

LA FORMACIÓN, CLAVE PARA UN VOLUNTARIADO DE CALIDAD

Con la intención de profundizar en la sensibilización del mundo asociativo relacionado con el voluntariado sobre la necesidad de planificar, realizar y evaluar procesos formativos ligados con la calidad del funcionamiento interno y de las prestaciones y servicios externos de las organizaciones y asociaciones, se exponen a continuación algunas reflexiones contextuales y algunas concreciones de programación sobre el significado de la formación como estrategia para la mejora.

1. ***Las organizaciones de voluntariado no se valoran por lo que tienen, sino por lo que dan.*** Por su propia naturaleza y sus funciones, las entidades y organizaciones de voluntariado están permanentemente expuestas a la valoración pública y al juicio de quienes, como usuarios o destinatarios de la acción voluntaria, reciben sus prestaciones o servicios. Estas organizaciones se configuran como colectivos organizados cuya actividad principal no va dirigida hacia sí mismos, sino hacia sectores de la ciudadanía no ligados societariamente a ellos ni vinculados por una relación de intercambio mutuo de bienes o servicios, sino por una acción prosocial unidireccional.
2. ***Lo que dan las organizaciones de voluntariado es el resultado del trabajo de las personas que las integran.*** Ya sea este trabajo el propio de la labor organizativa y directiva de los responsables de las organizaciones, ya sea el relativo a las tareas de gerencia y funcionamiento de los programas y proyectos de acción voluntaria, o ya sea el esfuerzo y la dedicación altruista de las personas asociadas o voluntarias, el principal producto de las organizaciones de voluntariado se aplica a la integración y se orienta hacia el incremento de los niveles de intervención social positiva e integradora.
3. ***Por ello, el principal activo de las organizaciones de voluntariado es el conjunto de sus personas,*** es decir, quienes forman sus equipos directivos, sus asociados y asociadas, sus equipos de técnicas y técnicos de gestión y funcionamiento y, por supuesto, sus voluntarios y voluntarias. Dada la debilidad patrimonial de las pequeñas entidades y asociaciones de voluntariado de nuestro entorno ciudadano y su deficitaria situación en cuanto a los activos tangibles, el principal capital que aportan estas entidades se sitúa en la categoría de los intangibles; es decir, capital humano (si se acepta esta denominación como infiltración semántica procedente del mundo de la economía empresarial). Así, las entidades de voluntariado no enriquecen a un sector particular, privado o público mediante la formación de capital, la acumulación o el tráfico de plusvalías, sino que enriquecen a toda la comunidad con sus actividades y productos de cohesión social.
4. ***El conjunto de las personas como activos de las entidades de voluntariado puede describirse, fundamentalmente, a partir de sus características de conocimiento acumulado y acción organizada.*** Es cierto que el pensamiento solidario y la acción voluntaria personal nacen y crecen en la esfera de lo emocional individual. Es igualmente cierto que sin la base del compromiso personal, sin la entrega generosa de recursos, tiempo, conocimientos y habilidades, no existiría la solidaridad como concepto ni el voluntariado como práctica. La voluntad individual y la acción puntual y aislada no son, en modo alguno, elementos despreciables en el voluntariado organizado. Por el contrario, son su cimiento, su fundamento y el origen de su sentido. Pero siendo esta actitud y esta acción individual condiciones necesarias para la acción transformadora y compensadora,

no son suficientes. Las organizaciones de voluntariado, como estructuras sociales que trascienden a los individuos que las componen, deben trascender también el nivel emocional para alcanzar el grado de eficacia y de calidad de productos y resultados que debe perseguir toda organización humana. Una entidad de voluntariado es un producto evolutivo de la conciencia social individual que ha alcanzado formas de actuar cooperativas y que ha organizado su conocimiento y su experiencia para mejorarse a sí misma y para lograr un mayor impacto social.

5. ***Para que la acción voluntaria sea una acción organizada y eficaz debe apoyarse sobre la base del conocimiento acumulado y estratégicamente gestionado.*** Actuar sin conocer es, cuando menos, ineficaz; conocer sin actuar es, sencillamente, impensable desde la sensibilidad social de las personas que forman las entidades de voluntariado. En el contexto de estas asociaciones, el conocimiento de la realidad conduce, necesariamente, a la acción transformadora. Existe, por tanto, la responsabilidad personal y organizativa de explicar y comprender los propios ámbitos de actuación y existe, igualmente, la necesidad de que el conocimiento buscado y obtenido sea el relevante y el oportuno para dirigir la acción individual y colectiva. La producción de conocimiento asociativo es, precisamente, condición previa para la correcta administración de los tiempos, los recursos y las personas en el diseño de los programas y proyectos de voluntariado, para la facilitación de la participación asociativa y, en definitiva, para la deseable e imprescindible coherencia entre lo que las organizaciones quieren hacer y lo que realmente pueden y deben hacer.
6. ***La formación es una manera privilegiada de gestionar el conocimiento acumulado, incrementarlo, transmitirlo y disponerlo para su utilización en los procesos de mejora asociativa.*** Cuanto más se comparte el conocimiento, más se acrecienta y más útil resulta, desde la perspectiva social. Pero para gestionar adecuadamente el conocimiento y la experiencia acumulada en las organizaciones de voluntariado es preciso percibir y hacer percibir el proceso formativo como un continuo en el que el perfeccionamiento no tiene final. Esta percepción genera, normalmente, actitudes positivas, abiertas y favorables a la necesidad de vincular experiencia –en cuanto conocimiento acumulado–, y formación –en cuanto conocimiento incorporado–, de manera teóricamente ilimitada. Así pues, el aprovechamiento del continuo formativo debe sustentarse sobre la actitud de la organización para disponerse a sí misma y predisponer a sus miembros para conceder la importancia necesaria a gestión de los conocimientos mediante la formación. Es preciso recordar uno de los primeros axiomas relativos a la gestión de los saberes: las informaciones y los conocimientos tienen hoy, y cada día más, ciclos de vida muy cortos, y el valor añadido que se obtiene de los procesos de interrelación de dichas informaciones y conocimientos es sustancialmente efímero. Por ello conviene disponer de prácticas y oportunidades que fijen estos conocimientos, los integren en estructuras cada vez más articuladas y complejas y les añadan el máximo de utilidad para la creación, la intervención y la transformación de la realidad. En las organizaciones en general y en aquellas en particular cuyo activo se cifra en sus personas, como las organizaciones de voluntariado, estas prácticas que consiguen la integración de los conocimientos presentes con los futuros se realizan, de manera preferente, mediante los procesos formativos continuos.
7. ***La formación no soluciona todos los problemas de las organizaciones, pero sin formación, las soluciones a dichos problemas son mucho más difíciles y costosas.*** Por muy importante que sea la formación, no debe ser sobrevalorada ni se debe pretender utilizarla como panacea para su aplicación a cuestiones organizativas para las que este

recurso no es adecuado, en cuanto a su dimensión de gestión del conocimiento. Los problemas emergentes en el mundo asociativo del voluntariado tienen que ver, en nuestro contexto social, con los relativos a la financiación, la gestión, el diseño, la aplicación y el seguimiento de programas y proyectos de voluntariado, las relaciones con las administraciones y patrocinadores, y la participación de los miembros en la vida asociativa. Sin embargo es sabido que, a veces, lo urgente impide hacer lo importante. Las organizaciones de voluntariado se han convertido, de grado o por fuerza, en agentes imprescindibles de la intervención social y comunitaria. Sin ellas, no es posible hoy conseguir el objetivo de la integración social. Pero esta intervención debe hacerse con fundamento, con eficacia y, en definitiva, con calidad. Para ello, la actividad formativa resulta indispensable y por ello resulta necesario conceder a la formación la importancia y el lugar que debe ocupar en las planificaciones de las actividades asociativas, no despreciándola ni tampoco haciéndola destinataria de todas las expectativas de mejora asociativa, sino aplicándola a aquellos ámbitos para los que realmente resulta imprescindible.

8. ***La formación es una práctica estratégica para la mejora y el fortalecimiento de las organizaciones de voluntariado.*** Si la gestión del conocimiento consiste, básicamente, en la búsqueda, la interrelación y la utilización de las informaciones disponibles al servicio de la eficiencia organizativa, el proceso formativo, en cuanto modalidad de gestión cognoscitiva, ayuda indiscutiblemente, junto a otras estrategias, a conseguir minimizar la inversión de recursos financieros y de equipos humanos y maximizar la consecución de objetivos internos y externos en las asociaciones y en los programas y proyectos de voluntariado social. Lo que en otros ámbitos organizacionales se denomina conocimiento o memoria corporativa es lo que contribuye al crecimiento de la ventaja competitiva. Es evidente que este concepto es inaplicable en el mundo sectorial de las asociaciones de voluntariado, en principio no competitivas, pero resulta igualmente evidente que estas asociaciones también están en el mundo en general, en el cual, el conocimiento acumulado y su gestión mediante la formación resulta ser la ventaja adaptativa y la estrategia de supervivencia y mejora. Es cierto que la formación consume tiempo y recursos de las organizaciones, pero este consumo no es sino una inversión de futuro. La alternativa al conocimiento es la ignorancia; la alternativa a la inversión en formación es la pérdida progresiva de valor social y de impacto positivo para las asociaciones de voluntariado.
9. ***Las organizaciones de voluntariado tienen la responsabilidad de gestionar el conocimiento y proporcionar formación a todas las personas que generan o reciben la acción voluntaria.*** Tanto por imperativo externo –mandato legal–, como por autoexigencia interna –responsabilidad asociativa–, las entidades voluntarias deben proporcionar los elementos de conocimiento, experiencia acumulada y saberes necesarios a todas aquellas personas que dirigen, gestionan o intervienen en ellas o desde ellas. Esta capacitación del voluntariado y esta obligación normativa de realizar y proporcionar formación (artículos 8 y 15 de la Ley 7/2001), tiene su asiento en la búsqueda del ejercicio de un voluntariado con calidad, es decir, adecuadamente preparado para el cumplimiento correcto de las tareas que les sean confiadas. Lo contrario, es decir, la inducción a la intervención de personas voluntarias, aún sobradas de motivación, entrega y altruismo, pero carentes de formación general y específica, en ciertos sectores sociales sensibles, es una irresponsabilidad asociativa.

10. *Una formación de calidad para un voluntariado de calidad es una formación planificada, secuenciada y organizada en itinerarios de especialización creciente.* Existen tres grandes áreas temáticas constantes en la formación que deben atender las organizaciones de voluntariado. La primera se refiere al colectivo de personas que directamente realizan las actividades voluntarias, en el que es preciso considerar su acogimiento, su fortalecimiento en los valores básicos del voluntariado social y sus capacidades para el trabajo coordinado. El segundo grupo de temáticas formativas es el que pretende la mejora en los procesos internos de las asociaciones, es decir, el que se dirige a los equipos directivos y a los equipos de gestión de dichas asociaciones. En este sentido es preciso insistir en la formación para la planificación y dirección estratégica, en las habilidades de liderazgo y comunicación y en la organización y supervisión de equipos humanos, además de las técnicas específicas e instrumentales propias de las habilidades gerenciales. Por fin, el tercer grupo de temas formativos es el determinado por las áreas concretas y los ámbitos de intervención social de cada una de las organizaciones de voluntariado –o sus estructuras superiores de agrupamiento–, tales como la salud, la educación, la atención a la marginalidad, los Derechos Humanos y ciudadanos, la atención a grupos vulnerables, etc. La integración y complementariedad de estos tres grupos de temáticas formativas, la atención tanto a los temas troncales del voluntariado y de sus organizaciones como a los temas específicos por nichos de actividad, y, en fin, la correcta planificación, articulación y seguimiento de la formación constituyen estrategias internas y garantías externas para la consecución de los niveles deseables de calidad en la acción voluntaria organizada.

Reforzando este conocimiento previo y compartido sobre la necesidad de formación, la normativa actual recoge la necesidad y la responsabilidad de las organizaciones y asociaciones en su cumplimiento. Según se recoge en el artículo 8 de la Ley 7/2001 Andaluza del Voluntariado, *los programas de voluntariado garantizarán la calidad y duración de las actuaciones, en especial cuando se deriven servicios y prestaciones personales.* En otro párrafo, insiste el mismo artículo sobre el derecho que tienen los destinatarios/as de la acción voluntaria organizada a *recibir información sobre los programas de voluntariado y a colaborar en su evaluación.* De esta manera, la participación de todas las personas que intervienen en la dirección, gestión y aplicación de los programas y proyectos de voluntariado se convierte en requisito para la calidad.

Este requisito se expresa firmemente, bajo la duplicidad de los derechos y deberes de las organizaciones de voluntariado, en el desarrollo de esta norma. Así, el artículo 11, dedicado a los derechos de las personas voluntarias, establece como tal, el de *recibir de las entidades de voluntariado información, formación y orientación, apoyo y los medios materiales que precisen.* En cuanto a las obligaciones de las organizaciones, el artículo 15 de la Ley nos recuerda la de *facilitar formación teórica y práctica y orientación a los voluntarios.* El cumplimiento de estos mandatos debe contemplarse como una oportunidad de incremento de la calidad de la acción voluntaria organizada en Andalucía.

Como concreción y cauce de realización de algunos aspectos fundamentales de esta norma, el I Plan Andaluz de Voluntariado, en su segunda área estratégica, dedicada a la investigación y a la formación, propone como objetivos de desarrollo del movimiento asociativo voluntario, los relativos al *conocimiento de la realidad de las actuaciones, recursos, demandas y necesidades sociales emergentes en materia de voluntariado*, además del apoyo al acceso a una formación adecuada, como condición de utilidad.

Las buenas prácticas de los procesos de calidad y sus conceptos principales están, en la actualidad, en proceso de integración en los idearios de las organizaciones y asociaciones de voluntariado. El cumplimiento de la responsabilidad social asumida por estas entidades en cuanto a procurar la satisfacción de los destinatarios/as de la acción voluntaria es una autoimposición que se va extendiendo, cada vez con más fuerza y presencia, entre el mundo asociativo solidario. Por otra parte, la calidad de los procesos y servicios comienza a percibirse también de manera generalizada como inversión de futuro con una gran rentabilidad social y asociativa. Así, las organizaciones de voluntariado deben replantearse sus propias estructuras desde la plasticidad que proporciona la formación, desde la oportunidad de consolidación y crecimiento de sus proyectos institucionales y desde la posibilidad de orientación y adaptación a las nuevas realidades sociales. Desde estas perspectivas, se impone la redefinición parcial de sus líneas de actuación, de sus estilos de gestión y de sus planificaciones de actividades. La integración de la gestión del conocimiento y de la formación en la cultura de las organizaciones de voluntariado es, pues, un camino que es preciso continuar recorriendo hacia el futuro.

Una vez expuestos estos argumentos y desde el convencimiento de la necesidad de planificar, ofrecer y realizar planes de formación adaptados a las necesidades actuales de las organizaciones y asociaciones, se ofrece a continuación una concreción inicial de propuestas de objetivos y temáticas para la realización de un Plan de Formación del Voluntariado. Esta propuesta se diseñó, en principio, para su estudio y aplicación, en su caso, en la provincia de Jaén, en colaboración con la Coordinación Provincial de la Agencia Andaluza del Voluntariado. No obstante, pudiera resultar ilustrativa en cuanto a las posibilidades de extrapolación de algunos de sus elementos componentes a otras realidades provinciales, organizativas o asociativas.

1. ALGUNOS PRINCIPIOS Y OBJETIVOS GENERALES DE UN PLAN DE FORMACIÓN DEL VOLUNTARIADO

- ***Consolidar la formación como requisito necesario para el ejercicio de un voluntariado de calidad.*** Como acciones propias para el desarrollo de este objetivo podrían desarrollarse, entre otras, las siguientes:
 - Sensibilización, información y captación de voluntariado.
 - Extensión y difusión del marco normativo y de las estructuras de la acción voluntaria organizada:
 - ▶ Difusión de la Ley 7/2001 y de la normativa actual complementaria.
 - ▶ Difusión del I Plan Andaluz del Voluntariado, de su estado de realización y de sus oportunidades para la participación y el desarrollo asociativo.
 - ▶ Difusión de los recursos, actividades y operativa de la Agencia Andaluza del Voluntariado.

- ***Iniciar procesos dirigidos a la especialización e incremento de la eficacia del voluntariado.*** Como acciones propias para el desarrollo de este objetivo se plantean las siguientes:
 - Programación de acciones específicas para la especialización temática del voluntariado, por áreas de actividad y con participación de las asociaciones y entidades de voluntariado.
 - Determinación de itinerarios formativos futuros para la especialización progresiva del voluntariado por áreas de actividad.
- ***Reforzar el ejercicio del voluntariado organizado a través de las asociaciones.*** Como estrategias para la mejora de la gestión y la actividad de las asociaciones de voluntariado (o de las asociaciones receptoras de acción voluntaria organizada), se proponen las dirigidas hacia:
 - Consolidación de la percepción de la oferta formativa sistemática de la Agencia Andaluza del Voluntariado como estrategia de refuerzo de las asociaciones:
 - ▶ Ofrecimiento de oportunidades de encuentro y trabajo en red coordinada de las asociaciones de voluntariado.
 - ▶ Ofrecimiento de oportunidades de mejora, mediante la formación, de la dirección estratégica de las asociaciones.
 - ▶ Ofrecimiento de oportunidades de mejora, mediante la formación, de la gestión técnica de las asociaciones.
 - ▶ Determinación común y participada de intereses e itinerarios formativos, tanto para el nivel de la gestión técnica, como para la dirección de las asociaciones.
- ***Ofrecer oportunidades reales y útiles para el acceso a los recursos y la gestión asociativa del Voluntariado.***
 - Consolidación y organización del núcleo futuro de una Escuela de Asociaciones de Voluntariado y de un Centro de Recursos Asociativos en cada provincia o comarca:
 - ▶ Promoción del trabajo en redes y del sentido del voluntariado organizado, integrando y, a la vez, trascendiendo los ámbitos y temáticas particulares de acción de cada asociación y fortaleciendo los valores básicos del voluntariado social.
 - ▶ Facilitación de un desarrollo equilibrado y socialmente útil de la red asociativa de la provincia o comarca, tendiendo a reducir los desequilibrios en esfuerzos y en resultados que se producen entre las asociaciones más fortalecidas y más extensas y aquellas otras más débiles o de ámbitos de actuación más restringidos por población o temática propia.
 - ▶ Rentabilización social del capital humano que integra la red asociativa de la provincia o comarca, al servicio de la mejora del bienestar social y la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

2. ALGUNOS ELEMENTOS PREVIOS PARA EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Uno de los elementos en el proceso constructivo de un Plan de Formación del Voluntariado es la labor previa de recopilación e integración de las diferentes convocatorias u oportunidades de realización de proyectos de voluntariado, junto con la detección de necesidades de formación de las entidades en cada uno de sus sectores integrantes (equipos directivos, técnicos de gestión y voluntarios/as).

Junto a estas planificaciones complementarias y demandas asociativas externas, las administraciones responsables y las Coordinaciones provinciales de la Agencia Andaluza del Voluntariado deben tener un papel activo en sus iniciativas formativas, es decir, no solamente deben responder a las demandas externas, sino que deben realizar ofertas novedosas, desde su perspectiva de análisis de la realidad del voluntariado en las provincias, tanto por su oportunidad como por su utilidad, modalidad formativa o condiciones de realización (objetivos, contenidos, duración, presupuesto, etc.)

Así, la conjunción e integración de las demandas y las ofertas formativas, bien articuladas desde un buen proceso de detección de necesidades y de conocimiento de la realidad asociativa, deben ser los elementos previos para el diseño y la aplicación de un Plan de Formación del Voluntariado.

De manera sintética, estos elementos de programación formativa a tener en cuenta en la composición de un Plan de Formación serían los siguientes:

- ***Integración de acciones formativas específicas propias de las administraciones*** con responsabilidad en las convocatorias de actividades con/para el voluntariado organizado, en especial, los municipios y las delegaciones provinciales de las Consejerías de la Junta de Andalucía.
- ***Planificación participada de la oferta formativa***, realizando procesos de detección y priorización de necesidades entre asociaciones y entidades de voluntariado. Esta participación puede concretarse, entre otras acciones y momentos posteriores, en la realización de una Jornada de reflexión donde estas asociaciones indiquen sus necesidades formativas, establezcan sus prioridades y valoren la oferta inicial que desde las administraciones se les presenta.
- ***Introducción de los principios de diversidad y creatividad*** en las acciones formativas y en sus modalidades de realización, buscando, a la vez que el componente de utilidad de la acción, el elemento de atracción en su convocatoria y realización. En este sentido, se procurará fomentar, especialmente, la formación en línea (con utilización de recursos telemáticos), y las modalidades de formación semipresencial.
- ***Establecimiento de itinerarios de formación***, secuenciales, organizados y de profundización y profesionalización creciente para los sujetos de la formación.
 - Confección de bases de datos de participantes en acciones formativas y de posibles itinerarios personales.

- Realización de convocatorias que incluyan información personalizada e individualizada, en la medida de lo posible, según perfiles de los destinatarios de cada una de las acciones formativas a realizar.
- Participación de asociaciones y entidades de voluntariado en el diseño y realización de ciertos itinerarios formativos, según áreas o temáticas concretas, y en la determinación de sus condiciones de realización.
- **Edición y difusión de materiales** relativos a los contenidos impartidos y elaborados para las acciones formativas (preferentemente en soportes informáticos), incluyendo oportunidades de ampliación, herramientas de profundización en los aprendizajes, experiencias positivas y buenas prácticas con el voluntariado, así como directorios de redes, asociaciones y entidades de voluntariado.
- **Diseño y aplicación de procesos, indicadores e instrumentos de evaluación** de la calidad y la utilidad de la oferta formativa planificada y realizada.

3. APROXIMACIÓN INICIAL A NECESIDADES Y TEMÁTICAS FORMATIVAS. NIVELES, ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS DE ACCIONES.

- Nivel de iniciación o sensibilización
 - Objetivo 1: **Consolidar la formación como requisito necesario para el ejercicio de un voluntariado de calidad:**
 - ▶ Sensibilización, información y captación de voluntariado en la provincia o comarca.
 - ▶ Extensión y difusión del marco normativo y de las estructuras de la acción voluntaria organizada:
 - ◆ Estrategia 1.1. Formación en ámbitos universitarios.
 - ◆ Estrategia 1.2. Formación en ámbitos municipales.
 - Acciones formativas propuestas:
 - * La formación, clave para un voluntariado de calidad.
 - * Promoción de los valores básicos del voluntariado social.
 - * Acogida, seguimiento, formación y gestión del voluntariado.
 - * Motivación y acción voluntaria organizada.
 - * Trabajo en equipo y redes de entidades de voluntariado.
- nivel de profundización, apoyo y mejora de las entidades y la gestión del voluntariado en la provincia o comarca

- **Objetivo 2: *Iniciar procesos dirigidos a la especialización e incremento de la eficacia del voluntariado.***
 - ▶ Programación de acciones específicas para la especialización temática del voluntariado, de los/las directivos y de los/las técnicos de las asociaciones.
 - ▶ Determinación de itinerarios formativos futuros para la especialización progresiva del voluntariado por áreas de actividad.
- **Objetivo 3: *Reforzar el ejercicio del voluntariado organizado a través de las asociaciones.*** Estrategias para la mejora de la gestión y la actividad de las asociaciones de voluntariado.
 - ▶ Estrategia 2.1. Formación de directivos/as y responsables de entidades y asociaciones de voluntariado en habilidades directivas de planificación, liderazgo y dinamización grupal, mediante introducción a itinerarios formativos específicos:
 - ◆ Acciones formativas propuestas:
 - Dirección estratégica de entidades y asociaciones de voluntariado.
 - Liderazgo y dirección de equipos humanos.
 - Negociación y resolución de conflictos.
 - Innovación y creatividad asociativa.
 - Ética en el tercer sector.
 - ▶ Estrategia 2.2. Formación en análisis, coordinación y difusión asociativa.
 - ◆ Acciones formativas propuestas:
 - Habilidades de comunicación interpersonal y asociativa. Estrategias de comunicación y comunicación como estrategia.
 - Misión, visión y presencia social de las entidades de voluntariado.
 - Conocimiento asociativo y gestión del conocimiento.
 - Gestión de las organizaciones. Inteligencia emocional y climas asociativos.
 - Clínica asociativa. Crisis, replanteamientos y reorganización de entidades de voluntariado.
 - ▶ Estrategia 2.3. Formación de técnicos/as de entidades y asociaciones de voluntariado.
 - ◆ Acciones formativas propuestas:
 - Dinamización y gestión de la formación en entidades de voluntariado.
 - Gestión y dinamización de proyectos de voluntariado.
 - Gestión y organización de entidades y asociaciones de voluntariado
 - Acogida, seguimiento, formación y gestión del voluntariado.
 - Gestión de equipos humanos.
 - Habilidades gerenciales básicas.
 - Habilidades gerenciales avanzadas.

- Financiación de organizaciones, programas y proyectos de voluntariado.

4. PARTICIPACIÓN ASOCIATIVA EN LA FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN TEMÁTICA DEL VOLUNTARIADO

- Objetivo 1: *Iniciar procesos dirigidos a la especialización e incremento de la eficacia del voluntariado.*
 - Programar acciones específicas para la especialización temática del voluntariado, por áreas de actividad.
 - Determinación de itinerarios formativos futuros para la especialización progresiva del voluntariado por áreas de actividad.
- Objetivo 2: *Refuerzo del ejercicio del voluntariado a través de las asociaciones.* Como tácticas para la mejora de la gestión de las asociaciones de voluntariado

Para el cumplimiento de estos objetivos en el ámbito de la participación resulta imprescindible, el ofrecimiento de tiempos y recursos formativos a las asociaciones y entidades de voluntariado para realizar actividades de formación en las áreas que les son propias o específicas. Solamente desde este concurso de las organizaciones en la planificación de su propio perfeccionamiento es posible asegurar un grado satisfactorio de aceptación del Plan de Formación y de su implicación en su realización y desarrollo.

5. INDICADORES DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN EN LAS ENTIDADES DE VOLUNTARIADO

Tras la aplicación de Planes de Formación como el anteriormente descrito, deberá ser posible apreciar el cambio significativo y positivo en indicadores de evaluación como los siguientes:

- Incremento de los niveles de satisfacción de los usuarios o destinatarios de los programas o proyectos de voluntariado.
- Incremento del índice de satisfacción interno de los directivos/as, técnicos o personal voluntario de las organizaciones.
- Elevación de la tasa de crecimiento y realización de programas y proyectos de voluntariado.
- Elevación de la tasa de participación e implicación de las personas en el diseño de los proyectos, en su realización y en su evaluación.
- Reducción de los tiempos de diseño y evaluación de los programas y proyectos de voluntariado.
- Reducción de los costos por programa o proyecto.

- Reducción de los tiempos de respuesta a necesidades sociales detectadas y al diseño de programas y proyectos de voluntariado para atenderlas.
- Incremento de las relaciones inter e intra asociativas, formación y funcionamiento de redes de voluntariado.
- Crecimiento y aparición de conductas de liderazgo en sus diferentes tipos.
- Vinculación más permanente y duradera del personal voluntario y los técnicos en las asociaciones.
- Incremento de los índices de motivación entre el personal directivo, técnico y voluntario de las entidades.
- Mejores índices de innovación y creatividad en la organización de las entidades, en su operativa, en el diseño y en la aplicación de nuevos programas y proyectos de voluntariado.

Finalmente, es preciso recordar que cualquier Plan de Formación del Voluntariado debería diseñarse, planificarse, realizarse y evaluarse desde planteamientos pedagógicos de orientación democrática y no directiva, integradora, no excluyente, no sexista, no jerarquizante y no discriminatoria en las finalidades, en la comunicación, en las actividades, en los métodos y en los recursos y materiales empleados, buscando la cohesión y la articulación entre los intereses generales y los principios del voluntariado y los específicos de cada una de las organizaciones o asociaciones protagonistas y destinatarias de dicha planificación formativa.

Desde su responsabilidad, las organizaciones y asociaciones podrán conseguir una formación de calidad para un voluntariado de calidad y podrán colaborar más eficazmente a la consecución de sus objetivos y finalidades sociales, a su propia mejora y al cumplimiento de los principios que sustentan el I Plan Andaluz del Voluntariado: Solidaridad, Autonomía, Participación, Cooperación e Integración Social.

Abelardo de la Rosa Díaz

Grupo de Formadores de Jaén

Presidente de la *Liga Giennense de la Educación y la Cultura Popular*

abelardorosa@supercable.es