# Ciclo de Gestión de los Voluntarios

## Oficina Regional para América

www.ifrc.org
Salvar vidas, cambiar mentalidades.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja es la red humanitaria de base voluntaria más grande del mundo que cada año llega a 150 millones de personas por conducto de las 189 Sociedades Nacionales que la integran. Juntos, actuamos antes, durante y después de desastres y emergencias de salud para suplir las necesidades y mejorar la vida de personas vulnerables. Realizamos esa labor sin discriminación alguna por motivos de raza, sexo, nacionalidad, creencia religiosa, clase social u opinión política.

Nuestra fuerza radica en nuestra red de voluntarios y nuestra pericia comunitaria, así como en nuestra independencia y nuestra neutralidad. Obramos por mejorar las normas humanitarias en calidad de asociados en el desarrollo y la intervención en casos de desastre.También persuadimos a los encargados de tomar decisiones de actuar en todo momento velando por los intereses de las personas vulnerables. De esa manera, posibilitamos comunidades sanas y seguras, reducimos vulnerabilidades, reforzamos la resiliencia y fomentamos una cultura de paz en el mundo entero.

**© Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja Oficina Regional para América, 2019**

Pueden realizarse copias de todo o parte de este documento para uso no comercial, siempre que se cite la fuente. La Federación Internacional agradecería ser informada sobre su uso. Las solicitudes de reproducción comercial deben dirigirse a la Secretaría de la Federación Internacional: secretariat@ifrc.org

Producido y desarrollado por la **Unidad de Desarrollo de Voluntariado y Juventud**, Oficina Regional para América.

Fotografía de cubierta : Cruz Roja Hondureña/IFRC

Apartado postal 303
CH-1211 Ginebra 19
Suiza
Teléfono: +41 22 730 4222
Fax: +41 22 733 0395
E-mail: secretariat@ifrc.org
www.ifrc.org

**Síguenos en:**

# Contenido

**Introducción** 5

**El Ciclo de Gestión de los Voluntarios** 7

**ETAPA I: Imaginar** 8
**ETAPA II: Planificar** 11
**ETAPA III: Incorporar o Reclutar** 12
**ETAPA IV: Admisión** 13
**ETAPA V: Ubicar o Colocar** 14
**ETAPA VI: Capacitar** 15
Capacitación y desarrollo 16
**ETAPA VII: Motivar para participar** 19
**ETAPA VIII: Apoyar** 20
**ETAPA IX: Reconocer** 22
**ETAPA X: Evaluar** 25
Evaluación del desempeño del voluntario 26
Evaluación de programas 27
**ETAPA XI: Transición** 28
La comunicación y evaluación constante del ciclo 31

Canada

SI
CRUZ ROJA

Canada

# Introducción

El **Ciclo de Gestión de los Voluntarios** muestra un sistema que apoya a las Sociedades Nacionales en alcanzar sus metas y objetivos en materia de gestión voluntariado y es el elemento principal en el "como" gestionamos voluntarios en la Cruz Roja. Además, organiza el esfuerzo de los voluntarios para cumplir con la misión del Movimiento.

El ciclo de gestión de los voluntarios es parte integral del **Marco de Desarrollo de Voluntariado** (MADVO) y se encuentra específicamente dentro del elemento del "COMO". Para más información sobre el MADVO, por favor revisar el documento respectivo.

El Ciclo se mueve a través de varios componentes de gestión de los voluntarios, mientras que cada componente juega un papel integral. La comunicación y la evaluación son aspectos permanentes y continuos de la gestión de los voluntarios y se incluyen por lo tanto en este documento.

El Ciclo se maneja a nivel de las filiales y el encargado de voluntariado de cada filial es el responsable de esta gestión. A nivel nacional, la Coordinación de Voluntariado da apoyo respectivo.

El presente documento ha sido desarrollado para ser una guía de información tanto teórica, como practica para que sea utilizada por los gestores de voluntariado a nivel filial (local).

A continuación, se explica cada elemento del Ciclo y estos deben adaptarse a cada realidad de cada Sociedad Nacional y a cada filial de acuerdo a sus necesidades humanitarias. Así que se presentan preguntas para que sirvan como guías generadoras de soluciones.

Este documento ha sido actualizado y preparado por la **Unidad Regional de Desarrollo de Voluntariado y Juventud** de la región de América de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional), con base en documentación anterior sobre la materia[1] y experiencias llevadas a cabo con diferentes Sociedades Nacionales.

1 Particularmente el documento llamado "El Servicio Voluntario - Ciclo de Gestion de los Voluntarios" Federación Internacional 2004 y 2006

Cruz Roja

# El Ciclo de Gestión de los Voluntarios

## ETAPA I: Imaginar

En esta etapa imaginamos, analizamos y vemos el tipo de necesidades humanitarias que existen en las comunidades y los voluntarios que necesitaremos para atender dichas necesidades. Sin filiales fuertes, no podremos lograr la misión de la Cruz Roja. Las filiales son la "casa" de los voluntarios y la primera respuesta a las necesidades de las comunidades.

El reto más grande que enfrentan todas las Sociedad Nacionales es asegurar la incorporación, preparación y evaluación de voluntarios comprometidos. Los voluntarios traen consigo habilidades, percepción, consciencia, una presencia de la comunidad en la tarea y la disposición de compartir en la carga de trabajo. La Cruz Roja ayuda a los voluntarios a realizar sus propias aspiraciones, da oportunidades y entrega beneficios para la comunidad. La experiencia nos dice que los voluntarios son nuestros promotores y miembros de red más efectivos. Un voluntario puede jugar un papel indirecto (por ejemplo, como miembro de la junta o del comité), un papel directo como el proveedor de servicios (por ejemplo, como instructor de primeros auxilios), contribuir apoyo general (por ejemplo, como organizador de una clínica) o como un miembro en general.

El objetivo primordial de cualquier plan para la incorporación de voluntarios es asegurar su flujo permanente.

Las Sociedad Nacional emplea métodos tradicionales de atracción de voluntarios. Los métodos indirectos o técnicas de comunicación de una sola vía como los anuncios, folletos, llamamientos en los medios, discursos públicos y boletines organizacionales. Los métodos directos de atracción de voluntarios requieren contacto personal; y los métodos delegados incluyen oficinas de voluntarios, clubes de servicio social, escuelas y otras instituciones que comparten responsabilidad en cuanto a la incorporación con la organización patrocinadora.

Las tendencias recientes en los programas de incorporación de voluntarios en algunas regiones incluyen el compromiso del sector privado de trabajar en conjunto con las organizaciones sin ánimo de lucro. Especialmente en Norte América, las corporaciones y los sindicatos agregan un elemento cruzado a la incorporación. Las empresas estimulan, pero no exigen, a sus empleados dedicar una porción de su tiempo de trabajo al servicio voluntario en la causa que ellos escojan. Esta colaboración resulta en una imagen pública positiva para la empresa y proporciona voluntarios capacitados a la organización sin ánimo de lucro. La mayoría de la gente nunca se ofrece porque nunca se lo pidieron. Cuando un patrono o un sindicato apoya la acción voluntaria, da impulso y energía a favor de la participación del empleado. Es parte de los retos como Sociedad Nacional, impulsar el voluntariado corporativo.

Otra táctica para una adecuada incorporación de voluntarios consiste en pedir a un voluntario experimentado que deja sus funciones, el encontrar un reemplazo adecuado.

¿Cómo encontramos voluntarios? Desarrollando un plan de incorporación y dotándolo de recursos para su implementación.

El plan

1. ¿Cuál es la necesidad humanitaria de la comunidad?
2. ¿Cuántos voluntarios necesitamos para atender dicha necesidad?
3. ¿Cuál es el papel del voluntario?
4. ¿Qué capacidades se necesitan?
5. ¿Qué formación se requiere?
6. ¿Cómo incorporamos voluntarios?
7. ¿Quién se hará cargo?
8. ¿Cuál es nuestro cronograma?
9. ¿Quién evalúa el trabajo?

Dado que los voluntarios son quienes mejor nos ayudan a incorporar a nuevos voluntarios, la óptima estrategia para ello la desarrolla e implementa un equipo de voluntarios ad hoc, con el apoyo del gestor de voluntarios. Este modelo, aparte de sus implicaciones prácticas tiene el beneficio adicional de proporcionar un mayor sentido de pertenencia para el personal no remunerado. Los objetivos de la incorporación se pueden lograr a través de los esfuerzos de voluntarios a corto plazo en vez de voluntarios a largo plazo.

Los voluntarios a corto plazo no están necesariamente ligados a la organización o su causa en un principio, pero tienden a ofrecerse a una variedad de grupos – todos por tiempo limitado. Ellos quieren un trabajo definido y de corta duración y se motivan con el logro individual o ganancia profesional. Los voluntarios a corto plazo se pueden vincular para proyectos específicos o con equipos especiales con beneficio para el individuo y la organización.

Los voluntarios a largo plazo están afiliados a la organización y tienden a quedarse por largos períodos de tiempo. Se motivan con la afiliación y con el logro e identificación con los objetivos y alcances del grupo. Frecuentemente crecen dentro de la cultura organizacional y asumen posiciones de autoridad y liderazgo.

CRUZ VERMELHA BRASILEIRA
RIO DE JANEIRO
CRUZ VERMELHA BRASILEIRA
FILIAL DO ESTADO

Cruz
Colom

# ETAPA II: Planificar

En esta etapa se desarrolla el análisis sobre la necesidad de incorporación de voluntarios/as ya vinculados o nuevos, que requiere la Cruz Roja para llevar a cabo actividades, servicios, proyectos o programas concretos que apuntan al cumplimiento de la misión humanitaria.

En la Etapa de Planificación se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la actividad a realizar y que quiero lograr con ella?
- ¿Cuáles, cuantos son los beneficiarios, en donde están ubicados, cuales sus necesidades y capacidades?
- ¿Cuántos voluntarios se necesitan y para qué?
- ¿Cuál es el rol del voluntario en la actividad o servicio?
- ¿Qué capacidades, aptitudes, habilidades necesitan tener los voluntarios?
- ¿Qué formación se requiere?
- ¿Cómo incorporamos voluntarios?
- ¿Quién se hará cargo de supervisarlos y orientarlos?
- ¿Cuál es el cronograma?
- ¿Quién evalúa el trabajo?
- ¿Dónde se realizará la acción voluntaria?
- ¿Por cuánto tiempo se requieren los voluntarios?
- ¿Presupuesto/ recursos financieros, técnicos, logísticos disponibles?

La participación de los voluntarios dentro del proceso de planificación abre nuevas perspectivas y da un nuevo impulso. Ofrecer al voluntario la posibilidad de que pueda influir en la planificaciónn de la organización y la toma de decisiones, supone crear un impacto positivo sobre su deseo de continuar involucrado. Con más frecuencia los voluntarios que trabajan en el terreno identifican y formulan respuestas creativas a las necesidades de la comunidad. Existen dos diferentes aspectos de la gestión de voluntarios que determinan el número de voluntarios activos. A grandes rasgos, estos incluyen primero, la incorporación y colocación del voluntario, y segundo, su apoyo y permanencia. Es un logro haber atraído al voluntario, pero requiere otro logro: que quiera permanecer. La competencia entre las organizaciones sin ánimo de lucro está en aumento y los candidatos pueden escoger entre un sinfín de oportunidades. Normalmente el servicio voluntario no incluye ningún incentivo monetario. Sin embargo, existen beneficios como el apoyo y el reconocimiento.

# ETAPA III: Incorporar o Reclutar

El incorporar o reclutar incluye dos fases.

## 1. El Llamado o Convocatoria

De la actividad, servicio, proyecto o programa planificados, con el perfil establecido del voluntario/a requerido.

Medios Directos: Ejemplos

- A través de las oficinas de relaciones públicas y de recursos humanos de las empresas e industrias.
- Mediante visitas a comunidades, colegios o asociaciones de profesionales.
- Programa en centros educativos que incluyan giras a lo interno del centro.
- Asociaciones o grupos de interés (jubilados, grupos juveniles, etc.).
- Anuncios en las sedes de la Cruz Roja (Nacional, Filiales).
- Página Web de la Sociedad Nacional.

Medios Indirectos: Ejemplos

- Anuncios a través de los medios de comunicación: radio, televisión y prensa escrita.
- Distribución de folletos, hojas volantes, etc.
- Boletines organizacionales
- Campañas masivas en centros educativos, empresas y universidades.
- Páginas web de otras organizaciones afines.

## 2. El Ingreso (pasos)

a) Inducción básica a los/as seleccionados (sobre Cruz Roja y la actividad, servicio o proyecto)
b) Reunión informativa con los aspirantes / convivio
c) Entrevistas individuales
d) Selección de aspirantes (de acuerdo con el # y perfil requeridos). En este momento se solicitan las referencias necesarias (ver siguiente etapa)
e) Firma del compromiso entre el voluntario/a y la SN (adhesión a Principios, estatutos, reglamentos, código de conducta, y cumplimiento de las responsabilidades técnicas)
f) Registro y carnetización
g) Ubicación del voluntario en el programa y/o área de servicio. (ver etapa de Ubicación/Colocar)

# ETAPA IV: Admisión

La admisión a una Sociedad Nacional tiene que estar abierta a una amplia base de la población, tiene que captar a sus miembros de entre todos los grupos étnicos, sociales y de otra índole del país, a fin de garantizar una mejor eficiencia en su gestión. En todo caso, un principio para la admisión es la no discriminación en la admisión de voluntarios.

En esta etapa, la Sociedad Nacional realiza y establece los criterios respectivos para ser admitido como voluntario.

Si bien es cierto, la Cruz Roja está abierta para que cualquier persona pueda ingresar como voluntario, esto no significa que se deba aceptar a cualquier persona. Cada persona que ingrese debe comprometerse a cumplir con los Principios Fundamentales, Código de Conducta y diferentes reglamentos de la institución. En otras palabras, la Cruz Roja debe reservarse el derecho de admisión. Pero ello debe de hacerse con elementos comprobables objetivos y no convertirse en procesos discriminatorios.

Es desde esta etapa, donde comenzamos a admitir a voluntarios de acuerdo al perfil requerido.

La Sociedad Nacional debe seleccionar los mejores canales para realizar esta tarea de admisión.

Por ejemplo, en algunas Sociedades Nacionales solicitan algunos de los siguientes requisitos a personas que desean ser voluntarios y están adaptadas a las situaciones de contexto de país:

- Firmar la aceptación y conocimiento de los Principios Fundamentales de la Cruz Roja.
- Aceptar y firmar las responsabilidades, obligaciones y derechos que adquiere al ser voluntario de acuerdo a un perfil especifico.
- Aceptar y firmar el Código de Conducta y conocer los elementos disciplinarios de la Sociedad Nacional.
- Presentar la hoja de datos criminales o policial (esto en los países donde es permitido y corresponda a una realidad país, sin embargo, hay que considerar que, si alguna persona tuvo un pasado con problemas con la justicia, se encuentra en un proceso de reinserción social y ya cumplió con su condena, no se puede discriminar a dicha persona solamente por haber tenido problemas en su pasado).
- Cartas de recomendación (las mismas pueden ser pedidas por los mismos voluntarios como apoyo a su admisión y la ausencia de ellas no debería ser causa de exclusión si se dan los demás requisitos).
- Recomendaciones dadas por otros voluntarios activos de la filial donde la persona desea ingresar (esto debe ser objetivo y no convertirse en un proceso discriminatorio y la ausencia de ellas no debería ser causa de exclusión si se dan los demás requisitos).
- Que el aspirante haya realizado la capacitación en línea respectiva y muestren sus certificados.
- Presentación de la hoja de vida (CV).
- Que el aspirante a voluntario cumpla el debido proceso de admisión.

## ETAPA V: Ubicar o Colocar

Luego de haber pasado la inducción básica y la selección respectiva. Los aspirantes son registrados en la base de datos y se les proveerá el seguro respectivo. A partir de este momento se consideran voluntarios con todos sus derechos y obligaciones.

En esta etapa, los voluntarios seleccionan en cual programa de voluntariado desean estar y de ahí comenzar su capacitación especializada.

# ETAPA VI: Capacitar

Es esencial que los voluntarios/as reciban una adecuada y suficiente capacitación tanto teórica como práctica sobre los temas y funciones a desarrollar con las comunidades o beneficiarios.

La Sociedad Nacional y en particular sus líderes voluntarios y/o los funcionaras encargados de coordinar los programas, proyectos, servicios o actividades, deben garantizar la calidad de esa capacitación.

Igualmente, la disponibilidad de los materiales, equipos, instrumentos, etc., necesarios el desarrollo de las actividades y servicios.

Por su parte, los voluntarios/as tienen la obligación de asistir y participar en todas las sesiones de capacitación, realizar satisfactoriamente las tareas, pruebas o ejercicios asignados por sus instructores/as, cuidar y usar adecuadamente los materiales y equipos asignados.

De esta manera se garantiza que la actividad o servicio se pueda prestar con calidad y que los voluntarios/as contribuyan eficientemente al logro de los objetivos planificados por la Sociedad Nacional.

La capacitación debe ser evaluada, para determinar el grado de conocimiento y habilidades adquiridas por los voluntarios/as y si están suficientemente preparados para asumir las responsabilidades. Los voluntarios también tendrán la oportunidad de expresar su opinión y de hacer sugerencias sobre la calidad y utilidad de la capacitación recibida.

Aspectos a tener en cuenta:

- La capacitación básica institucional: Amplia y profundiza la información dada en la inducción sobre la Cruz Roja.
- La capacitación específica sobre la actividad o servicio a realizar: Proporciona los conocimientos y habilidades necesarias para que el voluntario/a cumpla adecuadamente la actividad o servicio asignado.
- La capacitación sobre el contexto, el entorno: Proporciona al voluntario/a información clave sobre la cultura, las costumbres y la situación de la comunidad o de los beneficiarios.
- Es importante tener en cuenta si su actividad o servicio se desarrollará en una situación de normalidad, o durante o después de un desastre. Informar sobre otros aspectos como las condiciones de seguridad, geográficas, el clima, recursos disponibles en el sitio de la actividad, etc.

## Capacitación y desarrollo

La capacitación tiene tres objetivos: primero, hacer avanzar la misión del Movimiento, segundo, ofrecer los conocimientos indispensables para realizar un programa o servicio y tercero, satisfacer las necesidades de aprendizaje de los voluntarios.

La responsabilidad tradicional del Movimiento de responder en épocas de desastre y conflicto armado requiere de una capacitación especializada para los voluntarios y el personal remunerado.

Investigaciones demuestran que las organizaciones con programas actualizados de capacitación y orientación son las que han visto un aumento del número de voluntarios. En un artículo, (Volunteers as Customer: A Service Per pective), Saltzman, M. y Sullivan, N. proponen que las organizaciones sin ánimo de lucro se conciban como agentes económicos a cargo del diseño, gestión, comunicación y entrega de experiencia de calidad para voluntarios. El voluntario se considera como el cliente, el servicio comprado es la experiencia del voluntario, pagado en la moneda del tiempo y energía donado. Si estamos de acuerdo con esta tesis, la capacitación es fundamental para una gestión efectiva de los voluntarios. Esto es necesario de igual forma para entender las nuevas formas del voluntariado. En el modelo clásico, el voluntario era un servidor (¿o sirviente?) de la Cruz Roja. El voluntario entraba para servir la institución. En un nuevo paradigma podemos o debemos ver un proceso simbiótico en lugar de clientelar. En cuyo proceso, el voluntario sirve a la misión de la Cruz Roja y la Cruz Roja se convierte en un espacio de calidad para que la persona de manera voluntaria cumpla su propia misión personal de entrega solidaria de una mejor forma, con más calidad y con mejores recursos, teniendo así más impacto que si lo hiciera de forma individual. Desde este punto de vista, es la Cruz Roja quien sirve a los intereses del voluntario, brindándole una plataforma para desarrollar su trabajo altruista y que contribuye a alcanzar los objetivos del Movimiento humanitario de la Cruz Roja.

Los objetivos de aprendizaje deben ser medibles, relevantes y verificables. Un capacitador, junto con los participantes, identifica las necesidades y luego diseña, facilita y evalúa la capacitación. Los aprendices adultos participan porque quieren aprender y esperan un contenido pertinente y modelos de aprendizaje efectivos. Ellos deben ver algún propósito en la capacitación y tienen que gozar de la libertad de compartir experiencias y conocimientos.

Un aprendizaje guiado produce los mejores resultados. Los que reciben la capacitación imparten sus conocimientos al capacitador y sus compañeros en el aprendizaje; el capacitador imparte su conocimiento y las habilidades a los participantes, al tiempo que aprende de ellos.

La Capacitación Pre-servicio comienza desde el primer contacto entre el gestor de voluntarios y el candidato a voluntario. Durante la entrevista, el gestor comunica información acerca de la organización, su misión y propósito, su estructura y las políticas. El manual del voluntario proporciona información adicional pertinente.

Los adultos llegan con expectativas. Empiece averiguando cuáles son esas expectativas. Verifique que tienen congruencia con el programa de formación. No es posible satisfacer todas las necesidades, así que sea muy claro con el grupo acerca de lo que se puede y no se puede lograr. Establezca los objetivos de la formación junto con los participantes.

Si el programa de formación se utiliza ya desde hace tiempo, asegure que los materiales y recursos están actualizados y son pertinentes. Muchas veces los materiales tienen ideas y metodologías desactualizadas. Los profesionales de la comunidad y los voluntarios con experiencia están a menudo dispuestos a participar en los comités de revisión y podrán ofrecer sugerencias innovadoras para mejorar la documentación. Incluya también a los voluntarios con experiencia en el desarrollo y diseño de programas de formación.

Los métodos para aumentar el conocimiento incluyen conferencias, lecturas, reuniones, observaciones, entrevistas, discusiones de grupo, películas y videos. Haga hincapié en las áreas que lo requieran. El material presentado de diferentes maneras enfatiza los puntos claves del entrenamiento.

Los métodos para aumentar las habilidades incluyen el juego de roles, simulacros de situaciones, parejas de voluntarios con experiencia y debutantes, y la práctica sobre el trabajo. Dé refuerzos sinceros y positivos cuando sea posible y siempre relacione la actividad con el objetivo del aprendizaje.

La evaluación regular del trabajo de los participantes y un control frecuente de sus competencias revela ciertas lagunas en el aprendizaje. Los horarios flexibles toman en cuenta la necesidad de revisar detalladamente los conocimientos adquiridos y mejorarlos según se requiera.

La capacitación durante el servicio se construye sobre la base ya adquirida al suministrar nueva información y la oportunidad de desarrollar trabajo en equipo. Reuniones mensuales en donde los voluntarios pueden compartir sus experiencias y dar ánimo los unos a los otros, sesiones de consulta donde se formulan planes, asistir a seminarios y conferencias, asegurar la auto-renovación y motivación del grupo. Las encuestas anuales del voluntariado definen las fortalezas y las debilidades del ciclo de gestión.

## En América

La labor de Desarrollo de Voluntariado y Juventud (V&J) de la Oficina Regional de América de la Federación Internacional se fundamenta en el apoyo a las Sociedades Nacionales desde la noción de que el voluntariado y juventud son la base de nuestro trabajo humanitario y como tales, deben estar presentes como ejes transversales de la planificación y formulación de estrategias de las Sociedades Nacionales. Se busca facilitar la labor humanitaria en la atención a las personas más vulnerables a través del desarrollo del voluntariado y juventud, garantizando así la pertinencia y eficacia de la Cruz Roja en América. El apoyo a las Sociedades Nacionales para hacer frente a los desafíos internos y externos que se presentan en la gestión del voluntariado se facilita a través de la identificación de prioridades nacionales y en el trabajo conjunto con otras unidades de la Oficina Regional para la inclusión del voluntariado y juventud como componentes esenciales del desarrollo de las Sociedades Nacionales.

KDV
521

# ETAPA VII: Motivar para participar

La motivación para participar es el arma estratégica más importante y eficaz para captar, formar y sobre todo mantener a los voluntarios.

Es en esta etapa que los voluntarios/as desarrollan su actividad o prestan el servicio con las comunidades o beneficiarios, de acuerdo con lo establecido en la planificación y aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación.

Los voluntarios no esperan que se les considere solo como ejecutores o mano de obra de un servicio o actividad, participar es más que eso: Es implicarse a fondo, sentirse parte de todo el proceso: antes, durante y después, es poder expresar sus opiniones y sentimientos sobre lo que están haciendo y sobre la forma en que se ha organizado, es tener el espacio para hacer sugerencias, etc.

La participación debe guiarse por:

- La valoración de su opinión sobre su propio papel en la organización.
- Una constante evaluación de la metodología de los proyectos.
- La propuesta de mejoras e innovaciones.
- Favorecer que los propios grupos de voluntarios/as establezcan sus propios canales de comunicación.
- Favorecer la promoción de líderes que representen las opiniones de los diferentes colectivos de voluntarios.
- Garantizar la presencia y participación del voluntariado en la toma de decisiones

Para que la participación tenga impacto y resultados positivos, se debe tener en cuenta:

- La creación de espacios para el encuentro del voluntariado, en cada proyecto o actividad.
- El establecimiento de mecanismos para la reflexión, la discusión y el debate.
- La asignación voluntariado funciones concretas respecto de su propia participación.
- La rotación de responsabilidades entre los voluntarios/as para garantizar la promoción del liderazgo y la participación en la organización.
- El establecimiento y respeto de métodos democráticos para la elección de los líderes.

Los líderes o responsables del voluntariado deben dar un seguimiento permanente a los voluntarios/as durante la actividad o servicio para asegurar que todos estén participando, para asesorarlos, resolver dudas y supervisar la calidad de la actividad o servicio que están desarrollando.

Para esto se recomienda hacer consultas periódicas con los voluntarios/ as y beneficiarios- preferiblemente al terminar cada jornada- para dar una oportunidad de expresar el grado de satisfacción, las limitaciones o aspectos a mejorar en la siguiente oportunidad

Encuestas de satisfacción entre los voluntarios/as y beneficiarios

- Reuniones periódicas: entre los Responsables de Programas y/o proyectos, con los voluntarios y con los/as beneficiarios/as
- Informes o reportes publicados y a disposición de: los voluntarios/as, los funcionarios, los donantes, cooperantes técnicos y autoridades.

## ETAPA VIII: Apoyar

Las necesidades y deseos del voluntario no se satisfacen porque una actividad en particular se interrumpe y no hay ningún esfuerzo por reemplazarla u orientar al voluntario hacia otra alternativa dentro de la organización.

La falta de capacitación y de apoyo para el voluntario desemboca en una desilusión y por último en una desvinculación de la organización.

El exceso de compromisos o unas expectativas poco realistas en cuanto al tiempo y los recursos de un voluntario le quita el placer de dar y muestra una falta de respeto por el voluntario por parte de la organización.

Falta de planificación puede derivar en una incorporación de voluntarios mayor que los puestos a cubrir. La organización debe utilizar eficazmente a sus voluntarios.

La Sociedad Nacional desarrolla su cultura organizacional a través del tiempo y por consiguiente controla el significado que se le da al servicio voluntario. La gestión de los voluntarios y el reconocimiento a sus esfuerzos tienen una relación directa con la permanencia de éstos en la organización.

Las necesidades y los deseos del voluntario pueden estar insatisfechos porque una actividad en particular no se ofrece o se interrumpe. La capacitación de transición puede ser útil en reorientar (y conservar) al voluntario.

La inversión de tiempo y energía en la incorporación, capacitación y apoyo a los voluntarios es significativa, pero el trabajo no termina ahí.

Todas las personas tienen necesidades básicas de seguridad, realización y aprobación. Para que los voluntarios mantengan y extiendan su participación estas necesidades básicas deben ser satisfechas.

Un voluntario necesita sentir que:

- Mis necesidades son compatibles con la misión de la Sociedad Nacional.
- Mi aportación marca una diferencia.
- Toman en cuenta mi tiempo disponible y energía.
- Participo en la planificación.
- Recibo apoyo en el desempeño de mis responsabilidades.
- Mis habilidades mejoran.
- Formo parte de un equipo.
- Tengo un lugar agradable donde trabajar.
- La gente me conoce y me llaman por mi nombre.
- Me reembolsan por mis gastos pre-aprobados.

Adicionalmente, las siguientes necesidades se deben satisfacer:

- Siento que la Sociedad tiene un compromiso de incluir a personas de todas las edades.
- Sé que hacen con los fondos que hemos conseguido.
- La gente toma el tiempo de explicar el porqué hacen las cosas de cierto modo.
- Es un lugar seguro para poner a prueba mis ideas.
- Puedo comportarme de acuerdo a mi edad.

La permanencia también significa hacer a la gente la vida más fácil. Entre las consideraciones que asumirán más importancia en la retención de voluntarios en el futuro son el cuidado de niños y horarios flexibles para la capacitación.

## ETAPA IX: Reconocer

La mayoría de las personas se sienten compensadas con el sentimiento de pertenencia a una organización que les facilita el crecimiento personal y la consecución de sus expectativas de:

- Obtención de formación
- Proyección personal
- Relación grupal
- Satisfacción por el desarrollo de las actividades encomendadas y que significaron un buen aporte a una buena causa humanitaria

En esta etapa, la Sociedad Nacional de la Cruz Roja, le expresa a los voluntarios/as que han participado en la actividad, servicio o proyecto, el orgullo que siente de contar con ellos, la importancia que ha tenido su participación para el logro de los resultados planificados y el compromiso de seguir apoyando iniciativas que promuevan el fortalecimiento del voluntariado.

Esa expresión puede estar acompañada de un detalle: Certificado, diploma, pin institucional, etc. Esto dependerá de los recursos disponibles.

Es importante que la actividad de reconocimiento sea publicada a nivel interno y externo por los medios que la Sociedad Nacional (Sede y/o Filial) tengan a disposición (página web, carteleras, contactos con los medios de comunicación: radio, prensa, tv).

Para que el reconocimiento sea efectivo, se recomienda:

1. Hacerlo públicamente
2. Hacerlo de manera motivada y sustentada
3. Hacerlo periódicamente

Que se reconoce a los voluntarios:

- La utilidad del servicio que presta
- La actividad que desarrolla
- Su constancia
- Su grado de compromiso
- Su esfuerzo al formarse
- Sus posibilidades de ser miembro y de acceder a posiciones directivas

Este reconocimiento tiende a ser expresado a través de tradiciones establecidas de la Cruz Roja/Media Luna Roja – premios, cursos, reembolso de gastos, funciones especiales. Aunque los encuestados no mencionaron otras formas de reconocimiento, se entiende que muchas de estas se emplean normalmente. El reconocimiento se destaca como uno de varios posibles motivadores (otros mencionan la realización, el reto que presenta un trabajo, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo) que pueden influir en la satisfacción y en la mejora para desempeñar el trabajo.

Entre las formas de dar reconocimiento se incluyen los certificados, broches y placas de acuerdo al servicio. Los métodos tradicionales son maneras ya consagradas, estimadas y significativas para reconocer el compromiso de los voluntarios para con los objetivos del Movimiento.

No obstante, la creatividad e innovación son importantes a la hora de buscar otras maneras de alabar los esfuerzos del voluntario. Una formación práctica, y no sólo teórica, presenta la primera oportunidad para validar las habilidades y potencial del voluntario. Al comunicar al voluntario que esta experiencia es tan valiosa como una experiencia remunerada, por medio de la actitud, y al anotar y evaluar el esfuerzo, estamos demostrando una acción afirmativa. Otras formas de mostrar aprecio son los informes anuales de calidad y cantidad para la hoja de vida del voluntario. De igual manera, el reconocimiento puede mostrarse a través de una selección para asistir a conferencias, seminarios o cursos a cargo de la Sociedad. El ascenso, con un título apropiado y nuevas responsabilidades, comunica la acción afirmativa. De vez en cuando, los voluntarios experimentados y cualificados se colocan en cargos como personal remunerado.

Premios para propósitos especiales, cuando puede servir al tiempo que recibe satisfacción personal incluyen visitas al terreno, oportunidades para promocionar la Sociedad dentro de la comunidad y la participación en cargos de mando.

Algunas formas personales de reconocimiento incluyen la presentación a personas influyentes dentro de la Sociedad, cartas de recomendación de miembros de la Junta por logros especiales, compartir información y solicitar sugerencias. Las celebraciones constituyen excelentes oportunidades para agradecer. La sensibilidad hacia las necesidades de los demás se puede comunicar de muchas maneras muy sencillas – una tarjeta de cumpleaños, una charla, una sonrisa calurosa, un lugar de trabajo agradable, unas palabras de halago, o simplemente decir “gracias”.

Las necesidades de reconocimiento de la gente joven incluyen los registros de capacitación pre-servicio y la participación en programas, recuento de su experiencia para el currículo, cartas a personas de influencia, el ajuste de las necesidades de servicio a su tiempo disponible, oportunidades para compartir experiencias con otros jóvenes, afiliación a la junta o un grupo de trabajo, crédito académico por un curso y cartas de referencia o recomendación.

Cruz Roja
Ecuatoriana

# ETAPA X: Evaluar

La evaluación es un proceso participativo, interactivo, objetivo, respetuoso y constructivo que persigue los siguientes propósitos:

- Conocer si se lograron los objetivos y resultados del programa, proyecto, actividad servicio que se planificaron con el propósito de mejorar las condiciones de vida de las comunidades o beneficiarios/as.
- Conocer si la comunidad, los/as beneficiarios y los voluntarios están satisfechos con la labor realizada, el significado que esa labor ha tenido para su desarrollo personal y colectivo.
- Conocer lo que ha funcionado bien para mantenerlo y mejorarlo, y lo que no ha funcionado bien para tomar medidas correctivas.
- Conocer el nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos por los voluntarios/as y con base en eso dar los reconocimientos respectivos y las recomendaciones para mejorar el desempeño.
- Aplicar las medidas correctivas y/o de sanción por incumplimiento de las responsabilidades, establecidas previamente en las reglas del acuerdo de compromiso, y en las normas estatutarias o reglamentarias de la Sociedad Nacional
- Compilar las lecciones aprendidas y que estas se conviertan en una fuente de conocimiento y aprendizaje para los voluntarios actuales y futuros, para los líderes del voluntariado, para los funcionarios y directivos de la Sociedad Nacional y para la propia comunidad o los beneficiarios.
- Conocer como se usaron los recursos financieros y logísticos asignados.

¿Quién (es) participan en la evaluación?

- El coordinador o responsable de la actividad, servicio o proyecto.
- Los voluntarios.
- Los beneficiarios de las comunidades
- Otras personas o entidades involucradas (donantes, cooperantes, autoridades de la localidad, etc).

¿Quién evalúa?

- El/la responsable de la actividad o servicio
- Una persona o entidad experta que no pertenece a la Cruz Roja: Si existen los recursos o si así está establecido.

Los resultados de la evaluación de la actividad o servicio estarán disponibles para los mismos voluntarios, para los funcionarios y directivos de la Cruz Roja, para los donantes y cooperantes y para la auditoría.

Los resultados de la evaluación de la participación y el desempeño de los voluntarios deben darse a conocer individualmente a cada uno y brindarles la oportunidad de hacer una reflexión y manifestar su punto de vista.

## Evaluación del desempeño del voluntario

La evaluación de desempeño de un voluntario es diferente a la evaluación por horas de trabajo. Se debe promover un sistema de evaluación de desempeño por objetivos o logros donde se evalúe a cada voluntario cuanto a aportado al logro de los objetivos de la Cruz Roja, cualesquiera hayan sido las horas que ese esfuerzo le ha supuesto. También, esto va en función directa a las responsabilidades y obligaciones del perfil de voluntario y de ahí debe nacer la primera evaluación del desempeño.

Los voluntarios pueden auto-evaluar su desempeño por medio de encuestas o cuestionarios. Cada persona califica sus habilidades y determina en que áreas tiene fortalezas y en cuales necesita mejorar. El voluntario también tiene una oportunidad para comunicar su deseo de servir en otras funciones dentro de la organización. Las áreas de servicio también deben ser evaluadas. ¿Cómo ve el voluntario el funcionamiento del programa? ¿Qué sugerencias tiene para mejorarlo? ¿Cómo califica la formación, el apoyo y la comunicación? Las auto-evaluaciones de los voluntarios son de máxima utilidad para determinar las necesidades de capacitación durante el servicio o de mejorar el diseño del programa. Las evaluaciones de los compañeros, entre parejas de voluntarios, es una forma poco amenazante de evaluarse unos a otros. En cualquier evaluación se debe preparar un formato estándar y los resultados se comparten únicamente entre los dos voluntarios o entre el voluntario y el gestor de voluntarios. El voluntario debe conocer las normas para evaluación utilizadas con el personal remunerado, tener acceso a los resultados y la oportunidad para discutirlos. La retroalimentación también se emplea como método para evaluar el desempeño.

Los clientes o beneficiarios/participantes de un programa evalúan el desempeño por medio de un formulario de evaluación de programa. Cualquier proceso de evaluación necesita ser introducido gradualmente y con la mayor sensibilidad. No debe verse como una amenazante libreta de notas, sino como una herramienta esencial para mejorar todos los aspectos del servicio voluntario.

## Evaluación de programas

La evaluación le proporciona al gestor de voluntarios un formato para la recopilación sistemática de datos. Determina hasta qué grado fue logrado el propósito principal, mide la calidad de la estructura, los métodos operativos y la distribución de recursos. Evalúa la planificación y hace recomendaciones para futuras mejoras. La evaluación periódica de un programa asegura el respeto de las normas de calidad. Es importante, sin embargo, identificar los motivos por los cuales se quiere evaluar una actividad. ¿Quién la efectuará? ¿Cómo se presentará? ¿Qué medidas está dispuesta a adoptar la organización para realizar los ajustes necesarios? ¿De qué forma participarán los voluntarios?

La evaluación de los objetivos se puede basar en la mejoría del servicio, la recopilación de datos para futura planeación, el reconocimiento de logros y para verificar el cumplimiento de responsabilidades por parte de voluntarios y personal remunerado. La evaluación revela si los planes tuvieron éxito y mide el grado en el que las acciones lograron los objetivos. Traza el progreso e identifica las áreas de interés o de logro y mide el tiempo del personal remunerado comparado con los progresos de los voluntarios. Una evaluación sumativa evalúa un programa después de su conclusión. Una evaluación formativa se realiza antes y durante el programa para propósitos de mejorar el progreso. Los resultados y hallazgos marcan el camino. Los medios informales de evaluar incluyen el análisis de encuestas diligenciadas por los voluntarios y el personal remunerado y los estudios longitudinales. La planificación de presupuestos y los requisitos de los voluntarios se determinan con la información recopilada.

Algunas Sociedades Nacionales han trabajado con asesores en evaluación que dan su tiempo de manera altruista y ponen a disposición de la organización sus conocimientos. La opinión externa, incluso siendo un proceso más largo e intenso, puede dar como resultado un informe imparcial y completo. La evaluación de un programa, al incluirla en una solicitud de financiación, fortalece la propuesta. Cualquier auditoría de las operaciones, sea por medios formales o informales, debe incluir el apoyo total de la junta y la participación de voluntarios y personal remunerado indicado. Los resultados de la evaluación se presentan por escrito e incluyen soluciones propuestas a los problemas.

## ETAPA XI: Transición

La transición ayuda al voluntario experimentado a avanzar hacia nuevas oportunidades dentro de la Sociedad. El voluntario puede sentir la necesidad de buscar nuevas experiencias y pide orientación. De igual modo, el administrador-mentor, siendo sensible a esas señales que le envía el voluntario, podrá iniciar un diálogo en aras de aclarar tales necesidades. La tendencia de mantener al mismo voluntario prestando el mismo servicio puede convenir a la Sociedad, pero supone una injusticia para el individuo. Los administradores deben promover el potencial que representan los voluntarios, por eso les compete proponerles una reorientación de trabajo o un ascenso.

La permanencia de los voluntarios está estrechamente vinculada al apoyo y reconocimiento que reciba de parte de la Sociedad Nacional. Generalmente se indican entre los motivos de la marcha de los voluntarios: cambios en las circunstancias personales (salud, situación familiar, reubicación, empleo), insatisfacción con las tareas asignadas, falta de programas con sentido para ellos, falta de participación en la toma de decisiones, deterioro de las relaciones entre voluntarios o con el personal remunerado, duración de la capacitación, mediocridad de los dirigentes, incomodidad con el cambio o fatiga de voluntario.

Estos son algunos factores externos que contribuyen a la marcha de los voluntarios. Existe un ciclo natural en el servicio voluntario que es conocido y esperado. Cuando las circunstancias personales impiden la continuación de un voluntario, puede vivirlo como una verdadera crisis en su vida. El voluntario de más edad puede sentirse inútil e impotente. En el caso de una madre joven, el trabajo voluntario puede reflejar sus restricciones de tiempo como consecuencia de sus responsabilidades de educar a su hijo.

Cualquiera que sea la razón que dé el voluntario para su retiro, una entrevista puede proporcionar la oportunidad de validar la aportación de esta persona. Un certificado por su tiempo de servicio o un reconocimiento especial puede aminorar el dolor de partir. Si un voluntario dedicado parte por otros motivos – empleo tiempo completo, continuar su educación, una mudanza u otra oportunidad para el servicio de voluntario – una carta de recomendación promoverá la buena voluntad de ambas partes. También factores internos de la organización deben estudiarse.

## Terminación de la actividad voluntaria

Las entrevistas y selección al igual que la orientación pre-servicio y la capacitación están diseñados para determinar las habilidades y la adaptabilidad del posible voluntario. Tienen incorporados algunos exámenes y ajustes. Uno de los objetivos principales de la retroalimentación es determinar cuáles aspectos del servicio del voluntario no son efectivos, para buscar soluciones positivas y desarrollar una guía para mejorar. Cuando un voluntario acepta un cargo, la persona se compromete a observar los términos y condiciones del servicio dentro de la Sociedad Nacional.

Sin embargo, a pesar de las medidas de precaución, a veces se producen colocaciones equivocadas y es esencial tratar estas situaciones de la manera más justa posible y sin emitir juicios. Si un voluntario conscientemente decide desviarse de los principios, políticas o procedimientos de la Sociedad Nacional, su conducta es inaceptable y puede afectar negativamente a la imagen y a la moral interna de la Sociedad. Si el cambio requerido en su conducta no es posible, la Sociedad Nacional, a través de su gestor de voluntarios puede solicitar su terminación. Sin embargo, hay que clarificar, que la decisión de terminar la permanencia del voluntario en la Cruz Roja por conducta inaceptable no le corresponde al gestor de voluntariado sino a los órganos de sanción que prevea el estatuto y siguiendo el debido proceso.

Reglas básicas para entrevistas de terminación. Incluyen:

1. Total reserva
2. Ejemplos concretos y explicación de la conducta inaceptable
3. Declaraciones objetivas sin juicios para asegura que el voluntario no pierda su dignidad
4. Amplias oportunidades para escuchar la perspectiva del voluntario
5. Conservar un marco de diálogo
6. Proponer apoyo posterior

Esta es una situación muy estresante tanto para el gestor de voluntarios como para el voluntario en sí. Es de vital importancia que el gestor demuestre una sensibilidad por los sentimientos del voluntario, que podrán incluir factores especiales (económicos, familiares, de salud, sociales) para tomar su decisión. El voluntario podrá reconocer o no las emociones que afectan su imagen de si mismo. Estas emociones se reflejan a veces en frustración o en ira dirigida hacia la organización. A veces el voluntario siente que él/ella es un desadaptado y busca como salir. El gestor de voluntarios también experimenta una mezcla de emociones. La auto-evaluación por parte del gestor es una reacción natural.

¿Coloqué a este voluntario en el lugar correcto? ¿Brindé suficiente apoyo? ¿La capacitación fue adecuada para la tarea? ¿Existen alternativas para resolver esta situación? ¿He consultado con alguien que me pueda ayudar?
¿He proporcionado al voluntario alternativas y apoyo después de la entrevista? ¿Qué he aprendido de esta experiencia?

Si hay una capacitación para preparar al responsable en el proceso de terminar la relación de un voluntario, es útil, pero a menudo está enfocada en los asuntos de la responsabilidad de la organización más que en los aspectos emocionales. Si repite la entrevista de terminación con un colega de confianza puede darle seguridad en este aspecto difícil de la gestión de voluntarios.

La documentación sobre las sesiones de retroalimentación en donde se discutió y se acordaron soluciones y se fijó un tiempo para el progreso, junto con la solicitud de terminación de la relación, se guardan en la hoja de vida confidencial del voluntario.

# La comunicación y evaluación constante del ciclo

Los encargados a nivel local del ciclo, deben estar comunicando y evaluando constantemente las diferentes etapas del ciclo para poder mejorar y aprender de los retos.

## Comunicación

La gente se comunica para enviar mensajes a los demás. El mensaje puede ser verbal, signos y señales o lenguaje corporal. Un transmisor envía el mensaje a un receptor. La comunicación debe ser clara, oportuna y consistente. La tecnología moderna ha desarrollado las técnicas de teleconferencias, vídeo y conexión por computador para mejorar las comunicaciones. Aunque estas técnicas se vuelven más esenciales cada día, la interacción persona a persona sigue siendo el aspecto esencial en la comunicación. La mayor consciencia hoy día de la necesidad de una comunicación sensible está primera en la lista al planear consultas, campañas y capacitación. La comunicación tiene éxito únicamente cuando existe un entendimiento mutuo. El contenido, estructura y orden del diálogo varía de una cultura a otra. Las diferencias también existen en cuanto a valores, percepciones, actitudes y roles. Lo que es aceptable en una cultura puede ser inapropiado en otra. Por ejemplo, las reglas culturales pueden determinar que haya contacto físico o visual entre el transmisor y el receptor. Para interactuar exitosamente con los demás, es importante examinar y practicar las destrezas comunicativas y la escucha efectiva.

La falta de sensibilidad, especialmente por parte de un miembro del personal remunerado puede formar una barrera significante a la comunicación efectiva con los voluntarios. Algunas otras barreras a la interacción positiva son la falta de respeto de políticas y procedimientos internos establecidos por parte del personal remunerado para acortar caminos, el no querer enfrentar asuntos difíciles y la retención o manipulación de información vital. Estas tácticas podrán servir sus propósitos a corto plazo a costa de la integridad personal y organizacional y puede resultar en una falla en la comunicación entre los voluntarios y el personal pagado.

Sistemas de comunicación directa incluyen las reuniones y los talleres. Los informes, registros, manuales, actas, boletines y encuestas todos transmiten información. Sin embargo, los voluntarios activos deben sentir que su participación en estos sistemas es de valor y esencial para su éxito. Los miembros de la junta deben comunicar a los demás voluntarios activos su deseo de involucrarlos en todos los aspectos de la toma de decisiones. Se deben compartir abierta y objetivamente los éxitos y las preocupaciones, ya sea en las reuniones o a través de otras formas de comunicación.

Los métodos indirectos o canales informales de comunicación están bien establecidos en todas las organizaciones, e incluyen los comentarios de pasillo, los descansos compartidos, eventos sociales y el usual chisme de oficina. La comunicación efectiva con los voluntarios exige una disposición a favor de la flexibilidad en el manejo del tiempo del personal remunerado. Una política de puertas abiertas permite que el gestor de los voluntarios escuche las inquietudes de los voluntarios a medida que se presenten. La intuición y las habilidades para la escucha activa permiten que uno “oiga” las preocupaciones de fondo.

American Red Cross

Los símbolos transmiten mensajes emocionales. Por ejemplo, la cruz roja simboliza la esperanza y el interés; la calavera con huesos cruzados representa peligro y muerte. Utilice los símbolos para comunicarse únicamente cuando todo el mundo los entiende y los acepta.

Algunas formas de comunicación efectiva no pueden ser enseñadas, pero si se asimilan por parte de los que están dispuestos a modelar las habilidades. Un ejemplo de la comunicación efectiva es la negociación en la cual, tanto el transmisor como el receptor dan y reciben. El ganar no es el resultado anhelado, progresar con un espíritu de buena voluntad sí lo es.

En cuanto a las metas de comunicación internas y externas. Las metas internas deben formularse en torno a las actividades que se encuentran en el interior de la Sociedad Nacional y tomando en cuenta sus objetivos estratégicos globales. Al planificar las actividades externas de comunicación, se debe investigar el público objetivo antes de formular los planes. Esto es especialmente importante al elaborar estrategias de incorporaciónn para grupos específicos. La comunicación es el mejor elemento para el éxito en la incorporación y la gestión de voluntarios. Un plan comprensivo maximiza la eficacia, la efectividad y la capacidad de respuesta.

## Evaluación

La evaluación sirve como puente para que el voluntario pueda discutir con el gestor de los voluntarios todos los asuntos relacionados con el servicio voluntario. Tal vez tuvo que trabajar en una experiencia difícil o frustrante al desarrollar un programa. A veces el voluntario encuentra soluciones al dialogar con un gestor que lo anima sin juzgarlo. La evaluación ayuda a entender las motivaciones y sentimientos del voluntario. Es importante concluir la sesión de evaluación de manera positiva.

La retroalimentación lleva el interrogatorio un paso más allá. La retroalimentación es como mirar en un espejo para ver como los demás perciben a uno. El principal propósito de la retroalimentación es causar que el receptor piense, aprenda y crezca. Promueve el conocimiento de uno mismo... lo que hacemos y cómo lo hacemos. Facilita el cambio y una comunicación más efectiva. La retroalimentación debe ser proporcionada por el gestor de los voluntarios o por el equipo de manera que dé apoyo e incluya elementos tanto positivos como negativos. Se debe enfocar en el comportamiento o las acciones, no en la persona; consiste en observaciones en vez de deducciones, descripción en vez de juicios, lo específico en vez de lo general, compartir ideas e información en vez de dar consejos; la cantidad de información que la persona puede usar en el momento y el comportamiento sobre el cual puede actuar. (adaptado de The Trainer's Handbook, Inskipp, F.)

Asimismo, el trabajar con asesores en evaluación que dan su tiempo de manera altruista y ponen a disposición de la organización sus conocimientos. La opinión externa, incluso siendo un proceso más largo e intenso, puede dar como resultado un informe imparcial y completo. La evaluación de un programa, al incluirla en una solicitud de financiación, fortalece la propuesta. Cualquier auditoría de las operaciones, sea por medios formales o informales, debe incluir el apoyo total de la junta y la participación de voluntarios y personal remunerado indicado. Los resultados de la evaluación se presentan por escrito e incluyen soluciones propuestas a los problemas.

# **Los Principios Fundamentales** del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

**Humanidad** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

**Imparcialidad** No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

**Neutralidad** Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso o ideológico.

**Independencia** El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

**Voluntariado** Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

**Unidad** En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

**Universalidad** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.