	<i>“Hay que establecer objetivos a medio y largo plazo: tenemos que realizar una intervención más global, más profunda, dirigida a la raíz, a las causas, no tanto a las necesidades más inmediatas”</i>
Falta de personal específico: invisibilidad y falta de atención		<i>“Las personas voluntarias son un miembro más de la organización, no existen diferencias respecto a la plantilla”</i>
Carencia de valorización del voluntariado: sobrecarga en vez de enriquecimiento		<i>“El voluntariado conoce todo el organigrama de la entidad y puede participar en nuestras propias estructuras organizacionales (asambleas, equipos de trabajo, propuestas, evaluaciones, encuentros, formaciones...)”</i>
Visión cortoplacista en la gestión		<i>“Apostamos por un voluntariado de calidad, con una cuidada gestión que a la larga nos ha resultado muy exitoso. Insistimos bastante en el diseño y preparación de la acción voluntaria ahondando en la definición de perfiles voluntarios y en sus necesidades, requisitos, así como los roles y tareas a desempeñar”</i> <i>“Ajustamos el número de personas voluntarias con las capacidades de la entidad, para no vernos sobrepasados/as. Esto nos permite realizar un adecuado seguimiento de las mismas”</i>

Desconocimiento de las Necesidades del Voluntariado		
Dificultades detectadas 2	Causas	Buenas prácticas
Las Federaciones, Plataformas y entidades de gran magnitud , con implantación en múltiples territorios, desconocen las necesidades e inquietudes concretas del voluntariado	<p>El hecho de no trabajar directamente con las personas voluntarias, suele complicar el <i>feedback</i> directo</p> <p>Cada territorio se gestiona de manera independiente sin que exista coordinación entre ellos, sin sistematización de los mismos procesos, sin implicación con la entidad matriz, con escasa participación, o sin que se lleguen a compartirse sinergias o aceptar innovaciones</p>	<p><i>“Tenemos un buen conocimiento del territorio y de sus necesidades reales que contribuye en gran medida, a lograr una mejor planificación”</i></p> <p>Estos conocimientos enfocan con mayor precisión los objetivos por lo que los programas, proyectos y actividades son más eficientes.</p> <p>La vinculación y permanencia de las personas voluntarias también es mayor porque perciben la utilidad y coherencia de las acciones</p>
		<p><i>“Tenemos una relación intensa con las entidades miembro y sus proyectos mediante reuniones frecuentes. Este hecho nos permite acertar más en el voluntariado que les derivamos”</i></p> <p><i>“Cada año elaboramos un Plan de Voluntariado específico para cada territorio, incluyendo objetivos, número de reuniones y buenas prácticas. De esta manera, la planificación es global, aunque diferenciada por la idiosincrasia territorial.”</i></p> <p><i>“Desarrollamos una vida asociativa intensa, con multitud de actividades, relaciones con los distintos equipos de trabajo, fiestas, eventos territoriales de índole nacional e internacional, encuentros formativos, reuniones de fin de año, etc.”</i></p> <p>Este tipo de relaciones favorecen la vinculación entre las entidades, dan a conocer los distintos equipos de trabajo y sus actividades, propician el intercambio de experiencias y refuerzan el sentimiento de identidad y pertenencia.</p>
Heterogeneidad en la gestión		

Edad de las personas voluntarias / Endogamia		
Dificultades detectadas 3	Causas	Buenas prácticas
Edad de las personas voluntarias		<p>“Una posible propuesta para este tipo de voluntariado que tiene un compromiso más parcial, es su derivación, siempre que sea posible, a programas cortos, con un ciclo de menor recorrido”</p>
Un voluntariado muy joven lleva asociada una elevada rotación y un nivel de dedicación superior por parte de la entidad (necesidad de repetir constantemente procesos, formaciones...)	El voluntariado muy joven, en general, tiene un menor nivel de compromiso	<p>“Para la entidad el voluntariado muy joven es una gran potencialidad que nos aporta toda su energía y enriquecimiento gracias a sus ideas novedosas”</p> <p>“Es importante canalizar esta energía en proyectos adecuados, cortos y que impliquen acción”</p>
Un voluntariado muy envejecido. puede llevar aparejadas dificultades para su reubicación en nuevas actividades y servicios o para implementar procesos innovadores	El voluntariado de más edad suele rechazar el cambio. El acomodo en la rutina dificulta la incorporación de procesos de renovación ya que no se percibe la necesidad de innovación	Formar grupos mixtos en los que poder aunar el empuje de la juventud con la sabiduría y experiencia de las personas más veteranas
La propia endogamia de los grupos de voluntariado muy consolidados que obstaculizan la bienvenida y acogimiento de nuevas personas voluntarias	Falta de límites definidos entre el voluntariado más antiguo y el propio personal de la entidad que en ocasiones, por exceso de confianza o falta de tiempo/recursos delega en el voluntariado tareas que luego le cuesta retomar	<p>Entre las posibles prácticas a materializar, está la elaboración de un plan de acompañamiento muy detallado: definiendo a una persona para coordinar el seguimiento de la acción voluntaria, detallando la adjudicación de funciones y tareas, especificando quién acompaña a quién y en qué fase...</p> <p>“Prestamos atención al ciclo completo, desde la incorporación inicial hasta la despedida”</p> <p>“Es altamente efectivo incidir en la comunicación. Una comunicación constante bidireccional mediante reuniones de coordinación permanentes, en las que instauramos una intensa relación y trato cercano con la persona voluntaria de forma transversal, de principio a fin”.</p> <p>Si se concretan sistemas de comunicación vertical y horizontal eficaces que permitan una gestión de mayor calidad, se reducen considerablemente los malentendidos y se aumenta la satisfacción del voluntariado</p> <p>Algunas entidades reparten entre las personas voluntarias una ficha de necesidades, sugerencias o propuestas; otras utilizan las nuevas tecnologías para que las personas voluntarias puedan evaluar la entidad y conocer sus opiniones y necesidades concretas, por ejemplo de formación</p>

Alta Rotación / Escasa Vinculación		
Dificultades detectadas 4	Causas	Buenas prácticas
<p>Alta rotación de las personas voluntarias</p>		<p>“Prestamos mucha atención a la fase de selección en la que es la propia persona la que dilucida por sí misma si tiene o no la capacidad de hacer ese voluntariado”</p>
		<p>“Hacemos una entrevista inicial muy detallada, en la que mediante un diálogo mutuo se clarifican las motivaciones e intereses de ambas partes para así acercar expectativas”</p>
<p>Escasa vinculación: a veces desaparecen sin avisar</p>	<p>Falta de formación sobre cómo fidelizar al voluntariado</p> <p>Inapropiada ejecución de la entrevista inicial</p> <p>Claro desajuste entre las expectativas iniciales y la realidad que genera frustración y abandono</p>	<p>“Llevamos a cabo un proceso de Acogida muy detallado. La entrada se realiza poco a poco, paso a paso, con mucha dedicación³⁶, explicaciones, formaciones, se aporta una ficha con los contactos de referencia para cada eventualidad y cómo actuar en caso de emergencia...”</p> <p>De esta manera se adecúan las expectativas de una y otra parte, la persona voluntaria se siente bien recibida y permanece más tiempo en la entidad</p>
		<p>“Implementamos un proceso de coaching para descubrir qué actividad puede ser la más apropiada para esa persona en función de sus intereses, habilidades y talentos”</p>
		<p>“Incluimos pruebas psicológicas para asegurarnos la vinculación y el grado de compromiso de la persona voluntaria con la persona beneficiaria”</p>
		<p>“Estipulamos un periodo de prueba muy amplio (dependiendo de la entidad entre 3 y 6 meses e incluso de 6 meses como mínimo). Tras este periodo de prueba, se realiza una evaluación mutua que permite a ambas partes tomar una decisión fundamentada sobre la permanencia o no en la entidad o en esa acción voluntaria concreta”</p>
		<p>“El trato muy personalizado, tanto de las personas voluntarias como de las personas beneficiarias fomenta el encaje perfecto entre las dos”</p>
		<p>“Compartimos los mismos valores e ideario por lo que el sentimiento de pertenencia está muy arraigado”</p> <p>“Las personas que inician voluntariado en nuestra entidad lo hacen para siempre, incluso después de abandonar la actividad. Se sienten parte de una comunidad”</p> <p>“El nivel de vinculación es tal, que algunas personas beneficiarias acaban siendo personas voluntarias, llegando a cerrarse el círculo completo”</p>
<p>“Firmamos un documento de compromiso diferente para cada acción voluntaria. Una vez terminada tiene lugar una evaluación: qué se ha conseguido, qué se ha aprendido... y después se toma una nueva decisión sobre el camino a seguir: renovar, reasignar hacia otra actividad/puesto/cargo o emprender la partida”</p>		

Alta Rotación / Escasa Vinculación (continuación)		
Dificultades detectadas 4	Causas	Buenas prácticas
		<p>“Realizamos una Formación Básica muy completa que nos permite preparar muy bien y en múltiples facetas a la persona voluntaria en su labor concreta”</p> <p>Esta preparación aumenta la seguridad de la persona voluntaria que percibe con mayor intensidad la utilidad de su acción</p>
		<p>“Nuestro punto fuerte es la formación permanente, para la que hacemos estudios de necesidades de formación que nos ayudan a acertar más en las formaciones a impartir”</p> <p>“Ofrecemos una formación altamente especializada, reconocida oficialmente, de la que somos importantes referentes”</p> <p>Este tipo de formaciones, no sólo garantiza la calidad de la acción voluntaria, sino que colabora en su crecimiento y favorece el sentimiento de cuidado y permanencia</p> <p>Alguna de estas formaciones especializadas son de tipo emocional (la empatía, los límites, los malos hábitos...) o de autocuidado, especialmente en aquellas acciones que conllevan más estrés.</p> <p>Este cuidado y acompañamiento emocional permanente (en algunas organizaciones está establecido por protocolo), puede ser esencial para la permanencia de la persona voluntaria en la entidad ya que algunas acciones de voluntariado pueden llegar a ser altamente estresantes y emocionalmente muy duras.</p>

36 Por ejemplo, para determinadas acciones la persona voluntaria nunca está sola, siempre le acompaña un/a profesional, otra persona voluntaria de más experiencia, un grupo...

Ausencia de Procesos de Evaluación		
Dificultades detectadas 5	Causas	Buenas prácticas
<p>No se efectúan procesos de Evaluación (ya sean de autoevaluación, como de evaluación de las personas voluntarias a la entidad, o de la satisfacción, en su caso, de las personas beneficiarias)</p>	<p>Falta de recursos (sobre todo de personal asignado) para desarrollarlo</p> <p>Ausencia de concienciación sobre la importancia de llevar a cabo esta labor</p> <p>Desconocimiento sobre los beneficios que puede aportar a entidad</p>	<p>“Consideramos la evaluación como una tarea esencial para redactar nuestro plan operativo anual. Los cuestionarios de evaluación nos permiten evaluar el plan anterior y plantear el plan del año siguiente”</p>
		<p>“Implementamos evaluaciones de doble vía: los centros hacen una valoración global y del equipo, y la persona voluntaria hace una valoración global, del centro y del equipo” Como en el caso anterior, estas valoraciones son el punto de partida para mejorar las acciones del próximo año.</p>
		<p>“Realizamos encuestas de satisfacción a personas voluntarias y beneficiarias con objeto de corregir las posibles debilidades”</p>
		<p>“Desarrollamos procesos de autoevaluación que nos permiten detectar fallos y mejorar la calidad de la acción”</p>
		<p>“Periódicamente efectuamos una auditoría externa. Esta auditoría nos asegura la independencia de la evaluación y en ella se marcan acciones de mejora futuras”. Incluso, alguna de estas entidades ha logrado el Sello de Calidad de la acción voluntaria, que certifica que es una entidad que ofrece un voluntariado de calidad y que cuida de sus personas voluntarias</p>

Ausencia de Reconocimiento y/o Certificación de Competencias		
Dificultades detectadas 6	Causas	Buenas prácticas
<p>En algunas entidades apenas se practica el Reconocimiento. Reconocimiento en su doble acepción, por un lado la valorización de la actividad voluntaria por parte de la entidad y por otro el reconocimiento/certificación de las competencias adquiridas durante su voluntariado</p>	<p>Falta de tiempo</p> <p>La persona voluntaria no lo solicita</p> <p>Ausencia de concienciación sobre los beneficios que aporta este reconocimiento tanto a la entidad como al voluntariado</p>	<p>“Practicamos un reconocimiento formal y acciones de agradecimiento periódicas: en el Día del Voluntariado, al finalizar una actividad concreta, en conmemoraciones especiales...”</p>
		<p>“Organizamos una gala anual para celebrar la acción voluntaria, se hacen menciones en boletines/revistas mensuales, anuales..., etc. a las personas que llevan X años en la entidad, a personas que se jubilan...”</p>
		<p>“Presentamos a personas voluntarias que han tenido una especial dedicación a los premios anuales de voluntariado”</p>
		<p>“Practicamos el reconocimiento informal en nuestro día a día, cuando una acción ha terminado con éxito, en las reuniones de grupo, etc.”</p>
		<p>Todas estas acciones permiten que la persona voluntaria se sienta valorada, mejoran su calidad de vida y reafirman el sentido de su labor, derivando en una mayor fidelización y prescripción</p>

Cierre mal gestionado / Escasa Certificación		
Dificultades detectadas 7	Causas	Buenas prácticas
En algunas organizaciones no se aborda el Cierre de la acción voluntaria o reconocen que está mal gestionado	<p>Falta de recursos</p> <p>Desconocimiento de los beneficios que aporta</p>	<p>“Durante la firma del Acuerdo de Incorporación explicamos a las personas voluntarias que pueden recibir ayuda para la desvinculación”</p>
La Certificación sólo se proporciona a requerimiento de la persona voluntaria	La persona voluntaria desconoce su derecho a solicitarla (durante la salida o en cualquier otro momento de la acción voluntaria)	<p>“La gestión de la salida es uno de nuestros puntos fuertes. Realizamos una entrevista personal en la que se incluyen agradecimientos <i>personales y oficiales</i>, entregamos la certificación, invitamos –sobre todo en el caso de las personas más jóvenes- a participar en un programa de certificación de competencias. Durante la entrevista también intentamos facilitar una posible reincorporación futura y realizamos una valoración final de su paso por la entidad que nos permite implementar mejoras”</p>

Apenas existe Vinculación posterior		
Dificultades detectadas 8	Causas	Buenas prácticas
No existen Contactos ni Vinculación una vez terminada la acción voluntaria o esta es muy residual	<p>Falta de recursos</p> <p>Desconocimiento de los beneficios que aporta</p>	<p>“En nuestra entidad la vinculación es muy prolongada en el tiempo, la persona voluntaria pasa a ser coordinador/ora, o a ser parte de la Junta Directiva...”</p>
		<p>“En nuestro caso, es el propio voluntariado el que organiza la vida en la entidad aunque ya no realice labor voluntaria concreta”</p>
		<p>“Para nosotros/as la vinculación posterior adquiere múltiples facetas: felicitaciones; invitaciones a distintos actos, celebraciones y encuentros; llamamientos para participar en acciones puntuales como carreras, mercadillos, reuniones, etc.; o el ofrecimiento de formaciones gratuitas. El contacto posterior es clave para seguir manteniendo relaciones. Somos como una familia”.</p>
		<p>“Sólo procedemos a darles de baja si no ha habido contacto durante 15 años”</p>
		Las personas voluntarias que han dejado nuestra entidad, no sólo son grandes prescriptoras , sino que realizan una labor extraordinaria aportando sus conocimientos y experiencia actuando como elemento bisagra con las nuevas generaciones y contribuyendo al sentimiento de pertenencia y cuidado del nuevo voluntariado



5. AUTODIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

A continuación mostramos una *Checklist* o lista de verificación con los principales puntos a acometer durante el ciclo de gestión de las personas voluntarias. Se trata de un test de autodiagnóstico de la situación real. El objetivo de esta herramienta es tomar consciencia del grado de cumplimiento de las distintas fases que desarrolláis en vuestra organización y su nivel de cumplimiento con el fin de detectar posibles mejoras a implementar en el futuro.

Definición de perfiles voluntarios

ACCIONES	NO	SI		
	<i>Marcar con una X la opción que corresponda</i>			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
¿Hemos elaborado un Plan de Voluntariado?				
¿Hemos definido nuestros objetivos para esta acción voluntaria?				
¿Hemos definido qué necesitamos para lograr nuestros objetivos?				
¿Hemos definido qué tareas hay que implementar para alcanzar los objetivos?				
¿Hemos definido el tiempo mínimo de dedicación?				
¿Hemos definido cuántas personas voluntarias necesitaremos para llevar a cabo la acción?				
¿Hemos definido si se precisa un horario concreto?				
¿Hemos definido responsabilidades, funciones?				
¿Son necesarias características, habilidades o formación específicas?				
¿Podemos ofrecer esa formación en caso necesario?				
¿Es necesaria una valoración psicotécnica previa?				
¿Hemos hablado con las personas responsables del voluntariado o con el departamento al que se van a unir?				

FASE 1: CAPTACIÓN Y SELECCIÓN

ACCIONES	NO	SI		
	<i>Marcar con una X la opción que corresponda</i>			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
¿Disponemos de un formulario inicial de recogida de datos estandarizado con los datos de contacto de la persona voluntaria y los principales programas/acciones en las que está interesada?				
¿Incluye el formulario la aceptación del tratamiento y protección de datos personales (DPDP)?				
¿Ofrecemos apoyo para completar los distintos campos (ordenador en la sede, apoyo telefónico, ayuda guiada etc.)?				
¿Disponemos de una base de datos centralizada para incorporar la información inicial de la persona candidata?				
¿Se vuelcan los datos directamente a la base de datos? Y si no, ¿tenemos una persona encargada de volcar esos datos?				
Respecto a la entrevista inicial. ¿Tenemos elaborado un guion previo? ¿Se favorece el intercambio de opiniones y sugerencias?				
¿Es una entrevista individual?				
¿Llevamos a cabo la entrevista en un lugar tranquilo, en el que no hay interrupciones?				
¿Tenemos tiempo suficiente para hacerla?				
¿Describimos las funciones y tareas de forma transparente y detallada especificando el tiempo de dedicación que conlleva?				
¿Trasmitimos ilusión y confianza?				
¿Realizamos la entrevista entre varias personas (responsable de voluntariado, coordinador/ora...)?				
¿Llevamos a cabo después un proceso de deliberación sobre su idoneidad?				
¿Permitimos que sea la persona voluntaria la que elija la actividad que quiere realizar?				
Si la persona no es adecuada, ¿se lo transmitimos en una conversación privada de forma asertiva y explicando los motivos?				
Si lo estimamos oportuno, ¿le ofrecemos otras posibilidades en función de sus capacidades y expectativas en nuestra o en otra entidad?				

FASE 2: ACOGIDA

ACCIONES	NO	SI		
	<i>Marcar con una X la opción que corresponda</i>			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
¿Disponemos de un protocolo de acogida?				
¿Realizamos un recorrido por las instalaciones centrales o por el lugar donde vaya a realizar su acción voluntaria?				
¿Le presentamos al resto del personal y al resto de las personas voluntarias y/o a su equipo de trabajo?				
¿Informamos previamente a las personas involucradas que va a incorporarse una nueva persona voluntaria?				
¿Tiene asignada una-s persona-s de referencia que se encargue de su seguimiento los primeros días?				
¿Le explicamos sus labores concretas? ¿Esta tarea la lleva a cabo su persona de referencia/coordinadora?				
¿Al cabo de unas semanas consultamos con la persona voluntaria cómo está siendo su proceso? ¿Si tiene alguna duda, sugerencia, necesidad?				
En caso afirmativo, ¿realizamos los ajustes detectados?				
¿Impartimos nuestra propia formación básica? En caso afirmativo, ¿tratamos estos temas?				
Cómo es la institución				
Misión, visión y valores de la entidad				
La importancia del voluntariado				
Especificaciones de la Ley 45/2015 de 14 de octubre, de Voluntariado				
A qué ámbitos dedicamos nuestra acción solidaria				
Nuestros programas de voluntariado				
Niveles y áreas de participación				
Perfiles de las personas destinatarias de nuestras acciones (en su caso)				
Medidas específicas de la entidad para la prevención y solución de conflictos relativos al acoso sexual y al acoso por razón de sexo				
¿Explicamos el diagrama organizacional de la entidad?				
¿Hacemos una descripción de las normas de funcionamiento interno?				
¿Delimitamos qué cometidos son suyos, diferenciándolos de las funciones propias de los y las profesionales y el personal técnico?				
¿Explicamos el régimen de compensación de gastos?				
¿Anticipamos las principales claves del documento del Acuerdo de Incorporación?				

ACCIONES	NO	SI		
	<i>Marcar con una X la opción que corresponda</i>			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<p>¿En nuestro Acuerdo de Incorporación están detallados?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los derechos y deberes de la persona voluntaria y la entidad de voluntariado • La relación entre ambos • Los fines y objetivos de la entidad • La descripción de las funciones, actividades y el tiempo de dedicación • El régimen de gastos reembolsables • La formación requerida para el cumplimiento de funciones y, en su caso, el itinerario para obtenerla, • La duración del compromiso • Las causas y forma de desvinculación • El régimen para dirimir los conflictos y • El cambio de adscripción a los distintos programas de voluntariado 				
<p>En el Acuerdo de Incorporación ¿se incluyen estos documentos anexos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del tratamiento y protección de datos • Acreditación o carné institucional • Declaración responsable sobre Ausencia de Antecedentes Penales • Protección de derechos de imagen (en su caso) • Certificación negativa de delitos sexuales (en su caso) • Autorización/Consentimiento de progenitores-as/tutores-as/re-presentantes legales (en su caso) • Sentencia judicial en que se modifique la capacidad de la persona voluntaria y en la que conste la posibilidad de realizar actuaciones de voluntariado (en su caso) 				
¿Adaptamos el nivel de responsabilidad al nivel de capacitación y compromiso de la persona voluntaria?				
¿Comunicamos cuáles son las personas de referencia a quién acudir en caso de conflicto, facilitando sus datos de contacto?				
¿Acordamos con la persona voluntaria de forma consensuada cómo resolver posibles temas que puedan llegar a ser conflictivos?				
¿Informamos sobre la importancia de avisar, con la mayor antelación posible, en caso de no continuar con su acción voluntaria?				
¿Hemos suscrito una póliza de seguro adaptada a las particularidades de la acción voluntaria?				
¿Llevamos un registro de altas y bajas de las personas voluntarias?				
¿Hemos procedido a dar de alta a la persona voluntaria en nuestra base de datos y crear un expediente propio una vez haya firmado toda la documentación?				
¿Tenemos una base de datos central donde se incorporan todos los expedientes de forma centralizada?				

FASE 3: ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO

ACCIONES	NO	SI		
	<i>Marcar con una X la opción que corresponda</i>			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
¿Analizamos qué modelos de formación son los más apropiados en función de nuestros objetivos?				
¿Ofrecemos a la persona voluntaria una formación específica a lo largo de su relación con la entidad?				
¿Adaptamos esa formación a sus necesidades y evolución personal?				
¿Consultamos a la persona voluntaria qué tipo de formación necesita a lo largo de su acción voluntaria?				
¿Posibilitamos sistemas de comunicación bidireccional?				
¿Existe un protocolo para esos contactos? (frecuencia, medios, reuniones, intervenciones...)				
¿Fomentamos la participación de las personas voluntarias en la elaboración, diseño y ejecución de las acciones voluntarias?				
¿Las sugerencias son escuchadas y evaluadas con objeto de implementarlas en su caso? ¿O nos limitamos a dejarles intervenir?				
¿Pueden intervenir en los procesos de gestión y toma de decisiones?				
¿La persona voluntaria está acompañada en el desarrollo de su acción o permanece aislada?				
¿Se fomenta la vida asociativa y las relaciones de amistad?				
¿Realizamos un apoyo socioemocional global y permanente?				
¿Realizamos agradecimientos periódicos a la labor del voluntariado?				
¿Realizamos un reconocimiento de competencias?				
¿Llevamos a cabo procesos de evaluación de la persona voluntaria a la entidad?				
¿Llevamos a cabo un seguimiento de la evolución de la persona voluntaria?				
¿Evaluamos su grado de motivación y satisfacción?				
¿Llevamos a cabo un proceso de autoevaluación?				

FASE 4: CIERRE DE LA ACTIVIDAD VOLUNTARIA

ACCIONES	NO	SI		
	<i>Marcar con una X la opción que corresponda</i>			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
¿Tenemos diseñado un protocolo para abordar esta etapa?				
¿Hemos previsto la sustitución de la persona voluntaria lo antes posible?				
¿Avisamos con la mayor brevedad posible a las personas beneficiarias (en su caso)?				
¿Realizamos una reunión/entrevista de cierre con la persona voluntaria?				
¿Tenemos preparado un guion con los principales temas a abordar?				
¿Realizamos una evaluación mutua de su paso por la entidad?, ¿preguntamos por las causas del abandono?				
¿Asumimos los resultados obtenidos de esa evaluación con objeto de mejorar los procesos?				
¿Incorporamos la información derivada de la entrevista a su expediente?				
¿Anticipamos posibles situaciones que puedan presentarse de modo que podamos estar preparados?				
¿Tenemos lista con antelación la documentación a entregar con objeto de centrarnos en la comunicación?				
¿Intentamos averiguar los intereses y motivaciones de la persona voluntaria con objeto de derivarle, en su caso, a otra entidad o actividad?				
¿La reunión se realiza con más de una persona de la entidad?				
¿Terminamos la conversación expresando todo nuestro agradecimiento?				
¿Hacemos una despedida informal con el equipo de trabajo y/o el resto del personal vinculado?				
Si no realizamos la despedida informal, ¿invitamos a la persona voluntaria a que se despidan del resto del equipo, de las personas usuarias y del resto del personal de la entidad?				
En caso de que se produzca un cese, ¿lo comunicamos en una reunión privada?, ¿agradecemos el esfuerzo realizado?, ¿orientamos a otras posibles entidades o acciones?				
¿Entregamos una Certificación de las actividades y los programas en los que ha participado?				
¿Realizamos una Certificación de Competencias?				
¿Realizamos con posterioridad un agradecimiento oficial? (carta, regalo institucional, etc.)				

ACCIONES	NO	SI		
	<i>Marcar con una X la opción que corresponda</i>			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
¿Comunicamos oficialmente al resto de personas involucradas el final de la actividad voluntaria de esta persona?				
En caso de no haber podido mantener la reunión de cierre de la actividad, ¿enviamos a la persona voluntaria una carta de desvinculación o baja para que la devuelva firmada?				
O ¿incluimos en el acuerdo de incorporación que si al cabo de X tiempo sin tener noticias de esa persona se procederá a su baja?				
¿Hemos anulado la póliza del seguro?				
¿Procedemos a darle de baja como persona voluntaria en la base de datos?				

FASE 5: VINCULACIÓN

ACCIONES	NO	SI		
	<i>Marcar con una X la opción que corresponda</i>			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
¿Invitamos a la persona voluntaria a mantener contactos posteriores?				
Si ha aceptado, ¿le hacemos firmar de nuevo el consentimiento para la LPDP?				
¿Enviamos comunicaciones informando de las actividades de la entidad, logros conseguidos gracias a la labor del voluntariado, acciones y proyectos futuros, boletines, felicitaciones...?				
¿Invitamos a presentaciones o actividades públicas (día internacional del voluntariado, aniversarios, premios, congresos...)?				
¿Ofrecemos la posibilidad de realizar nuestras formaciones especializadas?				
¿Hacemos llamamientos puntuales para colaborar en acciones extraordinarias, intervenir en acciones concretas?				
¿Invitamos a la participación en los procesos de gestión y toma de decisiones de la entidad?				



6. BIBLIOGRAFÍA CLAVE

Aranguren Gonzalo, Luis A (2002). *Ética en común. Para comprender el código ético de organizaciones de voluntariado*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.

Aranguren Gonzalo, Luis A (2009). *Los itinerarios educativos del voluntariado*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (Colección a Fuego Lento). <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/a-fuego-lento-1-itinerarios-educativos-del-voluntariado.pdf>

FEAPS. *El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado* (2ª edición revisada y modificada). Madrid: FEAPS, (Cuadernos de Buenas Prácticas FEAPS).

López Salas, Emilio y Luis Perea Marcos (Coords.) (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives (FLV), (Cuaderno de gestión 6).

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2015). *Manual de referencia para la elaboración de procedimientos de actuación y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo en el trabajo*. [.http://www.igualdadnlaempresa.es/recursos/herramientas/docs/Manual_prevencion_acoso_sexual_y_por_razon_de sexo.pdf](http://www.igualdadnlaempresa.es/recursos/herramientas/docs/Manual_prevencion_acoso_sexual_y_por_razon_de sexo.pdf)

Observatorio del Tercer Sector (2009). *Manual de Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Fundación La Caixa. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-de-gestion-del-voluntariado.pdf>

Observatorio del Voluntariado (2015). *Hechos y Cifras del Voluntariado en España 2014*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE). <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/hechos-y-cifras-del-voluntariado-en-espana-2014.pdf>

Observatorio del Voluntariado (2016). *Hechos y Cifras del Voluntariado en España 2015*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE). <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/hechos-y-cifras-del-voluntariado-en-espana-2015.pdf>

Observatorio de la Plataforma del Voluntariado de España (2016). *La población española y su implicación con las ONG. 2015. (Basado en encuestas de mayo y octubre 2015)*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/la-poblacion-espanola-y-su-implicacion-con-las-ong-2015.pdf>

Plataforma del Voluntariado de España (2014). *Vol+: Certifica tu voluntariado*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/vol-certifica-tu-voluntariado.pdf>

Programa Vol+ de certificación de competencias <https://plataformavoluntariado.org/vol-plus/>

Plataforma del Voluntariado de España (2018). *Diseño de Programas de Voluntariado. Formación online*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.

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 del Voluntariado de España (2016). *Guía de tratamiento informativo sobre voluntariado.* Madrid: Plataforma del Voluntariado de España. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/guia-de-tratamiento-informativo-sobre-voluntariado.pdf>

Plataforma del Voluntariado de España (2016). *Voluntariado con menores Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Requisitos legales para las personas voluntarias.* Madrid: Plataforma del Voluntariado de España. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/09/voluntariado-con-menores.-requisitos-legales-para-las-personas-voluntarias.pdf>

Plataforma del Voluntariado de España (PVE) (2019). *Así somos en 2018. Retrato del Voluntariado en España.* Madrid: Plataforma del Voluntariado de España y Observatorio del voluntariado.. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/05/asi-somos-2018.pdf>

Plataforma del Voluntariado de España (2019). *Código de actuación para la prevención y solución de conflictos relativos al acoso sexual y el acoso por razón de sexo.* Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.

Sociedad Insular para la Promoción de las Personas con Discapacidad (SINPROMI, S.L.): *Manual de Buenas Prácticas en la gestión del voluntariado.* Tenerife Solidario-Oficina de Voluntariado.

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>

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD). Boletín Oficial del Estado, 6 de diciembre de 2018, núm. 294. Referencia: BOE-A-2018-16673. Última modificación: 25 de junio de 2019. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=055_Proteccion_de_Datos_de_Caracter_Personal&tipo=C&modo=2

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Jefatura del Estado Boletín Oficial del Estado, 7 de marzo de 2019, núm. 57. Referencia: BOE-A-2019-3244. Última modificación: sin modificaciones. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2019/BOE-A-2019-3244-consolidado.pdf>

7. AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la redacción de este Manual: a las entidades vinculadas directa e indirectamente a la PVE que han colaborado desinteresadamente, especialmente a las **entidades que han contestado el cuestionario**, y al personal responsable del voluntariado que ha realizado la **entrevista individual** y al **grupo de contraste** que generosamente han colaborado en validar y enriquecer el documento con sus aportaciones.

Pero por encima de todo, queremos agradecer y reconocer a todas las personas voluntarias que ejercen cada día una labor altruista contribuyendo en la construcción de un mundo mejor basado en la Equidad, la Justicia y la Cohesión Social.

Plataformas y Organizaciones que han realizado la entrevista

Asociación Internacional Del Teléfono De La Esperanza	www.telefonodelaesperanza.org
Cáritas Española	www.caritas.es
Confederación De Centros Juveniles Don Bosco De España	http://www.confedonbosco.org/
Confederación Española De Personas Con Discapacidad Física Y Orgánica	www.cocemfe.es
Diaconía España	www.diaconia.es
Diaconía Madrid	https://diaconiamadrid.org/
Federació Catalana De Voluntariat Social	www.voluntaris.cat
Federación De Entidades Cristianas De Tiempo Libre Didania	www.didania.org
Federación De Mujeres Progresistas	www.fmujeresprogresistas.org
Federación Riojana De Voluntariado Social	www.voluntariadosocialrioja.org
Fundación Aldeas Infantiles SOS España	http://www.aldeasinfantiles.es
Fundación Anar	www.anar.org
Fundación Cruz Blanca	www.fundacioncruzblanca.org
Fundación Diagrama Intervención Psicosocial	http://www.fundaciondiagrama.es/
Fundación Secretariado Gitano	http://www.gitanos.org
Fundación Yehudi Menuhin España	www.fundacionmenuhin.org
Liga Española De La Educacion Y La Cultura Popular	www.ligaeducacion.org
Movimiento Por La Paz El Desarme Y La Libertad	www.mpdl.org

Movimiento Scout Católico	www.scout.es
Organización Nacional De Ciegos Españoles	www.once.es
Plataforma De Entidades De Voluntariado De León	http://www.plataformavoluntariadoleon.org/
Plataforma Del Voluntariado Social De Córdoba	http://www.voluntariadodecordoba.org/
Fundación Psicología Sin Fronteras España	http://www.psicologossinfronteras.net
Red Acoge	www.redacoge.org
Red De Entidades De Voluntariado De Almería	www.revalmeria.org
Sociedad De San Vicente de Paul	http://www.ssvp.es/

Entidades del Grupo de Contraste

Confederación De Centros Juveniles Don Bosco De España	http://www.confedonbosco.org/
Federación De Mujeres Progresistas	www.fmujeresprogresistas.org
Fundación Secretariado Gitano	http://www.gitanos.org
Fundación Cermi Mujeres	http://www.fundacioncermimujeres.es/es



PLATAFORMA
DEL VOLUNTARIADO
DE ESPAÑA

MANUAL DEL CICLO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS



ANEXOS

8. ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Modelo de **Ficha de Acogida**

ANEXO 2: Modelo de **Cláusula Informativa sobre Protección de Datos**. (L.O. 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de derechos digitales)

ANEXO 3: Modelo de **Entrevista Inicial** para la selección de la persona voluntaria

ANEXO 4: Modelo de **Formulario de queja o denuncia por Acoso**

ANEXO 5: Modelos de **Acuerdo de Incorporación**

- **ANEXO 5.1.:** Modelo de Acuerdo de incorporación de la PVE: <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/09/acuerdo-incorporacion-personas-voluntarias.pdf>
- **ANEXO 5.2.:** Modelo de acuerdo de incorporación adaptado a **lectura fácil** para **personas adultas**: https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/09/acuerdo-incorporacion-personas-adultas_lf.pdf
- **ANEXO 5.3.:** Modelo de acuerdo de incorporación adaptado a **lectura fácil** para **menores tutelados/as**: https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/09/acuerdo-incorporacion-menores-tutelados_lf.pdf

ANEXO 6: Autorización para el uso de **Derechos de Imagen** personas adultas

ANEXO 6-1.: Autorización para el uso de **Derechos de Imagen** a personas menores y personas adultas tuteladas

ANEXO 7: **Autorización** expresa de progenitores/as, tutores/as, o representantes legales en el caso de voluntariado de **menores** de 18 años o mayores de 12 años o personas tuteladas (en su caso)

ANEXO 8: Declaración jurada de estar libre de **Antecedentes Penales**

ANEXO 9: Modelo de Autorización para la solicitud de **Certificación negativa (CDNS)** de no haber sido una persona condenada por sentencia firme por delitos contra la libertad e indemnidad sexual, trata y explotación de menores, emitida por el Registro Central de estos delitos (en su caso)

Para ampliar la información sobre el procedimiento de solicitud (CDNS) por la persona voluntaria y por la entidad de voluntariado se puede consultar el siguiente documento:

<https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/09/voluntariado-con-menores.-requisitos-legales-para-las-personas-voluntarias.pdf>

ANEXO 10: Modelo de **Acreditación** (Carné) de la persona voluntaria en su actividad

ANEXO 11: Modelo de **Ficha de Alta** de la persona voluntaria en la Actividad

ANEXO 12: Modelo de **Cuestionario de Satisfacción** de las personas voluntarias

ANEXO 13: Modelo de **Certificación** de la Acción Voluntaria

ANEXO 14: Modelo de **Ficha de Baja** de la persona voluntaria en la Actividad

ANEXO 15: **Informe** de análisis de resultados del cuestionario y entrevista base.



PLATAFORMA
DEL VOLUNTARIADO
DE ESPAÑA

C/ Tribulete 18, 1º - 28012 Madrid

91 541 14 66

infovoluntariado@plataformavoluntariado.org

www.plataformavoluntariado.org



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL