

Desarrollar una Infraestructura para el Voluntariado

Nota de Orientación



Voluntarios de las Naciones Unidas

**Desarrollar una
Infraestructura para el
Voluntariado**

Nota de Orientación



El Programa VNU es administrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Índice

	Página
1. Introducción	5
1.1 El voluntariado como activo para el desarrollo y la infraestructura para el voluntariado como requisito esencial para aprovechar su potencial	5
1.2 Propósito y contenidos de esta Nota de Orientación	7
2. Cuatro factores clave en el desarrollo de una infraestructura para el voluntariado	8
2.1 Llegar a una noción común de voluntariado y a una apreciación compartida de su valor	8
<i>2.1.1 Diálogo y discusión públicos</i>	9
<i>2.1.2 Investigación y documentación</i>	10
<i>2.1.3 Difusión de información</i>	11
<i>Recomendaciones</i>	12
2.2 Crear y fomentar un entorno propicio	15
<i>2.2.1 Una política favorable y un marco regulador</i>	15
<i>2.2.2 Reconocimiento y promoción del voluntariado para el desarrollo</i>	16
<i>2.2.3 Liderazgo nacional comprometido</i>	18
<i>Recomendaciones</i>	19

2.3	Adoptar una diversidad de enfoques para movilizar y facilitar el voluntariado	21
2.3.1	<i>Diversidad de enfoques</i>	22
2.3.2	<i>Facilitación efectiva del voluntariado</i>	24
	<i>Recomendaciones</i>	25
2.4	Asegurar una financiación sostenible	28
2.4.1	<i>Eficacia del voluntariado y gestión eficiente de los recursos como base para asegurar la financiación</i>	29
2.4.2	<i>Financiación a largo plazo y aprovechamiento de los recursos existentes</i>	29
	<i>Recomendaciones</i>	31

1. Introducción

1.1 El voluntariado como activo para el desarrollo y la infraestructura para el voluntariado como requisito esencial para aprovechar su potencial

Para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se requerirá la habilidad, la solidaridad y la creatividad de muchos millones de gente corriente mediante la acción voluntaria. Los esfuerzos de los gobiernos, apoyados por la comunidad internacional, vienen únicamente a complementar lo que en último término dependerá del compromiso y la plena participación de personas a lo largo y ancho de nuestro planeta. Seis mil millones de personas tienen algo que aportar. Reconocer esta realidad es el primer paso para aprovechar este enorme potencial en un esfuerzo global para la consecución de las metas establecidas en los ODM.

El Año Internacional de los Voluntarios (AIV) 2001 sirvió para concienciar al mundo de la enorme contribución que las personas individualmente aportan al desarrollo a través de la acción voluntaria¹. Ya sea en forma de servicio voluntario, ayuda mutua y

¹ La acción voluntaria se encuentra en el núcleo del capital social, sosteniendo la mayor parte de la acción social en la sociedad civil. Se produce de forma espontánea y suelen ser los casos de catástrofes naturales los que despiertan en los ciudadanos el deseo de prestar servicio voluntario para ayudar a víctimas de inundaciones, terremotos, incendios forestales, etc. También se expresa a través de organizaciones de la sociedad civil (CSO). Las CSO pueden ser de naturaleza muy diversa y sirven a un amplio conjunto de personas con ideas afines. Sin embargo, una característica común es que sus raíces descansan en el voluntariado. Muchas personas se unen a organizaciones no gubernamentales para trabajar voluntariamente en una extensa gama de servicios relacionados con los ODM. Otras también se ofrecen voluntariamente para servir en las estructuras de gobierno de las mismas organizaciones. El voluntariado está asimismo presente, aunque de forma menos visible, a través de su pertenencia a las innumerables asociaciones de base comunitaria existentes en todas partes del mundo. Refiriéndose generalmente a las tradiciones, largamente establecidas, de intercambio de conocimientos y destrezas, tiempo, ideas y energía, el acercamiento total de la acción voluntaria mediante grupos comunitarios a los ODM resulta decisivo para hacer frente a los retos.

autoayuda, movilización y activismo² o mediante otras formas de participación voluntaria, el deseo y la capacidad de los ciudadanos para ofrecer su tiempo movidos por un espíritu de solidaridad y sin ánimo de lucro determinará decisivamente la medida en la que se alcancen y se sostengan los ODM.

El AIV introdujo también la noción de que hay una serie de acciones que pueden -y deberían- ponerse en marcha con el objetivo de promover y apoyar el voluntariado³. Dichas acciones varían según el lugar en función de las diferentes maneras que tienen las personas de organizar, las motivaciones que las mueven y el tipo de actividades que persiguen. Aunque no hay un modelo común de voluntariado que surta efecto en todos los países, sí que se dan elementos comunes que pueden aplicarse conjuntamente para potenciar el voluntariado como un recurso estratégico para el desarrollo. Estos elementos pueden agruparse en los cuatro factores clave siguientes:

- llegar a una noción común de voluntariado y a una apreciación compartida de su valor;
- crear y fomentar un entorno propicio;
- adoptar una diversidad de enfoques para movilizar y facilitar el voluntariado;
- asegurar una financiación sostenible.

Estas acciones, consideradas en su conjunto, constituyen la espina dorsal para el desarrollo de una efectiva infraestructura para el voluntariado y pueden aprovechar el potencial que encierra

² Una de las campañas globales más exitosas de los últimos tiempos, la Campaña Internacional para la Prohibición de las Minas Terrestres, se basó en la activa participación de cientos de miles de voluntarios. Una cifra innumerable de ciudadanos han sido movilizados en otras campañas en campos tan diversos como la alfabetización, el alivio de la deuda, los derechos humanos, la sostenibilidad medioambiental y la violencia contra las mujeres.

³ El voluntariado es definido para el efecto de esta nota como una forma de comportamiento social realizado libremente en beneficio tanto de la comunidad y la sociedad en su conjunto como del propio voluntario y que no se basa en consideraciones financieras.

el voluntariado para ayudar a hacer frente a los retos del desarrollo.

1.2 Propósito y contenidos de esta Nota de Orientación

Esta nota intenta ofrecer a los principales actores en la promoción del voluntariado –gobiernos, sector privado, organizaciones de la sociedad civil (CSO) y agencias de la cooperación para el desarrollo- la información que requieren para crear una infraestructura para el voluntariado, una infraestructura que incluya los sistemas, mecanismos e instrumentos necesarios para garantizar un entorno en el que pueda florecer el voluntariado.

El resto de la nota se encuentra dividido en cuatro secciones correspondientes a los cuatro factores clave expuestos anteriormente. En dichas secciones se describen brevemente posibles acciones, se analiza su importancia y se destacan conceptos fundamentales. La creación de una infraestructura de voluntariado nacional debería surgir del diálogo y la colaboración entre los principales actores. Cada sección concluye, por tanto, con recomendaciones para los principales actores. Es importante tener en cuenta que, mientras que los cuatro factores se discuten de manera individual, puede ser que se den simultáneamente a medida que vaya aumentando la concienciación respecto al papel y al potencial del voluntariado y se vaya despertando el interés.

2. Cuatro factores clave en el desarrollo de una infraestructura para el voluntariado

2.1 Llegar a una noción común de voluntariado y a una apreciación compartida de su valor

En la esencia del voluntariado están arraigados los ideales de servicio y solidaridad, y la creencia en que juntos podemos hacer un mundo mejor.

Kofi Annan
Secretario General de las Naciones Unidas

El voluntariado existe desde hace siglos. Ya se describa como *mephato* en Botswana, *minga* en Ecuador, *gotongroyong* en Indonesia, *dobrovolchestvo* en la Federación Rusa, *kwitango* en Ruanda, *ubuntu* en Sudáfrica o como *shramadana* en el Sur de Asia, el voluntariado es un fenómeno humano universal que existe en las diferentes culturas y en todos los niveles económicos, géneros y edades.

La medida en la que el voluntariado sea valorado va a depender de la existencia de una noción común del mismo. Una convicción básica respecto al valor del voluntariado influirá en las políticas y procedimientos destinados a la promoción, implicación, gestión y reconocimiento de voluntarios. Aquellos socios que no pueden determinar y expresar por qué apoyan y valoran el voluntariado suelen mantener una actitud reservada respecto a la visión que tienen de su alcance y de su contribución al desarrollo. Incluso puede haber actitudes negativas cuando en algún momento de la historia se ha abusado de la noción de voluntariado imponiendo el servicio no remunerado a la comunidad como normativa estatal.

En la mayoría de las sociedades las personas tienen algún tipo de noción de voluntariado basada en costumbres y tradiciones locales, pero su apreciación de las contribuciones que aportan los voluntarios varían. En muchas instancias no existe una noción compartida sobre el papel del voluntariado ni una apreciación

compartida de sus contribuciones a la sociedad en general y a los propios voluntarios. En algunos países en los que el voluntariado solía imponerse por normativa estatal, puede resultar necesario desarrollar enfoques innovadores para recuperar el interés por el voluntariado y la apreciación del trabajo voluntario.

A la hora de estudiar posibilidades de aprovechamiento del potencial que supone el voluntariado para dar respuesta a prioridades nacionales de desarrollo social y económico, los actores deberían dar prioridad al desarrollo de una noción común de qué es el voluntariado, así como de su valor como recurso para la consecución de objetivos de desarrollo compartidos. Tres tipos de actividades principales podrían contribuir a desarrollar una noción de voluntariado común:

- diálogo y discusión públicos;
- investigación y documentación;
- difusión de información.

2.1.1 Diálogo y discusión públicos

Una noción de voluntariado compartida comienza con conversaciones entre los socios en las que se tengan en cuenta:

- costumbres y expresiones indígenas de voluntariado;
- ventajas y desventajas de los diferentes modelos y enfoques;
- matices de la lengua que distingan entre ayuda vecinal, promoción, voluntariado y deber cívico;
- importancia del apoyo mutuo y el desarrollo humano;
- ventajas o limitaciones de los recursos propios;
- potenciales beneficios;
- aclaración del papel de los actores.

El voluntariado descansa en los principios de libertad de elección y libre albedrío, lo cual implica que las formas de expresarlo serán variadas. Los esfuerzos para adoptar y apoyar el voluntariado

habrán de basarse en una noción clara del papel del voluntariado dentro del contexto de las tradiciones y normas culturales, sociales, religiosas e históricas. Esto hace a menudo necesaria la discusión sobre la naturaleza del trabajo remunerado y no remunerado. Si los gobiernos o las organizaciones de la sociedad civil (CSO) dispusieran de amplios recursos para pagar trabajadores, ¿seguirían haciendo uso de voluntarios?, y si fuera así, ¿por qué? Cuando los actores tienen una noción común de la naturaleza del trabajo voluntario y son capaces de describir su valor en términos de sus contribuciones al desarrollo social y humano, resulta más fácil expresar por qué los gobiernos deberían invertir en voluntariado como una iniciativa estratégica y por qué todos los actores deberían promover la acción voluntaria.

2.1.2 Investigación y documentación

Aunque en la mayoría de las sociedades el voluntariado es parte de antiguas y profundamente enraizadas tradiciones, apenas existen estudios científicos sobre las formas en las que se manifiesta, su impacto social ni sobre cómo es percibido. Esto limita la comprensión apropiada del fenómeno y supone un obstáculo en los intentos de diseñar políticas y programas destinados a aprovechar el voluntariado para el desarrollo.

Los estudios sobre el voluntariado han de considerar las dimensiones sociológicas, culturales, económicas y de género. Así, por ejemplo, cada vez se reconoce más el hecho de que el voluntariado constituye un factor fundamental cuando se trata de unir grupos sociales diferentes en la mayor parte de las sociedades. Investigaciones al respecto pueden documentar la magnitud, los modelos, las formas de percibir y la distribución social del voluntariado, así como sus motivaciones, limitaciones y el alcance del movimiento voluntario en un país.

En la identificación de las contribuciones voluntarias al producto nacional bruto se destacan los beneficios económicos que aporta el voluntariado. La realización de una valoración nacional basada, por ejemplo, en el salario medio nacional, en la relación costes/beneficios o en la estimación del valor comercial puede servir de referencia para asignar un valor monetario al trabajo voluntario. En la actualidad está proliferando la literatura relativa al

valor económico del voluntariado. En el contexto del AIV 2001, el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) y la organización *Independent Sector*, con base en los Estados Unidos, elaboraron el manual *Cuantificar el Voluntariado: Una Herramienta Práctica* con el objetivo de abogar por el voluntariado y de ayudar a elaborar parámetros estadísticos de actividades y contribuciones voluntarias. En 2003, el Centro para Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins colaboró con la División de Estadísticas de las Naciones Unidas en la elaboración del *Manual sobre instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales*, en el que se refleja también el aspecto económico de las contribuciones voluntarias.

Los estudios citados, y muchos otros, no sólo ayudan a acabar con estereotipos, sino que, centrándose en la acción voluntaria como un componente de la riqueza nacional, proporcionan una plataforma para la introducción de medidas de apoyo.

2.1.3 Difusión de información

Por difusión de información sobre el voluntariado se entiende toda una serie de acciones posibles, como pueden ser:

- informar sobre diferentes actividades llevadas a cabo por voluntarios, por ejemplo en mensajes publicitarios;
- publicar resultados de estudios sobre voluntariado;
- proporcionar información básica sobre organizaciones de voluntariado (VIO);
- organizar debates políticos y/o legislación relativa al voluntariado;
- fomentar iniciativas o actividades innovadoras para alentar la participación ciudadana;
- destacar contribuciones específicas a iniciativas de voluntariado.

Para que la difusión de información relativa al voluntariado resulte efectiva no puede limitarse a distribuir información existente o a simplemente almacenar información en un sitio web. La

información debería ser presentada y transmitida de manera que atraiga la atención, despierte un mayor interés, genere interacción social y, de este modo, estimule a la gente a querer saber más sobre el voluntariado.

La comunicación por redes constituye un ejemplo de vía efectiva de difusión de información. Cuando abarca tanto el ámbito nacional como el internacional, puede acumular una enorme riqueza informativa y proporcionar así una rica fuente de creatividad, así como una excelente vía para un fructífero intercambio de experiencias.

Recomendaciones

A los gobiernos

- Convocar reuniones con los principales actores para fijar posibilidades de ajustar el voluntariado a los objetivos y prioridades de desarrollo nacionales.
- Promover la participación de parlamentarios en discusiones relativas al carácter que ha de tener una legislación y una normativa favorables al voluntariado para el desarrollo.
- Organizar debates dentro de los partidos políticos sobre la importancia del voluntariado como baza para el desarrollo.
- Promover entre los diferentes actores –sindicatos incluidos– el diálogo sobre la complementariedad entre empleo/ salario y voluntariado.
- Invitar a los ciudadanos de a pie a participar en debates sobre la importancia del voluntariado y sobre formas de facilitarlo.
- Movilizar a los medios de comunicación públicos para que informen sobre debates acerca del voluntariado y promuevan foros e investigación sobre el mismo.
- Describir para los medios de comunicación públicos las contribuciones de los voluntarios al desarrollo nacional.

- Apoyar la creación de medidas estándar nacionales para valorar las contribuciones de voluntarios.
- Reflejar las contribuciones de voluntarios al desarrollo en el sistema nacional de contabilidad, haciendo una diferenciación por géneros.
- Apoyar los estudios e investigaciones existentes destinados a documentar nociones, modelos, volumen, motivación, alcance y limitaciones de la implicación de voluntarios.

A la **sociedad civil**

- Facilitar y fomentar un mayor conocimiento y comprensión de las formas que tienen las tradiciones locales de expresar el voluntariado.
- Asistir a los gobiernos para armonizar iniciativas locales de voluntariado y prioridades nacionales de desarrollo.
- Ofrecer educación para el desarrollo a voluntarios y comunidades con objeto de mejorar su concepción de la dimensión tanto económica como social de su labor.
- Participar en debates sobre los beneficios que el voluntariado aporta a los propios voluntarios, por ejemplo al ofrecerles una oportunidad de aprender, crecer y comprometerse más profundamente en procesos democráticos.
- Describir vivencias de voluntarios que ilustren el potencial de cada ciudadano para contribuir al voluntariado y así seguir estimulándolo.
- Invitar a líderes prominentes y personalidades conocidas de la sociedad civil a que actúen como portavoces para la promoción del voluntariado para el desarrollo.
- Hacer uso de los sitios web de CSO para presentar contribuciones de voluntarios y dar a conocer acontecimientos que reconozcan la labor de los mismos.
- Organizar proyectos de investigación –que involucren, entre otros, a CSO– para medir la efectividad de los voluntarios y

estimar la capacidad organizativa para involucrar, apoyar y retener a voluntarios.

Al **sector privado**

- Promover el diálogo interno y externo para explorar posibilidades e iniciativas que permitan a los trabajadores participar en actividades de voluntariado.
- Alentar a los trabajadores a que discutan sobre el valor y los beneficios de las iniciativas de voluntariado de empresa.
- Adoptar una postura pública en cuanto al valor del voluntariado de empresa como una expresión de la responsabilidad social de las empresas.
- Facilitar a los trabajadores el acceso a información sobre posibilidades de prestar servicio voluntario dentro y fuera de la empresa.
- Animar a los medios de comunicación privados a que respalden la promoción del voluntariado, por ejemplo informando sobre experiencias positivas de voluntariado, anuncios de servicio público y acontecimientos importantes relacionados con actividades voluntarias.
- Contribuir a diferentes formas de reconocimiento de voluntarios.
- Promover estudios sobre el voluntariado de empresa.

A las **agencias de la cooperación para el desarrollo**

- Concienciar a los socios locales para el desarrollo sobre el potencial que ofrece el voluntariado a la luz de las experiencias acumuladas en todos los rincones del planeta, tanto en el Norte como en el Sur.
- Apoyar estudios sobre las formas –a nivel nacional y local– en que se manifiesta el voluntariado para el desarrollo.
- Fomentar y participar en debates públicos sobre el voluntariado para el desarrollo.

- Contribuir a promover la concesión de premios a voluntarios como forma de reconocer y valorar los logros de voluntarios.

2.2 Crear y fomentar un entorno propicio

El voluntariado es producto de su entorno. Lo que los voluntarios hacen y quiénes son viene determinado por las costumbres y tradiciones, así como por la política pública y por consideraciones legales. Cuando las políticas públicas y los marcos legales facilitan la participación y reducen posibles obstáculos, los ciudadanos se sienten motivados e inspirados a prestar servicio voluntario para el desarrollo. Un entorno favorable al voluntariado es aquel que respeta y fomenta las formas tradicionales de voluntariado, ampliando y potenciando las posibilidades de la acción voluntaria como complemento a los esfuerzos nacionales de desarrollo.

Gobiernos, sociedad civil y sector privado tienen, sin excepción, un importante papel que desempeñar si se desea conseguir que el entorno apoye el voluntariado como estrategia para promover la participación cívica y a la hora de responder a los objetivos de desarrollo social. Hay tres factores clave a considerar:

- una política favorable y un marco regulador;
- reconocimiento y promoción del voluntariado para el desarrollo;
- liderazgo nacional comprometido.

2.2.1 Una política favorable y un marco regulador

En muchas culturas las redes de ayuda mutua se encuentran tan profundamente enraizadas que pueden servir de base para el voluntariado. Las creencias religiosas pueden inspirar acciones que benefician a las personas más allá de las redes locales de familias y amigos. Tales acciones suelen estar motivadas por la necesidad de autoayuda, la existencia de intereses comunes y por el deseo inherente de transmitir normas de conducta y tradiciones.

Las actividades se organizan por lo general de manera informal a nivel local.

A medida que el tema del poder del voluntariado y su contribución al desarrollo va cobrando interés, los gobiernos empiezan también a sentir la urgente necesidad de un enfoque proactivo para adoptar una política favorable. Garantizar la existencia de marcos reguladores favorables al voluntariado implica la consideración no sólo de una nueva legislación apropiada, sino también de las políticas y medidas legales existentes capaces de influir en la disposición y la capacidad de las personas para ofrecer voluntariamente su tiempo. Una publicación conjunta de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la Unión Interparlamentaria y el Programa VNU titulada *El Voluntariado y la Legislación: Nota de Orientación* pone de relieve diversas áreas legales susceptibles de influir en el perfil de los voluntarios en un país. En este sentido, se podrían citar, por ejemplo, la legislación relativa a la duración de la semana laboral y la edad de jubilación. También la normativa laboral relativa a compensaciones, seguridad y edad mínima requerida para trabajar puede tener un impacto en la capacidad de las VIO para implicar a determinados segmentos de la sociedad. Las normativas relativas a asociaciones, afiliaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG) y actividades filantrópicas pueden influenciar el papel de la participación ciudadana en las VIO.

Ningún tipo de discusión sobre el apoyo oficial al voluntariado debería perder de vista el frágil equilibrio entre permitir libertad de elección y ofrecer orientación. Los gobiernos y la sociedad civil han de trabajar juntos para fomentar que la decisión de los ciudadanos de ofrecer su tiempo voluntariamente sea una decisión espontánea y para, al mismo tiempo, dirigir la energía producida por tal decisión hacia las aspiraciones de desarrollo nacionales.

2.2.2 Reconocimiento y promoción del voluntariado para el desarrollo

El reconocimiento público del voluntariado para el desarrollo puede constituir un poderoso medio de motivar a los ciudadanos a

prestar servicio voluntario. Una señal positiva de ello es el creciente número de países que ofrecen periódicamente premios a iniciativas de carácter voluntario. Esta muestra de reconocimiento ha de hacerse patente a diferentes niveles si se desea fomentar el voluntariado para el desarrollo a lo largo y ancho del planeta.

Es importante destacar que una cosa es el reconocimiento del voluntariado y otra los incentivos para cada voluntario individualmente. Las VIO pueden resultar muy eficaces para motivar, supervisar, gestionar y evaluar a voluntarios individualmente, y tales acciones pueden a su vez suponer un buen incentivo. De hecho, los estudios llevados a cabo indican que los voluntarios suelen atribuir gran parte de su compromiso al respaldo que reciben. Aunque se ofrezca a los voluntarios incentivos adicionales en base a sus logros personales, puede que este hecho sólo llegue a oídos de pocas personas y, por lo tanto, no llegue a ser correspondientemente valorado por el público en general y por los tomadores de decisiones en particular. En este contexto, puede que los incentivos no consigan mover mucho en lo que a ampliación del alcance y el impacto del voluntariado se refiere.

En la promoción del voluntariado para el desarrollo nacional podrían incluirse acontecimientos extraordinarios, como, por ejemplo, el Día Internacional de los Voluntarios celebrado cada 5 de diciembre, seminarios y talleres de trabajo temáticos dirigidos a grupos meta específicos (p.ej. mujeres o jóvenes) o debates, tanto a nivel muy visible (p.ej. audiciones parlamentarias) como menos visible, es decir, más local y práctico. Todo acontecimiento relacionado con el voluntariado puede brindar la oportunidad de reconocer contribuciones y fomentar e incentivar nuevas iniciativas de voluntariado.

La concesión de premios especiales y los acontecimientos relacionados con el voluntariado para el desarrollo pueden influir positivamente en la disposición y el deseo de los ciudadanos a prestar servicio voluntario, así como en el concepto que la opinión pública se forja sobre el voluntariado. Puede, por tanto, servir de base para aumentar y diversificar las contribuciones voluntarias al desarrollo nacional.

2.2.3 Liderazgo nacional comprometido

Hay dos importantes componentes del liderazgo nacional que habría que considerar a la hora de discutir cómo potenciar un entorno propicio para el voluntariado. Estos componentes son:

- líderes reconocidos dentro del gobierno, la sociedad civil y el sector privado
- hacedores de opinión pública.

Los primeros resultan fáciles de identificar, pues se trata, entre otros, de jefes de Estado, de gobierno, de parlamentos, del poder judicial y de otros cargos públicos relevantes encargados de hacer e implementar la política. Identificar al segundo grupo puede resultar más difícil, ya que su liderazgo no se basa en ningún tipo de estatus oficial sino más bien en el respeto que se les profiere y en su influencia en la opinión pública. En este segundo grupo se incluyen destacados líderes religiosos o locales, científicos prominentes, personajes de la vida pública, etc.

Una declaración pública u otro tipo de acción por parte de estos líderes a favor del voluntariado puede contribuir decisivamente a legitimar y fomentar un entorno favorable para la promoción y el apoyo al voluntariado. Puede también servir para ejercer presión e incluso llevar a una política de desarrollo que reconozca el inestimable valor del voluntariado e incluya, por ejemplo, la creación de programas especiales con la participación de voluntarios o la asignación de recursos adecuados destinados a iniciativas de voluntariado.

Si bien el compromiso de destacados líderes particulares resulta decisivo para el florecimiento del voluntariado, su asociación y colaboración no son menos importantes si se pretende proyectar una imagen sólida de visión conjunta. En este sentido, facilitar el libre flujo de información entre las diferentes partes implicadas supone un proceso de interacción a través del que podrían entenderse mejor los papeles y contribuciones de los actores en la promoción del voluntariado para el desarrollo.

Recomendaciones

A los **gobiernos**

- Elaborar una legislación propicia al voluntariado.
- Vincular oficialmente las acciones voluntarias a los objetivos y prioridades de desarrollo nacionales.
- Posibilitar formalmente la contribución de voluntarios a programas públicos, por ejemplo, mediante proyectos de servicio nacionales.
- Fijar objetivos nacionales para la participación de voluntarios.
- Promover el reconocimiento particular de la labor voluntaria, por ejemplo, mediante la concesión de premios a voluntarios y VIO que contribuyan de manera destacada a las prioridades nacionales de desarrollo.
- Establecer en instituciones gubernamentales un punto focal para la promoción y el apoyo a las acciones voluntarias.
- Designar a un miembro del gobierno como el campeón gubernamental del voluntariado para el desarrollo.
- Reflejar el compromiso y la dedicación de los voluntarios en los programas de cada ministerio.

A la **sociedad civil**

- Apoyar para que se garantice la elaboración de políticas y estructuras que respeten y fomenten el voluntariado a partir de costumbres y tradiciones ya existentes.
- Promover el diálogo con el gobierno a fin de identificar factores que faciliten y apoyen acciones voluntarias y de centrarse en ellos. El transporte, la tecnología y las comunicaciones públicas son algunos de estos factores.

- Estudiar y documentar diversas expresiones del voluntariado, proporcionando así un historial sobre el impacto que pueden tener las iniciativas de la política pública en dichas expresiones, y ello estableciendo una distinción según el género.
- Fomentar el compromiso cívico de los jóvenes mediante proyectos adecuados que vinculen acciones comunitarias con objetivos nacionales de desarrollo y programas educacionales.
- Diseñar actividades que resulten importantes y atractivas a los voluntarios.
- Crear proyectos que reconozcan las contribuciones de voluntarios.
- Promover la creación de centros nacionales de voluntariado, así como sus posibles ramificaciones a un nivel descentralizado.
- Invitar a líderes reconocidos (p. ej. religiosos, culturales o políticos) a pronunciarse a favor del voluntariado y a apoyar políticas propicias al mismo.

Al **sector privado**

- Dialogar con asociaciones de trabajadores, sindicatos y gobierno sobre formas de promover una legislación y una política de desarrollo que apoye el voluntariado.
- Ejercer presión para lograr una normativa fiscal que promueva el voluntariado.
- Catalizar y apoyar actividades complementarias de trabajadores, así como actividades de voluntariado local en el ámbito de las relaciones empresa-comunidad.
- Organizar y anunciar formas especiales de reconocimiento para trabajadores que presten servicio voluntario.
- Establecer una plataforma entre empresas para el intercambio de experiencias a fin de apoyar la expansión y continua mejora de los proyectos de voluntariado para trabajadores.

A las **agencias de la cooperación para el desarrollo**

Poner a disposición los conocimientos necesarios para que los gobiernos puedan analizar el impacto de la legislación/normativa existente en el voluntariado.

- Concienciar al parlamento de la necesidad de una legislación que apoye el voluntariado y desarrollar correspondientemente la capacidad local.
- Asesorar a autoridades locales y nacionales en cuanto a posibles formas de valorar adecuadamente las contribuciones voluntarias en los programas de cooperación para el desarrollo.
- Instituir un grupo de trabajo temático sobre el Voluntariado para los ODM.
- Ejercer presión sobre los hacedores de opinión pública para apoyar la organización de eventos destinados a llamar la atención sobre el voluntariado para el desarrollo, como puede ser, por ejemplo, el Día Internacional de los Voluntarios.

2.3 Adoptar una diversidad de enfoques para movilizar y facilitar el voluntariado

Cualquiera puede prestar servicio voluntario. Personas con diferentes antecedentes, conocimientos y capacidades pueden unirse para trabajar juntos y cooperar en asuntos de interés común. Cuando ciudadanos se unen para trabajar juntos sin reparar en diferencias étnicas, raciales, religiosas, sociales, de edad o de género, su labor redundará en beneficio tanto de la comunidad como de los mismos individuos.

Toda infraestructura de voluntariado debería contener estrategias que incluyeran a todos los segmentos de la sociedad. En este sentido, pueden elaborarse programas concretos que abran o amplíen las posibilidades de participación de grupos sociales específicos, como, por ejemplo, jóvenes, mujeres, ancianos,

personas discapacitadas, minorías u otros grupos que puedan estar socialmente excluidos. Estos esfuerzos específicos promueven el pluralismo, potencian y consolidan el capital social y aumentan la capacidad de los ciudadanos para influir de forma continuada al desarrollo. Una vez se hayan desarrollado las estrategias de movilización, una formación especializada en la facilitación del voluntariado puede servir de ayuda a las VIO para aumentar su eficacia en la oferta de servicios, aumentar la participación de voluntarios y mejorar el grado de satisfacción y de retención de los mismos.

Aunque el enfoque se dirija hacia estructuras de movilización formales, habría que tener presente la necesidad de respetar y alentar las manifestaciones espontáneas de voluntariado llevadas a cabo en marcos informales y no estructurados. Por ello, toda infraestructura destinada a responder a los objetivos de desarrollo nacionales debería incluir recursos para aprovechar y canalizar tales expresiones de voluntariado.

Las posibilidades de participación de voluntarios suelen ampliarse y diversificarse allí donde se facilita el voluntariado de forma plural y eficaz y cuando se ofrece formación sistemática y especializada en la gestión de recursos voluntarios.

2.3.1 Diversidad de enfoques

Se pueden fomentar diferentes estructuras para satisfacer las diferentes necesidades de los diversos grupos de personas dispuestas a comprometerse con el voluntario. La acción voluntaria puede realizarse en línea o in situ, las asignaciones pueden ser de corta o larga duración y el trabajo de los voluntarios puede ser práctico a nivel local, ejercer una función de apoyo o ser de tipo administrativo. Cuanto más amplio sea el abanico de posibilidades mayor será el número de personas que se sientan llamadas a prestar servicio voluntario.

Puede ser que algunos segmentos de la población no ofrezcan servicio voluntario por falta de información sobre las posibilidades existentes, o porque nadie les haya pedido que se comprometan. Se pueden elaborar proyectos de inclusión formal para movilizar a marginados sociales o a grupos de población excluidos. Tales

proyectos hacen frente a posibles obstáculos al voluntariado y responden a necesidades especiales, creando condiciones organizativas que atraen a dichos grupos y les animan a seguir participando. Las iniciativas de inclusión ayudan a los grupos marginados a adquirir habilidades y conocimientos, a establecer redes sociales y a contribuir a superar su exclusión.

Los proyectos de movilización se pueden elaborar de forma que se incluya a segmentos específicos de la sociedad en actividades de voluntariado. Ejemplos de este tipo de proyectos serían:

- promover iniciativas de jóvenes para fomentar la ayuda mutua, la ciudadanía, la capacitación y el desarrollo de liderazgos;
- promover campañas sobre violencia doméstica contra la mujer;
- promover los beneficios físicos y mentales del voluntariado en los ancianos;
- ofrecer a los ancianos oportunidades para comprometerse con la juventud y poder así intercambiar experiencias de vida y desarrollar cualidades de liderazgo en los jóvenes;
- patrocinar programas de voluntariado para ayudar a los ancianos a mantenerse como miembros independientes y activos de la sociedad;
- fomentar proyectos de voluntariado empresarial que ayuden a promover la solidaridad social trabajando con VIO a nivel comunitario.

En algunos contextos puede resultar apropiado promover proyectos aislados para grupos específicos de población, sobre todo en los casos en los que pueden ayudar a garantizar que el valor añadido del grupo en cuestión no se pierda. Sin embargo, suele ser deseable trabajar más bien para aunar intereses y perfiles allí donde sea posible a fin de garantizar una armoniosa evolución del movimiento voluntario a nivel local, así como de crear un entorno favorable a la promoción de sinergias entre diferentes formas de voluntariado y conjuntos de personas con ideas afines.

2.3.2 Facilitación efectiva del voluntariado

La movilización de un gran número de voluntarios no garantiza el éxito de las acciones de voluntariado. Las prácticas de facilitación efectiva fortalecerán el compromiso voluntario y aumentarán el potencial para actividades voluntarias de gran impacto. Invertir en buenas prácticas para la gestión de voluntarios aumenta la capacidad de las VIO de ofrecer servicios, respaldar el compromiso voluntario e incrementar la retención de voluntarios. Como gestión de voluntarios se entiende la movilización y selección de voluntarios, formación y facilitación, evaluación y reconocimiento, además de las prácticas diarias de organización y contacto con voluntarios.

Para que las acciones voluntarias sean efectivas resulta imprescindible una capacidad de gestión de alta calidad. Esta capacidad constituye un componente esencial de la infraestructura voluntaria en cualquier país y las VIO han de adquirirla y mejorarla constantemente. Algunas formas diferentes pero a la vez complementarias de desarrollar y potenciar dicha capacidad son:

- formación inicial formal de gestores de voluntarios;
- cursos y talleres de trabajo periódicos de reciclaje;
- redes de profesionales para el intercambio de experiencias;
- aprender de documentación;
- analizar actividades actuales y pasadas.

Gestores dedicados a su labor pueden llegar a ser líderes en la definición de mejores prácticas y en el intercambio de información y recursos con vista a mejorar el trabajo de los voluntarios. Pueden ofrecer formación paritaria o programas paritarios de orientación para nuevos gestores, complementados, por ejemplo, con reuniones locales de gestores de voluntarios, foros nacionales e internacionales, salas de chat y debates en línea relacionados con el tema o conferencias sobre gestión de voluntarios y esfuerzos voluntarios. A este respecto, la Asociación de Administración de Voluntarios facilita un debate en línea y el World

Volunteer Web del Programa VNU ofrece importantes recursos y enlaces.

En la prisa por movilizar voluntarios en un gran número de programas especiales, puede imponerse la tendencia a ir directamente a estrategias de implementación. No obstante, centrarse primeramente en proyectos para reclutar voluntarios puede hacer que se pase por alto la preparación que han de tener si se desea lograr un éxito a largo plazo. El reclutamiento de voluntarios puede resultar más fácil cuando los proyectos de reclutamiento forman parte de un enfoque conjunto integrado para la gestión de voluntarios.

Cada proyecto de movilización requiere una capacidad gestora diferente. Promover y respaldar un programa de voluntariado empresarial para trabajadores, por ejemplo, exige diferentes capacidades y técnicas que, digamos, un programa destinado a ancianos o a jóvenes. Así, aunque hay que considerar, claro está, algunos aspectos centrales, los requisitos necesarios para la gestión variarán según el enfoque y las necesidades específicas del grupo meta en cuestión.

Recomendaciones

A los **gobiernos**

- Crear incentivos especiales para comprometer a grupos marginados con el voluntariado para el desarrollo, p. ej. antiguos adictos a la droga y personas afectadas por el VIH.
- Promover el voluntariado como una opción de formación de capacidades y redes para los desempleados.
- Organizar períodos especiales de servicio nacional como respuesta a temas estratégicamente definidos, p. ej. la lucha contra una enfermedad o la rehabilitación después de graves catástrofes naturales.
- Apoyar a VIO para conectar programas de patrocinio oficial con grupos especiales, p. ej. mujeres, jóvenes y ancianos.

- Instar a los diferentes departamentos del gobierno a que promuevan el compromiso de sus comunidades en acciones de voluntariado.
- Organizar y/o facilitar proyectos de voluntariado centrados en contribuciones aportadas por grupos especiales, como mujeres, ancianos, personas con discapacidades y jóvenes, o centrados en la integración de estos grupos.
- Establecer o apoyar centros de voluntariado regionales y nacionales para, entre otras cosas, trabajar en proyectos de movilización de masas o facilitar la conexión entre posibles voluntarios y diferentes tipos de VIO.
- Crear programas educativos centrados en la gestión efectiva de acciones de voluntariado.

A la **sociedad civil**

- Extender y aumentar proyectos de voluntariado en varias áreas temáticas de participación de organizaciones de la sociedad civil (CSO).
- Crear oportunidades de voluntariado para atraer una gama lo más amplia posible de personas, p. ej. combinando actividades de corta, media y larga duración con asignaciones de voluntarios.
- Promover la integración social mediante, p. ej., proyectos y acciones de desarrollo para grupos meta especiales tales como mujeres, estudiantes, desempleados, grupos minoritarios y personas con discapacidades.
- Organizar el voluntariado en línea para facilitar el compromiso de segmentos de la población con limitadas posibilidades de acceso a acciones de voluntariado in situ.
- Promover la capacitación profesional colectiva para gerentes de voluntarios.
- Crear y facilitar redes locales de gerentes de voluntarios para compartir las mejores prácticas y fomentar el tutelaje de nuevos gerentes.

Al **sector privado**

- Estimular programas de voluntariado para trabajadores a través de diversas empresas privadas.
- Mejorar continuamente la capacidad de reclutar trabajadores para prestar servicio voluntario, p. ej. basándose en la experiencia y conocimientos de las VIO en la sociedad civil.
- Crear unidades especiales para centrarse en la ampliación y diversificación de oportunidades de voluntariado en las empresas.
- Designar y capacitar personal para aumentar y mejorar la gestión efectiva del voluntariado de trabajadores.
- Invitar a otras VIO a hacer presentaciones y proporcionar material sobre nuevas oportunidades de voluntariado para trabajadores.
- Apoyar a otras VIO, especialmente de la sociedad civil, para mejorar su capacidad organizativa y gestora aprovechando los conocimientos del sector privado en estas áreas.

A las **agencias de la cooperación para el desarrollo**

- Asignar recursos para un programa de capacitación en la gestión de voluntarios.
- Facilitar la capacitación de formadores en la gestión de voluntarios.
- Apoyar proyectos que permitan a personas discapacitadas o grupos marginados actuar como voluntarios, p. ej. personas discapacitadas, niños de la calle, mujeres maltratadas y jóvenes delincuentes.
- Facilitar la multiplicación en el Sur de proyectos de voluntariado en línea.

2.4 Asegurar una financiación sostenible

La promoción del voluntariado despierta la concienciación y la asistencia públicas. Los marcos legislativos y reguladores crean un entorno favorable al apoyo. Los proyectos de movilización llevan a los ciudadanos a comprometerse e involucrarse como voluntarios. Unos sistemas de gestión propios ayudan a asegurar su eficacia. Los recursos financieros hacen que todo sea posible.

Las campañas en los medios de comunicación, los programas de reclutamiento y la capacitación en gestión son actividades que habrán de realizarse durante un largo período si se desea atraer continuamente a nuevos voluntarios, promover nuevas oportunidades para el voluntariado y capacitar a nuevos líderes y gerentes.

La obtención de los recursos financieros necesarios para organizar, apoyar y sostener los esfuerzos voluntarios constituye un reto, porque el liderazgo político y las prioridades económicas cambian mientras que la necesidad de movilizar fondos se mantiene constante. Además, las nuevas iniciativas de voluntariado se desarrollan lentamente. En los países donde el voluntariado formalizado es relativamente nuevo, la promoción y el activismo a largo plazo pueden ser necesarios para permitir que el concepto se desarrolle y vaya consolidándose con el tiempo. Por otro lado, algunos potenciales donantes dudan a veces cuando se trata de aportar fondos para poner en marcha nuevas iniciativas y buscan, en vez de esto, resultados seguros y la sostenibilidad a largo plazo.

Se proponen dos enfoques:

- basar las solicitudes de financiación en el impacto del voluntariado y la gestión eficiente de los recursos;
- asegurar la financiación a largo plazo –frente al apoyo a corto plazo de actividades sucesivas– y aprovechar los recursos existentes.

2.4.1 Eficacia del voluntariado y gestión eficiente de los recursos como base para asegurar la financiación

Los beneficios sociales y económicos de los proyectos de movilización de voluntarios y su eficacia en la facilitación de contribuciones voluntarias necesitan ser bien documentados. Lo ideal sería que esto no sólo pusiera de relieve el beneficio mutuo que supone el voluntariado para la comunidad y los propios voluntarios, sino que también sirviera para poner las contribuciones del voluntariado en el contexto del desarrollo nacional. Esto requiere que los gerentes de las VIO dispongan al menos de unos conocimientos básicos en cuanto a consideraciones de desarrollo mediante canales de información formales y a través de redes y contactos más informales. Se debería instar al personal de las VIO a intervenir en el diálogo nacional en curso sobre los retos del desarrollo y aprovechar así sus conocimientos para ayudar a organizar sus estrategias de movilización de recursos.

Las VIO que invierten en su infraestructura institucional para apoyar eficazmente el reclutamiento y la gestión de voluntarios tienen mayores posibilidades de éxito en sus programas y en la movilización de recursos. Los donantes tienden a apoyar VIO con estructuras de gestión buenas y transparentes y que administran bien sus recursos humanos y financieros. Una información transparente y regular es un importante factor que contribuye a atraer el interés de potenciales donantes. Los financiadores –tanto actuales como potenciales– suelen mostrar una disposición favorable ante situaciones en las que queda patente que el voluntariado fomenta la participación ciudadana e incrementa la solidaridad social en torno a temas relacionados con el desarrollo económico y social nacional.

2.4.2 Financiación a largo plazo y aprovechamiento de los recursos existentes

Allí donde las necesidades de recursos para el voluntariado se corresponden con las prioridades de desarrollo a largo plazo, el voluntariado tiende más bien a convertirse en un componente

integral de una estrategia concebida para el desarrollo nacional a largo plazo. La financiación de iniciativas de voluntariado a corto plazo –a menudo inspiradas por cuestiones humanitarias– ha de ser parte de una estrategia nacional coherente destinada a lograr una infraestructura de voluntariado que satisfaga las características sociales y culturales de una nación.

Las mismas VIO deberían asegurar que tienen la capacidad de operar dentro de un marco a más largo plazo, incluso si las actividades que apoyan son a corto plazo pero de carácter recurrente. Los proyectos plurianuales de VIO presentados dentro de un marco de desarrollo a más largo plazo tienen más probabilidades de tener éxito allí donde hay una noción común de voluntariado para el desarrollo y una apreciación compartida de su valor.

No suele ser normal que todos los recursos requeridos para incluso una VIO provengan de una única fuente, sino que habitualmente es necesario dirigirse a diferentes socios. Con partenariados múltiples se aumentan las perspectivas de lograr una movilización exitosa de contribuciones de diferentes donantes con diferentes áreas de interés. Por otro lado, los donantes tienden a considerar las empresas mixtas menos arriesgadas y, cuando los resultados son positivos, el éxito atrae a otros. De esta manera, los partenariados múltiples pueden ser un medio efectivo no sólo de asegurar una financiación complementaria a la larga, sino también de aprovechar los recursos existentes.

Además de hacer posible una combinación de recursos a corto, medio y largo plazo, los partenariados múltiples permiten también la consideración de contribuciones monetarias y en especie. Los donantes están a menudo dispuestos a apoyar actividades operacionales directas, pero no a correr con los gastos de gestión y administrativos correspondientes. Esto puede limitar la efectividad de una VIO y posiblemente suponer un riesgo para las operaciones planeadas. Desarrollar partenariados múltiples puede ser una clave para superar tal riesgo. Las inversiones a largo plazo podrían ser suministradas mediante el apoyo gubernamental mientras que las actividades más operacionales podrían ser de interés para potenciales donantes familiarizados con la búsqueda de resultados concretos a corto plazo.

Se puede sacar provecho de los conocimientos de profesionales expertos en la movilización de recursos, puesto que su trabajo consiste en saber dónde encontrar potenciales recursos y cómo movilizarlos. Estos profesionales no sólo son capaces de adaptar técnicas probadas a situaciones específicas, sino que pueden también ayudar a diseñar soluciones innovadoras.

Recomendaciones

A los **gobiernos**

- Reflejar compromisos financieros regulares en presupuestos nacionales para apoyar el voluntariado para el desarrollo.
- Formalizar asignaciones presupuestarias al voluntariado para el desarrollo en los presupuestos de los respectivos ministerios o departamentos públicos.
- Establecer criterios y expectativas realistas para ayudar a las VIO a desarrollar programas con sensibilidad de género que respondan a las prioridades nacionales y resulten atractivos para una posible financiación.
- Crear un fondo de inversiones nacional para el voluntariado para el desarrollo a fin de satisfacer las necesidades comunes de las organizaciones en cuestión, p. ej. capacitación en la gestión de voluntarios, intercambio de experiencias e información sobre voluntariado e infraestructura para el voluntariado en línea.
- Establecer un fondo gubernamental inicial para el voluntariado con el fin de complementar y fomentar contribuciones de otros donantes a VIO locales.

A la **sociedad civil**

- Desarrollar proyectos plurianuales apoyados por voluntarios que se correspondan con los objetivos de desarrollo nacionales con disposiciones para llevar un seguimiento del

progreso anual a fin de facilitar/introducir ajustes e incrementar la efectividad.

- Desarrollar la capacidad de dialogo con potenciales fuentes de financiación para determinar conjuntamente los resultados esperados y acordados mutuamente de los programas que involucren a voluntarios.
- Capacitar a gerentes de voluntarios para asegurar una documentación apropiada de la financiación que beneficia al voluntariado para el desarrollo, desde la presentación de solicitudes de supervisión hasta la elaboración de informes y evaluaciones respecto a implementación.
- Promover la colaboración y coordinación de múltiples CSO con el fin de permitir un diálogo colectivo con potenciales financiadores comunes y de este modo maximizar sinergias y economías de escala.
- Organizar capacitación profesional en movilización de recursos entre los gerentes de voluntarios de CSO.

Al **sector privado**

- Permitir que las comunidades de acogida planeen para el desarrollo a largo plazo con un apoyo creíble y fiable de voluntariado de trabajadores.
- Establecer un fondo fiduciario entre empresas y dentro de ellas destinado a promover actividades de voluntariado.
- Crear un consorcio del sector privado que permitiría la asignación complementaria de recursos (p. ej. monetarios, capacitación en gestión, equipamiento reciclado, nuevas tecnologías) a las VIO.
- Facilitar el acceso de voluntarios y VIO a equipamiento reciclado de empresas privadas, p. ej. ordenadores, vehículos y muebles de oficina.
- Promover la coordinación de asignaciones de recursos a actividades de voluntariado con otros donantes interesados, p. ej. sector público (nacional e internacional) y fundaciones privadas.

- Capacitar a gerentes de VIO en técnicas de movilización efectiva de recursos, incluyendo iniciativas viables de generación de ingresos, opciones de dotaciones y múltiples fuentes de apoyo complementarias.

A las **agencias de la cooperación para el desarrollo**

- Considerar y capacitar a las VIO para que sean un mecanismo permanente y efectivo para la implementación de programas de cooperación para el desarrollo.
- Promover el diálogo y el consenso entre las agencias de desarrollo sobre una asignación apropiada de recursos a las organizaciones de voluntariado en programas de cooperación.
- Organizar y facilitar una mesa redonda especial con el fin de movilizar recursos para la participación de voluntarios en los programas de desarrollo nacional.
- Estimular el apoyo financiero gubernamental para la contribución a largo plazo al voluntariado para el desarrollo ofreciendo potenciales recursos complementarios.

Voluntarios de las Naciones Unidas
Postfach 260 111
D - 53153 Bonn, Alemania
Teléfono: (49 228) 815 2000
Fax: (49 228) 815 2001
Email: hq@unvolunteers.org
<http://www.unvolunteers.org>

Cubierta y diseño: Robert Warnke, Bonn
Impresión: Bonner Universitäts-Buchdruckerei, Bonn



Desarrollar una Infraestructura para el Voluntariado

Nota de Orientación



UN

Voluntarios