

MANUAL PARA LA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES VOLUNTARIAS

DANIEL ZAMORANO



Editor-Autor: Daniel Zamorano

Diseño-Diagramación: Camila Rivero

Título: “Manual para la coordinación de actividades voluntarias”

Publicado en: Santiago-Chile

Registro de Propiedad Intelectual: A-1249

ISBN: 978-956-401-579-8

Primera edición: Febrero 2020

No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas sin previa autorización del autor.

ÍNDICE

Prólogo	2
Introducción	3
Definición y clasificación de actividades voluntarias	4
Lo que debemos saber antes de coordinar una actividad	6
<i>Construcción de objetivos</i>	7
<i>Los objetivos y las necesidades</i>	8
<i>Su visión y las actividades</i>	10
Problemas de planteamiento	11
Definir el objetivo en equipo	12
Realización y aplicación de un diagnóstico	13
Decidiendo la actividad	15
Problemas en la coordinación	17
Armando su equipo de trabajo	17
Coordinando el equipo	20
El flojo	22
Bienestar del equipo	24
Problemas frente a la comunidad	29
Evaluación del trabajo realizado	32
Discusiones en torno a los fundamentos voluntarios	36
Incluyendo a la comunidad	38
Epílogo	40
Agradecimientos	42

PRÓLOGO

A continuación presentamos un manual para enfrentar las principales dificultades con las que se encuentra cualquier persona al momento de coordinar alguna actividad o trabajo voluntario. Si deseas ser voluntario, te recomiendo leer este documento.

Por “trabajo voluntario”, nos referimos a toda actividad no remunerada, realizada individual o colectivamente, con el fin de prestar ayuda a una comunidad. Se incluyen en esta definición actividades voluntarias de corto, mediano y largo plazo, como construcción de viviendas sociales, ayuda luego de catástrofes naturales, organizaciones deportivas, scouts, voluntariado universitario, entre otros.

En general, las actividades voluntarias surgen espontáneamente de la necesidad de ayudar al otro, reuniendo amigos, vecinos o desconocidos en torno a una causa en común. Debido a su nivel alto de espontaneidad, es normal que los problemas que surgen durante un voluntariado no se abarquen de manera sistemática utilizando un marco teórico establecido, sino que se solucionan en función de las experiencias y criterios de los miembros del equipo. Esta situación ha llevado a muchos voluntarios “novatos” a tomar decisiones equivocadas, poniendo en riesgo el trabajo realizado, su relación con la comunidad y, en ciertas ocasiones, sus propias vidas.

Para solucionar este problema, me propuse reunir en un solo texto distintos desafíos, visiones y experiencias relacionadas al voluntariado. Generalmente, estas experiencias no se comparten con otros equipos, dada la espontaneidad natural de estas actividades y su expresión tremendamente local, las que podrían ser de gran ayuda para nuevas iniciativas.

De esta forma, este manual se presenta como una exposición de los problemas más frecuentes del voluntariado, entregando herramientas de juicio y sugerencias para enfrentar sus hitos más importantes: el proceso de planteamiento, la coordinación, la ejecución de la actividad y su final evaluación. Todas estas sugerencias son planteadas desde un enfoque bastante simple: la persona a la que usted pretende ayudar estará siempre en primer lugar, siendo esta la idea central detrás de este trabajo.

Finalmente, durante este ensayo nos dirigimos a usted como el posible coordinador de su voluntariado, avisamos para que no se espante.

Cualquier aporte a este documento será bienvenido.

INTRODUCCIÓN

Lo que desea todo voluntario, o creo debería desear, sin importar su edad, formación o estrato social, es ayudar. Las razones detrás de este particular comportamiento son siempre difusas, pero sin duda alguna es un sentir común entre los voluntarios, esas ganas de cambiar las cosas, de querer mejorarlas, ese entusiasmo por trabajar para que todo marche un poco mejor. Lamentablemente, de intenciones no vive el hombre, y si queremos ayudar de verdad, debemos realizar un buen trabajo.

Sin duda, para lograrlo necesitaremos de grandes esfuerzos, mucho tiempo y sacrificio, pero cuando sucede, cuando realmente logramos un cambio y sentimos a una comunidad agradecida e influenciada por nuestro trabajo, los voluntarios entienden la magnitud de sus acciones y obtienen la invaluable recompensa del trabajo bien hecho.

Para lograr un buen trabajo, usted como voluntario requiere de varios elementos: un buen equipo de trabajo; objetivos ambiciosos que responda a las inquietudes de su equipo y lo empujen a trabajar solo por gusto; un diagnóstico sobre las necesidades de la comunidad que ayudará; metas que consideren las aspiraciones y limitaciones de su equipo; y un plan de trabajo que establezca con claridad las tareas a realizar, entre otros. Todos estos tópicos y sus más recurrentes problemáticas los desarrollamos a continuación, dividiendo el ensayo en seis secciones:

- 1. Introducción:** Definiciones necesarias y generalidades de una actividad.
- 2. Problemas de planteamiento:** Desafíos al establecer los objetivos y actividades de su proyecto.
- 3. Problemas de coordinación:** Problemas frecuentes y sugerencias para la coordinación de un equipo, incluyendo su conformación.
- 4. Problemas frente a la comunidad:** Consejos para abordar y solucionar problemas durante la ejecución de su actividad.
- 5. Evaluación del trabajo ejecutado:** Lo que ocurre después del voluntariado.
- 6. Discusiones en torno a los fundamentos del voluntariado:** Puntos de vista para abordar los diferentes enfoques detrás de las actividades voluntarias.

Dicho esto, te invitamos a leer este ensayo concienzuda y confanzudamente.

DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES VOLUNTARIAS

Definiremos voluntariado como una actividad cuyo fin es ayudar a una persona o una comunidad en una situación precaria o de riesgo, realizada por personas que no obtendrán beneficios directos por llevarla a cabo. Se rescatan cuatro elementos de esta definición:

1. Lo amplio del término “ayuda” implica que puedes ayudar desde cualquier aspecto y/o desde cualquier enfoque.
2. Esta persona y comunidad debe verse involucrada en una situación de vulnerabilidad o riesgo, de lo contrario la actividad pierde su sentido.
3. Un voluntario no se debiese obtener beneficios directos por su actividad, es decir, no puede obtener beneficios económicos o políticos, ni tampoco beneficios ligados a su familia o parientes directos. Por ejemplo, si usted organiza un bingo para su tía con cáncer, esto no puede considerarse voluntariado, solo significa ser un buen pariente.
4. El beneficio personal ligado a la experiencia de realizar un voluntariado no debe estar por sobre la ayuda a la comunidad. De esto hablaremos más adelante.

Entendemos que los términos “ayudar” y “beneficios” pueden ser interpretados y cuantificados de diferentes maneras. Por ejemplo, ¿qué es un beneficio personal? o ¿cuando de verdad estamos ayudando? En este aspecto, debemos diferenciar los benéficos directos, como económicos o políticos, de los beneficios personales o educacionales obtenidos de realizar una actividad, ya que los beneficios personales son inevitables e incuantificables, a diferencia de los beneficios directos. También, el término “ayudar” lo definiremos de manera simple, considerándolo como el acto de hacer algo por otra persona o comunidad para aliviarle, colaborar con él, paliar o evitar alguna situación de riesgo que lo pueda afectar.

Lo laxo y amplio de la definición de actividad voluntaria trae como consecuencia una gran cantidad de actividades que pueden ser tildadas como tal. Desde ayudar en un incendio, hasta la existencia de grandes organizaciones voluntarias. Para un mejor uso del lenguaje, clasificamos los tipos de voluntariados en tres categorías: Voluntariado de Emergencia, Voluntariado por Proyecto y Organizaciones Voluntarias.

VOLUNTARIADOS DE EMERGENCIA

Los voluntariados de emergencia son una forma espontánea de colaboración comunitaria ante una desgracia o emergencia, en donde parte de la comunidad se organiza para ir en ayuda de los afectados. Ya que en Chile, querámoslo o no, las catástrofes son pan de cada día (¿o de cada mes?), y sumado a que las desgracias son algo que siempre han acompañado a la humanidad, las causas que justifican estas actividades son bastante frecuentes, lo que sumado a otras múltiples razones, ha decantado en un profundo arraigo de los voluntariados de emergencia en la cultura popular chilena.

La alta espontaneidad y grado de urgencia de estos voluntariados determinan un compromiso inmediato en los voluntarios por colaborar y que estas actividades carezcan de objetivo, preparación y/o diagnóstico previo. Todos lo que importa durante estas actividades es partir rápidamente al lugar de los hechos y ayudar en todo lo que sea posible. Sin embargo, muchas veces al llegar al lugar de la emergencia, varios voluntarios terminan pidiendo comida y alojamiento por el trabajo realizado, pudiendo incluso encarecer aún más el diario vivir de los afectados.

VOLUNTARIADO POR PROYECTO

Este tipo de voluntariados cuentan con una duración intermedia. Nacen, generalmente, de un problema puntual cuya solución no es urgente, pero que su resolución mejoraría en gran medida la calidad de vida de la comunidad intervenida. Un buen ejemplo de estos voluntariados son grupos de vecinos que reúnen fondos para el tratamiento médico de un amigo, o también, un grupo de jóvenes reunidos para enseñar a utilizar el programa Word en una escuela rural.

Se caracterizan por contar con equipos de trabajo pequeños, los que están más conscientes de la meta que del objetivo de su proyecto, y por realizar trabajos que difícilmente durarán más allá de un año. El mayor problema de este tipo de voluntariado es que muchas veces quedan a medias, ya sea porque el trabajo no se concreta, o porque la meta propuesta no cumple con las expectativas de los voluntarios. Sobre todo esto hablaremos más adelante.

ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS

Las organizaciones voluntarias, como dice su nombre, son instituciones completas dedicadas a las actividades voluntarias.

Considero necesario separar las organizaciones voluntarias de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o fundaciones. Estas dos últimas, si bien no lucran con sus actividades, en ellas si existe la posibilidad de que personas participen y reciban sueldo por su trabajo. En cambio, en las organizaciones voluntarias, nadie gana un peso. Esa es la consigna. Los principales ejemplos de organizaciones voluntarias en Chile son los bomberos (aunque existen algunos contratados dentro de la institución), los grupos scouts y los grupos voluntarios de las federaciones estudiantiles. En los primeros dos casos, estas organizaciones tienen un objetivos bien definidos, adaptando actividades de manera contextual. En el caso de las federaciones estudiantiles, sus objetivos y actividades cambian con el tiempo. Ambos tipos de organizaciones realizan periódicamente voluntariados de emergencia y voluntariados por proyectos, pudiendo contener dentro de sí al resto de los tipos de voluntariados.

LA RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE VOLUNTARIADOS

Los tres tipos de voluntariados se diferencian principalmente en su duración, y su duración se define por el tiempo en que el problema puede o debe ser resuelto. Sin embargo, todos los tipos de

voluntariado pueden resumirse en un voluntariado por proyecto. El voluntariado de emergencia podría describirse como un proyecto de alta urgencia y corta duración, mientras que las organizaciones voluntarias son grupos de personas dedicados a realizar voluntariados por proyecto.

De esta forma, gran parte de este manual lo abordaremos como si estuviésemos dedicándonos a gestionar un proyecto de voluntariado. En cada sección, si hace falta, dedicaremos las frases necesarias para explicar cómo este manual puede ser utilizado en cada tipo de voluntariado, pudiendo dar un uso flexible a cada una de las herramientas entregadas.

LO QUE DEBEMOS SABER ANTES DE COORDINAR UNA ACTIVIDAD

Partamos con un ejemplo referido a la formación de grupos voluntarios. Usted se ha reunido con 4 personas para realizar una actividad voluntaria. No tienen muy claro que quieren hacer, pero están motivados y tienen en mente una vaga idea de sus objetivos. En general, se parte por lo más básico, que es ejecutar alguna actividad lo más rápido posible: un seminario, recaudación de fondos, construcción de viviendas, etc., reuniéndose en torno a una meta simple y directa. Esto puede que les parezca maravilloso, pero apresurarse no siempre es lo indicado. Estoy muy seguro de que si, luego de una exitosa primera actividad llega la hora de proponer una segunda (y una tercera, y una cuarta), la lluvia de ideas sugerida por cada integrante del equipo será diversa y contradictoria, esto debido a que todos tienen distintas concepciones mentales acerca de “las tareas” que debería ejecutar su grupo de voluntarios.

Para evitar estos problemas (y muchos otros) proponemos comenzar la coordinación de actividades voluntarias con otro enfoque. Primero, antes de llevar a cabo cualquier actividad, cada equipo debiese establecer con claridad un objetivo general, uno o más objetivos específicos realizables, y finalmente, distintas actividades en concordancia con sus objetivos.

Un objetivo general debe ser ambicioso, y tal como dice su nombre, debe ser “general”. Por ejemplo: Desarrollar el acceso a internet de aquel pueblo; Colaborar con la educación sexual de ese colegio; Mejorar la vida comunitaria de aquellas personas, etc. ¿le suena muy ambicioso su objetivo? pues no se preocupe, por eso son “generales”, porque deben abarcar un amplio espectro.

Los objetivos específicos representarán metas pequeñas, realizables y con resultados medibles: “Introducir al uso de software libre”; “Mejorar la comunicación sexual padre-hijo”; “Aumentar las actividades recreativas entre vecinos”, etc.

Finalmente, las actividades propuestas deben dar cumplimiento a los objetivos propuestos: “taller de utilización de software”; “reuniones con las familias del colegio”; “capacitación a centros de vecinos”; etc.

El objetivo general será su horizonte, su utopía, hacia donde caminar; el objetivo específico la ruta hacia su

horizonte, nadie puede transitar todas las rutas al mismo tiempo, pero si mucha gente puede avanzar hacia el mismo horizonte; la actividad será el vehículo, el medio de transporte. Existen muchos vehículos, cada uno hecho para ciertas rutas, aunque siempre se puede caminar.

En el caso de los voluntariados de emergencia, recomendamos de todas formas realizar este proceso en la medida adecuada. Una pequeña reunión o discusión con sus colaboradores, por ejemplo. Entendemos que muchas veces la urgencia no da para detenerse a meditar objetivos. Sin embargo, sentarse a meditar un momento acerca de lo que buscan y la forma en que pueden llevarlo a cabo, pondrá las ideas en contexto, pudiendo sacarle mucho más provecho a su trabajo.

CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS

Para redactar o construir un objetivo general o un objetivo específico debemos tener en cuenta que estos pueden ser divididos en 3 secciones: un verbo, una especificación técnica y una comunidad a intervenir. Por ejemplo, un objetivo general sería: “Colaborar con la educación sexual en establecimientos educacionales”. Verbo: colaborar; especificación técnica: educación sexual; comunidad: establecimientos educacionales. En el caso de los objetivos específicos, estos contendrán el objetivo de cada una de las actividades a realizar para dar con el objetivo general. Para redactarlos, solo se debe precisar con más detalle la especificación técnica y/o la comunidad, por ejemplo: “Dar a conocer técnicas de higiene genital en estudiantes de 6to básico del colegio Malamal”. En este caso, pasamos de la educación sexual a la higiene genital, un tema mucho más acotado, y la comunidad pasó de establecimientos en general, a un curso en particular, definiendo así un objetivo específico coherente con el objetivo general definido. Otros objetivos específicos posibles para este ejemplo podrían ser: “Realizar un encuentro con padres y profesores sobre cómo hablar de sexualidad con niños” y “Evaluar las actividades realizadas por profesores para hablar de educación sexual en clases”.

Podemos observar que existe un anidamiento jerárquico entre objetivos, es decir, uno contiene al otro, tal como las muñecas Matrioska, ya que el objetivo general contiene al específico, el que a su vez contiene la actividad. Este anidamiento puede darse a mayor escala en grandes organizaciones voluntarias. Imaginemos una organización de trabajos voluntarios universitarios, esta tendría por objetivo general algo así como: “Colaborar con el desarrollo de la calidad de vida de chilenas y chilenos”. Dado que es una institución que trasciende a un período temporal específico, generan voluntariados de proyectos que cuentan con un objetivo general anidado al anterior, algo así como: “Colaborar con el aumento de calidad de vida en la comuna de Pichiperrín durante los años 2028-2031”. Luego, se dividen en equipos, y cada uno establece su propio objetivo general: “Fortalecer los lazos comunitarios en Pichiperrin”. Este anidamiento puede ser tan sucesivo como las propias subdivisiones de cualquier institución, y permiten organizar con cierta coherencia grandes grupos voluntarios. En el caso de organizaciones voluntarias de mayor envergadura, el objetivo general se pasa a definir como “Misión”, para englobar en un formato mucho más amplio aquello que definen como su objetivo.

A pesar de su gran nivel de improvisación, los voluntariados de emergencia también cuentan con un objetivo general, aunque muchas veces los miembros no estén enterados. Por ejemplo, “colaborar

con los damnificados del incendio de Hilpué”. Generalmente, la urgencia del contexto entrega en sí mismo el objetivo general, mientras que los objetivos específicos se deciden al llegar al lugar. En estos casos, lo que realmente marca la diferencia son las actividades que se deciden llevar a cabo para cumplir con el objetivo.

LOS OBJETIVOS Y LAS NECESIDADES

Al momento de definir un objetivo específico nos encontramos con dos tipos de equipos de trabajo: aquellos que primero definen la comunidad, y aquellos que primero definen la especificación técnica. Por ejemplo, algunos van a la comuna más pobre del país a hacer la tarea que haga falta, y otro deciden trabajar en capacitación laboral en cualquier lugar que les dé cabida. La principal diferencia entre uno y el otro es el diagnóstico o investigación que deben realizar previo a su intervención.

Antes de debatir el punto anterior, debemos tener claridad respecto del impacto que espera cada equipo de trabajo. En general, cada voluntario busca para cada actividad el mayor provecho posible y lograr el mayor impacto. Este sencillo afán determina que ningún voluntario realice actividades para comunidades con gran cantidad de recursos, ya que asumimos que cuentan las herramientas necesarias para arreglárselas solos, prefiriendo realizar actividades en comunas pobres o afectadas por alguna catástrofe. Consecuencia de esto nace el diagnóstico.

Con un diagnóstico intentamos derimir a las comunidades con mayores dificultades y cuáles serían sus principales carencias, intentando luego ajustar nuestros objetivos específicos para aumentar lo más posible el impacto de nuestras actividades sobre la comunidad intervenida. En el caso de aquellos equipos que primero definen su comunidad a intervenir y luego la especificación técnica, los diagnósticos a realizar deben ser amplios y abarcar distintas áreas de la gestión social y el conocimiento, intentando delimitar de qué forma podríamos mejorar la calidad de vida de esas personas. En el caso de aquellos equipos que primero deciden la especificación técnica, el diagnóstico a realizar debe considerar de varias comunidades, buscando aquella que pueda sacar mayor provecho de la herramienta o conocimiento que quieran entregar.

Una de las principales consecuencias de no hacer un diagnóstico es planificar actividades que a la comunidad simplemente no le interesen o cuyas consecuencias sean nimias. Por ejemplo, si su objetivo general es potenciar la educación científica en una comunidad y llegan a un pueblo con una actividad para jóvenes entre 15 y 19 años ¿qué pasa si en ese pueblo no hay jóvenes de esa edad? Es un ejemplo tonto, pero puede pasar. De hecho, recuerdo alguna vez ver a un grupo de voluntarios de veterinaria preparar una consulta ambulante para evaluar gratuitamente ganado y otros animales de granja de gran tamaño. Sin embargo, al pueblo rural al que fueron a estos animales ya ni se les criaba dado su alto costo y su reemplazo por maquinaria. En cambio, todos pedían revisaran a sus perros y gatos, cosa para la que no fueron debidamente preparados.

No siempre es necesario ejecutar un diagnóstico para realizar un voluntariado. Existen casos en donde, por investigación ya realizadas por otras personas o experiencias previas, sabemos con

cierta certeza el impacto que generará nuestra actividad o que ésta es posible aplicarla de manera transversal en todos lados. Un ejemplo de esto podrían ser talleres itinerantes de teatro, en donde sus coordinadores reconocen el valor universal de la expresión corporal, la expresión oral y el trabajo en equipo, lo que permite que su actividad teatral tenga valía en cualquier lugar.

Sin embargo, el diagnóstico no solo sirve para evaluar el impacto final de tu actividad, sino que también el interés. Por muy valiosa que sea, si no enfoca su actividad en las personas que piensa ayudar, puede que nadie lo tome en cuenta. Además, cada pueblo tiene su funcionamiento y horarios, y puede que sin diagnóstico, no se enteré que varios factores que podrían impactar negativamente el interés por su propuesta, como la presencia de instancias similares en el lugar, mal horario para realizarla o escoger un lugar lejano para los interesados, entre tantas otras opciones.

Existe una delgada línea entre lo que sería un voluntario y una persona que quiere enseñar sus pasatiempos de manera gratuita a desconocidos. Por ejemplo, un maníaco del orden comienza a dar cursos gratuitos acerca de como pegar derechas las laminas en un álbum: ¿Se podría definir esta actividad como voluntaria? Podría ocurrir que alguna vez necesitarás saber cómo pegar un autoadhesivo derecho sobre una hoja. Sin embargo, surgen preguntas como: ¿Saber pegar laminas mejorará tu calidad de vida de manera sustancial? Este ejemplo nos sirve para reflexionar respecto de los motivos de tu actividad: ¿Quieres ayudar a la gente o divertirte con algo que sabes?, ¿o ambas cosas? Así, se debe tener en consideración que si bien una actividad voluntaria puede estar exenta de un diagnóstico, desligarse completamente de las principales necesidades de la comunidad nos puede llevar desde el voluntariado hasta un pasatiempo. En este último caso, lo único que queda es ser sincero contigo y con el resto, confesando abiertamente tus motivos. No hay nada peor que alguien hablando en todo momento de que quiere ayudar, pero actuando siempre de manera egoísta.

De esta forma, realizar un diagnóstico no solo le permitirá transformar su idea de voluntariado en una actividad con mayor impacto, sino que la volverá pertinente y adecuada para aquellos que desea ayudar, siendo vital su ejecución y posterior análisis, determinando a partir de esta sus actividades.

Finalmente, en caso de voluntariados de emergencia, aunque parezca que esté de más, siempre, pero siempre realicé un micro diagnóstico. Obviamente no habrá tiempo para minuciosos estudios, pero es necesario echar un vistazo antes de ponerse a ayudar como loco. Por ejemplo, todos sacan escombros, pero nadie reparte alimentos, o todos trabajan pero nadie coordina los equipos. En casos de emergencia, siempre intente buscar la tarea con la que podamos lograr la mayor ayuda posible. Como caso de la vida real, les cuento que alguna vez supe de voluntarios que ayudaron a la persona con más recursos en el pueblo solo porque fueron al primero que se encontraron en el camino, literalmente. El grupo de jóvenes iban ofreciendo ayuda cerca de su casa y se toparon con el empresario, quien nos contó les pidió ayuda para sacar piedras y mejorar las rutas de sus instalaciones ¿podrían haber ayudado a gente más necesitada? Pues claro que sí. Para hacer un diagnóstico en estos casos se recomienda conversar con distintos actores sociales, desde el dueño del almacén hasta diferentes dirigentes sociales, pudiendo hacerse una idea más amplia de la situación y las principales dificultades.

SU VISIÓN Y LAS ACTIVIDADES

Para definir una actividad se debe realizar un proceso similar a la extrapolación desde el objetivo general al objetivo específico, delimitando aún más en la especificación técnica y la comunidad del objetivo específico, pero agregando además el método detrás de la actividad, por ejemplo, si su objetivo es “Incentivar la educación sexual en colegios”, y uno de sus objetivos específicos es “Desarrollar actividades para potenciar la educación sexual entre pares y estudiantes del colegio Malamal”, entonces una actividad podría ser “realizar un taller en donde participen padres y estudiantes del 6to A, en el que a través de videos educativos se den a conocer técnicas de higiene genital para grandes y pequeños”.

Al momento de definir sus actividades, el trasfondo de la técnica dice mucho (o todo) acerca de la visión de un grupo o institución de voluntarios ¿Técnicas participativas o clases expositivas?, ¿construir casas o enseñar albañilería?, ¿hacer una cancha o un club deportivo? La pregunta final es ¿Existe un método mejor que otro? Puede que sí. Establecer con claridad si existe un método mejor que otro para realizar una actividad es una mezcla de política y ciencia. Por ejemplo, mucha literatura existe sobre como en la sala de clases, metodologías expositivas (es decir, solo el profesor habla) son peores para comprender contenidos que metodologías participativas. Por otro lado, muchos docentes creen que tener estudiantes conversando en clases no fomenta la disciplina y el correcto actuar de un niño o niña. Entonces ¿quién tiene razón? Probablemente ambos, lo que cambia en el trasfondo sobre la pregunta: ¿Qué clase de niños y niñas queremos? Un método fomenta un niño que cuestiona (e incómoda), y el otro fomenta un niño respetuoso y pero para algunos sumiso. ¿Cuál es la mejor versión de niño, y por ende de adulto, para esta sociedad? Esa es una decisión absolutamente política. Sin embargo, y para ahondar más en el punto, ¿nos podemos librar absolutamente del método expositivo? Pues claro que no. Ningún profesional recomendaría librarse por completo de la técnica expositiva ya que alguien debe dirigir las actividades, entre otros puntos a favor de este método.

Para resolver estos dilemas, todo grupo de voluntarios, sobre todo aquellos cuya proyección es de largo aliento, debe realizar las siguientes prácticas esclarecedoras:

Realizar una investigación bibliográfica acerca de los métodos recomendados para llevar a cabo la actividad propuesta. De lo contrario, es posible que por desconocimiento, ustedes crean que el mejor método es A, cuando los especialistas ya encontraron mejores resultados en B.

Discutir en torno a la visión del mundo que tienen como grupo de voluntarios. Si por casualidad llegan a cierto nivel de consenso, escoger el método detrás de las actividades será mucho más fácil y consistente.

Para terminar esta sección, los invito a tomarse muy en serio estas consideraciones. Sentarse a pensar con claridad que es lo que van a hacer no solo habla de respeto, sino que aseguro cierto nivel de calidad en su actividad, transformando su actividad de voluntariado en una instancia real de participación y desarrollo para todos y todas. Además, les cuento que las aclaraciones sobre lo que consideramos un objetivo general, un objetivo específico, actividades y visión, serán utilizadas constantemente en las siguientes secciones del ensayo. Para que lo anote en su libreta de apuntes imaginarios.

PROBLEMAS DE PLANTEAMIENTO

Sigamos con el ejemplo de la sección anterior, el proceso de fundación de un grupo de voluntarios: reunión de 4 amigos soñadores que quieren generar un movimiento social para la reestructuración completa de la educación en Chile ¿Cómo lo logran? ¿Cómo, si los cuatro tienen pánico escénico y no hablan con nadie más que entre ellos? Un caso clásico es el siguiente: exitosos, populares y proactivos estudiantes plantean la gestación de una ONG pro igualdad de género que cambie todo el mundo. Respondan las siguientes preguntas: ¿cuándo realizarán el proyecto?, ¿a qué hora?, ¿si viven en reuniones para hacer otras ONG's con otras personas? La generación de un equipo de trabajo, su falta de tiempo, o la mala organización de su tiempo, es el primer de los problemas al que se enfrenta cualquier actividad voluntaria.

En este sentido, encontrar gente que colabore con usted a su ritmo cuesta, pero cuando ocurre, siempre es satisfactorio y prometedor. De hecho, formar un buen equipo de trabajo es la piedra angular de toda actividad: “Solos vamos más rápido, juntos llegamos más lejos”. La ansiedad de los tiempos modernos nos empujan a tratar de hacer todo lo más rápido posible, pero lamentablemente para los impacientes, los grandes cambios se logran en equipo, es por eso hablaremos sobre como armar uno más adelante, en la sección “problemas de coordinación”, por lo que toda esta sección comienza desde el hecho de que usted ya cuenta con uno.

Para coordinar un equipo de trabajo y sus tiempos, lo principal es ser realistas. La pregunta que todo el equipo de trabajo debiera plantearse es ¿podremos lograr lo propuesto? Aquí, la sinceridad es esencial. Usted, persona entusiasta, preguntará a su equipo “¿vamos a trabajar en esto?” La gran mayoría dirá espontáneamente: “¡Sí! ¡Obvio! ¿Cómo no?”. Bueno, lo invito a ser desconfiado, no les crea. Lo más seguro es que sólo la mitad trabaje, y lo harán la mitad del tiempo prometido. Desde ese momento usted debe ser realista, no hacerse demasiadas ilusiones, y al mismo tiempo nunca dejar de trabajar. Para hacer frente a este escenario es necesario organizar las primeras tareas y coordinar las primeras reuniones en tiempos criteriosos, asumiendo que el optimismo por defecto de todos los voluntarios los hace establecer plazos poco sinceros. De todas formas, insisto, nunca debe dejar de trabajar, pero también debe ser paciente, no todos cuentan con su misma disponibilidad horaria o nivel de motivación.

Luego de establecer el equipo de trabajo y habiéndose reunido un par de veces, lo primero que deben hacer como equipo es definir su objetivo general, logrando con esta definición una guía general para el trabajo, evitando posteriores conflictos entre miembros del equipo al intentar focalizar discusiones y esfuerzos hacia distintas utopías.

De esta forma, los tres primeros pasos en el planteamiento de una actividad voluntaria implican: 1.- Definir el objetivo general, 2.- Realizar un diagnóstico y, 3.- Definir objetivos específicos y las actividades a realizar.

Los objetivos específicos muchas veces incluyen un diagnóstico de la situación ¿Cuál es la mejor ruta para llegar a nuestro horizonte? ¿Cuál es la situación más urgente o precaria detrás de nuestro objetivo general? Luego, con esta información en mano, debemos como equipo conocer con qué oficios se cuenta para poder llevar a cabo una actividad, pudiendo con esto no incurrir en gastos a terceros. Con toda esta información es que se plantea finalmente la actividad final, la que debe responder a todos los items anteriores: ¿La actividad propuesta es acorde a nuestros objetivos? ¿La actividad propuesta realmente ayudará de alguna forma a la persona o comunidad intervenida? ¿De verdad podemos llevar a cabo la actividad? Solo si la actividad sugerida cumple cabalmente con estas preguntas, podemos proceder a ejecutarla. Los desafíos de cada uno de estos pasos los abordaremos a continuación.

DEFINIR EL OBJETIVO EN EQUIPO

El definir el objetivo general es una de las actividades más alentadoras durante la fase de planteamientos. Ésta implica soñar como si nada importara, lo que además, decantará en la definición de su grupo de trabajo. Como ya se dijo suficiente sobre la configuración de un objetivo general en la introducción, profundizaremos solo en un par de tópicos para perfeccionar su definición.

En primer lugar, podemos reconocer dos tipos de equipos de trabajo: Equipos 1, los que se forman a partir de amigos del trabajo o universidad; Equipos 2, los que se forman a partir de vecinos y/o amigos de los amigos. El tipo de equipo que usted conforme determinará de manera indirecta los objetivos de su actividad.

Generalmente el equipo 1 tiende a definir en primer lugar la especificación técnica de su objetivo, ya que todos trabajan o estudian lo mismo, mientras que el equipo 2 tiende a definir primero la comunidad a intervenir, seleccionando muchas veces al barrio en donde viven. La determinación de la comunidad, por parte del equipo 1, y de la especificación técnica, por parte del equipo 2, generalmente son definidos con más detalle en una segunda instancia. Por ejemplo, luego de realizar un diagnóstico o una pequeña investigación, declarándolos formalmente en el objetivo específico y/o la actividad. De esta forma, y en función al tipo de personas que conformen su equipo, podrá aproximarse a su objetivo general, y plantear rápidamente que tipo de diagnóstico deben realizar para definir su actividad.

Respecto a la importancia del objetivo general, se debe entender que este funciona como un semáforo, es decir, cuando todos los miembros del equipo estén mirando para distintos lados, se relea el objetivo para buscar una señal y determinar si vamos o no por buen camino. En este

aspecto, se debe ser particularmente cuidadoso al momento de definir el verbo que utilizará, ya que la palabra que seleccione determinará como interpretan todo su voluntariado. No es lo mismo “fomentar” que “desarrollar”, ni “implementar” es lo mismo que “instaurar”. No quiero profundizar mucho más en el significado de cada verbo, ya que para eso existe el diccionario y otros muchos más preparados, por lo que abordaremos su importancia a través de un ejemplo. El equipo A tiene por objetivo general: “Impulsar la educación robótica en liceos”, mientras que el equipo B tiene por objetivo general: “implementar la educación robótica en liceos”. Probablemente, el equipo A trabaje a nivel estatal o municipal por medio del lobby y relaciones públicas, planteando las virtudes de incluir la educación robótica en liceos. Mientras que, probablemente, el equipo B trabaje en liceos dando talleres de educación robóticas a jóvenes de distintas edades. El equipo A la fomenta, y el equipo B la implementa, siendo estos verbos los que determinan actividades tremendamente disímiles para una misma especificación técnica.

La amplitud del verbo de su objetivo general debería estar en función de las proyecciones de la organización voluntaria o la actividad a realizar. Siguiendo con el ejemplo robótico. Si el equipo A y el equipo B se disponen a trabajar solo un par de años, ciertamente sus objetivos serían coherentes, pero si pensarán trabajar por varias décadas, sus objetivos generales corren el riesgo de quedar cortos ¿Por qué realizar actividades solo en liceos? De esta forma, sí piensan proyectar sus voluntariados por muchos años, sería correcto que ambos equipos expandieran el verbo y la comunidad en sus objetivos, pudiendo llegar con el mismo objetivo general a más gente: “promover la educación robótica en establecimientos educacionales”, por ejemplo. Así, en función de sus proyecciones como equipo deberían variar la amplitud de su objetivo general y de sus objetivos específicos.

Finalmente, para establecer un objetivo general, no basta con charlarlo en el pasillo o mencionarlo por ahí, se debe debatir ampliamente, exponer a consenso y luego redactarlo. Si no hay tiempo de reflexión y conversación en torno al objetivo, a pesar de que se encuentre perfectamente escrito, cada miembro podrá interpretarlo a su manera, lo que traerá problemas. Así, un objetivo general claro y consensuado permitirá el replanteamiento rápido de nuevas actividades.

REALIZACIÓN Y APLICACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO

Realizar un diagnóstico puede tener varios grados de complejidad, pudiendo convertirse casi en un estudio sociológico del sector a intervenir. Sin embargo, hay que reconocer que no todos los grupos de voluntarios tienen tiempo o dinero para un estudio de este tipo. Así, en casos de poco presupuesto, se puede y debe incurrir en prácticas de bajo costo para obtener al menos un mini-diagnóstico.

Para esto, podrían comenzar por conversar con ciertos actores sociales de importancia: juntas de vecinos, centros de madres, autoridades, clubes deportivos, etc. Un par de conversaciones profundas con ciertas personas podrían cambiar drásticamente su visión del contexto social de la comunidad

a la que se enfrenta. En este esfuerzo, intente que las personas con las que converse pertenezcan a distintos grupos temáticos. Si conversa con 20 personas todos miembros de la misma organización, probablemente le darán una visión muy escueta de lo que es la vida en la comuna o sector a intervenir. Al mismo tiempo, podría generar una pequeña encuesta o ciertas preguntas claves que le permitirán obtener la información deseada de estas conversaciones.

Por otro lado, si debe realizar un diagnóstico de varias comunidades a la vez y, de nuevo, no tiene presupuesto, solo nos queda confiar en la información disponible en internet y aquella con la que el gobierno o municipio cuenta, armando con estas herramienta un pequeño diagnóstico afín con sus inquietudes.

Solo luego de realizar el diagnóstico recomiendo establecer objetivos específicos y actividades, focalizando sus esfuerzos en aquello que la comunidad pide o requiere. Esto también le ahorrará “hacerse ilusiones” con proyectos que desea realizar, pero que no podrá llevar a cabo ya que luego del diagnóstico cayó en cuenta que no tenía el menor sentido. Del mismo modo, simplemente no puede hacer vista gorda del diagnóstico y forzar una actividad que la comunidad no requiere. De hacerlo, básicamente estaría priorizando sus propios afanes por sobre aquellos que piensa ayudar, y en ese punto nos alejamos de un voluntariado.

Muchas veces ocurre que, luego de realizar el diagnóstico, los equipos se sienten incapaces de realizar una actividad a la altura de lo requerido debido a las dificultades técnicas que podría representar y/o la falta de experiencia o formación en algún área. Lo llamamos a no desalentar. Con un objetivo general bien construido, no existe oficio u profesión que no pueda aportar en cualquier ámbito socio-político a una comunidad. Por ejemplo, su equipo de trabajo consta solo con albañiles y buzos, y desean aportar con la educación pública de un pueblo en particular: ¿un grupo tan acotado podría generar alguna actividad de real impacto? ¡Pues claro que se puede! Solo deben buscar la actividad correcta. En este caso, sugeriría la construcción de instalaciones para el desarrollo de clases de investigación marina, en donde a estudiantes se les enseñe a bucear y conocer el fondo marino. Esta actividad podría reunir albañiles y buzos, e impactar fuertemente a una comunidad costera. Luego, el proyecto podría ser la base para iniciativas a nivel nacional.

Para plantear bien la especificación técnica de sus objetivos específicos debe conocer bien a las personas que trabajarán con usted: ¿qué estudian?, ¿Qué oficios conocen?, ¿Qué programas saben utilizar?, etc. La idea es minimizar los servicios que se deban externalizar al momento de ejecutar la planeado, necesitando el menor presupuesto posible y permitiendo que la actividad propuesta se pueda ejecutar lo antes posible.

Si aún después de evaluar las profesiones u oficios de su equipo, usted no tiene en mente alguna manera de aportar a la comunidad debido a que todo lo que podrían hacer no se relaciona para nada con el diagnóstico, entonces lo invito a conversar, buscar a otras personas para intercambiar ideas e impresiones. Siempre habrá alguien con otra visión de las cosas que pueda dar una idea que renueve

su enfoque y la permita establecer los objetivos específicos de su voluntariado en función de sus conocimientos y su objetivo general.

DECIDIENDO LA ACTIVIDAD

En este momento tienen en su poder el objetivo general de su equipo, el diagnóstico del lugar a intervenir y la lista de oficios que conocen. Con estos elementos ya probablemente tienen claros sus objetivos específicos, lo que implica saber qué área técnica quieren abordar y en qué lugar quieren hacerlo, todo en concordancia con las carencias de los beneficiarios de su actividad y las habilidades u oficios de su equipo. Es en este punto que se reúnen con su equipo y deciden qué actividad llevar a cabo, es decir, qué hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo.

Uno de los principales problemas en esta etapa es definir una actividad demasiado ambiciosa, esto dado el habitual exceso de entusiasmo por parte de los voluntarios. Mientras una parte del equipo piensa que podrán lograrlo, el resto del equipo asegura lo contrario ¿Quién tiene la razón? Generalmente, lo que ocurre con una actividad mal planteada es que se comienza a ejecutar, y poco a poco los miembros del equipo se dan cuenta que no podrán hacerlo, o al menos no al grado que ellos esperaban, por lo que toca volver a conversar y replantearlo todo.

Una actividad puede ser muy ambiciosa por tres motivos: 1.- se busca impactar demasiado territorio, 2.- se busca impactar durante mucho tiempo, y 3.- se requiere gran capacidad técnica o demasiadas horas para realizar la actividad. En todos estos casos, existe riesgo que la actividad nunca se ejecute. ¿Cómo enfrentamos estos desafíos? Lamentablemente, no todos los equipos de trabajos cuentan con la autocrítica suficiente como para modificar sus actividades predefinidas ¿Qué hacemos entonces? Existen dos tipos de equipos, los que deciden modificar su actividad para poder llevarla a cabo, y los que insisten en su actividad y deciden mejorar la metodología de trabajo para poder lograrlo.

A) CASO TESTARUDO:

NO QUEREMOS CAMBIAR LA ACTIVIDAD, NO IMPORTA CUÁN AMBICIOSA SEA

En este caso, deben ser conscientes que el cumplimiento del objetivo requerirá muchas horas de trabajo, además de un equipo comprometido. Si usted es el coordinador, probablemente trabajará más horas que nadie, y si no ocurre de esa manera, lo más seguro es que la iniciativa no se ejecute. ¿Cuenta con pocas horas a la semana para trabajar?, bueno, debería ser capaz de plantear un cronograma de trabajo realista, en donde esas pocas horas a la semana representen trabajo real, horas que usted trabajará sagradamente para cumplir con su objetivo.

En el caso que la actividad requiera conocimientos técnicos con los que no cuenta, su capacidad de comunicar será esencial, ya que no solo deberá trabajar usted, sino que también deberá contactar otras personas con las capacidades requeridas que estén dispuestas a trabajar gratis por un proyecto

que no crearon. Esto implica “vender la pomada”. Si usted no se encuentra realmente comprometido con el proyecto, el resto será capaz de sentirlo, y no trabajarán en tu proyecto.

B) CASO FLEXIBLE:

CAMBIAREMOS LA ACTIVIDAD PARA VOLVERLA MÁS ALCANZABLE

En estas situaciones debemos tener en cuenta dos elementos: nuestro objetivo general y nuestro equipo de trabajo. Si el objetivo general no es claro, será muy difícil plantear una nueva actividad que guste a todos los miembros del equipo. En estos casos, ocurre que cada miembro del equipo se inventa un objetivo general en su cabeza. Esto se verá reflejado al momento de crear una nueva actividad. Todos querrán hacer algo a fin con su propia idea, nadie apuntará hacia el mismo lado y el equipo se quebrará. Frente a esta situación, es necesario un objetivo general claro que sirva como guía del equipo de trabajo.

Al momento de replantear la actividad, intente disminuir algunos de los factores que la volvían ambiciosa: disminuya la cantidad de territorio que desea abarcar, la cantidad de personas a las que pretende llegar o el tiempo de duración del proyecto. En estos casos, se seguirá generando un impacto, pero que estará a su alcance. La otra opción, disminuir la capacidad técnica de una actividad, es mucho más complicado. Algunas actividades requieren siempre de altos estándares técnicos para su ejecución, de lo contrario no cumplen con el objetivo. Si su actividad es ambiciosa por los requerimientos técnicos y usted desea abaratar los costos implementando técnicas de menor precio, le recomiendo que piense fríamente si es la mejor opción. De lo contrario, piensen en otra actividad.

Para cerrar esta sección, le recordaré que los seres humanos somos seres complejos, siendo muy fácil que las cosas tiendan al desorden (¡Es una ley física!). De esta forma, objetivos y actividades bien definidas funcionan como una guía que nos permitirá comunicarnos, comunicar, y actuar de manera consistente frente a las dificultades de un voluntariado.

PROBLEMAS EN LA COORDINACIÓN

Gran parte de los problemas que surgen durante la coordinación de un trabajo voluntario (¿90%?), recaen directamente en la palabra “voluntario”. Dado que no existe una relación formal o legal entre los miembros del equipo, no se puede exigir el cumplimiento de tareas “no obligatorias”, lo que representa una de las principales barreras a superar. Estamos seguros que usted, si alguna vez realizó alguna actividad de voluntariado, estará en cierta medida de acuerdo con nuestro punto. Entonces ¿Cómo logramos un trabajo exitoso con gente que no siempre podrá o querrá trabajar?

A continuación nos referiremos a problemas de escala humana, aquellos que, a pesar de las capacidades técnicas y la correcta generación y ejecución de su actividad, aparecen.

ARMANDO SU EQUIPO DE TRABAJO

¿Con quien desea trabajar?, ¿con sus amigos?, ¿con desconocidos? Formar un equipo de trabajo no es fácil. Dado que es un trabajo voluntario, todas las personas que se acercaran a usted para participar, lo harán porque de verdad piensan que ayudar a la sociedad es importante. A pesar de esto, usted sabe que no puede trabajar con todos, ya sea por lejanía espacial, humor o disponibilidad horaria. Cualquiera sea la razón, eventualmente deberá determinar con quiénes trabajar. Entonces ¿a quienes busca?

Le contaré un secreto: la persona con la que es más fácil y llevadero trabajar cuenta con cierta característica especial: “trabaja” ¡así de simple! ¿Existe alguna persona que le cae mal pero siempre trabaja?, le pido que le dé una oportunidad. Muchas veces la amistad nace del respeto mutuo, y cuando una persona trabaja a la par con usted, este respeto crece, y se pueden forjar buenas relaciones.

Entonces, cuando buscamos un equipo de trabajo, necesitamos encontrar personas realmente estén dispuestas a dar algunas horitas a la semana para ciertas tareas específicas. Esta disponibilidad semanal debe ser sagrada. La vida es una batalla que se gana a diario. Si un voluntario no es capaz de, día a día, generar un espacio en su horario para dedicarle uno minutitos a la actividad que le fue encomendada, entonces poco a poco se le dejarán de dar tareas y finalmente no participará. Tal vez, este voluntario de poca participación justo aparezca para la gran actividad de cierre, cuando él sí tiene tiempo, entonces ¿quería vacaciones?, ¿busca algo que contar? Si esta persona de verdad no tiene tiempo durante la semana (trabaja y estudia, por ejemplo), debería dejarlo claro desde un principio, en vez de comprometerse con cumplir tareas que él sabe no tendrá tiempo de realizar. De esta forma, el equipo ideal está conformado por gente que trabaja. El resto se resolverá poco a poco en función de las afinidades personales.

Un tipo de persona que se presenta como la excepción de un potencial buen miembro de equipo es aquel que se siente con la libertad de ser maleducada o grosera solo porque trabaja. Acá redefinimos el concepto trabajar, porque en el caso del voluntariado, trabajar incluye todas las tareas, desde clavar techumbres, hasta interactuar con tus pares y la comunidad intervenida. Si una persona solo hace cierto trabajo de manera calificada, pero es manipulador y/o grosero con el resto, entonces concluimos que no es un buen trabajador, y no debe estar en su equipo.

Otro ejemplo de personas trabajadoras que podrían ser dañinas para un equipo son aquellas que no están completamente comprometidas con el objetivo general del voluntariado. Esto se verá reflejado en su actitud. Si esta persona realiza todas las tareas que se le encargan pero no genera más trabajo por iniciativa propia ni está motivado por realizarlo, prefiriendo en toda ocasión su esparcimiento personal por sobre el voluntariado, entonces su mentalidad se puede resumir así: “me interesa el desarrollo del voluntariado, pero nunca lo suficiente como para anteponerlo a mi comodidad u otros objetivos personales”. El contexto en donde este caso se puede observar de manera más obvia es durante el desarrollo de una actividad: durante un bingo, campamento scouts, intervención en un pueblo, etc. Estas personas pueden ser armas de doble filo: desarrollan su trabajo y participan, pero solo lo justo y necesario como para que nadie los moleste. Al principio puede ser bastante llevadero, pero cuando usted quiere proponer más actividades o aumentar el trabajo, ellos se opondrán, ya que va en contra de su comodidad.

Para catalogar a una persona dentro de esta idea se requiere criterio. No exagere. Tal vez todos están trabajando demasiado y usted se siente cómodo con eso. Tal vez cuenta con un buen equipo de trabajo y usted no logra verlo. En estas situaciones el olfato del coordinador es esencial para diferenciar un desinteresado, de un cansado.

Un voluntario puede ser tildado de flojo o trabajador en función de su capacidad de posponer su comodidad para el cumplimiento del objetivo general. ¿Cuánto debe aguantar un coordinador la mala actitud de un coordinado? Una persona que trabaja 4 horas y luego anda quejándose, o una persona que luego de 12 horas de trabajo recién se molesta ¿cuál es la medida óptima? Personalmente, si hablamos de actividades de voluntariado en terreno (llegar a un pueblo a construir casas, por ejemplo), creo que las horas mínimas a trabajar deben ser 8 diarias. Para ser voluntario debemos ser empáticos. Ocho horas es lo mínimo que trabaja una persona común y corriente. Si queremos comprender las ojeras, el mal humor y la apatía de la comunidad, debemos ponernos, al menos durante una semana, en sus zapatos.

¿Usted se siente cómodo con gente que en terreno máximo trabaja 4 horas diarias durante el trabajo voluntario? Si es así, es porque también lo hace. Sinceramente, si usted va a una localidad a realizar una intervención y solo trabaja 4 horas y el resto del día todos los lugareños lo ven vacacionando o pasándola bien, pues no se extrañe que lo traten con desdén. Básicamente usted fue a turistar, y a la gente de trabajo le molesta que alguien que holgazanea le diga qué hacer. Realice este ejercicio: su hermano, el vago de la casa, le aconseja sobre buscar trabajo, ¿cómo se sentiría?

Para continuar con el manual, asumamos que usted es alguien trabajólico, entonces busque gente tan trabajólica como usted para armar su equipo de trabajo. Si su equipo trabaja mucho menos que usted, entonces comenzará a trabajar solo, posteriormente se sentirá solo y el equipo comenzará a quebrarse. Si su equipo trabaja más que usted, o lentamente perderá el liderazgo natural del grupo, o la gente se aburrirá de usted y se retirará en busca de mejores panoramas.

Busque personas que solo tengan en común las ganas de trabajar, y su grado de compromiso con la causa. Comúnmente, los equipos tienden a especializarse en un área del conocimiento, pero nunca está demás contar con alguien externo que permita dar otro enfoque a las cosas. Arriésguese con gente rara y comprometida, un equipo de mucha gente brillante y exitosa no resultará bien, los egos comenzarán a chocar y las ideas competirán por triunfar. Cuando alguna triunfe, el resto no la apoyará con todo el ánimo, aunque digan lo contrario. En general, las personas que uno ve participando de ciertas actividades sociales son aquellas histriónicas y de personalidad fuerte, pero hay mucha gente silenciosa que podría trabajar el doble, solo que nadie se los ha pedido. El olfato del coordinador en búsqueda de buenos miembros para su equipo es vital.

Evite trabajar con amigos muy cercanos. Con estos se genera un grado de complicidad que muchas veces impide criticar con cierta fiereza. No todos sus amigos son lo suficientemente maduros como para recibir una crítica sincera sin que lo mal entiendan, mezclándolo con el plano personal. Sólo si ha desarrollado una sana dinámica laboral con su amigo intégrele al equipo de trabajo, si no es así, mejor evítelo.

No aguante a las estrellas. Si un miembro de su equipo de trabajo posee un conocimiento exclusivo y lo necesita, pero siempre holgazanea, lo que ocurrirá es el quiebre del equipo de trabajo. Es preferible prescindir de esta persona que malcriarlo. Aún así, practique su inteligencia interpersonal e intente conectar con alguna fibra sensible de la “estrellita”, a ver si logra trabajar como el resto. Si no lo logra, tarde o temprano traerá problemas.

Otro tipo de persona desagradable es el criticón. Hay dos tipos de criticones, el flojo y el trabajólico. El primero es sumamente dañino, el segundo puede ser esencial. Las críticas permiten crecer, detectar fallas y analizar problemas. Generalmente, no es común gente que critique abiertamente y además trabaje. ¿Esta persona es muy venenosa? intente hablar con él, solicítele que realice críticas más constructivas (es decir, que sean positivas, específicas y que incluyan sugerencias) y que ayude a los más complicados, pero no lo descarte.

En general, busque un equipo equilibrado, gente dulce y gente apática, estricta y relajada, creativa y estructurada, si todos cuentan las mismas ganas de trabajar, entonces todo andará bien. Pero recuerde, el objetivo de todos debe ser el trabajo voluntario y deben creer en el objetivo general del proyecto. Si cualquiera de estas personas está preocupada de otras cosas, entonces remarará para otro lado, y esto se verá reflejado en su trabajo más temprano que tarde. Recuerde además, que este es un manual para voluntariado. Las dinámicas que se producen son mucho más complejas

que las laborales, siendo las ganas para trabajar lo más importante, por lo que conformar un equipo voluntario cuenta con consideraciones diferentes a las de un equipo de trabajo remunerado.

COORDINANDO EL EQUIPO

Sobre las técnicas para coordinar un equipo de trabajo ya se ha escrito mucho para casos de equipos laborales. En casos de voluntariado, consideramos que son 3 los mandamientos para dirigir de buena forma:

1) *DESCONFÍE DEL TIEMPO*

Establezca metas claras con plazos razonables. Dado que todos trabajarán gratis, los plazos deben ser laxos si el tiempo lo permite. Si no se anota en alguna parte las metas y plazos, mas de alguno se va a perder, así que recomendamos contar siempre con actas online para que cualquiera pueda recordar la tarea que debía realizar.

En el caso de voluntariados de emergencia, el tiempo de la comunidad está primero que el suyo, por lo que deberían imponer tiempos de trabajo muy estrictos. Es por esto razón que las personas que logran trabajar en voluntariados de emergencia son siempre jóvenes, los que cuentan con el tiempo suficiente para dedicarse completamente a una actividad.

No importa si sea voluntariado de emergencia o por proyecto, siempre debe haber un encargado de cada una de las actividades a realizar. Una de las peores costumbres es no asignar tareas a nadie y dejar vacíos: “mañana vemos eso”, “después alguien lo hace”, “después lo coordinamos”, etc. Si no es urgente, nadie lo hará, y si se torna urgente, seguramente lo hará usted mismo (el coordinador). Lo más llevadero es armar sub-equipos de trabajo para realizar ciertas tareas, los que podrán delegar entre ellos ciertas micro-tareas sin tener que recurrir al coordinador de la actividad.

Identificar las personalidades en su equipo es importante para asignar tareas correctamente y evitar conflictos. Debe observar con cuidado la dinámica del grupo. Usted no se dará ni cuenta y ya existirán cahuines. Si los desconoce podría generar problemas, por ejemplo, al juntar dos personas que están enojadas entre sí. Claro que puede intentar juntarlos a la fuerza para que se acepten nuevamente, pero tenga claro que es una estrategia de todo o nada. En este punto podríamos argumentar que los participantes del voluntariado no debiesen tener problemas entre sí porque hay que ser profesionales y tendrían que tolerar a cualquiera. Esto hasta cierto punto es cierto, pero recuerde que en casos de voluntariado la gente trabaja gratis, por lo que es menos tolerante a aguantar personas que les caigan mal. Un voluntario está completamente dispuesto en tolerar todos los desafíos que implica ayudar a una comunidad o persona, pero tiene muy poca tolerancia para soportar colegas flojos, ociosos, mala onda o pendencieros.

2) *CONFÍE EN SU EQUIPO*

No tenga miedo en delegar tareas, es la única forma de que su equipo se involucre de verdad con el objetivo propuesto. Además, confíe en el criterio de su equipo. Escúchelos y compártales sus inquietudes. Si no tiene buena comunicación con ellos, tal vez muchos no tengan tiempo para realizar las tareas asignadas y no se lo dirán. Usted no sabrá porque la cosa no avanza y tampoco podrá delegar a otra persona la tarea. Es por eso y otras razones que la buena comunicación con su equipo de trabajo es esencial.

Muchos coordinadores sienten que, si no hacen ellos mismos las tareas no salen bien. En este punto existen tres opciones: 1.- Usted es un coordinador obsesivo que no es capaz de delegar tareas, porque al resto todo le sale mal. Pues bien, deberá mejorar como coordinador. Usted debe ser capaz de confiar en su equipo de trabajo, y lograr que trabajen tan bien como usted, si no, terminará trabajando solo y el equipo se irá “a las pailas”; 2.- Usted trabaja solo porque está rodeado por una banda de flojos. Esto ocurre debido a que no fue capaz de armar un buen equipo de trabajo. Lo más seguro es que cuente con mucha gente floja a su alrededor, la que no es capaz de sacar del equipo por pudor o falta de valor, y esta gente espanta a los nuevos que van llegando. Esto tendrá pésimas consecuencias para su proyecto al mediano plazo; 3.- Usted no sabe a quién delegar las tareas. Esto puede ser debido a la falta experiencia. En cada grupo usted debe ser capaz de detectar los liderazgos. Si trabaja con 30 personas, mínimo debieran haber 6 o 7 líderes potenciales. Con ellos debe trabajar codo a codo para la gestión del trabajo, ya que ellos son los pilares del grupo y tienen conversación directa con las bases. Es imposible que usted como coordinador sea amigo de esas 30 personas, mientras que con estos pequeños líderes usted será capaz de llegar a todas estas personas. Cada sub-grupo que se organice debe tener al menos un líder a cargo, con estos usted podrá asegurarse que el trabajo se lleve a cabo, sin estar necesariamente encima de la gente.

3) *DESCONFÍE DE SU EGO*

A pesar de que la actividad ya terminó y ante sus ojos todo va bien, siempre evalúe. Muchas veces la crítica es mal vista, sin embargo, detectar errores es la única forma de saber cómo y hacia dónde mejorar. Por ello realice autoevaluaciones y coevaluaciones entre pares constantemente, permitiendo además, que los intervenidos también evalúen su actividad. Al principio, la crítica duele, porque todos tenemos el ego sensible, pero permite que nos enfrentemos a nuestros propios errores, los que para uno nunca son evidentes. Con el tiempo esto posibilitará una observación madura de nuestras propias fallas, y poder mejorar como persona. En el ejemplo inverso, todos estamos acostumbrados a evaluar al resto, pero no estamos acostumbrados a decirles las críticas de frente ¡Ese sí es un desafío! Para esto deberá ser empático, porque parecer despiadado mientras se habla mal de otra persona es fácil. Decirlo en su cara, y que además la persona logre entender que es una crítica para mejorar y no se sienta herido, eso sí es difícil. Para esto sugiero práctica y mucha empatía.

Sobre evaluaciones de la propia actividad hablaremos en detalle más adelante.

EL FLOJO

Si su equipo es bueno, no tendrá mayores problemas de coordinación, y los desafíos a enfrentar serán referidos al planteamiento de los objetivos y los detalles de su puesta en práctica, pero ¿qué hacemos cuando un miembro del equipo no trabaja?

Conversemos bajo el escenario de una actividad en ejecución, es decir, en donde ya todos viajaron y se encuentran lejos de casa dedicados un par de semanas a realizar un proyecto ¿Qué pasa si no logró armar un buen equipo y poco a poco nota que fue con una persona floja? Las consecuencias pueden ser variadas. A nadie le cae bien un flojo, al menos hasta que toca trabajar con él. En ciertos casos, este problema se puede solucionar con sencillez, ya que muchas veces la persona cambia su actitud para ser aceptada por el grupo, o simplemente se va. Así, la presión del grupo puede hacer cambiar la actitud, e incluso de mentalidad de una persona floja. Para que esto ocurra, necesitamos que todo su grupo de trabajo esté completamente alineado con el objetivo general y la actividad a realizar, logrando que la persona tildada de floja sienta esa presión por cambiar o irse. Sin embargo, si no hay opción de que simplemente se “vaya” dada la distancia o lo que implique para esta persona irse, la mitigación del flojo por el grupo no ocurrirá fácilmente bajo dos circunstancias: si es una persona con características de líder, o cuenta con un grupo de dos o tres personas flojas que se apoyan entre sí. Ambas circunstancias van muchas veces de la mano.

Podemos definir un “líder negativo” en este contexto como una persona que logra influenciar naturalmente a otras, “utilizándolos” para complacer beneficios personales. Ellos son capaces de generar equipos o pequeños grupos los que paulatinamente se aislarán e intentarán no hacer mucho trabajo. Al ser un grupo de personas, es más difícil remediar el problema. El resultado serán reuniones poco fructíferas, trabajo mal hecho y división dentro del grupo. Estas personas intentarán siempre hacer sub-equipos con ellos mismos, y de esta forma, apoyarán su propia flojera y el no hacer nada. Enfrentarlos es complicado.

Para tratar este tipo de situaciones, lo primero que se debe lograr es ser un coordinador de equipo de buena calaña, alguien trabajólico y motivado. No puede tener flancos débiles o serán usados en su contra para validar la flojera con comentarios como “¿pero tú tampoco lo haces?”. Luego, hay que intentar sensibilizar al líder negativo. Si hay gente estricta en el grupo, delegue el rol de “malo” a estas personas y usted tome un rol comprensivo y cercano con el líder negativo, de lo contrario, deberá ser usted el exigente y llegar al alma del líder negativo a través de otras personas. Una vez cerca del líder, deberá conocerlo y tratar de dar con su sensibilidad, buscando las cosas que lo motivan y luego intentar que trabaje. Esta idea le parecerá manipuladora, pues lo es. También puede intentar separar constantemente al grupo de amigos, para que aquellos de bajo perfil se comprometan con otras personas y le quiten el respaldo al líder negativo.

Si de alguna forma logra trabajar con el líder negativo, encontrará en él un gran aliado. O tal vez solo logré mantenerlo a raya, lo justo y necesario para que no explote. En el peor de los casos, si hace

la vista gorda de la evidente fractura en su equipo y no se enfrenta al problema, los conflictos entre pares crecerán, aquellos que sí trabajan pensarán que no cuentan con su apoyo, y antes de que se dé cuenta, tendrá un gran problema en su equipo. Le sugiero ser valiente y proactivo, enfrentando los conflictos desde el principio.

Asumamos que ya tiene al equipo armado y no puede dar pie atrás, y ni los flojos ni el líder negativo están dispuestos a cambiar su actuar, ¿qué hacer? Si usted es coordinador, debería considerar lo siguiente: siempre debe existir la posibilidad de expulsar a alguna persona del voluntariado. Véalo de esta forma, el cumplimiento del objetivo general debe ser lo más importante.

Hay miles de formas de cambiar la actitud de una persona: conversaciones, introspecciones, auto y co-evaluaciones, utilizar la presión del grupo sobre él, etc., Incluso esta persona puede ser relegada a una función donde no perjudique la actividad. Tal vez nunca exista una situación de tal gravedad como para expulsar a alguien, pero usted debe estar dispuesto a hacerlo. Ayudar a la comunidad debe estar por sobre caerle mal a una persona o tener miedo de enfrentarse a ésta. Nadie tiene derecho a jugar con el tiempo de la gente a las que les prometen mejoras en su vida. No por ser voluntariado, cualquier idiota tiene derecho a hacer lo que quiera, cuando quiera y a la hora que quiera. Así, recomiendo desde un comienzo comentar a todo su equipo “si no trabajas o tu trabajo va en contra del objetivo del voluntariado, pues tendrás que irte”, de esta forma se impone una dinámica clara: Ayudar a la comunidad no puede ser secundario.

Nuevamente, si no sabe cómo enfrentar problemas de coordinación, lo invitamos a conversar con sus pares, comunicar el problema y compartir sus ideas. No piense que por ser el coordinador debe hacer todo solo. Delegar las tareas también implica delegar el estrés o las horas de meditación sobre cómo arreglar las cosas. El voluntariado es muy gratificante, pero si se realiza con un buen equipo de trabajo, es aún mejor.

Por otro lado, mucho podemos discutir sobre porque una persona que evidentemente no está interesada en una actividad aún participa de esta. Al menos conozco con claridad dos casos de flojo: el turista y el aburrido. El turista es un voluntario que solo participa de actividades para “conocer pobres”. Honestamente, todos nos vemos beneficiados de conocer y empatizar con otras realidades. Esto nos hace crecer como personas y ver las cosas desde otras perspectivas. Sin embargo, hay personas flojas o egoístas que solo les basta decir que “conocieron otra realidad”, sin ser capaces de empatizar con ella, ni menos contando con real voluntad por colaborar con esta gente. El voluntario aburrido es aquel que participa de actividades para no estar solo. De nuevo, otro gran beneficio del voluntariado es conocer personas con tus mismos intereses con los que logras muchas cosas en común. Todos nos hemos visto beneficiados por los lazos que surgen desde el voluntariado. Pero el aburrido es una persona que solo participa de la actividad para lograr amigos, y no le interesa ni un segundo colaborar con una comunidad.

Para ambos tipos de flojos es un problema ser “expulsados”, dado que están perdiendo un beneficio que pensaron sería fácil obtener. Dado que es una actividad voluntaria y nadie les paga, suponen que nadie les puede decir nada. Pues, a esta gente ¿Qué le decimos? “Con el voluntariado no papito!”.

BIENESTAR DEL EQUIPO

Sabemos que durante todo este documento hemos hablado de cómo tienes que ser exigente y preocuparte del objetivo de tu voluntariado por sobre todo. Sin embargo, no podremos nunca lograr los objetivos si no contamos con buen ambiente de trabajo que conserve la estabilidad emocional y motivacional de tu equipo. Así, una buena coordinación propicia un buen ambiente de trabajo, y al mismo tiempo, de una sana convivencia resultará un buen ambiente de trabajo, que determinará una más fácil y eficiente coordinación.

Para lograr un buen ambiente debemos enfocarnos en tres elementos particulares, la distribución del trabajo, instancias de coordinación y evaluación, y la convivencia entre pares.

Dado que es difícil que todos los voluntarios se lleven bien, profesionalizar las instancias de trabajo permitirá una mejor relación entre pares y mejor integración de nuevos miembros al equipo. Esta profesionalización implica una distribución de trabajo inteligente e instancia de coordinación y evaluación eficientes. Finalmente, dado que los voluntarios no están “atados” a los proyectos, la tasa de recambio de miembros es siempre alta, por eso hay que optimizar el trabajo y fomentar instancias reales de convivencia, permitiendo que potenciales buenos miembros del equipo trabajen con usted.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Una mala distribución del trabajo se ve reflejada en la sobrecarga de trabajo, es decir, o muchas horas de trabajo total o muchas horas de trabajo consecutivas para una sola persona. Estas situaciones ocurren principalmente debido a la falta de coraje o planificación.

En el caso de la falta de coraje, muchas veces la sobrecarga de trabajo ocurre porque el coordinador no quiere enfrentarse a los flojos para otorgarles más trabajo, y prefiere sobrecargar a aquellos que trabajan sin chistar. Este fenómeno es muy frecuente, y a mediano plazo provoca la ruptura del equipo. Si no es capaz de enfrentarse al flojo o los flojos para darle el trabajo necesario, entonces debería dejar la coordinación de su actividad.

En el caso de falta de planificación, la sobrecarga de trabajo puede ocurrir debido a cuatro diferentes situaciones:

1. No reconocer correctamente el tiempo requerido por un trabajo.
2. No pensar bien cuántas personas serán necesarias para un trabajo.
3. No incluir ciertas mini-tareas necesarias durante la planificación una tarea mayor.
4. No realizar las tareas predecesoras en el plazo establecido, generando tareas de carácter urgente.

Estos cuatro casos siempre ocurren por falta de experiencia del coordinador y de los mismos voluntarios, lo que puede también ser un reflejo de la falta de capacidad técnica relacionada a las tareas asignadas, ya que muchas veces, si una tarea es más ruda de lo esperado, es debido a que se está realizando sin las herramientas técnicas o teóricas requeridas.

Para resolver el descalabro generado por la mala planificación, muchos coordinadores recurren a resolver el problema ellos mismo o a asignarlos a aquel voluntario que no pondrá problemas por el exceso de trabajo. Estas son siempre malas opciones. En primer lugar, debemos procurar que el trabajo sea distribuido lo más justamente posible, ya sea en las horas a trabajar, en las capacidades técnicas que implica o en lo tedioso que puede llegar a ser. En segundo lugar, reasignar trabajo injustamente puede traer problemas de convivencia.

En este aspecto, el criterio del coordinador es siempre vital para asignar correctamente el exceso de trabajo. Vamos por un ejemplo. Debían limpiar todo un terreno durante la noche para utilizarlo en la mañana, pero aquellos a quienes se les había confiado la labor no lo hicieron ¿A quién le asigno el trabajo? primero debemos sopesar dos hechos, porque no fue realizada la tarea y cuán urgente es resolver el asunto. Si quienes estaban encargados no realizaron la tarea de flojos que son, entonces asignarla a otra persona no sería correcto, ya que podría generar conflictos. Por otro lado, si la tarea es urgente, no quedará otra que entre todos comiencen a limpiar el terreno, respondiendo con esto a la urgencia del asunto.

Otro ejemplo. Hay que desparasitar perros y el encargado se demora muchos más de la cuenta, generando problemas. La pregunta que cabe es ¿Él tiene las herramientas técnicas para realizar la tarea? Si la respuesta es no, entonces deberemos asignarle ayuda profesional o simplemente otros voluntarios que colaboren con él. En este caso, usted como coordinador tendría que haber sabido que aquella pobre persona no era veterinario, y que desparasitar es algo mucho más complejo de lo que creía. Para la próxima deberá asignar de mejor manera el trabajo.

Dado que nos encontramos hablando de voluntariado, asignar tareas no es algo tan simple como en el trabajo. Debemos procurar mantener el buen ánimo del equipo, y para eso se debe ser justo. Si debemos, por ejemplo, limpiar un vertedero y evaluar panqueques, el equipo esperará que a cada miembro se le asigne tiempo para cada cosa, distribuyendo justamente las tareas gratas y las ingratas. Un error habitual, pero a veces necesario, es asignar todo el trabajo tedioso a una persona por su experticia técnica. Por ejemplo, si contamos con un profesor y 10 biólogos, poner al profesor sólo a preparar 120 actividades, porque es el profesor, mientras que los biólogos sólo deben aportar con un poco de información técnica, entonces, probablemente el profesor pronto se aburrirá y dejará de participar de la actividad. Este es un problema que podría evitarse con una justa asignación de tareas, considerando como ya habíamos dicho, el tiempo de cada tarea, su nivel técnico y que tan tediosa es.

Siempre tienen que tener en cuenta si tu equipo está trabajando mucho, lo que provocará cansancio, baja motivación y peor calidad del trabajo, o si está trabajando muy poco, lo que implica que no

lograras tu objetivo o que tiene muchas personas para un trabajo que puede hacerse con menos. En el caso de que te falte personal, esto implicará que no previeron con antelación el desafío técnico de la actividad, y ahora se encuentran todos metidos en camisa de once varas (es decir, metidos en un gran problema). En ese momento, rápidamente como equipo deben tomar una decisión ¿Modificamos la actividad? ¿Pedimos ayuda a la comunidad? ¿Buscamos apoyo técnico? todas las opciones son igual de válidas, siempre y cuando se pueda cumplir de la mejor forma con el objetivo. En el caso de que tengan muy poco trabajo para mucha gente, el efecto pronto será el mismo, ya que la gente se aburrirá por hacer nada. Acá la pregunta es similar ¿Modificamos la actividad? ¿Aumentamos su impacto? Si puedes asignar nuevas tareas a los desocupados para que se sientan útiles, entonces hazlo, de lo contrario la gente se aburrirá y probablemente no volverá a participar. En ciertas ocasiones ocurre que cuentan con muchos voluntarios pero pocas herramientas, lo que provoca que solo pocos trabajen y el resto se aburra. En estos casos, además de asignar nuevas tareas, debería cuestionarse si está coordinando correctamente la actividad. O estimó mal la cantidad de voluntarios, o cuantas herramientas eran necesarias, o cuantas herramientas tendría. Todos estos errores de cálculo demuestran mala planificación de su parte, lo que provocó que voluntarios perdieran su tiempo.

INSTANCIAS DE COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN

Dado que son trabajos “voluntarios”, es difícil forzar que dos personas que simplemente no se toleran logren hacerlo solo por amor al arte. Si bien, como coordinador debe propiciar las actividades de esparcimiento y la buena comunicación entre pares (siguiente sección), es imposible lograr que todos sean amigos. Es por eso que, para lograr una dinámica óptima entre personas que no necesariamente tendrían que llevarse bien, recomendamos profesionalizar lo más posible las instancias de comunicación y evaluación, permitiendo que personas que naturalmente no se llevan bien, o no se conocen, puedan trabajar entre sí sin sentirse incómodas.

Buenas instancias de coordinación implican: planificar reuniones eficientes en donde de verdad se trabaje y nuestra presencia sea relevante; establecer jornadas de auto y coevaluación para que podamos comentar el trabajo de otros y otros puedan comentar el nuestro; claros programas de actividades por lograr y metas que permitan a todos llevar una estructura mental de lo que se está haciendo sin tener que conversar con el resto; establecer métodos de comunicación formal entre pares, como los emails por ejemplo, que representen una modo de comunicación efectiva y de fácil seguimiento; entre tantas otras prácticas.

Recuerdo haberme visto envuelto en reuniones de voluntariado en donde el 80% de los miembros eran viejos amigos y solo un 20% eran nuevos. En estas reuniones frecuentemente me sentía incómodo, ya que los viejos amigos se tomaban la instancia para realizar vida social en vez de hablar del voluntariado. Para quienes no los conocíamos, era muy extraño estar presente mientras hablaban de su vida personal, y al mismo tiempo nos daba a entender que ellos estaban ahí solo para pasarlo bien.

Otro caso es el uso de “WhatsApp” u aplicaciones de este tipo para la comunicación de tareas formales. Pasaba que un grupo de WhatsApp formado para hablar de trabajo, lentamente terminaba usándose para cosas cotidianas, como mandar “memes” o alguna otra trivialidad de internet. Muchas veces vi como ciertas personas no realizaron una tarea encomendada porque “se las enviaron por WhatsApp”, y ante tanta conversación intrascendente en el grupo, simplemente olvidaron leerlo, dejando una tarea sin terminar. Al mismo tiempo, es obvio que si todo sale bien las personas del equipo se volverán amigas, así que lentamente comenzarán a usar WhatsApp para hablar trivialidades, pero aún así es necesario separar las cosas y mantener el profesionalismo. El simple hecho de hacer dos grupos de conversación bastaría para mantener el orden.

Todas las instancias de comunicación, para que sean funcionales y profesionales, requieren tener claros sus objetivos. Si cita a reunión, debe saber que van a discutir y que deben zanjar. Si van a evaluar, debe contar con una idea de qué y cómo evaluar, es decir, que es lo que consideran óptimo y en que deben focalizarse. Para lograrlo, siempre se debe tener en mente el objetivo del proyecto. Con el tiempo se logrará con mayor facilidad establecer las metas de las reuniones y que busquemos al momento de evaluar.

Dado que el tiempo de cada voluntario es valioso, citar a actividades sin claridad acerca de lo que van a hacer, es simplemente una falta de respeto, así que medítelo mejor antes. Por otro lado, ahora con las redes sociales, muchas veces nos podemos ahorrar reuniones a través del internet, por lo que debiese comenzar a usarlas inteligentemente, pudiendo disminuir las instancias de reunión y que estas sean lo más enriquecedoras y prácticas posible. No profundizaré en técnicas para organizar reuniones prácticas o sesiones de auto y coevaluación, ya que sobre esto se ha escrito bastante por gente mucho más capacitada. Lo insto a buscar en internet sobre estos tópicos si está interesado.

CONVIVENCIA

La gran mayoría de tus voluntarios participarán no solo por las ganas de ayudar a la comunidad, sino que también, debido a la experiencia personal que implica de conocer y convivir con los otros voluntarios en un contexto bastante romántico. Esto no lo debemos desconocer.

Como coordinador, una de tus preocupaciones deberá ser que tu equipo se conozca y tenga tiempos de convivencia y de ocio, lo que es necesario debido a que ellos estarán trabajando durante semanas, tal vez meses, por lo que tienen que **aprender a conocerse, comunicarse y confiar en sus compañeros**. De lo contrario, será muy fácil que durante el trabajo se puedan provocar malos entendidos, principalmente debido a la falta de comunicación. Por ejemplo, muchas personas tienen modos de comportamiento bastante raros, y para diferenciar cuando está enojado de cuando está bromeando, hace falta tiempo de convivencia. Para esto servirían las actividades de ocio.

Una cosa importante que debes notar es que tus voluntarios no son niños, no tendrás que llevarlos de la mano a compartir con sus compañeros y tampoco tienes que obligarlos a nada. Ellos sabrán cómo quieren relacionarse con la gente. Si es a través de una forma extrovertida o introvertida

será decisión de ellos. Como coordinador, tú preocupación recae en que existan los espacios para recrearse en conjunto. También debes conocer a tus propios voluntarios y saber qué tipo de actividad de convivencia los acomode más, algo tan simple como comer juntos o una salida al parque puede ser muy beneficioso para tu grupo de trabajo, y en cierto aspecto ambas son muy diferentes.

En caso de pertenecer a una organización voluntaria, también te recomendamos que se relacionen con los demás equipos de trabajo u otras organizaciones de voluntariado, ya que compartir experiencias y conocer de otras disciplinas puede ser un aprendizaje muy estimulante y enriquecedor. Crear lazos entre todos ayudará a fortalecer tu organización.

Como comentamos en secciones anteriores, en este tipo de actividades, los voluntarios están muy dispuestos a soportar todo lo que implique trabajo para la actividad y encuentro con la comunidad afectada, pero muy poco dispuestos a tolerar personas que les generan disgustos, ya sea porque son flojos o por motivos personales. Este hecho generalmente genera fracturas en los grupos de voluntarios, lo que a estas alturas me parece casi un proceso natural, pero al mismo tiempo evitable.

En grupos de personas grandes, los conflictos personales son frecuentes, pero son menos graves para la organización en general, ya que la gran cantidad de personas permitirá que cada cual se integre a un grupo de amigos. Si bien, entre estos grupos también puede haber conflictos, la presencia de colegas siempre disminuye el malestar por los problemas, permitiendo el funcionamiento del grupo. Al mismo tiempo, en grupos grandes el impacto que pueda tener una sola persona respecto al trabajo es mucho menor, ya que el resto lo puede compensar. Contrariamente, en grupos de voluntarios pequeños, una mala convivencia entre pares solo provocará la fractura para siempre del equipo y el final del proyecto.

Para terminar, esperamos que esta sección no se preste para justificar el “carrete” desmedido durante el voluntariado. Un carrete, bien. Dos carretes, puede ser. Pero llegar con caña a compartir con la comunidad que estás interviniendo o a una reunión previamente programada es algo que debería darte vergüenza. He escuchado de varios voluntarios que se sienten “orgullosos” por trabajar con caña sin que se les note. Estimado, si usted realiza un voluntariado y no da el 100% de lo que puede dar ¿para que lo hace? Por otro lado, si usted no puede dar el 100% sin carretear, es porque el voluntariado no es su prioridad, o tal vez sufra algún grado de alcoholismo.

PROBLEMAS FRENTE A LA COMUNIDAD

Comenzaron a ejecutar su actividad con todas las ganas y energías, pero todo sale mal ¡terrible!

Primero, cálmese, no es el primer ni el último humano con problemas en el mundo. Cuando todo parece errado y nada sale bien, es importante mantener la moral, no todo está perdido. Más aún, si usted es el coordinador y pierde el ánimo frente a los problemas, no se sorprenda si luego nadie lo toma en cuenta. El ánimo de un equipo es frágil. Si usted se desmotiva, lo más seguro que es todos pierdan el entusiasmo, y si luego de eso nadie lo considera y todos hacen lo que quieren, será consecuencia de su propia actitud.

Volviendo a la analogía del objetivo general como horizonte y la actividad como vehículo, usted debe estar consciente que, todo buen vehículo debe ser arreglado en más de una ocasión, y a veces simplemente deberá cambiarlo. Por lo tanto, si la actividad presenta problemas al ejecutarla frente a la comunidad, solo preocúpese de corregirla lo antes posible para seguir avanzando. Si no tiene arreglo, cambien de actividad. Si el objetivo específico no es útil en ese contexto de trabajo, es decir, que los cambios que requiere la actividad implica además cambiar el objetivo específico, entonces también cambie de objetivo específico, cambie de ruta. En este punto, el planteamiento de un objetivo general sólido es importante, ya que nos muestra hacia donde corregir la actividad y el objetivo específico. No debiese existir escenario en el que usted deba cambiar su objetivo general.

Cuando los problemas de un proyecto se reflejaron en la práctica debe preguntarse ¿Qué cosas debo mejorar para que la actividad resulte? En primer lugar, debe recordar que el cumplimiento del objetivo es lo más importante. Por favor, no se obsesione con actividades absurdas. Muchas veces algunos equipos se niegan a modificar una actividad (a pesar de sus evidentes problemas), debido a su gran obstinación con ella. Entendemos que en su cabeza parecía una idea genial, ¡digna del Nobel!, pero no es así, por lo que su idea deberá ser modificada, adaptada, y muchas veces eliminada. Esto no debe afectar su ánimo (guarde su ego), lo importante es el cumplimiento del objetivo, si debe buscar otras actividades o soluciones, hágalo lo antes posible. Muchas veces, al estar obstinado con una idea no se toman decisiones a tiempo, y luego es demasiado tarde.

La premisa “El objetivo es lo más importante” puede parecer dictatorial, tiránica, propia de una secta, pero no lo es. Se asume que su objetivo general nace desde una necesidad real de la comunidad, de un problema que afecta a mucha gente, y del afán de su equipo por ayudar. Si usted no está interesado en cumplir el objetivo ¿Para que participa del voluntariado?, luego el resto de su equipo se cuestionará trabajar con usted: ¿estamos reunidos para ayudar o para satisfacerlo, señor coordinador? Es por eso que el cumplimiento del objetivo es lo más importante, porque refleja el afán solidario de todo su equipo.

Un buen ejemplo de una actividad errada podría ser el siguiente: Usted luego de ciertas averiguaciones, decide preparar un curso de introducción a la agronomía para adultos mayores de cierto pueblo. Primero reúne a un equipo, luego establece el programa y prepara el contenido y las clases. Cuando comienza el curso, se da cuenta de que a ellas nadie asiste ¿Qué hacer en ese caso? La respuesta rápida es hacer más propaganda para que llegue más gente, pero ¿Y si a la gente de ese pueblo no le interesa asistir a cursos? ¿O no le interesa la agronomía? Tal vez no era el modo óptimo para cumplir sus objetivos.

Los problemas que surgen durante la práctica de un proyecto son siempre de dos índoles: de coordinación entre pares y de fundamentos de la actividad. De la coordinación entre pares ya hablamos. Luego, asumiendo que todo el equipo está comprometido con el objetivo general y que están conscientes de que la actividad debe ser modificada para que cumpla con lo esperado, entonces la pregunta que surge es: ¿qué debemos mejorar?

Generalmente, una actividad presenta problemas que ningún miembro del equipo consideró previamente debido a la falta de experiencia de los participantes. Por ejemplo, cuando su equipo de trabajo se especializa en un solo ámbito, los problemas durante la ejecución emergen desde otras áreas del conocimiento. ¿Cuenta solo con ingenieros?, bueno, tendrán problemas en dirigir grupos focales e instancias de conversación; ¿son solo bailarines?, pocos sabrán utilizar un software de contabilidad. Es en este momento en que las habilidades y oficios de los miembros de su equipo se vuelven esenciales, y pueden ayudar a resolver más de un problema. Si trabaja solo con profesores, y realizarán algún evento, contar con un colega que además sepa usar programas de diseño gráfico y pueda realizar un afiche sería de gran ayuda. Si cuenta con dinero, el profesional contratado siempre lo hará mejor, pero nunca hay dinero, así que el colega amateur será de mucha ayuda.

Otro de los errores más comunes durante la ejecución de un proyecto voluntario es enfrentarse a la poca participación de la comunidad. Esto ocurre por dos motivos: falta de divulgación y falta de interés. El primer caso ocurre generalmente por los motivos ya señalados. La falta de experiencia de un equipo de trabajo puede llegar a menospreciar la importancia de la divulgación, y muchos podrán pensar que al ser una actividad gratuita, la idea será comunicada entre vecinos espontáneamente, enterándose de su proyecto y participando en masa. Esto nunca ocurre. Como coordinador, usted siempre deberá invertir tiempo en difusión de su actividad, tanto para promocionarla y aumentar la participación, como para dar a conocer sus resultados. También es importante señalar que esta difusión debe ser realizada con antelación. Usted debe considerar que las personas tienen otras cosas que hacer, por lo que no puede asumir que todos tendrán tiempo disponible si avisa a última hora. Realizar difusión en masa aumentará el impacto de su proyecto, y la gente que no participó durante esta edición, estará dispuesta a participar en las siguientes luego de reconocer su éxito.

La falta de interés de la comunidad por participar en su actividad se debe a la indiferencia habitual de la gente o al hecho que a la gente no le beneficia para nada su actividad. La indiferencia popular se puede revertir, para esto se requiere mucha difusión y trabajo. En general, la mayoría de las personas

siempre está cansada. Con 8 horas de trabajo diario y cosas que hacer en la casa, ¿por qué cambiar el partido de fútbol por una actividad con algunos desconocidos? Para cambiar esa percepción usted debe hacer una buena difusión de su trabajo. Así, todas las personas se enterarán de lo buena que es su actividad y eventualmente querrán participar. Además debe ser perseverante. Cuando se den cuenta que usted junto a su equipo de trabajo no se cansan y continúan trabajando, la gente eventualmente notará su compromiso y el grado de participación aumentará.

Por otro lado, si a la gente no le interesa su actividad porque sinceramente no le hace falta aquello que ustedes ofrecen, entonces estamos mal, pero se puede solucionar. Como recomendamos en la sección anterior, previo a la planificación de una actividad siempre deben realizar un diagnóstico, de lo contrario no generarán un impacto real y la gente no participará. Si ya se encuentran en terreno y deben “salvar” su actividad, entonces le sugiero que se contacte con ciertos actores sociales relevantes: juntas de vecinos, centros de madre, colegios, etc. Ellos podrán ayudarlo a transmutar su actividad, decirle que hace falta, y pensar en algo útil que puedan hacer con los materiales que ya andan trayendo, pudiendo finalmente hacer algo que de verdad ayude.

¿No sabe cómo enfrentar o solucionar un problema? ¿No sabe como modificar la actividad para mejorarla? Entonces, nuevamente insistimos, converse, busque, comparta, todas las mentes tienen pequeñas diferencias que expresarán soluciones simples y contundentes a sus problemas. Estimado coordinador, es importante escuchar a su equipo y al resto, las ideas buenas se esconden donde menos lo espera.

Para finalizar esta sección, es necesario tener en cuenta que, en este modesto manual, no podemos dar todas las soluciones a los infinitos escenarios posibles que podrían ocurrir durante una actividad, pero sí les podemos asegurar que conversando con sus pares y resto de personas a las que puede acudir, encontrarán la solución a su voluntario problema.

EVALUACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO

Como habíamos dicho al comienzo de este ensayo, si en algo se caracterizan los trabajos voluntarios, es en la euforia que los desata. Muchas veces, esa misma euforia es la que determina el olvido completo de las comunidades intervenidas. Los jóvenes llegan, arman (o desarman) y luego se van. Aunque cueste, esta actitud del voluntario en fuga es algo que debemos cambiar.

Le contaré una historia triste. Erase una vez un querido amigo que fue a un voluntariado al sur en el que debían construir mediaguas para un campamento. Cómo muchos de los jóvenes que participaban de la iniciativa nunca habían tomado un martillo en su vida (cosa que no es para nada reprochable), los coordinadores de la actividad hacían las capacitaciones sobre cómo construir estas mediaguas. De pronto, una pregunta simple cayó sobre los improvisados tutores “¿la plancha se clava al techo en la parte baja de la canaleta (u), o en la parte alta de la canaleta (n)?”, “Pues claro, en la parte baja (u), así se afirma mejor” respondieron con certeza. Luego de eso, mi amigo como todo joven motivado, se puso de cabeza a construir viviendas, una tras otra. A la quinta mediagua, luego de un par de días de trabajo, a mi amigo le da por hablar con el que sería el futuro propietario. El caballero le dice “Que bueno que nos ayuden con las mediaguas. Lo único que me preocupa es que claven las techos por la parte de arriba de la canaleta (n), o si no las casas de llueven enteras...”. Mi amigo quedó pálido. Clavó correctamente lo que le quedaba de techo y se fue a hablar con la coordinadora. Cuando le comentó lo sucedido la señorita le bajó el perfil, dijo que era un detalle, que no importaba, y que no pensaba invertir tiempo en arreglar esas 100 mediaguas. Al ver que nadie de la coordinación lo tomó en cuenta, mi amigo se vino al día siguiente.

Atención. Preguntas: ¿De quién es la culpa? De la coordinadora, claro que sí. ¿Hay culpabilidad del resto de los voluntarios? Sin lugar a dudas. Esta actividad voluntaria, para quienes la realizaron, era demasiado ambiciosa en aspectos técnicos, es decir, no contaban con los conocimientos necesarios para llevarla a cabo. Sin embargo, en una mezcla de inexperiencia y descriterio, continuaron sin hacerse asesorar correctamente. Por otro lado, los voluntarios pecaron de ingenuos al creer ciegamente en aquel coordinador que, una vez se enteró del problema, no tuvo el coraje suficiente de corregir su error. Claramente, para este coordinador era mucho más importante su tiempo y posición social que el bienestar de las personas.

Entonces, pasemos a la evaluación. Cuando algo nos importa de verdad, y generamos un producto por ello, siempre nos hacemos asesorar o evaluar. Por ejemplo, aquel que ama la pintura, siempre mostrará su cuadro a quien sepa más que él o a alguien que le pueda dar alguna impresión valiosa, preguntando si está bien, si le gustó, si no le molesta aquel o cual trazo, etc. En el caso del voluntariado, si a alguien de verdad le importara la calidad de sus mediaguas, las hubiese hecho revisar solo para cerciorarse de que su trabajo fuera de primer nivel. En este caso, un ejemplo de evaluación sería pasar la mediagua a los beneficiarios para que la revisen (lo mismo que ocurre cuando se compra una casa), aunque podría ser insuficiente ya que no tienen porque poseer herramientas para evaluar

críticamente una construcción de este tipo. Una práctica habitual es tirar agua sobre el techo, a ver si se nos pasó alguna gotera, lo que podría haber evitado 99 mediaguas mal construidas, y tanto los voluntarios como los beneficiarios hubiesen notado el horrendo error cometido, pudiendo alguno de los dos enmendar el error.

Dicho esto, si son tan importantes ¿Porque los voluntarios no hacen evaluaciones? Si pienso de buena fe, le echaría la culpa al cansancio. Estoy seguro que el primer, segundo y tercer día de trabajo, para todo voluntario lo más importante es la comunidad a intervenir, pero luego de 15 días de trabajo, cuando te duelen los pies y tienes ojeras de yaca, la verdad es que mejorar la calidad de vida de esas personas te empieza a valer... muy poco, por lo que da flojera evaluar el trabajo realizado. También está la sensación de que el trabajo finalizó una vez terminado el evento o actividad, y no quedan energías para que, días después, las evaluemos.

Evaluar una actividad demuestra y concreta el compromiso de un voluntario para con el objetivo, sin importar los días que hayan pasado o el cansancio que haya sufrido. En cambio, no evaluar significa vivir toda una vida con falsas impresiones. Por un lado, los pesimistas pensarán que lo hicieron pésimo, que a la gente no le importo su actividad, y por otro lado, siendo el caso más frecuente, los optimistas pensarán que cambiaron la vida de aquellas personas para siempre. Si se evalúa a tiempo, quizás podremos enmendar el curso de una actividad completa, ahorrando tiempo y dinero. Si también se evalúa al final la actividad, podremos además mejorar voluntariados futuros, evitando la replicación de malas prácticas y procurando invertir sabiamente su esfuerzo, tiempo y dinero ¿Se imagina construir malas mediaguas durante más de 10 años? Simplemente terrible.

Sabiendo lo valioso que significa la evaluación, y lo difícil que es realizarla al final de una actividad debido al cansancio acumulado ¿cómo logramos aplicarla? Un buen consejo en este ámbito es coordinar la evaluación con antelación, es decir, coordinarla en conjunto con la actividad, y aplicarla de manera parcelada. En primer lugar, si todos los voluntarios tienen absolutamente claro que, llueva o truene, la evaluación se realiza sí o sí, logramos que para el final aún queden energías para aquella evaluación mil veces anunciada. En segundo lugar, parcelar la evaluación implica ir realizándola de a poco, ya sea de manera diaria, o semanal, permitiendo que para la evaluación final no quede tanto trabajo por hacer.

Pero ¿qué evaluamos cuando evaluamos? Para esto debemos establecer una nueva herramienta: las metas. Una meta se puede definir como una forma de medición del éxito de una actividad en función del cumplimiento del objetivo. Por ejemplo, si el objetivo específico es “Mejorar la comprensión lectora de mi vecina”, y la actividad es “Leer libros y juntarse con mi vecina a comentarlos”, la meta podría ser “Que mi vecina resuma correctamente un libro completo”. Otro ejemplo. Si el objetivo es “ofrecer mejores de vivienda al campamento 21”, y la actividad es “Construir mediaguas”, la meta podría ser “Construir una mediagua por familia”.

Estimar la meta implicará siempre la realización de una actividad extra para su medición. En el caso de la vecina que quiere mejorar su comprensión lectora, la meta será medida a través de una actividad distinta a las antes realizadas, en donde la vecina por su propia cuenta realizará un resumen; en el caso de las mediaguas, deberemos realizar un catastro final para certificar que haya una mediagua por familia. De esta forma, además de las actividades definidas en búsqueda del cumplimiento del objetivo específico, debemos establecer otra actividad para medir la meta establecida.

Explicitar las metas de una actividad será tan necesario como profundo sea su objetivo. Entre más simple y directo el objetivo, la meta será también más simple y directa, reduciéndose finalmente a “hacer bien el trabajo”. Esto ocurre muy frecuentemente en voluntariados de emergencia, en donde la actividad se reduce a tareas simples, como sacar todos los escombros, limpiar bien el sitio, construir bien la casa, etc. En esos momentos lo único que nos queda por hacer es realizar el mejor trabajo posible. En cambio, cuando los objetivos son pedagógicos, las metas se complejizan ¿Cómo evaluó que el beneficiario aprendió algo? En casos como este debemos establecer metas más claras que al mismo tiempo sean consistentes con el objetivo planteado. Por ejemplo “que el niño logre nombrar más de 10 animales nativos”, “que el adulto pueda escribir una carta formal”, “que el adolescente reconozca las principales consecuencias de las enfermedades venéreas”, etc. Para casos como estos, créame usted que los pedagogos ya han debatido largamente sobre herramientas de evaluación. En caso de que su objetivo sea educativo, tanto para plantear la actividad como para evaluarla, póngase en contacto con algún profesional, él sabrá cómo establecer una eficiente herramienta de evaluación.

En este aspecto, cabe destacar que las pruebas protocolares que realizamos en el colegio no siempre serán la mejor forma de evaluar un voluntariado educativo. Su problema no recae en su validez como herramienta de medición pedagógica, sino que en lo incómodos que se sienten algunos al ser evaluados de esa forma (tal como en el colegio). Muchas veces las personas no entienden que, lo que uno espera, es evaluar en la actividad en sí misma, y no a estos como personas. Existen métodos de evaluación alternativos a las pruebas como los focus group y las preguntas abiertas, las que podrían permitir conocer lo aprendido por los beneficiarios sin ponerlos a escribir sobre una hoja.

Luego de obtener los datos de la actividad de evaluación, para procesarlos debemos sentar a todos los voluntarios (o aquellos que delegamos para evaluar) en torno a una mesa, y mostrar los resultados arrojados al medir la meta: “las mediaguas se llueven”, “mi vecina no logró resumir el libro” o “los niños no lograron diferenciar un caballo de un pudú”. Es ante estos resultados que surge la evaluación, cursando luego la fatal pregunta ¿Por qué esto salió mal? ¿Por qué no se cumplió el objetivo? Se subentiende que, si la vecina no sabe resumir un libro, no cuenta con la comprensión lectora necesaria, y por ende, no se cumplió el objetivo ¿no?

Para resolver estas preguntas debemos retomar lo señalado durante el libro y evaluar por fase ¿Problemas en el planteamiento? ¿Problemas en la práctica? o quizás ¿Problemas en la coordinación? A partir de estos tres ejes se puede definir lo que salió mal. En el ejemplo de las mediaguas con el techo mal clavado, si lo evaluamos a partir de estos ejes, notamos que claramente hubo un problema

en el planteamiento, generando actividades con implicancias técnicas que no abordan correctamente y omitiendo actividades de evaluación que permitieran conocer la calidad de esas mediaguas. Sin embargo, también existieron problemas de coordinación. En una actividad voluntaria, el coordinador dista mucho de un jefe, y dado que los beneficiarios están en primer lugar, un grupo de voluntarios debería contar con mecanismos de autoregulación que permitan detener una actividad aunque el coordinador se oponga, siempre con el fin de resguardar el cumplimiento del objetivo.

La evaluación de una actividad siempre será ruda, pero no habrá de otras, es necesario que así lo sea. En estos casos, usted debe sacar su afilada katana, y con precisión de samurái, atacar a los flancos débiles de su actividad y también de su equipo. Hablo de katana, porque no queremos que utilice ni una sierra eléctrica ni un mazo durante la evaluación, queremos que utilice una katana. Un proceso de evaluación abre muchas susceptibilidades, la gente es muy sensible a la crítica, pudiendo sentirse pasada a llevar. Por otro lado, la crítica y la evaluación es vital para mejorar el trabajo futuro, como ya habíamos señalado, es la base de toda mejora. Por ende, su crítica debe ser precisa, profunda y al cayo, sin querer burlarse ni ser odioso. Lo que buscamos es saber que perjudicó el éxito de la actividad, no buscamos ni desquitarnos con los voluntarios flojos o aquellos que nos caían mal. Eso tendrá que guardarlo para otras instancias.

Obviamente, al momento de evaluar, al flojo habrá que decirle que su actitud poco propensa al trabajo causó problemas ya que no realizó a tiempo las tareas encomendadas, pero hay de decírselo de esa forma, un comentario elegante y preciso, así como un katana bien afilada.

Para finalizar, anote y atesore la evaluación, téngala junto a su corazoncito. Algún día, en alguna otra actividad voluntaria (o incluso en la vida laboral), podrá adelantarse al problema, recordará esa vez que pasó lo mismo y que fue debido a aquella actitud que ahora podrá corregir a tiempo, mejorando con creces los resultados de su nueva actividad y posteriores voluntariados.

DISCUSIONES EN TORNO A LOS FUNDAMENTOS VOLUNTARIOS

Anteriormente ya hablamos sobre cómo la visión de un equipo de trabajo puede definir el método detrás de la actividad a realizar. Sobre este debate ya se han levantado banderas de lucha: el siempre mal ponderado “asistencialismo” y el otro método, que para este ensayo llamaremos “capacitarismo”, aunque en otros texto lo han descrito como “cooperativismo” o “inversión social”.

Según Leonardo Gironde, escritor mexicano, el asistencialismo es una serie de acciones que se realizan bajo una política que persigue ayudar a personas en situaciones vulnerables usando medios que crean relaciones de dependencia y subordinación ante el gobierno (<https://bit.ly/2HArmcx>). Otra definición nos las da Mario Fuentes Destarac, abogado guatemalteco, definiendo asistencialismo como la acción o conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones estatales con la finalidad de prestar socorro, favor o ayuda a individuos o grupos de individuos en condiciones de desprotección o de vulnerabilidad, de manera temporal o permanente. Se basa en el principio de la benevolencia, es decir en la compasión y la lástima, y se traduce en la limosna o el auxilio que se presta a los necesitados, a manera de una actitud solidaria con el sufrimiento ajeno (<https://bit.ly/2PoRnly>).

Por otro lado, el mismo Leonardo Gironde nos define “Inversión social” como una serie de acciones que se realizan bajo la política social que persigue hacer que los ciudadanos sean libres e independientes, que se valgan por sí mismos y con sus propios medios mejoren su vida (<https://bit.ly/2HArmcx>). En esta misma lógica, defino capacitarismo como una serie de acciones realizadas con la finalidad de prestar ayuda a un individuo o grupo de individuos, las que están destinadas a formar personas libres e independientes.

Asistencialismo y el capacitarismo son visiones políticas transversales y en cierta medida antagonistas, pudiendo ambas impactar directamente en la definición de sus actividades voluntarias. Un voluntariado asistencialista afirma o intuye que la mejor manera de cumplir con un objetivo es a través de entregar de la manera más rápida posible aquello que requiere la comunidad a intervenir. El asistencialismo no solo implica dar cosas materiales, sino que también dar servicios directos que aquel que los recibe no será capaz de replicar. Por otro lado, el capacitarismo afirma o intuye que la mejor forma de cumplir con un objetivo de voluntariado es por medio de la capacitación de la comunidad intervenida, logrando que ellos mismos sean capaces de generar aquello que necesitan. Así, el debate se resume en la célebre frase, dar un pez o enseñar a pescar.

Indudablemente, cada equipo u organización de voluntarios tendrá su preferencia o la intuirá. Insisto en el tema de la intuición debido a que no todas los equipos u organizaciones hablan abiertamente del tema o conocen estas definiciones, pero es muy difícil planificar alguna actividad sin estar más cerca de una u otra postura. Generalmente, los grupos tendientes al asistencialismo favorecen actividades

como armar mediaguas, regalar dinero o arreglar dentaduras. Los grupos tendientes al capacitarismo prefieren asistir, asesorar y/o capacitar sobre el tema que sea necesario.

En mi experiencia, he visto ver como los grupos asistencialistas no son conscientes de ello, y solo intentan solucionar el problema lo más rápido posible sin importar mucho cuan trascendente sea la solución. En cambio, los grupos capacitaristas reflexionan profundamente sobre los objetivos que desean llevar a cabo y los fundamentos de su actividad, logrando un trabajo más consistente y al mismo tiempo más lento.

Refirámonos a cada visión de voluntariado, sus ventajas y desventajas. Comencemos con el asistencialismo. El asistencialismo puede ser tildado de arrogante, pero también de eficiente. Si el objetivo es “Mejorar la comprensión lectora”, el asistencialismo regala libros, no enseña a leer. Si el objetivo es “Sacar los escombros del incendio”, el asistencialismo saca los escombros, no te enseña cómo sacar los escombros, ya que sería simplemente absurdo. Es entre estos dos ejemplos en donde debemos posicionar al asistencialismo. En casos de voluntariados de emergencia, el asistencialismo es casi siempre la única opción, ya que no hay tiempo para detenerse a reflexionar o capacitar, a menos que el contexto técnico así lo determine, pero en general, lo importante de estos casos es ir y meter las manos al barro la mayor cantidad de veces que se pueda.

En el caso contrario, durante voluntariados por proyecto cuyo objetivo cuenta con el tópico “mejorar la calidad de vida” ¿Se puede ser asistencialista? ¿Cómo dejar la educación de lado? Asumir que regalar algo o dar un servicio mejorará profundamente la calidad de vida de ciertas personas es un pensamiento a veces ingenuo. La educación es el principal motor de desarrollo humano, ya sea a nivel personal o social. Por otro lado, y sin descontar la importancia del contexto, la propia persona es la última barrera que impide o permite la mejor de su calidad de vida. Después de todo, si le construimos una casa, necesitamos que entren en ella.

Aun así, hay actividades necesariamente asistencialistas que, por más ánimos de capacitar que tengas, solo quienes tengan estudios profesionales o cuenten con la capacidad técnica necesaria podrán resolver. Un buen ejemplo son las caries. Si a un hombre le duele la dentadura y no tiene dinero para ir al doctor ¿Cuánto nos demoraremos en enseñarle a taparse las muelas? No, a este hombre simplemente hay que ponerle tapaduras, y ya está. Tal vez, si nuestro objetivo es mejorar el cuidado dental de una población, otras actividades deberán ser incluidas, como talleres de cuidado bucal y gestionar junto al municipio la expansión del servicio público dental. Sin embargo, alguien deberá teparle la muela al pobre hombre, así que, si bien podemos desligarnos totalmente del asistencialismo ¿no les parece correcto, si está dentro de nuestras capacidades técnicas, coordinar jornadas de atención médica dental gratuitas? No se debe ser tan duro con el asistencialismo. Al menos no en todos los casos.

La mayor ventaja del capacitarismo se encuentra en las mismas ventajas que conlleva la educación. Cuando a una comunidad le enseñan algo que no sabía, los cambios que puede producir en ésta no

se pueden proyectar con facilidad, ya que no se limitan ni al tiempo ni al t3pico ense1ado. La persona que aprendi3 algo nuevo cambi3 para siempre, lo que ser3 dif3cil de evaluar.

El primer problema del capacitatarismo es el desaf3o pedag3gico. Muchos grupos de profesionales creen que, porque son expertos en un 3rea de estudio, ser3n capaces de ense1arla. Esto es completamente falso. El af3n de ense1ar no lo es todo, y si no contamos con asesor3a de un pedagogo o pedagoga, podemos perder el tiempo y haremos perder el tiempo al resto, coordinando talleres en donde a nadie le qued3 muy claro nada.

El segundo gran problema del capacitatarismo es, en ciertos casos, la ausencia de asistencialismo. Ense1ar computaci3n en un pueblo sin computadores, por ejemplo, es un gran sin sentido. Regalar solo computadores es asistencialismo en su peor versi3n, en donde regalas cosas que las personas quiz3s ni siquiera saben usar. Ense1ar computaci3n a gente sin computadores, tal vez es un poquito cruel, pero sobre todo, es bastante ingenuo. Tal vez este ejemplo sea exagerado, pero a veces ocurre. Cuando realizas un taller no puedes asumir que la gente cuenta con los instrumentos para aplicar lo aprendido, debiendo regal3rseles. Entonces, si un taller incluye regalos 3Es solo capacitatarismo? 3O es capacitatarismo y asistencialismo? 3Si el regalo es una casa? 3Si el regalo son cartulinas? Queda abierto el debate.

Una visi3n pragm3tica o fr3a del asistencialismo consiste en utilizarlo como moneda de cambio para el acercamiento de la poblaci3n durante una actividad de corte capacitatarista. En general, esto puede ser bastante 3til, ya que no todas las personas est3n dispuestas de buenas a primeras a obtener capacitaci3n o acercarse a desconocidos. Tal vez, es triste pensar as3 de las personas, pero no creo que nadie niegue completamente esta reflexi3n.

INCLUYENDO A LA COMUNIDAD

Para alimentar m3s a3n el debate, integraremos un nuevo eje a la discusi3n: La participaci3n de la comunidad en la actividad misma. Este eje es perpendicular al anterior, y puede variar tanto en actividades asistencialistas, como en actividades capacitataristas.

La pregunta es 3Cu3nto hacemos participar a la comunidad en el voluntariado? En este contexto, la respuesta es una sola: lo m3s posible. Seg3n la l3gica de este manual, todos nuestros esfuerzos debiesen ir enfocados en aumentar lo m3s posible el impacto que pudiese entregar nuestra actividad. Para lograrlo, siempre debemos integrar a la comunidad. Si se construyen mediaguas, entonces preguntar distribuci3n, ubicaci3n, detalles en la construcci3n. Si se realizan capacitaciones sobre c3mo administrar negocios, preguntar como ellos lo hacen, qu3 les trae m3s ganancias y m3s p3rdidas.

Integrar a la comunidad en el voluntariado te permitir3 mayor participaci3n y compromiso con la actividad realizada. M3s importante a3n, todo el conocimiento al ser aplicado debe ser contextualizado, y durante este proceso es cuando debemos integrar a la comunidad en las actividades. De nada sirve

llegar con una innovadora propuesta si no tenemos la total certeza de que esta podrá ser realmente utilizada.

En el proceso de integración de la comunidad debemos considerar dos hitos que interactúan entre sí: las dificultades técnicas del conocimiento y la pregunta con que nos acercamos a la comunidad. Por ejemplo, si mi voluntariado consiste en construir una plaza en la comuna, entonces le preguntamos a las personas “¿Cómo hacemos la plaza?”, ellos te dan las indicaciones y tu les construyes la plaza al pie de la letra. Todos felices, hicimos voluntariado e integramos a la comunidad. Sin embargo ¿Qué tipo de plaza creen que propuso la gente? podría asegurar que, en el 80% de los casos fueron la plaza clásica: un par de bancas, un par de juegos, pasto, tres árboles y ojalá, una cancha. Las personas sin conocimientos previos en un área del conocimiento difícilmente podrán dar propuestas arquitectónicas innovadoras que den cuenta de sus necesidades en la comunidad. He acá el tema de la pregunta, consultar el “¿qué quieres?”, es completamente diferente al “¿que necesitas?”. Entre más elaborado sea el área del conocimiento, más lejana será la respuesta entre ambas preguntas. Un ejemplo absurdo es un dentista preguntando cómo tapar la caries, con tal de integrar al paciente a su tratamiento. Esto se relaciona directamente con el diagnóstico previo, ya que en estos casos debería ajustar sus preguntas para detectar lo que la gente necesita, considerando además lo que la gente quiere.

Entonces, retomando el ejemplo de la plaza ¿qué puede hacer el pobre arquitecto para integrar a la comunidad? Pues educar. Si previo al ingreso de sugerencias por parte de la comunidad hacemos un breve taller de urbanismo y áreas verdes, los comentarios cambiarán drásticamente. Sumado al taller, el arquitecto voluntario deberá guiar a la comunidad en cada petición referida a la plaza, pudiendo relacionar lo que quieren, con lo que necesitan.

Ajeno al rendimiento mismo del voluntariado, integrar a la comunidad en la actividad trae consigo impacto aún más importante: el respeto. Lo que pasa, es que cuando llegas desde lo más alto de la ciudad a ayudar a los pobrecitos de la población callampa y ni siquiera los escuchas, ya que su versión de los hechos es innecesaria, la arrogancia de tus actos dice mucho, o todo, de cómo interpretas la situación. Mucho se podrá escribir sobre los motivos de los voluntarios y del contexto de la comunidad intervenida, pero vamos a ser sintéticos: Si no te importa la comunidad a la que ayudas ¿Por qué lo haces? Sería difícil de entender tus motivos. Así que recuerde, el respeto por la comunidad a intervenir es fundamental.

Retomando, el grado de asistencialismo o capacitarismo de una actividad voluntaria debiera obedecer más a objetivos definidos que a una propuesta meramente de política partidista. El asistencialismo siempre será más efectivo a corto plazo, mientras que el capacitarismo entregará sus frutos a largo plazo, y tal vez sea razonable buscar un equilibrio entre ambos. Ajeno a lo que decida, en ambos casos, trabajar codo a codo con la comunidad es fundamental para el desarrollo de la actividad voluntaria.

Todas estas discusiones, y otras, debería tenerlas con su equipo a la par que establecen sus objetivos generales y específicos, ya que de esta forma podrán conocerse y establecer metas y sueños se sean acordes a todos los ideales del grupo.

EPÍLOGO

Aprovecharé el cierre de este libro para aportar un par de reflexiones más acerca del voluntariado y mis intenciones detrás de este texto. En primer lugar, les cuento que durante mi corta vida he participado en diferentes formatos de voluntariado, asistiendo doce años del movimiento scouts, fundando con amigos una organización voluntaria ambientalista que perduró por tres años, y siendo parte de los voluntarios de la federación de estudiantes de la Universidad de Chile (Fech) por dos años, además de alguno que otro voluntariado de emergencia. Nunca fue mi intención reunir experiencia como voluntario. De hecho, la existencia del voluntariado como gremio solo lo conocí en profundidad durante mi estadía con la Fech, participando del resto de las organizaciones solo por iniciativa personal. De esta forma, y sin querer queriendo, he acumulado la experiencia de cientos de reuniones que no ocurrieron, actividades que no se ejecutaron y personas que fallaron, además de las veces en que todo resultó bien.

¿Y quién era yo en todas estas organizaciones? Respondo un poco avergonzado que muchas veces se me tildaba de mandón, pesado o exigente, lo que probablemente sea cierto. Debe ser un tema de formación, pero se me ha dado siempre eso de andar gestionando y presionando para que las cosas ocurran. En base a esto les doy la primera reflexión. Por triste que me parezca, un voluntariado no puede ser 100% profesional. Creo que fue la lección que más demoré en comprender. Si tensamos mucho el voluntariado en búsqueda de la perfección, algo se pierde, algo del romanticismo propio de estas actividades. Para que la gente participe graciosa y alegre de ayudar al prójimo, necesita de tener cierto margen de error, o tal vez de cierta ganancia en espíritu que no puede verse opacada por un “pesado” que está presionando para que todo salga perfecto. De esta forma, el rol más duro de un coordinador de voluntariado es presionar lo suficiente para el buen desarrollo de una actividad pero sin dejar de lado el ambiente cordial.

Es aquí cuando el planteamiento de un voluntariado es importante. Si se disponen a realizar una actividad demasiado ambiciosa, los niveles de trabajo se les irán de las manos, debiendo presionar demasiado para que, tal vez, lograr un buen resultado. Por lo que mantener las ambiciones a raya permitirá actividades en que podrá garantizar un buen resultado y poder tomarse un matecito al final del día con la calma que corresponde.

Aun así, y contrario a la primera reflexión, les comento que a pesar de ser tan necesario el romanticismo y la buena onda, estas no bastan para lograr un buen voluntariado. Fito Páez, en Yo Vengo a Ofrecer mi Corazón, nos lo dice de forma bonita:

Yo vengo a ofrecer mi corazón
No será tan fácil, ya sé qué pasa,
No será tan simple como pensaba,
Como abrir el pecho y sacar el alma,
Una cuchillada del amor

Él ya lo sabía, entregar amor o compromiso no es tan fácil, no es cosa de intención y nada más. Prometer ayuda y darla a medias es tremendamente cruel, es por esto que debemos estar preparados para realizar un voluntariado. Además, tampoco es obligatorio, así que si no cuenta con las herramientas mínimas para realizarlo, es mejor dar un paso al costado. En este punto debemos destacar la importancia del “no”. Nunca prometa cosas que no puede cumplir a una comunidad afectada o vulnerable. Tanto al momento de aventurarse con una actividad, como durante su desarrollo. Si todo va bien, las personas intervenidas probablemente pedirán más cosas, y si usted no tiene nada preparado, por favor, vamos a decir que no, porque de nuevo, es tremendamente cruel prometer ayuda y luego no llegar con ésta.

A pesar de lo crítico y mal hablado que he sido con toda la clase de problemas y personajes desagradables que podría encontrarse en voluntariados, quiero invitarlo profundamente a participar de estos y hacer el intento de ayudar a los demás. Me cuesta describir todo lo que he disfrutado participando de estas instancias, además de todo lo que he aprendido y ganado. En un par de ocasiones, luego de darlo todo, ha pasado que personas de la comunidad intervenida se nos han acercado para dar las gracias, y en ese momento uno está con cara de sorpresa sin saber qué hacer, pero con una alegría temblorosa que te recorre, que te alimenta y fortifica por dentro. Una sensación inolvidable. Si usted es una persona responsable y comprometida, que son los que más faltan, entonces lo invito a participar.

Para finalizar, por favor, no tenga miedo a las críticas. Éstas son tierra fértil. Si leemos la autoevaluación de un equipo y no hay nada malo, significa que sus estándares de calidad son muy bajos. Tal vez (seamos confiados), efectivamente su trabajo fue muy bueno y los errores son mínimos, pero identificar esos errores son la base del progreso para avanzar hacia el real cumplimiento del objetivo general. No sea autocomplaciente, por favor, critique, critique y siga criticando, solo así podremos avanzar.

AGRADECIMIENTOS

Honestamente, fue la furia provocada por una muy mala experiencia de voluntariado la que me llevo a escribir este manual, el que al principio era solo un ensayo de odiosidad. Para encauzarlo en el documento que es hoy, debo agradecer profundamente a Álvaro Valenzuela, Felipe (Ash) Rojas y Diana Lillo, los que en algún momento se dieron la lata de leer el documento completo y darme las críticas necesarias para su mejora. La diagramación y diseño se la debo a Camila Rivero, que se motivó con el proyecto y lo dejó topi topi. Gracias a todos.