

BUENAS PRÁCTICAS Y VOLUNTARIADO

GUÍA PARA LAS ENTIDADES DE ACCIÓN VOLUNTARIA



La Suma de Todos

 Comunidad de Madrid
www.madrid.org



CONSEJERÍA DE FAMILIA
Y ASUNTOS SOCIALES
Dirección General de Voluntariado
y Promoción Social

Comunidad de Madrid

Edita y promueve:

Dirección General de Voluntariado y Promoción Social
Consejería de Familia y Asuntos Sociales

Redacción y contenidos:

Luís Aranguren Gonzalo. Coordinador del Plan Regional de
Voluntariado de la Comunidad de Madrid 2006-2010

Diseño y maquetación:

 punto&coma

Imprime:

B.O.C.M.

Depósito legal:

M-24.104-2009

En este texto hemos intentado utilizar palabras neutras que incluyan a hombres y mujeres, sin embargo empleamos en ocasiones el masculino en referencia a ambos géneros para evitar reiteradas expresiones que dificulten la lectura.

ÍNDICE

Prólogos	3
Presentación	11
PRIMERA PARTE: CLAVES OPERATIVAS	17
1. Mapa de situación para las buenas prácticas	18
- Tiempo de transición	18
- Cultura de la calidad	23
2.- Definición de buenas prácticas	27
- Algunas definiciones	27
- Propuesta de definición	28
3.- Criterios para las buenas prácticas	33
- Qué es un criterio	33
- Nuestros criterios	34
- Además de criterios, disposición	36
4.- Ámbitos donde situar las buenas prácticas	37
- Acción	38
- Formación	45
- Participación	52
- Gestión	57
5.- Evaluación de las buenas prácticas	62
- Importancia de la evaluación	62
- Fases de la evaluación	64
- Los indicadores de evaluación	66

SEGUNDA PARTE: CLAVES DE FONDO	75
Buenas prácticas y buena teoría	76
- La buena práctica como reconocimiento	77
- La buena práctica como proyecto	79
- Buenas prácticas y proceso de creatividad	81
- Buenas prácticas y progreso mancomunado	88
Buenas prácticas y fortalecimiento institucional	94
- Columna vertebral de las organizaciones	95
- Los planes estratégicos	100
- Tipos de organizaciones	101
Buenas prácticas y fortalecimiento ético	111
- Aspiración ética	112
- Buenas prácticas y principios éticos	114
Epílogo	122
Bibliografía básica	124
ANEXOS	127
Anexo 1	
Convocatoria Buenas Prácticas del voluntariado de la Comunidad de Madrid	128
Anexo 2	
Listado de Entidades de Acción Voluntaria participantes en la convocatoria “buenas prácticas del voluntariado en la Comunidad de Madrid”	137

PRÓLOGOS

Engracia Hidalgo Tena
Consejera de Familia y Asuntos Sociales
de la Comunidad de Madrid

Gregorio Rodríguez Cabrero
Catedrático de Fundamentos de Economía
e Historia Económica de la
Universidad de Alcalá

Vivimos en un mundo globalizado donde la situación económica actual está transformando, en buena medida, el entorno y las perspectivas de desarrollo futuro de las organizaciones. En esta coyuntura crece la exigencia de trabajar desde la cultura de la calidad, criterio que está constituyendo una de las señas de identidad de toda organización y marcando las pautas de su quehacer cotidiano.

El desarrollo de buenas prácticas se inscribe en la marco de este criterio de calidad que alcanza a todo tipo de organizaciones, ya que ninguna estructura puede mantenerse con acciones ineficientes o perversas. La buena práctica incorpora valores y pautas que generan sinergias que contribuyen a su sostenibilidad y que hacen patente el ejercicio de la responsabilidad social en la gestión de la entidad.

Por tanto, resulta innegable que el voluntariado no puede ni debe quedarse al margen de esta tendencia, además de por la razón mencionada de la sostenibilidad, porque constituye una apuesta que dice mucho de su condición ética.

Tras una buena práctica existe un entramado de valores como la autonomía, el altruismo, la creatividad, el aprendizaje, el respeto o la promoción que constituyen un indicador de la profundidad moral de la organización. Es decir, la buena práctica es ejemplarizante dentro y fuera de la organización, y supone un compromiso moral con los destinatarios de la acción, con los voluntarios y con la sociedad en su conjunto.

En suma, la buena práctica alimenta y traduce el deseo de mejora, de cambio y transformación en distintos niveles y demuestra también que la realidad es modificable.

Esta guía que presentamos se inscribe en el desarrollo de las medidas comprometidas en el actual Plan Regional de Voluntariado 2006-2010, que exhorta, en su Área 1, Voluntariado y Administraciones Públicas, sobre la necesidad de conseguir en el voluntariado verdaderos procesos de calidad, tanto en la acción voluntaria como en la formación, en la organización y participación del voluntariado en el marco de las organizaciones, siendo "uno de estos cauces, (...) la implantación de buenas prácticas, a partir de la experiencia y el desarrollo del mundo del voluntariado durante estos últimos años en nuestra Comunidad"

Su realización ha seguido un proceso eminentemente participativo en el que han intervenido las entidades que presentaron sus experiencias de buenas prácticas a la convocatoria realizada por la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social. De todas ellas, se entresacó lo más sustancial y revelador de su buen hacer en cada uno de los distintos campos de la actividad voluntaria: acción, formación, participación y gestión del voluntariado.

La redacción de estas páginas no está pensada como simple lectura, sino como manual de trabajo ya que tiene entre sus objetivos facilitar la comprensión de las claves de la realización de buenas prácticas en el ámbito del voluntariado; motivar a las EAV para que se orienten en el desarrollo de las mismas e incentivar la cultura de la calidad en el seno de las organizaciones.

La elaboración de esta guía no hubiera sido posible sin la colaboración de todas las asociaciones que, desde el primer momento, se han implicado en este proyecto. Agradecer por tanto su participación y la generosa cesión de conocimientos y habilidades que han realizado para la elaboración de este documento.

De su lectura estamos convencidos que se derivarán enseñanzas para las entidades que redundarán en prácticas todavía mejores, para beneficio del movimiento voluntario madrileño y de la sociedad en su conjunto.

Engracia Hidalgo Tena
Consejera de Familia y Asuntos Sociales
de la Comunidad de Madrid

El libro “Buenas Prácticas y Voluntariado. Guía para las Entidades de Acción Voluntaria” editado por la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales y cuya redacción ha sido realizada por Luis Aranguren, es el resultado del desarrollo de una de las medidas aprobadas por el Plan Regional de Voluntariado de la Comunidad de Madrid 2006-2010. El mismo pone en valor social un conjunto de buenas prácticas de referencia sobre voluntariado, tratando de ver en ellas patrones de conducta, calidad procedimental y fortaleza ética. En cierto modo, tales prácticas condensan lo mejor de más de mil entidades de voluntariado o con actividades de voluntariado en dicha Comunidad de cuya experiencia se han extraído lecciones para la gestión del conocimiento en las organizaciones voluntarias y para condensar los elementos éticos sustantivos que son necesarios para el desarrollo de las mismas.

Pasada en buena medida, y afortunadamente, la fiebre de la moda del voluntariado de los primeros años de la presente década no quedaba otra opción que valorar lo hecho hasta ahora, arrojar sobre la misma reflexión teórica crítica y tratar de ver hacia donde vamos. Este es el empeño que tiene esta Guía que ha logrado con creces este objetivo.

Se puede sintetizar la aportación del trabajo como de un lúcido análisis y comprensión de la actividad voluntaria en la que la perspectiva del voluntariado, concebido como **“individualidad particularista”** –ámbito de dominio de la estética y la lógica del interés privado–, se ve confrontada y superada por la **“individualidad generalizada”**, en la que domina la ética reflexiva y la esfera pública o ciudadanía. En cierto modo todo el discurso que subyace en la obra, fundado en la experiencia de las buenas prácticas, es un intento de superar la sobreidealización de un voluntariado instrumental y particularista por el realismo de un voluntariado que juega en la esfera pública junto a otros agentes que contribuyen a crear bienestar y espacios relacionales.

Al contrario de la práctica convencional, donde primero es la teoría y luego la empiria, el autor primero aborda y analiza los resultados, lo que el denomina como “claves operativas”, para luego hacer de ellas un campo de intensa reflexión o “claves de fondo” en relación tanto con el fortalecimiento de la dimensión institucional de las organizaciones como de la dimensión ética de las mismas y de los voluntarios en general.

Estos dos últimos aspectos son cruciales en el análisis y en sus propias dimensiones prácticas.

La buena práctica como señala la Guía, es una acción colectiva, organizada, de calidad, que responde a necesidades sociales y se desarrolla de acuerdo a criterios técnicos y, sobre todo, éticos. Al final la buena práctica evalúa en qué medida las organizaciones sociales contribuyen a la calidad de vida de las personas y a la creación de un entorno, que sin olvidar sus conflictos y contradicciones inevitables, favorezca la construcción de los derechos sociales y el desarrollo social en conexión con el conjunto del Tercer Sector y de las organizaciones cívicas y políticas.

Los criterios de calidad de las buenas prácticas se guían por criterios de innovación, efectividad, participación, aplicabilidad, transversalidad e interiorización en las organizaciones y se despliegan en los campos de la acción, formación, participación y gestión. En este punto el lector debe detenerse especialmente en el punto de la gestión cómo criterio de calidad, en la medida en que la gestión afecta sobre todo al núcleo duro del voluntariado: la incardinación del voluntariado en los planes estratégicos, en la visión organizativa (implicación en un horizonte no de corto plazo sino de medio plazo) y en la dinámica comunicativa de las entidades.

Una buena práctica que no se evalúe, que no se someta al escrutinio público y al análisis interno de una organización, ni es buena práctica ni tiene valor de difusión. Como se señala en la Guía, la evaluación es una forma de evitar alergias a la valoración pública de lo hecho. Pese al riesgo que puede suponer que el lector pase de largo al ser un tema “manido” en el análisis social, sin embargo, logra el interés al hacer trabajar de manera conjunta y concreta los distintos criterios de la evaluación en relación con distintos enfoques (asamblea de voluntariado como espacio de reflexión y un servicio de voluntariado para personas con discapacidad), concretados en distintas baterías de indicadores.

Tres son las claves de fondo de las buenas prácticas como antes decíamos: una buena teoría, el refuerzo de las instituciones y el fortalecimiento ético o, si se prefiere, proyecto, carisma y compromiso.

La buena teoría combina la intuición con la indagación y el contraste o tanteo controlado con la realidad. Se trata de definir un proyecto, de innovar o, mejor aún si cabe, de crear las condiciones necesarias para

definir un proyecto. Este no puede basarse sino en la necesaria respuesta que hay que dar a nuevas y viejas necesidades, explorando nuevas ideas, llevándolas y, en caso de éxito, siempre provisional, siempre tentativo, a la práctica y si tienen capacidad de generalización haciendo de las mismas un espacio de gestión del conocimiento. **La gestión de conocimiento es la constitución de un acervo o capital de conocimiento** reproducibile y ampliable, lo que en esta obra se denomina como “depósito de microutopías”, que se traducen en “activos intangibles y relacionales que hacen grande a la organización, no por poderosa, sino por ser capaz de hacer significativa su acción y su pensamiento. Se trata de un conocimiento construido de forma colectiva”.

Las buenas prácticas no sólo mejoran las organizaciones en cuanto son aparatos técnicos de trabajo sino que contribuyen al fortalecimiento de la institución, es decir, al conjunto de valores, símbolos, ideologías y cultura de la organización, a su sentido y forma de ser. Un entramado institucional poderoso puede consolidar estructuras organizativas mediante nuevos espacios de participación, llámense asambleas, talleres, sistemas de información, planes estratégicos como aprendizaje colectivo, entre otros. Las organizaciones voluntarias pueden ser variadas en sus formas organizativas de acuerdo a sus distintos o combinados objetivos (movilización, prestación de servicios, educativos), pero un común denominador en el ámbito del *deber ser*, según se señala en la obra, es su contribución al aprendizaje común y al cambio de mentalidad en favor de una sociedad solidaria y justa

Finalmente, la Guía se refiere al fortalecimiento ético, como “horizonte de sentido”, aspecto que considero cardinal en el texto de Luis Aranguren y que invita al lector a compartir un espacio de reflexión en lo que considera certeramente una dimensión olvidada. En muchos sentidos se abandona la senda del análisis para invitar al lector a cuestionar lo existente apoyándose en la ética tradicional y en las nuevas corrientes de la misma, como es la bioética. La pregunta del *para qué* de buenas prácticas en voluntariado se puede resolver cuando contestamos a preguntas concretas como son las siguientes: si la acción es útil y beneficiosa (en este punto se recupera la dimensión positiva de una palabra cuestionada como es la de beneficencia); si el voluntariado respeta el principio de autonomía del voluntario o de las personas a las que se dirige la acción del voluntario, es decir, si se respeta el principio kantiano de

que toda persona es un fin en sí misma; y si la acción voluntaria logra avances en la justicia social, incluso si ello supone cuestionar el marco de justicia distributiva existente.

En suma, con este texto la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social, ha querido aportar al lector una oportunidad de reflexión abierta y enriquecedora de la acción voluntaria que le permitirá sin lugar a dudas ir más allá de la visión limitada de la misma –instrumental, individualizada y acrítica– para adentrarse en una visión omnicompreensiva –como proyecto colectivo con sentido–.

Gregorio Rodríguez Cabrero
Catedrático de Fundamentos de Economía e
Historia Económica de la
Universidad de Alcalá

PRESENTACIÓN

El voluntariado es una práctica de solidaridad que durante los últimos años se ha incorporado a la vida cotidiana de muchas personas, si bien podríamos decir que como acto de ayuda y apoyo a las personas, se remonta mucho más allá de las últimas décadas, aunque bajo diferentes denominaciones. Más que una teoría o un discurso, el voluntariado ha ganado su credibilidad social en el marco de la práctica cotidiana, especialmente en los contextos donde la exclusión social y la dependencia hacen más necesarios los gestos de cercanía y de encuentro rehabilitador.

El voluntariado no debe dejarse influenciar por inercias o modas de la sociedad, sino que en todo momento debe primar la calidad y la responsabilidad en la acción.

En vinculación con el Plan Regional de Voluntariado de la Comunidad de Madrid

Desde la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales se aborda el presente trabajo en respuesta a una de las medidas comprometidas en el actual Plan Regional de Voluntariado 2006-2010. En efecto, en la primera parte del citado Plan ya se advierte que:

Una de las constantes que aparecen en el proceso de elaboración del I Plan Regional de Voluntariado es la necesidad de conseguir en el mundo del voluntariado verdaderos procesos de calidad tanto en la acción voluntaria, como en la formación, en la organización y participación del voluntariado en el marco de las organizaciones en las que se hallan. Analizar y proponer cauces adecuados para desarrollar estos procesos de calidad constituye uno de los retos del presente Plan que aparece en distintos objetivos y medidas. Uno de estos cauces es la implantación de buenas prácticas, a partir de la experiencia y el desarrollo del mundo del voluntariado durante estos últimos años en nuestra Comunidad¹.

1. *Plan Regional de Voluntariado 2006-2010. Claves para una nueva ciudadanía*, Comunidad de Madrid, p. 52.

Hablar de buenas prácticas es encontrar patrones de calidad en la acción voluntaria y en todo lo que la rodea. Desde esa mirada se desarrollan en la segunda parte del Plan Regional algunas medidas concretas, recogidas en el Área 1, sobre “Voluntariado y Administraciones Públicas”. Una de estas medidas viene formulada del siguiente modo: “Difundir la publicación sobre ‘Buenas Prácticas’ en la acción voluntaria”². La publicación que se presenta responde a este objetivo fundamentado en la necesidad detectada en el ámbito de acción voluntaria de nuestra Comunidad.

Actualmente somos conscientes de la importancia que han cobrado las “buenas prácticas” en todos los ámbitos de la sociedad, y el Tercer Sector y en concreto el voluntariado no pueden ni deben quedarse al margen. Recientemente se han elaborado diversos escritos dirigidos a este sector que permiten ir avanzando hacia la calidad en la acción social y la consecución de los máximos beneficios para la sociedad y las personas. La búsqueda de resultados en la práctica no debe verse sometida por condicionantes externos, como la posible rigidez en la formulación y las expectativas de los financiadores, el logro de una imagen o el cumplimiento de mandatos de otros ajenos a la realidad social; en todo momento deben primar las prácticas y acciones que permitan lograr los objetivos fundamentales de la organización, manteniendo siempre la perspectiva de intervención social transformadora de las organizaciones.

2. IBID., p. 90.

Objetivos del libro

En la presentación de este material de trabajo se plantean los siguientes objetivos:

1. **Comprender** las claves de realización de buenas prácticas en el ámbito del voluntariado.
2. **Facilitar** el aprendizaje mutuo mediante la presentación de diferentes experiencias.
3. **Motivar** a las EAV para que se orienten en la realización selectiva de buenas prácticas.
4. **Desarrollar** una cultura de la calidad en el seno de las organizaciones.
5. **Fortalecer** el sentimiento de pertenencia y de cohesión en el espacio de la solidaridad compartida.

¿Qué parámetros?

A lo largo de la presente Guía queremos fijar nuestra atención en varios **puntos clave** que constituyen la mirada con la que nos acercamos a esta realidad.

- > **Una buena práctica es una buena experiencia**, pertenece al mundo de lo que estamos probando, haciendo o reflexionando a partir de lo que ya realizamos.
- > **Una buena práctica alimenta aspiraciones de mejora, cambio y transformación** y demuestra que la realidad es modificable.
- > **Una buena práctica es un indicador de calidad de la EAV**. La gestión de la calidad pasa por la consecución de buenas prácticas.
- > **Una buena práctica dice mucho de la buena forma ética de una organización**. Tras una buena práctica hay un entramado ético que fomenta la autonomía, el bien hacer y la justicia social.

Siguiendo un planteamiento eminentemente participativo, la elaboración de esta Guía de Buenas Prácticas se inicia con la constitución de un grupo de trabajo mixto conformado por técnicos de EAV y de la administración regional. Desde este equipo se elabora el documento *Convocatoria de Buenas Prácticas de Voluntariado en la Comunidad de Madrid*, incluyendo la definición, criterios y ámbitos de actuación de las “Buenas Prácticas” que iban a marcar las bases de dicha convocatoria. La Directora General de Voluntariado y Promoción Social presentó este documento en el mes de septiembre de 2008 en la Casa del Voluntariado, convocando a todas las EAV de la Comunidad de Madrid e invitándolas a participar. Se recibieron 29 experiencias escritas de buenas prácticas a partir de las cuales se inició la elaboración del documento final, entresacando lo más sustancial de cada una de ellas para fundamentar cada uno de los apartados que conforman esta Guía.

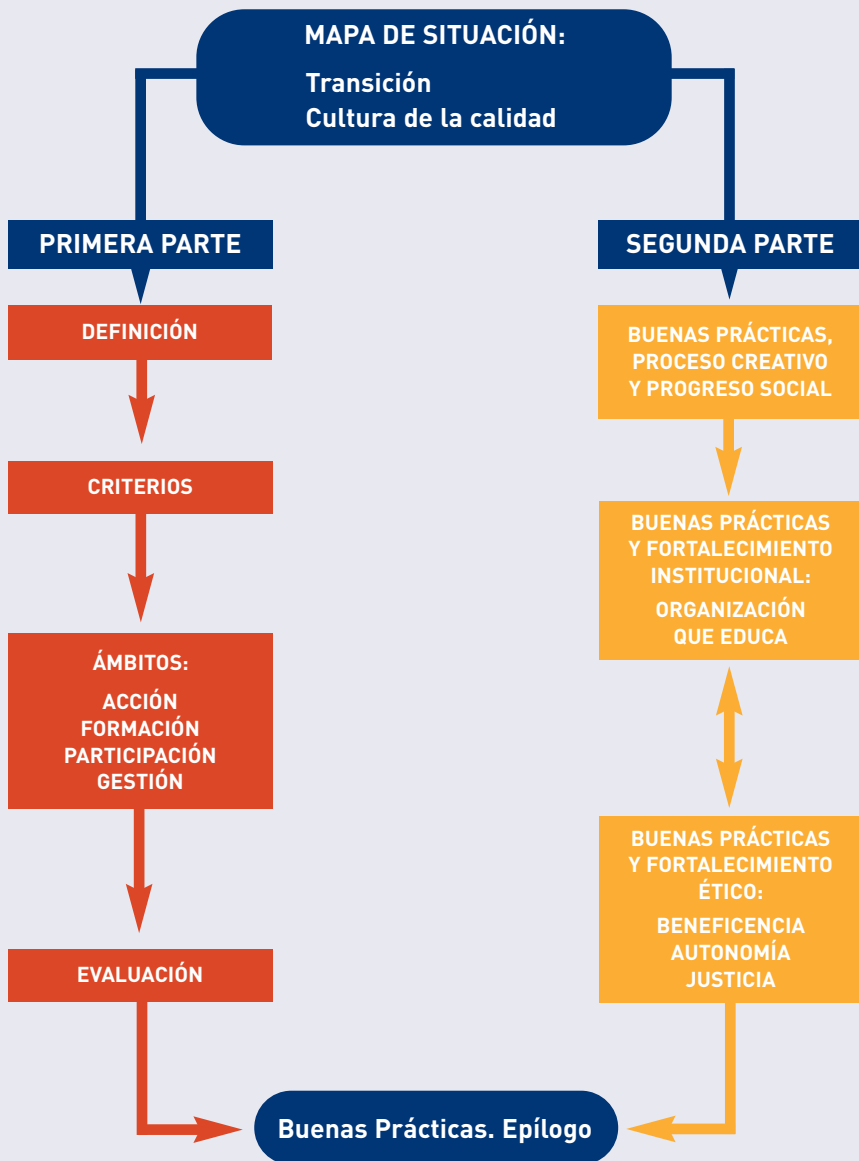
De esta manera la dialéctica teoría-práctica queda mejor resuelta y con ello se aporta otro enfoque en la presentación escrita de buenas prácticas desde el mundo del voluntariado.

En cualquier caso, el trabajo compartido en la elaboración de este material a lo largo de todos estos meses ha supuesto un proceso de aprendizaje colectivo enormemente satisfactorio y enriquecedor. Adentrarse en el terreno de las buenas prácticas es comprender que nadie posee recetas mágicas y que todos aprendemos de todos, en la certeza de que la experiencia compartida es un caldo de cultivo de ideas que merece la pena. El trabajo conjunto permite llegar mucho más lejos que la actitud individualista. Poco a poco se va confirmando que las claves para una nueva ciudadanía –título que lleva el Plan Regional de Voluntariado– pasan por tejer redes de información y de ayuda mutua entre las propias EAV, consiguiendo con ello un mejor servicio a la sociedad madrileña.

La pretensión de estas páginas radica en la **voluntad de hacer comprensible y asequible el desarrollo e incorporación de buenas prácticas del voluntariado en las EAV**. Lo más importante, más allá de incluir esta temática en escuelas, foros y jornadas, es que cada cual pueda descubrir y encontrar en este material recursos personales y organizativos capa-

ces de suscitar la necesidad de crear buenas prácticas en el campo de la acción voluntaria organizada.

La redacción de estas páginas no está pensada como simple lectura, sino como **manual de trabajo** tanto individual como en grupo. La obra está dividida en dos grandes bloques. Tras un primer capítulo introductorio de carácter contextual, se desarrollan los contenidos que explican lo que se entiende por buenas prácticas, y se muestran los criterios, ámbitos y pautas de evaluación de las mismas. Son capítulos dedicados al *saber hacer*, que tratan de salir al paso de las urgencias de las organizaciones y que constituyen las claves operativas para reconocer o poner en marcha una buena práctica. En el segundo bloque se tocan temas de fondo al hilo de las buenas prácticas: los procesos de creatividad y el progreso social, el fortalecimiento institucional y el no menos importante fortalecimiento ético a la luz, todo ello, de la puesta en marcha de las buenas prácticas en el voluntariado. Son capítulos dedicados a la creación de un *pensamiento en acción* tan necesario como hasta ahora escaso.



PRIMERA PARTE

CLAVES OPERATIVAS

¿QUÉ ES?

¿CÓMO
SE
EVALÚA?

**BUENAS
PRÁCTICAS**

¿CON
QUÉ
CRITERIOS?

¿EN QUE
ÁMBITOS?

I. MAPA DE SITUACIÓN PARA LAS BUENAS PRÁCTICAS

*Si haces lo que has hecho siempre,
no llegarás más lejos de lo que
siempre has hecho.*

Anónimo

A la altura del año 2009 existen dos variables básicas que nos acercan de modo renovado a la realidad del voluntariado, en el cual se han de enmarcar las buenas prácticas que deseamos. Por un lado, en un contexto de cambio global a todos los niveles, el micromundo del voluntariado igualmente se ve asistido por un proceso de cambio o de transición que afecta a su modo de hacer, de organizarse, de formarse y de integrarse en la sociedad. En paralelo, el voluntariado y las Entidades de Acción Voluntaria viven bajo la influencia de la cultura de la calidad que en buena parte está configurando el quehacer de las propias organizaciones. Brevemente nos detenemos en cada uno de estos dos aspectos, que acontecen de modo complementario.

TIEMPO DE TRANSICIÓN

Cuando se formuló el diagnóstico de la realidad del voluntariado previo al Plan Regional se habló de que el voluntariado en nuestra Comunidad vivía un **momento de transición**. Y este momento se hace especialmente relevante cuando abordamos la temática de las **buenas prácticas**. A veces nos visita la sensación de que existen ciertas novedades, acontecimientos o realidades que aparecen ante nosotros cuando tienen que aparecer y no antes, ni tampoco después. Algo así pasa con el tratamiento de las buenas prácticas en este ámbito.

Los momentos de transición son enormemente complejos y difíciles, pero al tiempo se convierten en **reto de superación y oportunidad de crecimiento** si se acierta a profundizar en las raíces sin encapsularse y a ensanchar la mirada hacia delante sin dispersarse.

La presente transición podría describirse desde estas cuatro miradas:

■ DE LA PROMOCIÓN Y JUSTIFICACIÓN A LA CONSOLIDACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DEL VOLUNTARIADO

Durante años se ha vivido en el permanente quehacer de encontrar un **espacio claro y definido para el voluntariado** en el mundo del Tercer Sector y demostrar la pertinencia de este espacio en complementariedad con el de las personas contratadas, o el valor de sentido que aportaba el mundo del voluntariado en un ámbito como el de la solidaridad organizada, más allá de las expresiones individuales de altruismo espontáneo. Simultáneamente esta búsqueda de una definición y conceptualización precisa iba de la mano de un proceso de institucionalización del voluntariado en el que, además de los **factores cualitativos** tradicionales, se empezaban a tener en cuenta otros **factores de índole cuantitativa**, que podían afectar al estilo de convocatoria y formación del voluntariado.

Afortunadamente, el giro institucional que se ha producido en el voluntariado tiene que ver más con su **consolidación y sostenibilidad**, y eso despierta la preocupación sobre su sostenibilidad organizativa, económico-financiera y social. La sostenibilidad se juega en el campo del cuidado de las personas, ya sean voluntarias o contratadas, en el campo de la creación de redes efectivas de trabajo compartido con otros, en el campo de ensayo de nuevas formas de hacer y de construir que sean fieles a la misión de las EAV y renueven el acervo práctico de las mismas.

■ DE LA DEFENSA DE LAS IDENTIDADES PARTICULARES A LA CREACIÓN DE UNA IDENTIDAD COSMOPOLITA

En el pasado inmediato era moneda común la defensa acérrima de la identidad de cada organización, como si el trabajo mancomunado entre organizaciones o la realización de materiales y documentos en común fuera en detrimento de la identidad particular de cada cual. Con el tiempo vamos comprobando que es un signo de los tiempos de la globalización el intercambio y la creación de instrumentos comunes de trabajo, plataformas y redes que colaboran desde el descubrimiento de que contamos con una identidad compartida. El código ético de organizaciones de voluntariado en la esfera de la acción social o el código de conducta de las ONGDE, en el mundo de la cooperación, son dos ejemplos concretos de creación de una **identidad en común** valiosa que asimismo **fortalece las identidades particulares** de cada organización por cuanto constituyen, en el fondo, plataformas de apoyo a la misión y valores de cada entidad.

Sin duda nos encontramos ante el reto de construcción progresiva de una identidad propia y de un discurso colectivo que se percibe “como un elemento clave para optimizar las relaciones del tercer sector con la ciudadanía y con los otros agentes sociales relevantes”³. En este sentido, **las buenas prácticas lo son también cuando se comunican, se comparten** y no quedan guardadas en el cajón de las cosas que se esconden en secreto para que nadie se entere. Al contrario, el tesoro de las buenas prácticas ofrece un escenario compartido donde todos aprendemos de todos, donde juntos vamos construyendo un discurso práctico relevante y que incide en la realidad. En el seno de la sociedad del conocimiento igualmente es un signo de normalización y de estar a la altura de este tiempo que vivimos.

3. OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR, *Los retos del tercer sector*, Colección Debates OTS, 2008, p.12.

■ DE LA CULTURA DE LA PURA BONDAD A HACER EL BIEN MEJOR

Decir voluntariado es nombrar la respuesta de la acción, y en muchas ocasiones la necesaria respuesta ante la urgencia que no permite esperar. De esa forma, el voluntariado ha tenido difíciles equilibrios, haciendo, sí, pero sin hacerlo del todo bien. Ha habido un tiempo donde lo prioritario ha consistido en *hacer*, en medir al voluntariado por su grado de apego a la tarea concreta: que el enfermo esté acompañado, que en la casa de acogida no se produzcan huecos en la atención, que se ponga la mesa con la propaganda, carteles y camisetas de la asociación, etc.. En otras ocasiones ha primado el *hacer* referido a un tipo de formación igualmente muy apegada a la tarea y donde la preocupación se centraba en que las personas voluntarias acudieran a la sesión formativa.

Hay un *hacer* anclado en la pura bondad, propia de la gente generosa; un *hacer* más voluntarista que efectivo; y en ocasiones más desmedido que adecuado. Por eso, se ha ido produciendo una transición hacia un **modelo de voluntariado con el que se busca no tanto hacer muchas cosas, sino que las que se hagan, se hagan bien**, o al menos mejor que ayer. Hacer el bien mejor supone conocer de modo cierto a nuestro voluntariado, sus capacidades, sus limitaciones, y conocer bien el campo de juego en el que realizamos nuestra acción: barrio, hospital, centro educativo, colectivo de atención, legislación vigente. Supone, en fin, **pasar de hacer el bien por los demás de manera individual a realizar juntos una acción colectiva significativa**.

■ DE LAS TENTATIVAS A LAS BUENAS PRÁCTICAS

Todos los seres humanos somos conscientes de que aprendemos mediante la técnica del ensayo/error. Y en el voluntariado, más aún. Para llegar a la buena práctica, posiblemente hay que realizar antes muchos otros ensayos, muchas experiencias que terminan con resultados no deseados, pero que nos acercan poco a poco a lugares ciertos. Son las **tentativas controladas**, según feliz expresión de Sebastián Mora, aquellas que no parten de lanzarse al vacío sin más sino que se han realizado con algún tipo de red, bajo algún tipo de previsión por si acaso no se obtienen los objetivos esperados. Desde este punto de vista las tentativas siempre y cuando estén controladas de algún modo pueden ser una cantera acreditada de buenas prácticas.

Al menos, **con las tentativas vamos afinando y depurando estilos, tiempos y modos de hacer que se adecuen mejor a los objetivos y misión de nuestra organización.** Aunque a esta altura de la reflexión aún no se tenga una idea clara de lo que puede ser una buena práctica, sin duda el aprendizaje sobre la experiencia, incluso la experiencia de fracaso, constituye una referencia de paso obligado que no siempre ha de tener connotaciones negativas. Con ser doloroso, el fracaso en la acción voluntaria, como en todos los campos de la vida, puede impulsar un cambio en la manera de proceder, puede despertar otras formas de tratar a la gente, puede generar una nueva mirada, más amable sobre uno mismo y sobre los demás.

CULTURA DE LA CALIDAD

Es natural que las EAV pretendan mejorar la calidad de sus acciones, de su formación, de su organización, de todo lo que, en suma, hace a las entidades más creíbles a los ojos de la sociedad a la que pretende servir. Durante los últimos años se ha desarrollado en las EAV una especie de carrera hacia la calidad, que no siempre se ha entendido adecuadamente. **A la calidad se llega por convencimiento, ensayo y error y capacidad de mejora, y no por factores de carácter externo.** La implantación de sistemas de calidad como si de amueblar una oficina se tratase resulta, a la postre, una mala práctica a la hora de gestionar este bien y este espacio de mejora colectivo. Ciertamente en muchas organizaciones ya se están implantando los modelos de gestión de calidad ampliamente conocidos: RED ONG CON CALIDAD (ROCC), ISO 9000, EFQM, etc. Nuestra intención no es abundar en esta dirección, ya exhaustivamente tratada desde estos modelos de gestión de calidad. Más bien queremos ahondar en la posibilidad de que cada organización se dote con autonomía, creatividad y convicción, de mapas de mejora de su calidad a través de la realización de buenas prácticas.

El concepto de **calidad** aplicado a las EAV proviene del ámbito empresarial e industrial. En efecto, la esfera industrial puso su acento en un comienzo en el **control de calidad**, cuyo punto de mira está en la inspección del producto acabado y pone su fuerza en los protocolos de estandarización. En un universo estable y uniforme el modelo de calidad al uso ha tratado de fijar su atención en que los mismos productos se realicen de la misma forma.

En una realidad cambiante y repleta de incertidumbre como la actual, hablamos más bien de **gestión de calidad**, que atiende al conjunto del **proceso** de trabajo. En síntesis ofrecemos a continuación la diferencia entre ambos modelos.

CONTROL DE CALIDAD Mirada fotográfica	GESTIÓN DE CALIDAD Mirada cinematográfica
Importa el resultado final: cuántos parados con trabajo, cuántos nuevos voluntarios...	Importa asegurar la calidad a lo largo del proceso: indicadores cualitativos, de crecimiento...
Planteamiento correctivo: (incidir en la parte de la cadena del montaje que falla): Mirada interna.	Planteamiento preventivo: Mirada al entorno.
Especialización y trabajo individualizado. Sectorización por colectivos.	Visión global y cultura de equipo. Incidir en lo territorial.
Buenas prácticas: referentes a mayor productividad.	Buenas prácticas: referentes a cualquier innovación en cualquier parte del proceso.

De una manera sencilla se puede afirmar que la idea de **calidad** remite a **hacer bien las cosas**, que en este caso es el bienestar de las personas con las que el voluntariado trabaja. Este *hacer bien* no se improvisa ni surge de manera espontánea sino que se va implementando en el voluntariado de una organización en la medida en que ésta asume cuatro principios de actuación básicos, que son los principios de la gestión de calidad⁴:

4. Adaptamos los principios expuestos en *¿Qué se entiende por calidad? Una definición útil para las ONL*, en www.agorasocial.com.

- > La gestión de la calidad se guía por la **visión estratégica** que relaciona el corto plazo con el largo plazo, flexibiliza los procedimientos y tiene como referencia básica la misión de la organización y los objetivos estratégicos que se han dado para este tiempo y este lugar. La calidad no debe ser coyuntural sino que afecta a la identidad misma de la organización solidaria.
- > La gestión de la calidad se basa en **hechos**, apoyada en indicadores asociados a los objetivos de la organización y sistemas de evaluación que permitan determinar el grado de adecuación de la organización a esos objetivos. La calidad no es fruto de un pensamiento abstracto sino que acontece en la experiencia cotidiana de las EAV.
- > La gestión de la calidad se asienta en un tipo de organización que funciona como un todo. Para ello es imprescindible el trabajo en equipo, la **cultura de la participación**, la delegación y la creación de foros adecuados para la valoración de los proyectos de trabajo. La calidad no es fruto de la genialidad de un líder o de una persona experta, sino más bien la creación mancomunada de realidades valiosas.
- > La gestión de la calidad se basa en la **mejora continua**, apunta al éxito a largo plazo y pretende satisfacer las necesidades identificadas tanto de las personas que actúan en la organización, sean voluntarias o contratadas, como de las personas destinatarias de la acción voluntaria. La calidad no es fruto de un golpe de fortuna sino que la encontramos en una trayectoria de trabajo.

Por otra parte, no debe olvidarse que la calidad tiene su precio, o lo que es lo mismo, **la calidad cuesta**, como cuesta la solidaridad. Es un bien escaso y caro. Coincidimos con Pau Vidal y Ana Villa cuando expresan que “los costes de la calidad, en general, son difíciles de incorporar a los presupuestos de los proyectos porque se componen de una mezcla compleja, de algunos costes explícitos y otros implícitos. Los explícitos: el asesoramiento externo, la formación, las horas de dedicación de las personas del equipo, el desarrollo de las TIC para mejorar el funcionamiento, etc. Los implícitos son más difíciles de visualizar: la comunicación interna, la influencia de la trayectoria de la organización, la implicación de los órganos de gobierno y la dirección de la entidad en los procesos de mejora, etc. Es importante que los costes vinculados a la calidad puedan ser identificados y se visualicen”⁵.

Si resumimos este primer apartado introductorio podemos llegar a estas tres afirmaciones:

- **Las buenas prácticas aparecen en el contexto de consolidación del voluntariado organizado.**
- **Las buenas prácticas surgen de la cultura de la calidad.**
- **Las buenas prácticas y la gestión de la calidad tienen sentido si son interiorizadas y asumidas cordialmente por las EAV.**

5. VILLA, A. y VIDAL, P., *La calidad cuesta esfuerzo y dinero*, en www.tercersector.org.es

2. DEFINICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Al fin y al cabo somos lo que hacemos para cambiar lo que somos.

E. Galeano

ALGUNAS DEFINICIONES

Durante estos últimos años se han formulado diversas definiciones sobre el concepto de “buenas prácticas”. Afortunadamente nos ayuda el hecho de no partir de cero. A continuación se muestran algunas de las definiciones que más se ajustan a los objetivos de este manual. La última de ellas es la que aparece en el Plan Regional de Voluntariado de la Comunidad de Madrid.

Una forma de hacer que ha probado su efectividad en una situación y puede ser aplicable en otra. Departamento de Operaciones de Mantenimiento de La Paz de Naciones Unidas.

Una acción que introduce una nueva manera de hacer las cosas, que rompe con los hábitos y las referencias del pasado y que destaca por los buenos resultados obtenidos. Sus características son: innovación, adecuación al momento, obtención de buenos resultados y capacidad de trasladar la experiencia a otras realidades. Acción Territorial por el Empleo -ACTE-, 2003.

Acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces y eficientes, sostenibles, flexibles, y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos de la organización y alineados con su misión, su visión y sus valores. Federación de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual -FEAPS-, 2007.

Aquella actuación sistemática que es coherente con unos determinados criterios éticos y técnicos establecidos y que pueden servir como referente para otras actuaciones. Plan Regional de Voluntariado de la Comunidad de Madrid, 2006.

PROPUESTA DE DEFINICIÓN

Desde el diálogo con buena parte de las entidades de voluntariado de la Comunidad de Madrid se propone la siguiente definición, que puede servirnos como punto de partida.

Entendemos por BUENA PRÁCTICA una acción colectiva y organizada con el voluntariado que, desde la perspectiva de proceso de calidad, establece una nueva forma de responder a las necesidades detectadas en cada caso. La buena práctica es coherente con unos determinados criterios éticos y técnicos establecidos y ha de servir de referencia para otras actuaciones en la misma o en otras organizaciones.

Desarrollemos esta definición en sus puntos fundamentales.

■ UNA ACCIÓN COLECTIVA Y ORGANIZADA

La buena práctica es el resultado de la suma activa de un sujeto múltiple formado por personas voluntarias, técnicos, directivos y destinatarios de la acción. En todo caso, y al tratarse de buenas prácticas en el voluntariado, nos referimos preferentemente al sujeto *voluntariado*, pero tomado desde la perspectiva de la acción colectiva y organizada. La buena práctica en el voluntariado no se refiere al reconocimiento personal de la labor de cada persona voluntaria, ni mucho menos se encuentra en la perspectiva de premios al voluntariado tomados de manera individual.

De hecho, hemos de superar una cierta mentalidad individualista y extraorganizativa que existe en muchas personas que se acercan al voluntariado desde una propaganda recibida, que sabemos tiene mucha fuerza y puede desvirtuar y desactivar en ocasiones la acción voluntaria organizada.

La buena práctica toma a la organización como un todo y pone en evidencia el nivel de competencia de la propia organización. Si se entiende por competencia la capacidad de responder a demandas complejas a través de una combinación adecuada de habilidades sociales, prácticas, conocimientos y actitudes, la buena práctica nos da cuenta de un *saber hacer* integrador de la organización muy relevante y, de una manera especial, de su voluntariado.

■ DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESO DE CALIDAD

La buena práctica se inscribe en la lógica de la gestión de calidad de la organización de voluntariado. Y se entiende la calidad en términos de proceso, donde lo importante no es el resultado sino cada uno de los pasos de los distintos procesos que se articulan en la organización en cualquiera de los ámbitos donde se encuentra el voluntariado.

Los procesos de calidad se encuentran estrechamente ligados a las relaciones que se tejen en ese camino que vamos haciendo. La relación constituye un criterio sumamente relevante cuando hablamos de calidad, de tal modo que podemos afirmar que entendemos la calidad desde los procesos relacionales que establecemos directamente entre las personas de la organización y con los destinatarios de la acción voluntaria y las relaciones indirectas que surgen del entramado de gestión que se mueve dentro de la organización.

En resumen, cabría afirmar que más que resultados finales **las buenas prácticas buscan relaciones que se establezcan de manera fructífera**. Un buen proceso es un primer fruto en el campo del voluntariado. Es más, para mejorar los resultados, es mejor actuar sobre los procesos que los generan.

De este modo podemos concluir definiendo PROCESO como la secuencia de actividades que van añadiendo valor a lo largo de una acción colectiva a partir de las aportaciones individuales o compartidas de las personas implicadas y afectadas.

■ NUEVA FORMA DE RESPONDER A LAS NECESIDADES

Empecemos por la segunda parte de la frase. Es preciso identificar las necesidades del voluntariado, de la organización, del lugar en el que se trabaja, de las personas con las que se actúa. Hacer buenos diagnósticos es una tarea pendiente e imprescindible en el voluntariado. ¿Sabemos calibrar las nuevas necesidades formativas de las personas voluntarias?, ¿detectamos las necesidades del voluntariado en términos de participación activa en la vida de la organización?, ¿identificamos las necesidades hondas de las personas con las que colaboramos en los pisos de acogida, en el centro de alfabetización, en el hospital, en la calle, en el aula de cultura o de promoción de la mujer?

Y a las necesidades se responde con capacidad de innovación y creatividad. **La buena práctica se distingue por su capacidad de decir algo nuevo**, como más tarde resaltaremos.

■ COHERENTE CON UNOS CRITERIOS ÉTICOS Y TÉCNICOS

No todo vale; ni se trata de conseguir buenas prácticas a cualquier precio; la buena práctica no puede ser una medalla ganada si es a costa de pasar por alto algunos de los valores con los que la organización dice identificarse. **La dignidad de cada persona, la responsabilidad y la justicia social se encuentran en la base de una buena práctica**, y nunca al margen. Las entidades de voluntariado de la Comunidad de Madrid tienen en el *Código ético de organizaciones de voluntariado de la PVE* (Plataforma del Voluntariado de España), y por tanto de FEVOCAM (Federación de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid), un referente ético que puede servir de guía eficaz para este recorrido. Igualmente, **la buena práctica debe ir asociada al cumplimiento de los requisitos que la legislación vigente solicita** en el ámbito del voluntariado.

Por otra parte, los criterios técnicos que se van incorporando en la práctica de la acción voluntaria y de nuestras entidades, han de ser puntos de paso obligado para valorar la consistencia de una buena práctica. Las referencias documentadas que supongan aportes de información y de evaluación han de estar presentes en las buenas prácticas, como veremos más adelante.

■ HA DE SERVIR DE REFERENCIA

En ocasiones las actuaciones de las organizaciones no se apoyan en unos referentes claros y en el ámbito de la solidaridad se dan movimientos poco coordinados y en direcciones dispares. Es importante que cada buena práctica puesta en marcha por las organizaciones **pueda ser transmitida a otras y reproducida**, con el fin de crear un marco de referentes que sirva de modelo de actuación a otras entidades.

En el siguiente esquema proporcionamos una definición más visual de buena práctica.

¿QUÉ?	Es una acción innovadora.
¿PARA QUÉ?	Para responder de modo educativo a una necesidad detectada colectivamente.
¿DE QUÉ MANERA?	A través de un proceso creativo de calidad.
¿CON QUIÉN?	Con el máximo número de agentes.
¿DÓNDE?	En la organización o en el territorio donde se desarrolla la acción voluntaria.

3. CRITERIOS PARA LAS BUENAS PRÁCTICAS

*Un pájaro no canta porque tenga una respuesta,
canta porque tiene una canción.*

Proverbio chino

Para que una buena práctica sea realmente reconocible ha de permanecer expuesta a una serie de criterios objetivos y tangibles, sabiendo que la tangibilidad en el terreno del voluntariado se verifica en unos resultados que se domicilian en el ámbito de los bienes relacionales conseguidos y de los procesos sostenibles logrados.

QUÉ ES UN CRITERIO

Se entiende que un *critorio* es, ante todo, una marca de identidad; es **aquellos que conduce a comprobar si algo es verdadero o no**; criterio es criterio de verdad. Dando un paso más en la reflexión se encuentra que un criterio es una **condición o una regla que permite realizar una elección**, un discernimiento, en este caso, saber si nos encontramos o no ante una buena práctica. Por tanto, la implicación inmediata es que sobre un criterio se puede basar una decisión o un juicio de valor. El campo de juego del criterio es el de la certidumbre; se necesita acampar en el suelo firme de la certeza para asegurarse de que eso que hacemos es una buena práctica, y ello confirma en el buen camino.

En la literatura especializada suelen enumerarse una alta cantidad de criterios para verificar las buenas prácticas. En el caso de la magnífica obra *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*, elaborada por el Observatorio del Tercer Sector, se apuntan hasta dieciséis criterios distintos. Teniendo en cuenta que cada criterio ha de ser en sí mismo evaluable, se entiende que hemos de facilitar el reconocimiento de las buenas prácticas a través de una cantidad de criterios menor, sin perder por ello el rigor de la propuesta.

NUESTROS CRITERIOS

A continuación presentamos los siguientes criterios, entendiendo que cada uno de ellos ha de estar sujeto a una serie de indicadores de evaluación, que se presentan en el capítulo 5.

■ INNOVACIÓN

La buena práctica trata de dar respuestas creativas ante los cambios en el entorno, tanto en procedimientos y soluciones, como en problemáticas o retos a los se intenta responder. Hay que tener en cuenta que la innovación se desarrolla en un ámbito marcado por el gradual ajuste de la organización a las posibilidades reales. La buena práctica ha de calzar de modo ajustado, aunque flexible, a la necesidad que se pretende **responder de forma innovadora**, y debe mostrar en todo su desarrollo y recursos puestos en marcha que se trata de una **práctica posible y adecuada** para esa organización.

■ EFECTIVIDAD E INCIDENCIA

Se busca la producción de un **impacto social tangible, positivo y duradero**. Se trata de prácticas que hayan logrado algún grado de transformación en los sujetos que las realizan, en la propia organización o en el entorno: barrio, pueblo, territorio. Son los efectos buscados de la buena práctica, incluso también los efectos imprevistos positivos que hay que incorpora al proceso global.

■ PARTICIPACIÓN Y TRANSVERSALIDAD

La buena práctica ha de implicar al **máximo número de agentes** de la organización u organizaciones (departamentos, áreas, programas, instituciones) en el diseño, implementación y/o evaluación de la práctica. El grado óptimo de participación coincidirá con una **práctica transversal**, que engloba al conjunto de la entidad.

■ APLICABLE

Deben ser experiencias que puedan servir de **referencia y aprendizaje** a la propia entidad o a otras en el futuro. Para ello, deben disponer de **documentos de seguimiento** de la práctica (memorias, informes de seguimiento, etc.) en todas sus fases (diseño, implementación y evaluación).

■ RELACIÓN CON TODA LA ORGANIZACIÓN

Además de transversal, **la buena práctica tiende a transformar a la misma organización en sus formas de hacer, de pensar, de valorar**. Una buena práctica da que pensar a toda la organización y ésta se debe intuir. De buenas prácticas han de salir nuevas consideraciones sobre nuestras claves de actuación, nuevas valoraciones, nuevos impulsos para orientar otras áreas o centros de interés de nuestra organización y de la acción voluntaria.

ADEMÁS DE CRITERIOS, DISPOSICIÓN

Todos estos criterios se sustentan en unos sujetos con nombres y apellidos, en personas contratadas y voluntarias que ponen lo mejor de sí mismas para sacar adelante estas acciones. Expresado de otra manera, los criterios señalados no son automáticos ni impersonales. Su implantación depende en buena parte de la **disposición de las personas que se encuentren comprometidas en este empeño**, de su convicción personal, de la complicidad creada entre ellas, de la actitud con que se afronte esta obra.

LO QUE ESTAMOS CONSTRUYENDO

Cuenta una vieja leyenda que hace mucho tiempo al pasar un peregrino por una ciudad vio a muchos obreros trabajando en una obra. Picado por la curiosidad, se acercó a uno de ellos y le preguntó qué estaban haciendo: “Aquí, deslomado, picando piedra”, contestó. Se acercó a un segundo obrero y le pregunto lo mismo: “Estamos haciendo un encargo muy importante, pero no sé más”, respondió. Por fin se acercó a un tercer trabajador y ante la pregunta por lo que estaban haciendo le respondió con orgullo: “¡Estamos construyendo una catedral!”.

Pues bien, la buena práctica sólo puede asemejarse a la catedral en construcción. No puede entenderse como un encargo con el que hay que cumplir ni es un tortuoso camino de esfuerzo sin sentido. A veces no es crucial lo que se hace sino la forma con la que se hace. La actitud con la que se afronta la obra que tenemos por delante hace que se convierta en un producto o en otro, sea una buena práctica o se convierta en otra cosa bien distinta.

4. ÁMBITOS DONDE SITUAR LAS BUENAS PRÁCTICAS

Sólo el encuentro entre la modernización y la hospitalidad podrá recrear un mundo y un hogar dignos del ser humano.

J. García Roca

En este caso se van a enmarcar las buenas prácticas en el voluntariado en cuatro ámbitos complementarios que tienen que ver con los distintos procesos en los que se ve envuelto este voluntariado. Se muestran en síntesis los cuatro ámbitos y a continuación se desarrolla brevemente cada uno de ellos.

ACCIÓN	Orientada al empoderamiento de los participantes.
FORMACIÓN	Orientada a las necesidades formativas.
PARTICIPACIÓN	Orientada a la integración y trabajo en red.
GESTIÓN	Orientada a la flexibilidad y agilidad.

▼ ACCIÓN

Todo lo referido a la acción voluntaria, desde el punto de vista de la acción personal de la persona voluntaria como de toda la organización, su repercusión, enfoque y resultados. **El voluntariado tiene razón de ser en tanto que es ante todo una buena práctica de acción.** Y en esa práctica cuentan con un especial protagonismo tanto las personas voluntarias como las destinatarias de la acción.

■ DETECCIÓN DE NECESIDADES

En ocasiones una buena acción va precedida por una buena práctica en la manera de detectar necesidades y conocer mejor la realidad con la que el voluntariado se enfrenta cada día. Así lo han hecho desde dos asociaciones que trabajan en el mundo de las personas mayores⁶.

6. Puesto que la mayor parte de buenas prácticas recogidas se plasmarán a lo largo de los cuatro ámbitos señalados, cada una de ellas aparece recuadrada y se resume en el título que le da nombre. Los textos en muchos casos están modificados y adaptados por exigencias formales del libro, tratando siempre de recoger la esencia de la práctica.

INVESTIGACIÓN PREVIA

Para que el desarrollo de las actividades puestas en marcha por Amigos de los Mayores se haga con el mayor rigor posible, se planteó la realización de un análisis de la situación en la que nos encontramos actualmente y que nos permita conocer la realidad en la que trabajamos. Para ello, se decidió realizar durante el año 2008 un estudio bajo el título "El voluntariado como instrumento para la promoción de la autonomía de las personas mayores solas".

A raíz de la realización de este estudio y valorando las conclusiones que emanan de él, se han comenzado a incorporar una serie de pautas que mejoran los protocolos de intervención utilizados hasta ahora, tanto relativos a las personas mayores como a los voluntarios.

Fundación Amigos de los Mayores

PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Nuestro programa de voluntariado responde a dos necesidades básicas detectadas tras un análisis de la realidad, tanto en el mundo de los museos como en el de los mayores. En el primer caso constatamos que en la mayor parte de museos carecen de personal específico para enseñar al público visitante la riqueza de estos lugares. Por otra parte la generación de la experiencia que representan las personas mayores, una vez que son convenientemente formados como voluntarios culturales, son destinados posteriormente al museo que cada uno elige libremente de acuerdo con sus aspiraciones, motivaciones y conocimientos.

Confederación Española de Aulas de Tercera Edad (CEATE)

■ CONVOCATORIA AL VOLUNTARIADO

Una de las acciones clave tiene que ver con la convocatoria al voluntariado por parte de las EAV. Desde la Coordinadora de Vallecas se viene trabajando esta dimensión desde un proyecto de sensibilización en los institutos de la zona.

¿TIENES ALGO QUE HACER EN LOS PRÓXIMOS MIL AÑOS? PRUÉBALO

Esta buena práctica la enmarcamos dentro del proyecto “¿Tienes algo que hacer los próximos mil años? Tú verás”, proyecto de sensibilización sobre el voluntariado.

Esta tarea se concreta en el desarrollo de una serie de sesiones en aquellos centros que nos lo solicitan, abarcando los contenidos referidos al voluntariado como forma de participación social, desde una metodología lúdica y próxima a sus centros de interés. Además de esto invitamos a los chicos y chicas que estén especialmente interesados en “probar” lo que significa una actividad voluntaria, a que contacten con nosotros para poderlas llevar a cabo.

De esta forma en diferentes años hemos conseguimos convocar a un pequeño grupo de chicos y chicas para que definieran y desarrollaran un taller concreto en el Día Infantil y Juvenil de Vallecas, actividad organizada por la Coordinadora en la que participan menores del barrio.

En esta convocatoria intentábamos reproducir los mismos pasos que da una persona interesada en llevar a cabo una acción voluntaria. Es decir:

- ponerse en contacto con una entidad de acción voluntaria
- valorar potencialidades personales
- pasar por un proceso formativo
- desarrollar la acción

La valoración de estos chavales ha sido muy positiva (incluso algunos han repetido), se mostraban emocionados el día de la actividad y manifestaban mucho interés en cursos de pre-monitores o de monitor de tiempo libre que les permitieran continuar con este tipo de actividades desde otros espacios participativos.

Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas

En otras ocasiones esta convocatoria se realiza a partir del contacto con otras organizaciones amigas. Es el caso de la siguiente EAV que convoca al voluntariado en una asociación juvenil.

BUENA PRÁCTICA

INVITACIÓN A LA ACCIÓN VOLUNTARIA

Se trabajará creando nuevos lazos con la Asociación Juventudes Marianas Vicencianas (JMV) dando opciones a que a través del voluntariado establecido en nuestra entidad puedan realizar una de sus motivaciones principales en el movimiento: el servicio a los más desfavorecidos.

Desde nuestra entidad se realizará la sensibilización a través de las personas voluntarias y de los responsables de voluntariado en fechas donde dicho movimiento de jóvenes (Juventudes Marianas Vicencianas) tenga sus reuniones de coordinación, con la intención de que luego sean sus propios miembros o coordinadores quienes informen en los grupos de jóvenes sobre las diferentes actividades que se pueden ofertar a las personas voluntarias de nuestra entidad.

Asociación Marillac

Otras organizaciones que trabajan en el tiempo libre encuentran una posibilidad de convocatoria al voluntariado a partir de los mismos chavales con los que trabajaban cuando éstos eran menores adolescentes. Así se establece un plan de trabajo con estos futuros voluntarios.

BUENA PRÁCTICA

PRE-MONITORES DEL BARRIO

Toda esta programación tiene sentido si se contempla un seguimiento de los participantes, repartido entre los distintos monitores con mayor experiencia y con una coordinación entre los diferentes equipos en los que puedan participar los jóvenes.

Nuestra forma de intervenir ha sido dedicarles una hora semanal con el fin de trabajar con estas personas un tema, ajustándonos a unos contenidos siempre consensuados, ya que entendemos que hemos de tener un criterio flexible y abierto al cambio en función de las experiencias directas con ellos y el diálogo que de ahí surge. Siempre están acompañadas por una persona del equipo que es la encargada de diseñar las sesiones y coordinarlas.

Asociación Educación Cultura y Solidaridad

■ FIESTAS DEL BARRIO

En algunos lugares la acción voluntaria se vincula esporádicamente a acontecimientos festivos del barrio o pueblo. Es el caso de esta asociación de Canillejas, que aprovecha las fiestas del barrio para realizar una acción de sensibilización.

BUENA PRÁCTICA

ANIMACIÓN EN LAS FIESTAS DEL BARRIO

Durante cuatro días, a principios del mes de septiembre, cada año y en el entorno de la caseta de nuestra asociación, se desarrollan actividades de animación infantil y juvenil en el marco de la celebración de las fiestas del barrio de Canillejas.

Unos quince días antes el voluntariado de la entidad se reúne para repartir los turnos de barra y las actividades (los turnos de barra son de tres horas y en cada actividad hay como mínimo cuatro educadores para llevarla a cabo).

Durante los cuatro días de duración de las fiestas las personas voluntarias de la entidad se coordinan para cubrir todos los turnos de barra, las actividades y estar siempre presentes para atender a niños, niñas y familias que se acercan a preguntar (los que no conocen) y a saludar (los que ya nos conocen). Se organizan en turnos y se van dando el relevo para atender todos los asuntos relacionados con la caseta, actividades y espectáculos. La presencia de la entidad en las fiestas y por tanto la instalación de la caseta es muy necesaria, ya que es la forma de tener una presencia continuada a lo largo de todos los días festivos, aprovechando la posibilidad de estar en la calle y acercarnos a los vecinos del barrio.

Asociación Cultural Talloc

La buena práctica referida a la formación tiene en cuenta todo lo referido a los diferentes procesos formativos que se ponen en marcha en la organización. Bien es sabido que en los últimos años se ha pasado de una formación estancada en cursos y reuniones formales a un planteamiento en clave de proceso donde intervienen tanto aspectos formales como no formales, y en el que **el espacio educativo se ha ensanchado y profundizado**. Hablar de formación hoy es poner el foco de atención especialmente en la detección de las nuevas necesidades formativas del voluntariado para saber responder con creatividad y fortaleza.

■ ESPACIOS FORMATIVOS FORMALES

Un ejemplo de buena práctica en el ámbito de la educación formal la recogemos en un taller formativo que realiza una organización de cooperación internacional.

BUENA PRÁCTICA

ACÉRCATE AL SUR

El objetivo general del taller es identificar las claves desde donde nos acercamos al análisis de la realidad Norte-Sur y aportar una reflexión que facilite la transformación de las estructuras internacionales injustas.

Ofrecemos un espacio de encuentro e intercambio donde poder reflexionar y debatir sobre las diversas inquietudes que tenemos acerca de los países del Sur y también plantear propuestas concretas de actuación e implicación y cauces para el compromiso solidario.

Es importante señalar la relevancia y riqueza del proceso de recopilación, revisión de contenidos, actualización de dinámicas de trabajo y metodologías participativas del taller a través

... →

... →

de las diversas experiencias formativas y conocimientos acumulados de los distintos actores (formadores, voluntarios/as, técnicos/as) que han ido enriqueciendo el taller con sus aportes y que con la sistematización de esta guía didáctica se ha facilitado que el taller se pueda llevar a cabo posteriormente en otras ciudades.

El taller pretende desarrollar una visión ancha y multidisciplinar, por eso está desarrollado por los distintos departamentos y personas de la Organización, a través de sus conocimientos y experiencias en el contacto y trabajo con el Sur.

Fundación Entreculturas Fe y Alegría

Por su parte, una asociación del barrio de San Blas reorganiza sus contenidos formativos en función de las nuevas necesidades que detectan.

PROYECTO DE FORMACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Hemos dividido los contenidos de la acción formativa general para la asociación en seis grandes bloques, sumándole uno al final de evaluación y puesta en marcha:

- Organización interna de la asociación: identificación del organigrama en que nos encontramos.
- Resolución de conflictos: identificación y técnicas de resolución.
- Educación: marco en el que nos encontramos.
- Educación para la salud desde la intervención socioeducativa.
- Trabajo con las familias: detección de necesidades. Corresponsabilidad y líneas de actuación.
- Desarrollo comunitario: metodología y contextualización asociativa. Incorporación a la planificación.
- Abriendo caminos y evaluación. Autoformación. Revisión del discurso asociativo y elaboración del discurso propio.

Asociación Tobogán de Luz

■ ESPACIOS FORMATIVOS NO FORMALES

Si nos fijamos en otros aspectos formativos, propios de la educación no formal, nos encontramos con este original ejemplo de interacción y encuentro en pisos de acogida con personas sin hogar.

BUENA PRÁCTICA

CLUB GASTRONÓMICO EN PISOS DE ACOGIDA

El Club Gastronómico supone un espacio de encuentro creativo de relación en torno al disfrute de la gastronomía, donde un grupo de voluntarios y los usuarios del piso de acogida se reúnen un día a la semana para gozar de un ocio común normalizado.

El club gastronómico lleva dos años en funcionamiento y es todo un éxito; la unión a través del estómago, la relación a través de la gastronomía. El encuentro, una noche cada semana.

El motivo, una pasión: la cocina. Un grupo de voluntarios y de las personas que se encuentran en los pisos comparten cena en un ritual muy especial. Como en los viejos tiempos donde la sobremesa tiene la importancia de siempre, disfrutar con un grupo de personas de una comida bien hecha y de una conversación agradable. Una vez al mes también quedan en un restaurante y allí se crean los grupos que van a sorprender a los demás con un menú de cena en el piso una noche a la semana. Así se ha creado un espacio de encuentro y ocio donde la comida, la cocina y la conversación son los máximos protagonistas.

Fundación Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral (RAIS)

■ ENCUENTROS DEL VOLUNTARIADO

Existen otras prácticas, más tradicionales y conocidas, que tienen que ver con la puesta en marcha de ámbitos de formación permanente aprovechando especialmente los encuentros del voluntariado. He aquí dos ejemplos complementarios que buscan elementos de mayor integración del voluntariado en la organización mediante encuentros formativos que respondería a la realidad de estas personas.

BUENA PRÁCTICA

ESPACIOS DE ENCUENTRO Y DEBATE

Con el fin de fortalecer los vínculos con el voluntario, la organización ha apostado en el último año por una nueva práctica que busca proporcionar a los voluntarios espacios de encuentro y reflexión, para hacerles sentir parte principal de la ONG, con capacidad de decisión y movimiento dentro de la misma. Estos encuentros tienen lugar en la sede de la ONG, en la que cuentan con una amplia biblioteca y videoteca que utilizan para informarse sobre temas de interés social y en esta misma sede se producen encuentros dos veces al mes, de carácter opcional, en el que los voluntarios acuden para compartir la proyección de películas y documentales de interés social, ambiental, etc. que propician posteriormente el debate entre los voluntarios y miembros de la ONG.

Asimismo se organizan debates en los que se invita a expertos en diversas áreas relacionadas con el voluntariado y los diferentes colectivos a los que atienden los voluntarios.

Cooperación Internacional ONG

ENCUENTRO ANUAL DEL VOLUNTARIADO

El encuentro anual de voluntariado de la entidad es un espacio único para la reflexión, el debate, el intercambio de experiencias y la convivencia de personas voluntarias de las ocho delegaciones-sedes de la organización. Es un momento esencial para compartir inquietudes, motivaciones, propuestas; participar en definitiva.

Desde el principio responde a una demanda de los mismos voluntarios de la organización de encontrar espacios, tiempos y momentos para formarse, encontrarse, motivarse, comunicarse, intercambiar opiniones, participar en los ritmos de la entidad.

Nace del concepto de voluntariado que defendemos en la organización, una forma de ejercer una ciudadanía crítica, responsable y transformadora.

Aparece como un magnífico recurso que completa el Plan de Formación del Voluntariado de la organización entendido como un itinerario y recorrido.

Igualmente resulta una experiencia enriquecedora en su mismo proceso de creación y preparación, por lo que supone de ejercicio de observación y escucha de las ocupaciones y preocupaciones de una entidad en la que el voluntariado forma parte de ella plenamente, desde sus fundadores, y es seña de identidad. Igualmente contribuye a que el voluntariado se prepare constantemente ante las nuevas situaciones existentes que el voluntariado debe abordar desde la clave de una ciudadanía crítica y transformadora.

Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)

■ MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO

La formación ha de atender de manera especial la conexión entre persona voluntaria-acción voluntaria y organización de voluntariado. Las personas candidatas, en muchas ocasiones, no son las que nos gustaría sino las que sencillamente son, y por eso resulta especialmente importante dotarse de instrumentos de motivación para el voluntariado en el seno de nuestros procesos formativos. Veamos un ejemplo.

BUENA PRÁCTICA

ELIJO SER VOLUNTARIO

Cuando un voluntario/a llega a una organización, la mayoría de las veces no tiene del todo claras las motivaciones que le llevan a colaborar. Esta confusión puede ser perjudicial, no sólo para la entidad, si no también para la persona voluntaria, más aún si se trata de colaborar en organizaciones sociales, generalmente en tareas de contacto directo con personas que necesitan ayuda y madurez en la relación.

Desde la premisa: "Tienes todo el derecho del mundo a tener la motivación que quieras para ser voluntario/a, pero la obligación de saber cuál es", intentamos, a través de un Taller Formativo y de Conocimiento Personal, que la persona voluntaria descubra qué le motiva a ofrecer su compromiso, y en el caso de llevar un tiempo, por qué permanece, y si esta acción se está convirtiendo, o no, en un proceso de crecimiento personal.

Proyecto Hombre Madrid

▼ PARTICIPACIÓN

El voluntariado es una forma de participación ciudadana. Y una de las asignaturas pendientes en el mundo del voluntariado es la participación efectiva, real y tangible de este sector en la marcha de las organizaciones. Por tanto al hablar de buenas prácticas en el ámbito de la participación se hace referencia a los **distintos modos de participación e integración de los diferentes actores implicados en la acción voluntaria**, así como a la participación de las organizaciones con otros actores, ya sean las administraciones públicas, la empresa u otras organizaciones.

■ PARTICIPACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En las entidades madrileñas se ensayan diferentes modos de hacer efectiva esta participación del voluntariado. Aquí recogemos varios ejemplos. En primer lugar la participación del voluntariado en la marcha de un proyecto de acción concreto.

BUENA PRÁCTICA

INTEGRACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN EL PROYECTO

El modo de comprender actualmente la participación de los voluntarios en el proyecto de acción es el resultado de un proceso organizativo de reflexión y puesta en práctica progresiva de acciones para integrar completamente a los voluntarios en el equipo de trabajo. Formar parte del equipo de trabajo significa participar plenamente en los aspectos formales e informales de la vida del proyecto, es decir, formar parte del equipo que diseña, planifica y programa las actuaciones a la vez que disfrutar de todo aquello que conlleva el desarrollo del proyecto: formación interna y externa, participación en reuniones, evaluaciones y asambleas, momentos informales del

... →

... →

trabajo en la organización –cenas de Navidad, comidas de evaluación, etc.-.

Durante este último año, desde el proyecto hemos intensificado y concretado este proceso haciendo especial hincapié en favorecer la integración de los voluntarios en el equipo y en la vida del centro. Los esfuerzos han estado enfocados hacia dos líneas de trabajo principales:

- La mejora de la comunicación con un doble objetivo. Por un lado, reforzar las relaciones interpersonales mediante la acogida y el apoyo social y, por otro lado, adecuar los canales de información para hacerla llegar al voluntariado.
- El fomento de la participación efectiva de los voluntarios en espacios de trabajo organizativos.

A nivel estructural también se han introducido cambios y ajustes para mejorar esta integración del voluntario. Entre estas acciones está la de proponer a los voluntarios su participación en todas las acciones del Plan de Formación y Capacitación Anual del equipo educativo, dándoles acceso no sólo a la formación anual para voluntarios y alumnos de prácticas de universidades que habitualmente realizamos en el proyecto, sino a los cursos, mesas redondas, seminarios y encuentros formativos a los que acuden los educadores de la organización.

Las Naves. Centro de Formación y Atención Socioeducativa

En otras ocasiones esta participación-integración se busca a través de espacios de ocio compartido.

BUENA PRÁCTICA

OCIO VOLUNTARIO

Consiste en una actividad de ocio que sirve de punto de encuentro al voluntariado. Es una cita mensual de conocimiento y esparcimiento que integra a los voluntarios entre sí y que les acerca también al resto de componentes de la Asociación.

Nos pareció importante que las actividades de ocio no fueran exclusivas y únicamente para las personas voluntarias. Aprovechando que paralelamente existe un programa de ocio para familias y enfermos, pensamos que las personas voluntarias estuvieran invitadas a participar en él. De esta manera el voluntariado podría participar como apoyo a la actividad o para disfrutar y compartir dicho espacio de ocio.

Por lo tanto este tiempo de ocio a veces está programado con la participación únicamente de los voluntarios, o junto con el personal remunerado, o con los familiares y personas enfermas, o con todos a la vez. Todo ello con el objetivo, como hemos indicado, de conseguir una mejor integración en la asociación.

**Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer
y otras Enfermedades Neurodegenerativas
Asociadas a la Edad de Alcalá de Henares**

En otros casos, la participación pasa por la integración de ciertos colectivos de atención en el voluntariado de la organización. Así ocurre con alguna entidad que trabaja en el ámbito de la inmigración.

BUENA PRÁCTICA

INTEGRACIÓN DE PERSONAS INMIGRANTES

En el tiempo que llevamos trabajando con personas inmigrantes en el Centro de Inserción Sociolaboral nos dimos cuenta de la necesidad de que los propios beneficiarios formaran parte de la entidad. Se trataba no sólo de formar para el empleo, sino de que se involucraran en el proceso de mejora de la realidad. Los usuarios iban pasando por el centro, se les realizaba un acompañamiento en su formación y situación social; pero una vez acabado el proceso se perdía la comunicación.

Para evitar esa situación, en un primer momento se realizaban salidas y encuentros los fines de semana en los que se realizaban actividades de animación con el objetivo de que las personas interactuaran con el resto de compañeros y trabajadores del centro. Como consecuencia se sentían más libres y protagonistas para poder opinar. Se les daba la oportunidad de proponer nuevas actividades a realizar y opinión sobre las que se estaban realizando. Una vez que las personas terminaban su formación o la relación de ayuda se les proponía pasar a ser voluntarios.

**Agencia Adventista para el Desarrollo
y Recursos Asistenciales (ADRA)**

■ ASAMBLEAS

Hay otras formas de integrar al voluntariado y hermanarlo igualmente con otros miembros de la organización. Veamos un ejemplo.

BUENA PRÁCTICA

ASAMBLEA DE VOLUNTARIADO

En esta asamblea participan todas las personas voluntarias del programa, los técnicos y la responsable de voluntariado y formación. En función de la temática a abordar pueden participar otros miembros de la organización o personas externas.

La Asamblea de Voluntariado se reúne una vez por trimestre.

Su función tiene carácter formativo, informativo y de evaluación:

- a) formativo:** pueden abordarse temas que suscitan interés en el voluntariado para la mejora de su actividad. También se promueve el intercambio de experiencias y metodologías.
- b) informativo:** se comunican aspectos generales de la organización de cara al nuevo trimestre, novedades, ...
- c) de evaluación:** de las necesidades y demandas del voluntariado en materia de formación, recursos materiales, coordinación externa. Se aprovecha para debatir aspectos importantes del programa que en la Asamblea de Coordinadores se han valorado como importantes.

Solidarios para el Desarrollo

La modernización de las entidades de voluntariado se encuentra inmersa en un proceso de transformación rápido que cuenta con nuevos y más eficaces métodos de gestión. Vinculado a la cultura de la calidad, las organizaciones de voluntariado van adaptando día a día las intuiciones que cobran mayor eficacia y arraigo en los valores y misión de las entidades, de manera que la gestión sea un **instrumento flexible y ágil al servicio de los valores que pusieron en marcha a cada organización**, y no una trampa burocrática.

En el campo de las buenas prácticas hay que detenerse en este momento en todo lo referido a las múltiples y diversas formas de organizar el ciclo de la vida del voluntariado, desde que son convocados hasta que, en su caso, se desvinculan de la entidad. En todo ese proceso la entidad ha de poner a disposición del voluntariado procesos, personas, instrumentos, procedimientos y tareas progresivas y adecuadas.

■ UBICACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS

En este campo una buena práctica es la que emana de un plan estratégico donde se acierta a colocar al voluntariado como una pieza importante del puzzle de la organización.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EAV

El Plan Estratégico vigente de la organización incorpora al voluntariado como parte de su VISIÓN organizacional. Integra el compromiso social en general y, concretamente, el ejercicio activo de la CORRESPONSABILIDAD SOCIAL por medio del fomento de cauces de participación individual y colectiva en sus programas de atención familiar. La diversidad de necesidades exige un voluntariado eficiente para lograr, internamente, el CUIDADO A LAS PERSONAS para un trabajo en equipo y cohesionado (incluyendo la interrelación entre equipo remunerado y no remunerado) y, externamente, un resultado de APOYO para las familias usuarias y resto de grupos de interés.

Objetivo General del Plan de Voluntariado:

Contribuir a consolidar la presencia estable y duradera de las personas voluntarias en la organización, para apoyar el cumplimiento de su misión.

Objetivos específicos del Plan de Voluntariado:

1. Definir la función de las personas voluntarias en la organización.
2. Orientar la gestión del voluntariado hacia el cumplimiento de la misión de la organización, satisfaciendo al mismo tiempo las expectativas de las personas voluntarias.
3. Proporcionar al personal remunerado de la organización los criterios, orientaciones y procedimientos más adecuados para una correcta gestión del voluntariado.
4. Lograr una integración adecuada de las personas voluntarias dentro del equipo humano de la organización.

Fundación Meniños

■ MANUAL DE GESTIÓN

Una buena práctica, dentro del terreno más procedimental, es la realización de un manual completo de gestión del voluntariado. Este es el caso que a continuación se relata.

BUENA PRÁCTICA

DOCUMENTO INTERNO DE GESTIÓN

El objetivo de este documento interno es definir y normalizar las tareas de gestión del voluntariado, de manera que cualesquiera que sean las personas que en cada momento se encarguen de llevarlas a cabo, las realicen de forma regularizada y aplicando siempre el mismo sistema de actuación.

Este documento resulta especialmente importante en una organización en la que determinadas funciones están encomendadas a personal voluntario, para que a pesar de su naturaleza y rotación, sea posible que todas las tareas de gestión se realicen de forma regularizada, y aplicando siempre el mismo sistema de actuación. Esta fue la causa de la creación del procedimiento interno para la gestión de voluntariado.

Nuestro documento se compone de dos cuerpos diferenciados: Descripción de Actividades y Registros y Anexos.

Ambas partes deben estar permanentemente actualizadas. Cuando se produce algún cambio que afecta, bien a la Descripción de Actividades o a los Anexos, la persona responsable del área de Gestión de Voluntariado se asegura de su puntual actualización.

Médicos del Mundo

■ INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Sin duda, las nuevas tecnologías de la comunicación están jugando un papel clave en la modernización de la gestión de las EAV. A continuación se muestra un ejemplo que describe una vía para facilitar la comunicación entre el voluntariado de una organización.

BUENA PRÁCTICA

CARTA MENSUAL

Ante la necesidad de una buena comunicación con todos los voluntarios de la delegación (unos 400), con la dificultad de los horarios y circunstancias personales y además la amplitud geográfica que incluye no sólo Madrid capital sino también el norte de la Comunidad de Madrid, vimos necesario implementar un nuevo modelo de comunicación interna. Con esta práctica buscamos la proximidad.

El problema de la comunicación residía en que se hacía por teléfono y se pudo comprobar que no resultaba eficaz por la cantidad de llamadas que había que hacer, la repetición de dichas llamadas hasta encontrar a los voluntarios en sus casas, con lo que la carestía del teléfono iba en aumento. Y además no se conseguía la comunicación con todos y los recados dejados y los mensajes en el contestador podían llegar al voluntario, o no. Por todo ello hemos adoptado el sistema de una carta mensual donde reseñamos las incidencias producidas durante el mes transcurrido desde la carta anterior y el programa y convocatorias que pueda haber para el mes siguiente. Existe una base de datos de los voluntarios con sus direcciones y de ahí sacamos las etiquetas para enviar las cartas.

La ventaja es que llega a todos y en el momento que ellos consideren oportuno y también que pueden conservar las cartas y tener a mano un archivo “doméstico” de la organización.

Manos Unidas

■ FIGURA DEL RESPONSABLE DEL VOLUNTARIADO

El papel de la persona responsable del voluntariado ha adquirido una importancia creciente. Se ha ido entendiendo en las EAV que el voluntariado no camina solo y que precisa de personas profesionales que sepan acompañar a este voluntariado consiguiendo así mejorar la gestión global de la organización. En este caso se muestra la labor de convocatoria al voluntariado a partir de la creación de la figura del responsable de la coordinación del voluntariado.

BUENA PRÁCTICA

FOMENTO, FORMACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Hace tres años, la Junta Directiva de la organización, cuyos cargos los asumen voluntariamente familiares de personas con enfermedad mental grave y persistente, decidieron poner en funcionamiento un proyecto de voluntariado para responder a la necesidad de ofrecer un mayor número de actividades a nuestros usuarios, fomentando la participación de todos y mejorando la atención que se prestaba. La buena práctica consiste en buscar a voluntarios a través de la universidad, ofrecerles una formación específica en relación a su acción voluntaria, y mimarles, trabajando para que su motivación no decaiga, y a ser posible, aumente. Para ello, se invirtió en la figura profesional del Coordinador del Voluntariado y así, se puso en funcionamiento un sistema de gestión de todas las acciones voluntarias.

En el primer año de proyecto contamos con un equipo de 22 voluntarios (2 ya estaban antes del proyecto), pasamos de 6 actividades a 15 (actualmente son 25), el número de socios casi se triplicó respecto al año anterior, y prácticamente se duplicó el número de usuarios.

Asociación Salud y Alternativas de Vida (ASAV)

5. EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

El río se llena con arroyos pequeños.

Anónimo

IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación es una práctica generalizada en las organizaciones de voluntariado, pero al tiempo no son pocas las alergias que este momento despierta. Conscientes de ello, en este apartado se va a incidir en la pertinencia de este espacio como oportunidad de crecimiento y mejora organizativa y como ratificación de que la buena práctica lo está siendo o tal vez debe acondicionarse de otra manera para que cause los efectos deseados⁷. Sólo la buena voluntad, las buenas intenciones, la buena disposición, no son garantía de buenas prácticas. Por tanto:

UNA EVALUACIÓN DEBE SERVIR PARA:

- > Analizar lo realizado.
- > Dialogar.
- > Aceptar lo que está bien hecho y lo que no está bien hecho.
- > Proponer mejoras y/o alternativas.
- > Aprender juntos.
- > Tomar decisiones.

UNA EVALUACIÓN NO DEBE SERVIR PARA:

- > Analizar intenciones.
- > Criticar a las personas.
- > Defender a ultranza lo hecho.
- > Negar responsabilidades.
- > Aprovechar para ajustar cuentas pendientes.
- > Dejar que todo siga igual.

7. Para este apartado se han utilizado y adaptado los materiales de la cooperativa Transformando. Cfr. www.transformando.org

Proponemos una definición de evaluación donde pueda incluirse la correspondiente a buenas prácticas.

*La **EVALUACIÓN** es una apreciación lo más sistemática y objetiva que sea posible sobre un proyecto, programa o línea de acción, de modo que proporcione unas informaciones creíbles y útiles que permitan integrar los aprendizajes realizados en función de las nuevas decisiones que ratifiquen o modifiquen la acción emprendida.*

De esta manera la evaluación proporciona una serie de ventajas que hemos de tener en cuenta:

- > **Orienta** a las personas de la organización al logro de los **objetivos propuestos**.
- > Ayuda a **definir y ajustar los objetivos** de forma realista.
- > Permite **detectar errores e identificar aciertos**.
- > Contribuye a **visualizar los procesos** instaurados y las dinámicas que los acompañan.
- > Permite **resituar tiempos y espacios**.
- > **Fomenta** el diálogo, el reconocimiento del otro, el acuerdo y el consenso.
- > Permite **controlar** con rigor y objetividad el **proceso de trabajo**.
- > Contribuye a asentar la **cultura de la calidad**.

FASES DE LA EVALUACIÓN

Evaluar lleva su tiempo, incluso ya antes de poner en marcha una actividad cualquiera. Por eso es preciso diseñar bien esta evaluación sabiendo que cuenta con diversas fases consecutivas que se han de prever en términos de recursos y de plan de actuación.

En esquema, se plantea de la siguiente manera:

FASE 1: Planteamiento de la evaluación	<ul style="list-style-type: none">● Qué se quiere evaluar y para qué.● Recursos de la evaluación: humanos, económicos y tiempo.● Valorar el momento en función del resto de la dinámica organizativa.● Definir el equipo evaluador.
FASE 2: Diseño de la evaluación	<ul style="list-style-type: none">● Definición del plan.● Esqueleto del trabajo donde se definen los tiempos y momentos evaluativos.
FASE 3: Recogida de información	<ul style="list-style-type: none">● Soporte documental escrito.● Logística de recogida de datos.
FASE 4: Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none">● A cargo del equipo evaluador.● Fijar reuniones de trabajo y debate.● Dibujar primeras valoraciones, conclusiones y recomendaciones.

FASE 5: Elaboración del informe	<ul style="list-style-type: none">● Redactar ordenadamente la información generada anteriormente.● Un único redactor.
FASE 6: Divulgación y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none">● Publicar y dar a conocer el documento evaluativo.● Debate en la organización (talleres, asambleas, seminarios formativos, etc.).● Aplicar conclusiones y recomendaciones.

Entre los tipos de evaluación clásicos se recoge el que mejor puede adaptarse a la referida para buenas prácticas:

- > **Evaluación sumativa** (o conclusiva), referida a los resultados de un programa o acción.
- > **Evaluación formativa**, que se realiza a lo largo del proceso de ejecución del programa o acción y que sirve de orientación para la misma.

LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN

Aquello que se quiere evaluar se agrupa en criterios de evaluación. En el caso de las buenas prácticas, los cinco criterios fijados se convierten igualmente en criterios evaluativos de esas mismas prácticas. La innovación, la efectividad e incidencia, la participación y transversalidad, la aplicabilidad y la relación con toda la organización no sólo moldean la definición de buenas prácticas perseguida, sino que proporcionan criterios válidos y medibles para evaluar estas buenas prácticas. Estos criterios, al transformarse en preguntas, se tornan en cuestiones evaluativas. Por ejemplo: “¿Cuál ha sido la efectividad e incidencia de esta buena práctica?”.

Los criterios de evaluación permiten el acercamiento al terreno de lo operativo y de lo medible, dos condiciones básicas de toda evaluación. Estas dos claves se consiguen a través de la formulación de indicadores. Ellos constituyen un instrumento privilegiado que permiten recoger de manera adecuada y objetiva la información relevante respecto del proceso de realización de la buena práctica y los resultados de ese proceso, de forma que **se puede valorar y determinar la capacidad, validez y pertinencia de la buena práctica en su conjunto**.

Un INDICADOR es una expresión cuantitativa o cualitativa que concreta el contenido de la pregunta de la evaluación a la que se quiere dar respuesta. A través de los indicadores puede medirse el nivel de realización de cada pregunta de evaluación y tomar las decisiones oportunas respecto a los parámetros de actuación fijados.

En el caso de las buenas prácticas y los criterios ya formulados, pueden verse sobre el terreno algunos de los indicadores que las mismas organizaciones han propuesto.

A continuación se ofrece una selección de indicadores ofrecidos desde las organizaciones de voluntariado, a partir de cada uno de los criterios propuestos.

■ INNOVACIÓN

La Asociación de Familiares de Alzheimer y otras Enfermedades Neurodegenerativas Asociadas a la Edad Alcalá de Henares planteaba una actividad mensual de ocio que sirviera de punto de encuentro e integración del voluntariado en la asociación. Respecto al criterio de innovación propone este indicador:

BUENA PRÁCTICA

Memoria del programa de voluntariado: Novedad respecto al año anterior. Respuesta a las necesidades detectadas en las evaluaciones del programa de voluntariado del año anterior (Asociación de Familiares de Alzheimer y otras Enfermedades Neurodegenerativas Asociadas a la Edad Alcalá de Henares)

■ EFECTIVIDAD E INCIDENCIA

Las Naves. Centro de Formación y Atención Socioeducativa, planteaba una buena práctica consistente en un plan de actuación y de integración del voluntariado en la organización y vida del centro. Ante el criterio de efectividad e incidencia propone el siguiente indicador.

BUENA PRÁCTICA

Registros de evaluación de las áreas y programas en las que participan los voluntarios en las que han aumentado el número de valoraciones positivas significativamente en relación a las actividades de este Plan, tanto de voluntarios como del resto del equipo. (Las Naves. Centro de Formación y Atención Socioeducativa)

■ PARTICIPACIÓN Y TRANSVERSALIDAD

La ONG de Desarrollo Entreculturas presenta una buena práctica consistente en un taller de sensibilización y formación que trata de implicar al conjunto de la organización. Por eso plantea como indicador para el criterio de participación y transversalidad el siguiente.

BUENA PRÁCTICA

Número de departamentos de la organización, delegaciones y voluntarios que han aportado el conocimiento y experiencias formativas de la realidad con la que trabajan y se relacionan para elaborar las distintas temáticas de los módulos formativos de los que se compone el taller (Fundación Entreculturas Fe y Alegría)

■ APLICABLE

La Asociación Proyecto Hombre plantea una buena práctica que trabaja sobre la motivación de la persona voluntaria desde la realización de un taller específico. La aplicabilidad de esa buena práctica la mide de este modo.

BUENA PRÁCTICA

Esta dinámica la hemos aplicado en otras seis organizaciones del ámbito social y de cooperación internacional, y hemos obtenido la misma buena receptividad que se da con los/as voluntarios/as de nuestra entidad (Proyecto Hombre Madrid)

■ RELACIÓN CON TODA LA ORGANIZACIÓN

La Fundación Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral (RAIS) planteó la buena práctica de un club gastronómico entre usuarios, contratados y voluntarios, como espacio de formación no formal. El grado de repercusión en el resto de la organización lo valoran de esta forma.

BUENA PRÁCTICA

Comenzó siendo una experiencia piloto en un piso de Leganés y ha impregnado todo el planteamiento de actividades en los pisos de la Fundación, no sólo en Madrid sino también en Valencia. (Fundación Red de Apoyo a la Integración Sociolaboral - RAIS)

En esta misma línea, la Asociación de Esclerosis Múltiple de Parla (APADEM) destaca la importancia del voluntariado en la organización.

BUENA PRÁCTICA

Gracias al voluntariado la Entidad se siente más ilusionada y con ganas de trabajar, implicándose los socios de manera activa.

■ LOS CINCO CRITERIOS EN CONJUNTO

Como ejemplo final se recogen todos los indicadores que presentan dos organizaciones para evaluar su buena práctica. En primer lugar se muestra la de Solidarios para el Desarrollo que presenta la buena práctica de una asamblea de voluntariado como espacio de reflexión y participación en la organización. Ante los criterios de evaluación propuestos, esta organización ofrece los siguientes indicadores cuantitativos y cualitativos.

BUENA PRÁCTICA

INNOVACIÓN

- Grado de satisfacción expresado en el cuestionario de seguimiento del voluntariado.
- Número de situaciones difíciles presentadas en las asambleas.
- Permanencia de determinadas situaciones difíciles y problemas en el voluntariado.
- Número de asistentes a las asambleas y espacios de formación.

PARTICIPACIÓN Y TRANSVERSALIDAD

- Número de asistentes.
- Número y tipo de propuestas para la organización.
- Número de propuestas incorporadas en la gestión general de la organización.
- Número de participantes voluntarios.
- Número de participantes técnicos y directivos.

... →

... →

EFFECTIVIDAD E INCIDENCIA	<ul style="list-style-type: none">● Número de acciones de sensibilización e incidencia social en el curso.● Número de asambleas realizadas en el año.● Número de participantes voluntarios.● Número de participantes técnicos y directivos.● Grado de satisfacción expresado en el cuestionario de seguimiento del voluntariado.● Número de acciones y propuestas que incorporen la participación de las personas sin hogar.● Número de acciones que incorporen propuestas de mejora de los servicios sociales para la Administración.
RELACIÓN CON TODA LA ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none">● Número de propuestas incorporadas en la gestión general de la organización.● Número y tipo de participantes en las asambleas (voluntariado, equipo técnico, equipo coordinador y junta directiva).● Número de propuestas en relación con la misión y visión de la organización.● Número y tipo de propuestas en relación con el plan estratégico de la organización.

En segundo término se recogen los indicadores de evaluación que presenta la Asociación Pro-Personas con Discapacidad Intelectual AFANIAS para la realización de una buena práctica, que consiste en la puesta en marcha de un servicio de voluntariado específico para personas con discapacidad intelectual que soliciten colaborar como voluntarios en otras entidades de ámbito social.

BUENA PRÁCTICA

INNOVACIÓN

- Porcentaje de Servicios de Voluntariado que acogen como voluntarios a personas con discapacidad intelectual respecto del total.
- Servicios de Voluntariado existentes.
- Porcentaje de voluntarios con discapacidad intelectual atendidos en el Servicio de Voluntariado AFANIAS respecto al total de voluntarios con discapacidad atendidos en el total de Servicios de Voluntariado existentes.

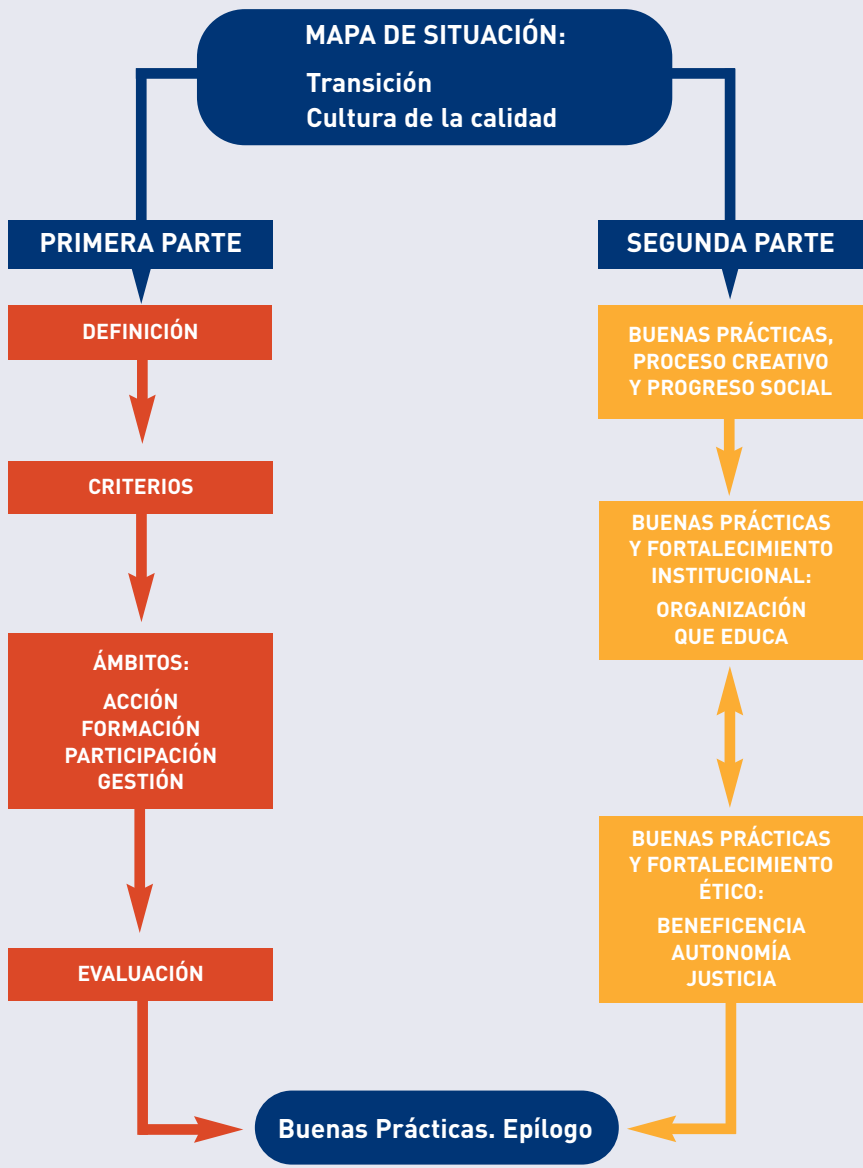
EFFECTIVIDAD E INCIDENCIA

- Porcentaje de personas con discapacidad intelectual que logran con éxito participar como voluntarios respecto al total de personas que participan en el proyecto.
- Porcentaje de entidades sociales que logran con éxito mantener en su entidad a voluntarios con discapacidad intelectual respecto al total de entidades que participan en el proyecto.



... →

PARTICIPACIÓN Y TRANSVERSALIDAD	<ul style="list-style-type: none">● Número de personas con discapacidad que solicitan participar como voluntarios en el proyecto.● número de entidades sociales que aceptan participar en el proyecto.
APLICABLE	<ul style="list-style-type: none">● Porcentaje de participaciones de voluntariado con éxito respecto a las participaciones de voluntariado con algún tipo de incidencia.
RELACIÓN CON TODA LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none">● Porcentaje de usuarios derivados al Servicio de Voluntariado desde todos los centros de la organización respecto al total de usuarios.



SEGUNDA PARTE

CLAVES DE FONDO

PROCESO CREATIVO,
PROGRESO SOCIAL



FORTALECIMIENTO
ÉTICO

FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL

6. BUENAS PRÁCTICAS Y BUENA TEORÍA

*El conocimiento se construye siempre sobre
la base de un ovillo de acciones.*

F. Varela

La buena práctica radica en una experiencia exitosa, y ciertamente esa experiencia pocas veces es fruto de la casualidad. A la buena práctica se llega con esfuerzo tanteando y probando, incluso ensayando poner en práctica determinadas teorías.

Se puede poner en marcha un espacio de acogida a las personas voluntarias a partir de la experiencia de contar con una persona responsable del voluntariado que ha incorporado con normalidad esa práctica en su hacer cotidiano, aunque no fuera una práctica normalizada en esa organización; otra vía de puesta en práctica consiste simplemente en que alguien de la organización lee, escucha o recibe la información de que es posible poner en marcha dispositivos de acogida al voluntariado con una serie de especificidades, y lo pone en marcha: aplica la teoría.

En unos casos, la buena práctica acontece como un reconocimiento de una intuición ya existente. En otros, la buena práctica se asoma como un proyecto futurible pero seguro. En ambas circunstancias pensamiento y acción han de ir necesariamente de la mano. Con ser cierto que la buena práctica es ante todo una experiencia, también hay que aceptar que la buena práctica puede desarrollar o poner en marcha un concepto o un planteamiento teórico nuevo.

En el presente capítulo se van a analizar cada una de estas dos vías de acceso a la buena práctica. A continuación se insertan estas vías en el ámbito del proceso de creatividad necesario para contar con experiencias innovadoras. Por último se ofrece una reflexión sobre las consecuencias que este tipo de acciones tiene desde la perspectiva del progreso social y organizativo.

En primer lugar se exploran las dos vías básicas de acceso a las buenas prácticas.

LA BUENA PRÁCTICA COMO RECONOCIMIENTO

En ocasiones, a la buena práctica se llega por el reconocimiento de que lo que se hace es algo original, genuino, propio de nuestra organización, que se considera normal, pero es una normalidad que vale para nuestro entorno. **Hay que visibilizar ese proceso de reconocimiento y explicitación de la buena práctica.**

- > **Identificación** de esa buena práctica desde la definición aportada más arriba. Identificar algo que ya se está haciendo con conciencia de novedad, de respuesta original a un problema antiguo. Aquí se presenta un caso real.

BUENA PRÁCTICA

REUNIONES DEL VOLUNTARIADO

Son muchos los voluntarios que colaboran en los hospitales acompañando y dando apoyo emocional a enfermos de cáncer y a sus familiares. Dada la alta carga de emotividad de la tarea, pueden surgir pequeños problemas, dudas, o situaciones de angustia o impotencia que pueden llevar a que el voluntario poco a poco se vaya sintiendo incómodo con su actividad. Para responder a esta necesidad al cabo del día y como práctica habitual, el grupo se reúne en dos ocasiones, una antes de iniciar la actividad y la otra al finalizarla.

Al comenzar la jornada, se lleva a cabo la reunión de inicio, en la que se revisan los casos de los pacientes en planta, se traza el plan de trabajo del día y se aprovecha para dar información de interés para los voluntarios. Una vez terminado el día y cuando los voluntarios han realizado sus visitas, se realiza una puesta en común. De esta manera, se consigue actualizar la información recibida por la mañana y se derivan las necesidades y demandas detectadas. Además de lo enumerado, se aprovecha para corregir problemas de actuación y para ayudar al voluntario en los aspectos emocionales que más le han tocado con la finalidad de que se marchen bien a casa.

Asociación Española Contra el Cáncer (AECC)

- **Proyecto de mejora.** Esta buena práctica constituye ya una mejora real sobre un paso anterior. En el ejemplo real tratado ya existía una reunión previa con el voluntariado para “repartir trabajo”, pero se vio la necesidad no sólo de repartir tareas sino también entablar otro tipo de relación-actuación con las personas voluntarias. Sobre ese paso ya dado se establecen nuevas mejoras. Con la buena práctica ya identificada, cabe mejorarla, ampliarla, extenderla más y mejor: ése es el proyecto de mejora. La mejora pasa por la conceptualización del hallazgo práctico: “En la formación del voluntariado se hace imprescindible la reunión de inicio y final de la acción voluntaria con el fin de detectar y compartir los sentimientos y emociones que vive el voluntariado”.
- **Enriquecimiento y/o nueva buena práctica.** Las nuevas aportaciones enriquecen la práctica desarrollada, en nuestro caso concreto, en el voluntariado, conduciendo quizá a una nueva consideración sobre la participación del voluntariado en la vida del hospital, por ejemplo, lo cual nos podría poner en la pista de creación de una nueva buena práctica.

LA BUENA PRÁCTICA COMO PROYECTO

Con ser primordialmente experiencia, a la buena práctica se puede llegar por la aplicación coherente de una teoría que se ha ensayado repetidas veces en forma de tanteo controlado.

En este caso, el proceso de creación de la buena práctica puede caminar por los siguientes pasos:

- > **Interiorizar claves.** En una EAV es básico vivir en un estado de permanente búsqueda e interiorización de las claves de su desarrollo y mejora. Las organizaciones humanas, y por ende el voluntariado, no están hechas, sino haciéndose, y en esa tensión de mejora importa interiorizar las claves, valores y misión de la entidad para valorar si cada paso que se da como organización camina en la dirección que nos identifica como organización y como voluntariado.
- > **Identificación de necesidades.** Hay que acompasar las claves teóricas, por ejemplo, la formación del voluntariado, con la identificación progresiva de nuevas necesidades, o con las necesidades formativas del voluntariado, que en este momento pueden ser distintas a las de hace cinco años. Para ello cada EAV debe tener desarrollado un sistema permanente de identificación de necesidades y en este sentido puede ser relevante realizar buenas y atinadas evaluaciones de las acciones en marcha.
- > **Búsqueda de una oportunidad.** En este caso ha de hacerse coincidir en lo posible la identificación de necesidades con el potencial o los puntos fuertes de la organización. Puede entenderse que en teoría la comunicación entre el voluntariado es importante como forma de asentarse y de sentirse miembros de la organización. El problema a veces está en cómo desarrollar esa buena intuición. ¿Cabe hacer algo desde nuestras fortalezas? Si esa necesidad detectada puede ser respondida en un cierto momento desde el potencial de nuestra organización, por las circunstancias que fueren, hay que aprovecharla.

- **Puesta en marcha de un proyecto nuevo.** Siguiendo el ejemplo del punto anterior así lo entiende en la práctica una entidad:

RED DE INFORMACIÓN PERMANENTE

Esta red de información consiste en la centralización por núcleos de interés de todos aquellos artículos, libros, documentales, etc., que versan sobre los ámbitos de trabajo de la entidad: ancianos, niños, enfermos de SIDA, trabajo por la paz, diálogo interreligioso, campaña contra la pena de muerte, etc. Todos los voluntarios participan en el envío de noticias a través de correo electrónico a un coordinador general de información que, a su vez, clasifica y envía las noticias a los coordinadores de cada proyecto.

Mediante este sistema de trabajo en red se consigue la implicación activa del voluntariado, la actualización permanente de la información y la posibilidad de intercambio veloz de información actualizada entre todos los miembros de la organización, allí donde se encuentren.

Comunidad de Sant'Egidio

- **Garantizar la plenitud del proyecto.** Por plenitud se entiende que dentro del proyecto identificado como buena práctica, se preste atención a todos los puntos que describen un acertado proyecto en el ámbito de la acción social y cultural. Debe recordarse que todo buen proyecto ha de saber responder a una serie de preguntas básicas: ¿quién?, ¿por qué?, ¿para quién?, ¿para qué?, ¿qué?, ¿con qué?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cuánto? Preguntas que atienden a la certeza del sujeto, razones y pertinencia del proyecto, objetivos, temporalización, ubicación y presupuesto.

BUENAS PRÁCTICAS Y CREATIVIDAD

Como se ha visto en los epígrafes anteriores la buena práctica responde a necesidades concretas, bien desde la misma experiencia o bien dando una vuelta por el desarrollo de una nueva idea o conceptualización teórica.

En ambos casos hay que ser enormemente creativos. La buena práctica va ligada a la creatividad; forma parte de todo un proceso creativo. Si a la buena práctica, como se verá más adelante, se le exige capacidad de innovación, eso significa que se ha de trabajar desde una clave eminentemente creativa. Las organizaciones de voluntariado, en momentos de multi-exigencia, frente a nuevas preguntas y necesidades, deben tomar conciencia de que su ventaja competitiva reside en la capacidad que tengan para aprender con rapidez y ser generadores de ideas nuevas. Por ello han de creer en el **valor de la innovación** y sentirse innovadores, y tomar conciencia de que ese valor no está reservado a personas geniales o expertas.

Ahora bien, no se puede caer en una especie de exigencia innovadora marcada desde el exterior; tal como señala Innerarity “la creatividad y la innovación son algo que no puede exigirse ni producirse de una manera decisionista. Lo que está a nuestro alcance es crear las condiciones necesarias, aunque no suficientes, en las que puede surgir y evitar las rutinas o restricciones que la imposibilitan radicalmente”⁸.

Hay una primera condición que radica en vincular de manera comprensible innovación y creatividad ya que, en efecto, “el concepto de creatividad está estrechamente vinculado al de innovación. Sin creatividad no puede haber innovación y, sin innovación, una organización no puede mantener ni alcanzar un alto nivel de desarrollo”⁹.

8. INNERARITY, D., *La Europa de la creatividad*, en EL PAIS, 04-01-2009.

9. GALLEGO, F., *Aprender a generar ideas*, Paidós, Barcelona, 2001, p. 20.

Y para innovar, lo primero que ha de hacerse es acudir a fuentes cercanas, que en el ámbito del voluntariado organizado pueden ser diversas:

- > Cambios de percepción del voluntariado.
- > Cambios sociales en el territorio.
- > Avances científico-tecnológicos (por ejemplo, en el campo de la salud).
- > Desarrollo de Nuevas Tecnologías en las organizaciones.
- > Necesidad de instaurar procesos.
- > Detección del final de un ciclo o etapa.

La innovación que es fruto del trabajo colectivo requiere unas condiciones especiales para que pueda llevarse a cabo. Son las condiciones que podemos encontrar en cualquier manual sobre **trabajo en equipo**. En este caso, entendemos que las personas que se embarcan en los procesos de creación de buenas prácticas deberían¹⁰:

- > **Conocerse** para evitar incomprensiones, distorsiones y malos entendidos.
- > **Librarse de una competencia excesiva por el poder**, porque eso les hace olvidar que lo importante es la buena práctica.
- > **Surgirse en la cultura de la colaboración** que nace del reconocimiento del otro y del cultivo del sentimiento de reciprocidad.
- > **Fomentar la comunicación** en los espacios formales e informales, estimular las ocurrencias, negociar sabiendo ceder y proponer.
- > **Alegrarse por los hallazgos propiciados** por cualquiera de las personas del equipo y **no precipitar la crítica** desmesurada cuando aparece un error.

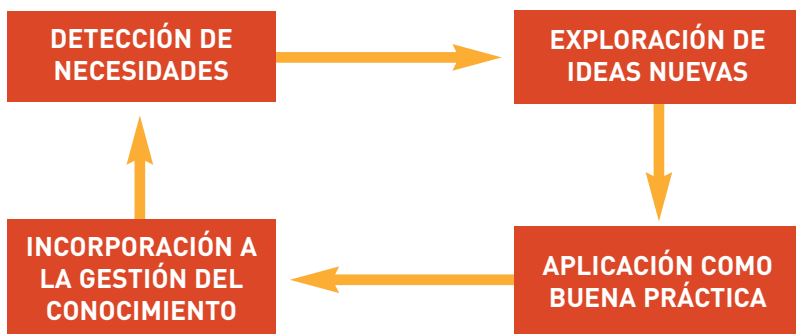
10. Referencia y adaptación de la formulación de MARINA, J.A., *Aprender a convivir*, Ariel, Barcelona, 2006, p. 63.

- > **Compartir un modelo de relación abierto y cordial**, que les haga capaces de generar algo nuevo y no solamente administrar lo existente, pues del apego a la mera gestión no podrán florecer buenas prácticas.

Desde esas condiciones de posibilidad, no menores, se afrontan las fases del proceso creativo, con el convencimiento de que la innovación y la creatividad requieren saber distanciarse de la rutina, de lo ya sabido, de los estereotipos creados a todos los niveles y de lo ya aprendido. La buena práctica, en tanto que realidad nueva, es la próxima lección por aprender.

■ FASES DEL PROCESO CREATIVO

El proceso creativo cuenta con cuatro fases fundamentales: **detección de necesidades, exploración, aplicación e incorporación de lo hallado a la gestión del conocimiento**. En efecto, se comienza por detectar una necesidad, por ejemplo, cómo integrar mejor al voluntariado en la organización, se inicia la fase de exploración recogiendo ideas novedosas que puedan servir de respuesta ante esa necesidad; de las muchas ideas vertidas puede salir una idea realmente innovadora e inédita. Una vez seleccionada la propuesta innovadora se saca a la luz para verificarla. Es el momento del desarrollo de la buena práctica y de la incorporación inmediata de la misma al acervo de la organización.



A continuación se exponen algunos aspectos destacables de cada fase:

> **DETECCIÓN DE NECESIDADES**

La necesidad es una exigencia vital que la persona y la organización deben satisfacer a fin de asegurar su desarrollo sostenible y equilibrado. Siguiendo el ejemplo anterior, se detecta la necesidad de integrar mejor al voluntariado; expresado de otra forma, se detecta que buena parte de las personas voluntarias vienen a la entidad, desarrollan su tarea y se van a su casa. No hay relación entre las personas voluntarias ni con el resto de la organización y se observa que el grado de implicación de estas personas es mínimo. Lo que importa es hallar bien y con acierto el problema. Antes de ver soluciones hay que saber bien de qué se está hablando. Y en este sentido, un problema bien formulado es un problema que se encuentra en avanzado estado de resolución, ya que esa buena formulación ayuda a esclarecer las causas y circunstancias de dicho problema.

Por otra parte, **hay que innovar y crear, sí, pero a partir de necesidades realmente constatadas y sentidas**. Debe partirse de problemas reales y concretos.

No ha de confundirse innovación con puesta en marcha de realidades innecesarias. Sirva como recuerdo un viejo cuento trabajado en talleres formativos de empresas y cuyo ejemplo vale igualmente para el ámbito organizativo del Tercer Sector.

COMIDAS NO COMESTIBLES

Érase una empresa que quería producir la mejor comida para perros del mundo. Su comida para perros incorporaba lo último en nutrición animal. Se preparaba en modernísimas cocinas, totalmente automatizadas, y se envasaba de la misma forma. Se distribuía directamente mediante una extra-rápida red comercial, para mantener la comida fresca, a todos los supermercados del mundo. Para dar a conocer mejor su producto y aumentar sustancialmente las ventas, la empresa había preparado unos “spots” publicitarios galardonados con un premio internacional.

Por fin se lanzó el producto al mercado... y fracasó.

Entonces la empresa contrató a un “consulting” especializado en estudios de mercados internacionales para tratar de encontrar qué había fallado. Cuando el “consulting” terminó su informe, éste consistía en una simple frase:

“A los perros no les gusta”

➤ EXPLORACIÓN DE NUEVAS IDEAS

Lo que no puede perderse de vista es que se necesitan muchas ideas para obtener una buena idea, se necesita explorar y tantear mucho, tanto en el debate teórico como en las experiencias controladas, para dar con un producto realmente innovador en términos de acción voluntaria, formación, participación o gestión.

Y lo que en esta fase importa no es la sucesión de ideas que se pueden poner encima de la mesa, sino la capacidad de asociar, combinar y seleccionarlas en función de lo que quiere lograrse. Una gran parte de la capacidad creativa sin duda reside en el hecho de que las personas somos capaces de asociar, conectar y combinar ideas

aparentemente dispares, que no se relacionan entre ellas, pero que relacionándolas con sentido y orientación conducen a una nueva idea y con ella a la innovación que va a ser para el trabajo la buena práctica.

> APLICACIÓN, COMO BUENA PRÁCTICA

Es el momento de formular el proyecto de la buena práctica, ésta que va a ser capaz de responder a la necesidad formulada en el primer momento de este proceso de trabajo creativo. Con ello se evidencia aquello que aseguraba Einstein en relación al hecho de que los problemas importantes no pueden ser resueltos en el mismo nivel de pensamiento en el que surgieron. La innovación y el proceso creativo que lo acompaña aportan soluciones no azarosas, sino posibles desde la búsqueda y el rigor de un trabajo de equipo.

> INCORPORACIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Eso que se ha resuelto en un nivel superior al de la necesidad detectada y que se ha reconocido como buena práctica, ha de ser incorporado inmediatamente al acervo de experiencias formuladas, que no es otra cosa que el conocimiento adquirido mediante la acción reflexionada en conjunto.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO es el conjunto de procesos y sistemas que permiten analizar, reflexionar y formular la acción de la organización y que se orienta a la construcción del capital intelectual que ayuda a la consecución de los resultados que marca la propia organización.

La buena práctica saca a la luz intuiciones, experiencias, capacidades, aprendizajes, activos intangibles y relacionales que hacen grande a la organización, no por poderosa sino por ser capaz de hacer significativa su acción y su pensamiento. Se trata de un conocimiento construido de forma colectiva. Un conocimiento que no se almacena sino que se convierte en activo intelectual que se comparte y transmite tanto como sea posible. Las buenas prácticas conseguidas se convierten, de este modo, en **lecciones aprendidas** y susceptibles de ser compartidas, con el fin de ayudar a todos a no “reinventar la rueda” por enésima vez.

De esta manera se retroalimenta el ciclo del proceso creativo. Desde las nuevas capacidades adquiridas e incorporadas mediante la gestión del conocimiento, la organización continúa su proceso de aprendizaje detectando nuevas necesidades y esbozando nuevas buenas prácticas desde la creatividad de los miembros que la componen.

BUENAS PRÁCTICAS Y PROGRESO MANCOMUNADO

En el cuarto capítulo se reconocen los cuatro ámbitos donde se hace referencia a las buenas prácticas del voluntariado. Pero no son cuatro cajones donde se alojan y clasifican esas prácticas, sin más. Los ámbitos propuestos asientan la posibilidad de que las organizaciones de voluntariado encuentren de forma mancomunada nuevos paradigmas de sustentación y de acción.

En efecto, el progreso en todos los órdenes de la vida social, en especial en la ciencia, reside no sólo en el examen de la dimensión empírica que presenta cualquier fenómeno que acontece. Los grandes cambios también se esbozan en los debates teóricos y comprobaciones prácticas que giran sobre cuestiones conceptuales¹¹. En el ámbito de la formación del voluntariado, por ejemplo, estamos asistiendo durante los últimos diez años a un cambio de paradigma, de la formación entendida como desarrollo de cursos desde el ámbito de la formación formal, a la instauración de procesos educativos donde intervienen tanto elementos formales como no formales.

En este tránsito interviene:

- > **El cambio sociológico** del voluntariado como sujeto colectivo.
- > **El cambio psicológico** en la personalidad de las personas voluntarias, especialmente en sus motivaciones iniciales.
- > **El cambio teórico** de modelo formativo.

11. En este sentido resultan extremadamente interesantes para el tema los debates propiciados desde la filosofía de la ciencia. En especial Kuhn, más conocido por su obra *La estructura de las revoluciones científicas*, FCE, Madrid; y Laudan, L., *El progreso y sus problemas. Hacia una teoría del progreso científico*. Ed. Encuentro, Madrid 1986.

Teoría y práctica, pensamiento y acción se vinculan para tejer, desde las buenas prácticas, avances significativos en el ámbito del voluntariado, con el fin de que su sentido y finalidad sigan teniendo cabida en las actuales organizaciones.

Dando un paso más en la reflexión se analiza con más detalle el denominado **cambio de paradigma**, verbalizado a partir de un ejemplo concreto, y siguiendo el pensamiento de Tomas Kuhn, expuesto en su conocido libro *La estructura de las revoluciones científicas*, cuyo enfoque y hallazgos tienen repercusiones en ámbitos como el de las organizaciones de voluntariado. Y esto se hace pretendidamente sin ánimo de transplantar miméticamente su pensamiento a nuestro espacio de pensamiento y de acción, sino intentando adaptar algunas de sus consideraciones.



■ PERIODO DE ESTABILIDAD

En un universo estable las organizaciones de voluntariado han ido caminando bajo un marco conceptual y unas reglas de juego determinadas. Durante mucho tiempo se han venido haciendo las cosas de una misma manera y funcionaba, es decir, había una aceptación teórica y práctica generalizada de los procedimientos y formas de hacer y de organizar hasta entonces existentes. Pero ya en el primer capítulo de este trabajo se advertía que nos encontramos en una situación de transformación a muchos niveles, y ello también afecta al ámbito del voluntariado. De la estabilidad se pasa a un marco de acción y de reflexión más convulso, más inestable e incierto. Expresado de otra manera, la situación de cambio comienza cuando advertimos que existen anomalías en el anterior marco de trabajo. Lo de antes ya no funciona ahora. Una anomalía es la expresión de la incapacidad para dar cuenta de los fenómenos observados en el aquí y el ahora en que nos movemos.

■ CRISIS

La acumulación de anomalías no resueltas provoca la crisis del sistema. Importa detectar las anomalías en cuanto tales, y no minusvalorar su importancia calificándolas de simples errores. En este caso pueden detectarse anomalías tanto empíricas como conceptuales en los cuatro ámbitos de las organizaciones de voluntariado determinados. En las experiencias de buenas prácticas presentadas y en el diagnóstico de muchas de las organizaciones de voluntariado de nuestra Comunidad se advierten anomalías, aunque no se las identifique con este concepto. Es importante resaltar que pueden ser anomalías de naturaleza empírica pero también pueden corresponder con el final de determinadas teorías, marcos de referencia o conceptos que ya no sirven en este momento, o sencillamente han caducado.

Se ofrecen algunos ejemplos de anomalías, estructurados en los cuatro ámbitos propuestos.

ÁMBITOS	ANOMALÍAS
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Apego a la tarea. ● Asistencialismo. ● Individualismo. ● Nuevas realidades sociales en los barrios y pueblos. ● Nuevas motivaciones. ● Acción por colectivos, olvidando el territorio ● Incapacidad para trabajar en red.
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Crisis de los modelos de educación formal en exclusiva. ● El voluntariado que no acepta la formación. ● Responsables de voluntariado sin dimensión formativa.
PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de voluntad para integrarse en la organización. ● Ausencia de sentimiento de pertenencia. ● Los voluntarios no se conocen entre sí. ● Dualidad de la organización teórica /práctica en cuanto a participación del voluntariado. ● Crisis de modelos de participación tradicionales.
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Desvinculación de la gestión con el resto de la vida organizativa y formativa. ● Aparición de las Nuevas Tecnologías y la incapacidad para asumirlo. ● Traslación acrítica al Tercer Sector de modelos de gestión empresarial.

En estos ámbitos de las organizaciones, que también constituyen los ámbitos de verificación de buenas prácticas, puede verse cómo se acumulan anomalías y la crisis se instala como oportunidad de crecer de otra manera, como necesidad de encontrar tanto marcos de referencia teóricos como prácticas creíbles y adecuadas en esta nueva época que se inaugura.

■ CAMBIO DE PARADIGMA

Más que resolver anomalías una a una se trata de buscar un nuevo marco de referencia para abordar los nuevos problemas que se van encontrando. En este caso no hay un solo paradigma, en singular, que dé cuenta de todas las anomalías que presenta el mundo del voluntariado en estos momentos. Sí nos encontramos en una tesitura de tanteo y de ensayo controlado donde pueden esbozarse nuevos paradigmas de actuación precisamente a partir del desarrollo de las buenas prácticas.

Las buenas prácticas constituyen la punta de lanza del cambio de paradigma en las organizaciones de solidaridad. Actualmente estamos viviendo un **periodo de transición**, largo y a veces molesto, donde conviven anomalías, ensayos, buenas prácticas y ante todo, búsqueda compartida de nuevos paradigmas de acción, formación, participación y gestión, con lo cual puede hablarse de progreso organizacional y social. Desde este punto de vista, las buenas prácticas han de contemplarse desde una perspectiva ancha y profunda; cada buena práctica no sólo responde a una necesidad concreta, sino que contemplado en el conjunto de los cuatro ámbitos propuestos, las buenas prácticas configuran un espejo de progreso en el espacio del Tercer Sector. Esta perspectiva ha de llenar de responsabilidad a las organizaciones afectadas.

En el ámbito de la ciencia se habla de la búsqueda protagonizada por la comunidad científica. Es preciso el concurso de muchos, de todos, para avanzar y progresar. En general, las organizaciones de voluntariado tienen parecidos problemas, anomalías y necesidades.

Las buenas prácticas, en tanto que transferibles, representan una magnífica oportunidad para inaugurar una comunidad solidaria que desde las redes ya existentes se constituyan en comunidades de investigación. Por otra parte, desde la orilla de los conocimientos, el reto de construir nuevos paradigmas no está acotado a ninguna especialidad. Precisamente los tiempos que vivimos auguran el éxito sólo al trabajo interdisciplinar, y en el campo de las organizaciones de voluntariado son bienvenidas todas las especialidades: trabajo social, economía, sociología, psicología, pedagogía, derecho, filosofía, ingenierías, biología, etc.

7. BUENAS PRÁCTICAS Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

*Antes de iniciar la labor de cambiar el mundo
da tres vueltas por tu propia casa.*

Proverbio indio

En este momento de la reflexión hay que adentrarse en las prestaciones que proporcionan las buenas prácticas en términos de fortalecimiento de las organizaciones. En los últimos tiempos se viene hablando con insistencia del necesario *fortalecimiento institucional* en el ámbito de las organizaciones del Tercer Sector¹². Se define como el proceso a través del cual las organizaciones, a partir del desarrollo de las personas que las integran, aumentan sus capacidades y su rendimiento en relación con sus objetivos, fines y valores y con las expectativas del entorno en relación con esos mismos objetivos. Se señalan algunas consecuencias que marcan esta aproximación¹³:

- > El fortalecimiento institucional se realiza con la **participación directa** de las personas y organizaciones implicadas.
- > Atiende a la idea de proceso que se gesta en el tiempo del **medio y largo plazo**.
- > Es **multidimensional**, y afecta a los diversos niveles de la organización y a sus relaciones hacia el interior y hacia el exterior de la misma.
- > Trata de **reforzar capacidades y aptitudes** ya existentes en el seno de las personas que integran la organización.

12. Sobre este concepto se siguen las reflexiones del trabajo de VERNIS, A., *Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*, en *REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR*, 1 (2005), pp. 37-62.

13. Cfr. IBID., p. 51.

- > Busca un **impacto** real que puede ser medido y evaluado.
- > Requiere **flexibilidad y capacidad de adaptación** a cada contexto local.

COLUMNA VERTEBRAL DE LAS ORGANIZACIONES

La buena práctica necesariamente se ha de inscribir en esta dimensión de fortalecimiento institucional; no es una probatura al azar, sino una búsqueda permanente por mejorar y fortalecer la organización en orden a la realización de sus objetivos. En realidad toda organización es un conjunto de personas y recursos que interactúan en función de objetivos compartidos. A partir de ahí se puede entender la organización como una construcción permanente en la que interactúan de manera especial todo un sistema de relaciones y de flujos de comunicación formal e informal. Y esa construcción está en marcha: las buenas prácticas son una prueba de ello.

Por eso, se da un paso más en la reflexión repasando la columna vertebral de las organizaciones de voluntariado, para visualizar el papel de las buenas prácticas en relación con los fundamentos de las mismas organizaciones. De hecho las organizaciones son sistemas dinámicos que están dando de sí de una manera permanente. “En términos prácticos estamos siempre organizando para reorganizar en un sistema dinámico. Por eso, no hay organización, sino sólo un continuo organizarse. Y el organizarse es una conducta. En las organizaciones lo único que hay son personas que actúan”¹⁴. Esta visión ayuda a entender a las organizaciones en un tránsito permanente de adecuación al medio y a las exigencias nuevas del entorno.

14. Plataforma de ONG de Acción Social, *Curso básico en gestión de calidad para ONG de acción social*, p. 41. www.plataformaongs.org.

En el caso concreto de las buenas prácticas es conveniente acercarse al valor añadido que aportan a esa columna vertebral que da sentido a cada organización. En esa columna se detectan como elementos básicos la misión, la visión, los valores, la estructura y los sistemas de funcionamiento.

■ MISIÓN

La misión describe el objetivo genérico de la organización. Sus metas concretas, su fin social y su razón de ser. Apunta directamente al núcleo de su actividad y por tanto constituye el objeto de la organización. La misión ayuda a la organización a estar centrada en su actividad desde el momento en que expresa el *por qué* y el *para qué* de su acción en el entorno donde actúa.

La misión siempre ha de saber responder a estas tres preguntas clave:

- > **QUÉ** hacemos
- > **PARA QUÉ, CON QUÉ PROPÓSITO** lo hacemos
- > **PARA QUIÉN** lo hacemos

Las buenas prácticas apuntan a fortalecer este elemento organizativo. Una organización que tiene como objetivo trabajar por la integración de la población inmigrante y consigue como buena práctica que un grupo de personas inmigrantes se conviertan en voluntarios de la organización, consolida sus objetivos.

■ VISIÓN

A la pregunta de “¿cómo vemos a la organización dentro de diez o quince años?” responde la visión interiorizada por los miembros de la organización. La visión se configura como un horizonte compartido, como un espacio imaginario en el que se coloca lo que está

por-venir, lo que se está realizando y lo que se puede realizar, lo que se es y lo que nos queda por ser.

La visión proyecta cómo se desea que esa organización sea en el futuro. Es un futuro anclado en la realidad y proyectado hacia las posibilidades de mejora y de transformación, teniendo en cuenta siempre el análisis del entorno y los dinamismos que su resultado genera.

La visión está necesariamente alineada con la misión, y al tiempo debe singularizar y aportar las aspiraciones de la organización a largo plazo. Sin duda constituye un elemento motivador para los miembros de la organización por cuanto permite proyectar con sentido desafíos tan ambiciosos como legítimos.

Las buenas prácticas, en este sentido, forman parte del buque insignia de la misión, por cuanto adelantan realidades no explicitadas hasta ese momento. La buena práctica anticipa futuros posibles desde el momento que perfora la realidad de la organización y del entorno para lograr tocar parte de esa visión que se tiene formulada en un documento.

■ VALORES Y CULTURA ORGANIZATIVA

Los valores se alojan en el núcleo duro de las organizaciones. Con frecuencia son tan nombrados como no practicados. En el ámbito de las organizaciones de solidaridad los valores constituyen la parte más delicada, además de intangible, pero es donde cada cual se retrata y rastrea el marco de referencia de la entidad. **Los valores contienen las creencias básicas** (confesionales o no), marcan el termómetro moral de la organización y tienen su punto de partida en las convicciones profundas que conducen a una serie de conductas, acciones y tomas de postura. El valor de la dignidad de la persona impedirá a una organización de voluntariado hacer una campaña de sensibilización utilizando fotografías de niñas y niños pidiendo limosna, por ejemplo.

Los valores se transmiten igualmente en la cultura organizativa de la entidad: en la historia y recorrido de la organización, en la forma de acoger a cada nueva persona voluntaria, en las relaciones que se crean, en el modelo de participación que fomenta, en el capital social que desarrolla.

Las buenas prácticas han de ser soporte de estos valores constitutivos y de la cultura organizativa.

■ ESTRUCTURA

Es el modo de organizarse. Hay estructuras ligeras y artesanales y otras pesadas y burocráticas. Si atendemos a su modelo de toma de decisiones las hay piramidales y otras asamblearias. Sobre ello se volverá más adelante. La estructura dibuja el tipo de ordenamiento organizativo, la capacidad y criterios de acción, la división y agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades y el modo de presentarse en sociedad, ante los demás. La estructura igualmente determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos. Así como misión, visión y valores forman parte de lo intocable de la organización, al menos en un plazo de tiempo largo, la estructura forma parte de lo modificable en el plazo corto.

De hecho, las buenas prácticas inciden en la consolidación o cambios de estructura. Entre las presentadas ante la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid, algunas de las buenas prácticas apuntaban a la consolidación de determinados giros organizativos:

- > **La asamblea del voluntariado** como nueva estructura de participación interna.
- > **Los espacios de participación e integración** del voluntariado como consolidación de nuevas estructuras donde articular su acción y formación tanto las personas voluntarias como las contratadas.

- > **El taller de formación** que compromete a toda la entidad más allá del departamento de formación, facilitando una estructura interdepartamental.

■ SISTEMAS

Los sistemas están formados por la serie de procesos y flujos que se manejan en la organización: procesos de información, comunicación y formación, básicamente. Constituyen un caudal fundamental en orden a la dinamicidad de la misma organización. Sin duda, el desarrollo tecnológico ha condicionado en los últimos años la configuración de estos sistemas en las organizaciones.

Las buenas prácticas, igualmente, ayudan a mejorar y personalizar los sistemas. Entre las que se han trabajado para este documento destacan:

- > **La mejora en la comunicación** con el voluntariado a través de una carta mensual o de la implantación de un sistema informativo en red, como método de información y comunicación permanente.
- > **La elaboración de un documento sobre la gestión** del voluntariado que sirva para todos los miembros de la organización.

Las buenas prácticas contribuyen al fortalecimiento institucional ratificando y asegurando la misión, la visión y los valores y cultura organizativa y modificando en su caso la estructura y sistemas de los que se ha dotado la organización. En entornos cambiantes y realidades sociales sometidas al flujo global de la interdependencia a todos los niveles, es lógico que las organizaciones se transformen.

LOS PLANES ESTRATÉGICOS

Para asegurar el rumbo de las organizaciones en el medio plazo muchas organizaciones de voluntariado han elaborado planes estratégicos; en ocasiones éstos han servido para introducir modificaciones ya pensadas de antemano, en otras para asegurar teóricamente cambios que más tarde no se han dado. Los planes estratégicos resultan útiles en la dirección que lo emprende y si la organización en cuestión está en condiciones de desarrollarlo con normalidad. Las buenas prácticas pueden ir dando pistas de orientación de la organización en su conjunto y que ello se vea reflejado en su plan estratégico.

Un plan estratégico tiene la virtud de colocar a toda la organización en una situación de proceso de aprendizaje colectivo, que no siempre resulta fácil, que por lo general conlleva muchas horas de trabajo y mucha energía. El proceso de trabajo nace con un **diagnóstico de la situación**, tanto **interno** de la columna vertebral de la organización, como **externo**, del entorno cercano y el global; nuestro mundo globalizado e interdependiente exige que los análisis sociales no queden circunscritos al espacio limitado por el barrio o por la región.

Del diagnóstico habrá que extraer el plan, que debe contar con estos contenidos:

- > **Revisión y actualización** (reformulación, en su caso) de la misión, visión y valores y cultura organizativa.
- > **Objetivos estratégicos**, que a su vez se dividen en objetivos específicos y líneas de acción.
- > **Líneas de acción relevantes:**
 - Identificación de proceso clave en este momento de la organización.
 - Diseño de la estructura de la organización.

- Definición de recursos necesarios para llevar a cabo dicha estrategia.
- Sistema de evaluación que se implementa a lo largo del desarrollo del plan estratégico.

Las buenas prácticas han de estar presente en los planes estratégicos como faros que indican la dirección de los cambios organizativos. Especialmente, en todo lo relacionado con los **procesos clave** que debe desarrollar la organización, han de ponerse en marcha **tentativas de buenas prácticas** que permitan adentrarse con rigor y audacia en esa necesidad. A su vez, las buenas prácticas constituyen puntos de referencia del tipo de organización que se desea.

En este sentido no existe un tipo de organización que sea *la mejor*, sino que la mejor organización es aquella que comprende y anticipa bien lo que su entorno necesita y la que conoce bien sus capacidades y limitaciones para saber qué acción nueva emprender en según qué momento. Por eso importa asegurar el tipo de organización capaz de emprender buenas prácticas.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

No todas las organizaciones de voluntariado son iguales. En la Comunidad de Madrid coexisten históricas instituciones de carácter estatal, junto con pequeñas asociaciones de barrio. En el censo de la Comunidad se localizan 3.777 entidades madrileñas con voluntarios. Ofrecemos esta doméstica tipología no por afán de estudio sociológico sino porque, como veremos, las buenas prácticas caben en un solo tipo de organización¹⁵.

15. Se toma como referencia: ARANGUREN GONZALO, L.A. *Cartografía del voluntariado*, PPC, Madrid, 2000, cap. IV y SWERINGA, J. y WIERDSMA, A., *La organización que aprende*, Addison, México DF, 1995.

■ ORGANIZACIÓN ACTIVISTA

Evidentemente toda organización de voluntariado nace con una clara vocación de hacer. Es la voluntad de hacer lo que mueve a constituir una organización. Precisamente en los comienzos de toda organización se da de manera especial esta querencia hacia la acción. Una querencia que si no se corrige a tiempo puede causar muchos problemas y cansancios.

Hay algunas características que dan cuenta de este tipo de organización:

- > Gran tendencia a la improvisación.
- > Cultura familiar.
- > Poder de la vitalidad juvenil.
- > Estrategia a corto plazo.
- > Estructura simple e informal.
- > Buena colaboración mutua y facilidad para coordinarse y llegar a acuerdos.
- > Gran lealtad entre sus miembros.
- > Con frecuencia, culto al líder-fundador.

Las buenas prácticas tienen difícil acomodo en este tipo de organización. Pueden confundirlas con lo que ya están haciendo, sienten que no necesitan modificar sus modos de hacer y no aceptan con facilidad parar en su camino y pensar sobre lo que están haciendo y si es eso lo que tienen que hacer. Cuando en la base falta esa capacidad de replantearse con honradez si esto que se hace es lo que se debe seguir haciendo, no hay cabida para la innovación, para las buenas prácticas.

■ ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

Es la organización veterana convertida en una máquina burocrática al tener un radio de acción muy extendido y contar con muchas personas entre sus miembros, ya sea como personal contratado o voluntario.

Algunas de sus características son:

- > Estrategia a largo plazo.
- > Marcada por la precaución.
- > Estructura especializada y con numerosos niveles de jerarquía.
- > Dificultad organizativa para tomar decisiones.
- > Cultura de la eficiencia y de hacer un buen trabajo.
- > Sistemas de comunicación interna y de orden y control.
- > Discurso bien estructurado.

En este tipo de organizaciones no resulta fácil la innovación y la creatividad en forma de buenas prácticas. Suelen confundir discurso y prácticas y en ocasiones existe una gran fosa de separación entre lo que se dice y lo que se hace. Por ello se trata de organizaciones que se colocan muchas barreras ante sí mismas y les convierte en poco hábiles para aprender. Conviven con cierto determinismo histórico: “Aquí se han hecho siempre las cosas así”. Manejan más la probabilidad de no equivocarse que arriesgarse a acertar. Se trata de organizaciones poco aptas para el aprendizaje; el procedimentalismo, a veces exagerado, da pie a ocasiones perdidas para aprender juntos.

En otras ocasiones este tipo de organizaciones han caído en lo que Fernando Fantova denomina *atracción fatal* del mercado o de las administraciones públicas, sumergiéndose de este modo en “proce-

sos de *desnaturalización* de las organizaciones voluntarias que han sido colonizadas por lógicas diferentes de la que le es propia”¹⁶. Igualmente estas dinámicas imposibilitan las buenas prácticas por la sencilla razón de que las organizaciones que han elegido ese rumbo no las precisan ni aparecen entre sus desafíos como algo preferente.

■ ORGANIZACIÓN QUE EDUCA

Ya sean pequeñas o grandes, veteranas o recién creadas, existe un tercer tipo de organización que es la que tiene impresa en su ADN la dimensión educativa en todo su quehacer, que no es solamente el *hacer*. Es el *hacer* como construcción colectiva inteligente, reflexionado y puesto en estado de proceso de aprendizaje permanente, y por lo tanto sometido a la prueba de la verificación continua y de la correspondiente capacidad de mejora. Por organización que educa se entiende aquella que aunque trabaje en el medio ambiente o con personas mayores o en un hospital en la sección de cuidados paliativos, cuenta con una **dimensión educativa** en el proceso de selección, acogida y acompañamiento del voluntariado, en su trabajo formativo, en los cauces de participación, en su entraña más honda y querida como tal organización solidaria.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, **educativa** cuenta con una primera acepción: *que educa*. Y hay una segunda acepción no menos importante: *que sirve para educar*. Así han de ser las organizaciones de voluntariado: aptas, cualificadas y capaces de educar. Lo educativo ha de impregnar en tal medida a la organización que es toda ella la que reside en un estado de aprendizaje permanente. **Son organizaciones que aprenden y ayudan a aprender.**

16. FANTOVA, F., *Tercer Sector e intervención social*, PPC, Madrid, 205, p. 82.

> DESDE LO ORDINARIO

Lo educativo no es monopolio de la esfera escolar. Es más, hay que ir poco a poco caminando hacia la configuración de ciudades y barrios educadores, tal y como propone la Fundación Tomillo¹⁷. No se refiere a cosas espectaculares sino de una determinada mentalidad y lógica de trabajo. La organización que educa es también una organización inteligente, que viene definida por el filósofo José A. Marina como “aquella que consigue que un grupo de personas, tal vez no extraordinarias, pueda hacer cosas extraordinarias por el modo como se relacionan entre sí. Ese plus es la inteligencia emergente. La ‘inteligencia compartida’”¹⁸.

Lo extraordinario se esconde tras la vulgaridad de lo ordinario, que al fin y al cabo es el material de trabajo cotidiano: lo próximo, lo cercano, lo de cada día. Ello permite que la organización esté presidida por una dinámica de cooperación que facilite que cada cual y en común estemos mejor y más ajustados a la realidad que se conforma, a la que hay que enfrentarse y a las posibilidades con las que se cuenta para encararla con garantías.

> REPENSAR LO PENSADO

Enseñanza y aprendizaje van de la mano, como ya indicó el pedagogo Paulo Freire: “El aprendizaje del educador al educar se verifica en la medida en que el educador humilde y abierto se encuentre permanentemente disponible para repensar lo pensado, revisar sus posiciones”¹⁹. Al trasladar este pensamiento al campo de las organizaciones se encuentra la veta para que éstas sean capaces de repensar lo ya pensado y abrir nuevas vías de acción y de pensamiento. Sólo ahí tienen cabida las buenas prácticas.

17. Crf. Fundación Tomillo, *¿Por qué hacemos lo que hacemos?*, Madrid, 2007, pp. 35-36.

18. MARINA, J.A., *Aprender a convivir*, o.c., 2006, p.64.

19. FREIRE, P., *Cartas a quien pretende enseñar*, Siglo XXI, 1998, Madrid, p. 28.

Las organizaciones que aprenden aportan estas características, entre otras:

ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none">● Desarrollo continuo.● Pendientes del corto y medio plazo.● Combinación de racionalidad e intuición.● Activo y proactivo, con capacidad de anticipación.● Capaces de diversificar enfoques.
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none">● Equipos de trabajo combinados flexiblemente.● Descentralización.● Querencia por quienes aúnan pensamiento y acción.● Política de recursos humanos donde se dé importancia a la dimensión educativa de sus miembros.
SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none">● De apoyo para el conjunto de la organización.● Información que ayude a conocer y reflexionar.● Información para actuar.● Comunicación permanente para saber lidiar con lo complejo.● Procesos y dinámicas de aprendizaje colectivo.

> ORIENTADOS A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Este tipo de organizaciones se orienta fácilmente a la resolución de problemas y no a repetir cíclicamente acciones pasadas. Estos procesos de aprendizaje se inician e identifican a partir de problemas ya existentes o de aquellos que es capaz de prever la organización. La organización educativa no está orientada a evitar problemas sino a afrontarlos de manera positiva, de modo que un problema puede ser considerado como un indicador de cambio necesario.

Este es el terreno fértil para la buena práctica, donde la detección de un problema pone en marcha medidas creativas para su resolución en busca de una vía innovadora que es la que representa esa buena práctica. Para ello no hay que parar la marcha de la entidad. El aprendizaje se lleva a cabo mientras se trabaja; forma parte del trabajo habitual. Es el aprendizaje formal, informal y no formal. Los procesos de aprendizaje están vinculados a los procesos de trabajo. La normalización del aprendizaje hace posible que la buena práctica no sea una lotería ganada al azar o una obligación impuesta por alguna institución financiadora.

> COSECHA DE CAPITAL SOCIAL

La buena práctica coloca a la organización en una dinámica de **aprendizaje colectivo**; se trata de aprender juntos, en equipo, no solamente dentro de un departamento o un grupo de trabajo, sino entre departamentos, entre equipos, entre sedes, entre centros que corresponden a la misma organización. Este movimiento, que necesita de la voluntad expresa de aquellos que en él participan, va generando un entramado moral inestimable; es lo que constituye el capital social, es decir, aquellas redes de confianza, valores, hábitos de reciprocidad, lucidez, relaciones y personas orientadas a la producción de bienes públicos y al desarrollo del tejido social²⁰.

20 Cfr. CORTINA, A., *Alianza y contrato*, Trotta, 2001, Madrid, pp. 87-95.

Sin duda, caminar hacia un tipo de organización educativa implica asentar un tipo de cultura organizativa que lo haga posible. Para ello hace falta voluntad de cambio y mirada al entorno y a otras organizaciones para tender puentes, ayudas, informaciones, procesos. La organización que educa es una organización necesariamente tejedora de redes y dispuesta al intercambio de información y a la coordinación con otros. En este espacio la buena práctica surge con facilidad, al menos en su planteamiento y como ocasión de crecer y aprender juntos en la organización y en las redes que forma parte la organización. Un ejemplo de ello es esta organización que fomenta el voluntariado entre otras asociaciones desde una mirada complementaria.

BUENA PRÁCTICA

COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES

Nuestro objetivo es promocionar el voluntariado en otras entidades asociativas estableciendo con ellas acuerdos de colaboración para que puedan incorporar el voluntariado entre sus actividades y miembros. Se da prioridad a aquellas zonas donde se quiere comenzar el trabajo voluntario y se requiere de un núcleo ciudadano inicial que sea el motor del mismo. Ésta ha sido la manera de expandir los programas de voluntariado de nuestra organización entre otros municipios de la Comunidad. Tenemos colaboraciones en la actualidad con AMPAS, abuelos de colegios, jubilados de colegios profesionales, parroquias, asociaciones de vecinos, etc. Con todo ello hemos conseguido incorporar voluntarios en barrios de difícil cobertura y municipios nuevos, aprovechando el tejido asociativo ya existente, haciendo que sean las asociaciones de la zona las que se impliquen en la mejora social de su entorno.

Fundación Desarrollo y Asistencia

> PLUS DE FRESCURA Y CAMBIO DE MENTALIDAD

En estos momentos la organización educativa conlleva un plus de frescura por cuanto constituye un freno a esa especie de imparable tendencia de algunas organizaciones a convertirse exclusivamente en empresas prestadoras de servicios y dependientes de la Administración, lo que puede repercutir en un proceso de desmovilización asociativa. Rodríguez Cabrero establece este diagnóstico de desmovilización creciente “tras la enorme proliferación de asociaciones de gestión (caracterizadas por su profesionalización, orientadas fundamentalmente hacia la prestación de servicios y muy dependientes de la Administración)”²¹.

En definitiva, se entiende que a la organización que educa se llega a través de un **cambio de mentalidad** que hoy se impone de forma urgente en ciertos ámbitos. Esto se plantea, a continuación, en forma de esquema.

21. RODRÍGUEZ CABRERO, G., *Actores institucionales y sociales en las políticas sociales, en VI Informe sobre exclusión y desarrollo social en España 2008. Conclusiones*, Fundación Foessa, Madrid, 2008, p. 185.

CAMBIO DE MENTALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

DE →	→ A
División sectorial →	→ Interdepartamentos
Estabilidad →	→ Cambios
Orientación a tareas →	→ Orientación a procesos cooperativos
Estructura estática →	→ Flexibilidad
Posición y título →	→ Aportación personal significativa
Explicación →	→ Descubrimiento
Esperar →	→ Iniciativa personal
Separación pensar/hacer →	→ Integración pensamiento y acción
Aprendizaje prescriptivo →	→ Aprender a aprender
El problema como amenaza →	→ El problema como oportunidad
Separación cambios organizativos-cambios actitudinales →	→ Integración cambios organizativos-cambios actitudinales

8. BUENAS PRÁCTICAS Y FORTALECIMIENTO ÉTICO

*Para que nazca un árbol en el desierto
es necesario que en algún lugar
exista un depósito de agua.*

Proverbio africano

En muchas ocasiones se ha podido escuchar al maestro Joaquín García Roca este viejo proverbio africano. Una primera reflexión la propone él mismo: “Antes de llegar a ser una organización solidaria, es necesario que exista un depósito de solidaridad, una cultura compartida cruzada de razones y sentimientos, instituciones, imaginarios sociales, que constituyen un patrimonio común en forma de valores y reglas de juego”²². A la buena práctica no se llega sólo mediante buenos procedimientos, sino a partir de un buen depósito referencial de valores compartidos que se proyectan en prácticas moralmente buenas.

En efecto, las buenas prácticas se introducen por definición en el ámbito explícito de la ética, entendido como la práctica de la vida buena que en términos colectivos camina en la buena dirección de la justicia social y de la solidaridad. Las referencias éticas son obligadas cuando se habla de buenas prácticas y por el contrario, es una dimensión olvidada en lo que se ha escrito hasta este momento cuando se consulta la bibliografía sobre este asunto. En el presente capítulo no se pretende profundizar en el entramado ético que se adivina tras las buenas prácticas. Tan sólo se va a mostrar parte de ese entramado, fijando la mirada en el sustrato ético del que parte y cómo los principios clásicos de la bioética tienen una notable aplicación en el campo de las buenas prácticas.

22. GARCÍA ROCA, J., *Caminar juntos con humildad, Cuadernos Pensamiento y Acción, nº 1*, Cáritas Española, 2001.

ASPIRACIÓN ÉTICA

En repetidas ocasiones se ha repetido a lo largo de este trabajo la siguiente pregunta: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿para qué hacemos lo que hacemos? Importa rescatar el sentido, orientación y finalidad que se da a lo que se emprende. Las buenas prácticas han de servir de acicate para repensar bien eso que se está haciendo y se quiere hacer.

Las buenas prácticas lo son cuando se instalan convenientemente en un horizonte que le da sentido. Este horizonte viene descrito por la finalidad de esas buenas prácticas. Finalidad en su acepción más aristotélica de meta y funcionalidad pero también entendida como orientación en el recorrido y la energía que despierta tal empresa. Porque orientación y nuevas energías son las que pone en marcha una buena práctica.

Por tanto, lo primero que hay que preguntarse ante una buena práctica es: para qué sirve o va a servir, qué bienes nos proponemos obtener con ella, qué transformación queremos lograr, qué servicio deseamos prestar con ella. O expresado de otra manera, **qué cabe esperar de esta buena práctica.**

Si es buena, la práctica debe conseguir algún bien, alguna mejora en el campo en la que se desarrolle. Este campo se ciñe a los ámbitos ya propuestos para este trabajo: acción, formación, participación y gestión. En cada caso habrá que responder en concreto, pero si fuera posible generalizar:

La FINALIDAD de la buena práctica es impulsar el pleno desarrollo de los recursos personales de los miembros de la organización y construir zonas liberadas que expresen la solidaridad y la justicia social.

La finalidad de la buena práctica desborda el campo de lo correcto y se ubica en el terreno de la aspiración, de la búsqueda de lo que se preten-

de llegar a ser con lo que se hace. Para la buena práctica se precisa una actitud moral audaz, capaz de romper con lo establecido e inventar algo nuevo; precisamente ahí tiene su lugar la buena práctica como innovación ante algo que antes no existía (asamblea de voluntariado, nuevos espacios de integración del voluntariado en la organización, etc). La actitud moral –en palabras del profesor Aranguren– “lo es siempre de exigencia y de autoexigencia, de ‘sed de justicia’, de búsqueda e inquietud, de inconformismo y crítica del código moral vigente que, por perfecto que parezca, es siempre perfectible, y de propuesta, a veces sólo balbuceante, de un orden moral mejor”²³.

Estas palabras constituyen toda una hoja de ruta atrevida, arriesgada y de obligado cumplimiento en estos momentos de estandarización, uniformismo y conformismo. Hay que sustituir mentalmente ese “código moral” por lo que en estas páginas se viene denominando el núcleo duro de la organización (misión, visión y valores). En principio, las buenas prácticas han de estar alineadas con ese núcleo duro pero también han de saber lidiar con momentos de crisis y de cuestionamiento cuando es preciso; en esos momentos las buenas prácticas constituyen faros inteligentes que aportan nuevos ingredientes despojando a otros que ya no tienen vigencia.

- > Si en una organización se asume el valor de la participación del voluntariado y en realidad existe déficit democrático en el interior de la organización, una buena práctica debe abordar la corrección de la realización de ese valor.
- > Si en una organización se realiza la acción voluntaria en términos paternalistas y generando dependencia, la buena práctica debe buscar una salida a esa situación implantando un modelo de acción social al servicio de la promoción del otro, y eso deberá asumirse como nuevo valor más humanizador y justo que el anterior.

23. LOPEZ-ARANGUREN, J.L., *Ética de la felicidad y otros lenguajes*, Tecnos, Madrid, 1988, p. 111.

En el primer caso se trataba de corregir y adecuar un discurso correcto con una práctica coherente que lo acompañe, y en el segundo se va más allá del código de actuación normalizado en la organización para encontrar otro nuevo más pleno y con sentido. En ambos casos son necesarias la audacia y la buena forma que proporciona la musculatura moral para afrontar el orden discursivo y el orden fáctico vigente con altura de miras y aspiración de cambio.

BUENAS PRÁCTICAS Y PRINCIPIOS ÉTICOS

Por otra parte, esta disposición moral se puede articular en el desarrollo de algunos principios de la bioética. No se trata de profundizar en el sentido y alcance de los mismos sino tan solo de mostrar algunas notas sobre cada uno de ellos en su vinculación con las buenas prácticas²⁴.

■ PRINCIPIO DE BENEFICENCIA

Se trata de eso: **de hacer bien el bien**. Eso y no otra cosa es la beneficencia. Las buenas prácticas tienen en este principio su norte y guía. Y las cosas se hacen bien no sólo cuando se realizan los procedimientos adecuados de forma correcta sino cuando se consigue el bien que se pretende. De hecho este principio puede considerarse la expresión normativa de la finalidad que se busca alcanzar en el ámbito de la acción social en su conjunto: **hacer bien un trabajo ligado a una determinada gente**. La buena práctica ha de ser útil y beneficiosa para alguien y en ese sentido redundará en beneficio social, de tal suerte que entre el principio citado y la búsqueda de finalidad para la misma buena práctica existe una conexión básica.

Así se expresa en una de las buenas prácticas contrastadas.

24. BERMEJO, F., *Ética del trabajo social*, Desclée De Brouwer, Madrid, 2002; BERMEJO, J.C. y BELDA, R., *Bioética y acción social*, Sal Terrae, Santander, 2006; ARANGUREN GONZALO, L.A., *Ética en común*, Plataforma del Voluntariado de España, 2002.

MAYORES ENTRE ADOLESCENTES

Somos un grupo de 13 personas voluntarias, todas mujeres y mayores de 65 años. Planteamos una campaña de captación de voluntarios jóvenes para la asociación y para ello creamos una obra de teatro titulada *De tu olvido me curé* que se representó en todos los institutos de Arganda. Posteriormente elaboramos unas encuestas con el fin de recoger información sobre las actitudes de los jóvenes ante la solidaridad. La obra se construyó en función de estos objetivos:

- Explicar de un modo ameno cómo son las fases de un enfermo de Alzheimer desde que se detecta la enfermedad.
- La percepción y actitud de la familia ante la enfermedad.
- La decisión de que la persona enferma entre a formar parte de una asociación dedicada y especializada en este tipo de enfermedades.

Asociación de Familiares de personas con Alzheimer y otras enfermedades neurodegenerativas de Arganda del Rey (AFA Arganda)

Tan importante como *hacer bien* el bien es evitar *hacerlo mal* y lo que es más importante, **no hacer daño**²⁵. El principio de no maleficencia, *primun non nocere* (ante todo, no hacer daño) debería ser una seña de identidad en el comienzo de una pretendida buena práctica. Bajo capa de bondad y solidaridad se han hecho algunas cosas a la ligera en el ámbito del voluntariado. El cansancio y abandono de buena parte del voluntariado sin duda se debe a que se han hecho mal determinados procesos. Esto debe encender una luz de alerta que advierta de la importancia de este principio.

Se trata de un principio que como tal, va más allá del mero hacer el bien y se refiere a la obligación de **actuar en beneficio de otros**. Por

25. BERMEJO, J.C., y BELDA, R., *Bioética y acción social*, o.c., p. 57.

ello desde este principio hay que evitar dos tendencias extremas que nutren el campo de **lo que no hay que hacer**.

En primer lugar, la buena práctica está reñida con el **despotismo** que no es sino un “exceso de autoridad basado en los propios conocimientos del experto o en el respaldo social del que se goza”²⁶. En segundo término, la buena práctica no debe caer en el **paternalismo** entendido como la imposición sutil de la propia voluntad por el supuesto bien de quien está recibiendo nuestro servicio. Tanto despotismo como paternalismo, en el contexto que se viene tratando, constituirían malas prácticas, además de resultar indeseables.

■ PRINCIPIO DE AUTONOMÍA

El voluntariado trabaja entre personas y las organizaciones de voluntariado deben grabarse a fuego que cada persona es un fin en sí mismo y no puede utilizarse nunca como un medio, como un instrumento. Aquí se forja el principio de autonomía que vela por la capacidad que tiene cada cual de darse a sí mismo sus propias normas y con ellas construirse adecuadamente su propio trayecto vital.

La buena práctica ha de apoyar cualquier iniciativa que aumente el margen de autonomía de las personas que se embarcan en ella, ya sean voluntarias, contratadas o destinatarias de la acción.

Especialmente en el ámbito social, fijando la atención en las personas destinatarias, el principio de autonomía ha de garantizar la centralidad de las personas excluidas; a ellas se dirige la acción voluntaria no sólo desde la perspectiva de la compasión, la ayuda o la solidaridad hacia ellas sino fundamentalmente desde la condición de que ellas han de ser en lo posible las protagonistas y autoras –no sólo receptoras– de su integración, búsqueda de empleo, alfabetización, participación social, etc. La persona en situación de exclusión tiene el derecho y el deber de colaborar en la resolución de sus problemas. En este campo una de las buenas prácticas puesta en

26. BERMEJO, F., *Ética del trabajo social*, o.c., p. 87.

marcha es aquella que aborda la posibilidad de implicar en el voluntariado a personas destinatarias, en un primer momento, de esa misma acción.

BUENA PRÁCTICA

VOLUNTARIADO UNIVERSALIZABLE

Nuestro proyecto tiene como objetivo principal ofrecer a los jóvenes y adultos con discapacidad intelectual de la asociación, la oportunidad ser voluntarios en otras entidades que tengan un fin social. De esta manera se busca incentivar la apertura de nuevos espacios integradores y participación activa de este colectivo en la sociedad. Tras el proceso de sensibilización y formación adaptada a este colectivo, 24 nuevos voluntarios de nuestra asociación participan en diez organizaciones de acción social (que trabajan con personas mayores, centros de día, infancia, personas con discapacidad física, medio ambiente) con las que hemos llegado a un acuerdo de colaboración.

Fundación Síndrome de Down de Madrid

Las acciones son realmente autónomas cuando cumplen cuatro condiciones:

- > **Intencionalidad:** que la acción sea querida con acuerdo a un plan explícito.
- > **Conocimiento:** que el protagonista entienda la acción y la comprenda de manera adecuada a su estado o situación. Esta adecuación se mide por la capacidad que tenga el agente de expresar el sentido de la acción y las consecuencias que pueden derivarse de realizar o no esa acción. No se trata de tener una comprensión exhaustiva, pero sí adecuada.

- > **Ausencia de control externo:** el control tiene grados. Hay que evitar los extremos que marcan la coerción, la persuasión o la manipulación y que determinan negativamente todo el proceso.
- > **Autenticidad:** un acto es auténtico “cuando es coherente con el sistema de valores y las actitudes generales ante la vida que una persona ha asumido reflexiva y conscientemente. La autenticidad es la prueba más importante para valorar las acciones autónomas. Esta condición revela cuán importante es que las acciones nazcan de dentro hacia fuera, de manera reflexionada y consciente.

Desde el punto de vista de las personas voluntarias, además, la autonomía tiene una quinta condición que podríamos denominar la del **crecimiento personal**, que no se busca de modo explícito, pero se encuentra en el transcurso de la acción. La buena práctica, en ocasiones logra este objetivo.

ACOMPañAR PARA CRECER JUNTOS

Nuestro proyecto trata de acompañar al educador como nuevo punto de apoyo y de encuentro en el itinerario establecido en nuestro trabajo con menores. Nos cuesta ESTAR porque somos hijos e hijas del HACER. El estilo de acompañamiento es primordial en nuestra organización para asentar las bases de todo educador.

En nuestro trabajo entre menores nos importa su crecimiento, su aprendizaje, su capacidad de decisión. Y con ellos seguimos nosotros creciendo, aprendiendo, decidiendo. Más allá de una profesión se trata de descubrir la vocación del educador social. Lo social puede dejar al descubierto mucho de nosotros mismos, puede hablarnos de nuestras debilidades, pero también puede ofrecernos oportunidades de encuentro y de descubrimiento de potencialidades dormidas. Nada más apasionante que el relato que puedes contar...

Todos crecemos en nuestra organización; sentirnos en constante crecimiento mueve lo mejor de nosotros mismos.

Asociación Espiral Loranca

■ PRINCIPIO DE JUSTICIA

La acción voluntaria se realiza en un contexto determinado: en una organización, en el entramado de esta determinada sociedad civil, en un marco estatal concreto. Mientras que el principio de beneficencia atendía a la labor del agente social y el de autonomía especialmente se fijaba en las condiciones de participación de las personas destinatarias de la acción, el principio de justicia trata de fijarse en la posición de las llamadas “terceras partes”: en este caso las organizaciones de voluntariado, las redes y plataformas y las instituciones públicas.

El principio de justicia busca salir del marco de la relación individualizada entre voluntariado y destinatarios y esboza modelos de acción colectiva que persiguen el bien común, y en este caso la justicia social. Cuando se desarrolla por la Plataforma Estatal de Voluntariado el código ético de organizaciones de voluntariado se entendía que “la justicia social se empeña en fijarse en las desigualdades que se producen entre los hombres y entre los pueblos, incluso en el caso de que la justicia distributiva, basada en el cumplimiento del derecho positivo, no haya sido vulnerada”²⁷. Es la justicia que se atreve a ir más allá de la legalidad vigente en beneficio de los más débiles.

El principio de justicia contiene una fuerte carga política en términos de movilización y de capacidad de incidencia ante los poderes públicos. El voluntariado, al fin y al cabo, es la expresión de una solidaridad encauzada a través de organizaciones que tienen una presencia pública relevante²⁸. Esta posibilidad se convierte en

27. ARANGUEN GONZALO, L.A., *Ética en común*, o.c., p. 58.

28. Sobre la dimensión política del voluntariado conviene asimilar lo ya expresado por FALCON, E., *Dimensiones políticas del voluntariado*, Cuadernos Cristianismo i Justicia, nº 79, 1997; GARCÍA ROCA, J., *En tránsito hacia los últimos*, Sal Terrae, Santander, 2001; MORA, S., *Presencia pública del voluntariado*, Cuadernos A fuego lento nº 7, Plataforma del Voluntariado de España, 2001 y *El voluntariado, una opción vinculante*, Gam Tepeyac, Valladolid, 2008.

urgencia apremiante a la luz de las desigualdades crecientes de nuestro mundo globalizado y del conformismo creciente en las acciones de las organizaciones de voluntariado, que miran con demasiada dependencia hacia las entidades financiadoras. Así lo advierte el profesor Rodríguez Cabrero: “la participación esperada a través de las organizaciones de este amplio sector ha evolucionado hacia formas de participación individual, instrumental o funcional o de desmovilización asociativa que caracterizan en general al Modelo Social Europeo y que se manifiestan de manera concreta en el caso español poniendo en duda la capacidad de articulación democrática de la sociedad civil organizada española”²⁹.

La buena práctica es una buena prueba de fuego para impulsar esta dimensión pública y movilizadora desde la guía del principio de justicia. A continuación se transcribe parte de la buena práctica enviada por una organización que trabaja con personas reclusas que van a iniciar procesos de inserción social.

BUENA PRÁCTICA

PROGRAMA DE RADIO

Además de los programas de intervención psicológica que se realizan tanto dentro como fuera de la prisión, en la asociación contamos con un programa de radio llamado “Mundo paralelo” que se emite todos los domingos en Radio Pueblo Nuevo. El objetivo de este programa es doble: por una parte, como medio de difusión de nuestra actividad voluntaria hacia la sociedad, puesto que ésta debe conocer y tomar conciencia de la realidad. Y por otra parte, como medio de apoyo a las familias de las personas privadas de libertad, ya que aquí encuentran un medio donde ellos son los protagonistas, donde pueden ser escuchados y comprendidos.

Asociación Con Un Pie Fuera (CUPIF)

29. RODRÍGUEZ CABRERO, G., *Actores institucionales y sociales en las políticas públicas*, o.c., p. 186.

EPÍLOGO

Hasta aquí este pequeño mapa que nos puede ayudar a descubrir las buenas prácticas en el voluntariado. No olvidemos que bajo las claves operativas y las connotaciones de fortalecimiento organizativo que conllevan la puesta en marcha de buenas prácticas, éstas han de destilar el buen rastro que permitan encontrarnos con aquello que resulta ser nuevo y cuya viabilidad práctica se hace visible en este proyecto, en esta nueva iniciativa, en esta experiencia.

Las buenas prácticas sólo se pueden comprender correctamente desde la perspectiva del proyecto ético en el que se embarca la organización voluntaria cuando decide apostar por la creación de condiciones de vida mejores para los más débiles y generar una cultura de la solidaridad auténtica entre la ciudadanía, cuando decide poner en marcha iniciativas que de otra manera serían imposibles. Eso significa trabajar por ampliar las posibilidades de transformación y de humanización en los contextos en que habita cada organización cívica.

El voluntariado nace antes como respuesta ética y compasiva ante el dolor del otro que como parte de un organigrama. Por eso importa que esa chispa ética que puso en su día en marcha el voluntariado de Juan, de Tamara, de Mohamed, de Raquel y de tantas personas y organizaciones, no se ahogue ni edulcore, y este deseo pasa por que las EAV se preocupen por reproducir y extender el tejido social solidario del cual nacieron. Coincido con Fernando Fantova, consultor social, quien dice que “no cabe un consumo irresponsable de la energía solidaria”³⁰; esa energía estamos llamados con humildad a desplegarla con inteligencia y esperanza en la convicción de creer en lo que hacemos. No podemos quedarnos en lo que fuimos, en lo que hicimos; hoy es el momento en el que la realidad que habitamos nos urge a crear prácticas nuevas que respondan a las nuevas necesidades sentidas y detectadas, y en estas circunstancias no cabe atrincherarse en el pasado.

30. FANTOVA, F., Tercer sector e intervención social, o.c., p. 114.

Cuando conectamos la energía ética de cada persona voluntaria en el sustrato solidario que se domicilia en el interior de cada organización cívica se comienza a construir, sin apenas ser conscientes de ello, un depósito de microutopías que nos acompaña y está a nuestro alcance. En definitiva, **una buena práctica es la comprobación de que la realidad es transformable, de que algo nuevo podemos crear**. Esto que antes no existía y ahora ya es una nueva realidad cargada de futuro, eso es una buena práctica. Las grandes causas solo enraízan en lo concreto y accesible.

Ahora toca continuar la andadura. Afortunadamente, no partimos de cero.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

AGORA SOCIAL, *Qué se entiende por calidad? Una definición útil para las ONL*.

ARANGUREN GONZALO, L.A. (2000). *Cartografía del voluntariado*, PPC, Madrid.

ARANGUREN GONZALO, L.A. (2000). *Ética en común*, Plataforma del Voluntariado de España, Madrid.

BERMEJO, F. (2002) *La ética del trabajo social*, Desclée de Brouwer, Bilbao.

BERMEJO, J.C., y BELDA, R. (2006). *Bioética y acción social*, Sal Terrae, Santander.

CORTINA, A. (2001). *Alianza y contrato*, Trotta, Madrid.

DOMINGO MORATALLA, A. (2002). *Calidad educativa y justicia social*, PPC, Madrid.

FANTOVA, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social*, CCS, Madrid.

FANTOVA, F. (2005). *Tercer sector e intervención social*, PPC, Madrid.

FEAPS, (2007), *Buenas prácticas. ¿Qué son y cómo se valoran?*

FREIRE, P. (1994). *Cartas a quien pretende enseñar*, Siglo XXI, Madrid.

FUNDACION "LA CAIXA" (2007). *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*, Barcelona.

FUNDACION FOESSA, *VI Informe sobre exclusión social y desarrollo social en España 2008*, Madrid.

FUNDACION LUIS VIVES. (2003). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid.

FUNDACION TOMILLO.(2007). *¿Por qué hacemos lo que hacemos? Una propuesta de debate para el Tercer Sector.* Madrid.

GALLEGO, F. (2001). *Aprender a generar ideas,* Paidós. Barcelona.

GARCIA INDA, A., y MARCUELLO, C. (coords.) (2008). *Conceptos para pensar el siglo XXI,* Catarata. Madrid.

GARCIA ROCA, J. (2001). *En tránsito hacia los últimos,* Sal Terrae, Santander.

GARCIA ROCA. (2001). *Caminar juntos con humildad,* Cuadernos Pensamiento en Acción, nº 1, Cáritas Española. Madrid.

GRACIA, D. (1989). *Fundamentos de bioética,* Eudema, Madrid.

KUHN, T. (1990). *La estructura de las revoluciones científicas,* FCE.

MARINA, J.A. (2006). *Aprender a convivir,* Barcelona.

MARTINEZ RUEDA, N. (2002). *Manual de buenas prácticas en los centros de incorporación social.* Cuadernos sobre servicios sociales especializados e inserción social. Gobierno vasco.

MORA, S. (2008). *El voluntariado, una opción vinculante,* Gam Tepeyac, Valladolid.

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR. (2008). *Los retos del Tercer Sector, Colección Debates OTS n nº 8,* Barcelona.

PLATAFORMA DE ONG DE ACCION SOCIAL. (2008). *Curso básico en gestión de calidad para ONG de acción social.*

PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA, *Colección de cuadernos A fuego lento,* Madrid.

REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR, nº 1 (2005) *El tercer sector en España.*

PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2000), *Código ético de organizaciones de voluntariado*. Madrid.

SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A. (1995). *La organización que aprende*, México DF.

VIDAL, F; MOTA, R; ZURDO, A.(2007). *Encuentro y alternativa. Situación y tendencias del voluntariado en la Comunidad de Madrid*. Dirección General de Voluntariado y Promoción Social. Comunidad de Madrid.

ENLACES DE INTERÉS

- > www.agorasocial.com
- > www.transformando.org
- > www.plataformaongs.org
- > www.observatoriotercersector.org
- > www.canalsolidario.org
- > www.hacesfalta.org
- > www.tercersector.net
- > www.solucionesong.org

ANEXOS

ANEXO 1 CONVOCATORIA BUENAS PRÁCTICAS DEL VOLUNTARIADO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

ANEXO 2 LISTADO DE ENTIDADES DE ACCIÓN VOLUNTARIA PARTICIPANTES EN LA CONVOCATORIA "BUENAS PRÁCTICAS DEL VOLUNTARIADO EN LA COMUNIDAD DE MADRID"

CONVOCATORIA BUENAS PRÁCTICAS DEL VOLUNTARIADO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

En el marco del Plan Regional del Voluntariado (2006-2010), actualmente vigente, se señala una medida vinculada a la difusión de buenas prácticas del voluntariado. Esta medida aparece en el programa 4 (Potenciación de los servicios y recursos para el voluntariado) del Área 1 (Voluntariado y Administraciones Públicas). En virtud de esta disposición ponemos en marcha la convocatoria abierta a todas las entidades de voluntariado de la Comunidad de Madrid para que formulen sus buenas prácticas, siguiendo los criterios que marca la presente convocatoria.

La Dirección General de Voluntariado y Promoción Social realizará en su momento una selección de las buenas prácticas recogidas y confeccionará un manual de estilo que servirá como instrumento de aprendizaje cooperativo para mejorar, en definitiva, nuestro servicio a la sociedad madrileña.

1.- DEFINICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Somos conscientes que desde muchos lugares se han formulado diferentes definiciones sobre qué han de ser las buenas prácticas. Desde el dialogo con las entidades de voluntariado de la Comunidad de Madrid proponemos la siguiente definición, que puede servirnos como punto de partida.

Entendemos por buena práctica una acción colectiva y organizada desde el voluntariado que, desde la perspectiva de proceso de calidad, establece una nueva forma de responder a las necesidades detectadas en cada caso. La buena práctica es coherente con unos determinados criterios éticos y técnicos establecidos y ha de servir de referencia para otras actuaciones en la misma o en otras organizaciones.

2.- CRITERIOS

Para que una buena práctica sea reconocible han de tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- **Innovación.** La buena práctica trata de dar respuestas creativas ante los cambios en el entorno, tanto en procedimientos y soluciones, como en problemáticas o retos a los se intenta responder.
- **Efectividad e incidencia.** Se busca la producción de un impacto social tangible, positivo y duradero. Se trata de prácticas que hayan logrado algún grado de transformación en los sujetos que las realizan, en la propia organización o en el entorno: barrio, pueblo, territorio.
- **Participación y transversalidad.** La buena práctica ha de implicar al máximo número de agentes de la organización u organizaciones (departamentos, áreas, programas, instituciones) en el diseño, implementación y/o evaluación de la práctica. El grado óptimo de participación coincidirá con una práctica transversal, que engloba al conjunto de la entidad.
- **Aplicable.** Deben ser experiencias que puedan servir de referencia y aprendizaje a la propia entidad o a otras en el futuro. Para ello, deben disponer de documentos de seguimiento de la práctica (memorias, informes de seguimiento, etc.), en todas sus fases (diseño, implementación y evaluación).
- **Ajustada.** La buena práctica ha de calzar de modo flexible pero ajustado a la necesidad a la que se intenta responder, y debe mostrar en todo su desarrollo y recursos puestos en marcha que se trata de una práctica posible y adecuada para esa organización.
- **Evaluable.** La buena práctica ha de ser medible y evaluable mediante criterios fácilmente observables y constatables. En esa medida la organización sabrá si gana o no con esa buena práctica.
- **Coherente.** La organización que identifica una buena práctica ha de mantener la coherencia en relación con el respeto a la legali-

dad vigente y a los criterios éticos propios de cada organización o mancomunados entre diferentes organizaciones de voluntariado³¹.

- **Relación con toda la organización.** Además de transversal, la buena práctica tiende a transformar a la misma organización en sus formas de hacer, de pensar, de valorar.

3.- ÁMBITOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

Como hemos constatado en nuestra definición, situamos las buenas prácticas del voluntariado en contextos de procesos de calidad. No hay buenas prácticas aisladas sino siempre situadas en un proceso temporal de detección colectiva de necesidades, búsqueda de respuestas eficaces, puesta en marcha de un plan de acción y evaluación de todo el proceso.

Estos procesos se realizan de manera diferente según sean los ámbitos a los que nos refiramos. En este caso vamos a centrar nuestra propuesta de buenas prácticas en cuatro grandes ámbitos. Lo que realmente importa, en cualquier caso, es que se recojan experiencias en las que quede claro el papel determinante del voluntariado. En cada uno de estos ámbitos vamos a ofrecer algún ejemplo concreto que pueda ilustrar y servir para la concreción de las buenas prácticas que buscamos en la presente convocatoria³².

31. En este caso nos referimos al *Código Ético de Organizaciones de Voluntariado* que firmó FEVOCAM como parte integrante de la Plataforma del Voluntariado de España.
32. Los ejemplos son orientativos, no exclusivos. Donde se hace referencia, por ejemplo, al colectivo infancia, puede ponerse personas enfermas o mayores o discapacitados, etc.

ACCIÓN

Todo lo referido a la acción voluntaria, tanto desde el punto de vista de la acción individual de la persona voluntaria como de toda la organización, su repercusión, enfoque y resultados.

Ejemplos:

- La puesta en marcha de un proyecto de acción centrado en el refuerzo escolar a la infancia de un determinado barrio, desde la perspectiva del voluntariado.
- Un proyecto de acción concreto que es el resultado de una reflexión colectiva de toda la organización, en línea con la visión y la misión o de una planificación estratégica (no espontánea ni improvisada).
- Los tres primeros meses de acción de una persona voluntaria en la entidad (acuerdo entidad-voluntario, seguimiento y acompañamiento que se realiza, tipo de acción que realiza, etc.).
- Acción que logra un cierto grado de transformación, ya sea en las personas (voluntarias) como en la organización o en el territorio.

FORMACIÓN

Todo lo referido a los diferentes procesos formativos que se ponen en marcha en la organización, y que adoptan distintas modalidades: espacios formales, no formales e informales.

Ejemplos:

- La puesta en marcha de un servicio de acogida al voluntariado como primer espacio de encuentro, acompañamiento y orientación hacia la persona voluntaria.
- La formulación de un plan concreto de formación para toda la entidad, donde se hace presente un determinado modelo peda-

gógico en el se enmarca el mapa de contenidos formativos para la totalidad de las personas que componen la organización (contratados y voluntarios).

- Experiencia de formación compartida o en coordinación con otras entidades que trabajen o no en el mismo ámbito (en función del objeto de formación o de los contenidos educativos previamente pactados).
- Experiencia de formación del voluntariado como escuela de educación en valores que humanizan y fomentan la ciudadanía.

PARTICIPACIÓN

Todo lo referido a los distintos modos de participación de los diferentes actores implicados en la acción voluntaria; también se hace referencia a la participación de las organizaciones con otros actores, ya sean las administraciones públicas, la empresa u otras organizaciones.

Ejemplos:

- Experiencia positiva de participación de las personas sin hogar en la marcha y adecuación permanente del proyecto de acción.
- Incorporación de personas inmigrantes (en un primer momento destinatarias de la acción) en el voluntariado de la entidad.
- Experiencia positiva de participación en la vida de la comunidad o barrio en el que se inserta la entidad, fortaleciendo e impulsando foros vecinales de participación e incidencia social-política en la vida de esa comunidad.
- Experiencia positiva de relación entre una empresa y una entidad de voluntariado para realizar un proyecto de acción con los adolescentes en riesgo de exclusión social en un determinado barrio.

GESTIÓN

Todo lo referido a las múltiples y diversas formas de organizar el ciclo de la vida del voluntariado, desde que son convocados hasta que, en su caso, se desvinculan de la entidad. En todo ese proceso la entidad ha de poner a disposición del voluntariado procesos, personas, instrumentos, procedimientos y tareas progresivas y adecuadas.

Ejemplos:

- El procedimiento de selección de la persona responsable del voluntariado de la entidad: convocatoria, criterios de selección, competencias y funciones, etc.
- Experiencia de adecuada desvinculación y despedida a personas voluntarias que por diferentes motivos se han ido de la entidad.
- Buena experiencia de comunicación interna entre los diferentes miembros y estamentos de la entidad. En su caso, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación.
- Procedimiento pautado y formulado que refleja todo el ciclo del voluntariado, desde la acogida hasta el momento de desvinculación.

Aunque no se cita textualmente caben buenas prácticas que se atengan no solo a uno de los ámbitos citados sino que transversalmente participen de los cuatro ámbitos, o de tres o de dos. En esos casos también son bienvenidas esas buenas prácticas.

4.- TRANSCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

El esquema que han de seguir las organizaciones para formular su buena práctica es el siguiente:

1. Título de la buena práctica

(máximo, una línea)

Breve descripción

(máximo, 3 líneas)

2. Ámbito en el que se desarrolla

(señalar una o varias)

- Acción
- Formación
- Participación
- Gestión

3. Señalar a qué necesidad responde esa buena práctica

(máximo, una línea)

4. Desarrollo y descripción de la buena práctica

(máximo 2 páginas)

5. Señalar los indicadores documentados que se han empleado para realizar cada criterio, con los que la entidad verifica que se encuentra ante una buena práctica.

CRITERIOS	INDICADORES
Innovación	
Efectividad e incidencia	
Participación y transversalidad	
Aplicable	
Ajustada	
Evaluable	
Coherente	
Relación con toda la organización	

6. Observaciones u otros aspectos destacables
(máximo, 10 líneas)

7. Datos de la organización:

Nombre:

Responsable del Proyecto:

Teléfono:

Correo-e:

Dirección:

C.P:

Municipio:

Origen, misión y valores (máximo 20 líneas):

5.- CALENDARIO

Plazo para la entrega de las experiencias en buenas prácticas en voluntariado: **hasta el 20 de octubre de 2008**

Forma de entrega:

- Por correo electrónico: dgvoluntariado@madrid.org
- Por correo postal o en mano en la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social. Calle Espartinas, 10, 1ª planta. 28001 Madrid

Con el fin de proporcionar una orientación más exhaustiva sobre esta convocatoria, se realizará una **Jornada informativa**, con la presencia de la Directora General de Voluntariado, D^a Laura Ruiz de Galarreta y el Coordinador técnico del proyecto, D. Luis Aranguren, el día **25 de septiembre a las 10 h**, en la Casa del Voluntariado de la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social; Calle Espartinas, 10 - 4ª planta, con una duración aproximada de 2 horas.

Para una mejor organización y adecuación del aula, se ruega confirmación de asistencia:

- a través del correo electrónico: dgvoluntariado@madrid.org
- o el teléfono gratuito **900 444 555**.

LISTADO DE ENTIDADES DE ACCIÓN VOLUNTARIA PARTICIPANTES EN LA CONVOCATORIA “BUENAS PRÁCTICAS DEL VOLUNTARIADO EN LA COMUNIDAD DE MADRID”

- Fundación Entreculturas Fe y Alegría
- Fundación Meniños
- Fundación RAIS
- Fundación ADRA
- Asociación Española Contra el Cáncer
- Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer – Alcalá
- Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer – Arganda
- Asociación Pro Personas con Discapacidad Intelectual – AFANIAS
- Fundación Amigos de los Mayores
- Asociación de Esclerosis Múltiple de Parla – APADEM
- Asociación Salud y Alternativas de Vida
- Comisión Española de Ayuda al Refugiado – CEAR
- Confederación Española de Aulas de la Tercera Edad – CEATE
- Cooperación Internacional ONG
- Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas
- Con un Pie Fuera
- Fundación Desarrollo y Asistencia
- Asociación Espiral Loranca
- Las Naves: Centro de Formación y Atención Socioeducativa
- Manos Unidas
- Asociación Marillac
- Médicos del Mundo
- Proyecto Hombre Madrid

- Fundación Síndrome de Down
- Asociación Cultural Talloc
- Asociación Tobogán de Luz
- Solidarios para el Desarrollo
- Asociación Educación Cultura y Solidaridad
- Comunidad de Sant´Egidio

PARTICIPANTES EN EL GRUPO DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO-BASE DE LA CONVOCATORIA

- Mar Garrido – Federación de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM) y Fundación Desarrollo y Asistencia
- Sandra Candelas – Solidarios para el Desarrollo
- Luís Aymá – Fundación Tomillo
- Xavier Serna – Fundación ADSIS
- Victoria Sánchez – Punto de Información de Voluntariado de Alcalá de Henares
- Inés Munilla – Federación INJUCAM
- Concepción Lobo – Dirección General de Voluntariado y Promoción Social
- Aurora Rojo - Dirección General de Voluntariado y Promoción Social



**Dirección General del Voluntariado
y Promoción Social
Consejería de Familia y Asuntos Sociales**

**C/ Espartinas, 10 - 1ª Planta
28001 Madrid
Tfno. 900 444 555
Fax. 91 420 86 97**

**dgvoluntariado@madrid.org
www.madrid.org/voluntarios**

