

### 3.3. FASE 3: ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO:

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

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

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

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



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

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

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

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

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

### Ítems que facilitan una adecuada integración

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

#### 3.3.1. Formación Permanente

Cuando hablamos del itinerario formativo del voluntariado hay que tener en cuenta que el ciclo de las personas voluntarias no es un **proceso** lineal sino **“Cíclico”**. Cada una de las fases por las que cada persona discurre se entremezclan entre sí, enriqueciéndose y modificándose en el proceso de la acción voluntaria, por lo que su desarrollo y evolución debe ser permanentemente revisado y renovado teniendo en cuenta nuevas realidades, nuevos recursos, nuevas tendencias. Es lo que Luis Aranguren<sup>2222</sup> denomina “modelo de itinerario en espiral” (ARANGUREN GONZALO, Luis A. (2002)).

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

Es importante que la formación acompañe a la persona voluntaria a lo largo de su relación con la entidad, en función de las distintas etapas de su trayectoria, su evolución personal, sus necesidades o ámbitos de actuación, irá recibiendo un tipo u otro de formación<sup>2323</sup>.

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

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

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

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

## VALOR AÑADIDO

Una propuesta para hacer más atractiva nuestra entidad y lograr que la persona voluntaria se sienta escuchada, atendida y cuidada es que durante el momento de la Evaluación (que abordaremos más adelante), **preguntemos** al voluntario/a **qué tipo de formación necesitaría** para desarrollar mejor su actividad. Se trataría de ir un paso más allá en nuestro papel de entidad formadora con el objetivo de promover un cambio de paradigma con el que generar espacios y momentos para que la persona voluntaria se sienta la auténtica protagonista y sea ella la dueña de su propio itinerario de voluntariado<sup>24</sup>. No hace falta decir que esta invitación a aportar sugerencias sólo tiene sentido si estamos dispuestos/as a aceptar propuestas diferentes y si tenemos previsto un presupuesto para abordar esa formación. De lo contrario, podríamos lograr justo el efecto contrario y generar frustración.

## POSIBLES MODELOS DE FORMACIÓN

### Formación inicial

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

### Formación específica

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

### Formación en prácticas con tutorizaciones

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

### Formación individualizada

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

### Formación de alta valoración en el sector

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

### Formación periódica

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

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

### 3.3.2. Comunicación



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

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

Algunos de los ítems a tener en cuenta pueden ser:

#### Ítems a tener en cuenta al abordar la Comunicación

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

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

### 3.3.3. Participación



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

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

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



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

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

### 3.3.4. Desarrollo

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



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

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

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

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

### 3.3.5. Reconocimiento

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

**El objetivo primordial** de este reconocimiento es el de conseguir que la persona voluntaria **se sienta valorada** por la entidad. Se trata de que podamos transmitirle la importancia de su aportación tanto para nuestra entidad, como para las personas beneficiarias o la sociedad en general<sup>26</sup>. Pueden ser agradecimientos periódicos, menciones globales o específicas publicadas en boletines o en las distintas Redes Sociales a su labor, a los logros que se han obtenido gracias a su acción, entrega de diplomas o medallas en Asambleas, etc.

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



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

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

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

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

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

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

Las competencias son:

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



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



### 3.3.6. Evaluación

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

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

El Observatorio de la Plataforma del Voluntariado de España (2015) ha detectado en sus encuestas que el 7,2% de las personas que abandonan su actividad voluntaria lo hace debido al descontento o la desconfianza en la organización<sup>28</sup>. La Evaluación es una ocasión perfecta para detectar el sentir y la percepción de las personas voluntarias y, en su caso, averiguar y corregir los motivos concretos del descontento.

Podemos encontrarnos tres tipos de evaluaciones:

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

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

evaluar con más regularidad su adecuación y grado de bienestar.

Dependiendo del objeto de evaluación, puede ser aconsejable que estas evaluaciones se realicen **de forma anónima**, por ejemplo mediante un **cuestionario online**, así conseguiremos un mayor grado de libertad y sinceridad en las respuestas obtenidas<sup>29</sup>.

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

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

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

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



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

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

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

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

objetivos propuestos inicialmente, grado de consecución de eficacia social.















































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



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

## SINOPSIS FASE 3: ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO

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