

Guía de Gestión del Voluntariado
***Principios prácticos para el éxito en el reclutamiento, retención y
reconocimiento de voluntarios en tu organización social***

***Fundación Voluntarios de Panamá
2020***

Sobre Voluntarios de Panamá

Fundación Voluntarios de Panamá es el centro nacional de voluntariado que motiva y moviliza a los panameños hacia la acción solidaria a través del voluntariado. A través de nuestra plataforma virtual, www.ponteenalgo.com, conectamos a quienes quieren contribuir como voluntarios con más de 230 organizaciones sociales, cívicas y ambientales, aportando a transformar vidas y comunidades. Somos miembros de la Asociación Internacional de Esfuerzo Voluntario (IAVE) y de su Red Global de Centros de Voluntariado, y afiliados de Points of Light Foundation. Síguenos en las redes sociales a través de @voluntariopty y @ponteenalgo (Twitter, Instagram y Facebook).

I. Introducción:

El voluntariado es una de las actividades más gratificantes y de alto impacto que existe. Al contribuir su tiempo y talento como voluntario, cada individuo es capaz de contribuir a transformar vidas y comunidades, efectivamente contribuyendo al desarrollo sostenible de Panamá.

El apoyo de los voluntarios es esencial para que las organizaciones sociales, cívicas y ambientales de Panamá cumplan su misión de contribuir al desarrollo nacional. Los voluntarios donan su tiempo, habilidades, talentos y capacidades a ampliar la cobertura y calidad de los servicios de las organizaciones sociales mejorando su alcance, eficiencia y efectividad. El voluntariado, también, contribuye a fortalecer los lazos de confianza y colaboración entre las organizaciones y las comunidades, abonando al capital social en el país. Además, inyecta nuevas ideas y dinamismo a las organizaciones.

El voluntariado también tiene beneficios importantes para los propios voluntarios: aporta al desarrollo del liderazgo individual, permite la aplicación de sus destrezas a favor de otros, facilita el desarrollo de nuevas habilidades, genera conciencia sobre los retos para el desarrollo del país, y además aporta a la salud física y mental de las personas. Para el país, el voluntariado es una herramienta poderosa de transformación social ya que fomenta la incidencia y participación ciudadana, ingredientes fundamentales para el funcionamiento de nuestras instituciones democráticas.

Por estas razones y más, los voluntarios cumplen un papel esencial en el desempeño e impacto de las organizaciones sociales. En Panamá, según la Encuesta Nacional de Voluntariado de 2017 liderada por Fundación Voluntarios de Panamá, el 21% de la población practica el voluntariado como un instrumento de apoyo solidario. Del total de voluntarios, el 42% lo ejerce a través de una organización no gubernamental (ONG). No obstante, sólo el 40% de las ONG en Panamá cuenta con políticas para la gestión de sus voluntarios¹, lo que muchas veces inhibe su capacidad para reclutar y retener de manera efectiva el talento que los voluntarios aportan.

Esta Guía brinda a integrantes de las Juntas Directivas, directores ejecutivos, personal, coordinadores de voluntariado o servicio social, y voluntarios líderes de las ONG, las herramientas necesarias para el manejo efectivo del ciclo del voluntariado, desde la planificación hasta la ejecución y evaluación, contribuyendo a amplificar el impacto de los voluntarios y por ende, de su propia organización. Les proporcionará, desde un enfoque teórico y práctico, instrumentos para la planificación de sus programas de voluntariado, y para las actividades relacionadas al reclutamiento, retención y reconocimiento de sus voluntarios.

¹ USAID, United Way, Fundación Sus Buenos Vecinos y Voluntarios de Panamá. Estudio de Gerencia de ONG, 2012.

II. Conceptos y valores del voluntariado

A. Definición, orientaciones y tipos de voluntariado

Según el contexto y la cultura, la forma en que se comprende el concepto del voluntariado puede variar. Para efectos de esta Guía, utilizaremos la terminología adoptada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entidad que define el voluntariado como *“trabajo no remunerado ni obligatorio...se refiere al tiempo que individuos dedican, sin remuneración, a actividades realizadas a beneficio de otros fuera de su hogar, ya sea a través de una organización o de forma directa”*.²

En Panamá, la definición y pautas para el ejercicio del voluntariado están consagrados en la Ley de No. 29 del 28 de octubre de 2014³. Esta norma define el voluntariado como *“una modalidad de participación ciudadana que es realizada con toda libertad, consistente en la realización de tareas de interés público, que contribuyen al desarrollo, mediante la aportación del esfuerzo, habilidades y capacidades de las personas”*.

Lo importante a tomar en cuenta de estas definiciones para la planificación de nuestros programas de voluntariado es que el voluntariado tiene tres características principales:

1. Involucra trabajo: las actividades de voluntariado agregan valor mediante la producción de bienes o servicios que benefician a otros.
2. No es remunerado: los voluntarios no reciben una remuneración económica por su trabajo, es decir que no devengan un salario. Sin embargo, pueden recibir reembolso por gastos en los que hayan incurrido producto de actividad voluntaria. Además, pueden recibir beneficios no monetarios como reconocimiento, experiencia profesional, crear una red de contactos o amigos, entre otros.
3. No es obligatorio: el voluntariado es por elección propia, sin que sea obligado legalmente o de otra manera.

El voluntariado está cimentado en los valores de la solidaridad y el altruismo, y mantiene como principios la participación, tolerancia, no discriminación, inclusión, convivencia pacífica, colaboración, responsabilidad social, y pluralismo.

La normativa nacional también establece deberes y derechos tanto para las organizaciones que convocan y movilizan voluntarios como para quienes ejercen el voluntariado. Estas normas tienen como objetivo garantizar que el voluntariado se desarrolle en el país en condiciones de seguridad, respeto, responsabilidad y, sobre todo, se proteja a los beneficiarios de las organizaciones donde se ejerce la labor voluntaria.

² Organización Internacional del Trabajo. Manual de Medición del Voluntariado, 2011.

³ Gaceta Oficial. Ley No. 29 de 28 de octubre de 2014:

https://www.asamblea.gob.pa/APPs/LEGISPAN/PDF_NORMAS/2010/2014/2014_614_2235.pdf

Por una parte, las ONG tienen la responsabilidad de observar la adecuada implementación de sus programas de voluntariado, asegurando que se desarrollen respetando los derechos de los voluntarios. Lo que prima es la responsabilidad de salvaguardar la seguridad e integridad de los voluntarios, y a la vez, brindarles las herramientas, la información y la supervisión necesaria para cumplir con los compromisos establecidos, en un clima de respeto, tolerancia y apoyo mutuo.

Por otro lado, los voluntarios asumen el compromiso de actuar de forma responsable, respetuosa y comprensiva en el desarrollo de su labor voluntaria, adhiriéndose a las normas de las organizaciones y a los principios que guían toda actividad voluntaria. Adoptar las siguientes orientaciones que dicta la Ley de Voluntariado de Panamá y socializarlas dentro de las organizaciones que dirigimos o en las que trabajamos, forma parte del diseño y puesta en marcha de un programa de voluntariado exitoso.

10 Deberes y Derechos de los Voluntarios

Deberes	Derechos
Respetar y cumplir los acuerdos y compromisos adquiridos con las organizaciones a las que se integren.	Recibir información sobre la organización con la cual comprometen sus servicios voluntarios, que incluya sus principios, normas, objetivos, estructura y actividades.
Actuar con diligencia, respeto, actitud de cooperación, y solidaridad durante la ejecución de las actividades voluntarias.	Participar activamente en los programas, proyectos o actividades de cualquier organización, respetando las reglas de funcionamiento de esta.
Respetar los derechos, las condiciones, y la diversidad de los beneficiarios de los programas en que se desarrolla la actividad voluntaria.	Realizar las actividades de voluntariado de acuerdo con su capacidad, tiempo e interés.
Respetar los derechos y la dignidad de la persona humana, sus creencias, y su libertad de acción y pensamiento.	Recibir de la organización voluntaria formación o capacitación que les permita brindar un servicio de calidad en las tareas voluntarias encomendadas por la organización.
Participar en las actividades de formación que brinden las organizaciones para asegurar la calidad de la prestación de servicios.	Recibir de la organización voluntaria un trato con base en los principios de igualdad y de justicia y de respeto a la dignidad, libertad, privacidad, creencias y convicciones individuales, evitando cualquier acto discriminatorio.
Hacer uso responsable de los distintivos y la acreditación que les otorga la organización.	Recibir la organización voluntaria en la que participa una identificación que indique su

	condición de voluntario.
Seguir las indicaciones que brinde la organización en el desarrollo de las actividades encomendadas.	Ser valorado y reconocido por la labor voluntaria realizada.
Respetar las leyes vigentes en el país y actuar basados en la ética y en los valores cívicos.	Brindar el servicio voluntario en condiciones de seguridad e higiene apropiadas.
Utilizar con responsabilidad y transparencia los recursos que les asigna la organización voluntaria para la ejecución de las actividades acordadas.	Recibir de la organización voluntaria, siempre que haya sido pactado y en caso de ser estrictamente necesario, el reembolso de los gastos en los que haya incurrido durante la ejecución de la actividad voluntaria, así como cobertura de seguro.
Abstenerse de divulgar información interna de la organización y de las personas beneficiarias de la organización.	

Tipos de voluntariado

Las organizaciones sociales enfrentan desafíos que los voluntarios pueden ayudar a superar con el tiempo y talento que contribuyen. Así como los desafíos son diversos, también lo son las formas en que las ONG pueden involucrar a los voluntarios. A continuación se describen diferentes tipos de voluntariado:

Voluntariado directo de persona a persona	Voluntariado en el que el voluntario interactúa directamente con la persona o entorno que está ayudando. Por ejemplo, entregar alimentos a personas en situación de calle, servir como mentor a un estudiante. Este voluntariado puede ser puntual o recurrente.
Voluntariado comunitario puntual o episódico	Voluntariado en el que el voluntario indirectamente interactúa con varias personas que se benefician del impacto del trabajo voluntario en la comunidad. Por ejemplo, limpiar un parque público o mejorar un aula escolar. Este voluntariado es de carácter puntual.
Voluntariado basado en habilidades	Voluntariado en que las personas usan sus habilidades profesionales o talentos para fortalecer sus comunidades. Por ejemplo:

	abogados brindan asesoría legal pro bono a organizaciones sociales. Este voluntariado puede ser puntual o recurrente.
Voluntariado para la abogacía	Voluntariado en que las personas contribuyen sus habilidades profesionales y otros talentos hacia una causa. Por ejemplo, promover el involucramiento de otros en avanzar los derechos humanos y la justicia social. Este voluntariado puede ser puntual o recurrente.
Voluntariado de juntas directivas	Voluntariado en el que las personas sirven en juntas directivas de organizaciones sociales. Este es un voluntariado de tipo recurrente.

Otra manera de organizar los tipos de voluntariado es en función de la duración, la modalidad de entrega de servicios, y en base a las habilidades.

Al organizar el voluntariado por duración, existe el voluntariado puntual y recurrente.

El **voluntariado puntual**, como su nombre lo indica, se trata de un proyecto específico que se lleva a cabo una vez o de manera ocasional. Este tipo de voluntariado tiene una fecha de inicio y fecha de finalización definida. Puede ser de carácter presencial o virtual, y se realiza de forma individual o con un grupo de personas. Hay múltiples ejemplos de voluntariado puntual que las organizaciones sociales pueden organizar para involucrar a más personas en el logro de sus objetivos. Ejemplos son: limpiezas de playa, mejoras a instalaciones escolares, siembra de árboles, empaque y distribución de alimentos, apoyo logístico a carrera o caminata benéfica; confección de kits de emergencia; colectas; entre otros.

El **voluntariado recurrente** se trata de acciones de voluntariado que se sostienen a lo largo del tiempo, repitiéndose con cierta periodicidad y que requieren un compromiso de mediano y largo plazo. Puede ser de carácter presencia o virtual, y se realiza de forma individual o grupal. Ejemplos de voluntariado recurrente incluyen tutorías académicas semanales o mensuales, clases de música o arte, labores de rescatista, entre otros. Organizaciones basadas en membresía como la Asociación de Scouts y Muchachas Guía, o los clubes cívicos son ejemplos de voluntariado recurrente a lo largo del tiempo.

Al organizar el voluntariado por modalidad de entrega de servicios, existe el voluntariado presencial o virtual.

El **voluntariado presencial** consiste de trabajo voluntario que requiere la presencia física de los voluntarios para lograr las metas establecidas. El voluntariado presencial es la modalidad más extendida en nuestro país. De hecho, el 81% del voluntariado en Panamá es presencial según indica la Encuesta Nacional de Voluntariado de 2017.

El **voluntariado virtual** consiste de trabajo a distancia realizado por voluntarios utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. Aunque menos extendido en nuestro país (sólo representa el 3% del voluntariado), el voluntariado virtual le brinda mayor flexibilidad a los voluntarios para el cumplimiento de sus tareas, apalancando las ventajas de la tecnología y la conectividad. Los voluntarios no tienen que estar físicamente presentes para realizar su contribución a las ONG, y se puede organizar en función de metas y entregables específicos. Algunos ejemplos de voluntariado virtual que las ONG pueden organizar en apoyo a sus metas y plan de trabajo son:

- Formulación de proyectos: escribir propuestas de proyectos, elaborar una estrategia de recaudación de fondos, redactar propuestas para patrocinadores o donantes.
- Desarrollo tecnológico: desarrollar y mantener páginas web, crear aplicaciones móviles, hacer animaciones y videos.
- Coordinación: coordinar grupos de voluntarios virtuales, coordinar campañas en redes sociales.
- Escribir o editar: redactar o editar textos para boletines electrónicos, textos para páginas web, editar informes, o elaborar presentaciones.
- Traducciones: traducir documentos o presentaciones a otros idiomas para llegar a una audiencia más amplia.
- Investigación: buscar información sobre temas de interés para la organización, fuentes de financiamiento, potenciales socios, buenas prácticas, entre otros.
- Diseño: confeccionar artes, logos, plantillas, ilustrar material de capacitación, entre otros.

Finalmente, el voluntariado puede organizarse según las habilidades requeridas. En ese sentido, existe el **voluntariado general** que no requiere conocimientos ni habilidades específicas para su desarrollo, y el **voluntariado basado en habilidades** que consiste en aplicar conocimiento, habilidades, y destrezas relacionadas a diferentes ramas profesionales en el trabajo voluntario.

Algunas ventajas del voluntariado basado en habilidades, o pro bono, para las organizaciones sociales son que amplifica su impacto atrayendo conocimiento y herramientas a las que típicamente no tienen acceso; permite el ahorro de costos; y crea un impacto social cuantificable. Para los voluntarios, este tipo de voluntariado les permite aplicar sus habilidades y conocimientos hacia la generación de impacto social. Ejemplos de tipo de voluntariado basado en habilidades son la participación en juntas directivas, asesoría legal o contable, consultorías para la planificación estratégica, asesoría en comunicación o recaudación de fondos, mentorías a emprendedores, tutorías académicas, entre otros.

C. Los voluntarios en Panamá

El voluntariado en Panamá tiene una larga trayectoria, impulsado como vehículo de participación ciudadana y servicio a la comunidad principalmente por iniciativa de las organizaciones comunitarias, sociales y religiosas. En años recientes, el voluntariado ha emergido con una fuerza renovada. Para obtener un panorama amplio, real y sistemático del

voluntariado en el país y conocer a mayor profundidad el perfil, hábitos y prácticas de los voluntarios, Voluntarios de Panamá en conjunto con IAVE, el sector privado y organizaciones sociales han realizado dos encuestas nacionales de voluntariado (la primera en 2012 y la segunda en 2017).

Según la Encuesta Nacional de Voluntariado de 2017 el 21% de la población panameña mayor de 15 años practica el voluntariado.⁴ En comparación con la región, la tasa de participación voluntaria en América Latina, según la Asociación Internacional de Esfuerzo Voluntario (IAVE) oscila entre 12 y 22%.

La encuesta más reciente revela que en promedio, los voluntarios panameños dedican menos de 5 horas semanales a la actividad voluntaria. Principalmente se involucran a través de las organizaciones religiosas (32%); dedicadas a la niñez (20%); ambientales (13%) y de beneficio público (12%) y el 71% inició su actividad voluntaria en los últimos 5 años.

A los voluntarios panameños les motiva principalmente sus valores en el momento de ejercer la acción solidaria. Les motiva ser voluntarios para poner en práctica la solidaridad (41%), ejercer su sentido de la fe (30%), hacer una diferencia en el mundo (21%); y desarrollar nuevas habilidades (21%). Los voluntarios panameños consideran que el principal beneficio del voluntariado es la contribución hacia un país más solidario (48%) y hacia la disminución de la pobreza (16%), constatando que su motivación está cimentada en el valor altruista.

Los voluntarios se involucran principalmente cuando alguien se los pide, ya sea una organización, un familiar o un amigo. Quienes no realizan voluntariado identifican la falta de tiempo y el hecho de que nadie se los ha pedido como los principales motivos por los cuales no se involucran.

Con respecto a las modalidades de trabajo voluntario, el presencial es el más extendido (81%), mientras que aún no es tan prevalente el voluntariado digital. En Panamá, los voluntarios en su gran mayoría financian su participación en el voluntariado. Según la Encuesta, aunque los voluntarios expresan estar altamente motivados, sólo 8% recibe apoyo de transporte o alimentación de parte de la organización no gubernamental en la que participan y sólo 4% está cubierto con seguro médico, y 3% recibe reembolso por sus gastos.

Uno de los aspectos más destacables del desarrollo del movimiento voluntario en el país, es el crecimiento de la valoración social del voluntariado. Entre 2012 y 2017, aumentó en 10 puntos porcentuales la valoración social del voluntariado como un activo para el país.

⁴ La Encuesta Nacional de Voluntariado fue elaborada en 2012 y 2017 por una alianza de organizaciones sociales y empresas privadas liderada por la Fundación Voluntarios de Panamá. Se considera que la persona encuestada es voluntaria si ha participado en al menos 1 actividad de voluntariado en el último año.

II. Planificación de un programa de voluntariado

Comprender qué es el voluntariado, cómo se expresa en sus diferentes modalidades, y el perfil de los voluntarios nos permite contar con los elementos necesarios para la planificación de un programa de voluntariado exitoso. En este capítulo detallaremos los pasos para organizar el voluntariado de manera que contribuye a avanzar la misión de nuestra organización.

Antes de invitar a los voluntarios a unirse a nuestra organización, proyecto o causa, debemos planificar nuestro programa de voluntariado para asegurar que cuenta con objetivos, metas, estructura, presupuesto, un sistema de medición, y que responde verdaderamente a las necesidades de nuestra organización.

La planificación implica varios pasos, entre ellos, el diseño y desarrollo de:

1. Visión y objetivos
2. Liderazgo organizacional
3. Políticas de voluntariado
4. Recursos
5. Evaluación

1. Visión y Objetivos

La visión y objetivos de nuestro programa de voluntariado deben reflejar el propósito y sentido estratégico del voluntariado para nuestra organización. Al enunciar nuestra visión sobre el programa, estamos también expresando a los actuales y futuros voluntarios, a la Junta Directiva y a los colaboradores de la organización, la valoración que hacemos de los voluntarios y del papel que cumplen dentro de la organización. La visión nos permite expresar que cada voluntario es una persona valiosa que contribuye directamente al logro de la misión de la organización.

Antes de articular la visión y objetivo, debemos primero responder a la pregunta: *¿por qué queremos voluntarios?* Ciertamente, la gestión de voluntarios requiere que la organización dedique recursos humanos, físicos y económicos. El proceso de reclutar y supervisar a los voluntarios, especialmente cuando pueden ausentarse y no honrar sus compromisos, puede convertirse en un reto de gestión para cualquier organización. Sin embargo, reconocemos que los beneficios del voluntariado son múltiples.

Cuando una persona dedica su tiempo y su talento desinteresadamente a una causa u organización no solamente está sirviendo a su país o a su comunidad –lo cual en sí tiene un valor–, sino que en el proceso desarrolla habilidades de liderazgo. Al mismo tiempo se le presenta la oportunidad de canalizar sus conocimientos, experiencias y habilidades de forma tangible y práctica a favor del bien común.

Al enfrentar de forma directa y palpable los retos de desarrollo situaciones como la desnutrición, la pobreza, o la falta de servicios básicos, el voluntario desarrolla una mayor conciencia y comprensión de los retos del desarrollo económico y social. Es así como el voluntariado contribuye a desarrollar una cultura de servicio hacia nuestros conciudadanos y hacia el país.

El voluntariado también presenta ventajas significativas para las organizaciones no gubernamentales, las cuales muchas veces carecen de los recursos financieros, técnicos y humanos que requieren para llevar a cabo su misión. Con sus capacidades, los voluntarios ayudan a las organizaciones, por más diversas que sean, a fortalecer su gestión o a ampliar la cobertura y calidad de sus programas. Es decir, las ayudan a lograr más cuando los recursos son escasos. Muchas veces los voluntarios se convierten en voceros y embajadores de la organización, divulgando su misión y a la vez atrayendo nuevos voluntarios y donantes. Además, aportan nuevas ideas, atraen nuevos donantes y voluntarios, y fortalecen los lazos con la comunidad.

Las empresas que se adhieren a los principios de la responsabilidad social empresarial también pueden encontrar en el voluntariado corporativo la oportunidad de practicar y visibilizar esos principios, a la vez que estrechan las relaciones y la interacción entre la empresa y la comunidad.

Finalmente, quien más gana con el voluntariado es el país. En Panamá, el voluntariado tiene el potencial de impulsar una generación de ciudadanos comprometidos con el desarrollo, con el alivio de la pobreza y con la ampliación de oportunidades. A través del voluntariado, también aportamos a la construcción de capital social, elemento vital para la convivencia, la solidaridad y la paz. Más aún, allana el camino hacia una democracia de ciudadanos; ciudadanos proactivos que no se conforman con ser espectadores pasivos de los problemas sino agentes de cambio a todo nivel.

Por estas y muchas más razones, las organizaciones siguen reconociendo en el voluntariado un gran activo que, entre mejor sea gestionado, mayores serán las oportunidades de desarrollo y crecimiento tanto para la organización como para el voluntario.

Habiendo reconocido el valor de los voluntarios, el primer paso en nuestro proceso de planificación de un programa de voluntariado es enunciar su visión. La visión debe expresar el compromiso de la organización con los voluntarios, y tiene ventajas como:

- Brinda al personal directrices sobre la colaboración con los voluntarios.
- Asegura el compromiso de la organización con el involucramiento de los voluntarios.
- Ayuda a los voluntarios a entender que son valorados dentro de la organización.

Al desarrollar la visión del programa de voluntariado, recomendamos seguir estos pasos:

1. Junto al personal de la organización pregúntate: ¿Si tuvieras todo el dinero necesario para cumplir la misión de la organización, seguiríamos involucrando a voluntarios?
2. Revisa la misión de la organización.
3. Piensa en las labores que realizan los voluntarios y pregúntate: ¿Cómo se está involucrando a los voluntarios en lograr esta misión hoy? ¿ Los voluntarios son considerados “socios” que forman parte integral de la misión?
4. Tomando en cuenta los puntos anteriores, piensa en cómo te gustaría que fuera el involucramiento de los voluntarios.
5. Desarrolla un “enunciado” que exprese la visión del involucramiento de voluntarios.
6. Difunde la visión en el Manual de Voluntariado, en un cartel en la entrada de la organización, en la página web, o en materiales de promoción.

Ejemplos de visión:

“La visión del programa de voluntariado es contribuir con el tiempo, habilidades, conocimiento y entusiasmo de los voluntarios al desarrollo ambiental y social de Panamá, de forma sostenible y maximizando el impacto en la comunidad. La organización reconoce en los voluntarios un aporte vital al logro de su misión y a la causa de favorecer el desarrollo del país”.

Es importante construir la visión junto con un equipo multidisciplinario de la organización capaz de incorporar diferentes perspectivas sobre la gestión del voluntariado. Algunas figuras que podemos hacer partícipes del proceso son: miembros de la Junta Directiva, Director Ejecutivo, colaboradores y los propios voluntarios.

La visión es útil para demostrar a la comunidad, a la organización y a los propios voluntarios el valor que tienen dentro de la organización y ayudar al coordinador de voluntariado a mantenerse enfocado en los aspectos más relevantes del programa. Es por ello que se puede difundir en nuestro Manual de Voluntariado, cartas de reclutamiento de voluntarios, página web, informe anual, e informes a donantes.

 Elemento 1: Nuestra organización cuenta con una visión positiva, claramente articulada y ampliamente compartida en la organización sobre el papel de los voluntarios.

2. Liderazgo organizacional:

En segundo lugar, la planificación de nuestro programa de voluntariado debe contar con estructuras administrativas y una dirección clara en materia de gestión de voluntariado que le permitirá promover y facilitar el involucramiento de voluntarios.

Para lograrlo, es necesario que en nuestro organigrama contemos con un punto focal de coordinación de voluntarios, empoderado y reconocido por la organización en su estructura y con funciones claras. El rol del coordinador de voluntarios es único. Sin embargo, muchas veces es incomprendido y no es valorado internamente. Muchos coordinadores o encargados también cumplen más de una función y carecen de entrenamiento formal en la gestión del voluntariado. Es necesario educar a la Directiva, Director y colegas sobre este rol y la necesidad que tiene el Coordinador de trabajar en equipo con todos los integrantes de la organización.

Las funciones del Coordinador de Voluntariado son:

Reclutamiento	• Las estrategias utilizadas para atraer voluntarios.
Orientación	• La preparación que se le da a los voluntarios para familiarizarlos con la misión, políticas, y opciones de voluntariado, así como sus responsabilidades.
Supervisión	• Monitoreo y retroalimentación regular a los voluntarios, formal e informal.
Evaluación	• Mecanismos utilizados para evaluar el trabajo de los voluntarios y el programa.
Monitoreo	• Sistema de indicadores utilizados para medir la contribución de los voluntarios.
Reconocimiento	• Estrategias utilizadas para expresar agradecimiento a los voluntarios, formal e informal.
Retención	• Estrategias utilizadas para motivar a los voluntarios y mantenerlos activos en el programa.

Algunas de las características de un coordinador de voluntariado efectivo son:

- Habilidades de comunicación interpersonal: son buenos comunicadores, capaces de articular la visión, objetivos y tareas de la organización y de transmitirla a los voluntarios con claridad.
- Empatía: son altamente receptivos a las motivaciones, intereses y necesidades de los voluntarios y de la población beneficiaria.
- Trabajo en equipo: son capaces de definir roles para todos los integrantes del grupo y motivarlos a trabajar hacia metas comunes.

- Capacidad resolutive: cuentan con iniciativa, proactividad y capacidad para resolver inconvenientes cuando se presentan.
- Actitud positiva: ante todo mantienen una actitud positiva en la realización de las tareas voluntarias, inspirando a los demás.
- Responsabilidad: tienen un alto sentido de responsabilidad y cumplimiento con los compromisos establecidos, sirviendo de ejemplo a los voluntarios.

Buena Práctica Banco General - Coordinación de Voluntariado

Por: Jacqueline Souter, Gerente de Mercadeo y Responsabilidad Social Empresarial Banco General

Vecinos en Acción es el voluntariado corporativo de Banco General, dedicado a realizar actividades de carácter social a beneficio de la comunidad. El mismo fue creado en el 2001 producto de la firma del Pacto Global de las Naciones Unidas por Banco General, como parte de una estrategia para fortalecer su compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial. El objetivo principal del programa es involucrar al mayor número de colaboradores, de forma totalmente voluntaria, en diferentes actividades de apoyo social.

Los cuatro pilares que constituyen a Vecinos en Acción son: Voluntariado de Conocimiento, Infraestructura y Cuidado del Planeta, Acompañamiento y Apoyo Emocional, y Solidaridad. Las actividades llevadas a cabo – tanto a nivel interno (con colaboradores e hijos de colaboradores) como externo (con organizaciones sin fines de lucro) – incluyen tutorías, capacitaciones y cuentacuentos para hijos de colaboradores; organización de deseos en alianza con la Fundación Pide un Deseo; construcción de viviendas en alianza con TECHO; siembra de árboles; entrenamientos para atletas de Olimpiadas Especiales; donación de sabanillas y camisillas para el Hospital del Niño, entre otros.

En el 2019, Vecinos en Acción realizó 500 actividades a beneficio de más de 50 organizaciones sin fines de lucro, beneficiando a más de 26,300 personas. Actualmente, más del 70% de los colaboradores de Banco General son voluntarios del programa. Vecinos en Acción también cuenta con una rama juvenil, conformada por hijos de colaboradores entre las edades de 10 a 22 años.

Vecinos en Acción es administrado y coordinado por un(a) colaborador(a) del Banco dedicado(a) tiempo completo a dicha labor. Situado(a) bajo el Departamento de Capital Humano, el/la Oficial de Bienestar y Vecinos en Acción organiza todo lo relacionado al programa y a las actividades a realizar. Sus funciones incluyen ser la persona de contacto entre voluntarios y organizaciones sin fines de lucro; coordinar actividades existentes; investigar nuevas actividades para realizar; administrar el presupuesto; y llevar a cabo el reconocimiento anual de voluntarios, entre otros.

Centralizar el programa a través de una figura ha sido clave en el desarrollo, popularidad y éxito del programa, ya que ha permitido mantener cohesión y consistencia a través de las actividades realizadas; facilitar la coordinación de vínculos entre colaboradores y organizaciones sin fines de lucro; promover la creación de nuevas oportunidades de voluntariado; garantizar el cumplimiento de la misión y pilares que lo constituyen; y mantener

una mayor transparencia en el manejo del programa.

📌 Elemento 2: La organización cuenta con un liderazgo definido para la gestión de sus voluntarios.

3. Políticas de voluntariado

Las políticas de voluntariado son los procesos, normas o reglas establecidas por la organización para el desarrollo ordenado y efectivo del programa de voluntariado. Contar con políticas para la gestión de nuestro programa de voluntariado tiene varias ventajas, entre ellas:

- Establece claridad en los roles y responsabilidades de las partes incluyendo la organización, los voluntarios y la comunidad o población beneficiaria.
- Minimiza la probabilidad de riesgos e imprevistos.
- Contribuye al respeto de los derechos y deberes de los voluntarios.
- Apoya la resolución de potenciales conflictos.

Cada organización es diferente, y tiene diferentes formas de involucrar a los voluntarios, por lo que las políticas que necesitan desarrollar varían. En general, existen dos tipos de políticas: **de principios y de gestión de riesgos**. A continuación, definimos cada una y brindamos ejemplos.

Las políticas asociadas a principios reflejan los valores de la organización, y por consiguiente, los valores a los que voluntarios y colaboradores deben adherirse y respetar para asegurar el buen funcionamiento del programa. Ejemplos de políticas de principios para el programa de voluntariado son:

- Políticas de no discriminación: la organización puede desarrollar políticas que manifiestan su adherencia a principios de respeto a los derechos humanos y la no discriminación. Por ejemplo: “La organización ofrece oportunidades de voluntariado en igualdad de condiciones y sin distinción de edad, género, raza, religión ni de ningún otro tipo”.
- Políticas contra el acoso: la organización puede desarrollar políticas que protejan a los voluntarios contra el acoso verbal o físico. Por ejemplo: “La organización provee un espacio seguro para el desarrollo de las actividades de voluntariado, libre de intimidación y acoso”.

El segundo tipo de políticas son las **de gestión de riesgos**. Aunque no siempre se pueden evitar accidentes o pérdidas durante las experiencias de voluntariado, las ONG pueden minimizar los riesgos o prevenir incidentes en el ejercicio del voluntariado. Es por ello que se

recomienda que las ONG que manejan voluntarios desarrollen, implementen y divulguen políticas que protejan a sus voluntarios y beneficiarios. Algunas áreas de posible riesgo que una ONG puede enfrentar en la gestión del voluntariado son:

- Responsabilidad de la organización ante los voluntarios. Por ejemplo, condiciones de trabajo inseguras.
- Responsabilidad de la organización por acciones de los voluntarios. Por ejemplo, una situación en que un voluntario dañe o pierda una propiedad de la organización.
- Responsabilidad de la organización ante las personas beneficiadas por el trabajo de los voluntarios. Por ejemplo, una situación en que un voluntario revela la identidad de un beneficiario contraviniendo las disposiciones de la organización.

Es importante recordar que no todas las actividades de voluntariado tienen el mismo nivel de riesgo por lo que deben tener diferentes estrategias para su manejo. Los pasos para iniciar el proceso de diseño de políticas de gestión de riesgo son:

1. Identifica el riesgo: Una manera de identificar qué tipo de políticas se necesitan es identificando primero los riesgos. Puedes preguntarte: “¿Qué tal si...?” Esta pregunta abierta nos obliga a pensar en las actividades que realizan los voluntarios y preparar una lista de potenciales riesgos y cuál es el posible daño a empleados, voluntarios, beneficiarios o la propia organización. A partir de este ejercicio podremos identificar con mayor facilidad qué tipo de políticas necesitamos desarrollar.
2. Evalúa el riesgo: Clasifica los riesgos de acuerdo a su nivel de impacto (alto, medio, bajo).
3. Mitiga el riesgo: Crea un plan para controlar los riesgos ya sea evitándolo el todo, minimizándolo o transfiriéndolo. Por ejemplo:
 - a. Evitar del todo el riesgo al no desarrollar la actividad
 - b. Eliminar o minimizar el riesgo y su efecto negativo modificando la actividad o implementando procedimientos de prevención
 - c. Transferir el riesgo a través de la compra de un seguro para los voluntarios.

Algunos ejemplos concretos para gestionar los riesgos en la gestión de voluntarios para las ONG son:

- Mantener un seguro para los voluntarios. La Ley Sobre el Voluntariado en Panamá establece que los voluntarios pueden “recibir de la organización voluntaria, siempre que haya sido pactado y en caso de ser estrictamente necesario...cobertura de seguro”.
- Establecer e implementar procedimientos que permitan evaluar a los candidatos al voluntariado que incluyan: formulario de postulación (datos personales), solicitud de hoja de vida, entrevista y revisión de referencias personales.
- Orientación y Supervisión: capacitar a todos los voluntarios sobre las políticas de la organización y establecer una metodología de supervisión.

Ejemplos de políticas de gestión de riesgo pueden incluir:

- Políticas de confidencialidad: muchas organizaciones desempeñan funciones delicadas que requieren adherencia de los voluntarios a principios de confidencialidad. Un ejemplo de política es: “Los voluntarios tienen la obligación de mantener la confidencialidad de la información relacionada a los beneficiarios de las organizaciones sociales y cualquier otra información sensible”.
- Políticas de seguridad: puede incluir políticas sobre el uso de vehículos o propiedad de la organización, sobre las medidas de seguridad que se deben adoptar en los eventos de voluntariado, entre otros.
- Políticas sobre uso de tecnología: puede incluir políticas sobre el uso de las redes sociales.
- Políticas de reclutamiento: puede incluir políticas sobre los procesos de selección de los voluntarios que hará la organización como entrevistas o solicitud de referencias para ciertas labores que sean sensitivas.
- Políticas sobre estándares de conducta: puede incluir políticas sobre conductas que no son aceptables para la organización durante el ejercicio de la labor voluntaria como el consumo de alcohol, entre otros.

Las políticas que rigen el programa de voluntariado pueden ser divulgadas en un Manual de Voluntariado o en la página web de la organización así como en las jornadas de capacitación a voluntarios para asegurar su difusión.

 Elemento 3: La organización mantiene e implementa políticas y procedimientos de gestión de riesgo en el manejo de sus voluntarios.

4. Recursos

Para que el programa de voluntariado de nuestra organización sea exitoso se requieren no solamente recursos humanos capacitados sino también de un presupuesto para cubrir los costos directos e indirectos relacionados al reclutamiento, retención y reconocimiento de voluntarios. Las organizaciones sociales deben facilitar a los voluntarios los recursos y materiales que necesitan para realizar sus tareas de manera satisfactoria. Si bien esto acarrea costos para la organización, garantiza que los voluntarios tengan las herramientas necesarias para hacer el trabajo adecuadamente y de forma segura, y evitemos perder su tiempo y esfuerzo. Entre mejor preparados estemos como organización para recibir a los voluntarios, poniendo a su disposición las herramientas que necesitan, mejores resultados obtendremos para nuestra organización y más motivados estarán los voluntarios.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de costos directos e indirectos que se pueden generar para la realización de actividades de voluntariado.

Costos Directos	Costos indirectos
Impresión de materiales como trípticos, instructivos, señalización, manual de voluntariado, otros	Tiempo del personal dedicado a la organización y supervisión de la actividad voluntaria
Materiales propios de las actividades de voluntariado. Por ejemplo, si la actividad de voluntariado consiste en la limpieza y rehabilitación de un parque público, se debe contemplar la compra de materiales para que los voluntarios puedan realizar las tareas, como: bolsas de basura, guantes, pintura, brochas, equipo de jardinería, entre otros.	Espacio de oficina puesta a disposición de la labor voluntaria
Transporte	Equipo y materiales de la organización puestos a disposición de la labor voluntaria
Refrigerios y alimentación	
Reconocimiento a voluntarios	
Identificación de los voluntarios como gafetes o camisetas	
Cursos de capacitación	

Para lograr que la organización dedique recursos al programa de voluntariado, es importante en primer lugar, visibilizar el aporte de los voluntarios. Para hacerlo, puedes:

- Prepara un informe periódico al Director Ejecutivo y Junta Directiva sobre el valor del programa de voluntariado, incluyendo número de voluntarios movilizados por tipo de voluntariado, horas de voluntariado movilizadas, habilidades específicas contribuidas por voluntarios, proyectos exitosamente concluidos por voluntarios, entre otros. Esto le dará a los tomadores de decisión información acerca del valor agregado y hasta ahorro de costos que el voluntariado está generando a la organización, justificando la inversión en su expansión y mejoramiento.
- Elabora y difunde un Manual de Voluntariado que visibilice el papel del Coordinador de Voluntariado.
- Organiza una capacitación sobre gestión de voluntariado para que los demás integrantes de la organización comprendan la importancia de dedicar recursos a una buena gestión de voluntariado.

 Elemento 4: La organización elabora un presupuesto y asigna recursos al desarrollo de su programa de voluntariado, incluyendo actividades de reclutamiento, orientación, supervisión y reconocimiento.

5. Evaluación

Como coordinadores de voluntariado, debemos mostrar el impacto y resultados del programa de voluntariado, y también mantener indicadores que nos permitan medir la calidad de nuestro programa. Contar con una metodología para la evaluación del programa de voluntariado tiene varias ventajas, entre ellas:

- Apalancar más recursos para el programa de voluntariado. Al brindar evidencia cualitativa y cuantitativa del impacto y resultados del voluntariado en la organización, podemos justificar ante la Junta Directiva la inversión en el programa de voluntariado y la necesidad de su profesionalización.
- Mejorar la calidad del programa de voluntariado. Al contar con la retroalimentación de los voluntarios e información cuantitativa podemos analizar las fortalezas y debilidades en la gestión de nuestro programa de voluntariado, y hacer los cambios necesarios en un proceso de mejora continua.
- Contar con información y testimonios para utilizar en los esfuerzos de reclutamiento de futuros y potenciales voluntarios, así como motivar a los voluntarios actuales.

Pero, ¿qué debemos medir de nuestro programa de voluntariado y cómo lo podemos medir? En primer lugar, nuestro programa de voluntariado puede mantener una evaluación cualitativa y cuantitativa. La medición cualitativa nos brinda información acerca de las percepciones, opiniones y nivel de satisfacción que pueden los voluntarios acerca del programa de voluntariado y su involucramiento. La medición cuantitativa nos da números que nos permiten dimensionar los resultados e impactos de la movilización voluntaria.

En cuanto a la **evaluación cualitativa**, algunas dimensiones para considerar sobre nuestro programa de voluntariado incluyen:

- Satisfacción de los voluntarios: utilizando una encuesta, podemos evaluar el nivel de satisfacción de los voluntarios con nuestra organización, programas, actividades de voluntariado, procesos de orientación y supervisión de los voluntarios. En las encuestas podemos incluir un espacio para que los voluntarios compartan testimonios.
- Percepción de los voluntarios acerca del valor de su trabajo y sobre nuestra gestión: es importante que los voluntarios nos den retroalimentación sobre sus experiencias como voluntarios y sobre cómo nuestra organización gestionó su tiempo. Esto se puede hacer a través de una encuesta o una entrevista antes de la finalización de su trabajo voluntario.
- Percepción del trabajo de los voluntarios: también podemos pedir a nuestros beneficiarios o socios que, a su vez, nos brinden retroalimentación acerca del trabajo de los voluntarios. Esto se podría hacer a través de entrevistas o encuestas periódicas a los beneficiarios, lo cual permitiría dar retroalimentación a los voluntarios y orientarnos acerca de estrategias de supervisión.

En cuanto a la **evaluación cuantitativa**, algunos de los indicadores clave para medir el rendimiento (Key Performance Indicators, KPI, por sus siglas en inglés) del programa de voluntariado son:

Indicador	Descripción
Número de voluntarios movilizados	Este indicador se puede desagregar por género, por tipo de voluntariado (basado en habilidades, puntual, virtual), por programa, y por fecha
Horas de voluntariado movilizadas	Este indicador se puede desagregar por tipo de voluntariado (basado en habilidades, puntual, virtual), por programa y por fecha.
Tasa de asistencia:	Es el porcentaje de voluntarios inscritos en alguna actividad u oportunidad de voluntariado que asistieron a la actividad. Una alta tasa de asistencia es un indicador de un buen seguimiento a los voluntarios.
Tasa de retención	Es el porcentaje de voluntarios que se mantienen en nuestros programas durante un cierto período de tiempo. Esta tasa es especialmente relevante para organizaciones que dependen de voluntarios recurrentes para tareas como tutorías, mentorías, entre otros. Una alta tasa de retención es un indicador de buena gestión de voluntariado, sobre todo en la supervisión y reconocimiento de los voluntarios.
Donaciones en efectivo realizadas por voluntarios vs. no voluntarios	La Encuesta Nacional de Voluntariado de Panamá nos indica que los voluntarios tienden a donar más dinero en efectivo a diferentes causas y organizaciones que los no voluntarios. Esta medición a lo interno de nuestra organización nos permite medir en qué otras formas nuestros voluntarios están involucrados en la misión y orientar esfuerzos de recaudación de fondos.
Valor económico del voluntariado	Si bien Panamá no cuenta con una metodología nacional para medir el valor económico del voluntariado, las organizaciones sociales pueden definir una metodología para traducir el número de horas de voluntariado en un valor monetario y demostrar los potenciales “ahorros” que ha generado la labor voluntaria a la organización, como otra manera de dimensionar el impacto. Esto se puede hacer multiplicando el número de horas donadas por el salario mínimo nacional, o por la tasa promedio de remuneración de una profesión específica.

Más allá del número de voluntarios y horas movilizadas, nuestra organización puede medir cómo estos aportes contribuyen a los resultados de la organización. Algunos de estos indicadores son:

- Número de acciones realizadas o beneficiarios alcanzados. Podemos medir los resultados del voluntariado al analizar a cuántos beneficiarios se pudo impactar, o cuantos servicios se pudieron brindar. Ejemplo: una organización ambiental puede medir el impacto de los voluntarios a través del número de hectáreas que han reforestado; una organización social puede medir el número de alimentos distribuidos o familias beneficiadas; una organización educativa puede medir mejoras en el rendimiento de sus estudiantes producto de un programa de tutorías académicas, entre otras.

 Elemento 5: La organización cuenta con una metodología e indicadores cualitativos y cuantitativos para la medir la efectividad del programa de voluntariado.

III. Gestión del voluntariado

Una vez completada la etapa de planificación, entramos al corazón de la gestión del voluntariado que llamaremos las **tres R** de la gestión del voluntariado: reclutar, retener y reconocer a los voluntarios.

A. Reclutamiento de voluntarios

El reclutamiento de voluntarios es el proceso por medio del cual podemos unir las necesidades de una organización social con los intereses, tiempo y habilidades de los voluntarios. El reclutamiento ayuda a las organizaciones a organizar y programar sus objetivos, a encontrar la persona apropiada para el trabajo voluntario, y maximizar los recursos de la organización.

Los pasos para el reclutamiento son:

1. Conocer las motivaciones de los voluntarios
2. Conocer las barreras al voluntariado
3. Identificar necesidades de la organización.
4. Definir los roles de los voluntarios
5. Diseñar y poner en marcha una estrategia de reclutamiento
6. Selección de voluntarios

Motivación de los voluntarios

¿Qué motiva a una persona a dedicar su tiempo a una organización o causa sin obtener a cambio una remuneración o reconocimiento? El altruismo o genuino deseo de ayudar a otros de forma desprendida es, sin duda, el principal motor del voluntariado. La Encuesta Nacional de Voluntariado de Panamá señala claramente que el deseo de ayudar a otros, a ejercer la solidaridad, contribuir a cambiar nuestro entorno son los principales motivos que expresan los panameños para involucrarse como voluntarios.

No obstante, pueden existir otras motivaciones para involucrarse en la actividad solidaria. La *Teoría de McClelland sobre la Motivación Social* nos ofrece algunas respuestas acerca del por qué las personas participan en causas sociales. Según esta teoría, hay tres motivos principales:

- Sentido de logro: las personas están motivadas por el deseo de obtener logros, crecer a través de desafíos y mejorar.
- Sentido de afiliación o pertenencia: las personas están motivados por el deseo de pertenecer a un grupo y desarrollar relaciones interpersonales.
- Sentido de influencia: a las personas les interesa estar involucrados en la toma de decisiones, persuadir a otros, o ejercer influencia sobre su entorno.

En el siguiente cuadro sugerimos el tipo de tareas voluntarias que pueden responder a los diferentes tipos de motivación de los voluntarios.

Aunque la Teoría de McClelland ofrece algunas indicaciones generales sobre las motivaciones de los voluntarios y nos da un marco a partir del cual organizar una oferta de voluntariado acorde, existen otras motivaciones personales que pueden prevalecer como:

- El deseo de pertenecer a un grupo con intereses similares
- Hacer amigos
- Desarrollar o aplicar nuestras habilidades
- Adquirir un aprendizaje o experiencia concreta
- Ocupar el tiempo libre

Independientemente de las motivaciones, lo importante para las organizaciones sociales es conocerlas para poder diseñar proyectos que sean de impacto y a la vez respondan a sus intereses, y ejecutar estrategias efectivas de reclutamiento, supervisión y reconocimiento.

Recuadro

¿Cómo mantener motivados a los voluntarios?

Mantener a los voluntarios motivados forma parte de todo el ciclo de gestión de voluntariado. La Encuesta Nacional de Voluntariado nos demuestra que los voluntarios panameños están altamente motivados. En una escala de 1 al 10, donde 1 significa “totalmente desmotivado” y 10 significa “totalmente motivado”, el promedio para los voluntarios nacionales es de 8.6. No obstante, los voluntarios manifiestan recibir poco apoyo para desempeñar su labor voluntaria y mayoritariamente la sustentan ellos con sus recursos. Sólo el 18% declara haber recibido apoyo para su transporte, 9% alimentación o vivienda, y escasamente el 6% declara haber recibido cobertura de seguro.

Mantener a nuestros voluntarios motivados no sólo involucra brindarles los recursos para que puedan desarrollar su labor voluntaria, sino también integrar mecanismos de motivación a lo largo del ciclo de gestión de voluntariado.

Fase de Planificación y Reclutamiento:

- Establece y comunica metas claras para los voluntarios utilizando el Perfil de

Voluntariado y durante el proceso de reclutamiento. Poder visibilizar el beneficio directo de sus esfuerzos y sentir que su trabajo está enfocado hacia logros tangibles genera un sentido de logro y propósito que motiva a las personas.

Fase de Orientación:

- Organiza una inducción introductoria a los voluntarios y desarrolla capacitaciones u oportunidades de crecimiento personal durante el año.

Fase de Supervisión:

- Brinda a los voluntarios la oportunidad de convivir de forma directa con la misión de la organización, generando inspiración y motivación por los logros compartidos.
- Informa a los voluntarios de los resultados de sus esfuerzos a través de boletines, correos, redes sociales, fotografías, entre otros.
- Cultiva de forma permanente un sentido de pertenencia y adhesión a los valores de la organización con encuentros regulares, eventos, retos, intercambio de experiencias, entre otros.

Fase de Reconocimiento:

- Reconoce de manera genuina los esfuerzos de los voluntarios y destaca sus contribuciones a la organización.
- Una forma exitosa de motivar a los voluntarios es brindándoles mayores responsabilidades a medida que se desarrollan dentro de la organización. Esto también es una forma de brindarles reconocimiento por su compromiso y liderazgo probado.

Barreras al voluntariado

Si bien la motivación es clave para reclutar a los voluntarios, también es cierto que como organizaciones debemos conocer cuáles son las barreras que impiden que las personas se involucren en el voluntariado a fin de adoptar estrategias que nos permitan superarlas.

Tradicionalmente, las principales barreras son la falta de tiempo, la necesidad que tienen los voluntarios de cierta flexibilidad, la dificultad para comprometerse debido a otras responsabilidades personales, académicas o profesionales, y los costos asociados a la realización de la actividad voluntaria como transporte, alimentación, o materiales.

En Panamá, según la Encuesta Nacional de Voluntariado, el principal factor que se constituye como barrera al voluntariado es la falta de tiempo (47%). Para el 23% de la población, el motivo por el cual no participan como voluntarios es porque “nadie se los ha pedido” (23%) y uno de cada diez manifiesta que no lo hace porque “no sabría cómo empezar”.

Con respecto a la falta de tiempo, una de las maneras que las organizaciones sociales pueden superar esta barrera es adaptando su oferta de voluntariado con tareas virtuales o eventos puntuales de corta duración para que las personas con poco tiempo disponible se involucren. El hecho de que muchos no se involucren porque “nadie se los pidió” indica que para ser exitosas en el reclutamiento de voluntarios, las organizaciones sociales deben considerar estrategias que impliquen el acercamiento personalizado a potenciales voluntarios, ya sea a través de miembros de la Junta Directiva, personal de la organización o los propios voluntarios.

Muchas veces el poco apoyo que brindan las organizaciones sociales a los voluntarios para facilitar su participación también se puede constituir en una barrera. A pesar de que los voluntarios en la Encuesta Nacional de Voluntariado de 2017 dicen estar altamente motivados (8.5 promedio en una escala de 10, siendo 10 muy motivados), pocos reciben el apoyo que necesitan para llevar a cabo sus actividades voluntaria de parte de las organizaciones que los movilizan. Por ejemplo, sólo el 18% recibe subsidio de transporte o transporte gratuito, el 9% recibe alimentación o vivienda, el 7% recibe reembolso por sus gastos, y el 6% recibe cobertura de seguro médico.

Adicional a conocer las motivaciones de los voluntarios, identificar las barreras que impiden su involucramiento es sumamente importante para diseñar e implementar estrategias exitosas de reclutamiento.

Identificar las necesidades de la organización

Antes de iniciar el reclutamiento de voluntarios, las organizaciones sociales deben: (i) identificar las necesidades para las cuales requieren el apoyo de voluntarios; (ii) establecer las tareas que se requieren realizar para suplir estas necesidades; y (iii) definir si estas tareas son aptas para ser realizadas por voluntarios.

Para identificar las necesidades para las cuales la organización requiere el apoyo de voluntarios para lograr su misión y objetivos, el coordinador de voluntariado puede realizar:

- Entrevistas al personal, voluntarios, clientes y donantes
- Encuestas aplicadas al personal, voluntarios, clientes y donantes
- Grupos focales

Algunas preguntas que pueden guiar este esfuerzo son:

- ¿Qué tareas quisieran realizar para las cuales no tienen los recursos ni el tiempo?
- ¿Hay alguna población que necesita atención a la cual no han podido llegar?
- ¿Hay algún programa que quieres empezar para el cual no tienen los recursos?
- ¿La organización requiere habilidades especializadas de mercadeo, tecnología, finanzas, capacitación y otros para

Hacer estas preguntas ayuda a identificar qué tipo de apoyo requerimos de parte de los voluntarios y sus características; si es especializado, puntual, continuo, virtual, o presencial.

Una vez identificadas las necesidades para las cuales requerimos voluntarios, tenemos que definir si las tareas que se desprenden de estas necesidades son aptas para ser realizadas por voluntarios. En general, un trabajo voluntario debe:

- Cumplir con las necesidades de la organización.
- Tener una estrategia de gestión de riesgo.

- Requerir un mínimo de orientación.
- No reemplazar una posición pagada.

Definir los roles de los voluntarios

Una vez que diagnosticamos las necesidades de nuestra organización y hemos determinado que pueden ser tareas aptas a desarrollar por voluntarios, el siguiente paso es diseñar el Perfil de Voluntariado. El perfil de voluntariado es una herramienta que describe las tareas que realizará el voluntario, y las habilidades y atributos necesarios para completarlas. Además de constituirse en la base sobre la cual impulsar los esfuerzos de reclutamiento de voluntarios, el Perfil permite alinear el trabajo voluntario con la misión, objetivos y necesidades de la organización.

Algunos beneficios de un perfil de voluntariado son:

- Permite alinear las motivaciones y el tiempo disponible del voluntario con un trabajo que le guste o brinde satisfacción.
- Establece expectativas claras acerca de la labor voluntaria a realizar.
- Facilita la labor de reclutamiento, al atraer a las personas indicadas.
- Sirve como base para la supervisión y evaluación de los voluntarios.

¿Qué contiene un Perfil de Voluntariado?

I. Nombre de la organización

II. Título de la posición

Busca un título que menciona claramente la tarea que quieres el voluntario cumpla y qué problemática ayuda a resolver. Por ejemplo: "Traduce tríptico de VIH/SIDA de Inglés a Español". Esto permitirá a los voluntarios determinar si les interesa saber más de esta tarea.

III. Supervisor

Nombre del Coordinador de Voluntariado

IV. Objetivo de la posición

Brinda detalles sobre el proyecto en el que colaborará el voluntario y describe cómo su contribución se integra a los objetivos de la organización.

V. Responsabilidades

Describe de manera clara, detallada y concreta las tareas que realizará el voluntario. De esa manera los voluntarios sabrán si tienen el perfil requerido o es de su interés antes de aplicar. Ayuda también a establecer la meta o producto de la actividad voluntaria y contribuye a que los voluntarios cumplan el compromiso que adquirieron.

VI. Tiempo

Detallar la fecha y horario del voluntario y el compromiso de tiempo en horas. Si es continuo, indicar que es continuo.

VII. Calificaciones

Detalla las habilidades, conocimientos y experiencia que los voluntarios ideales deberían tener para completar la tarea. Esto te permitirá hacer un mejor "match" con los voluntarios.

VIII. Lugar (donde se realiza el trabajo)

IX. Beneficios para el voluntario

Experiencia laboral para mejorar habilidades, oportunidad para hacer una diferencia, reembolso de gastos, otros)

X. Contacto

Para hacer el Perfil de Voluntariado atractivo para los voluntarios, define claramente las tareas, mantén el mensaje sencillo y directo, y asegúrate de demostrar cómo el trabajo voluntario contribuye a la misión de la organización.

Diseñar y poner en marcha una estrategia de reclutamiento

Una vez se desarrolle el perfil de voluntariado, inicia la fase de reclutamiento cuyo objetivo es identificar a los voluntarios que te apoyarán en el desarrollo de las tareas definidas en el perfil. El reclutamiento puede ser general o focalizado.

El reclutamiento general consiste en la difusión de mensajes sobre la oportunidad de voluntariado a una audiencia amplia como publicidad en medios masivos, afiches, o anuncios en redes sociales.

El reclutamiento focalizado consiste en difundir la oportunidad de voluntariado a una audiencia seleccionada intencionalmente, usando un mensaje que apele a dicha audiencia y usando canales de comunicación dirigidos a la audiencia seleccionada. Por ejemplo, si nuestro perfil de voluntariado está orientado hacia la necesidad de un voluntario con conocimiento en mercadeo, comunicación y publicidad, podemos incluir entre nuestras audiencias a empresas publicitarias, de relaciones públicas, o de diseño gráfico; a universidades que mantienen carreras afines; a asociaciones profesionales de comunicadores; o a personas que se desempeñan en esas ramas de trabajo. Con una estrategia focalizada puedes tener mayor éxito en el proceso de reclutamiento.

En Panamá, la Encuesta Nacional de Voluntariado nos indica que la mayoría de los voluntarios (51%) practicaron el voluntariado porque “algún amigo o familiar participaba” o “porque alguien se lo pidió” mientras que el 29% buscó la actividad solo. Solamente 11% se unió porque vio un anuncio en la radio, televisión u otro medio. Lo que estos resultados nos indican es que el reclutamiento más efectivo es el personalizado, aquel que proviene de una persona cercana y en quien se confía, y que son menos efectivas las estrategias de reclutamiento generalizadas.

Selección de voluntarios

La selección es el paso final del proceso de reclutamiento, por medio del cual definimos quién o quiénes reúnen el perfil para el desarrollo de la labor voluntaria. El proceso de selección puede variar según la complejidad de las tareas voluntarias. Si las tareas son relativamente sencillas y no requieren necesariamente de habilidades específicas o el seguimiento estricto de protocolos de seguridad, la tarea de evaluar y seleccionar a los voluntarios puede ser sencilla y requerir pocos pasos. Por ejemplo, para actividades puntuales como empaque o distribución de alimentos, limpieza de playas, reforestación, mejoras a una escuela o parque comunitario, pintura de mural, mejoras a canchas deportivas o desarrollo de un huerto comunitario, la organización puede hacer un proceso de reclutamiento generalizado en base a perfiles de voluntariado que describen las tareas a realizar en la actividad, e inscribir a los voluntarios por

medio del llenado de un formulario con información personal (nombre completo, teléfono, correo electrónico, nombre y contacto de emergencia), y proceso de confirmación de su participación. En dicho formulario también se puede explorar cómo los voluntarios conocieron la oportunidad de voluntariado, explorar sus motivaciones para ser voluntarios, experiencia como voluntario, y disponibilidad de tiempo, a fin de mejorar organizar las actividades de orientación, supervisión y reconocimiento.

Si la actividad o labor a realizar involucra mayor complejidad, contacto directo con beneficiarios o poblaciones vulnerables, habilidades o conocimientos específicos, o la adherencia a protocolos y normas de seguridad o confidencialidad, el proceso de evaluación y selección conlleva pasos adicionales para asegurar que se selecciona al mejor candidato, se mitigan los riesgos y se siguen las normas establecidas.

Algunos de los pasos para llevar a cabo la selección organizada de los voluntarios son:

1. Aplicación

- Se solicita a los voluntarios que llenen un formulario de aplicación con información personal donde se pueden también explorar sus motivaciones e intereses. Es el punto de partida para el proceso de evaluación y selección.
- La aplicación permite recopilar información con nombre completo, contactos, nombre y contacto de emergencia, experiencia, motivaciones, intereses, y otros datos.
- Demuestra la seriedad de tu organización y responsabilidad ante los beneficiarios, y facilita el proceso de confirmación de los voluntarios, registro de asistencia, capacitación y supervisión.

2. Solicitar y revisar Referencias

La organización puede solicitar y revisar referencias personales o profesionales de los voluntarios para verificar información, y también conocer con mayor detalle su nivel de experiencia, conocimientos, o habilidades.

3. Verificar Idoneidad

En caso de ser necesario, las organizaciones sociales pueden solicitar y revisar la idoneidad profesional de un voluntario, para verificar si el voluntario cuenta con el aval legal o idoneidad para realizar una actividad. Esto se puede dar en el caso de trabajos voluntarios que requieren habilidades específicas como médicas o de salud pública, legales, contables, arquitectura, ingeniería, u otros.

4. Entrevista

- La entrevista con el potencial voluntario permite una evaluación de dos vías. Por un lado, el voluntario puede conocer más sobre la organización y evaluar si es un lugar adecuado para el desempeño de su labor voluntario. Por otro lado, la organización puede conocer más sobre los intereses, motivaciones del voluntario, y evaluar si su perfil es adecuado para la labor voluntaria.
- La entrevista permite también al voluntario y a la organización discutir y llegar a acuerdos sobre la duración de la labor voluntaria, el compromiso de tiempo que requiere, y las tareas a realizar. Puede ser un momento también para llegar a acuerdos

acerca del lugar donde se desarrolla la actividad voluntaria (presencial, virtual) y qué recursos se necesitan para llevarla a cabo.

- Es además el inicio de la construcción de la relación entre el voluntario y la organización. Es importante para las organizaciones prepararse para las entrevistas y dedicar el tiempo necesario
- Finalmente, si hay aceptación mutua del voluntariado, en la entrevista se pueden establecer las fechas de inicio y repasar todos los elementos contenidos en el perfil de voluntariado.

En algunos casos, puede ser que el voluntario no llene los requisitos para la labor voluntaria. Si se diera este caso, exploren si hay otras áreas de la organización en las que el voluntario puede colaborar. Otra opción es invitarlo a mantenerse en la base de datos de la organización llenando el formulario de aplicación para ser considerado en futuras oportunidades. Finalmente, invitalo a seguir conectado con ponteenalgo.com donde puede encontrar oportunidades de voluntariado en organizaciones afines durante todo el año.

Recuadro: Reclutamiento de voluntarios a través de Ponteenalgo.com

Ponteenalgo.com es una plataforma virtual que conecta a quienes quieren donar su tiempo y talento como voluntarios con las organizaciones no gubernamentales que los necesitan. La plataforma permite a las ONG dar a conocer sus oportunidades de voluntariado en un formato sencillo, claro y accesible las 24 horas del día, 365 días del año a potenciales voluntarios. En el 2020, un total de 230 organizaciones sociales, cívicas y ambientales forman parte de Ponte en Algo. Las organizaciones que reclutan a través de Ponte en Algo llenan un perfil de voluntariado para cada evento u oportunidad de voluntariado detallando el objetivo y tareas de la labor voluntaria, su dedicación en tiempo, calificaciones, responsabilidades, frecuencia, duración, y beneficios al voluntario y a la organización. La plataforma permite que los voluntarios encuentren en un solo lugar la oferta consolidada de voluntariado y puedan filtrarla por categorías geográficas, temáticas o de fechas, facilitando su inserción al voluntariado. Ponte en Algo es administrado por Fundación Voluntarios de Panamá y cuenta con el apoyo de Fundación Sus Buenos Vecinos.

B. Retención

Una vez que los voluntarios han sido seleccionados, nuestra tarea como organizaciones es orientarlos, entregarles las herramientas necesarias para que puedan realizar su labor voluntaria, mantenerlos motivados, a fin de que la experiencia sea satisfactoria para ambas partes, y ejercer una adecuada supervisión. Si hacemos una buena gestión de nuestros voluntarios, tendremos éxito en su retención y en que vuelvan a trabajar con nosotros. Parte de la labor de gestión incluye:

1. Orientación y entrenamiento de los voluntarios.
2. Supervisión de los voluntarios

Orientación y entrenamiento a los voluntarios

Todo voluntario que se une a una organización debe recibir una orientación. El primer paso para planificar la orientación a los voluntarios es definir el objetivo de la misma al preguntarnos: ¿Qué conocimiento deben adquirir los voluntarios antes de iniciar su labor? También pregúntate si hay habilidades específicas que los voluntarios deben desarrollar antes de realizar su labor.

Adicional a los conocimientos, habilidades o herramientas específicas que quieres que los voluntarios obtengan durante el proceso de orientación, toda capacitación a voluntarios debe contener como mínimo estos elementos:

- Explicar a los voluntarios cual es el objetivo de la organización a la cual se van a unir de manera que comprendan cómo su labor aporta a la misión de la organización, incluyendo:
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Programas
- Destacar el enfoque de la organización hacia los voluntarios de manera que los voluntarios comprendan que su aporte es valorado y se desarrolla dentro de una estructura, incluyendo:
 - Visión del programa de voluntariado
 - Enfoque hacia los voluntarios como aliados y socios de la organización
 - Oferta de voluntariado y desarrollo dentro de la organización
 - Política y normas de voluntariado
- Explicar las tareas y responsabilidades de los voluntarios durante la labor voluntaria, incluyendo:
 - Objetivos del trabajo voluntario
 - Responsabilidades
 - Compromiso de tiempo
 - Necesidades de capacitación (si fuera necesario)
 - Estructura de supervisión (quién es su punto focal para preguntas, dudas, supervisión)

La orientación puede darse de diferentes formas, a saber:

- Reuniones informales en grupo
- Reuniones individuales
- Inducciones virtuales o presenciales
- Manuales de capacitación impresos o digitales
- Videos

Si los voluntarios van a desarrollar actividades que requieren de habilidades específicas, nuestra organización debe estar preparada para proveerles el entrenamiento que necesitan. Por ejemplo, si los voluntarios van a brindar un programa de mentoría a jóvenes y la

organización mantiene alguna metodología específica para esta actividad, debe entrenar a los voluntarios en la aplicación de dicha metodología. Si los voluntarios van a interactuar con pacientes, nuestra organización debe proveer entrenamiento para que los voluntarios desarrollen conocimientos específicos acerca del trato que deben mantener con los pacientes y las normas y protocolos a los que deben adherirse.

Recuadro: Buena Práctica de Formación de Voluntarios: TECHO Panamá
Por: Andrea Carolina Serrut, Directora Ejecutiva, Techo Panamá

El Programa de Voluntariado de TECHO Panamá es una propuesta metodológica que mediante escenarios de aprendizajes conocidos como 70-20-10 nos da la oportunidad de garantizar un proceso de inducción y de seguimiento adecuado a toda persona interesada en nuestra organización y nuestros procesos.

Estos escenarios se desglosan de la siguiente forma:

- 70% de trabajo permanente: aprendizaje y desarrollo a través de las tareas del día a día, los retos y la práctica.
- 20% acciones específicas: aprendizaje y desarrollo con y a través de otros, del entrenamiento informal, la explotación de las redes personales y otras acciones de colaboración y de cooperación.
- 10% capacitación formal: aprendizaje y desarrollo a través de cursos y programas estructurados.

A través del Programa de Voluntariado buscamos formar jóvenes voluntarios(as) y referentes comunitarios(as) a través del trabajo en conjunto para la construcción de una sociedad justa y sin pobreza. Se busca que, al finalizar nuestro programa, los voluntarios (as) sean personas que: ejercen un liderazgo coherente con nuestros valores, promueven una cultura democrática de participación ciudadana, promueven una cultura de Derechos Humanos y promueven continuamente la mejora de nuestro trabajo.

Desde TECHO vemos la formación y movilización de jóvenes voluntarios y voluntarias una propuesta transformadora que permite a los individuos reconocerse como actores de cambio y de transformación social, así como una forma de acción ciudadana que moviliza y compromete, fortaleciendo sus conocimientos y habilidades mediante la puesta en práctica y el compartir de experiencias desde el territorio.

En TECHO Panamá entendemos y reconocemos la formación de los y las jóvenes como parte esencial del trabajo que realizamos en las comunidades más excluidas, pues es a través del encuentro y la reflexión entre los y las jóvenes panameños y los liderazgos comunitarios que hemos construido un modelo de trabajo horizontal y flexible, al tiempo que continuamos cuestionándonos sobre la desigualdad y vulneración de derechos humanos en nuestro país.

La supervisión de los voluntarios es el proceso por medio del cual guiamos y apoyamos a los voluntarios durante el ejercicio de su labor, y que también les brindamos retroalimentación acerca de su labor, para asegurarnos el logro de los objetivos, tanto para el voluntario como para la organización. La supervisión puede estar a cargo del coordinador de voluntariado, de un integrante de la organización a cargo del proyecto o actividad, o de un voluntario líder.

Dependiendo de la complejidad de la organización o de las labores voluntarias, pueden implementarse diferentes formas de supervisión, las cuales pueden ser formales o informales. Lo importante es reconocer que la supervisión es necesaria y establecer una metodología para ponerla en práctica.

Para supervisar adecuadamente a los voluntarios debemos:

1. **Definir y comunicarles expectativas claras.** Esto se hace desde el momento en que definimos el perfil del voluntariado y se expresa durante todo el proceso de reclutamiento y orientación. Los voluntarios necesitan expectativas claras sobre las políticas y objetivos de la organización, sobre sus responsabilidades y funciones, y sobre las responsabilidades y deberes de la organización hacia ellos.
2. **Guiar y apoyar a los voluntarios:** El objetivo de la supervisión no debe ser “mandar” a los voluntarios. Al contrario, debe ser ofrecerles guía siempre que la necesiten, apoyar sus esfuerzos y mantenerlos motivados, ofrecerles los recursos que necesitan para realizar su labor adecuadamente, mantenerlos enfocados en los objetivos, ofrecerles un canal de comunicación. y velar porque se cumplan los objetivos del voluntariado (establecidos en el perfil) y las normas que rigen el programa de voluntariado (las políticas).

Algunas herramientas de supervisión son:

- Auto evaluaciones: el voluntario se evalúa a sí mismo
- Reuniones: sostener reuniones periódicas de retroalimentación
- Entrevista: llevar a cabo una entrevista al concluir el voluntariado
- Encuesta de satisfacción: aplicar a los voluntarios una encuesta que permita que evalúen su experiencia

Si ejercemos una pobre supervisión, y no tenemos a una persona asignada a esta tarea los voluntarios se pueden sentir desmotivados, su rendimiento puede verse afectado, se puede poner en riesgo el logro de los objetivos del voluntariado y se puede deteriorar la imagen de la organización ante los voluntarios.

RECUADRO: Buenas Prácticas de Supervisión y Seguimiento - Glasswing Por: Fransheska Quijada, Directora Ejecutiva, Glasswing International
--

La misión de Glasswing International es abordar las causas y consecuencias fundamentales de la violencia y la pobreza a través de programas de educación y salud que empoderen a los jóvenes y las comunidades, y fortalezcan los sistemas públicos. A través de programas basados en evidencia y alianzas intersectoriales, creamos oportunidades para que la niñez y juventud, prosperen. Para nosotros los voluntarios son pilares fundamentales para garantizar el logro de nuestra misión, por lo que les otorgamos un papel protagónico en todas nuestras actividades, sumado a crear vínculos entre el personal de la organización y los voluntarios, que generan ese sentido de pertenencia en la organización, actuando juntos por una misma causa.

Como buena práctica en el manejo de voluntarios, específicamente para generar mayor apropiación por parte de los voluntarios, seguimos un proceso armonioso y empático que inicia desde que se reclutan los voluntarios hasta que finaliza su labor. Al inicio los voluntarios que muestran interés en participar en nuestra organización son invitados a un conversatorio para conocerlos más y dar a conocer también nuestras oportunidades. Así, en esta reunión podemos conocer cuáles son sus habilidades y pasatiempos, lo que nos permite orientarlos de mejor manera sobre las oportunidades que ofrece la organización de acuerdo a su perfil y gustos. Esto asegura que los voluntarios contribuyan y a la vez disfruten de la experiencia del voluntariado.

Durante el período de voluntariado, se hace un seguimiento constante a los voluntarios, sobre todo los que apoyan programas continuos dentro de la organización. El seguimiento consiste en conocer de primera mano su experiencia en cada participación, además de brindarles capacitaciones de acuerdo a sus funciones y/o roles, escucharlos y poner en práctica sus ideas para mejoras. No puede faltar siempre tener respuestas concretas y a tiempo de dudas o inquietudes.

Es de suma importancia que los voluntarios se sientan realmente valorados y que sepan que para Glasswing todos sus aportes son muy importantes. Para demostrar esto último, reconocemos su colaboración de diferentes maneras: una felicitación en el día de su cumpleaños o un mensaje felicitándolo por su labor incluyendo una fotografía durante su contribución. A final de año celebramos con todos los voluntarios que han participado durante el año, sin distinguir si son voluntarios individuales, comunitarios, corporativos o docentes líderes, porque todos somos una gran familia y cada semilla cuenta. No hay nada que motive más a una persona que poder palpar el cambio que han hecho en la vida de tantos niños, jóvenes y adultos, y que gracias a su tiempo y conocimiento están logrando generar un mundo mejor.

C. Reconocimiento

El reconocimiento a los voluntarios es una parte importante de la gestión del voluntariado. Es el proceso por medio del cual la organización celebra, reconoce y visibiliza el aporte de los voluntarios al logro de su misión. El reconocimiento tiene varios beneficios para la gestión del voluntariado, entre ellos:

- Contribuye al desarrollo de una relación positiva entre los voluntarios y la organización
- Aumenta la motivación, rendimiento y compromiso de los voluntarios
- Aumenta la retención de los voluntarios y facilita la integración de nuevos voluntarios

- Visibiliza el aporte de los voluntarios dentro de la organización y hacia la comunidad.

El tipo de reconocimiento que las organizaciones pueden brindar es diverso. El mejor tipo de reconocimiento es el personalizado ya que responde a las características y motivaciones particulares del voluntario. Por ejemplo, los voluntarios motivados por un sentimiento de logro, se sentirán reconocidos al avanzar dentro de la organización, asumiendo mayores responsabilidades o adquiriendo un nuevo rol. Voluntarios motivados por un sentido altruista, quizás no querrán ser reconocidos públicamente sino que derivan satisfacción de su contacto directo con los resultados de su trabajo.

Las estrategias de reconocimiento a los voluntarios pueden ser formales, informales o tener una mezcla de ambos estilos. El reconocimiento formal puede incluir certificados, placas, pines, o eventos para celebrar los logros de los voluntarios. El reconocimiento informal consiste en el intercambio diario que se da entre el voluntario y el coordinador de voluntariado u otros miembros de la organización, quienes transmiten su agradecimiento y apreciación.

En todo caso, lo importante para la organización es entender la importancia del reconocimiento, diseñar un sistema y ponerlo en práctica, cultivando una relación cercana con los voluntarios. Algunas ideas de reconocimiento incluyen:

- Establece un sistema de reconocimiento basado en horas mensuales o anuales de voluntariado. A medida que los voluntarios logran acumular una cierta cantidad de horas de trabajo voluntario a favor de la organización, se les brinda un reconocimiento.
- Crea un sistema de puntos basado en el número de horas donadas, a través del cual los voluntarios pueden convertir esas horas en premios como certificados de regalo.
- Ofrece a los voluntarios oportunidades de entrenamiento o capacitación.
- Ofrece a los voluntarios la oportunidad de adquirir mayores responsabilidades como voluntario líder o coordinador de algún programa. Muchas veces, otorgar mayores responsabilidades es una forma de reconocer la excelente labor de los voluntarios.
- Desarrolla eventos de reconocimiento y apreciación. Por ejemplo, un almuerzo o cena anual para reconocer la labor de los voluntarios.
- Elabora notas o correos de agradecimiento de parte de beneficiarios, Director Ejecutivo o Junta Directiva de la organización.
- Agradece personalmente su trabajo con una llamada telefónica.
- Desarrolla certificados de apreciación para entregar después de que el voluntario completa su labor.
- Comparte historias y fotos de voluntarios destacados interna y externamente, usando las redes sociales, boletines, correos electrónicos, entre otros.

RECUADRO: Buena práctica de reconocimiento de voluntarios

Contribución de: Eda Soto, Equipo de Responsabilidad Social, Vicepresidencia Administrativa, Autoridad del Canal de Panamá

El Canal de Panamá inició su programa de voluntariado en 2008. A través del mismo, se busca contribuir a la prosperidad de Panamá de forma sostenible. Los voluntarios constituyen un invaluable equipo humano que mediante la acción organizada ofrece su tiempo, trabajo y talento a la sociedad panameña, enfocado en cinco ejes: ambiente, bienestar, cultura, desarrollo comunitario y educación. Todo ello guiado con la puesta en práctica de los valores corporativos: honestidad, transparencia, competitividad, lealtad, responsabilidad y

confiabilidad. Además de una dimensión de trabajo interna, con programas dirigidos al mismo capital humano del Canal, los lazos con la comunidad se han fortalecido a lo largo de más de diez años mediante la realización de proyectos orientados a:

- conectar a la niñez panameña con el Canal de Panamá, fortalecer su conciencia cívica y reforzar la importancia de la educación y la superación personal y colectiva;
- formar jóvenes líderes en acción comunitaria, incidencia y liderazgo, con un especial énfasis en el aporte de la juventud para afrontar los retos de la educación y del Canal de Panamá (en sostenibilidad, institucionalidad y competitividad);
- contribuir al bienestar de las comunidades mediante acciones de solidaridad y de desarrollo local; concienciación para la prevención y atención de la salud; y promoción del deporte y la cultura.

El programa ha tenido un impacto directo en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades sociales, destrezas de liderazgo, trabajo en equipo, y otras habilidades blandas entre los voluntarios corporativos. A la fecha han ofrecido 200,000 horas de trabajo voluntario, impactando decenas de miles de beneficiarios en todo el país.

El voluntario corporativo del Canal de Panamá realiza su labor sin contraprestación económica. El Canal reconoce el trabajo realizado por cada voluntario mediante: la divulgación de las acciones que realicen en los diversos medios de comunicación (canal de televisión, medios impresos y digitales) con los que cuenta la organización; la distribución de distintivos que identifiquen al voluntario corporativo y el envío de cartas de agradecimiento firmadas por la alta gerencia.

En adición a lo anterior, todos los voluntarios corporativos que participan durante el año son homenajeados en un evento anual que se celebra cada 5 de diciembre en ocasión del Día Internacional del Voluntario. En este evento, además de honrar a todos los voluntarios se destacan aquellos que han alcanzado hitos dentro del sistema de reconocimiento con base en horas, que busca visibilizar la inversión social del tiempo, trabajo y talento del voluntario. El Canal, bajo este sistema, reconoce aquellos que alcanzan desde 100 horas hasta un máximo de 3,000 acumuladas desde el inicio del programa. Además, se entrega el premio al “Voluntario del Año”, otorgado a aquel voluntario que se haya destacado por su liderazgo en diversos proyectos, trabajo en equipo y empatía entre sus compañeros.

A través de su Equipo de Responsabilidad Social, el Canal de Panamá se mantiene en constante comunicación con sus voluntarios corporativos, a través de una línea dedicada para envío de artículos de interés para mantener a los voluntarios en constante formación, dándoles el espacio para brindar sus opiniones, lo cual a su vez facilita la interacción entre ambas vías. Asimismo, se desarrollan jornadas de capacitación especializadas para voluntarios líderes. Más allá del programa de reconocimiento que se encuentra implementado y en constante búsqueda de mejora, la clave primordial para la retención de los voluntarios del Canal es esa relación cercana y de camaradería que se establece con cada uno de ellos, llamándolos por su nombre, conociendo sus talentos y haciéndoles saber en todo momento el valioso rol que tiene en la misión de generar impacto colectivo.

IV. Elaboración de un Manual de Voluntariado

El desarrollo de un Manual de Voluntariado es una pieza fundamental para el buen manejo de un programa de voluntariado. El Manual contiene la estructura, políticas y procedimientos para el manejo del programa de voluntariado de la organización. Sirve, además, como instrumento para orientar a los voluntarios acerca de la visión del programa de voluntariado, sus deberes y derechos como voluntarios, y el esquema que la organización utilizará para la supervisión. Sobre todo, el Manual establece claramente las expectativas que tiene la organización sobre el apoyo que recibirán de los voluntarios.

El Manual de Voluntariado puede ser sometido a aprobación de la Junta Directiva de la organización, y difundido a los voluntarios en la página web de la organización o como parte de las actividades de orientación. Algunas organizaciones pueden incluso solicitar a los voluntarios que lean y firmen recepción del Manual de Voluntariado para asegurar su implementación.

A continuación, ofrecemos una plantilla para la elaboración del Manual de Voluntariado de la organización.

- I. **Carta de Bienvenida:** inicia el Manual de Voluntariado con una carta dirigida a los voluntarios de parte del Director Ejecutivo o Presidente de la Junta Directiva en la cual se expresa la visión de la organización respecto del voluntariado y el propósito del documento.

Ejemplo:

Querido voluntario (a):

Bienvenido al Programa de Voluntariado de la Fundación!

El tiempo y talento que dedicas a través del voluntariado es invaluable para nosotros y estamos seguros que será una experiencia gratificante para ti. En este Manual de Voluntariado encontrarás información sobre quiénes somos, lo que hacemos y cómo lo hacemos, nuestros programas y estructura.

El Manual de Voluntariado es una herramienta para guiar tu acción voluntaria dentro de nuestra Fundación. Contiene nuestra visión del voluntariado y detalla las políticas y programas que te permitirán aplicar tus talentos, conocimientos y habilidades, y canalizar tu espíritu solidario a beneficio de nuestra población meta.

Te pedimos que lo leas detenidamente y que si tienes alguna pregunta, no dudes en comunicarte con la Coordinadora de Voluntariado.

¡Esperamos que tu experiencia como voluntario sea muy provechosa y desde ya te agradecemos por tu aporte!

Cordialmente,

Director Ejecutivo

II. Recibo de Manual de Voluntariado

El Manual de Voluntariado es un documento que te ayudará a familiarizarte con nuestro Programa de Voluntariado y servirá de guía para tu labor voluntaria con nuestra Fundación. Por favor lee detenidamente las siguientes condiciones y firma en los renglones para indicar tu aceptación.

Ejemplo: He recibido y leído una copia del Manual de Voluntariado de la Fundación. Comprendo las políticas y normas que contiene el documento. Entiendo que mi labor voluntaria puede concluir, ya sea por mi elección o por decisión de la Fundación.

_____	_____
Firma del Voluntario	Fecha
_____	_____
Firma del Coordinador de Voluntariado	Fecha

III. Propósito del Manual de Voluntariado

Explica el objetivo del Manual de Voluntariado y sus contenidos.

Ejemplo:

Este Manual de Voluntariado ha sido elaborado para informarte sobre la historia de nuestra Fundación, su filosofía, prácticas y normas. También contiene información acerca de nuestro programa de voluntariado, sus objetivos, programas, coordinación, y normas. Si en algún momento tienes preguntas, puedes dirigirte a la Coordinadora de Voluntariado. Te pedimos que leas este Manual detenidamente y que lo utilices de referencia.

IV. Sobre Nosotros

Brindar información que permita al voluntario comprender el contexto en el que se estará desarrollando.

- Antecedentes
- Misión y Visión
- Objetivos
- Historia
- Estructura organizacional

- Instalaciones

V. Sobre el Programa de Voluntariado

Después de brindar información sobre la organización, esta sección está dedicada a clarificar el papel del voluntario dentro de la organización

- Visión del programa de voluntariado

Ejemplo: Nuestra fundación promueve el trabajo en equipo entre los colaboradores de la organización y los voluntarios a fin de servir a nuestros beneficiarios de la mejor manera posible. Los voluntarios contribuyen su tiempo, talentos, habilidades, conocimientos, entusiasmo y creatividad a favor de nuestra comunidad, permitiéndonos brindar servicios de alta calidad y educar al público sobre nuestra causa."

- Antecedentes del programa de voluntariado

Explica la historia del programa de voluntariado dentro del contexto de la organización y cómo se ha desarrollado en el tiempo.

Ejemplo: "El voluntariado en nuestra organización inició en el año 2000. Los voluntarios se desempeñan en diferentes áreas de la organización, como.... La Junta Directiva también está compuesta de voluntarios que donan su tiempo para administrar la organización. En promedio, nuestra organización moviliza # de voluntarios anualmente. Los voluntarios de nuestra organización han contribuido # de horas de voluntariado, permitiéndonos servir mejor a la comunidad y tener un impacto de mayor alcance."

- Gestión del Programa de Voluntariado

En esta sección se detalla cómo está organizada la coordinación del programa de voluntariado y cuáles son los procedimientos de:

- Reclutamiento de voluntarios
- Orientación de voluntarios
- Supervisión de los voluntarios
- Reconocimiento de los voluntarios

VI. Políticas del Programa de Voluntariado

En esta sección se detallan los deberes y derechos de los voluntarios, y se definen las políticas, tanto de principios como de riesgos de la organización.

- *Deberes y Derechos de los Voluntarios*

Ejemplo:

- *¿Qué esperamos de ti?*
 - *Que conozcas la labor voluntaria que vas a realizar y cómo se puede desempeñar de forma efectiva.*
 - *Que colabores con el personal de la Fundación y con otros voluntarios.*
 - *Que nos compartas tus opiniones y que puedas hacer sugerencias que mejoran la calidad de nuestros servicios.*
 - *Participar de las sesiones de orientación y capacitación.*
 - *Informar al Coordinador de Voluntariado si vas a llegar tarde o te vas a ausentar de manera que se puedan tomar las medidas pertinentes.*
 - *Mantener la confidencialidad de la información sobre los beneficiarios.*
- *¿Qué puedes esperar de nosotros? Los voluntarios de la Fundación tienen derecho a:*
 - *Recibir una descripción detallada de la labor voluntaria que realizarás.*
 - *Recibir nuestras muestras de agradecimiento y reconocimiento.*
 - *Recibir orientación, entrenamiento, supervisión y apoyo.*
 - *Estar abiertos a recibir retroalimentación de tu parte sobre cómo mejorar nuestros servicios y nuestro programa de voluntariado.*
 - *Que se mantenga registro de las horas que ha brindado a la Fundación.*
 - *Ser tratado con respeto, cordialidad, confianza y amabilidad.*
 - *Reunirse periódicamente con el Coordinador de Voluntariado.*

- **Normas del Programa de Voluntariado**

En esta sección se detallan las normas y políticas que rigen el Programa de Voluntariado. No se pretende restringir los derechos de los voluntarios sino proveer de un ambiente sano y seguro para todos. Esta sección puede incluir contenido sobre:

Estándares de conducta
Políticas de principios
Políticas de Gestión de Riesgo

Ejemplo:

La Fundación abre sus puertas a quienes deseen realizar su labor voluntaria en la organización. La organización mantiene una serie de políticas y estándares de conducta que son fundamentales para sostener la calidad de nuestros programas y la reputación e integridad de nuestra organización y la población a la que sirve, además de preservar la seguridad de los voluntarios y beneficiarios. Nuestras principales políticas conciernen a:

- *Violación de confidencialidad*
- *Abuso o maltrato del personal o beneficiarios*

IV. Evaluación del Programa de Voluntariado

Indicar que la organización, como parte de la supervisión, realiza evaluaciones de desempeño, su formato y la periodicidad en la que las realiza. Explicar que son una oportunidad para que el voluntario también haga una evaluación de la organización para identificar áreas para crecer y mejorar.

V. Contacto

Recuadro. Buenas prácticas en el desarrollo de un Manual de Voluntariado **Contribución de: Alexandra Castro, Directora Ejecutiva de Fundacáncer**

Los voluntarios de FUNDACÁNCER están en el corazón mismo de la eficaz asistencia humanitaria que se presta a todos los pacientes que se atienden en el Instituto Oncológico Nacional través de nuestro Programa de Ayuda Humanitaria. Los voluntarios son el elemento que nos define y que hace de nosotros una fuerza humanitaria única en el país. Una de nuestras tareas prioritarias en FUNDACÁNCER es apoyar a nuestros voluntarios y proporcionarles las herramientas y los recursos que necesitan para responder las elevadas expectativas que nosotros, y quienes nos apoyan, depositamos en ellos.

El voluntariado es, sin duda, una fuerza fundamental para que FUNDACÁNCER pueda atender las necesidades de los pacientes vulnerables. Por consiguiente, la gestión de los voluntarios y el desarrollo del voluntariado deben estar integrados y estrechamente vinculados con los programas que maneja la Fundación. Gracias al apoyo y lealtad de los voluntarios se ha podido cumplir las metas que se han establecido para cada programa, además de ayudar a muchos pacientes que necesitan esa mano amiga en momentos tan difíciles efectivamente contribuyendo a salvar vidas.

Trabajar con voluntarios requiere conocimiento, experiencia, y lo más importante: una visión clara de su papel en nuestra organización. Es por ello que FUNDACÁNCER estudió a fondo lo importante del manejo de los voluntarios y creó un Manual de Procesos del área de Voluntariado para que el coordinador de voluntariado cuente con una guía paso a paso y asegurar que se respetan los derechos y deberes de cada voluntario. El voluntario de FUNDACÁNCER cuenta con un formulario de inscripción, un manual de bienvenida donde los voluntarios encontrarán la misión, visión y valores como voluntario y código de ética.

FUNDACÁNCER siempre aspira a mejorar el manejo del área del voluntariado ya que eso nos ha de permitir que los objetivos de los programas de la fundación se cumplan beneficiando a más personas y con mayor impacto, que nuestros voluntarios tengan la formación y habilidades necesarias para realizar correctamente sus tareas, que estén satisfechos de su aportación y así podamos aprovechar todas sus capacidades.

Bibliografía

Connors, Tracy Daniel. The Volunteer Management Handbook. 1st Edition, 1995.

Ellis, Susan J. From the Top Down: The Executive Role in Successful Volunteer Management. 3rd Edition, 2010.

Fisher, James C. y Kathleen M. Cole. Leadership and Management of Volunteer Programs: A Guide for Volunteer Administrators. 1993.

Little, Helen. Volunteers: How to get them, how to keep them. 1st Edition, 1999.

Organización Internacional del Trabajo. Manual de Medición del Voluntariado, 2011.

Points of Light Foundation. Hands on Network: Volunteers as Leaders. Atlanta, Georgia, USA.

Points of Light Foundation. Volunteer Management Training Series.

Points of Light Foundation. Trabajando con Voluntarios para Avanzar la Misión de la Organización. Taller dictado en Ciudad de Panamá, Septiembre 2018 por Katy Elder y Jonathas Barreto.

Points of Light. Employee Volunteer Programs: Recognition Best Practices. Ver: <https://www.pointsoflight.org/wp-content/uploads/2019/03/Employee-Volunteer-Programs-Recognition-Best-Practices.pdf>

Voluntarios de Panamá, IME (Inteligencia de Mercado Emocional). Estudio de Opinión Pública sobre Voluntariado en Panamá, 2012 y 2017. República de Panamá.

Wittich, Bill. Model Volunteer Handbook. Knowledge Transfer Publishing. 2003.

Entrevistas virtuales

Alexandra Castro, Directora Ejecutiva, Fundacáncer

Fransheska Quijada, Directora Ejecutiva, Glasswing International

Andrea Serrut, Directora Ejecutiva, TECHO Panamá

Eda R. Soto, Equipo de Responsabilidad Social, División de Gestión Administrativa,

Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, Autoridad del Canal de Panamá

Jacqueline Souter, Gerente de Mercadeo y Responsabilidad Social Empresarial, Banco General

Anexos

Anexo 1. Formulario de Aplicación de voluntarios

Anexo 2. Formato de Perfil de Oportunidad de Voluntariado

Anexo 3. Formato de Encuesta de Evaluación por los Voluntarios

ANEXO 1. FORMULARIO DE APLICACIÓN PARA LABOR VOLUNTARIA

Nombre: _____ **Apellido:** _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ **Celular:** _____

Cédula: _____

Profesión (si aplica): _____

Fecha de nacimiento: (Día/Mes/Año) _____

Educación (Nivel Educativo): _____

¿Cuál fue tu última experiencia como voluntario? ¿Qué fue lo que más te gustó?

¿Cómo conociste sobre nuestra organización y qué te interesó de esta Oportunidad?

En caso de emergencia, ¿a quien debemos notificar?:

(Señalar nombre completo, parentesco, y número telefónico)

Condiciones de Participación

Yo, _____, con cédula de identidad _____, declaro que me he unido como voluntario a la Fundación de forma totalmente voluntaria y libero de responsabilidad a la Fundación por cualquier perjuicio directo o indirecto que pudiese sufrir que resulte de mi participación en las actividades de voluntariado. Entiendo que a la Fundación no le corresponde realizar o asumir cualquier pago, costo, seguro y gasto médico o de cualquier otra naturaleza que de tales perjuicios pudieren derivarse.

Firma: _____

Fecha: _____

ANEXO 2. FORMATO DE PERFIL DE OPORTUNIDAD DE VOLUNTARIADO

1. Nombre de la organización

2. Título de la labor voluntaria

Usa un título que menciona claramente la tarea a realizar y qué problemática ayuda a resolver. Por ejemplo: “Traduce tríptico sobre salud mental de Inglés a Español” o “Empaca 1,000 bolsas de alimentos para personas en áreas de difícil acceso”.

3. Supervisor

Nombre del Coordinador de Voluntariado

4. Objetivo de la labor voluntaria

Brinda detalles sobre el proyecto en el que colaborará el voluntario y describe cómo su contribución se integra a los objetivos de la organización.

5. Responsabilidades

Describe de manera clara, detallada y concreta las tareas que realizará el voluntario. De esa manera los voluntarios sabrán si tienen el perfil requerido o es de su interés antes de aplicar. Ayuda también a establecer la meta o producto de la actividad voluntaria y contribuye a que los voluntarios cumplan el compromiso que adquirieron.

6. Compromiso de tiempo

Detallar la fecha y horario del voluntario y el compromiso de tiempo en horas. Si es continuo, indicar que es continuo.

7. Calificaciones

Si es necesario y pertinente, detalla las habilidades, conocimientos y experiencia que los voluntarios ideales deberían tener para completar la tarea. Esto te permitirá atraer de manera más efectiva a los voluntarios que estás buscando, especialmente si es un voluntariado virtual o basado en habilidades.

8. Lugar

Señala dónde realiza el trabajo voluntario. Si es virtual, explícalo.

9. Beneficios para el voluntario

Experiencia laboral para mejorar habilidades, oportunidad para hacer una diferencia, reembolso de gastos, aplicar conocimientos, adquirir nuevos aprendizajes, conocer personas con intereses similares, entre otros

10. Contacto

Incluir contacto del Coordinador de Voluntariado, señalando con la mayor precisión posible el teléfono, correo, y nombre.

ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN PARA VOLUNTARIOS

Por favor completa la siguiente encuesta. Las respuestas serán manejadas confidencialmente. Gracias por tu participación!

1. Califica las siguientes afirmaciones.	Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Muy de acuerdo
a. Este proyecto tuvo un impacto positivo en la comunidad.					
b. Tengo un sentimiento de logro personal al finalizar el proyecto.					
c. El proyecto estuvo bien organizado.					
d. Los organizadores estaban bien equipados para manejar a los voluntarios.					
e. La organización nos brindó una adecuada orientación, supervisión y reconocimiento.					
f. Tengo una mejor comprensión de la misión de la organización.					
g. Estoy motivado para seguir sirviendo a la comunidad.					

2. ¿Adquiriste alguna habilidad nueva producto de esta actividad de voluntariado?

Sí

No

Si la respuesta es Sí, ¿Cuál? _____

3. ¿Qué tan probable es que participes nuevamente como voluntario de la organización?

Altamente probable

Probable

Poco Probable

4. ¿Qué fue lo que más te gustó de la actividad?

5. Danos tu retroalimentación y sugerencias para mejorar futuras actividades.

6. Información Personal

Edad: ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ Mayor de 65

Nivel educativo: ☐ Secundaria ☐ Algo de estudios universitarios ☐ Licenciatura ☐ Maestría ☐ Otro