



Voluntariado en organizaciones sin fines de lucro: manual para una gestión eficaz

Equipo de Investigación:

Emilio Guerra Díaz

Lorena Cortés Vázquez

361.37972

V943

Voluntariado en organizaciones sin fines de lucro: manual para una gestión eficaz / Centro Mexicano para la Filantropía, 2012.

93 p. : il. col. ; 28 cm. + un disco compacto.

1. Voluntariado - Manuales, guías, etc. - Organizaciones no lucrativas. 2. Voluntariado - Administración. 3. Voluntariado - Estudio de caso - México. I. Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

Centro de Información Filantrópica - Cemefi

Voluntariado en organizaciones sin fines de lucro: manual para una gestión eficaz.

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

Primera edición, México 2012.

Derechos de autor en trámite.

ISBN en trámite

Cerrada de Salvador Alvarado no. 7,

Col. Escandón, Del. Miguel Hidalgo

11800, México, D.F.

www.cemefi.org

cemefi@cemefi.org

Esta publicación contó con el financiamiento de la Fundación ADO, A.C.

Queda prohibida la reproducción parcial o total por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, químico, óptico o fotocopia del contenido de la obra sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular en términos de la Ley Federal de Derechos de Autor, y en su caso de los tratados internacionales aplicables. La persona que infrinja esta disposición se hará acreedora a las sanciones correspondientes.

Impreso y hecho en México.

CONTENIDO

Introducción	5
Agradecimientos	7
Preguntas frecuentes	8
Definición del voluntariado	11
II. Preparación Institucional	13
II.1. Detección de necesidades	14
II.2. Coordinador del voluntariado dentro de la institución	15
II.3. Definición de la posición voluntaria	16
II.4 Perfiles de puesto	19
II.5 Tiempo y lugar determinado para el servicio voluntario	20
II.6 Sensibilización hacia el interior de la organización	21
II.7 Convocatoria pública	21
III. Selección e inducción	24
III.1 Recepción de solicitudes	25
III.2 Entrevista	25
III.3 El manual del voluntario	26
III.4 Presentación Institucional y capacitación	27
III.5 Asignación de funciones y compromisos	27
III.6 Apertura de expediente del voluntario	28
IV. Administración y seguimiento del aporte voluntario	31
IV.1 Valoración del servicio y tiempo voluntario	31
IV.2 Acompañamiento y logística	31
IV.3 ¿Cómo evaluar al voluntario?	33
V. Sistema de reconocimiento y retención de voluntarios	39
IV.1 Planeación del reconocimiento institucional	39
IV.2 Desarrollo profesional y personal	42
VI. Desvinculación	43
V. Desvinculación de voluntarios	43
V.1 Causas de salida y acciones a realizar para la adecuada desvinculación	43
V.2 Seguimiento a ex voluntarios	45
VII. Evaluación del Programa Institucional	47
VI.1 Evaluación del desarrollo del Programa de Voluntariado	48
VI.2 Evaluación de desempeño del coordinador de voluntarios	51
VI.3 Matriz de evaluación	52
VIII. Comunicación de la Acción Voluntaria	55
IX. Cuestiones legales y éticas	57
X. Trabajo con empresas a través de su voluntariado corporativo	59
Epílogo	62

CONTENIDO

Bibliografía	63
Anexos	65
Anexo 2.1	67
Anexo 2.2	69
Anexo 2.3	71
Anexo 3.1	73
Anexo 3.2	74
Anexo 3.3	75
Anexo 3.4	76
Anexo 3.5	78
Anexo 3.6	79
Anexo 4.1	80
Anexo 4.2	82
Anexo 5.1	83
Anexo 6.1	86
Anexo 6.2	87
Anexo 7.1	88
Anexo 7.2	90
Anexo 9.1	92

Voluntariado en Organizaciones sin fines de lucro Manual para una gestión eficaz

La donación voluntaria de tiempo y talento es y ha sido clave para el origen, desarrollo e impacto de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Actualmente, en el país se han generado diferentes herramientas para vincular voluntarios con este tipo de organizaciones; sin embargo, se ha detectado que en algunas ocasiones, las ofertas no son lo suficientemente atractivas para las personas que desean aportar su servicio voluntario y, por otro lado, las OSC no han sabido potenciar el esfuerzo de las personas porque no existe un plan establecido para su aportación. Esto genera que su participación sea efímera, limitando con ello el crecimiento del aporte voluntario y de las propias OSC.

Con el propósito de ayudar a vincular a voluntarios potenciales con OSC, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) se alió con la Fundación Chandra de España en el año 2001, para desarrollar el portal de Internet www.hacesfalta.org.mx a través del cual se vinculan personas interesadas en donar tiempo voluntario con organizaciones interesadas en recibir este aporte. A diez años del inicio de Haces Falta, el portal se ha consolidado como uno de los espacios más importantes para la vinculación entre las organizaciones y los potenciales voluntarios con un promedio de 150 mil visitas mensuales. Esta importante herramienta requiere ser complementada con otras que, de manera práctica y sencilla, orienten a las organizaciones en torno al proceso de gestión del voluntariado, que va desde la detección de la necesidad de un apoyo voluntario hasta el agradecimiento y seguimiento a los voluntarios que han prestado sus servicios.

El Manual del Voluntariado en Organizaciones sin Fines de Lucro fue desarrollado por Emilio Guerra Díaz, quien tiene años de experiencia en el tema de voluntariado y ha sido precursor de muchos programas relacionados con ello, y por Lorena Cortés Vázquez, Directora del área de Investigación y Política Pública del Cemefi. Esta publicación representa una respuesta ante la necesidad de las OSC no sólo para hacerse de apoyos de personas que donan su tiempo y su conocimiento a favor del bien común, sino para abrir oportunidades y dar el correcto tratamiento y seguimiento a los voluntarios, y así desarrollar todo el potencial y capacidad de estas personas tanto para su bien como para el de los beneficiarios de las instituciones sin fines de lucro. Ello contribuye a que cada vez más personas decidan participar en la construcción del bien común gracias a un manejo adecuado y profesional del voluntariado, donde los voluntarios se sientan tomados en cuenta, fortalecidos en su vida profesional y personal y donde las propias organizaciones se alimenten de ideas innovadoras y diversas perspectivas.

Uno de los objetivos prioritarios del Centro Mexicano para la Filantropía es el de fortalecer la participación ciudadana a través de la donación de tiempo y talento. Consideramos que este manual aporta los pasos fundamentales para que cualquier organización, sin importar su tamaño o la causa que albergue, cuente con una gestión responsable y enriquecedora de aquellos que están dispuestos a colaborar de manera desinteresada para el bien de los demás.

El manual está dividido en secciones que reflejan el ciclo de gestión del voluntariado en una organización sin fines de lucro. El primer capítulo, de manera introductoria, refiere a la importancia del voluntariado y algunas definiciones prácticas. Los siguientes seis, referentes al proceso de gestión del voluntariado, presenta los pasos fundamentales para iniciar el programa, la selección e inducción de voluntarios; la administración y seguimiento del aporte voluntario, la implementación de un sistema de reconocimiento y retención; la fase de desvinculación y, finalmente la evaluación del Programa para mantener un proceso de mejora continua. Incluye también una sección referida a cuestiones éticas y legales así como un apartado sobre cómo aprovechar la experiencia del voluntariado corporativo, es decir, el voluntariado que realizan los trabajadores de una empresa gracias al impulso o coordinación de ésta.

A lo largo del manual se hacen diversas referencias a los anexos que se han desarrollado como material complementario a éste y que tienen como finalidad el uso y aprovechamiento directo por parte de las organizaciones. Estos documentos podrán ser consultados en el disco compacto que acompañan a esta obra. Consideramos que este material permite un ahorro considerable de recursos al proveer en un mismo documento los pasos a seguir y las herramientas específicas para su implementación.

Sin duda que éste es un primer paso de otros muchos que debemos dar para fortalecer la cultura del voluntariado en México. Deseamos que ayude a organizar y sistematizar estos procesos para que la experiencia tanto de la organización como del o la voluntaria sean enriquecedoras y multiplicativas y en breve contemos con una sociedad más organizada y más efectiva en su solidaridad hacia los demás.

6

Jorge Víctor Villalobos Grzybowicz
Presidente Ejecutivo
Cemefi

Este esfuerzo no hubiera sido posible sin el apoyo y la visión Fundación ADO, quien fue capaz de vislumbrar el Manual de Voluntariado como una herramienta deseable y necesaria para fomentar la cultura de la ayuda a los demás. Además, muchas personas y organizaciones brindaron sus experiencias y vivencias para ubicar cuáles eran los principales elementos a considerar en el desarrollo de este texto.

Deseamos mencionar también a aquellas organizaciones que, ya sea durante reuniones o a través de un cuestionario en línea, retroalimentaron nuestro proyecto de manual y aportaron enfoques e ideas fundamentales que contribuyeron al desarrollo de esta herramienta: Alianza Mexicana de Voluntariado (AMEVOL); Alianza Mundial YMCA; Asociación pro personas con Parálisis Cerebral (Apac); Casa de la Amistad para Niños con Cáncer; Casa del Voluntario de Chihuahua; Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CFOSC); Cinco panes y dos peces; Consejo Pro cultura de donación de Órganos; Cruz Roja Mexicana; EZER Nuevo León; Fundación Merced; Fundación Nosotros los Jóvenes; Fundación para los niños de las Californias; Greenpeace; Hábitat para la Humanidad; Junta de Asistencia Privada de Sinaloa; Nataté, Red Global de Acción Juvenil GYAN México; Red Universitaria para la Prevención y Atención de Desastres (Unired); Save the Children México; Sociedad Educadora de Sinaloa; Servicio Internacional para el Intercambio Juvenil México (Siijuve); Una Nueva Esperanza; Un Techo para mi País; Voluntariado del Hospital Federico Gómez; Voluntarios Internacionales México (VIMEX); YZ Proyectos de Desarrollo.

También agradecemos al Comité de Investigación del Cemefi por sus aportes conceptuales y metodológicos al manual, así como a Jannine Manjarrez Ledesma quien, de forma voluntaria, nos apoyó para el desarrollo del sistema de contabilización de horas voluntarias y su estimación de ahorro.

Finalmente, vale la pena agradecer a todos aquellos que con su aporte voluntario permiten que el Sector de las Organizaciones sin Fines de Lucro crezca y se fortalezca para el beneficio de la sociedad mexicana en su conjunto.



¿Quién es voluntario en una organización sin fines de lucro?

Es una persona que aporta libremente y sin recibir pago alguno, parte de su tiempo, talento, habilidades, destrezas y conocimientos para apoyar las tareas que realiza una institución de este tipo.

¿Es necesario el voluntariado en una OSC?

Es la propia institución quien debe decidir la necesidad de voluntarios. Contar con ellos ayuda a distinguir las responsabilidades de dirección y ejecución del servicio y consolida la estructura de personal de la organización. Es deseable contar con voluntarios en una OSC pues contribuyen con ideas novedosas y con una perspectiva diferente sobre el trabajo que día a día se realiza al interior de la institución.

¿Cuándo requiere una organización del servicio voluntario?

Principalmente cuando el personal considera que lo necesita para alcanzar las metas de sus programas, cuando se tienen enormes cargas de trabajo y el equipo operativo de la institución ocupa apoyo externo para cubrir esas necesidades.

¿Para qué se requieren voluntarios?

Para apoyar las actividades que realiza la organización, alcanzar las metas, brindar más servicios, atender a un mayor número de personas y procurar su propia sustentabilidad. La mayoría de las organizaciones tienen su origen en el servicio voluntario e investigaciones como "México Solidario" (Butcher, J. 2008); "El Índice de Sociedad Civil en México Civicus 2009" (Cemefi, 2011) y Voluntariado y Activismo Social (IAVE, UN Volunteers y Civicus, 2006) revelan que la principal fuente de recursos humanos de las organizaciones filantrópicas proviene del voluntariado.

8

¿Cómo empezar un programa de voluntariado?

Se sugiere seguir una serie de pasos o fases del ciclo de voluntariado que inicia con el análisis institucional de las necesidades de voluntarios y finaliza con el adecuado agradecimiento y reconocimiento a la labor voluntaria.

¿Qué obtiene el voluntario?

Las personas que se hacen voluntarias obtienen distintos satisfactores que inciden en su vida personal, profesional y espiritual. Un voluntario se siente útil, se identifica con la causa social y desarrolla su sentido de trascendencia pues se ocupa en resolver problemas sociales además de obtener reconocimiento y desarrollar nuevas habilidades.

¿Qué obtiene la OSC al contar con voluntarios?

Aportes que pueden ir desde nuevas ideas y proyectos, hasta recursos económicos y en especie. Los voluntarios suelen ayudar a disminuir el tiempo necesario para que las instituciones logren sus metas.

¿En qué actividades pueden participar los voluntarios?

De acuerdo a la conceptualización de este manual, pueden participar en actividades de estrategia y de operación de la institución, ya sea al colaborar al interior de la organización o directamente con los beneficiarios. Desde esta perspectiva se vislumbran amplias posibilidades de vinculación; tales como impartir talleres, capacitar personas, enseñar técnicas de cultivo, cuidar a enfermos, ser relator en un evento, ser rescatista, organizar centros de acopio, etcétera.

¿Qué no hace un voluntario?

Un voluntario no es responsable de la totalidad de un proceso de trabajo, sino que participa en segmentos y brinda apoyo en algunas actividades puntuales. Es recomendable que no se le asignen responsabilidades que puedan comprometer el destino de la organización. Por ejemplo, no se le puede solicitar que lleve a cabo todo el programa de procuración de fondos, sino que participe en determinadas actividades de la movilización de recursos.

¿Existe alguna recomendación fundamental a tomar en cuenta en la relación con los voluntarios?

Que la institución se prepare para solicitar, recibir y agradecer a los voluntarios mediante el desarrollo de un programa que cuide que las personas voluntarias reciban a cambio algo, tal como satisfactores personales, conocimientos, crecimiento personal y profesional.

¿Cómo puedo convocar a voluntarios?

El manual ofrece diversas ideas, pero un medio muy adecuado para ello es el portal www.hacesfalta.org.mx. En estas páginas encontrarás que el proceso de reclutamiento es muy sencillo gracias a este recurso.

¿Cómo mantener el entusiasmo y compromiso de los voluntarios?

Al ser congruente entre las solicitudes hechas al voluntario y el apoyo institucional que se le brinda, al mejorar la gestión del voluntariado para que cada vez sea más profesional y eficiente y al desarrollar un sistema de reconocimiento y retención para alentar el agradecimiento.

¿Cómo encuentro personas comprometidas para que sean voluntarias?

Las personas comprometidas no existen *a priori*; la institución tiene la responsabilidad de despertar el compromiso en ellas.

¿Qué hacer cuando hay un conflicto con un voluntario?

Gran número de los conflictos se originan porque la institución no tiene control sobre sus procesos y da por entendidas las actividades que tienen que hacer los voluntarios. En otras ocasiones no acompañan adecuadamente su desempeño. Una herramienta fundamental para evitarlo es contar con y difundir el código de ética de la institución y del grupo voluntario.

¿Cómo puedo evitar un conflicto laboral al convocar personas para que sean voluntarias?

Este manual pone énfasis en que la actividad voluntaria no constituye un trabajo formal ni eventual, sino un acto libre. Todo el proceso de administración de este recurso está orientado a proteger a la institución y reconocer que las personas que colaboran cuentan tanto con derechos como obligaciones. Es fundamental que la organización desde el inicio cuente con un expediente del voluntario integrado tanto por su carta de aceptación para colaborar como voluntario como por todos los documentos entregados a lo largo de su colaboración.

¿Cómo puedo convocar a niños y jóvenes a participar en actividades de voluntariado?

Aunque hacerlo es cada vez más frecuente, es necesario obtener por escrito la autorización del padre, madre o tutor para que comprendan y autoricen a sus hijos a participar en actividades que buscan estimular su consciencia cívica.



¿Cómo uso este manual?

El manual se ha dividido en diez capítulos, seis de los cuales abordan directamente el ciclo del voluntariado y se pueden identificar porque cada uno tendrá un color particular. El primero, de manera introductoria, refiere a la importancia del voluntariado y algunas definiciones prácticas. Los siguientes seis, que refieren al proceso de gestión del voluntariado, son: Capítulo 2 o azul, trata los pasos fundamentales para iniciar el programa de voluntariado; por lo que recibe el nombre de "Preparación Institucional"; capítulo 3 o verde, para la fase "Selección e inducción de voluntarios"; capítulo 4 o amarillo, acerca de "Administración y seguimiento"; capítulo 5 o naranja, que trata el "Sistema de Reconocimiento y Retención de Voluntarios"; capítulo 6 o rosa, abarca la fase de "Desvinculación del voluntariado"; y el capítulo 7 o morado que muestra la "Evaluación del Programa".

El octavo capítulo aborda aspectos legales y éticos respecto al voluntariado, el noveno brinda algunos consejos para trabajar con voluntariado corporativo y el décimo proporciona ideas para fortalecer un voluntariado ya existente. El último capítulo incluye un apartado sobre la necesidad de comunicar la acción voluntaria. El manual tiene anexa una serie de formatos para facilitar las distintas acciones que se recomiendan, textos de apoyo, sitios electrónicos y otros datos de interés.

Con el objetivo de identificar claramente las actividades a realizar para la mejor gestión de los voluntarios, a continuación presentamos algunas definiciones que ayudan a identificar la labor que estas personas realizan al interior de las organizaciones, así como especificar claramente las características que le hacen voluntario.

Voluntario

La Organización Internacional del Trabajo lo define como:

Aquella persona que realiza un trabajo no obligatorio y llevado a cabo sin recibir remuneración alguna a cambio, en el que un individuo dona tiempo para realizar actividades –sea a través de una organización o de manera directa– para ayuda de otros fuera de su propio hogar.(OIT, 2011:14)

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja describe voluntario como:(FISCRMLR, 1999)

... [E]l que, además de sus propias labores profesionales, de un modo continuo, desinteresado y responsable dedica parte de su tiempo a actividades no en favor de sí mismo ni de los asociados (a diferencia del asociacionismo), sino en favor de los demás o de intereses sociales colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma (a diferencia de la beneficencia), sino que tiende a erradicar o modificar las causas de la necesidad o marginación social.

La Plataforma de Voluntariado en España (IAVE España, 2005) considera como voluntaria a:

... [A]quella que, sensibilizada por la situación social de los colectivos desfavorecidos, excluidos o marginados, decide, de manera altruista y solidaria participar, junto con otras, en diferentes proyectos dentro de una organización de voluntariado, dedicando parte de su tiempo en beneficio de una acción enmarcada en proyectos concretos.

Voluntariado

La organización Nataté le define de la siguiente manera:

El voluntariado es un acto de intercambio mutuo entre una persona o un grupo que ofrece su tiempo, su trabajo, su energía en beneficio de un proyecto de interés general y una colectividad que lo recibe, y que ofrece al (a los) voluntario(s) un terreno de aprendizaje, de experimentación y de construcción personal (y colectiva).

Jacqueline Butcher (Butcher, J. 2008) dice del mismo que:

[E]s el fenómeno de las acciones y actividades en donde individuos que no reciben pago por su trabajo, eligen de manera libre, dar sus recursos: tiempo, talento y dinero para el bienestar de otros que se encuentran fuera del círculo de las relaciones familiares.

De acuerdo con las definiciones presentadas, estamos en condiciones de comprender que todos estos conceptos concuerdan en que el servicio voluntario implica al menos las siguientes características:

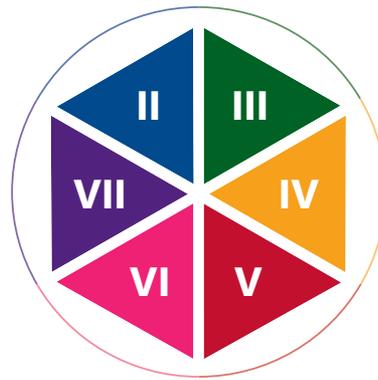
- Es deliberadamente libre y da tiempo a tareas sociales y de bien común.
- No se considera cuando hay una relación familiar o personal entre quien aporta su tiempo y talento y el receptor del apoyo.
- No buscan retribución económica.
- Es deseable que ocurra en una organización sin fines de lucro y de ayuda a terceros para que tenga mayor trascendencia e impacto social.
- Involucra dos actores: el voluntario y el receptor de su aporte, por ejemplo la organización de sociedad civil. En muchas ocasiones también están involucrados los beneficiarios de la organización que recibe el apoyo voluntario.

En ese sentido, ambos –organización y voluntario– están vinculados por la relación y cuentan tanto con derechos como con obligaciones. Es importante identificar la responsabilidad que conlleva la promoción y gestión de una actividad voluntaria pues sin duda formará un precedente tanto en la vida de la organización receptora de la ayuda como en la del propio voluntario. Si se cuenta con una experiencia enriquecedora, la persona voluntaria seguirá aportando su talento y recursos al bien común e inclusive buscará multiplicar su experiencia entre sus conocidos, mientras que si es negativa se desmotivará, constituyendo una pérdida para todo el sector.

Por ello, a lo largo de este manual insistimos en contar con un plan debidamente desarrollado para la gestión del voluntario, que potencie los resultados benéficos tanto para las organizaciones receptoras como para los voluntarios.

Programa Institucional de Voluntariado

La administración del voluntariado dentro de una organización puede dividirse en etapas que en conjunto crean el programa institucional de voluntariado. Como se observará, muchos de los pasos propuestos pueden aplicarse también al personal contratado. Estas etapas constituyen un modelo y, como tal, una simplificación de una realidad sin duda más compleja; sin embargo, ayuda a identificar y sistematizar las consideraciones más importantes para la gestión del voluntariado y los recursos humanos de una asociación civil. Si bien las etapas están organizadas bajo una lógica temporal, cada organización –dependiendo de sus características– evaluará si debe volver sobre sus pasos o regresar en algún momento a alguna para mejorar la experiencia del voluntariado.



Las etapas para un adecuado proceso de reclutamiento y mantenimiento de voluntarios son:

- ▼ II Preparación institucional.
- ▼ III Selección e inducción.
- ▼ IV Administración y seguimiento del aporte diario del servicio voluntario.
- ▼ V Sistema de reconocimiento y retención de voluntarios.
- ▼ VI Desvinculación.
- ▼ VII Evaluación del programa.

*“Despacito y buena letra, que el hacer las cosas bien, importa más que el hacerlas.”
Antonio Machado (1857-1939).*

Una institución que desea contar con voluntarios deberá considerar algunos aspectos fundamentales para iniciar su programa, como son:

1. Un mecanismo por el cual se detecten **las necesidades de voluntariado** en áreas o programas específicos dentro de la institución.
2. Claridad sobre quién **tendrá a su cargo el seguimiento** al servicio voluntario (coordinador de voluntarios) y las actividades de apoyo que realizará.
3. El método para definir el **tipo de voluntario requerido** y, acorde con ello, la estrategia de inducción a la institución y a la actividad que desempeñará.
4. La forma de **sensibilizar a los integrantes de la organización** sobre la importancia del servicio voluntario y de llevar a cabo la colaboración equipo operativo - voluntarios.

Para que la experiencia de la incorporación de los voluntarios sea gratificante tanto para la organización como para el propio voluntario, las acciones no deben ser espontáneas sino consecuencia de un programa que tome en cuenta las necesidades, objetivos y preferencias de la organización y del voluntario.

II.1. Detección de necesidades

Ésta se realiza mediante la revisión de la planeación estratégica (a corto y mediano plazo) o bien a través del plan anual o evaluación institucional más reciente.

14

A cada objetivo de los programas, proyectos o servicios debe asignársele una ponderación de avance. El equipo operativo, particularmente los encargados de programas, proyectos o servicios, debe reflexionar hasta dónde la inclusión de personal voluntario (con las limitantes temporales que implica) ayudaría a la realización más eficiente de sus metas. Este ejercicio por sí mismo ayuda a detectar las actividades que se encomendarían a los respectivos voluntarios y el tipo de voluntario que se necesitará. En este sentido, es importante que la organización recuerde las actividades que un voluntario puede o no puede desempeñar y no considerarlo como sustitución de una posición remunerada, sino como un apoyo, con límites y temporalidad, del equipo operativo.

Es imprescindible realizar un perfil de puesto de servicio voluntario, el cual ayuda a determinar y seleccionar tareas en las que se pueden integrar voluntarios, al definir a su vez el tiempo necesario y el lugar donde se llevará a cabo. Asimismo se tendrá claridad sobre las horas necesarias a invertir y en qué periodo el voluntario habrá de participar.

El siguiente cuadro orienta la construcción de un puesto de servicio voluntario.

Tabla 2

Detección de necesidades	
Pregunta:	Al contestar la pregunta obtenemos:
¿Qué se necesita hacer?	Perfil de puesto
¿Quién lo puede hacer?	Perfil de la persona
¿Cómo se puede hacer?	Sabemos qué cualidades y destrezas debe tener
¿Dónde se puede hacer?	Tipo de trabajo voluntario y tiempo necesario

II.2. Coordinador del voluntariado dentro de la institución

El coordinador o encargado del programa de voluntariado llevará la relación directa con los voluntarios y dará seguimiento a sus inquietudes, avances y pondrá al tanto a los respectivos miembros del personal de cualquier situación que se presente en torno a su actividad. Por ello sugerimos que éste sea designado tras un análisis meticuloso del perfil requerido. En los anexos se incluye la *Descripción y perfil del puesto de coordinador de voluntariado (Anexo 2.2)*, el cual puede ser adaptado a las necesidades de la institución.

Existen varias alternativas para la selección del Coordinador:

- a) Designar para estas funciones a la persona que dirige el área de desarrollo institucional, oficina de desarrollo, o movilización de recursos.
- b) Asignarlas a un miembro del equipo operativo que pueda dedicar suficiente tiempo a la administración del programa
- c) Generar la posición de “Coordinador de Voluntariado” dentro de la organización.
- d) Invitar a una persona voluntaria a que se capacite y administre el programa. En este caso se tiene el riesgo de perder la capacitación del coordinador en cuanto éste ya no pueda o desee brindar su apoyo a la organización.

Entre las funciones del Coordinador del Programa destaca la responsabilidad de elaborar un Manual de Voluntariado, el cual servirá de guía para cada persona que se involucre en la institución y conozca: a) la información general de la organización, b) las políticas institucionales y los procedimientos administrativos relevantes. En la sección siguiente “Selección e Inducción” se hace una lista extensiva de los contenidos de este Manual de Voluntariado.

Si es el caso, el Coordinador deberá verificar que los voluntarios asuman y firmen el código de ética que la institución haya elaborado tanto para el equipo operativo como para el Consejo Directivo o Patronato. Como ejemplos de códigos de ética institucionales se pueden consultar el desarrollado por La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja – Delegación Regional en Guatemala; o el Código de Valores y Ética para el Recurso Voluntario del Centros de Integración Juvenil ¹.

También podrá elaborar un reglamento del voluntariado a fin de proporcionar las normas para la prestación del servicio voluntario. Pueden consultar algunos reglamentos ya elaborados como el de Ciudad Alegría Cancún o el desarrollado por la Plataforma del Voluntariado en España ².

¹ Se pueden encontrar en los siguientes sitios web: www.cruzroja.org/pvh/redicom/docs/DocReferencia/.../CEticaVol.pdf y www.voluntarios.cij.gob.mx/ArchivosPdf/ManualCodigodeEtica.pdf

² Se pueden consultar en <http://www.ciudadalegria.org/Portals/0/Documentos> y en http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/accion-social/documentos/codigo_etico_voluntariado.pdf respectivamente

TIPS

Para identificar un administrador de programa de voluntariado

- El encargado de voluntariado debe conocer a profundidad los programas de la institución para ayudar a identificar las áreas para el ingreso de los voluntarios y el tipo de voluntario que se requiere.
- El administrador del programa puede él mismo ser un voluntario, pero es recomendable que sea parte del equipo operativo de la institución para asegurar el seguimiento del proyecto.

II.3. Definición de la posición voluntaria

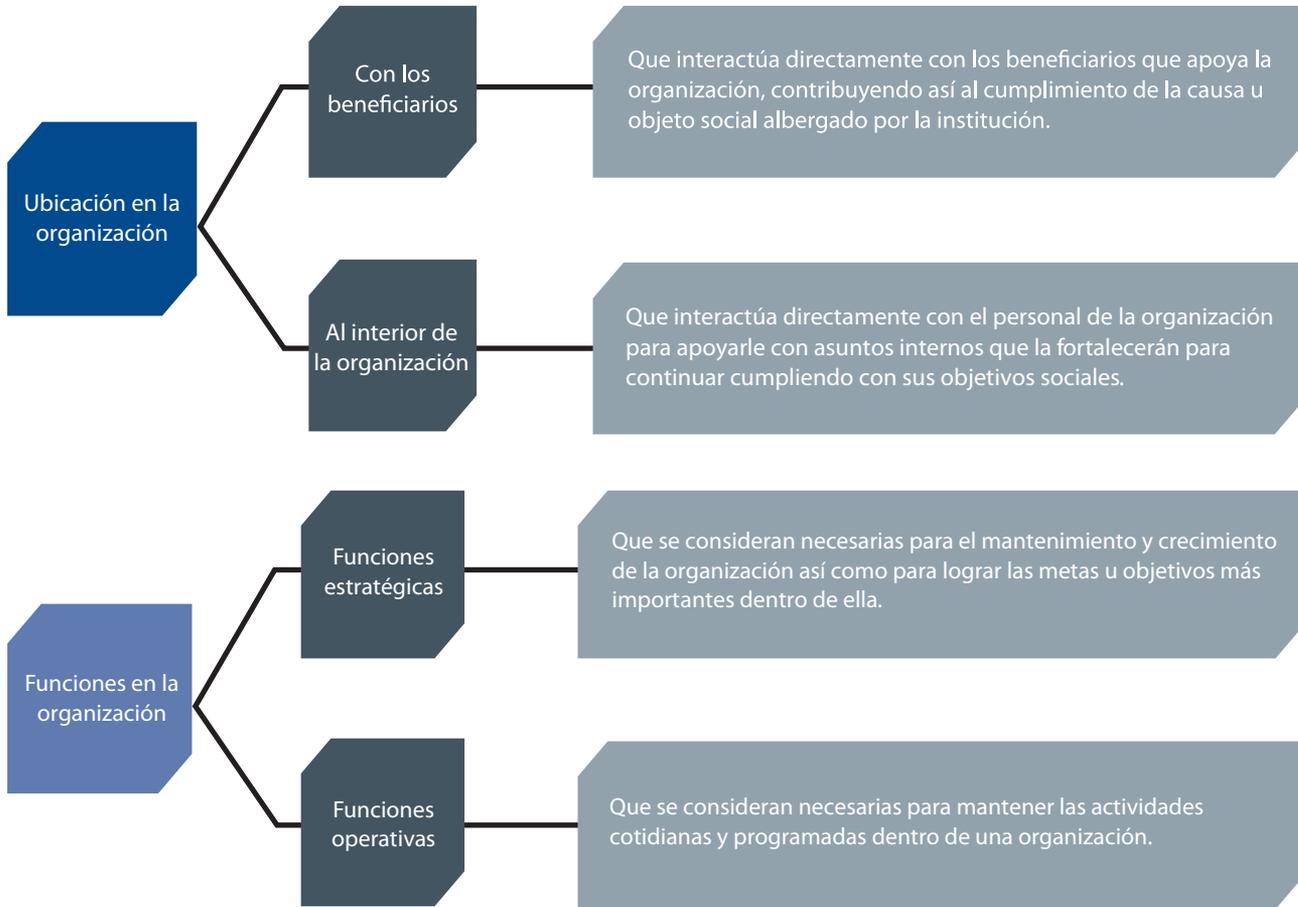
El tipo de actividad que el voluntario desarrollará, así como lo estratégico de su labor, determinará su posición dentro de la institución. A continuación proponemos una tipología del voluntariado en organizaciones de sociedad civil de acuerdo a dos elementos básicos:

1. Ubicación: 1) Si se involucran directamente con los beneficiarios de la organización o 2) Realizan sus actividades con el equipo operativo de la institución.
2. Función: 1) Si sus aportes suman a la estrategia de la organización o 2) A las actividades cotidianas de la misma.

Cuadro 2



Gráfica 2



El tipo de voluntario que se requiere para cada actividad es fundamental para determinar la manera en que se incorporará a la organización, el seguimiento a sus actividades, los incentivos o reconocimientos a su labor y su posterior desvinculación. Vale la pena recordar que la tipología anterior no es la única posible o adecuada y que siempre habrá casos en los que un mismo voluntario pueda identificarse dentro de diversos tipos. Presentamos a continuación ejemplos de actividades correspondientes a cada tipología propuesta.

Tabla 2.2

De estrategia con los beneficiarios	De operación con los beneficiarios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar capacitación en educación financiera. 2. Asesorar en la comercialización de productos. 3. Enriquecer un proyecto productivo. 4. Apoyar en el reclutamiento de consejeros. 5. Dictar una conferencia sobre un tema especializado. 6. Diseñar las instalaciones de la nueva sede. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender adultos mayores en un albergue. 2. Participar en la brigada de protección civil. 3. Ayudar a construir casas. 4. Registrar el peso y talla de los niños del programa de nutrición. 5. Servir desayunos para niños los días sábados. 6. Enseñar a tocar guitarra.
De estrategia al interior de la institución	De operación al interior de la organización
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el control de las finanzas de la organización. 2. Apoyar la estrategia de comunicación institucional. 3. Realizar talleres para el fortalecimiento del Consejo Directivo o Patronato. 4. Colaborar en la redacción del plan de procuración de fondos. 5. Participar en conferencias de prensa. 6. Fungir como vocero de la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capturar registros para la base de datos institucional. 2. Elaborar notas informativas para la página electrónica. 3. Realizar llamadas telefónicas para confirmar la asistencia de invitados al evento anual. 4. Ayudar a elaborar despensas. 5. Colaborar en el servicio de guardería. 6. Ordenar expedientes clínicos.

Para fines de clasificación de las horas voluntarias, con el objetivo de dar un valor económico específico al aporte voluntario, se presenta una clasificación de voluntarios más cercana al perfil laboral:

Tabla 2.3

Tipo de voluntario por actividad realizada	Descripción
Voluntarios no especializados	Realizan actividades económicas que no requieren un conocimiento o capacitación técnica específica.
Voluntarios técnicos	Requieren una habilidad o conocimiento técnico para su desempeño.
Voluntarios profesionistas	Necesitan estudios profesionales o equivalentes.
Voluntarios altamente calificados	Constan de alta especialización técnica o profesional.

Ambas tipologías son complementarias y útiles dependiendo de la lógica con que se busca clasificar a los voluntarios. Mientras la primera se refiere a las funciones que desempeñan los voluntarios, la segunda lo hace a su perfil profesional. Si bien un profesional podría hacer labores operativas al interior de la organización, resulta menos probable que encontremos voluntarios no especializados que colaboren en apoyo estratégico, aunque la experiencia de algunos puede bien ser elemento suficiente para hacerlo.

II.4 Perfiles de puesto

Se entiende por perfil de puesto la descripción de las actividades que se realizarán como voluntario. Debe considerar que:

- El puesto esté alineado con los objetivos del programa, proyecto o servicio que se quiere fortalecer.
- Estén descritas las actividades o tareas puntuales que el voluntario realizará.
- Es necesario establecer objetivos y metas particulares de la actividad, las cuales serán un indicador de evaluación del aporte voluntario.
- Se indique el tiempo para cada actividad: horas al día, jornadas, fin de semana, semanas, etcétera y considerar turnos (matutino, vespertino, mixto) y si es continuo o discontinuo, es decir, cuando la organización convoca a voluntarios en actividades extraordinarias o irregulares que se presentan conforme avanza determinado proyecto.
- El periodo define el alcance de la oferta de servicio voluntario.

Se sugiere dar un nombre atractivo a la posición voluntaria, por ejemplo, un redactor de noticias para el portal institucional puede llamarse: “Relator de historias medioambientales” a fin de brindar un atractivo adicional a esta posición.

El perfil de la persona se entiende como las características profesionales, históricas y de trayectoria de una persona cuyos atributos se identifican con el perfil de puesto, para lo que es necesario definir los siguientes elementos:

- El rango de edad idóneo para cubrir el puesto voluntario.
- Determinar si se requiere de hombre, mujer o es indistinto (algunas posiciones requieren explicitar este dato).
- Profesión. En algunos casos se necesitan conocimientos formales, técnicos o profesiones específicas.
- Experiencia y conocimientos técnicos que sean importantes. De acuerdo a determinadas áreas de servicio voluntario es indispensable conocer el manejo de pacientes, niños, técnicas para ofrecer un servicio, primeros auxilios, etcétera. Debe fortalecerse la idea de que el voluntario ganará conocimientos sobre este aspecto.
- Conocimientos del sector filantrópico. Para determinadas ofertas de servicio voluntario puede ser necesario contar con nociones sobre el sector filantrópico, los marcos legal y fiscal, cómo se establecen relaciones con empresas, etcétera.
- Habilidades y destrezas: son las aptitudes y actitudes que demanda la actividad.
- Aficiones y pasatiempos, gustos e intereses que pueden ayudar a enriquecer la posición voluntaria. Vale la pena aprovechar la historia personal para proporcionar ideas sobre cómo agradecer al voluntario su colaboración.

Es necesario determinar con claridad en el perfil si el servicio voluntario amerita viajar constantemente o colaborar con personas que requieren atención especial. Por ejemplo, algunos voluntarios desean colaborar con niños en programas educativos, pero les resulta difícil trabajar con infantes con cáncer. En otros casos el voluntario preferirá actuar en campo que en ciudad. En los anexos encontrará un formato del **Perfil de Puesto Voluntario (Anexo 2.1)**.

II.5 Tiempo y lugar determinado para el servicio voluntario

Para todo perfil de puesto conviene aclarar dónde realizará su labor el voluntario y en qué periodo:

Periodo

- **Indefinido**, en el cual el voluntario puede permanecer en la institución por largos periodos sin que haya una definición *a priori* sobre su desvinculación.
- **Por un periodo definido** de acuerdo con el cumplimiento de la actividad determinada para el voluntario. Si por ejemplo, apoya la realización de un proyecto en específico y éste está directamente condicionado a la concreción del proyecto, su contribución terminará en el momento en que la meta sea alcanzada.
- **Ocasional**. El voluntario apoya en una jornada o en determinado tiempo, por ejemplo, una vez al mes, el tercer jueves de cada mes, etcétera.
- **En vacaciones**. La institución organiza en tiempos de descanso jornadas de servicio voluntario, e incluso recibe voluntarios extranjeros.

TIPS

- El voluntario que colabora en temas **estratégicos** con los **beneficiarios** podrá realizar su actividad dentro o fuera de la institución y dedicará tiempo en ocasiones programadas previamente.
- El voluntario **operativo** que colabora directamente con los **beneficiarios**, puede efectuar su labor de manera indefinida o dando tiempo ocasional probablemente con visitas directas a los beneficiarios.

20

Lugar

- **En la institución**. El voluntario asistirá a la sede de la organización (requerirá escritorio, equipo de cómputo, materiales, teléfono, etcétera.)
- **Virtual**. El voluntario trabajará desde casa u oficina y envía su colaboración por internet. Eventualmente asiste a la sede de la organización.
- **En campo / en contacto con los beneficiarios**. El voluntario realizará su actividad directamente con los beneficiarios de la organización.

TIPS

- El voluntario **estratégico** que participa en proyectos directamente con la **institución** probablemente no requiera un lugar fijo dentro y realice visitas esporádicas programadas. Puede ser un voluntario virtual.
- Es probable que el voluntario **operativo** que realice servicio al interior de la **organización** sí requiera un espacio físico y lo haga durante un periodo de tiempo delimitado previamente.

II.6 Sensibilización hacia el interior de la organización

El programa de voluntariado debe ser conocido por todos los miembros de la organización para que lo consideren una posibilidad de apoyo complementario en sus actividades y estén al tanto de las características del personal que colabora en la organización. Un **Formulario único de solicitud de voluntario (Anexo 2.3)**, en que se justifique plenamente la necesidad de incorporar al voluntario, ayudará a homogeneizar el procedimiento de voluntariado y se anexe el perfil de actividades (ver anexo para ejemplo de formulario de solicitud).

Recomendamos que los líderes de área o proyectos sean partícipes del proceso de selección de los voluntarios, así como de la determinación de las actividades que realizarán en la institución y las circunstancias bajo las cuales colaborarán (si es virtual o presencial, si es por un evento determinado o apoyarán un programa específico, si tendrán contacto directo con los beneficiarios o sólo con el personal de la institución, etcétera). El coordinador de voluntarios debe evitar que el equipo operativo o los miembros del Consejo Directivo o Patronato los consideren personal a su servicio.

Es necesario ofrecer sesiones informativas estructuradas para que los voluntarios conozcan todos los programas de la institución y no sólo aquel o aquellos en los que participarán directamente. El voluntario es otra cara de la organización y debe contar con información suficiente para informar a otros sobre su labor y las actividades que se llevan a cabo en la institución elegida. Se recomienda que en esta sesión también que haya una presentación breve del voluntario así como de las actividades que le fueron encomendadas para que todos los integrantes estén enterados.

II.7 Convocatoria pública

Una vez que se tiene toda la información sobre las actividades a desempeñar por el voluntario, el siguiente paso será redactar la oferta de servicio voluntario. Por ejemplo, en el perfil que se encuentra en los anexos, una institución requiere de un voluntario redactor de notas y artículos para la página institucional. La organización señala que 1) Dará créditos por la redacción de la noticia, 2) Acreditará las imágenes al voluntario y 3) El voluntario será acompañado en el proceso de colaboración para que gane *expertise* como articulista o redactor, lo que le podrá servir para conformar su curriculum profesional.

Entre las formas más comunes y efectivas para convocar voluntarios destacan:

- Utilizar el portal www.hacesfalta.org.mx.
- Apoyarse en redes sociales como Facebook y Twitter.
- Solicitar donación de espacios en periódicos.
- Utilizar tableros de anuncios de espacios públicos, tales como supermercados, universidades y centros comunitarios y deportivos.
- Invitar directamente a estudiantes a través de alguna cátedra.
- Distribuir volantes en eventos sociales donde acuden las personas que cumplen con el perfil que se busca.
- Solicitar apoyo a las áreas de recursos humanos de empresas (ésta es una buena estrategia para acercarlas a la organización).
- Distribuir las ofertas a colegios de profesionistas y asociaciones gremiales.
- Invitar a las personas en las iglesias durante los servicios religiosos.

TIPS

Para convocar voluntarios

- El portal www.hacesfalta.org.mx es un facilitador del trabajo de convocatoria y selección. Los formatos aquí presentados como ejemplos están pensados bajo la estructura del mismo. El servicio es gratuito y llega a todos los estados del país.
- Las ofertas de servicio voluntario también interesan a extranjeros.
- Otros voluntarios o ex voluntarios también son excelentes fuentes para convocar personas.

Con la finalidad de facilitar la etapa de preparación institucional se sugieren las siguientes Reglas de Oro para convocar o reclutar a nuevos voluntarios:

Reglas de Oro para Reclutar Voluntarios

1. Para convocar voluntarios, hay que planear a futuro sus actividades y posición dentro de la organización.
2. Un adecuado manejo de recursos humanos, como es el voluntariado, requiere de políticas y procedimientos.
3. Aceptar a alguna persona como voluntario sólo cuando se cuente con una oferta de servicio concreta.
4. Primero necesitamos definir la función, luego escoger a la persona.
5. Un voluntario maltratado puede alejar personas de la institución.
6. Debe existir sólo un coordinador de voluntarios aun cuando los voluntarios sean muchos.
7. Asignar responsabilidades adecuadas a un voluntario.
8. Construir una relación de beneficio mutuo tanto para la institución como para el voluntario.
9. Recordar que "Voluntario atrae Voluntario".
10. Desarrollar un Sistema de Reconocimiento y Retención para agradecer.

Portal www.hacesfalta.org.mx

En el 2001, el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (Cemefi) se alió con la Fundación Chandra de España para desarrollar en México el portal www.hacesfalta.org.mx, el cual fue lanzado en México el 25 de junio del 2002 con el fin de responder a la necesidad de canalizar a personas con inquietudes de ayuda con organizaciones no lucrativas que requieren de ese esfuerzo desinteresado y, por otra parte, fomentar entre las organizaciones una gestión profesional de los voluntarios e incrementar su presencia para así movilizar la donación de tiempo y talento a favor de las diversas causas sociales. De esta manera el portal resuelve de una manera muy sencilla la interconexión entre el que quiere ser voluntario y la institución que requiere de su talento y tiempo.

Hacesfalta es un punto de encuentro en Internet entre organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos interesados en ofrecer su tiempo y talento para contribuir a resolver las problemática de las comunidades que más lo requieren. Este portal es una herramienta para agilizar los procesos de búsqueda y selección de voluntarios.

El portal **Hacesfalta** está dividido en cinco secciones: *Búsqueda de oportunidades*, *Experiencias*, *Noticias*, *Foro*, y *Acceso a organizaciones*; cada una brinda diversos servicios tanto para organizaciones de la sociedad civil (OSC) como para el público en general.

A través de Búsqueda de oportunidades, se pueden consultar las ofertas de voluntariado virtual, presencial o trabajo remunerado por área geográfica, ámbito de actuación, disponibilidad u organización específica. Las secciones de Experiencias y Foro permiten el aprendizaje entre voluntarios al promover el intercambio de impresiones, vivencias, etc. La sección de Noticias da a conocer lo que las OSC realizan y desean difundir. Finalmente, la sección de Acceso a organizaciones permite a las OSC usuarias del portal, consultar los currículums registrados con el fin de buscar voluntarios potenciales que se adecuen a necesidades específicas.

"Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo.."
Benjamín Franklin, 1706-1790

III. Selección e inducción

En este módulo presentamos el proceso que garantiza una incorporación profesional de voluntarios a la institución.

III.1 Recepción de solicitudes

Una vez que la institución publicó sus ofertas de trabajo voluntario, inicia el proceso de recepción de solicitudes. El coordinador de voluntarios deberá revisar la información y hacer una preselección de aquellas personas que cumplen con los requisitos establecidos en la oferta de trabajo voluntario. Posteriormente invitará a los prospectos (de preferencia por escrito, enviando una carta por correo electrónico) para sostener una entrevista con personal de la organización.

Es importante comunicarse con aquellos candidatos que no fueron seleccionados y agradecerles su interés y proponerles mantener la comunicación con la institución para posibilidades futuras.

III.2 Entrevista

La entrevista es una herramienta fundamental para conocer tanto al candidato como las motivaciones que tiene para ser voluntario en la institución. Su propósito es detectar qué tan compatible es con el puesto de trabajo voluntario y advertir otros recursos con los que cuenta.

25

Es preferible que dos miembros de la organización realicen la entrevista (pueden ser el coordinador de voluntarios y el responsable del área donde se realizará el trabajo). Una de ellas revisará los datos sobre su escolaridad y trayectoria laboral o profesional, y la otra, datos personales como gustos, aficiones y habilidades. Se recomienda seguir el siguiente guión:

- Dar la bienvenida y agradecer su interés en la institución.
- Presentar a los entrevistadores y los objetivos de la entrevista.
- Comentar el perfil y lo que la institución espera del voluntario.
- Explorar la información curricular y la personal.
- Detectar gustos y aficiones.
- Explicar cómo va a evaluar la institución su aportación (de acuerdo a la oferta de trabajo).
- Concluir agradeciendo y señalar que el coordinador de voluntarios se comunicará con el prospecto de voluntario.

La entrevista también es el espacio ideal para aclarar las dudas al voluntario y escuchar sus propuestas para la realización de las tareas encomendadas.

TIPS

Esta información puede ser capturada en un formato, o bien, al recurrir a la utilización del portal Haces Falta, el cual facilita agradecer a quienes no cumplen el perfil de manera sencilla y automática.

Algunos elementos fundamentales para evaluar al candidato son:

- Revisar su compatibilidad con el puesto, considerando habilidades y destrezas, preparación profesional y experiencia.
- Conocer sus expectativas respecto a la actividad y detectar si la organización podrá ayudarlo a crecer personal y profesionalmente.
- Conocer si su actitud de servicio y su personalidad se adaptarán al equipo además de su motivación para hacerse voluntario.
- Comprensión sobre el tiempo que aportará el voluntario.

Una vez concluidas las entrevistas se procederá a seleccionar al voluntario. Las personas que realizaron la entrevista elaborarán un **Acta de entrevista y selección de voluntarios (Anexo 3.1)** sustentando sus recomendaciones para que la asociación lo invite formalmente a participar. Este documento deberá incluirse en el expediente que se abrirá para cada voluntario y se ha incluido un ejemplo de este tipo de acta en los anexos.

Posteriormente, el coordinador de voluntarios notificará la aceptación por escrito a la persona seleccionada. Redactará una **Carta de bienvenida (Anexo 3.2)** que firmará el Director(a) de la organización donde además se le convocará a recibir el curso de inducción a la institución.

III.3 El manual del voluntario

26

Una herramienta útil para la organización es el manual del voluntario a través del cual se especifiquen aspectos institucionales con los cuales el voluntario debe familiarizarse, desde la misión de la organización hasta las reglas del trabajo cotidiano y a quién acudir en caso de dudas o comentarios. Este documento tiene como ventaja que se prepara una vez y después sólo requiere de un pequeño trabajo de actualización.

Proponemos que el manual contenga las siguientes secciones:

- Presentación del Director.
- Presentación institucional (misión, visión, etcétera).
- Historia de la institución, aportes e impacto.
- Directorio institucional.
- Reglamento de trabajo.
- Políticas institucionales.
- Organigrama.
- Informe anual más reciente.
- Calendario de eventos.
- Derechos del voluntario.
- Código de Ética.

Este documento debe ser elaborado y revisado anualmente por el coordinador de voluntarios para, en su caso, actualizarlo. Se entregará a los voluntarios durante el proceso de capacitación e inducción; es recomendable que el voluntario firme una constancia de haberlo recibido. Anexamos una Guía de contenido del manual del voluntario.

III.4 Presentación Institucional y capacitación

El coordinador de voluntarios recibirá en una fecha específica al voluntario y procederá a dar un recorrido a las instalaciones, presentar a los miembros del equipo operativo y al responsable del área con quien trabajará. Se recomienda también presentar a los voluntarios a los miembros del Consejo Directivo o Patronato.

El nuevo voluntario tomará un curso de inducción sobre el trabajo de la organización, la forma de trabajo, fuentes de financiamiento, etc. Se sugiere que éste aborde los siguientes temas:

- Historia de la organización y las razones por las cuales fue fundada.
- Presentación de la misión, visión, programas, proyectos y servicios de la institución.
- Exposición de los resultados más sobresalientes de la institución.
- Mejores prácticas, premios y reconocimientos recibidos.
- Impacto de la institución en la comunidad.
- Explicación del organigrama que incluya a consejeros o patronos, personal operativo y cuerpo voluntario y si la organización cuenta con otras sedes en otros estados del país decir cómo se vinculan.
- Propósitos y objetivos que la institución quiere alcanzar en ese año.
- Presentación del calendario de actividades anuales.
- Operación de la oficina (horarios y procedimientos de protección civil por ejemplo).
- Explicación del código de ética y firma por parte del voluntario.
- Presentación del reglamento de trabajo y/o el reglamento de voluntarios.
- Cualquier otra información que la institución considere relevante.

Finalmente, la sesión puede considerar un espacio de preguntas y respuestas concretas por parte del voluntario para ser aclaradas.

27

Si la posición voluntaria demanda una capacitación especializada, también se debe proporcionarla información a través de una segunda parte del curso de inducción. Por ejemplo, algunas instituciones requieren voluntarios en atención a personas adultas en situación de albergue y se requiere enseñar la rutina y cuidados necesarios para su bienestar, o bien, en la atención en cuneros es importante capacitarse sobre el manejo de expedientes de los bebés, medidas de seguridad o rutinas de salud e higiene.

III.5 Asignación de funciones y compromisos

El coordinador de voluntarios, en conjunto con el responsable del área beneficiada por el trabajo voluntario, asignará las actividades y tareas a realizar por el nuevo voluntario, así como los materiales y equipo necesario. Ambos ratificarán el tiempo y el periodo del voluntario y le señalarán que su trabajo será evaluado de acuerdo a los objetivos y metas de la oferta voluntaria. En caso de que el voluntario apoye a la institución de forma virtual, se acordarán la forma y momentos en que se entregará el trabajo. Vale la pena que esta información se ponga por escrito para que quede un documento como constancia de que hubo un acuerdo entre el voluntario y la institución documento. Ello debe integrarse al expediente del voluntario.

El coordinador de voluntarios proveerá de los instrumentos, herramientas o materiales que el voluntario necesite para realizar la labor objeto de su participación, y si la posición voluntaria es presencial, deberá asignarle su lugar y equipo de cómputo. El coordinador redactará un **Acta responsiva (Anexo 3.3)** describiendo los documentos, materiales, equipo y demás objetos que se hayan dado al voluntario. Se deberá explicitar que éste asume la responsabilidad del buen uso de esos recursos (lo que se refuerza también con el Código de Ética) y que al término de su relación con la institución los devolverá y entregará todos los productos de su colaboración, como documentos escritos y archivos electrónicos, etcétera.

El coordinador explicará al voluntario los compromisos que la organización asume con él, tales como:

- Respetar su tiempo, tanto para reuniones a las que se le convoque, como para el trabajo voluntario que realice.
- Brindarle trato adecuado y respetuoso.
- Atender cualquier conflicto de interés.
- Cubrir, cuando proceda, los gastos de transporte y alimentación.
- Expedir constancias y cartas de recomendación por su aporte voluntario.
- Llevar una contabilidad horas/hombre sobre su aportación mensual.
- Dar créditos públicos por su colaboración e incluir su nombre en los espacios dedicados para ello (página electrónica, pizarra, etcétera).
- Si es el caso, brindar el uniforme, playera, gorra, pañoleta, chaleco, etcétera que le distingue como voluntario de la institución.

La institución y el coordinador de voluntarios son responsables de despertar e impulsar el compromiso en los voluntarios mediante la administración profesional del programa. Ello se logra en gran medida cuando el voluntario comienza a considerar a la institución como un medio para la obtención de satisfactores profesionales y personales, lo cual hará que se identifique aún más con la causa, la institución y la población beneficiaria.

El coordinador de voluntarios debe observar estos cambios y reforzarlos basados en una estrategia que tiene dos grandes pilares: el reconocimiento institucional por la contribución que cada voluntario hace y el agradecimiento por su trabajo. El manual incluye un artículo sobre *¿Cómo nace el compromiso en las personas? (Anexo 3.4)*.

III.6 Apertura de expediente del voluntario

En cuanto es seleccionado el voluntario, vale la pena abrir un expediente específico (sea físico o electrónico) para tener el registro de los acuerdos entre el mismo y la organización, así como las comunicaciones respectivas. Debe constar de:

- El CV y solicitud de aplicación del voluntario.
- El acta de selección con las recomendaciones de los entrevistadores.
- Copia de la carta de bienvenida del Director.
- Constancia de haber recibido la inducción, copia del manual del voluntario y el código de ética de la institución.
- La descripción de actividades que se compromete a realizar el voluntario.
- El Acta de entrega del material y los recursos entregados al voluntario para desempeñar su labor.
- Cualquier otro comunicado oficial entre la institución y el voluntario.

Se incluye una *Guía del contenido del expediente del voluntario (Anexo 3.5)* para facilitar esta integración.

- Al finalizar las actividades propuestas en esta sección, la institución ya cuenta con:
- Mecanismo para la selección del personal voluntario.
- Modelo de Carta bienvenida.
- Manual del voluntario.
- Guión para la presentación institucional al voluntario.
- Formato y criterio para la contabilidad de horas voluntarias.

- **Formato de descripción de las actividades asignadas (Anexo 3.6)**, que muestra el resultado esperado, actividad, fechas, avance y observaciones.
- Acta de entrega (responsiva) de los recursos materiales para que el voluntario realice su actividad.
- Expediente personal de los voluntarios.

La siguiente sección se concentrará en acompañar el servicio del voluntario dentro de la institución y propondrá mecanismos y ejemplos del seguimiento adecuado a sus actividades.

*“Si el tiempo es lo más caro, la pérdida de tiempo es el mayor de los derroches.”
Benjamín Franklin, 1706-1790*

IV. Administración y seguimiento del aporte voluntario

En este módulo revisaremos las responsabilidades que tiene la institución, a través de su coordinador de voluntariados, para: garantizar el respeto al tiempo que cada voluntario aporta, crear un clima laboral adecuado, acompañar a los voluntarios en sus actividades cotidianas, velar por su desarrollo y crecimiento personal; conocer dificultades y obstáculos que pueden surgir en la institución al relacionarse con voluntarios para hacer los ajustes necesarios y detectar áreas de oportunidad para mejorar permanentemente al programa.

IV.1 Valoración del servicio y tiempo voluntario

La primera gran responsabilidad de la institución respecto a sus voluntarios, una vez que están incorporados al servicio pactado, es cuidar y respetar el tiempo que éstos otorgan. Por ello, el coordinador de voluntarios debe velar por el cumplimiento de los horarios, calendarios y fechas; jornadas extraordinarias y casos especiales donde habrá de prestar servicio. Es fundamental que la institución no abuse del tiempo del voluntario. De forma recíproca, se espera del voluntario asistencia y puntualidad en su asistencia y respecto a los productos desarrollados con su aporte. Si se trata de un voluntario virtual, se espera una participación formal aunque sea a distancia.

El tiempo destinado al servicio voluntario debe ser de calidad tanto para quien lo realiza como para la institución. Se espera que la participación del voluntario le signifique adquisición o desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos mientras que la institución se ve beneficiada por su aportación. El coordinador de voluntarios pondrá especial seguimiento para que esto suceda y llevará una bitácora sobre el tiempo aportado. Se sugiere utilizar el sistema implementado por la organización para el registro de entradas y salidas de su personal.

En este manual se incluye un formato para el **Registro de horas aportadas y cálculo de ahorro (Anexo 4.1)**, el cual además ayudará a hacer una valoración económica aproximada sobre la aportación voluntaria, i.e., los ahorros que logra la organización por recibir el aporte voluntario en lugar de contratar a una persona.

TIPS

Para ello se emplea la tipología antes desarrollada sobre: servicio voluntario no especializado, técnico, profesional y altamente.

31

IV.2 Acompañamiento y logística

El coordinador de voluntarios tiene la oportunidad de dar seguimiento en forma regular a las actividades realizadas por ellos. Puede pedir retroalimentación tanto al voluntario como a la persona responsable del área donde está colaborando para saber si se han explicado suficientemente bien los objetivos y propósitos de su participación. Para ello, vale la pena tener preparada una pequeña batería de preguntas, tanto para él, los voluntarios o la persona que coordina su aporte. Recomendamos que dichas preguntas no se realicen en un momento formal, sino en un tono casual en alguna oportunidad que se presente de forma espontánea:

Tabla 4.1

Preguntas guía para el/los voluntarios	Preguntas guía para el responsable de su aporte
1. ¿Cómo percibes el ambiente de trabajo de la institución?	1. ¿Cómo ha mejorado el área a partir de la colaboración del voluntario?
2. ¿Crees que estamos aprovechando adecuadamente tu aportación?	2. ¿Has logrado establecer un buen mecanismo de comunicación?
3. ¿La persona responsable del área en la cual estás colaborando está dándote la retroalimentación adecuada sobre tu aporte?	3. ¿Hasta ahora su aporte ha sido adecuado a las expectativas?
4. ¿La información que te entregamos al inicio de tu colaboración ha sido útil?	4. ¿Cómo estás retroalimentando su colaboración?
5. ¿Consideras que debimos informarte con más detalle sobre algunas aspectos en particular?	5. ¿Consideras que lograremos las metas que se habían propuesto para el voluntario?
6. ¿Crees que podemos cumplir la meta o los objetivos que acordamos al inicio de tu colaboración?	6. ¿Crees que recibió toda la información necesaria para iniciar su colaboración en tu área?

Establecer un fuerte vínculo entre los voluntarios y su coordinador general, a su vez, nuevos beneficios para los involucrados y para el programa. El coordinador de voluntarios capta información valiosa sobre la perspectiva del voluntario que en algunas ocasiones, no perciben los colaboradores -inmersos en el día a día- y de aquí podrían surgir posibles modificaciones o recomendaciones que signifiquen: mejoras sustanciales al trabajo.

De ninguna manera se deberá entender el acompañamiento como sinónimo de supervisión, porque este concepto plantea una relación distante entre quien ejerce el monitoreo y quien realiza la actividad. El acompañamiento significa una oportunidad de involucramiento, identificación y mutuo entendimiento para el beneficio las partes. Para ayudar a esta labor, el coordinador de voluntarios debe estar al tanto de aspectos tales como:

Ambiente laboral adecuado

La ventaja de contar con un programa bien definido permite crear un ambiente laboral adecuado, que se caracteriza por un equipo operativo que comprende la importancia del aporte de los voluntarios y respeta los límites en la relación interpersonal. Por lo tanto, no se permitirá que miembros del equipo operativo, patronos o consejeros ajenos a la relación con los voluntarios, les den instrucciones, pidan favores especiales, los distraigan de sus labores, les realicen bromas o les soliciten rebasar el límite de sus acciones y su tiempo de colaboración.

Verificación sobre insumos necesarios

Una forma de garantizar el respeto al tiempo aportado consiste en que el coordinador de voluntarios asegure que el voluntario cuente con los instrumentos, equipos, conocimientos y materiales para su actividad. De advertir algún problema respecto al flujo de estos insumos será necesario avisarle para que no se presente en la institución. Lo mismo sucede con el voluntario virtual si, por ejemplo, la institución no cuenta con acceso al servicio de internet, telefonía, etcétera.

Nuevas necesidades de capacitación

El acompañamiento permite vislumbrar nuevas necesidades de capacitación y formación. Algunos voluntarios sugieren nuevas herramientas que se pueden incorporar a la organización para mejorar su desempeño. Así por ejemplo, voluntarios universitarios que disponen de cátedras, conferencias y talleres, con información y metodologías innovadoras, pueden proponer acercar esos recursos a la institución o aquellos que provienen de empresas y otras actividades productivas transfieren estos conocimientos y competencias, con lo que facilitan el desempeño general de la institución. También se pueden identificar requerimientos de capacitación para el propio voluntariado, particularmente en caso de que a éste se le encomienden actividades que requieren ciertos conocimientos o técnicas.

Comunicación permanente

El coordinador tiene que procurar la correcta la trasmisión de información y pedir retroalimentación activamente. Como el voluntariado es un grupo distinto al equipo operativo, deberá considerarse como una audiencia especial que tiene que recibir comunicación clara, directa y oportuna. Por ello el coordinador desarrollará su lista de correos y tendrá siempre a disposición sus datos de localización por si es necesario cambiar una reunión, evento o actividad y explicar que sólo él es el emisor de información para voluntarios. De esta manera se disminuyen ruidos, rumores e información segmentada.

TIPS

Evaluación de voluntarios esporádicos

Es más complicado realizar la evaluación de voluntarios si son colaboraciones puntuales de una sola jornada o una participación irregular. En ese caso hay que recurrir a la observación que el coordinador de voluntarios realice; puede apoyarse en otros miembros del equipo operativo para que también estén atentos al desempeño de los voluntarios e identificar tanto aquellos que realizaron un buen servicio, para reconocerlos y volverles a invitar a eventos futuros, como aquellos que no cumplieron con las actividades designadas, para hacerles las observaciones correspondientes o, en su caso, no volverles a convocar.

IV.3 ¿Cómo evaluar al voluntario?

El coordinador de voluntarios es responsable de realizar periódicamente ejercicios de evaluación sobre el aporte voluntario. La esencia de éstos es corregir para mejorar. Sin embargo, para proteger a la organización se recomienda que el coordinador efectúe una primera evaluación con cada voluntario. El momento idóneo dependerá tanto del tipo de voluntario que se trate (de estrategia, operativo) como del tiempo esperado de la colaboración del voluntario. Si es una colaboración indefinida en el tiempo, recomendamos realizarla antes de que se cumplan 90 días. Para otros casos, convendrá segmentar el tiempo que el voluntario colaborará en dos periodos para realizar la evaluación.

En una primera evaluación se explorará cómo se ha sentido el voluntario en la institución y cómo ha percibido la institución la labor del mismo. Por ello se tiene que captar si el servicio asignado a éste cubre sus expectativas personales y profesionales y si es lo que esperaba. Por su parte la institución deberá presentar las observaciones (positivas y negativas) sobre su desempeño y decidir si continúa o no la relación (en caso de concluir la prestación del servicio voluntario véase el módulo de desvinculación para un cierre formal).

Anexamos un formato para realizar la *Evaluación del servicio voluntario (Anexo 4.2)*; este ejercicio proporciona además información valiosa para constituir un testimonio del voluntario para animar y estimular a otras personas a participar con la institución. Se recomienda establecer un calendario para evaluar al voluntariado que incluya por lo menos una evaluación semestral y una anual. Algunas organizaciones ya están utilizando.

recursos gratuitos en internet para elaborar una encuesta de evaluación que puede ser llenada de forma remota, como es el caso de *Survey Monkey*, *Google Docs*, etc. Estos recursos resultan muy útiles para recabar información que enriquecerá al programa de voluntariado, la logística y los alcances institucionales.

La evaluación final de los recursos humanos de una institución es compleja pues implica el análisis tanto de aspectos cuantitativos, como también percepciones y análisis cualitativo. A partir de la información obtenida en el formato de **Evaluación del servicio voluntario**, y considerando las características específicas de los voluntarios, proponemos una **Matriz de medición y evaluación del desempeño voluntario (Anexo 4.2)**, que adapta ciertos elementos de evaluación utilizados comúnmente por las áreas de recursos humanos de empresas y da especial énfasis en los elementos que resultan más importantes para una organización; por ejemplo, la actitud de servicio.

TIPS

Aplicar estos sistemas de evaluación es más pertinente en los voluntarios operativos (tanto en aquellos que aportan al interior de la institución como los que laboran directamente con los beneficiarios) que aquellos que se encuentran en temas estratégicos, como pueden ser nuestros consejeros.

En el siguiente cuadro se proponen los indicadores para evaluar el desempeño:

Cuadro 4.1

34

Desempeño	Se refiere al nivel y calidad del cumplimiento de las actividades y proyectos designados al voluntario	Orientación a resultados	Nivel de cumplimiento en las metas asignadas.
		Manejo de conflicto	Capacidad para la resolución de problemas y dificultades en el trabajo voluntario.
		Toma de decisiones	Capacidad de decisiones relacionadas con las actividades encomendadas.
Formalidad	El nivel de cumplimiento del voluntario con los acuerdos institucionales establecidos para desempeñar su labor.	Asistencia	Cumplimiento con las horas (presenciales o virtuales), asignadas para realizar sus actividades.
		Puntualidad	Cumplimiento con las horas de inicio y finalización de sus actividades asignadas.
		Entregas a tiempo	Cumplimiento con las fechas de entrega de trabajo asignado.
Actitud	La disposición a realizar las actividades encomendadas, colaborar y comunicarse con otro (superiores, pares, beneficiarios).	Actitud de servicio	Forma y manera en que el voluntario resuelve las peticiones.
		Relaciones interpersonales	Manera de relacionarse con pares y otros compañeros de trabajo.
		Trabajo en equipo	Mecanismos utilizados para trabajar con el resto del equipo (operativos y otros voluntarios).

Para la medición de estos aspectos proponemos la siguiente **matriz de medición y evaluación del aporte voluntario**, que considera tanto la medición cualitativa como la cuantitativa, también se puede encontrar en los anexos en formato Excel para que sea más sencillo su llenado por parte de la institución:

Cuadro 4.2

Rubros	Sub rubros	Indicadores Cualitativos ¿Qué tanto cumplió el voluntario? (entre 0 y 100)	Indicadores Cuantitativos ¿Cómo se pueden comprobar los logros del voluntario? (Entregables, reportes, documentos)
Desempeño	Orientación a resultados		Reportes entregados, miniaturas realizadas, logros alcanzados.
	Manejo de conflicto		No aplica.
	Toma de decisiones		No aplica.
Formalidad	Asistencia		Dividir el nivel de asistencia obtenida entre la asistencia total esperada.
	Puntualidad		Impuntualidad vs número de veces que llegó a tiempo.
	Entregas a tiempo		Número de productos entregados en el tiempo acordado vs número total de productos esperados.
Actitud	Actitud de servicio		No aplica.
	Relaciones interpersonales		No aplica.
	Trabajo en equipo		No aplica.
Promedio / Resultado			

Al final de esta evaluación, la organización podrá clasificar al voluntario y su contribución de la siguiente manera:

Cuadro 4.3

Desempeño	Descripción	Acción Subsecuente
Insatisfactorio (1-20)	No llegó a los objetivos o resultados esperados.	Planear desincorporación (ver módulo de desvinculación).
Abajo de la expectativa (21-40)	No cumplió del todo los resultados pero puede mejorar con la orientación adecuada.	Proponer seguir con la colaboración con una restructuración de actividades y mayor acompañamiento por parte del coordinador de voluntarios.
Cumple expectativas (41-60)	Logró los resultados esperados de acuerdo a las actividades y proyectos encomendados.	Mantener la colaboración.
Excede Expectativas (61-80)	Logró algo más de lo que está en su perfil de trabajo voluntario.	Mantener la colaboración y considerar una posible contratación.
Significativamente excede expectativas (81-100)	Llevó a cabo más acciones de las esperadas, generó contribuciones importantes, es un modelo a seguir.	Considerar su contratación o recomendar a otra organización.

36

El resultado de la evaluación de los voluntarios (a través del formato sugerido o cualquier otro utilizado) también deberán ser incluidos en el expediente de cada uno.

Para los voluntarios que realizan aportes estratégicos, puede ser complicado aplicar estos sistemas de evaluación, para ellos recomendamos realizar una breve entrevista o encuesta para conocer su grado de conocimiento de la organización así como sus funciones dentro de ella. Vale la pena que la herramienta también permita capturar testimonios y experiencias de este tipo de voluntarios pues muchas veces esto resulta más valioso en este tipo de voluntarios. Proponemos para ello una serie de preguntas sencillas que pueden ser complementadas por la institución acorde con sus programas y las funciones específicas que desempeñan los voluntarios.

Tabla 4.2

Preguntas clave para evaluar actuación de voluntariado estratégico
¿Cuál es el objetivo fundamental de nuestra organización?
¿Cuál considera que es su función dentro de la organización?
¿Qué otras aportaciones considera que pueden realizar para fortalecer a la organización?
¿Continúa interesado en aportar de forma voluntaria su conocimiento y experiencia en nuestra institución?
¿Considera necesaria una sesión de inducción para volver a familiarizarse con los proyectos y avances de la institución?

Estas herramientas permitirán contar con elementos objetivos y subjetivos para retroalimentar al voluntario durante la evaluación, estimular su participación y proporcionar el apoyo que requiera para su crecimiento, así como los elementos necesarios para considerar su continuación o desvinculación de la institución. En este momento la institución cuenta con:

- Las actividades y tareas para dar un adecuado seguimiento del aporte voluntario
- Los elementos indispensables a considerar para asegurar que el voluntario se encuentren en las mejores condiciones de trabajo
- La propuesta de evaluación del desempeño voluntario
- Los formatos propuestos para evaluar su desempeño
- Propuestas de pasos a seguir al concluir con la evaluación del voluntario

La siguiente sección da cuenta de los mecanismos para reconocer y agradecer de manera adecuada y profesional a las personas que donan su tiempo y talento a nuestra institución.

*“Al bien hacer jamás le falta premio.”
Benjamín Franklin, 1547-1616*

V. Sistema de reconocimiento y retención de voluntarios

En este módulo se abordará la importancia del agradecimiento como una estrategia para mantener y retener voluntarios. Reconocer su aporte es un asunto muy serio al igual que necesario, por ello compartimos las ideas para estructurar un sistema que permita planear las actividades que el coordinador de voluntarios podrá realizar. Es muy frecuente observar en un número importante de instituciones la carencia de esta herramienta, lo que crea un ambiente de desánimo, baja participación, ausentismo y desinterés de los voluntarios.

Reconocer y agradecer el aporte del voluntario es fundamental para desarrollar un programa exitoso. Algunos centros promotores de voluntariado como la International Association for Volunteer Effort y el propio Voluntariado de la Organización de las Naciones Unidas afirman que una de las principales causas que desmotivan a los voluntarios y provocan su salida, se basa en la ausencia de reconocimiento o agradecimiento por su aportación por parte de la institución en la que están vinculados (UN Volunteers 2001).

El agradecimiento es el pilar para mantener viva la relación entre los voluntarios y la institución, es la base para que “continúen con la camiseta puesta”. Por ello hay que realizar una estrategia y planear la forma en la que la organización mantendrá y reconocerá la contribución voluntaria. Pero este esfuerzo va más allá: la institución debe considerar el crecimiento personal, espiritual y profesional de cada una de las personas que forma su voluntariado.

¿Cómo agradecer? Planear y calendarizar las actividades de agradecimiento a los voluntarios resulta a menudo estimulante, sorprendente y entretenido para el coordinador del programa y su práctica constante invoca a la imaginación, innovación y creatividad.

39

V.1 Planeación del reconocimiento institucional

Para agradecer en forma regular es necesario conocer los tres pilares que constituyen un Sistema de Reconocimiento y Retención de Voluntarios: 1) Satisfacción del voluntario por añadidura, 2) Atención personalizada y 3) Reconocimientos institucionales.

Satisfacción del voluntario por añadidura

En este caso, la satisfacción proviene de la experiencia vivida por el voluntario, de la obtención de satisfactores como haber desarrollado su sentido de identidad, trascendencia y pertenencia, ser partícipe del interés público y ganar amigos. En este nivel la institución en realidad no hizo nada en particular para incrementar su satisfacción. A menudo esta serie de resultados individuales provocan que la organización olvide desarrollar mecanismos para mejorar la experiencia voluntaria. En todo caso, la oportunidad que tiene el coordinador de voluntarios consiste en reforzar esos satisfactores obtenidos de manera individual.

TIPS

¿Cómo dar atención personalizada cuando la base voluntaria es muy amplia?

En ocasiones, el número de voluntarios es tan grande que difícilmente el Coordinador los conocerá a todos. Por eso es tan importante contar con una base de datos actualizada con la información contenida en la Guía de información para prospectar voluntarios. De esta forma, el Coordinador siempre tendrá información relevante para su sistema de reconocimiento.

Atención personalizada

Resulta muy útil que el coordinador conozca muy bien a cada voluntario, por ello debe prospectar y saber cuáles son sus gustos, aficiones, objetivos profesionales, quién conforma su familia y sus amigos cercanos. Esta información se coloca en el expediente de cada voluntario para tener memoria sobre sus gustos a fin de agradecer con detalles y regalos personalizados (véase la *Guía de información para prospectar voluntarios (Anexo 5.1)*). Así mientras un voluntario gusta de la música clásica y se le puede obsequiar una estatuilla de un compositor a otro miembro del equipo voluntario que colecciona fotografías, se le puede obsequiar un álbum o un portarretratos. La atención personalizada se basa entonces en conocer a nuestros voluntarios y responderles de acuerdo a su personalidad.

Reconocimientos institucionales

Están integrados por una serie de artículos o recursos que dispone la organización para el grupo voluntario, tales como: Diplomas institucionales, que pueden tener nuevo diseño año tras año y por evento, insignia por años de trabajo, inclusión del nombre del equipo voluntario en el informe anual; o biografía con foto en la página electrónica, entre otras ideas.

En el cuadro 4.1 se describen tres columnas dentro de las cuales la primera de izquierda a derecha, se refiere a los beneficios que la persona obtiene por hacerse voluntaria, Satisfacción por añadidura. La segunda a la atención personalizada hacia los voluntarios y finalmente, la tercera a los reconocimientos institucionales ya planeados para ofrecer a todos los voluntarios:

40

Cuadro 5.1

Sistema de Reconocimiento y Retención de Voluntarios			
Al interior de la institución	Por añadidura	Por la acción institucional	
	Satisfacción personal	Atención personalizada	Reconocimientos institucionales
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento personal. • Identidad con una causa. • Pertenencia. • Sentido de trascendencia. • Experiencia en determinado campo. • Participación cívica. • Nuevos amigos. 	Regalos de acuerdo a los gustos e intereses de los voluntarios: <ul style="list-style-type: none"> • Disco. • Libro. • Portarretratos. • Prenda de vestir. • Pluma. • Enriquecer colecciones. 	Elementos programados para ser entregados a todos los voluntarios: <ul style="list-style-type: none"> • Diplomas. • Premio Institucional. • Artículos promocionales. • Cartas personalizadas. • Cena con el Consejo Directivo o Patronato. • Servicios subsidiados. • Inclusión en Informe Anual.
Zona de confort institucional	Zona de trabajo proactivo y constante		
Más allá de la institución	Fomento del reconocimiento público		
	Candidatura a premios y distinciones cívicas de otras instituciones, estatales, nacionales e internacionales		

Como se advierte, la planeación del agradecimiento se basa en una combinación anual de estos recursos, el personalizado y el institucional. En cuanto a los reconocimientos institucionales, es necesario cuidar que sean elaborados para cada miembro y no redactar la misma carta para personalidades y aportes distintos.

Otra recomendación es saber administrar y dosificar los reconocimientos (tanto personales como institucionales). No es conveniente dar a todos los voluntarios los mismos estímulos al mismo tiempo pues se diluye la intencionalidad de destacar. Por otro lado, entregar distinciones rápidamente contra un desempeño inicial acorta la ruta de la superación y crecimiento para el propio voluntario.

Existen reconocimientos y acciones institucionales excelsas, que pudieran darse en el largo plazo después de una gran contribución a la institución, tales como:

1. Celebrar el 5 de diciembre, Día Internacional de Voluntario con un evento formal o fiesta institucional y aprovechar la ocasión para el reconocimiento institucional más importante.
2. Promover que un voluntario, debido a su entrega, constancia, méritos y aporte, pueda formar parte del Consejo Directivo o Patronato.
3. Contratar a un voluntario para que forme parte del equipo operativo.
4. Crear un Premio Institucional al Mejor Voluntario, cuidando que sólo se entregue a una persona al año, para no desgastarlo.

Hemos señalado que esta parte del trabajo suele ser divertida para el coordinador de voluntarios porque puede sorprender y desarrollar su creatividad e innovar en el proceso de agradecimiento. Estas son tres experiencias interesantes y sorprendentes para los voluntarios.

A un voluntario que destacaba por ser muy ordenado, el equipo le colocó una serie de libros y documentos ajenos a su trabajo en su escritorio, como si hubiese existido una crisis. Dentro de ese desorden colocaron el disco compacto más reciente de su cantante favorito envuelto y con una tarjeta que decía "agradecemos que seas nuestro voluntario, que disfrutes el disco".

41

En una ocasión, la esposa de un voluntario recibió una carta de la institución dándole las gracias por permitir que su esposo donará tiempo y talento a su organización. Ella decidió celebrar preparando una cena sorpresa para su pareja, cuando él preguntó el motivo del detalle ella le mostró la carta, no sin antes advertirle que se sintió muy emocionada. La carta decía: "Señora, le agradecemos que su esposo sea voluntario con nuestra institución ya que sabemos que el tiempo que nos da a nosotros es muy valioso para usted y para sus hijos, por ello valoramos que usted también le apoye para que siga contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de las personas que atendemos, muchas gracias".

Para sorprender a una señora que llevaba varios años de recibir su reconocimiento en una ceremonia especial, el Coordinador de Voluntariado se puso de acuerdo con su esposo e hijos para que ellos fueran al evento pero que a ella le señalaran que los tres se encontrarían sumamente ocupados y no la podrían acompañar. El día del evento, el maestro de ceremonia leyó la trayectoria de la voluntaria y pide que pasen a recoger el reconocimiento su esposo e hijos. Ellos aparecieron en el foro y suben al estrado. Dirigieron unas palabras sobre lo que para la familia ha significado que la madre sea voluntaria. Ella llora de emoción.

Fomentar el reconocimiento público

Hasta ahora el manual ha propuesto actividades para reconocer al voluntario dentro de la institución. Sin embargo, como se mencionó en el Cuadro 5.1, el sistema de reconocimiento y retención también se enriquece con otras posibilidades de distinción a los mejores voluntarios de la organización. Por ello el coordinador puede proponer a nombre de su institución, la candidatura a premios y distinciones que otorgan otras instancias como organizaciones filantrópicas, fundaciones, universidades, gobiernos y congresos locales y nacionales; e incluso instituciones internacionales.

Así se puede proponer a un voluntario al Premio Nacional a la Acción Voluntaria y Solidaria o al certamen estatal (Sonora, Sinaloa, Tamaulipas y Quintana Roo, son algunos estados que ya cuentan con su Premio Estatal), a los que promueven importantes instituciones como Fundación Merced (Razón de Ser); Premio Eugenio Garza Sada y Premio Luis Elizondo (ITESM), Compartir Fundación Social cuenta con un Premio al Voluntario y también la Association of Fundraising Professionals (AFP). El Centro Mexicano para la Filantropía otorga anualmente el premio "Reconocimiento al Compromiso con los Demás" que, aunque tiene por finalidad reconocer a líderes que han demostrado compromiso social, muchas veces estos líderes realizan su labor de manera voluntaria.

V.2 Desarrollo profesional y personal

El liderazgo en el manejo del recurso voluntario se refleja en que la institución vela por el crecimiento de todos sus recursos humanos. Por ello una forma de desarrollo personal y profesional de alto impacto consiste en conocer los deseos de superación, crecimiento profesional y personal y la institución puede ayudar a que alcance esos objetivos. Por ejemplo, conseguir para sus voluntarios becas para participar en talleres de capacitación, seminarios y encuentros del tema de su interés.

42

Hasta aquí la institución cuenta con:

- Identificación sobre los tipos de reconocimiento de voluntariado
- Claridad para desarrollar su Sistema de Reconocimiento y Retención de voluntarios,
- Ideas para enriquecer las relaciones que la institución tiene con todos sus donantes.

La siguiente sección presentará propuestas para una correcta desvinculación de los voluntarios sean cuales fueran las causas de las mismas.

VI. Desvinculación de voluntarios

Esta sección proporciona herramientas para una adecuada desvinculación o separación de voluntarios de la institución. Si bien las causas de salida responden a diversos factores, en cualquier caso es recomendable observar un proceso profesional de desincorporación de los voluntarios, para lo cual el expediente de cada voluntario resultará una herramienta imprescindible.

VI.1 Causas de salida y acciones a realizar para la adecuada desvinculación

Las causas más comunes de salida de un voluntario se pueden atribuir a tres aspectos principales:

1. Terminación del periodo: es la forma más sencilla de desincorporación de un voluntario, ya que concluyó la tarea o jornada programada o bien se cumplieron las metas para la cual fue convocado. Sin embargo, es importante que haya un cierre formal para esta etapa.
2. Razones atribuibles al voluntario: la relación puede concluir porque tiene otras necesidades de tiempo o bien hubo una pérdida de interés, desánimo y falta de motivación o reconocimiento.
3. Decisión institucional: comprende múltiples posibilidades que van desde un bajo desempeño, informalidad, constante indisciplina, conflictos interpersonales hasta mal manejo de recursos, hurto o atribuirse funciones y responsabilidades que ponen en riesgo el prestigio de la institución.

Terminación del periodo o actividad

Si el voluntario ha terminado su periodo o concluyó la actividad para la que fue convocado, como pudiera ser una jornada de reforestación, el coordinador de voluntarios elaborará una carta de agradecimiento donde se haga constar su participación, el número de horas aportadas y algún dato que distinga su participación. Resulta muy útil contar con un regalo simbólico para cerrar su colaboración. Realizar este cierre deja las puertas abiertas para convocarlo nuevamente a una futura actividad o se convierta en un convencido promotor institucional.

43

Desvinculación por razones atribuibles al voluntario

El coordinador de voluntarios deberá saber los motivos de renuncia del voluntario. En caso que exprese signos de malestar será necesario conocer las fallas que haya podido tener el programa para hacer las correcciones pertinentes.

Entrevista

El proceso de salida tanto de los voluntarios que terminan su periodo o actividad como de aquellos que por voluntad deciden concluir con su aporte, inicia con una entrevista entre el voluntario y el director de la organización o con la persona del equipo operativo con la que tuvo contacto. Si el voluntario ha sido un buen elemento y su servicio y su aportación han sido calificadas en nivel óptimo (ver matriz de evaluación, sección Administración y Seguimiento), quizás interese persuadir al voluntario de continuar con la institución. En algunos casos se le puede proponer cambiar sus funciones, horario o personal con que se vincula. Si persiste el deseo de salir, entonces el coordinador -con base en el récord de aportación de horas de trabajo, asistencia o calidad de su trabajo (información que se encuentra en cada expediente) valorará la forma más adecuada para agradecer sus aportaciones (ver sección Reconocimiento y Retención).

Preparación de salida

Después de la entrevista, el coordinador de voluntarios preparará la salida pidiendo al voluntario la entrega de todos los recursos materiales y electrónicos que le fueron proporcionados para la realización de su actividad, así como la información que haya generado con su trabajo. En casos acordes a la actividad voluntaria, se procederá a realizar un **Acta de entrega o responsiva de materiales (Anexo 6.1)**, que estará firmada por el voluntario y el coordinador. En algunos casos se solicitará la devolución del uniforme o distintivos que le acreditaban como voluntario para evitar un mal uso en el futuro.

El coordinador preparará una carta de agradecimiento al voluntario donde se describirá el tiempo y aportes que dio a la institución y el periodo en el que participó y el número de horas aportadas. Como sucede con cada documento que elabore el coordinador, se deberá recabar la firma de recibido por parte del voluntario y anexarla a su expediente, el cual deberá ser conservado por lo menos un año a partir de su salida de la institución.

Reconocimientos

En caso de voluntarios con un aporte sobresaliente se puede realizar una ceremonia o fiesta de despedida y, si es posible, dar un obsequio personalizado, ver sección Reconocimiento y Retención

Decisión institucional

Puede suceder que un voluntario observe un comportamiento que contravenga los valores institucionales y/o la forma de trabajo y el espíritu de servicio. Se pueden registrar casos graves cuando se descubran conductas que ponen en peligro la actividad voluntaria e incluso cuando esa persona “usa a la institución” en su beneficio personal. El coordinador de voluntarios, si ha seguido las recomendaciones de este manual, cuenta con diversas herramientas para defender a la organización y preparar una salida urgente, efectiva y capaz de prevenir alguna demanda laboral que el voluntario pudiera interponer.

Inmediatamente a la detección de una falta grave, el coordinador informará al Director General y juntos tomarán la decisión de separar al voluntario, pero se deberán reunir testimonios, pruebas y denuncias escritas que muestren su conducta inapropiada.

En estos casos contar con el expediente individual completo y actualizado puede ser de gran beneficio, pues desde ahí se edifica la desincorporación de un voluntario y su separación se sustentará con argumentos probatorios sobre la conducta inadecuada, basados en:

Cuadro 6.1

Tipo de falta	Documento probatorio
Violaciones a los acuerdos entre voluntario e Institución	Éstos se encuentran estipulados en el perfil de la oferta de servicio voluntario; las evaluaciones periódicas, el control de asistencia y el registro de horas aportadas.
Contravenir los valores que observa la institución	Se encuentran tanto en el código de ética como en el reglamento del voluntariado,
Mal uso de los recursos asignados	En el Acta de entrega de materiales está la lista de los materiales entregados y el destino de los mismos.
Faltas a las disposiciones administrativas	Están estipulados en el reglamento del voluntario y carta de colaboración voluntaria.
Falta de calidad en su trabajo	Observable en las evaluaciones del aporte voluntario.

Antes de informar al voluntario de su eventual salida, el coordinador redactará un **Acta de salida (Anexo 6.2)** donde fundamentará las razones por las cuales la institución prescindirá de él y referirá las violaciones en que ha incurrido mismas que están amparadas en los documentos señalados arriba. A ello se le anexarán los documentos probatorios correspondientes y deberá estar firmado por el coordinador de voluntarios y dos testigos. Se deberá notificar a todo el personal sobre la salida de esa persona para comunicar que terminó la relación y se han cancelado las prerrogativas que tenía con la institución. Con la finalidad de aportar más herramientas para el manejo de estas situaciones, se ha incluido una sección denominada “Cuestiones Legales y Éticas”, que puede ser consultada para enriquecer el acta.

45

No está de más señalar que en el proceso de salida, sea cual fuere la razón de la partida del voluntario, no se podrá dar ninguna gratificación económica y queda a criterio de la institución si entrega una carta de constancia del aporte voluntario, recordando que ésta puede ser utilizada por el voluntario para buscar el ingreso a otra institución.

VI.2 Seguimiento a ex voluntarios

Como se percibe, trabajar con voluntarios presupone una gran inversión para atraer personas a que donen su tiempo y talento, razón por la cual el coordinador de voluntarios cuidará ese patrimonio. Por ello hay que mantener la comunicación con ex voluntarios y seguir involucrándolos en las actividades y eventos de la institución, tales como evento anual, Día de los Voluntarios y aniversario.

Eventualmente los ex voluntarios pueden volver a ser invitados a actividades puntuales. Es importante considerar que muchas personas voluntarias en el pasado se convierten en donantes regulares y siguen siendo promotores de la organización si se da el adecuado cultivo a la relación generada entre ambas partes.

El coordinador de voluntarios administrará los datos de los ex voluntarios y entrará en contacto con ellos a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas de seguimiento, por lo que de ninguna manera borrará su información de la base de datos institucional.

Resulta un excelente parámetro de evaluación del programa saber si los voluntarios del ayer continúan interesados hoy en colaborar con la institución, lo que es fácil de detectar mediante la respuesta a preguntas como:

Cuadro 6.2

Preguntas sobre vinculación con ex voluntarios

- ¿Cuántas veces al año la institución contactó a sus ex voluntarios?
- ¿Qué proporción de los ex voluntarios responden a comunicaciones institucionales?
- ¿Qué porcentaje de ex voluntarios convocados a algún evento institucional asistieron?
- ¿Qué motivos dieron los ex voluntarios que no asistieron?
- ¿Sigue el voluntario vinculado con alguien de la institución?
- ¿Ha buscado ser voluntario en otra organización?

Para tener un porcentaje de respuesta alto por parte de los ex voluntarios es importante actualizar por lo menos cada seis meses la base de datos de contactos, lo que se puede realizar por medio del envío virtual de un cuestionario. También es conveniente mandar un breve boletín o noticias sobre la institución. Los comunicados a ex voluntarios deben ser suficientes para demostrar el interés de la organización por mantener un contacto pero no deben ser excesivos para que éstos no sientan presión o malestar hacia la institución.

46

Hasta esta sección la institución cuenta con las herramientas necesarias para:

- Desvincular a aquellas personas que han cumplido en tiempo y forma con su periodo voluntario.
- Agradecer a los voluntarios que por decisión personal dejan de colaborar en la institución.
- Contar con elementos adecuados para desvincular a las personas en caso de ser una decisión institucional.
- Mecanismos para dar seguimiento a los ex voluntarios.

“El trabajo ayuda siempre, puesto que trabajar no es realizar lo que uno imaginaba, sino descubrir lo que uno tiene dentro.”
Boris Leonídovich Pasternak, 1890-1960

VII. Evaluación del programa institucional

En este módulo presentamos los elementos necesarios para hacer una evaluación del programa institucional de voluntario, el cual comprende: 1) el desarrollo del programa, incluyendo la trascendencia del programa, la valoración del tiempo voluntario, la sistematización de lecciones aprendidas y el fomento de la cultura del voluntariado y 2) el desempeño del coordinador de voluntarios.

Resulta importante destacar que toda institución que ha invertido recursos para alentar el voluntariado a través de un programa institucional verá incrementada su valía en tanto sistematice su experiencia y desarrolle un proceso de mejora continua que facilite la incorporación de nuevos voluntarios así como la detección de nuevas oportunidades.

Existen ciertos elementos que debemos tener claros previo al momento de la evaluación:

Cuadro 7.1

Evaluación	
¿Qué?	El principal elemento a evaluar es el propio programa de voluntariado desarrollado y administrado por la institución. Se debe también evaluar el desempeño del coordinador de voluntarios.
¿Cómo?	La evaluación se hará con base en elementos cualitativos (tales como entrevistas y testimonios) así como cuantitativos (número de horas aportadas por los voluntarios, ahorro imputado al aporte voluntario, encuestas).
¿Quién?	Los evaluadores del programa y del coordinador de voluntarios deben ser las personas del equipo operativo que tuvieron contacto directo con los voluntarios y vivieron el proceso de administración así como el acompañamiento del Coordinador. Para el caso de las evaluaciones efectuadas a los voluntarios, el propio coordinador de voluntarios puede desarrollar e instrumentar la evaluación.
¿Con qué?	Los instrumentos de evaluación serán las guías de entrevistas, cuestionario para encuesta o sondeo así como la herramienta desarrollada para la contabilidad y valoración de las horas voluntarias.
¿Cuándo?	Cada institución debe decidir el mejor momento para evaluar, aunque se recomienda hacerlo por lo menos una vez al año y un momento posterior a la desincorporación de la mayor cantidad de voluntarios aunque puede suceder que éste sea un proceso constante. Se recomienda entonces fijar una fecha que considere un par de meses de antelación a la presentación del informe anual, para que sea posible incorporarlo al mismo.
¿Para qué?	Evaluar ayuda a mantener un proceso de mejora continua, hacer ajustes sobre el programa, detectar fuentes de oportunidad y eficientar la administración del voluntariado.

Es importante recordar que los procesos de evaluación son acumulativos y comparativos, es decir, que tendremos más elementos por evaluar conforme el programa tenga más tiempo de implementación, cuando hayamos recorrido varias veces las fases así presentadas. Eventualmente se llegará al punto más alto dentro de una curva de aprendizaje; momento en el cual es oportuno plantear una innovación en el programa tal que permita dar un paso más en la administración del voluntariado.

VII.1 Evaluación del desarrollo del programa de voluntariado

Los elementos del programa sujetos de evaluación serán los productos del programa y los efectos del mismo tanto en la institución como en la comunidad (ello si es que se trata de un voluntariado que tiene contacto con la misma). Recomendamos que dichos elementos sean resumidos en un Informe Anual o bien que se incluya un apartado en el Informe Institucional, y de esta forma contar con una herramienta práctica de difusión del programa.

1. Productos

El principal producto es el propio programa institucional. Para la medición del producto proponemos realizar una sistematización de lecciones aprendidas (cualitativo) y revisar la valoración económica del aporte voluntario (cuantitativo). También resulta muy útil la opinión del personal operativo involucrado en el programa así como de los propios voluntarios.

Sistematización de lecciones aprendidas (cualitativo)

En este aspecto se evalúa si hay una recolección del aporte cotidiano que hace cada voluntario, las experiencias y toda aquella información que permita enriquecer el programa. Las bitácoras desarrolladas por el coordinador de voluntarios así como los expedientes de los voluntarios son una herramienta para el análisis de los obstáculos a los que se enfrentó el programa y cómo se vencieron así como una fuente de buenas prácticas para aquellos casos en los que una situación particular fue resuelta con éxito. Al respecto -y para nutrir el informe anual- es fundamental reunir testimonios personales de voluntarios.

TIPS

Los documentos propuestos en cada una de las secciones del proceso de voluntariado serán de utilidad para realizar la evaluación, lo que facilita este proceso al integrarlo desde un inicio en la administración del voluntariado.

Valoración económica del aporte voluntario (cuantitativo)

Como el Coordinador ha llevado un registro del número total de horas/hombre que recibió la institución en un año (en la sección IV, Administración y Seguimiento; se ofrecieron formatos para contabilizar dicha contribución) es necesario verificar el reporte donde se indica la valoración económica recibida. Estos datos podrían publicarse en el informe anual en la parte de ingresos y egresos señalando el parámetro o criterio económico en el que se fundamenta ese cálculo.

Esta valoración al final del periodo, permite realizar un balance entre los recursos necesarios para la adecuada administración del voluntariado (**gastos**) y la contribución de los voluntarios que se estima a partir de la imputación al aporte realizado (**ahorros**). La pregunta guía es ¿cuánto hubiera tenido que gastar la institución de haber contratado personal para realizar estas labores?



Para la evaluación del producto, también vale la pena revisar que se hayan desarrollado todos los elementos que se propusieron desarrollar para fortalecer el programa, tales como los formatos únicos de solicitud de voluntarios, el manual de voluntariado, etc. Dado que estas acciones fueron llevadas por el coordinador de voluntarios, proponemos que se revisen en el marco de su evaluación. Ello está desarrollado un poco más adelante.

2. Efectos del servicio voluntario

Se entienden como acciones o hechos que el trabajo voluntario originó de manera programada o esperada. Para ello debemos respondernos preguntas tales como: ¿Qué necesidades institucionales ayudó a resolver el programa del voluntariado? ¿Qué cambios generó el programa en el propio voluntario y en la comunidad? ¿Qué aportó a la institución? ¿Qué cambió en los beneficiarios? ¿Cuál fue su utilidad social? Para ello proponemos realizar una comparación entre las necesidades detectadas contra las resueltas y los cambios generados en el voluntario. Las opiniones que expresen tanto voluntarios como los beneficiarios que recibieron su aporte son materia prima importante para esta tarea.

Necesidades resueltas (cualitativo)

Aquí conviene regresar al origen de la incorporación del voluntario, el cual se implementó para satisfacer una demanda dentro de la institución. En la sección II, Planeación Institucional, comentamos que uno de los primeros ejercicios a realizar radica en esta detección a través del análisis de la Planeación Estratégica o bien la Evaluación Institucional más reciente. Las necesidades detectadas se plasmaron en acciones a realizar por parte de los voluntarios y se obtuvo el perfil de puesto; el evaluador del programa deberá determinar si en el momento de la evaluación fueron satisfechas dichas necesidades y hasta dónde esto se debió al servicio voluntario o a cuestiones ajenas al programa.

El coordinador de voluntariado debe desarrollar la habilidad de distinguir los resultados que se obtuvieron por acción directa, es decir, por atribución del propio programa, de aquellos que se lograron por la de las personas involucradas en servicio voluntario. En muchas ocasiones resultan ser los beneficiarios o los financiadores quienes aportaron en la transformación de las condiciones originales. Conocer la contribución de otros actores es materia prima para atestiguar la transformación de la comunidad.

Vale la pena retomar el cuadro desarrollado en la primera fase del ciclo para comparar el antes y el después:

Cuadro 7.2

Detección de necesidades		Satisfacción de necesidades
Preguntas:	Al contestar la pregunta obtenemos:	Preguntas de evaluación:
¿Qué se necesita hacer?	Perfil de puesto	¿El voluntario llevó a cabo lo que se necesitaba hacer?
¿Quién lo puede hacer?	Perfil de la persona	¿El voluntario fue la persona idónea para hacerlo?
¿Cómo se puede hacer?	Cualidades y destrezas que debe tener	¿Las cualidades y destrezas eran las adecuadas?
¿Dónde se puede hacer?	Tipo de servicio voluntario y tiempo necesario	¿El tipo y tiempo de voluntariado fue el adecuado?

Las respuestas a las preguntas planteadas ayudarán a evaluar la pertinencia de la incorporación de los voluntarios así como el perfil seleccionado para ello. Aquí vale la pena retomar la evaluación del voluntario para, en su caso, hacer un cálculo del número de voluntarios cumplieron las actividades planteadas entre el número total de voluntarios. Si la razón es baja, debemos de reconsiderar si no estamos haciendo los planteamientos correctos dentro de nuestro perfil de voluntarios.

Cambios generados en el voluntario

Vale la pena recordar que en la sección V, Reconocimiento y Retención, mencionamos que existen los reconocimientos “Por añadidura”, es decir aquellos que obtiene el voluntario sin esfuerzo de la institución, y los derivados de “La acción institucional” (atención personal e institucional), en los cuales la institución sí participó activamente. De igual forma, hay que considerar que existen cambios en el voluntario generados más allá de sentir satisfacción de haber contribuido con una buena causa y que son resultado de una exitosa experiencia de voluntariado con base en un programa profesional.

La evaluación en este sentido puede ser tanto de corte cualitativo como cuantitativo, dependiendo de las necesidades y recursos de la organización. En el primer caso es factible retomar las entrevistas de los voluntarios como herramienta fundamental para obtener esa información. Podemos considerar aquellas que se realizaron en el momento de la desvinculación, o realizarlo en un periodo de tiempo determinado por la institución.

Lo ideal es contar con la evaluación de todos los voluntarios que participan en la institución; para ese caso, si se trata de un grupo muy grande, conviene desarrollar una herramienta cuantitativa como puede ser un sondeo o encuesta. Es entonces necesario considerar una muestra aleatoria de voluntarios, que represente al menos el 10% del total (o al menos 30 respuestas) para que los resultados tengan relevancia estadística. Proponemos que éste no sea mayor a 10 preguntas cerradas o con opción múltiple. Recomendamos hacerlo al menos una vez al año en el marco del Informe Anual y utilizar herramientas virtuales tales como programas de encuestas en línea. En los anexos está disponible un ejemplo de *Cuestionario de Evaluación al Programa Voluntario (Anexo 7.3)*, dirigido a los propios voluntarios.

Otra opción es planear reuniones de integración, las cuales tienen la ventaja de brindar un espacio de convivencia y a la vez permiten compartir los avances y retos del proyecto, así como su percepción al respecto.

Innovación institucional

Con frecuencia un voluntariado activo provoca que se eficiente el uso del tiempo y mejoras en las relaciones interpersonales, contribuyendo con ello al clima laboral. Asimismo pueden brindar ideas novedosas y perspectivas diferentes a las usualmente vistas por la organización. Esta capacidad de innovación se logra en gran medida porque no se encuentran tan inmersos en las problemáticas cotidianas de las organizaciones.

En la evaluación del voluntario se anexó un formulario que ayudó a detectar si realizó innovaciones y aportes más allá de los esperados. La sistematización de toda la información generada también ayudará a detectar estas fuentes de innovación institucional.

TIPS

Los efectos que podamos detectar dependerán también del tipo de voluntario del que se trate. Si es un voluntario de estrategia dentro de la organización los efectos serán apreciados por el propio equipo operativo; si se trata de voluntarios operativos en campo, entonces la comunidad puede ser la receptora de los aportes del voluntario.

Cambios generados en la comunidad

Finalmente un parámetro de evaluación del programa es conocer la capacidad de transformación de actitudes y aptitudes en la comunidad objeto de la acción voluntaria. Por ejemplo, se puede cuestionar: si ha habido un cambio en el balance de poder y capacidad de un grupo determinado dentro de la comunidad (mujeres o jóvenes, por ejemplo); ¿la comunidad dejó de improvisar y ahora tiene prácticas administrativas?, además de reforestar ¿hoy se cuidan más los recursos naturales?, ¿los líderes de la comunidad desean adquirir más conocimientos de manera formal?, ¿la comunidad produce con mayor calidad y ha abierto nuevos mercados?, ¿se han sumado a la solución del problema los que antes eran espectadores o críticos?

El énfasis entonces, está en detectar lo que la acción voluntaria produce en los terrenos micro, meso y macro y así potenciar los nuevos deseos de superación de la comunidad, la participación como protagonistas del cambio y el incremento de habilidades locales para su desarrollo.

A veces resulta complejo evaluar los cambios en la comunidad y, más aun, determinar si estuvieron directamente relacionados con la acción voluntaria. En caso que la organización lleve a cabo algún tipo de evaluación in situ vale la pena aprovechar la misma herramienta (encuesta o entrevistas) y agregar un par de reactivos o preguntas que puedan ayudar a identificar estas situaciones. Proponemos preguntas tales como:

Preguntas en la comunidad para evaluar cambios generados por voluntarios

¿Recientemente tuvo contacto con voluntarios de la organización?

¿Qué es lo que más recuerda del o los voluntarios que estuvieron en su comunidad?

¿Le ayudó en algo? ¿En qué?

¿Los voluntarios participaron en actividades de capacitación, apoyo, enseñanza?

¿Qué le dejó haber convivido con ellos?

Es muy importante sistematizar las respuestas a estas preguntas y cualquier otra que se haga a los integrantes de la comunidad beneficiaria, con respecto al aporte voluntario. Ello nos ayudará a identificar si el trabajo realizado en realidad tuvo una contribución específica al interior de la comunidad.

Como se puede observar a lo largo de esta sección, la evaluación será sencilla de aplicar en la medida en que se desarrollen previamente las herramientas identificadas en este manual. Estas fueron desarrolladas desde el inicio con la perspectiva de evaluación continua y su uso es fundamental para el momento de la evaluación.

VII.2 Evaluación de desempeño del coordinador de voluntarios

Para evaluar el programa primero hay que revisar el desempeño del coordinador de voluntarios, mismo que se puede calificar como a cualquier otro miembro del equipo operativo con los indicadores comúnmente utilizados por la institución. Sin embargo, existen parámetros específicos en los que se puede apoyar para ese fin que son:

- a) Administración de recursos humanos y tiempo dedicado a cada voluntario. El coordinador puede ser evaluado por el tiempo que dedicó a la atención de los voluntarios. Para ello es necesario conocer las horas dedicadas a la capacitación, el seguimiento y acompañamiento, la relación con los miembros del equipo operativo que recibieron apoyo voluntario, y otros aspectos. El coordinador puede llevar una bitácora de su aportación que será materia prima para su reporte anual.

b) Relaciones interpersonales. Como una de sus responsabilidades fundamentales, se deben calificar las habilidades del coordinador de voluntariado en materia de relaciones interpersonales, tales como: empatía, respeto al tiempo del voluntario, buen trato, guía y resolución de conflictos. Si fue el caso, evaluar su desempeño durante la separación de algún voluntario y las acciones que realizó para mantener viva la relación con los ex voluntarios.

c) Desarrollo del Sistema de Reconocimiento y Retención de voluntarios. Conviene verificar por el evaluador si las acciones de reconocimiento han sido enriquecidas, implementadas, sistematizadas y están sujetas a constante renovación e innovación por parte del coordinador de voluntarios. Observar si se ha solicitado retroalimentación y se han incorporado las mejoras en materia para calificar su desempeño.

Recomendamos como herramienta de evaluación del desempeño la elaboración de un check-list, o lista de verificación, para asegurar que el Coordinador efectivamente desarrolló e implementó las herramientas sugeridas a lo largo del manual. Se incluye una propuesta de *Lista de verificación del programa de voluntariado (Anexo 7.2)*.

VII.3 Matriz de evaluación

Para englobar el proceso de evaluación, proponemos una matriz de evaluación (que se encuentra en los anexos) que mediante preguntas sencillas, y utilizando las herramientas previamente desarrolladas, engloba algunos criterios de evaluación que consideramos pertinentes.

Esta matriz es sólo una propuesta que puede ser adaptada de acuerdo a las necesidades de evaluación de cada institución. Recomendamos que se cuente con ésta u otra herramienta que permita una junta de evaluación anual, donde tanto el coordinador de voluntarios como el líder de la organización y el equipo operativo vinculado a la gestión del voluntariado cuenten con una primera herramienta de análisis sobre el programa implementado y sus resultados generales.

Crterios	Definición	Indicadores
Pertinencia y aplicabilidad	La implementación de programa de voluntariado en el tiempo y momento adecuado para la organización incluyendo los recursos necesarios para su implementación.	Relación entre las necesidades detectadas y cubiertas a través del programa.
Eficiencia	Grado en que el programa logró satisfacer las necesidades de las áreas a través del apoyo voluntario y con los recursos con los que contaba.	Relación entre los objetivos planteados, los resultados obtenidos y los recursos empleados para su obtención.
Impacto positivo	Conjunto de consecuencias provocadas por el programa de voluntariado que afectó positivamente a la organización.	Relación entre los proyectos antes del aporte voluntario y posterior al mismo.

La matriz de evaluación en formato Excel, contiene preguntas clave para cada criterio así como una sencilla ponderación para que la organización pueda darse idea de la situación general del programa de voluntariado. En la misma matriz se proponen pasos a seguir sobre todo en caso de que la evaluación resulte negativa. Recomendamos que dichas preguntas sean socializadas previamente y resueltas en un grupo de trabajo integrado por el propio equipo operativo más involucrado en la administración del voluntariado, para obtener una discusión rica al respecto y que, más allá de la ponderación de cada criterio, ayude a la retroalimentación del programa.

Al final esta sección la organización ya cuenta con:

- Herramientas para evaluar el programa institucional de voluntariado, las cuales se han ido desarrollando a lo largo del programa.
- Elementos para ser integrados en el informe anual de la institución.
- Propuestas para la evaluación del desempeño del coordinador.
- Cuenta con parámetros para medir su impacto en la comunidad.

Una vez concluida esta fase, la institución ya cuenta con todos los elementos indispensables para una gestión de voluntariado, eficaz. Ha desarrollado herramientas y procesos que serán empleados constantemente durante toda la administración del voluntariado. Cada fase y herramienta serán aplicadas conforme las necesidades y los tiempos institucionales; no está de más recordar que hablamos de un proceso dinámico, sujeto a cambios constantes.

Ahora la organización está en condiciones de dar a conocer los beneficios generados por la acción voluntaria. Es muy importante para la institución que el esfuerzo hasta ahora desplegado contribuya a aportar elementos de certeza y profesionalismo al interior de la institución y facilite la sumatoria de nuevos voluntarios en el futuro, por ello es conveniente comunicar los resultados del programa. En la siguiente sección se brindan las herramientas necesarias para ello.

VIII. Comunicación de la acción voluntaria

Hemos visto como la organización ha realizado un gran esfuerzo por crear y desarrollar en forma profesional su programa de voluntariado institucional. Este camino implicó inversión tanto de talento como de recursos. Para concluir adecuadamente el ciclo del voluntariado conviene a la institución desarrollar una estrategia para comunicar las acciones realizadas y reiniciar el ciclo de manera que ello fortalezca a la institución para atender su misión, movilizar más recursos y mejorar la experiencia del voluntariado.

¿Por qué comunicar?

Es importante dar a conocer las características y cualidades de la gestión realizada por la organización en el tema del voluntariado, así como el valor económico que generó la intervención de los voluntarios. De igual forma, vale la pena compartir cómo el voluntariado ayudó a la transformación de los beneficiarios y la ampliación de la cobertura institucional.

Una institución que hace públicos los resultados obtenidos por su esfuerzo y por la participación de los voluntarios obtiene una constante retroalimentación, muestra su valor para la sociedad y sus contribuciones para lograr una ciudadanía participativa. La acción de comunicar conlleva beneficios no sólo para la organización sino también para la comunidad, ya que compartir los logros obtenidos por los voluntarios incide en:

1. La participación de otras personas al estimularlas para que sean voluntarias o donantes y desarrollen la ciudadanía que les corresponde; así se reproduce la acción filantrópica y solidaria en la comunidad.
2. La adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades por parte de grupos vulnerables.
3. La autogestión y empoderamiento social, pues coadyuvan a que las personas beneficiarias incrementen su confianza personal.
4. El fortalecimiento institucional, dado que la organización logra diferenciar los momentos de dirección y gobierno, administración y desarrollo de programas y servicios otorgados, al ubicar a los voluntarios en actividades complementarias para elevar la cobertura y presencia de la propia organización.
5. La apreciación del trabajo voluntario, dando un valor económico a través de un parámetro monetario. El tiempo y el talento que dan los voluntarios se convierten en recursos adicionales con los que antes no contaba la institución.
6. La valoración del sector filantrópico en general, ya que desde el voluntariado revela la esencia de su quehacer: ciudadanos que participan en las soluciones a problemas comunitarios beneficiando a todos los involucrados.

Cabe recordar que la comunicación reafirma o estimula el compromiso de quienes están haciendo trabajo voluntario para la institución, y permite que los "públicos internos" de la organización (órganos de gobierno, personal pagado, donantes, etcétera) valoren el trabajo de los voluntarios.

Estrategia de comunicación externa

Para desarrollar una estrategia de comunicación que informe acerca de los resultados de la acción voluntaria, el coordinador se apoyará en el área respectiva con la que cuente su organización. De no existir podrá desarrollar materiales para la difusión del resultado de la aportación voluntaria. Para esto puede:

1. Abrir un espacio en la página electrónica institucional dedicada a los voluntarios y su acción social.
2. Difundir las actividades en directo cuando se están realizando a través de Facebook, Twitter y otras redes sociales y aprovechar las propias redes para que los voluntarios puedan ubicarse y reconocerse como parte de la propia institución, mediante un sello, una etiqueta (hashtag) y otras posibilidades que les permitan ser voceros de la propia organización.
3. Boletín periódico para los medios de comunicación, que eventualmente invite a líderes de opinión y periodistas a atestiguar el trabajo voluntario e incluso a participar como voluntarios.

1. Desarrollar un espacio dedicado exclusivamente al voluntariado dentro del Informe Anual que puede incluir:

- Testimonios, fotografías y anécdotas.
- Historias del “antes y el después” de la acción voluntaria.
- Cuadro resumen del valor económico de las horas/voluntario.
- Lecciones aprendidas para la institución desde el voluntariado.
- Destacar la mejor práctica de voluntariado y reconocer a voluntarios destacados.
- Una convocatoria y guía sobre por qué y cómo ser voluntario dentro de la institución.
- Datos del coordinador, del espacio de voluntariado dentro de la página electrónica institucional y los datos de identificación de redes sociales como Twitter y Facebook.

TIPS

Las redes sociales en el tema de la comunicación también son fundamentales. A través del Portal www.hacesfalta.org.mx existe una comunidad viva y participativa de voluntarios y organizaciones que comparten experiencias y noticias, también a través de Facebook y Twitter.

Estrategia de comunicación interna

Es importante también que haya una constante comunicación al interior de la organización para valorar y reconocer el aporte que los voluntarios realizan a su causa. Recordemos que la comunicación interna inició desde que se socializó con los miembros del equipo operativo la posibilidad de solicitar el apoyo voluntario así como las condiciones para que dicha solicitud fuera aceptada por el director o presidente de la organización. Posteriormente se comunicó el ingreso de los voluntarios así como sus labores particulares.

56

Para mantener la comunicación interna, el coordinador de voluntarios puede utilizar herramientas tales como:

1. Realizar hojas informativas para ser expuestas en la pizarra o periódico mural en la institución.
2. Comunicados a través de correos electrónicos que den cuenta de los avances logrados a través de la acción voluntaria o la incorporación o desincorporación de nuevos voluntarios, entre otras acciones informativas.
3. Realizar reuniones de carácter informal para que los voluntarios y el personal operativo convivan y compartan experiencias y expectativas.
4. Llevar a cabo eventos de reconocimiento en el Día del Voluntario o en alguna fecha de especial importancia para la organización.
5. Presentar las evaluaciones del programa de voluntariado al equipo operativo.
6. Instalar un comité o grupo asesor del voluntariado al interior de la organización que aporte nuevas ideas y aportes al coordinador de voluntarios.

A través de la comunicación, la organización logra difundir sus logros y aprendizajes en torno al tema de voluntariado tanto hacia afuera como hacia el interior de la propia organización y contará con más elementos para mejora y fortalecimiento de su voluntariado.

IX. Cuestiones legales y éticas

En este apartado se aclara la relación jurídica que podría establecerse entre el voluntario y la institución. También se incluyen principios sobre los deberes y derechos del voluntario como una responsabilidad ética que deben asumir tanto la organización como el voluntario.

Es frecuente que organizaciones que convocan a voluntarios tengan la inquietud sobre cómo proteger a su institución para evitar ser demandada por alguien que pretenda, en forma malintencionada, argumentar la existencia de una relación laboral por haber cumplido un periodo de 90 días de trabajo, como lo marca la legislación vigente.

Este manual recomienda que durante el curso de inducción que recibe el nuevo voluntario, también sea invitado a firmar la Carta de Colaboración Voluntaria, cuyo formato aparece anexo. Ésta tiene como propósito hacer explícito el acuerdo de que el voluntario está colaborando en forma libre con la institución y acepta que no recibirá retribución económica alguna por su contribución. Es muy importante recalcar que los productos generados a partir de la colaboración voluntaria son propiedad y para uso exclusivo de la organización en que participa. Ello no implica dejar de reconocer el aporte voluntario pero sí asegurar la confidencialidad y originalidad de lo que se desarrolla al interior de la organización.

Por sí solo, este documento no garantiza que la institución gane un conflicto laboral, pero si se complementa con todos los documentos que se han propuesto incluir en el expediente del voluntario, la institución podrá demostrar a cualquier autoridad judicial su procedimiento profesional y contrarrestar cualquier potencial conflicto.

Es necesario señalar que hasta hoy la Ley Federal del Trabajo en México no contempla la figura del trabajo voluntario como tal y por tanto no existe una normatividad. Sin embargo, en el espíritu de la ley existe el concepto de que una persona no puede renunciar a derechos irrenunciables como es el derecho al trabajo, por lo que este vacío en la legislación puede representar un riesgo para una institución.

57

Por ello, es conveniente en todo momento que el coordinador de voluntariado recabe la firma de recibo por parte del voluntario de todo documento que se le entregue y se incorpore a su expediente. No deberá utilizarse el término “trabajo voluntario” pues se presta a doble interpretación a diferencia de conceptos como servicio, aporte o colaboración. Así se puede observar el beneficio de preparar bien a la institución (primera sección de este manual) pues si se recabó la adhesión y firma del voluntario al Código de Ética de la institución, la organización puede defenderse también por la violación de alguna norma de conducta que se aceptó al firmar dicho Código, se hizo explícita y se demuestra que el voluntario la leyó.

Principios de equidad y oportunidades para todos

“Toda persona tiene derecho a ser voluntaria” (Declaración Universal sobre el Voluntario, 2001) y no está por demás señalar que el servicio voluntario no es una obligación. En todo momento una organización convocante de voluntarios debe asumir la apertura y tolerancia a la diversidad cultural, étnica, religiosa, de género, orientación política y cualquier libertad. De aquí que de ninguna manera son aceptables perfiles de puesto de servicio voluntario que declaren exclusión o discriminación. Por el contrario, una organización puede advertir todas las posibilidades que brindan personas con discapacidad, por lo que también deberá facilitar la accesibilidad a instalaciones para realizar actividad voluntaria presencial y apoyar el desplazamiento a comunidades y zonas donde prestar sus servicios.

Es deseable que la institución trabaje para eliminar cualquier barrera física, económica, social y cultural que pudieran amenazar la inclusión de voluntarios.

Aporte voluntario infantil y juvenil

La asociación que convoque voluntarios menores de edad, como son niños y jóvenes, deberá ofrecer actividades adecuadas para ellos. Su incorporación generalmente tiene fines didácticos y se busca crear en ellos la cultura de la donación, la participación cívica y motivar su compromiso social. En otros casos, distintas organizaciones desean impulsar el liderazgo y despertar la vocación de servicio.

Cuando un niño/joven exprese su deseo de participar formalmente en una posición de servicio voluntario será necesario recabar el permiso del padre o tutor por escrito. Así como contar con su firma de recepción de todos los documentos que sugiere este manual. Es importante asegurarse que la colaboración voluntaria de los jóvenes y niños no interfiera con sus actividades escolares y, en este caso, es importante considerar mayor flexibilidad de horario y de evaluación que en otros casos. Vale recordar que el caso del aporte voluntario infantil y juvenil se realiza más como un ejercicio didáctico para fomentar la cooperación y ayuda a los demás que como una estrategia para hacerse de apoyos ante momentos institucionales particulares.

Los derechos del voluntario

Por la contribución desinteresada y por la cual los voluntarios no reciben remuneración económica, las instituciones promotoras de voluntariado coinciden en señalar que los voluntarios tienen los siguientes derechos (IAVE):

- Recibir información, orientación y capacitación para realizar su actividad.
- Ser acompañados en la realización de su participación o actividad voluntaria.
- Ser tratados con dignidad y respeto.
- Sugerir mejora y cambios a los programas, proyectos y servicios en los que participan.
- Recibir los recursos físicos y materiales necesarios para realizar su servicio.
- Un ambiente laboral que garantice condiciones de seguridad e higiene.
- Obtener el debido reconocimiento por su contribución.

58

Los deberes del voluntario

El establecimiento de una relación libre y voluntaria con una organización establece que las personas que se hacen voluntarias tienen los siguientes deberes:

- Cuidar el prestigio y la confianza que la organización ha desarrollado en la comunidad.
- Actuar con ética y observancia tanto del código de ética de la institución como del reglamento de trabajo, principios y valores institucionales.
- Utilizar adecuadamente los bienes materiales, económicos, informáticos y de cualquier otra índole que la institución ha designado para las actividades propias de su objeto social.
- Observar la confidencialidad de la información a la que tiene acceso.
- Respetar las normas y conductas, políticas y reglamento de la institución.
- Actuar con profesionalismo.
- Evitar cualquier conflicto de interés.
- No buscar ni aceptar algún beneficio o regalo de la población objeto de su acción voluntaria.

Las instituciones que reciben aporte voluntario deben estar conscientes en todo momento de las posibles problemáticas legales. La mejor manera de enfrentar estas situaciones es contando con todos los documentos y constancia de información entregada y recibida por el voluntario. Por ello el expediente voluntario es un elemento clave en esta situación y particularmente importante con voluntarios que colaboran por más de tres meses en nuestra institución pues son ellos quienes pueden alegar derechos laborales en un futuro.

Como se observa entonces, más allá de la importancia del expediente y los documentos como apoyo en la valoración del programa voluntario y para el aprendizaje de la propia

IX. Trabajo con empresas a través de su voluntariado corporativo

Esta sección ofrece las nociones básicas sobre las oportunidades que puede generar la organización por medio de su programa de voluntariado para colaborar con el voluntariado empresarial. Se presentan algunos consejos para una adecuada asociación.

¿En qué consiste el voluntariado corporativo?

En la participación libre y voluntaria de los empleados (y sus familiares) en actividades de interés público que pueden organizar y realizar por sí o bajo la coordinación de una persona o equipo en la empresa y también con la colaboración de una asociación civil. Presupone que los colaboradores donan parte de su tiempo a una actividad que puede ser periódica, puntual, o eventual.

¿Por qué la empresa alienta el voluntariado?

El desarrollo de responsabilidad social corporativa en México ha impulsado la participación de la empresa en la comunidad, y una forma de alcanzar ese objetivo está en organizar sus propios grupos voluntarios. No existe un modelo único de voluntariado empresarial, lo que abre un universo de posibilidades y alianzas para las organizaciones filantrópicas.

¿Cómo se puede trabajar con el voluntariado corporativo?

Actualmente, los modelos más usuales de voluntariado corporativo en México son:

1. Jornadas de un día de alto impacto, donde personal de la empresa organiza toda la actividad. Un ejemplo es brindar mantenimiento a una escuela pública y renovar sus instalaciones.
2. Jornadas programadas a lo largo del año en las cuales el personal colabora en faenas públicas como limpieza de parques y camellones.
3. Participación en programas estructurados por una organización de la sociedad civil entre los que pueden darse jornadas de alfabetización, salud y reforestación, entre otras.
4. Desarrollo de programas de empate entre horas de trabajo voluntario y donativo económico. Es decir, a partir del registro y contabilidad de horas de trabajo voluntario otorgado por el colaborador empresarial, la empresa otorga un equivalente monetario a favor de la institución donde prestó el servicio.
5. Programa de asesorías y otorgamiento de servicios Pro bono para organizaciones no lucrativas, aprovechando el conocimiento y la experiencia de los empleados, para dirigir su aporte a áreas de oportunidad de la propia organización no lucrativa.

El primer modelo, Jornadas de un día, es sin duda más común, el más sencillo de implementar pero también el que suele tener menor impacto en el largo plazo. Sin embargo suele ser adecuado iniciar de esta forma el voluntariado corporativo en una empresa para animar a los trabajadores a participar en actividades de más largo aliento. El reto de la organización será presentar una propuesta más atractiva y que amerite una colaboración continua entre la OSC y la empresa.

TIPS

Es importante recordar que la donación económica o en especie no es voluntariado; está última implica la colaboración e involucramiento del trabajador en actividades destinadas a un beneficio social.

³ Expresión latina que significa «para el bien público». Se utiliza para designar al trabajo generalmente jurídico, aunque no limita a otra profesión u oficio, realizado voluntariamente y sin retribución monetaria. American Bar Association <http://www.americanbar.org>

Para que las organizaciones de sociedad civil desarrollen alianzas donde aprovechen las oportunidades que ofrece el voluntariado corporativo, se recomienda considerar que entre la relación institución - empresa existen cuatro etapas: trabajo previo al contacto con la empresa, presentación del proyecto de voluntariado corporativo, relación con la empresa durante la actividad voluntaria y relación con la empresa después de la actividad voluntaria propuesta. A continuación mencionamos algunas sugerencias para llevar exitosamente cada una de estas etapas:

a) Trabajo previo al contacto con la empresa:

Es importante tener en mente que si bien una corporación puede tener muy buenas intenciones de contribuir al bienestar social, el impulso del voluntariado corporativo también puede lograr diversos objetivos, tales como mejorar la integración del equipo de trabajo o difundir entre su población de interés (consumidores, proveedores, etcétera) su actitud de servicio.

TIPS

La empresa debe percibir que se busca una alianza para potenciar el bienestar social y que no se trata de solicitar un donativo económico sino una propuesta de trabajo conjunto en bienestar de sus trabajadores.

Tener estos objetivos no es negativo en lo absoluto, pero sí vale la pena que la organización de sociedad civil esté consciente de los mismos e incorporar su logro dentro del proyecto que se plantee a la empresa, sin que por ello se pierda el objetivo principal de la institución.

Para acercarse a una empresa y su voluntariado corporativo para establecer una relación de socios conveniente:

- Prospectar a la empresa para conocer los objetivos y necesidades que tiene en la comunidad. Asimismo, es necesario saber la disposición de tiempo en la que la empresa realiza la actividad voluntaria (algunas no permiten que ocurra en horas laborales).
- Desarrollar un proyecto compatible con los objetivos del voluntariado empresarial donde se le ahorre la planeación de la actividad a realizar, indicando cuáles son los beneficios tanto para la corporación y la OSC como para la comunidad.
- Preparar una presentación ejecutiva sencilla y rápida. El ejecutivo de una empresa difícilmente dedicará más de 30 minutos a una presentación de esta índole.
- Preparar material de apoyo para entregar en la empresa para su posible análisis y reflexión.

b) Presentación del proyecto de voluntariado corporativo

Es fundamental que la organización presente de manera ejecutiva el proyecto propuesto para el voluntariado corporativo, demostrando las ventajas que éste conllevaría para la empresa. El número idóneo para la presentación es de dos personas, donde una hable sobre la organización y sus objetivos y causas y la otra presente de manera clara y breve el ofrecimiento de alianza.

Estos son algunos aspectos a tomar en cuenta:

- Presentar de manera breve el objetivo de la organización así como su experiencia en la temática a tratar.
- Especificar las ventajas de la colaboración del voluntariado corporativo tanto para la comunidad a beneficiar como para la propia empresa.
- Exponer brevemente el modelo de intervención propuesto para el servicio voluntario corporativo y ejemplos de indicadores de impacto que se pudieran obtener.
- Ofrecer la capacitación necesaria para realizar la actividad además de la estrategia de comunicación y sus alcances.
- Presentar una lista de actividades ejemplo que desarrollaría la organización para asegurar la efectividad del Voluntariado Corporativo (logística, materiales, recursos, alimentos, transporte, uniformes, etcétera).
- Abrir la posibilidad de que directivos y ejecutivos fortalezcan el modelo propuesto.

En caso de que la presentación haya resultado favorable, habrá una serie de acciones a realizar para concretar la colaboración:

- Firmar un convenio de colaboración entre empresa e institución, en que se determinen derechos y responsabilidades de las partes.
- Especificar en un proyecto ejecutivo el objetivo general y los objetivos específicos del voluntariado corporativo, las actividades a realizar por éstos así como el tiempo y las condiciones bajo las cuales se realizarían.
- De ser el caso determinar el uso de logotipos e imagen en la difusión de eventos.
- Generar un cronograma de actividades.
- Determinar presupuesto y previsión de resultados deseados.
- Especificar las acciones a realizar en caso de posibles contingencias con el personal durante el aporte voluntario (enfermedades, accidentes, conflictos entre el personal, conflictos entre el personal y los beneficiarios, entre otros).

TIPS

La tipología de voluntarios presentada en un principio en este manual sigue siendo válida para la alianza con voluntariado corporativo. Las especificaciones a considerar durante el aporte de este grupo de voluntarios dependerán de si se deciden actividades de estrategia o de operación o bien si se trabaja al interior de la OSC o directamente con beneficiarios.

c) Durante la actividad voluntaria

La organización debe generar un ambiente cordial y respetuoso así como estar preparada para enfrentar contingencias tales como enfermedades, accidentes, conflictos entre trabajadores o entre éstos y los y los beneficiarios.

- Si es el caso, liderar la actividad al apoyar y orientar al voluntariado empresarial para la realización del trabajo.
- Levantar testimonios fotográficos y en video.
- Atender a medios de comunicación.
- Contabilizar las horas/hombre aportadas por los voluntarios e imputar un costo económico.
- Dar seguimiento al alcance de la meta y hacer ajustes necesarios.
- Asegurar que la actividad se desarrolle con profesionalismo y evitar cualquier acto que pueda poner en riesgo la integridad de los trabajadores de la empresa y el prestigio empresarial.

d) Después de la actividad voluntaria

- Evaluar junto con la empresa la planeación, la participación y los resultados obtenidos.
- Colaborar en sistematizar la experiencia voluntaria, reuniendo testimonios de los empleados, los beneficiarios y el personal de la organización que participó en la actividad.
- Contribuir a elaborar la estrategia de comunicación para las audiencias tanto interna como externa de la empresa en torno al desarrollo de la actividad y los resultados alcanzados.
- Proponer mecanismos de reconocimiento por parte de la empresa hacia los voluntarios.
- Acopiar información que pudiera enriquecer las futuras actividades y proponer nuevas acciones.

El trabajo que invierta la organización filantrópica para acercarse a una empresa genera más beneficios (para las dos partes) de los que se advierten a primera vista. Hoy, las OSC en México se encuentran más profesionalizadas y con capacidad para incentivar la participación ciudadana y el fortalecimiento del sector filantrópico. Por otra parte, las empresas -inspiradas en la necesidad de consolidar actividades que incidan favorablemente en su sostenibilidad- emprenden prácticas socialmente responsables donde encuentran a las organizaciones civiles como potenciales socios y en muchas oportunidades la acción voluntaria sirve como un sólido eslabón entre los sectores.

Las organizaciones del tercer sector son las aves del buen agüero de iniciativas gubernamentales o empresariales. Más y más, contribuyen a establecer la agenda pública. Le devuelven poder a la gente.

Carlos Fuentes

En los últimos meses la actividad voluntaria en México ha registrado un incremento considerable tanto en actividades de profesionalización e investigación, como en su promoción mediante foros y ferias. Recién se celebraron dos Foros Nacionales de Reflexión sobre Voluntariado que reunió a representantes de dependencias públicas, organizaciones civiles, universidades, fundaciones, empresas y programas de voluntariado corporativo y de inversión social, consultores y líderes de programas de voluntariado para intercambiar puntos de vista sobre cómo se puede impulsar este tema en México.

Por otra parte, con motivo de la celebración del “2001 + 10, a diez años del Año Internacional del Voluntario”, la Organización de las Naciones Unidas publicó el “Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo”, documento que recoge diversas experiencias sobre prácticas, reflexiones y retos del voluntariado. Destaca el hecho de que el organismo multilateral reconoce que hasta ahora los esfuerzos desde los distintos Estados para valorar el aporte de los ciudadanos que participan como voluntarios no han sido suficientes, lo que ha privado a los gobiernos de elementos que pueden incidir positivamente al bienestar social.

Hoy en día, gracias a la Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro (Inegi, 2011) sabemos que el valor del tiempo que aportan los voluntarios a las organizaciones no lucrativas equivale aproximadamente a 28, 260 millones de pesos, es decir, el 0.24% del PIB. Sin embargo, sólo alrededor del 20% de la población realiza aportes voluntarios en organizaciones de la sociedad civil (Enafi, 2008). Ello quiere decir que hay una gran ventana de oportunidad para que las organizaciones aprovechen el capital social que brinda nuestro país e incorpore a más ciudadanos a la acción voluntaria. Para ello, las organizaciones requieren estar preparadas para brindar una experiencia enriquecedora, satisfactoria y de crecimiento personal, sin importar que tan noble es la causa de una organización, ello no puede lograrse sin planeación y sin contar con los recursos necesarios para invitar, albergar y reconocer la labor de los voluntarios.

Es por ello que este manual subraya la necesidad de fortalecer dentro de los grupos voluntarios la contabilidad en Horas/Hombre; profundizar el reconocimiento a la contribución de los voluntarios y comunicar el impacto de la acción voluntaria. Necesitamos dar mayor difusión al voluntariado en los medios de comunicación. Además de revelarnos los beneficios del ser voluntario, este acto permitirá estimular la generosidad de otras personas para que se sumen a un voluntariado, o inicien uno nuevo. A nuestro juicio, éstas son las tareas que con mayor frecuencia se descuidan dentro de la gestión de voluntariados. Cuando profundicemos nuestro trabajo y resolvamos esas lagunas, habremos de cerrar el círculo virtuoso para que incrementemos los hábitos y cultura entre los ciudadanos mexicanos.

Asimismo es ahora posible y deseable alentar el voluntariado virtual, tanto a través de internet como por las redes sociales que han probado ser un excelente medio para movilizar recursos. Es necesario también propiciar la participación de actores tradicionalmente inactivos y alentar las prácticas de voluntariado desde la educación primaria, ennoblecer el servicio desde las universidades y, desde luego, involucrar más a las empresas.

A lo largo de este manual expresamos que el punto de partida para una gestión profesional parte no del voluntario como individuo, sino de la organización que les convoca. Invertir tiempo, dedicación y talento en esta labor nos permitirá disfrutar aún más de la gestión del voluntariado. Es un esfuerzo que repercutirá favorablemente en cada comunidad donde participemos y ayudará a fortalecer nuestro país en todos los ámbitos sociales gracias a la participación y cooperación de quienes lo conformamos.

ARANGUREN Gonzalo, Luis A. (2011); Humanización y Voluntariado, "Colección Sin Fronteras", Edit. PCC, España.

BECERRA, Teresa y Rosa María Berlanga; (2011) La Voluntad de Servir, Guía práctica para la conformación de voluntariados, Edit. Limusa /Noriega editores y U. Anáhuac, México.

BECERRA, Teresa de la Luz y R. Berlanga;(2003), Voluntariado en México: una nueva visión, México, DF, Noriega Editores.

BUTCHER, Jacqueline, et. al. (2008); México Solidario, Participación Ciudadana y Voluntaria, Edit. Limusa-Cemefi-ITESM-Instituto Mora, México.

CENTRO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL CIUDAD JUÁREZ (2011), El Aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil. La Dimensión del Sector Filantrópico en Juárez, CFOSC, México.

Consultado en: www.cfosc.org.mx, 25 de junio de 2012 _____ (2009); "Voluntariado", Revista CreeSer, mayo.

Consultado en: www.fortalecimiento.org, 25 de junio de 2012.

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA, (1999) "Herramientas para la elaboración de Programas de Voluntariado", Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Consultado en: _____ de junio de 2012.

GUERRA Díaz, Emilio (2012); "¿Cómo nace el compromiso en las personas?", en Radio en redes, 6 de marzo del 2012, México.

_____ (2011); "¿Debe una fundación empresarial administrar el Programa de Voluntariado Corporativo?", en Expok News, 7 de noviembre del 2011, México.

_____ (2009); "El Voluntariado Corporativo", en Revista Ganar-Ganar, No. 36, enero-febrero de 2009.

_____ (2009); "La Economía del Voluntariado", en Periódico Síntesis de Puebla, 1° de marzo de 2009, México.

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR VOLUNTEER EFFORT, (2001) Universal Declaration on Volunteering, IAVE, Consultado en: www.iave.org, 25 de junio de 2012.

UNITED NATION VOLUNTEERS y Civicus; Voluntariado y Activismo Social. Formas de participación en el desarrollo humano, ONU 2008.

Consultado en: www.worldvolunteerweb.org, 25 de junio de 2012.

INSTITUTO AUTÓNOMO DE MÉXICO (2008); Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil, México.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA (2011); Cuenta Satélite de Instituciones sin Fines de Lucro, INEGI, México.

JARAMILLO, Pedro (1993); El Voluntariado Social: La Mística de la Gratitude, IMDOSOC, México.

LAWSON, Douglas (1993); Dar para Vivir, ¿Cómo el dar puede cambiar la vida?; Edit. Diana, México.

LAYTON Michael y Moreno, Alejandro (2010); *Filantropía y sociedad civil en México, análisis de la ENAFI 2005-2008*, ITAM, México.

NATATÉ (2010), "Texto de referencia sobre el voluntariado", Nataté, México.

Consultado en: www.natate.org, 25 de junio de 2012.

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR (2009), *Manual de Gestión del Voluntariado*, Fundación La Caixa, España, 2009.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2011), *Manual de medición del trabajo voluntario*, Ginebra, Suiza.

PLATAFORMA PARA LA PROMOCIÓN DE VOLUNTARIADO EN ESPAÑA (1998), *Manual de formación de formadores de voluntariado*, Madrid España.

PROGRAMA DE FOMENTO AL VOLUNTARIADO, DIVISIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES (2002), *Voluntariados en Chile: lo plural y lo diverso*, Secretaría General de Gobierno y LOM Ediciones, Santiago de Chile.

VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS (2011), *Assessing the contribution of Volunteering to development*, Organización de las Naciones Unidas, Suiza.

_____ (2011), *Informe sobre el estado del Voluntariado en el mundo*,

Organización de las Naciones Unidas, Suiza.

QUINTERO, Víctor Manuel (2010); *Impacto Social, evaluación de proyectos de desarrollo*, Edit. Feriva, Cali, Colombia.

Códigos de Ética y manuales de orientación consultados

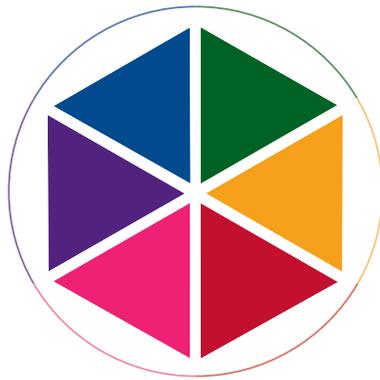
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja – Delegación Regional en Guatemala. Consultado en: www.cruzroja.org/pvh, 21 de junio de 2012.

Centros de Integración Juvenil. Consultado en: www.voluntarios.cij.gob.mx, 21 de junio de 2012.

Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado. Consultado en www.mapfre.com, 21 de junio del 2012.

Manual de Orientación para Voluntarios

Ciudad Alegría Cancún. Consultado en: www.ciudadalegria.org, 21 de junio de 2012.



Sección de Anexos

Todos los anexos se encuentran en el CD del Manual, con posibilidad de llenado para su fácil empleo por parte de la organización.

PERFIL DE PUESTO VOLUNTARIO

Inserte el logotipo de su organización



PERFIL DEL PUESTO

Descripción de puesto (vinculándolo con los objetivos que se quieren alcanzar):

Tarea a realizar (puntual):

Reporta a:

Objetivos y metas:

Nombre del puesto voluntario:

Tiempo requerido (horas):

Periodo:

- 1 a 5 días (1 evento)
- 1 a 3 semanas
- 1 – 3 meses
- 4 – 6 meses
- 7 meses – 1 año
- Continuo

PERFIL DE LA PERSONA

Edad:

- Menos de 18 años
- 18 a 21 años
- 22 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 60 años
- 61 a 70 años
- Más de 70 años

Sexo:	Masculino	
	Femenino	
	Indistinto	
Gustos y aficiones:		
Experiencia:		
Conocimientos técnicos:		
Conocimiento del sector filantrópico:		
CUALIDADES Y HABILIDADES QUE REQUIERE LA POSICIÓN VOLUNTARIA		
Habilidades requeridas:	Habilidad para relaciones interpersonales	Estabilidad emocional
	Actitud de servicio	Tolerancia a la frustración
	Alto nivel de compromiso	Entusiasmo
	Iniciativa	Capacidad de trabajo en equipo
	Reserva y discreción	Otras
Profesión:		
Tipo de personalidad:	Introverso	
	Extroverso	
	Sociable	
	Analítica	
Tipo de liderazgo:		
Disposición a trabajar con población:		
Tipo de posición voluntaria:	Ubicación en la organización	Con los beneficiarios
		Al interior de la organización
	Funciones en la organización	Funciones estratégicas
		Funciones operativas
Lugar donde realizará el trabajo voluntario:		
Número de plazas:		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE COORDINADOR DE VOLUNTARIADO

Inserte el logotipo de su organización



[Empty light blue bar for organization name]

Titulo: [Empty light blue bar for title]

Finalidad del puesto: [Empty light blue bar for purpose]

Objetivos del puesto: [Empty light blue bar for objectives]

Reporta a: [Empty light blue bar for reporting line]

Disponibilidad: [Empty light blue bar for availability]

Edad:

- Menos de 18 años
- 18 a 21 años
- 22 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 60 años
- 61 a 70 años
- Más de 70 años

Sexo:

- Masculino
- Femenino
- Indistinto

Formación:

Experiencia:

Perfil de la persona:

Habilidades:

70

Responsabilidades:

FORMULARIO ÚNICO PARA SOLICITUD DE VOLUNTARIOS

Inserte el logotipo de su organización



[Empty light blue rectangular box for organization logo]

SOLICITUD DE VOLUNTARIOS

Departamento:	[Empty light blue rectangular box]
Responsable:	[Empty light blue rectangular box]
Fecha:	[Empty light blue rectangular box]

Describe los objetivos que se quieren alcanzar con el apoyo de voluntarios:

Describe y justifique la tarea puntual que realizará el voluntario:

Conocimientos y habilidades requeridas para la actividad voluntaria:	[Empty light blue rectangular box]
--	------------------------------------

Núm. de plazas:	
Fecha de inicio:	
Edad:	Menos de 18 años
	18 a 21 años
	22 a 30 años
	31 a 40 años
	41 a 50 años
	51 a 60 años
	61 a 70 años
	Más de 70 años
Sexo:	Masculino
	Femenino
	Indistinto
Tiempo:	
Periodo:	
Lugar donde se realizará el servicio voluntario:	

72

Solicita

Recibe

ACTA DE ENTREVISTA Y SELECCIÓN DE VOLUNTARIOS

Inserte el logotipo de su organización



Con fecha _____, el personal de la Asociación Civil, _____ se instituyeron en Comité de Selección de Voluntarios. Por lo cual, entrevistaron en la sede de la institución a _____ al puesto de trabajo voluntario _____, cuyo perfil se anexa a la presente acta, con el fin seleccionar a la persona idónea a esta posición voluntaria.

Las personas entrevistadas fueron:

El Comité de Selección recomienda a la asociación invitar a _____, fundamentando esta decisión en los siguientes hechos:

El Comité de Selección agradeció la participación de las otras candidatas y les ofreció estar en contacto con ellas en caso de que se encuentren interesadas en integrarse a otra posición voluntaria.

Firmas

ccp. Expediente de _____

CARTA DE BIENVENIDA A VOLUNTARIO

Inserte el logotipo de su organización



PRESENTE

Apreciable _____

Me es muy grato dirigirme a usted a nombre de _____ y reconocer su compromiso e interés para sumarse como voluntaria en esta institución, lo cual nos estimula a continuar con nuestra misión.

Tanto _____, me han informado su deseo de colaborar con nosotros para _____

_____, cuidando que en todo momento, que le sean otorgados los créditos correspondientes por su autoría. Nuestros colaboradores me han comunicado que dentro de sus intereses personales también destaca su gusto por la fotografía, lo cual permitirá enriquecer sus colaboraciones si así lo desea.

Agradezco su interés por participar con nosotros como voluntaria___ y le doy la más cordial bienvenida a _____. Le expreso que nuestro Coordinador de Voluntariado le habrá de invitar a tomar el curso de inducción a la institución y le proporcionará toda la información necesaria para apoyar su labor voluntaria. Asimismo le comento que el _____ habrá de informarle sobre nuestra próxima visita a las áreas protegidas en las que colaboramos, a fin de que pueda considerar acompañarnos y conocer directamente el trabajo que hacemos en la comunidad.

Le expreso mi agradecimiento y le reitero mi consideración atenta y distinguida,

Atentamente

ccp. Expediente (en hoja oficial de la institución, sello y dos originales, una para la interesada, otra para el expediente del voluntario)

ACTA RESPONSIVA DE MATERIALES QUE RECIBE EL VOLUNTARIO

Inserte el logotipo de su organización



Con fecha _____, el personal de la Asociación Civil, _____, _____, _____; procedió a entregarme los bienes que se enlistan a continuación al quien firma la presente, _____, luego de incorporar a esta institución para apoyar las actividades de _____, con el fin de que pueda realizar mi labor:

- Computadora de escritorio / Laptop,marca; _____ modelo: _____ con número de serie: _____
- Uniforme que consta de gorra, chaleco y playera tipo polo
- Teléfono fijo modelo: _____
- Escritorio modelo: _____
- Silla giratoria modelo: _____
- Manual para la atención de adultos mayores
- Instrumental médico: _____
- Proyector modelo: _____ con número de serie: _____
- Memoria USB _____ GB

75

Al firmar esta acta, como voluntario me hago responsable de hacer uso responsable de los bienes materiales, información y documentos que recibo, al tiempo reconozco que tanto estos bienes como los beneficios que de mi aportación voluntaria reciba la organización pertenecen a (Nombre de la institución), por lo que me comprometo tanto a no destruir, maltratar o deteriorar material alguno y a observar las normas estipuladas en el reglamento de trabajo.

Firmas

ccp. Expediente del Voluntario

PARA CONVOCAR VOLUNTARIOS:



¿CÓMO NACE EL COMPROMISO EN LAS PERSONAS?

Cuando se buscan voluntarios para que nos apoyen en los programas o servicios que ofrece nuestra institución, a menudo caemos en un grave error para convocarlos. Utilizamos con frecuencia un llamado a la acción social bajo la sentencia: **“buscamos personas con compromiso”**.

Cuando escucho esta frase pienso en dos cosas y hago públicas las siguientes reflexiones. La primera de ellas es: Las *“personas con compromiso”* no existen; la segunda idea es que la comunicación es poderosísima pues este mensaje deja entrever que cuando no hay concordancia entre el objetivo y la intencionalidad del mensaje genera un efecto contrario. Expliquemos: Buscar personas *“con compromiso”* o comprometidas, significa que a nuestros prospectos de voluntarios les vamos a invitar a que asuman *“una obligación”*.

Basta revisar la definición de la palabra compromiso en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española y una de sus acepciones es: *“obligación contraída”*.

76

Este argumento va en contra de la esencia de la filantropía y del trabajo voluntario que se basan en un acto de libertad. Nadie está obligado. Usar esa frase, *“busco personas con compromiso”*, muestra además que la organización pretende convocar voluntarios a quienes se les aventará sobre sus espaldas la pesada loza del trabajo que se tiene que realizar para que otros vean disminuida su tensión, bajen la presión que origina el trabajo cotidiano. La frase implica además que ya estamos estigmatizando al aporte voluntario como una actividad poco atractiva y por el contrario, de gran responsabilidad. Estás diciendo *“te invito a que asumas una gran responsabilidad y un compromiso (obligación) con la institución”*.

Esta situación se agrava cuando la institución está pensando en asignar a esas *“personas comprometidas”* tareas que, o bien, son responsabilidad de un personal pagado (equipo operativo), o son actividades que nadie quiere hacer, por resultar ser poco gratificantes. Dichas tareas pueden ser rutinarias e incluso desagradables pero que se tienen que hacer y por lo tanto se asignan a los voluntarios.

Entonces, decimos que las *“personas con compromiso”* no existen *a priori*. Más bien, la institución tiene que trabajar para que a través de las oportunidades que brinda el voluntariado, pueda despertar el compromiso en las personas, éstas se sientan útiles, realizadas, identificadas y decidan estar con nosotros y desarrollar su sentido altruista y solidario. Cuando esto sucede salen a la luz dones y habilidades en las personas que se hacen voluntarias que retroalimentan su deseo de dar, de aportar, de involucrarse porque vale la pena trabajar a favor de la comunidad, grupos desfavorecidos o marginados.

La ausencia de congruencia entre *“busco personas con compromiso”* y despertar en las personas su compromiso, se explica por el hecho de que los que estamos involucrados o trabajando para el sector filantrópico, ya que estamos convencidos de su valía y el aporte de nuestras organizaciones, por tanto actuamos como si todos, incluyendo los que aún no conocen a ciencia cierta al sector, estuviéramos en la misma frecuencia y en el mismo entendimiento. De tal manera se hace necesario saber cómo nace el compromiso en las personas si es que queremos voluntarios involucrados en forma permanente.

Una convocatoria asertiva para reclutar nuevos voluntarios, y por tanto despertar el interés en las personas, parte de la necesidad de tener una o varias ofertas de trabajo donde se revele la necesidad de la organización pero se declare también qué gana el voluntario y no sólo pensar en el interés de la institución.

Crear una oferta de trabajo voluntario adecuada plantea el reto de imaginar las habilidades y destrezas, conocimientos y aficiones que puede tener una persona y justo ahí se revelan los elementos que habrán de ayudar al coordinador del programa a ir despertando el compromiso de sus voluntarios.

Un prospecto de voluntario se interesará por identificar que su persona puede colaborar en una tarea puntual. Cuando ve que es sencillo, que se le facilita la labor por sus habilidades y conocimientos entonces, comprende cuál ha sido su aportación y se siente útil. Cuando una persona se siente así, florece el compromiso. El compromiso irá incrementándose con la afluencia de varios estímulos, algunos de ellos corresponden a su propia experiencia como voluntario: advierte que el cambio es posible y comienza la satisfacción personal. Ayudar, aportar y dar lo identifican con sus valores y principios. Dar otros estímulos es responsabilidad de la institución y se basan en reconocer esa aportación y agradecer el trabajo del voluntario en forma sistemática. Cuando estos elementos se conjuntan, entonces se establece una relación perdurable de mutuo beneficio.

La mejor manera de observar cómo el compromiso en las personas que se hicieron voluntarias se va desarrollando es muy sencillo. De tareas puntuales desean asumir mayores responsabilidades; aportan más y superan expectativas que se han puesto sobre su trabajo; su identificación con los beneficiarios, con la causa e incluso con la institución aumenta: *“se pone la camiseta”*. Comienzan a aportar más, dan mayor tiempo y movilizan recursos adicionales tanto económicos, como materiales. Asumen nuevos y más complejos retos. Traen a amigos y familiares para que colaboren también con la institución.

Como se podrá ver, apoyarse en la palabra *“compromiso”* para convocar voluntarios incumbe a la institución para que florezca en los potenciales voluntarios su compromiso. Sólo así podremos contar con una ciudadanía en México más participativa, involucrada en lo público y en el destino de su comunidad.

GUÍA DEL EXPEDIENTE DEL VOLUNTARIO

Inserte el logotipo de su organización



- Oferta de la posición de trabajo voluntario, tal como la elaboró y promovió la institución en distintos medios de comunicación.
- Carta de solicitud del voluntario con motivos de colaboración.*
- Original de la invitación a entrevista.*
- Curriculum Vitae del voluntario.
- Acta de entrevista por dos evaluadores donde se expone la compatibilidad del prospecto con la posición voluntaria y se sustenta la selección del futuro voluntario.
- Carta de aceptación de la institución (firmada de recibido por el voluntario).
- Código de ética de la institución (firmado de recibido por el voluntario).
- Carta compromiso de renuncia a beneficios que tiene el personal remunerado.
- Carta de Bienvenida a la institución por parte del Director(a) General.
- Constancia de recepción del Manual de Voluntario y lectura del contenido, donde se explica el Reglamento de Trabajo (firmada de recibido por el voluntario).
- Constancia de haber recibido el curso de inducción a la institución y al puesto de trabajo voluntario.

78

Posteriormente el expediente se irá enriqueciendo con otros documentos. Es importante llevar:

- 1) Un récord de horas aportadas¹.
- 2) Un registro en lista de asistencia² o su equivalente a medir el aporte de horas virtuales.

* Opcional.

1 Las cuales deberán ser contabilizadas por el Coordinador de Voluntariado en forma mensual y estimar un costo por Horas/Humano

2 Cuando aplique.

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ASIGNADAS PARA SEGUIMIENTO

Inserte el logotipo de su organización



[Empty green box for organization logo]

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ASIGNADAS PARA SEGUIMIENTO

Nombre del Voluntario:	[Empty space]
Programa:	[Empty space]
Fecha:	[Empty space]

Resultado Esperado	Actividades Realizadas	Fechas	Avance
[Empty space]	[Empty space]	[Empty space]	[Empty space]

Observaciones:

[Empty space]

Nombre del Coordinador de Voluntarios:	[Empty space]
Firma:	[Empty space]

Ccp. Expediente del Voluntario

Nota: Esto es una muestra de lo que usted encontrará en el archivo de Excel.



Totales

	Total
Voluntarios	1
Horas Trabajadas	80
Ahorro General	\$ 6,419.17

Por perfil

Tipo Voluntario	Cantidad	Horas Laboradas	Total ahorro por voluntarios
Voluntarios no especializados	0	0	\$ -
Voluntarios técnicos	0	0	\$ -
Voluntario profesionistas	0	0	\$ -
Voluntarios altamente calificados	1	80	\$ 6,419.17

Por periodo

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Total de voluntarios	0	0	0	1
Total de horas trabajadas	0	0	0	80
Ahorro Generado Total	\$	\$	\$	\$ 6,419.17

Nota: Esto es una muestra de lo que usted encontrará en el archivo de Excel.



Especificaciones técnicas

Nombre de voluntario: _____
 Programa: _____ Fecha de evaluación: _____
 Nombre de evaluadores: _____

Rubros	Sub rubros	Indicadores cualitativos	Indicadores cuantitativos
		¿Qué tanto cumplió el voluntario? (entre 0 y 100)	¿Cómo se pueden comprobar los logros del voluntario? (Entregables, reportes, documentos)
Desempeño	Orientación a resultados		Reportes entregados, miniaturas realizadas, logros alcanzados.
	Manejo de conflicto		No aplica.
	Toma de desiciones		No aplica.
Formalidad	Asistencia		Dividir el nivel de asistencia obtenida entre la asistencia total esperada.
	Puntualidad		Impuntualidad vs número de veces que llegó a tiempo.
	Entregas a tiempo		Número de productos entregados en el tiempo acordado vs número total de productos esperados.
Actitud	Actitud de servicio		Actitud de servicio
	Relaciones interpersonales		Relaciones interpersonales
	Trabajo en equipo		Trabajo en equipo
Promedio / Resultado			

De acuerdo a la calificación obtenida, clasificar la acción de seguimiento a aplicar:

Desempeño	Descripción	Acción subsecuente (marcar que acción se llevará a cabo con el voluntario)
Insatisfactorio (1-20)	No llegó a los objetivos o resultados esperados	Planear desincorporación (ver módulo de desvinculación)
Abajo de expectativa (21-40)	No cumplió del todo los resultados pero puede mejorar con la orientación	Proponer seguir con la colaboración con una restructuración de actividades y mayor acompañamiento por parte del Coordinador de Voluntarios
Cumple (41-60)	Logró los resultados esperados de acuerdo a las actividades y proyectos encomendados	Mantener la colaboración
Excede (61-80)	Logró algo más de lo que está en su perfil de trabajo voluntario	Mantener la colaboración y considerar una posible contratación
Significativamente excede (81-100)	Llevó a cabo más acciones de las esperadas, generó contribuciones importantes, es un modelo a seguir	Considerar su contratación o recomendar a otra organización

Nota: Archivar en el expediente del voluntario

GUÍA DE INFORMACIÓN PARA PROSPECTAR VOLUNTARIOS

Inserte el logotipo de su organización



[Empty rectangular box for organization logo]

Nombre del Voluntario: [Empty input field]

Lugar de Nacimiento: [Empty input field]

Fecha de cumpleaños: [Empty input field]

Domicilio particular: [Empty input field]

Lugar donde trabaja: [Empty input field]

Puesto: [Empty input field]

Nombre de sus principales familiares o seres queridos: [Empty input field]

Nivel de estudios: [Empty input field]

Escuela o universidad de la que egresó: [Empty input field]

Si no hubiera estudiado esa carrera, ¿qué le hubiera gustado ser?

¿Practica algún deporte?

¿Cómo entró al sector filantrópico?

¿Cuál es su historia en el sector?

¿Posición dentro de la organización?

¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

¿Es voluntario en alguna otra institución? (Si sí, en dónde y cuánto tiempo lleva):

84

¿Cuáles son sus principales gustos y aficiones?

¿Colecciona algo? Principal actividad de recreación:

¿Profesa alguna religión? (sí, cuál):

Cuenta con membresía en un equipo, club deportivo o alguna otra asociación:

Color favorito:

Prenda de vestir que más le gusta:

Alimento favorito:

Película favorita:	
Libro favorito:	
Autor favorito:	
Música de su gusto:	
Invento favorito:	
¿Cuál es su sueño profesional, deseo o aspiración que desearía alcanzar?	
Programa favorito de Televisión:	

RESPONSIVA DE MATERIALES QUE RECIBE EL VOLUNTARIO

Inserte el logotipo de su organización



Con fecha _____, el personal de la Asociación Civil, _____, _____; procedió a recibir los bienes que se enlistan a continuación que fueron entregados al voluntario, _____, para la realización de su trabajo y que, concluido su periodo, el voluntario entrega a la institución.

- Computadora de escritorio / Laptop, marca; _____ modelo: _____ con número de serie: _____
- Uniforme que consta de gorra, chaleco y playera tipo polo
- Teléfono fijo modelo: _____
- Escritorio modelo: _____
- Silla giratoria modelo: _____
- Manual para la atención de adultos mayores
- Instrumental médico: _____
- Proyector modelo: _____ con número de serie: _____
- Memoria USB _____ GB
- Otros que generó el voluntario (especificar): _____

Observaciones generales sobre el estado que guardan los bienes:

Firmas

ccp. Expediente del Voluntario

ACTA DE SALIDA

Inserte el logotipo de su organización



Con fecha _____ del año _____, el o la Coordinador(a) de Voluntarios y _____, luego de consultar a _____ de la asociación, determinaron expulsar a _____ quien se desempeñaba como voluntario(a) en _____. La institución fundamenta su salida en los siguientes hechos:

(Descripción los hechos y evidencias que soportan la presente acta)

Algunos de los considerandos para su expulsión pueden estar fundamentadas en:

- Faltas o violaciones al código de ética de la institución.
- Faltas al código de ética del Grupo Voluntario.
- Violación al reglamento de trabajo.
- Hostigamiento sexual.
- Conductas discriminatorias o intolerancia.
- Robo o hurto.
- Asumir atribuciones y responsabilidades que no le corresponden.
- Solicitar dinero para su propio beneficio.
- Utilización de información privilegiada para fines no considerados para sus funciones.
- Abandono o ausencia de la función.
- Pobre desempeño, trabajo irregular, etcétera.
- Destrucción de materiales, vandalismo, etc.

(En su caso, será necesario citar los artículos que señalan la conducta inapropiada del ex voluntario.)

(El Coordinador de Voluntarios señalará si tuvo o no la oportunidad de celebrar una entrevista con el ex voluntario con el ánimo de conocer su versión sobre los hechos y se procedió a notificar al equipo de trabajo y los contactos internos y externos con los que tuvo relación el voluntario para notificar que ya no está colaborando en la institución.)

La presente acta se levanta para los fines que a la institución convengan.

Firmas

ccp. Expediente del Voluntario.

Notas:

1. Conservar por lo menos 1 año el expediente.
2. Anexar pruebas documentales, fotográficas o de video.
3. Testimonios de terceros, etcétera.

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Inserte el logotipo de su organización



- Documento de Descripción del Perfil, funciones y responsabilidades del Coordinador de Voluntariado
- Formato para prospeccionar personas potencialmente voluntarias
- Formato elaboración perfil de puestos
- Formato de solicitud de voluntarios por parte de las áreas internas de la institución
- Clave de acceso como usuario del portal haces falta
- Guía de entrevista de voluntarios
- Carta bienvenida para nuevos voluntarios
- Manual de Voluntarios
- Código de Ética de la institución
- Reglamento de Trabajo de la institución
- Control de asistencia de voluntarios o estimación del aporte virtual
- Formato acta de entrega o responsiva de los recursos otorgados al voluntario para su servicio
- Código de Ética del Voluntariado (para instituciones o grupos voluntarios de gran dimensión y/o con gran cobertura)
- Curso de inducción de los voluntarios a la institución
- Curso de capacitación para voluntariado especializado (técnicos y profesionistas)
- Carta de colaboración voluntaria
- Carta de aceptación de padre/madre o tutor de colaboración voluntaria (aplicable a niños y jóvenes)
- Expediente personal de cada voluntario
- Base de Datos de los Voluntarios y su enriquecimiento permanente

- Registro de las Horas/Hombre de la contribución voluntaria
- Formato evaluación para el seguimiento del servicio voluntario
- Programa de capacitación extendido para voluntarios (anual)
- Documento Derechos del Voluntario
- Documento Deberes del Voluntario para con la comunidad
- Formato de evaluación del servicio voluntario
- Políticas para la asignación de Premios y Reconocimientos
- Logística para la realización de eventos con voluntarios
- Banco de ideas para enriquecer el Sistema de Reconocimiento y Retención
- Formato de acta de entrega de materiales que recibió el voluntario para su servicio
- Formato acta de salida de un voluntario
- Seguimiento a ex Voluntarios
- Sistematización de mejores prácticas e historias de vida de voluntarios sobresalientes
- Informe anual sobre la aportación voluntaria
- Archivo electrónico sobre fotografías de actividades del voluntariado
- Formatos para recabar testimonios de voluntarios
- Formato o Cuestionario de Evaluación del Programa Voluntario para ser llenado por los voluntarios
- Formato para evaluación del Coordinador de Voluntariado por parte de la institución
- Desarrollo de herramientas para comunicar la acción voluntaria
- Uniforme o prendas que distinguen al voluntariado (gorras, playeras, camisetas, chalecos, chalinas, etc.)

Nota: Esto es una muestra de lo que usted encontrará en el archivo de Excel.



Cuadro

Criterios	Definición	Indicadores
Pertinencia y Aplicabilidad	La implementación del programa de voluntariado en el tiempo y momento adecuado para la organización, incluyendo los recursos necesarios para su implementación	Relación entre las necesidades detectadas y las cubiertas a través del programa
Eficiencia	Grado en que el programa logró satisfacer las necesidades de las áreas a través del apoyo voluntario y con los recursos con los que contaba	Relación entre los objetivos planteados, los resultados obtenidos y los recursos empleados para su obtención
Impacto positivo	Conjunto de consecuencias provocadas por el programa de voluntariado que afectó positivamente a la organización	Relación entre los proyectos antes del aporte voluntario y posterior al mismo

Nota: Esto es una muestra de lo que usted encontrará en el archivo de Excel.



Matriz de evaluación

Crterios	Definición	Indicadores	Herramienta(s) para la evaluación	Preguntas clave	Responder Sí/No (dejar en blanco la última pregunta si no aplica)	Valoración (automática, no rellenar)	Acciones subsecuentes
Pertinencia y Aplicabilidad	La implementación del programa de voluntariado en el tiempo y momento adecuado para la organización, incluyendo los recursos necesarios para su implementación	Relación entre las necesidades detectadas y las cubiertas a través del programa	1) Revisión de planeación estratégica	¿Las necesidades detectadas fueron cubiertas a través de un programa de voluntariado?	No	0	Es posible que se haya hecho un diagnóstico inadecuado de las necesidades, es importante retomar entonces la planeación estratégica y hacer un ejercicio integral para detectar las áreas que requieren voluntarios
			2) Cuadro de detección de necesidades	¿Contaba la organización con los recursos (humanos y materiales) necesarios para recibir a los voluntarios?	No	0	Desde el desarrollo del perfil del voluntario es necesario analizar los recursos que requerirá para llevar a cabo su aportación, si la organización no cuenta con ellos puede intentar conseguirlos o bien buscar un voluntariado virtual
Eficiencia	Grado en que el programa logró satisfacer las necesidades de las áreas a través del apoyo voluntario y con los recursos con los que contaba	Relación entre los objetivos planteados, los resultados obtenidos y los recursos empleados para su obtención	1) Objetivo planteados en el perfil del voluntario	¿El objetivo planteado fue cubierto por el voluntariado?	No	0	El objetivo planteado debe ser claro, medible y en congruencia con las necesidades detectadas en la planeación estratégica. Si no fue cubierto por el voluntario debemos revisar el perfil así como la evaluación al voluntario
			2) Matriz de medición y evaluación del desempeño voluntario	¿El voluntario/ voluntarios elegido cumplió con las expectativas?	No	0	Es necesario que el Coordinador del Voluntariado y la persona a cargo de las actividades del voluntario analicen las razones. Pueden ser cuestiones personales o bien sugerir cuestiones inherentes al programa de voluntariado que requieren perfeccionarse
			3) Registro de horas aportadas y cálculo de ahorro	¿El ahorro por la aportación voluntaria fue mayor que el gasto que generó?	No	0	Es riesgoso mantener un programa de voluntariado que es más costoso que la valoración del aporte del voluntario. Si este es el caso hay que reconsiderar la necesidad de contar con voluntarios
Impacto positivo	Conjunto de consecuencias provocadas por el programa de voluntariado que afectó positivamente a la organización	Relación entre los proyectos antes del aporte voluntario y posterior al mismo	1) Preguntas disparadoras para la medición de los impactos	¿La acción voluntaria generó cambios respecto a la situación previa a ésta?	No	0	Puede ser que las actividades que desarrolló el voluntario no estaban del todo alineadas con las necesidades institucionales o que no todos los elementos de cambio están siendo considerado
			2) Encuesta o entrevista a voluntarios	¿La mayor parte de los voluntarios se sintió satisfecho y con aprendizajes durante su voluntariado?	No	0	Debe analizarse qué ocurrió en la gestión voluntaria, puede ser a través de los expedientes; vale la pena revisar también el desempeño del coordinador y de la persona que supervisó la labor voluntaria
			3) Preguntas para evaluar cambios en la comunidad generados por voluntarios	¿La mayor parte de los beneficiarios declaró que la convivencia con los voluntarios les dejó algún aprendizaje?	No	0	En caso de que fuera un objetivo para el voluntario es importante retomar la evaluación a los voluntarios y los testimonios de beneficiarios. Si no era un objetivo este reactivo no aplica y no se considera para la ponderación
PONDERACIÓN						0.0	

CARTA DE COLABORACIÓN VOLUNTARIA

Inserte el logotipo de su organización



[Empty rectangular box for organization logo]

Nombre: [Empty input field]

Lugar y fecha: [Empty input field]

Por medio de la presente expreso mi deseo de servir como voluntario(a) en la Asociación Civil _____ y declaro que lo hago en un acto de libertad y por propia voluntad.

Para realizar tareas voluntarias manifiesto que:

Asistiré con formalidad en fechas y horarios convenidos previamente con el Coordinador de Voluntarios.

En caso de que mi participación sea virtual, cumpliré con las fechas de entrega, cuidando en todo momento la calidad de mi aportación.

Declaro que he analizado objetivamente el tiempo y los recursos que puedo brindar para cumplir con mis actividades como voluntario y estoy consciente del grado de compromiso que se requiere de mi parte.

Participaré activamente, cumpliendo las tareas que me sean asignadas de acuerdo al perfil de puesto voluntario por el cual me acerqué a la institución y que forman parte de la descripción de mis funciones.

Realizaré mi trabajo voluntario con entusiasmo y dedicación, cuidando en todo momento la integridad y prestigio de la institución.

Conozco el alcance de mi participación voluntaria y sé que mi contribución modificará el entorno de la organización. Estoy consciente de que mi apoyo es importante para que se cumpla la misión de la institución, así como sus objetivos y metas.

Tendré la disposición de avisar con anticipación al Coordinador de Voluntarios si por alguna razón no podré cumplir con mi horario o asistir al lugar donde presto mi servicio.

En todo momento cuidaré los bienes y recursos de la institución que dispone para la realización de mi trabajo voluntario.

Para cumplir con las funciones y tareas que me asigne la institución, participaré en los cursos de capacitación donde se me proporcionará además información y orientación respecto a mi trabajo.

En caso de que por alguna razón me vea imposibilitado de cumplir con mis obligaciones y decidiera no continuar como voluntario en la institución, lo comunicaré a la Coordinación de Voluntarios con la debida anticipación.

Al firmar este documento me comprometo a cumplir con los términos señalados en el reglamento interno y con los principios morales y valores éticos y profesionales en los que se basa la Asociación Civil _____

Reconozco que como voluntario estoy ofreciendo gratuitamente mi tiempo y talento, y que por tal motivo no me corresponde ningún importe por concepto de prestaciones o beneficios que por ley puedan otorgarse a personas que estén en la nómina de la institución.

Firmas

Nota: Se obtendrán dos originales, uno para el voluntario y otro para su expediente. Se recomienda imprimirlo en hoja membretada y poner el sello institucional.

Voluntariado en organizaciones sin fines de lucro: manual para una gestión eficaz, publicación del Centro Mexicano para la Filantropía, A. C., se terminó de imprimir en diciembre de 2012. El tiraje consta de mil ejemplares de 94 páginas más un CD, más sobrantes para reposición. Diseño de Portada: Nicolás Violante Vera. Impreso por: Grupo MAVIDE, Miguel Angel Peña Pérez, Ecatepec de Morelos, Estado de México, México, cel (044) 552131-6945 [dg.miguel.pena@gmail.com].