

---

# La situación del voluntariado en la CAV 2015

Informe anual del Consejo Vasco del Voluntariado

---

Xabier I. Bañuelos Ganuza

## Entidades promotoras

Consejo Vasco del Voluntariado

Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Políticas Sociales

## Índice

Plan de trabajo .....	Pág. 2
Informe 2015 .....	Pág. 3
Consideración inicial.....	Pág. 3
Valoración social.....	Pág. 4
Grado de conocimiento .....	Pág. 5
Hitos.....	Pág. 6
Cambios y tendencias .....	Pág. 7
Dificultades .....	Pág. 9
Retos .....	Pág. 12
Medidas .....	Pág. 14

# Plan de trabajo

## Definición

Informe breve que refleje la situación del voluntariado en la Comunidad Autónoma Vasca en 2015, basado en el análisis en profundidad realizado por agentes representativos implicados en su desarrollo y gestión.

## Justificación social

De acuerdo al artículo 15 de la Ley 17/1998, de 25 de Junio, del Voluntariado en el País Vasco, es función del Consejo Vasco del Voluntariado “emitir un informe anual sobre el estado del voluntariado en la Comunidad Autónoma Vasca”. Tal mandato legal se establece ante la necesidad de conocer no solo la situación en cada momento de la participación social voluntaria en nuestro territorio, sino también de estudiar su evolución en orden a establecer medidas que la potencien, corrijan deficiencias y ayuden a mejorar su labor y su incidencia social.

## Objetivos

- 1.- Recoger los elementos más significativos vinculados a la acción voluntaria en Euskadi.
- 2.- Conocer los principales hitos relacionados con la evolución del voluntariado en nuestra comunidad.
- 3.- Reflejar las tendencias sociales que pueden estar condicionando su desarrollo.
- 4.- Elaborar un resumen de la memoria anual de la actividad realizada por el Consejo Vasco del Voluntariado.
- 5.- Recopilar un resumen de los datos e informaciones más relevantes del censo de entidades de voluntariado, la legislación y las agencias de voluntariado de la C.A.V.

## Contenido

- 1.- Análisis general de la situación del voluntariado en la C.A.V. a diciembre de 2015.
- 2.- Medidas y recomendaciones para la mejora de la acción voluntaria.
- 3.- Anexo 1. Resumen de la memoria de 2015 del Consejo Vasco del Voluntariado.
- 4.- Anexo 2. Resumen de la memoria de 2015 de la acción del Gobierno en materia de voluntariado.
- 5.- Anexo 3. Resumen de la memoria de 2015 de la actividad de las agencias vascas de voluntariado.
- 6.- Anexo 4. Datos a 2015 del Censo General de Organizaciones de Voluntariado.
- 7.- Anexo 5. Información complementaria sobre legislación, estudios, etc.

## Metodología

La metodología a desarrollar combinará entrevistas en profundidad a personas relevantes en el ámbito de la participación social en la C.A.V., sesiones grupales de reflexión y recopilación documental de datos.

Las personas y agentes colectivos participantes en el proceso de entrevistas y sesiones de trabajo han sido seleccionadas por su trayectoria y experiencia. La elección ha sido llevada a cabo por el Gobierno Vasco y el Consejo Vasco del Voluntariado. Se han utilizado dos herramientas.

a.- Entrevistas. Se han mantenido 18 entrevistas presenciales con 21 personas destacadas dentro del ámbito del voluntariado y la participación social. Para todas ellas se ha seguido una misma guía de conversación centrada en los siguientes aspectos: 1/ imagen social del voluntariado; 2/ grado de conocimiento de la realidad del voluntariado y la participación social; 3/ situación actual y tendencias; 4/ hitos relevantes en 2015; 5/ dificultades y retos; 6/ medidas. Las personas participantes han sido:

.- Gabin Azaola (Diputación Foral de Bizkaia);

- .- Idoia Aldama (Coordinadora de O.N.G.D. de Euskadi);
- .- Miguel Gómez (Gazteleku);
- .- Zesar Matínez (E.H.U.-U.P.V.);
- .- Gonzalo Rodríguez (Sareen Sarea);
- .- Patricia Bárcena (C.E.A.R. Euskadi);
- .- Natxo Arnaiz y Gontzal Urretxaga (Bolunta);
- .- Ane Ferrán (Universidad de Deusto);
- .- Itsaso Andueza (E.G.K.);
- .- Miren Gurrutxaga y Ander Larrea (Gizalde);
- .- José Luis Madrazo (Gobierno Vasco);
- .- Koldo Aulestia (Afaqi);
- .- Mikel Malkorra (Sargi);
- .- Rafa Hernández (Diputación Foral de Gipuzkoa);
- .- Amaia Lizoain (Ayuntamiento de Gasteiz);
- .- Laura Bañales y Ainara Pérez (Sartu);
- .- Pilar Redondo (Secot);
- .- Juan Luis Beltrán de Guevara (Diputación Foral de Araba).

Estas entrevistas no se ofrecen en el informe como tales sino que sus contenidos han sido procesados formalmente en orden a establecer un único corpus donde se expresen las distintas opiniones y análisis vertidos.

b.- Sesiones de reflexión. Se han desarrollado dos sesiones de trabajo colectivo con las redes de organizaciones sociales de voluntariado actualmente en activo en la C.A.V., a saber: Sareginez en Gipuzkoa y el Foro del Voluntariado en Bizkaia.

## Informe 2015

### Consideración inicial

Existe consenso entre las personas y agentes participantes en señalar que, en la actualidad, nos encontramos en un momento de confusión a la hora de establecer y de definir con precisión el concepto de voluntariado e incluso el de participación social.

La diversidad terminológica con que se intenta dar cabida a las formas variadas de participación social, hace que los significantes se mezclen sin que exista ninguna nitidez en sus fronteras semánticas. Así, el vocablo voluntariado convive con palabras y locuciones como militancia, activismo, ciudadanía activa, tercer sector, participación ciudadana o sociedad civil organizada, funcionando a veces como sinónimos y a veces como antagónicas dependiendo, en muchas ocasiones, de la postura ideológica de quienes las emplean o de los imaginarios diferentes que existen al respecto.

El término voluntariado se asocia a una tradición de carácter asistencialista que no cuestiona el statu quo y no encaja del todo con la herencia de la participación clásica en el País Vasco, más vinculada a espacios reivindicativos y transformadores. Sin embargo, ha ido generalizándose y normalizándose en algunos ámbitos de la acción social llegando a arrinconar conceptos veteranos y de raigambre entre nosotras y nosotros como es, por ejemplo, el de militancia. Y esto ha ocurrido en un momento en el que, además, han cambiado -como veremos- pautas importantes en la participación, lo que han venido a remover y a cuestionar algunos de los principios que habían estado asentados durante años.

La crítica más profunda al concepto de voluntariado viene de quienes opinan que su penetración no es sino un intento de desactivar el papel transformador y crítico de la participación social. Según esta línea de pensamiento, el concepto de voluntariado es útil y de orden, encaminado a la despolitización, la desideologización y la domesticación de la actividad social. Se vincula a la hegemonía del pensamiento neoliberal, que tolera la autoorganización de la sociedad civil para dar algunos servicios a la gente más excluida y a las situaciones más

problemáticas pero sin cuestionar el orden de las cosas. Cumpliría por tanto una triple función: la integración controlada de cierto grado de disidencia, la creación de un colchón social mediante la caridad desactivando la capacidad de conflicto entre modelos socioeconómicos, y la privatización de facto de algunos servicios a bajo coste mediante la intervención de organizaciones sociales que adoptan sistemas empresariales de burocratización, tecnificación y profesionalización. Dentro de esta corriente hay quien sostiene que el voluntariado simplemente debería desaparecer en favor de la militancia, mientras que otra postura es la de quien considera que está bien que exista un sector asistencialista y prestador de servicios sin ánimo de lucro, donde el dinero no sea el centro, pero siendo conscientes de sus limitaciones transformadoras y estando perfectamente diferenciado del activismo o la militancia, donde se situaría la incidencia política.

Hay una segunda postura y mayoritaria que, sin cuestionar el término en sí mismo, intenta integrarlo en la realidad de la actividad social pero dotándole de los valores críticos, solidarios y transformadores que tradicionalmente ha tenido la participación. De esta forma se llega a afirmar que el voluntariado o es transformador o no es voluntariado. En cierto modo, supone trasladar los valores de la militancia a la nueva terminología. Al ser la posición preponderante, es desde esta perspectiva desde donde se van a comprender la mayor parte de las reflexiones vertidas en el presente informe.

En resumen, nos enfrentamos a la conjunción de elementos nuevos en las formas de participación con terminologías relativamente recientes, que vienen a ahondar en una suerte de crisis de identidad, tanto entre las personas que dan el paso de implicarse como en las organizaciones. Muchas no se identifican con el término voluntariado, se sienten ajenas a él y se resisten a acogerse bajo un paraguas que consideran falto de contenido y laxo en sus compromisos; otras lo adoptan pero añorando los valores de un mayor compromiso ideológico e intentando incorporar valores críticos al concepto; y otras lo aceptan sin mayor cuestionamiento.

Estamos pues ante un concepto, el de voluntariado, sin una delimitación clara, que se mueve en nuestra sociedad dentro de la ambigüedad e incluso de la abstracción, no pocas veces con visiones reduccionistas y frente al cual nadie sabe con precisión lo que se quiere que sea y hacia dónde evolucione, ni las organizaciones, ni las personas, ni el resto de agentes sociales. Pero, al parecer, esto es síntoma de una confusión aún mayor que trasciende lo terminológico, y que no es otra que el cómo y el hacia dónde canalizar la participación social.

### **Valoración social**

Es opinión unánime de todas las personas participantes que el voluntariado goza de una buena imagen social. La acción voluntaria está bien vista y bien valorada por el conjunto de la sociedad y su consideración es muy positiva, al igual que sus organizaciones, muy por encima de otro tipo de agentes como empresas, partidos políticos, sindicatos, colegios profesionales, etc. Esta imagen favorable está íntimamente ligada a los valores que las personas le asocian, a saber, altruismo, solidaridad, servicio, asistencia, acogida, ayuda, bien común, acompañamiento, caridad, fraternidad...

Pero dicho esto con carácter general, inmediatamente comienzan a aflorar los matices a esta visión positiva, matices que se orientan principalmente en tres direcciones. En primer lugar se apunta que es una percepción favorable elaborada desde la perspectiva reduccionista del buenismo y muy asociada al asistencialismo y a la prestación de servicios, es decir, cuando el voluntariado actúa como respuesta a necesidades no cubiertas. Es una visión de corte romántico e idealizado pero que poco tiene que ver con una acción transformadora. Porque la cosa cambia cuando se traspasan los estereotipos de lo caritativo y se entra en el terreno de la crítica, de la reivindicación y de la denuncia de situaciones injustas: en ese momento, la actividad de las y los voluntarios tiende a ser más cuestionada. Acudiendo al debate terminológico anterior podríamos decir que la parte activista o militante del voluntariado no se mira con los mismos ojos complacientes. Igualmente, los colectivos o los ámbitos en los y con los que se trabaje también pueden introducir claroscuros, que van a depender de la consideración social que tengan estos ámbitos y estos colectivos; siempre está bien considerado trabajar con la infancia en el tiempo libre, en el acompañamiento a personas

mayores o en la asistencia a personas con algún tipo de discapacidad, pero quizás no tanto si se trata de trabajar con personas inmigrantes o desde un grupo feminista.

En segundo lugar, y aunque de forma minoritaria, se señala que a veces se dan suspicacias en torno al ánimo no lucrativo de la participación voluntaria y a la idoneidad de dedicar dinero público a financiar actividades de este tipo. Estos recelos suelen surgir bien por lo chocante que aún hoy resulta que alguien esté dispuesto a dar su tiempo y su dinero sin esperar nada a cambio, bien porque se desconfíe de la honradez de las personas y las entidades (especialmente si ha habido algún escándalo de por medio), o bien porque se dude de la profesionalidad de las organizaciones y de su capacidad de gestión, así como del celo de las instituciones en el control de las subvenciones. A esto habría que añadir las opiniones de quienes propugnan que el voluntariado quita puestos de trabajo.

En tercer lugar, se señala a las administraciones públicas en un doble sentido. Primero para advertir de que el voluntariado y la participación en general están bien vistas cuando suponen un complemento de la acción pública al cubrir necesidades, espacios y servicios que debería estar prestando la administración, pero en el momento en que su acción cobra tintes críticos y transformadores comienza a considerarse una amenaza. Pero es que, en segundo lugar, aún cuando el voluntariado actúa como su aliado, la administración no lo valora en su justa medida, no ya en términos de P.I.B., sino ni siquiera como proveedor de servicios, escatimando recursos y con una visión meramente utilitarista.

### **Grado de conocimiento**

A pesar de los matices expuestos, decíamos que el voluntariado es una forma de participación que socialmente goza de buen predicamento. Ahora bien, ¿es lo suficientemente conocido? La opinión de las personas entrevistadas es en este punto unánime: el voluntariado es una realidad bien valorada pero poco conocida.

Si hablamos del **público en general**, se concluye que el conocimiento que se tiene tanto sobre el voluntariado como sobre otras formas de participación es muy superficial. Existe un conocimiento genérico, se sabe que existe, pero no se conoce en profundidad: qué es, quién está detrás, cuáles son sus valores, cómo trabaja, cómo colaborar, qué tipo de entidades agrupa, cuáles son sus propuestas... Se conocen las organizaciones grandes o más mediáticas, especialmente si están vinculadas a la acción social, pero también de manera epidérmica y pocas veces más allá de alguno de los servicios que presta. Las propuestas políticas, las propuestas de cambio suelen ser ignoradas y, de hecho, no suele asociarse acción voluntaria y acción transformadora fuera del marco relacional persona-persona.

El caso de la **administración** es similar. Digamos que su conocimiento del voluntariado y del movimiento social es parcial y segmentado. Es parcial primero porque no hay un conocimiento de lo que realmente significa el voluntariado en toda su dimensión, ni en términos económicos o prácticos, ni en términos conceptuales, por ejemplo en cuanto a lo que supone como agente clave en la construcción de una verdadera democracia participativa. Y segundo porque, en términos generales, se conoce un espectro bastante reducido de la diversidad existente, limitándose este conocimiento a las organizaciones grandes, mediáticas o a aquellas con las que habitualmente trabaja. En este sentido, ambos aspectos se vinculan a algo que ya ha sido mencionado, el utilitarismo con el que las administraciones se manejan frente al movimiento social y la amenaza que en muchas ocasiones perciben de él.

Y es segmentado, a decir de los y las expertas, por cuanto que cada departamento conoce, en todo caso, a aquellas organizaciones y a aquel voluntariado que tengan algo que ver con su área competencial, y tan solo en parte, como se acaba de ver. No existe una visión global dentro de la administración de lo que son el voluntariado, la participación... por lo que no hay un conocimiento transversalizado sobre la materia, ni, por supuesto, una política general que obligue a tenerla en consideración a la hora de realizar consultas o tomar decisiones.

No hay una cultura de trabajo conjunto más allá de las políticas subvencionales y, salvo excepciones, no existen espacios de relación ni de coordinación de la administración con el tejido asociativo. Tampoco es común una actitud activa por parte de la administración para

conocer el tejido social y, en muchas ocasiones, las relaciones se establecen bien porque las organizaciones sociales dan los pasos necesarios o bien por la sensibilidad de personas concretas que, en determinado momento, está desempeñando un cargo o realizando una función dentro de alguna de las administraciones.

También se ha preguntado sobre el conocimiento que el propio **movimiento social** tiene de sí mismo y del voluntariado, y las opiniones siguen la misma línea anterior: tampoco las organizaciones sociales se conocen entre sí ni tienen una idea clara de lo que es el voluntariado. Desde un punto de vista general, las organizaciones participan e incluso son protagonistas en esta confusión de la que hablábamos al principio y sobre la que no vamos a insistir ahora. Pero bajando a lo concreto, los diferentes organizaciones tampoco se conocen entre sí ni tienen cauces normalizados y frecuentes de relación. Este conocimiento es mayor en territorios pequeños como barrios o pueblos, pero se diluye en cuanto el ámbito se amplía; también existe un mayor conocimiento entre entidades que ocupan un mismo nicho de actividad, pero nuevamente desaparece cuando se dedican a cosas diferentes. Y aún así, aún en lugares pequeños o con objetivos complementarios, el grado de conocimiento tampoco es grande y muchas veces depende de coincidir casualmente en algún foro o espacio similar. En este sentido se apostilla que buena muestra de esta falta de conocimiento y de relación es lo poco que se trabaja en red.

Los **medios de comunicación** no conocen al movimiento social ni saben lo que es el voluntariado. Hay unanimidad a este respecto. La relación de los media con el voluntariado es meramente utilitarista y el movimiento social no se encuentra entre sus prioridades informativas. Los contenidos en materia de participación social son estereotipados, con desarrollos simples, sin profundidad y sin detenerse en los matices, dando a conocerse discursos muy concretos -no siempre contrastados-, y con una visión muy limitada de lo que es o persigue el voluntariado y el movimiento social. Al funcionar por impulsos de actualidad, se dejan llevar por lo inmediato y en no pocas ocasiones por el sensacionalismo, buscando testimonios provocadores de individuos pero sin ahondar en las problemáticas de los colectivos, llamando la atención sobre lo particular pero sin entrar en causas estructurales, jugando al oportunismo de los días internacionales pero sin que las problemáticas sociales o el quehacer del voluntariado forme parte de su agenda diaria. Esto hace que no exista un mínimo seguimiento de las informaciones relacionadas con la participación o el voluntariado y sus organizaciones; o que se traigan a primera plana actividades ocasionales y carentes de verdadero sentido solidario o transformador pero desarrolladas en el extranjero en torno a temas muy mediáticos, pero se olvide de forma sistemática la labor cotidiana y crítica llevada a cabo en el entorno cercano.

La apreciación mayoritaria respecto a la **comunidad educativa** es que grado de conocimiento sobre el voluntariado también es deficiente. Hay alguna opinión que apunta en sentido contrario pero, en conjunto, hay acuerdo a la hora de señalar el escaso acercamiento entre el mundo educativo y las organizaciones sociales. Bien es cierto que se señala la simpatía con que los entornos educativos ven al voluntariado y a la participación, pero igualmente se apunta que no hay por su parte una disposición proactiva con carácter general por incluirlo en los currículos o por fomentarlo o por darlo a conocer. Cuando esto ocurre es por iniciativas particulares de personas con sensibilidad o de centros específicos que deciden incidir sobre ello.

## Hitos

Son varios los acontecimientos que se señalan a lo largo de 2015 como significativos en torno al voluntariado y la participación.

El **primero** y el que con más nitidez aparece es la crisis de las y los refugiados derivada de la guerra en Siria. Ha golpeado con fuerza la sensibilidad de la sociedad provocando que centenares de personas se manifiesten al respecto, bien mediante ofrecimientos de voluntariado local, bien mediante ofrecimiento de dinero y bienes, o bien como voluntariado dispuesto a desplazarse a los lugares donde se concentra su llegada. Apuntado esto, también se advierte que, si bien ha conseguido movilizar conciencias, en la mayor parte de las ocasiones lo ha hecho sin un criterio claramente transformador, apelando más a la caridad y a

la empatía inmediata que a las causas del conflicto y a la crítica sobre el papel que están jugando nuestros gobiernos en todo este escenario.

El **segundo** se refiere a la masiva recogida de comida capitaneada por los diversos bancos de alimentos. También ha removido muchas voluntades pero pecando, en este caso con más claridad, de un enfoque eminentemente caritativo y paternalista, ejercido más desde la limosna que desde una verdadera solidaridad horizontal y crítica con las causas estructurales que devienen en situaciones de exclusión.

En **tercer** lugar se sugiere la aparición de la plataforma Gora Gasteiz, en respuesta a las manifestaciones del ex alcalde de Gasteiz Javier Maroto sobre las ayudas públicas y la Renta de Garantía de Ingresos. Más allá de los objetivos y los contenidos de la plataforma, lo que se destaca es su carácter popular, espontáneo y organizado, aunque no sea una organización al uso; se destacan también sus liderazgos compartidos, su impulso transformador, su conciencia política, su capacidad de integración y de convocatoria así como su legado de continuidad a pesar de haber sido una experiencia con principio y final.

En **cuarto** lugar se indica el surgimiento de experiencias políticas como Podemos, nacidas de la participación social de base y que han tomado cuerpo en una expresión formal, política y organizada.

El **quinto** de los hitos es el reconocimiento oficial al voluntariado llevado a cabo por Lehendakaritza con presencia del Lehendakari. Es el primero que se celebra de estas características y con la participación de la máxima representación institucional del país.

En **sexto** lugar se sitúa la labor desarrollada por el Consejo Vasco del Voluntariado y, concretamente, las acciones de apoyo a las organizaciones y de fortalecimiento de su capacidad de gestión.

En **séptimo** lugar se menciona la publicación del Libro Blanco del Tercer Sector como herramienta para poner en valor el trabajo de las organizaciones y sistematizar los retos que se vislumbran de cara al futuro.

.- En **octavo** lugar se señala la capitalidad cultural 2016 de Donostia, en tanto que ha supuesto cierto revulsivo para la toma de conciencia de las administraciones locales de la labor que puede desarrollar el voluntariado. Sin embargo, se advierten algunos aspectos negativos, como la tardanza en las propuestas de participación, la falta de criterio a la hora manejar el concepto de voluntariado y de poner en marcha una experiencia en este sentido, y la falta de planificación en torno al legado participativo y de estructuración social que pretende aportar.

.- Finalmente, en **noveno** lugar citaremos la propuesta de Ley del Tercer Sector tramitada por el Gobierno Vasco y que viene a regular su actividad. Supone otro paso en el reconocimiento del Tercer Sector como agente activo en la gestación de políticas sociales.

## **Cambios y tendencias**

No es objetivo del presente informe un análisis cuantitativo sobre el volumen del voluntariado. Sin embargo, todas las personas consultadas, especialmente las vinculadas a organizaciones, han señalado de manera expresa que los números de participación se mantienen estables a lo largo de los últimos años y que en 2015 no se han apreciado movimientos significativos ni al alza ni a la baja. Aún siendo conscientes de que tal afirmación no responde a ningún cómputo estadístico representativo sino al conjunto de percepciones subjetivas de las participantes, hemos creído pertinente dejar constancia de ello.

Los cambios y tendencias que según las personas consultadas se aprecian en el voluntariado y la participación actuales, pueden agruparse en tres grandes bloques: uno referido al concepto de voluntariado, un segundo referido al las respuestas individuales que llegan desde el entorno social, y un tercero referido a las organizaciones.

Sobre el **concepto de voluntariado** se ha hablado con profusión en el primer apartado del informe (“Consideración inicial”), y no vamos a insistir mucho más en ello. Únicamente añadiremos que la opinión generalizada es que “voluntariado” no ha sido un término reivindicado por el movimiento social sino introducido por agentes externos a él. Esto se habría producido según algunas personas por la voluntad de integrar diversas formas de participación que podían aparecer inconexas, pero según otras, con la intención de quitar fondo político y reivindicativo a la participación en detrimento de voces como militancia, que encierra una carga clara de compromiso transformador. Sea como sea, parece ser que el término voluntariado no está consiguiendo aglutinar cómodamente a las personas que participan socialmente en general y menos aún a quienes lo hacen desde la acción para el cambio.

A la hora de entrar en los otros dos bloques, se advierte que los cambios o tendencias que se señalan son fruto de una sociedad que también ha cambiado a lo largo de las últimas décadas. Así, aquello que apreciamos en el voluntariado y en la participación, no es sino reflejo del **entorno social** en que se inserta. En este sentido, se habla de un aspecto que ha influido de manera determinante como es el rumbo neoliberal que han tomado las propuestas económicas y políticas y que ha calado, profundamente, en el desarrollo social. Así, ha cambiado la percepción de la realidad y nuestra forma de afrontar retos y adversidades. Una sociedad que no garantiza estabilidad a las personas, quienes tienen que competir de manera permanente por una mejor calidad de vida, no facilita el compromiso colectivo ni duradero, sino el compromiso con uno mismo y, a lo sumo, con lo más cercano, a poder ser, con resultados tangibles a corto plazo. Por un lado, por tanto, nuestro estilo de vida actual nos favorece compromisos estables y, por otro, nos mantiene en una permanente sensación de riesgo que tampoco favorece la solidaridad, sino el “sálvese quien pueda”. Como consecuencia, se aprecia un creciente individualismo que nos inclina hacia compromisos concretos, sobre temas concretos, que no lleven demasiado tiempo, a poder ser en algo que me afecte a mí y que no conlleve demasiada responsabilidad.

Entramos así en el segundo de los bloques que mencionábamos, el de las **respuestas individuales**, caracterizadas por motivaciones confusas y diversas y un alto grado de desideologización. El voluntariado actual marca una acusada tendencia hacia formas laxas de compromiso, desvinculadas de los idearios de las organizaciones y donde la universalidad del compromiso pierde peso frente la acción concreta y próxima.

Hay que destacar en este sentido la importancia que cobra la reciprocidad de la acción. Por un lado se empatiza con lo más cercano, con la persona que está junto a ti, y por otro, se espera aunque no sea de manera consciente un *quid pro quo*, yo necesito tú me das, tú necesitas yo te doy. Es en este caldo donde se ve un voluntariado de intervención específica, asistencialista, que ataca más al síntoma que a las causas, un voluntariado donde llena más la acción particular e individualizada sobre personas concretas, sobre un solo otro en el que puedo ver la eficacia de mi acción individual.

Esta forma de actuar se pretende desarrollar muchas veces desde las organizaciones porque son el marco que permite intervenir, pero estas y estos voluntarios demandan un compromiso de baja intensidad, un compromiso de mera colaboración que no busca tanto identificarse ni con la organización ni con su causa sino actuar de manera inmediata. Se busca por lo tanto, un voluntariado a la carta tanto en tiempos de dedicación como en tareas a desempeñar, y sin sentirse necesariamente parte de la organización.

A todo esto hemos de añadir la frecuente consideración utilitarista del voluntariado y la participación. Es cada vez más acusada la tendencia a buscar réditos de algún tipo. No tienen que ser necesariamente económicos, pero sí por ejemplo créditos de estudio o experiencia laboral. Igualmente, se aprecia que el voluntariado es cada vez más una forma de ocio, de socialización y de cubrir necesidades propias.

En tercer lugar toca hablar de **las organizaciones y las formas de participación**. Y las percepciones caminan en el mismo sentido. Cada vez es más clara la división en unas pocas grandes organizaciones y muchas pequeñas, todas ellas cada vez más instrumentales, con escasa base social, en ocasiones sin proyectos fuertes detrás y con poca visión crítica.



Hace mucho que las organizaciones venían pivotando sobre la prestación de servicios y eso se ha acrecentado con la crisis, perdiéndose por el camino la cultura de la reivindicación y dando prioridad a la gestión de recursos frente a la misión transformadora. La retórica de cambio se siguen manteniendo en muchos casos, pero es muy común que se queden en mera declaración de intenciones contradiciendo el discurso con la práctica, que acaba centrándose en labores de carácter asistencial.

Otro elemento a tener en cuenta es, como ocurría con el voluntariado, el utilitarismo. Y lo es en una doble dirección. Por un lado se aprecia una profusión de lo que podríamos denominar asociación-empresa, es decir, organizaciones sociales que sirven de cobertura a puestos de trabajo encubiertos bajo la forma jurídica de la asociación. Por otro lado, las propias organizaciones ven al voluntariado como un recurso para explotar, mano de obra gratuita que ayuda en las labores de las personas contratadas de la entidad o para tapar huecos por la imposibilidad de llevar a cabo contrataciones.

En cuanto a la estructura y las dinámicas de trabajo, las organizaciones se han transformado en organismos cerrados y poco flexibles, sin liderazgos claros y con escaso relevo generacional, sobre todo en sus órganos de dirección. Han crecido, sin embargo, las experiencias participativas en torno a plataformas ocasionales, no permanentes, creadas con fecha de inicio y fecha de finalización en torno a necesidades concretas y objetivos muy específicos e incluso, en ocasiones, como respuesta a impulsos mediáticos. Las organizaciones mantienen esquemas antiguos de funcionamiento y una articulación de sus labores un tanto oxidada, lo que impide en parte la incorporación de nuevas formas de participación y de nuevas personas, especialmente jóvenes, que vienen de *modus operandi* diferentes.

Finalmente, hay quien apunta el peligro que supone la deslegitimación generalizada que están sufriendo las formas estructuradas de gestión de la realidad, sean empresas, partidos, sindicatos o instituciones, y que puede comenzar a afectar también a las organizaciones sociales solidarias.

## **E.- Dificultades**

Son numerosas y diversas las dificultades apuntadas a las que se enfrenta el voluntariado y la participación. En un esfuerzo de síntesis, las vamos a enumerar a modo de listado dividiéndolas en dos grandes categorías, una de índole general y otra centrada en las organizaciones sociales.

De índole general.

**01.- Escasa visibilización.** Se ha avanzado en los últimos años en el intento de visibilizar el papel que juega el voluntariado y la participación en nuestra sociedad, pero aún existen numerosas lagunas a la hora de entender lo que son, las labores que desempeñan y su aportación real al desarrollo social y democrático.

**02.- Comunicación deficiente.** Es una de las grandes asignaturas pendientes de las organizaciones sociales, comunicar y comunicar bien, porque salvo excepciones, o no comunican o lo hacen mal. O se dirige a la captación de personas asociadas y de fondos o, como mucho, a la sensibilización. En este tema, las organizaciones se enfrentan a tres dificultades. La primera es que aunque la comunicación se percibe como necesidad no se le da prioridad, dejándola en segundo plano y prescindiendo de ella ante cualquier dificultad. En segundo lugar, la comunicación es una labor compleja que requiere tiempo, planificación y recursos y muchas veces es necesario el apoyo profesional o, al menos, de voluntariado formado, el cual es muy escaso. Y en tercer lugar, los ritmos que imprimen normalmente los procesos de comunicación, especialmente en los que intervienen los media, sobrepasan la capacidad de las organizaciones, que funcionan en tempos diferentes normalmente más pausados.

**03.- Falta de financiación.** Se apuntan como una dificultad creciente la crisis y los recortes en materia de subvenciones, convenios y otro tipo de fórmulas habilitadas para las ayudas

públicas. Pero se va más allá porque lo que realmente se hace constatar es la excesiva dependencia de las administraciones y la enorme dificultad que las organizaciones tienen para encontrar recursos propios, para desarrollar actividades que generen ingresos por aportaciones privadas. En este sentido, se destaca que no existe un verdadero sentido comunitario que invite a la población a asumir los costos de iniciativas sociales desde la participación. A ello se añade la falta de la creatividad y la imaginación necesarias para generar iniciativas motivadoras.

04.- **Atomización.** El movimiento social y el voluntariado se distribuye en un gran número de estructuras con implantación y tamaños muy diferentes. Esto, que a priori es considerado positivamente como reflejo de la diversidad y la riqueza de las formas participativas, también se señala como dificultad. En este sentido, la opinión general es que existen demasiadas organizaciones, plataformas, etc., demasiado pequeñas muchas veces y muy dispersas. Esto en lugar de sumar resta fuerza a la capacidad de incidencia social del movimiento e, incluso, eficacia en la prestación de servicios.

05.- **Poca base social.** A pesar de que estudios realizados en los últimos años cifran como alto el volumen de voluntariado en la C.A.V., en opinión de los y las expertas la base social realmente comprometida no es tan amplia. Esto se refleja por ejemplo en la escasa capacidad de convocatoria de las organizaciones y en el número de personas asociadas, insuficiente para mantenerlas.

06.- **Nuevos estilos de vida.** La inestabilidad y la sensación de riesgo (temor) no favorecen la adquisición de compromisos estables ni con causas ni con organizaciones. La flexibilidad con la que vivimos dificulta que el compromiso de acción voluntaria se pueda enmarcar en una organización concreta o de forma continuada, trabando la posibilidad de que las personas se impliquen más allá de colaboraciones puntuales. Y eso es muy difícil de gestionar tal y como están concebidas actualmente las organizaciones, herederas todavía de los modos de hacer de una sociedad anterior.

07.- **Ritmos sociales.** En esta sociedad cambiante los ritmos se han acelerado situando al voluntariado y a sus organizaciones fuera de juego. Como ocurría con la comunicación relacionada con los media, los tempos de las organizaciones son más lentos y se desacompanan con el dinamismo que imprime la sociedad actual.

08.- **Desconfianza.** A pesar de la alta valoración social del voluntariado, la participación y las organizaciones sociales, se empiezan a ver brotes de recelo hacia lo común, motivados por la suspicacias que genera la acción de las instituciones, los partidos, etc. en las áreas de gestión comunes. Así, la confianza va girando hacia lo particular, pasándose del valor de la comunidad al valor de la individualidad, es decir, se cifra la confianza en la persona cercana, en la considerada como par, más que en organizaciones o estructuras que no se controlan y en las que cuesta participar.

09.- **Precariedad laboral.** El Tercer Sector se caracteriza por su precariedad laboral, acrecentada por la crisis de los últimos años. Esto ha derivado en un sistema perverso donde por un lado se exige cada vez mayor profesionalización, mayor formación y mayor experiencia, pero sin que existan salidas laborales. El voluntariado se ha convertido en una salida para la adquisición de currículo con la vista puesta en la consecución de un puesto de trabajo. Y de esta forma, mientras muchas personas -especialmente jóvenes, pero no solo-, se aprovechan del voluntariado para forjar experiencia, y muchas organizaciones se aprovechan a su vez de este colectivo para realizar tareas a bajo coste enmascarándolo como voluntariado. En este cuadro de dificultades se enmarcarían también los aspectos ya citados referidos al utilitarismo.

10.- **Falta de visión transformadora.** Ya hemos aludido a este aspecto pero no se puede dejar de destacar que también se le menciona como dificultad. Y añadiremos, eso sí, que esta dificultad no estriba tanto en la existencia de propuestas asistencialistas -que a juicio de las y los entrevistados deben existir y cumplen su función-, sino al hecho de que el voluntariado corre el riesgo de escorarse hacia este lado como en un movimiento pendular, abandonando del todo el mensaje crítico y transformador.

11.- **Motivaciones ajenas.** Diversificación de las motivaciones personales que conducen a la participación y a la práctica del voluntariado, caracterizadas por su cortoplacismo y con necesidades particulares más que con una posición crítica de proyección colectiva frente a la realidad social.

12.- **Escasez de liderazgos.** Se está viviendo dentro de la participación, del movimiento social, una fuerte crisis de liderazgo, o lo que es lo mismo, de personas o proyectos colectivos capaces de atraer voluntades hacia la transformación social, hacia las propuestas de cambio. Igualmente, faltan personas emprendedoras en el ámbito de lo social, que propongan nuevas formas de participación y capaces de reinventar el funcionamiento anquilosado de muchas de las viejas organizaciones.

13.- **Compartimentación de la administración.** Las administraciones parecen trabajar en compartimentos estanco sin que se permita la transversalización de las realidades sociales, de modo que se puedan tomar medidas integradas y que pueda haber órganos eficaces de colaboración con el movimiento social. Hay muchas dificultades para el trabajo interdepartamental, interterritorial e interinstitucional. Cabría aquí también señalar que la administración tiende a individualizar su relación con las organizaciones sin promover espacios de colaboración ni la transversalización de la acción.

14.- **Excesiva burocratización.** Las exigencias formales de las administraciones se han disparado a la hora de establecer pautas de colaboración con el movimiento social y sus organizaciones, especialmente en lo relacionado con financiación. Se han convertido en un entramado complejo de solicitudes y pasos que dificultan enormemente la posibilidad de acceder a sus recursos, sobre todo a las organizaciones pequeñas.

15.- **Falta de apuesta por parte de la administración.** Se llega a expresar que la administración no cree en la participación social ni en la labor que desempeña, más allá de lo meramente utilitario y de forma limitada. Las subvenciones y apoyos, por ejemplo, se centran en la acción, en el número de personas voluntarias y en el número de acciones programadas, y no tanto en la calidad del trabajo realizado o en su potencial de cambio. Y es que, por un lado lo social se ve por parte de la administración como gasto, no como inversión; y por otro, el movimiento social más que como una agente colaborador se llega a percibir como una amenaza cuando ejerce su papel de crítica y de incidencia política.

De las organizaciones sociales.

01.- **Rigidez estructural.** En general, las organizaciones sociales pecan de ser rígidas y cerradas. Sus estructuras y sus modos de hacer están más pensadas para permanecer que para ser capaces de integrar cambios, nuevas propuestas y formas diferentes -más flexibles-, de participación interna.

02.- **Falta de formación.** En todas las organizaciones pero, sobre todo, en las medianas y pequeñas o en las que el voluntariado es su corpus principal, hay una carencia de formación en los aspectos relacionados principalmente con la gestión, la planificación y la comunicación.

03.- **Límites de la participación interna.** el voluntariado dentro de las organizaciones se enfrenta, en la mayoría de los casos, a fuertes limitaciones a la hora de participar, tanto en actividades como en los órganos de gestión y dirección, con pocas posibilidades a la hora de hacer propuestas y tomar decisiones. Esto se debe bien a la mera inexistencia de canales adecuados o bien a una política expresa por parte de la organización para excluir al voluntariado de determinadas competencias.

04.- **Profesionalización.** En los últimos años el sector social ha caminado decididamente hacia su profesionalización, a la creación de perfiles remunerados para la gestión de las organizaciones. Estos perfiles han terminado copando esferas anteriormente ocupadas por el voluntariado y relegando a este a tareas meramente auxiliares e incluso provocando su desaparición.

05.- **Falta de relevo.** Existe una evidente falta de relevo en las organizaciones, especialmente en los órganos de dirección. La paradoja se produce cuando el demandado relevo es muchas veces frenado por la propia organización ante la resistencia a delegar, a asumir que la sabia nueva pueda cometer errores o venga con ideas diferentes, que introduzca cambios que cuestionen principios o simplemente viejos modos de hacer.

06.- **Seguidismo a la administración.** Bien por la necesidad de acceder a recursos económicos o bien por comodidad, muchas organizaciones acaban renunciando a sus principios o a sus proyectos en función de lo que la administración demanda y hacia dónde esta dirige sus prioridades de financiación. De este modo, el discurso de las asociaciones a veces sigue el camino del asistencialismo aparcando su visión transformadora; de igual modo, se sustituyen los procesos por respuestas de urgencia, abandonando la continuidad y la sostenibilidad social de las intervenciones.

07.- **Estructuras débiles.** Las organizaciones se encuentran cada vez con mayores dificultades para crear estructuras potentes, estables e integradas capaces de mantener proyectos y de hacerlos viables.

08.- **Falta de cultura colaborativa.** No hay una verdadera cultura de colaboración entre las organizaciones sociales. Se interviene en campos que son tan grandes y con tan pocos recursos que eso ocupa todo el tiempo. Aún no se ha interiorizado el principio de que junto a otros y a otras se llega más y mejor. Las organizaciones tienden a la endogamia y sienten la necesidad de diferenciarse, tanto en credo como en dinámicas de trabajo, y esto cuando en ocasiones no se consideran competencia entre sí, bien por el espacio de intervención o bien por el acceso a financiación.

09.- **Falta de liderazgos.** Lo que se veía en el apartado anterior tiene también su gemelo dentro de las organizaciones, donde también escasean los liderazgos fuertes y genuinos capaces de coordinar el buen hacer interno y de arrastrar a otras para crear espacios de encuentro, de reflexión e intercambio.

10.- **Pérdida del vínculo con la sociedad.** Resulta paradójico pero una de las dificultades que con más fuerza se ha apuntado es que las asociaciones han olvidado su origen. Han perdido los lazos que les unen al entorno social del que nacen y para el que surgen, a las personas, en definitiva, que constituyen su fuerza y les dotan de legitimidad.

## F.- Retos

Al igual que las dificultades, los retos que se ven por delante para el voluntariado son abundantes y diversos.

01.- **Visibilización.** Dar a conocer la riqueza y la pluralidad que existe en el movimiento asociativo y en el voluntariado. Hacer comprender sus valores, sus principios y el porqué de su existencia. El voluntariado debe cobrar protagonismo como argumento comunicativo para su puesta en valor y para la extensión de sus actividades y sus propuestas de tipo político y transformador.

02.- **Aunar el discurso.** Sería muy positivo conseguir un discurso más o menos homogéneo sobre los conceptos en torno a la participación social. Igualmente, sería recomendable una visión común, un mensaje compartido sobre las diferentes formas de participación. Esto ayudaría a clarificar el papel de la ciudadanía organizada y a que las personas implicadas en la participación social se identificaran dentro de un proyecto común, diverso pero común.

03.- **Estar presente.** El voluntariado debe ser parte activa en aquellos foros donde se debate, se discute, se reflexiona, se decide y se incide.

04.- **Recuperar el espíritu transformador.** Reforzar el componente ideológico de la participación y de las organizaciones, favorecer un rearme ético que no rehuya el conflicto cuando este deba darse. Se ha de trabajar porque la participación y el espíritu crítico sean

valores estimados y buscados garantizando siempre la vertiente transformadora de la acción social. En este sentido, el voluntariado debe visualizarse como participación responsable de las personas en los asuntos de la comunidad, como respuesta a situaciones injustas. Así, se ha de ser capaz de combinar la prestación de servicios con la denuncia, compatibilizando espacios de militancia con espacios asistenciales.

05.- **Gestión de las motivaciones.** Dar una importancia relativa a las motivaciones de las personas que se incorporan a la participación y trabajar con ellas su desarrollo. Lo realmente importante no es tanto si alguien llega al voluntariado en claves cortoplacistas, caritativas o asistenciales, sino si con el desarrollo de la acción estas motivaciones maduran hacia compromisos ideológicos, estables y transformadores. Se ha caminar junto a la persona voluntaria para transitar desde la “solidaridad” del apoyo y la satisfacción inmediata a la solidaridad de la transformación, de las causas y de la proyección colectiva.

06.- **Gestión del voluntariado.** La participación en nuestra sociedad ha pasado de un modelo muy exigente que quema y descuida a la persona creando lógicas verticales, a un modelo blando, individualista e instrumental. Se impone encontrar un modelo equilibrado de estructuras horizontales que conjugue la militancia, lo ideológico y lo racional, con las relaciones, los cuidados mutuos, los afectos, las emociones, con entender que lo personal también es político, un modelo donde hay compromiso, responsabilidad y disciplina pero, al mismo tiempo, con cuidado personal y grupal.

07.- **Apertura de las estructuras y la organización.** Las organizaciones deben abrirse al mundo real y comenzar a reorganizar sus estructuras para intentar acoger todo lo nuevo que se esté fraguando en torno a la participación. Esto no supone renunciar a los principios, pero sí estar dispuestas a cambiar en las formas, arrumbando tabúes, desacralizando modelos y flexibilizando tiempos y modos de hacer. Se trata de integrar compromisos diversos que también respondan a las circunstancias de las personas, incluso modos de participación no formales, pero garantizando unos mínimos que den estabilidad a la organización.

08.- **Potenciar el voluntariado en las organizaciones.** Las y los voluntarios deben constituir parte clave en el desarrollo de la organización, participando en todas sus áreas. Se debe evitar caer en la trampa de una profesionalización que relegue al voluntariado, especialmente en la toma de decisiones.

09.- **Generar base social.** Probablemente uno de los mayores retos de las organizaciones. Ampliar la base social dota de una mayor legitimidad y de una mayor capacidad de incidencia. Además, abre el camino para fuentes de financiación propias alternativas a las de la administración. Ambos aspectos dotan a la entidad de mayor independencia para llevar un verdadero discurso crítico y transformador.

10.- **Relevo y nuevos tipos de liderazgo.** Los nuevos liderazgos deben fomentar el trabajo compartido, abandonando concepciones taifales y patrimoniales de las organizaciones. El relevo pasa además por abrir oportunidades para que las personas adquieran compromisos, confiar en ellas y permitir que se equivoquen, pasa por delegar acompañando si es necesario y por asumir que nada vivo permanece inmutable.

11.- **Trabajar en red.** El trabajo en red sigue siendo uno de los grandes retos de las organizaciones. Hay que perder el miedo a compartir e, incluso, si llega el caso, a promover fusiones para reforzar la estructura y el trabajo organizativo. Hay que aprender a poner en común propuestas, metodologías, conocimientos, recursos... y a generar alianzas

12.- **Modelo de gestión propio.** En un momento de cambio y de confusión, donde lo viejo ha dejado de ser funcional y lo nuevo presenta dificultades de adaptación, el movimiento social ha de encontrar modelos de gestión adaptados a su realidad y a sus principios. Las organizaciones requieren servicios mínimos que deben garantizarse para un buen funcionamiento, pero no pueden renunciar a ser lo que son, una herramienta crítica de cambio, por otro lado el entorno social ha modificado sus pautas de compromiso... En esta tesitura, se mira hacia todas partes intentando encontrar aquello que más se adecúe a sus necesidades: voluntariado, profesionalización, gestión empresarial, horizontalidad en las relaciones y cuidado

de las personas... Aún queda camino hasta encontrar un modelo propio que dé respuesta a sus exigencias.

**13.- Diálogo con la empresa.** Dos sectores, el social y el empresarial, que tradicionalmente han caminado por sendas paralelas cuando no enfrentadas. Existen recelos mutuos y muy poca tradición de colaboración pero ello no es óbice para que no se puedan explorar las posibilidades de interacción, especialmente teniendo en cuenta que de hecho ya existen empresas de lo social, el Tercer Sector, muchas de ellas provenientes de antiguas organizaciones de voluntariado.

**14.- Revolución digital.** La incursión de lo digital y de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación ha venido a poner patas arriba muchas cosas que creíamos muy asentadas. El mundo social no es ajeno a ello y proliferan desde las herramientas que facilitan las tareas de gestión hasta nuevas formas de voluntariado y participación, muchas de ellas que eliminan la necesidad de ligar la acción a un lugar y a un tiempo concreto.

**15.- Compromiso con la comunidad educativa.** Desde los niveles más básicos hasta la universidad, la comunidad educativa juega un papel primordial en el fomento y la adquisición de valores, no solo conocimientos. Desde este punto de vista, puede ser una buena plataforma para la expansión de los valores propios de la participación, como son la conciencia crítica, la transformación, el trabajo en equipo y la colaboración, la solidaridad, la justicia, la corresponsabilidad, etc. Habría que trabajar porque las relaciones entre el tejido social y el ámbito educativo estuviera normalizado y fuera más fluido.

## Medidas

Detallamos a continuación las medidas que se han sugerido como posibles para implementar a corto y medio plazo.

**01.- Generar puntos de encuentro con el entorno social.** Por encima incluso de las campañas de sensibilización, se ve conveniente generar espacios y tiempos donde la población pueda entrar en contacto con la labor del voluntariado y con las experiencias de participación social.

**02.- Generar puntos de encuentro entre organizaciones.** Bien promovidos por las propias organizaciones o por las administraciones, habilitar tiempos y espacios que favorezcan el contacto entre entidades de diferentes ámbitos para conocerse, intercambiar buenas prácticas, pensar en común, etc. Estos puntos de encuentro pueden ser bien foros o actividades donde coincidir expresamente para este fin o también espacios físicos donde poder desarrollar tareas en colaboración. En este sentido, podrían establecerse políticas más amplias de cesión de locales compartidos como sedes de organizaciones estilo hotel o casa de asociaciones, etc.

**03.- Apoyar a las agencias para la participación.** Dotación de recursos a las agencias para el voluntariado y la participación para que puedan desempeñar adecuadamente su labor de promoción de la participación y de prestación de servicios a las asociaciones. Se demanda expresamente la apertura de una en Araba, huérfana desde la desaparición de Erdu.

**04.- Reforzar el Consejo Vasco del Voluntariado.** Fortalecer las atribuciones y el funcionamiento del Consejo como órgano de relación entre los distintos agentes institucionales y las organizaciones sociales.

**05.- Promover la dimensión comunicativa de lo social,** tanto en lo referente al conocimiento de la participación, el voluntariado y las organizaciones, como de la realidad social y de las problemáticas sobre las que trabajan. Por un lado, se sugiere trabajar para que las organizaciones den prioridad a la comunicación dentro de sus planes estratégicos, así como para que los media abran espacios permanentes donde se traten contenidos sociales.

06.- **Simplificar trámites administrativos.** Reducir la complejidad del acceso a subvenciones y financiación por parte de la administración mediante procesos más sencillos accesibles a todo tipo de organizaciones.

07.- **Premiar la consecución de recursos propios.** Premiar por parte de la administración a aquellas organizaciones que se esfuerzan en conseguir recursos propios para el desarrollo de sus programas y actividades.

08.- **Visitas institucionales.** Promover los encuentros de las organizaciones con las y los responsables institucionales, bien mediante visitas a las sedes y a los programas y proyectos de las organizaciones, o bien mediante foros específicos organizados para tal fin.

09.- **Formación.** Desarrollo de programas de formación del voluntariado en materias sensibles para la buena marcha de las organizaciones: gestión de voluntariado, comunicación, gestión económica y financiera, planificación, liderazgo, innovación, etc. Creación de centros del conocimiento donde intercambiar experiencias y desarrollar actividades de formación mutua

10.- **Copiar de la empresa.** Acercarse a la gestión empresarial en materia de calidad y gestión con los elementos correctores necesarios y dentro de los límites éticos de toda organización social sin ánimo de lucro.

11.- **Transparencia.** Mejorar en los procesos de transparencia de las organizaciones para generar confianza y cercanía.

12.- **Regulación interna.** Elaborar o, en su caso, mejorar las reglamentaciones internas que rigen y garantizan la participación del voluntariado en los diferentes órganos de las organizaciones.

13.- **Mejorar los procesos de gestión del voluntariado.** Acompañamiento a las personas voluntarias que les permita hacerse partícipes de la organización, formarse y caminar, en su caso, desde motivaciones asistencialistas y compromisos débiles a la gestación de un pensamiento crítico, la asunción de compromisos estables y el replanteamiento de dimensiones personales y de estilos de vida (consumo, uso del tiempo, prejuicios...).