



Pontificia Universidad Católica del Perú

Escuela de Posgrado

Tesis

Voluntariado en la Cruz Roja de Quito – Ecuador y Lima – Perú: mutualismo para el desarrollo de capital social (2020 – 2021)

Tesis para obtener el grado académico de
Magíster en Gerencia Social que presenta:

Natalia Andrea Párraga Corzo

Asesor PUCP (PUCP): *María Teresa Tovar Samanez*

Co-Asesor de la Universidad EAFIT: *PhD. Mario Enrique Vargas Sáenz*

Lima, 2023

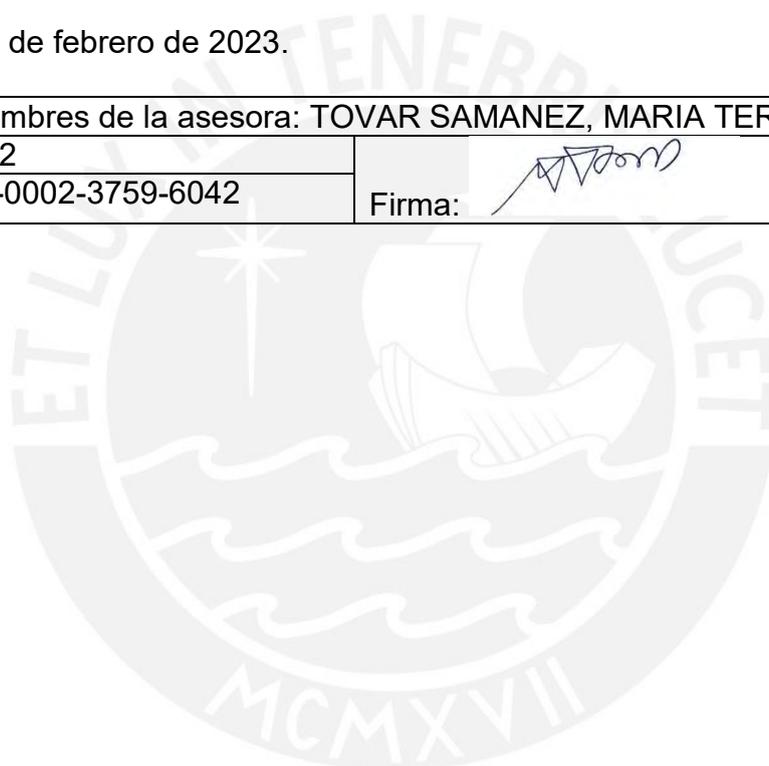
Informe de Similitud

Yo, Tovar Samanez, María Teresa, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis de investigación titulado “Voluntariado en la Cruz Roja de Quito – Ecuador y Lima – Perú: mutualismo para el desarrollo de capital social”, de la autora Párraga Corzo, Natalia Andrea, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 5%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el día 11/12/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

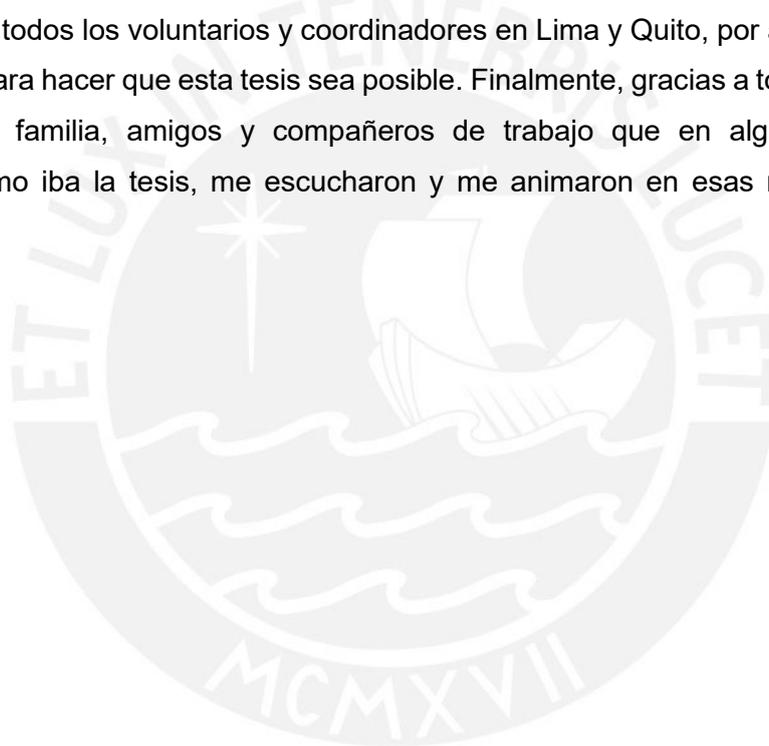
San Miguel, 08 de febrero de 2023.

Apellidos y nombres de la asesora: TOVAR SAMANEZ, MARIA TERESA	
DNI: 07938272	Firma: 
ORCID: 0000-0002-3759-6042	



Dedicatoria y agradecimientos

Escribo estas palabras en diciembre, a pocos días de haber celebrado el día internacional de los voluntarios. Un día para recordar y agradecer a todas las personas que dan, de manera desinteresada, su tiempo, compromiso y amor. El voluntariado marcó mi vida en muchos sentidos y, de alguna manera, esta tesis se empezó a formar mucho antes de que yo decidiera embarcarme en una maestría o ingresara al Movimiento Internacional de la Cruz Roja. Por ello, quisiera agradecer a todas aquellas personas que, de una u otra manera, me ayudaron en este camino, un camino de voluntariado, de crecimiento personal y, en los últimos años, también un apoyo para seguir aprendiendo sobre este mundo maravilloso que es la Cruz Roja. Sobre todo, agradezco el tiempo, la paciencia y el interés de todos los que me ayudaron en el trabajo práctico, todos los voluntarios y coordinadores en Lima y Quito, por abrir su corazón y sus recuerdos para hacer que esta tesis sea posible. Finalmente, gracias a todas las personas cercanas a mí, familia, amigos y compañeros de trabajo que en algún momento me preguntaron cómo iba la tesis, me escucharon y me animaron en esas noches largas de redacción.



Resumen ejecutivo

La Cruz Roja tiene como eje central al voluntariado y, a partir de su labor humanitaria, busca aliviar el sufrimiento humano. Perú y Ecuador cuentan con una filial de la Cruz Roja en sus ciudades capitales, Lima y Quito, que difieren entre sí en cantidad de voluntarios, capacidad de operaciones e impacto en la sociedad. Para comprender estas marcadas diferencias, esta investigación busca identificar las características de los voluntarios de ambas ciudades y su gestión, para comprender el proceso de generación de líderes sociales y el impacto que existe en el voluntariado, la Cruz Roja y la comunidad. Para ello, se consideran 3 grandes ejes de análisis, la gestión, las personas y el impacto. El problema de desarrollo relacionado a la investigación es el fortalecimiento de la ciudadanía y el capital social. La investigación tuvo una metodología tanto cuantitativa, a través de una encuesta dirigida a voluntarios de ambas ciudades, como cualitativa, por medio de entrevistas y talleres participativos.

El principal hallazgo de la investigación está en cómo el mutualismo entre los voluntarios y la Cruz Roja promueve el desarrollo de capital social para el ejercicio de la democracia. Esto se inicia desde el primer momento del voluntario en la Cruz Roja, impulsado por procesos de gestión interna y por otras personas, quienes se fortalecen entre sí como voluntarios y, por lo tanto, como líderes sociales. Los diversos perfiles pueden condicionar la participación en el voluntariado y, por lo tanto, su impacto en beneficio de la Cruz Roja. Sin embargo, más que debatir sobre qué perfil de voluntariado es más conveniente tener en una filial, importa la capacidad de la filial para canalizar el potencial de sus voluntarios, tanto dentro como fuera de la institución. Por ello, la propuesta final se centra en apoyar la incidencia de la Cruz Roja en espacios de diálogo con el Estado y organizaciones sociales para responder a la demanda de fortalecimiento de capacidades y participación que hay en la sociedad, para canalizar las capacidades de las personas en beneficio de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

Índice

Introducción.....	5
Capítulo 1. Diseño Metodológico de la investigación.....	10
Capítulo 2. Contextualización o marco contextual.....	12
Capítulo 3. Marco legal.....	23
Capítulo 4. Marco teórico.....	28
Capítulo 5. Hallazgos de la investigación.....	55
Hallazgo 1: Gestionar el potencial de las personas para un impacto colectivo.....	56
Hallazgo 2: Las personas (y su situación personal) condicionan su propio involucramiento en el voluntariado	105
Hallazgo 3: Cruz Roja como espacio de desarrollo de capital social para el fortalecimiento de la institución y de la sociedad.....	134
Conclusiones y recomendaciones.....	162
Propuesta.....	167
Bibliografía.....	169
Anexos.....	172

Introducción

Hay quienes dicen que la Cruz Roja es como el Hotel California: puedes entrar, pero no puedes salir. Muchas personas que han ingresado a la Cruz Roja, en cualquier parte del mundo, ya sea en calidad de voluntarios o de trabajadores, posiblemente dirá que es cierto. Y es que hay un componente mágico en la Cruz Roja, como un mundo que siempre existió, pero nunca viste hasta que estuviste dentro de él; en el que cada persona puede encontrar un espacio para sentirse libre, para crecer y para ayudar.

Con más de 97 millones de voluntarios y personal, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja es la red humanitaria más grande del mundo, presente en más de 191 países. Las Sociedades Nacionales en cada país son auxiliares del Estado y desarrollan diversos servicios, como gestión de riesgos, salud, medios de vida sostenibles y proyectos sociales en favor de comunidades y personas vulnerables. Para el 2030, la Cruz Roja se propone continuar su misión humanitaria de aliviar el sufrimiento humano bajo el lema de “Salvar Vidas y Cambiar Mentalidades”, lo que refleja la complejidad de sus acciones hacia una respuesta que no solo puntual y reactiva, sino también integral hacia el fortalecimiento de las capacidades de las personas. Así, analizar una Sociedad Nacional de la Cruz Roja, sin importar el país que sea, implica un análisis del contexto en el que se desarrolla y su situación interna, pero, sobre todo, de las personas que la conforman en mayor número: sus voluntarios.

Esta no es una investigación de estructuras organizativas ni de proyectos de desarrollo, sino de personas. Son estas personas, los voluntarios, el corazón del Movimiento Internacional, el recurso humano sin el cual no podría funcionar y a partir del cual se generan mecanismos para gestionar y aprovechar su potencial.

En ese sentido, la presente investigación centra su análisis en la Cruz Roja como actor comunitario importante en el contexto en el que trabaja. Más específicamente, consideró el accionar de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja en Perú y Ecuador.

En la región, la Cruz Roja Peruana, creada hace más de 140 años (1879) en el contexto de la Guerra del Pacífico, es la más antigua del continente. La vecina Cruz Roja Ecuatoriana se fundó en 1910, durante un conflicto entre Ecuador y Perú. Aunque cercanas, ambas Sociedades Nacionales son diferentes en gestión, desarrollo e impacto en la sociedad. Varían en cantidades y perfil de voluntarios, pero comparten el desafío de tener voluntarios y voluntarias comprometidos a largo plazo, algo imprescindible para el desarrollo de sus actividades y su sostenibilidad como institución.

Tanto en Perú como en Ecuador, la Cruz Roja tiene filiales (también denominadas juntas) en diferentes ciudades, a través de las cuales puede realizar su labor humanitaria, así como una sede nacional en la capital de cada país: Lima y Quito. Para efectos de esta investigación, el foco está en las filiales de la ciudad capital, es decir, la filial de Lima y la junta de Pichincha (en adelante, filial de Quito).

Si los voluntarios son el corazón de la Cruz Roja, sus motivaciones, aspiraciones o condiciones de vida pueden limitar o condicionar su participación en la Cruz Roja o la calidad de esta. A su vez, una gestión del voluntariado local que no aproveche la potencialidad de sus voluntarios repercute en la manera en que los voluntarios impactan en sus filiales y en las comunidades que apoyan.

Desde siempre, las Sociedades Nacionales se han sostenido en su fuerza de voluntariado, por lo que el voluntariado está fuertemente relacionado con el desempeño de sus filiales. En un contexto en que las personas se comprometen cada vez menos con causas sociales y con la existencia de amplias ofertas de voluntariado puntuales y a corto plazo, mantener a los voluntarios se vuelve un reto para la Cruz Roja en ambos países.

Esta investigación empezó con la constante interrogante de por qué no se conoce más de la Cruz Roja en Lima. Siendo la ciudad más grande del Perú y una de las más grandes de Latinoamérica. ¿Por qué no se ve una filial que rebalsa en voluntarios, capacidades e impacto en las comunidades? Por otro lado, ¿cuál es el secreto de la filial en Quito? ¿Qué hace que una ciudad considerablemente más pequeña tenga una filial considerablemente más fuerte? ¿Son los voluntarios? ¿se trata de su gestión?

Por otro lado, una clara diferencia entre el voluntariado también saltó a la vista. Por un lado, está Lima, con voluntarios de mayor edad, varios con muchísimos años de servicio y anécdotas para contar sin cansarse y, por otro lado, está Quito, con muchos voluntarios jóvenes y llenos de energía, pero pocos con un gran número de años en el voluntariado. Si hay ganas en ambas ciudades, ¿son distintas estas ganas? ¿Qué repercusión tiene esto en el desarrollo de la filial?

Considerando todo lo anterior y aunque hay muchas maneras de abordar a la Cruz Roja, esta investigación buscó responder a las siguientes interrogantes: en primer lugar, cómo se lleva a cabo la gestión de los voluntarios para canalizar su potencial; en segundo lugar, quiénes son estos voluntarios, su perfil y sus motivaciones y; finalmente, qué impacto tiene la Cruz

Roja en los voluntarios y los voluntarios en la Cruz Roja y en la sociedad en su conjunto.

Por ello, la investigación tuvo como objetivo general identificar las características de los voluntarios de Lima y Quito de la Cruz Roja Peruana y Ecuatoriana y comprender su importancia para el desarrollo de sus filiales, analizando las motivaciones, aspiraciones y condiciones de vida que influyen en el compromiso a largo plazo, la relación entre la gestión del voluntariado y el desarrollo de las filiales y el impacto del voluntariado como capital social en la Cruz Roja y la sociedad en su conjunto. En ese sentido, se están considerando 3 grandes ejes de análisis: la gestión, las personas y el impacto.

Los objetivos específicos fueron:

- Conocer y analizar la estructura de gestión y el ciclo de voluntariado
- Comprender el perfil de los voluntarios y sus motivaciones para pertenecer a la Cruz Roja
- Analizar el impacto que tienen los voluntarios en el fortalecimiento de la Cruz Roja y en su sociedad

En cuanto a la estructura de gestión y ciclo de voluntariado, se tiene como primera variable la cobertura de la Cruz Roja en el país, para tener una mirada general de la consistencia institucional y misional y cómo la institución posiciona al voluntario como centro y el rol que cumple en las comunidades. Una segunda variable es la solidez de la gestión del voluntariado, que se traduce en su estructura y su ciclo. Adicionalmente, las oportunidades y espacios para el desarrollo de capacidades y, finalmente, la capacidad de oferta de actividades e involucramiento de los voluntarios en la vida cotidiana de la filial. Con ello, se comprende cómo estos procesos internos suman para sentar las bases necesarias para la generación de capital social y el ejercicio de la democracia, a través de la confianza, fidelización y sentido de pertenencia.

El objetivo del voluntariado y sus motivaciones da luces sobre quiénes son los voluntarios que conforman la Cruz Roja. Para ello, las variables analizadas son sus perfiles, condiciones de vida (y los retos que enfrentan a partir de su labor como voluntarios) así como las distintas motivaciones para su permanencia en la institución, desde la apropiación de la misión de la Cruz Roja, la motivación por los espacios de formación y crecimiento personal, la sintonía con pares y la búsqueda de espacios seguros y de comprensión, así como la manera en que cada perfil de voluntariado influye en sus motivaciones. Estos factores, a su vez, condicionan la participación y permanencia de los voluntarios en la vida de la filial.

Finalmente, el objetivo de impacto en el fortalecimiento de la Cruz Roja y la sociedad analiza la relación de mutualismo entre la Cruz Roja, el voluntariado y la comunidad, en tanto cada uno se beneficia a partir de los otros. Para ello, las variables analizadas son la contribución de la Cruz Roja en la generación de líderes sociales y la contribución de los voluntarios como capital social que se agrega a la Cruz Roja y a otros sectores. El aporte de la Cruz Roja a los voluntarios trasciende a la propia institución, mejorando así el tejido social y contribuyendo al ejercicio de la democracia y, en retorno, la Cruz Roja fortalece su resiliencia y desarrollo institucional a partir de la acción de los voluntarios sobre esta.

Ya sea en mayor o menor medida, las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja en Ecuador y Perú cuentan con estrategias para gestionar el voluntariado. Ambos cuentan con ciclos de voluntariado establecidos, que brindan, a grandes rasgos, una ruta de desarrollo y fortalecimiento del voluntario y para su contribución a la filial donde se desempeña. Asimismo, las marcadas diferencias en el perfil del voluntario en cada filial y sus distintas motivaciones condicionan su nivel de compromiso con la institución, así como el impacto que puedan tener en beneficio de la Cruz Roja. La alta rotación de voluntarios también impacta en la capacidad de la Cruz Roja para tener un recurso humano empoderado y con experiencia, capaz de tener responsabilidades en las actividades. Todo esto repercute, en primer lugar, en la capacidad de la Cruz Roja de promover el desarrollo de sus voluntarios como líderes sociales y, en segundo lugar, en cómo los voluntarios pueden fortalecer la resiliencia de la Cruz Roja y fortalecerla para, a su vez, mejorar su impacto en la sociedad en su conjunto.

Como parte del análisis, se utilizarán los conceptos de capital social, participación ciudadana, empoderamiento y ciudadanía y desarrollo comunitario, formación de capacidades e innovación social para analizar el voluntariado, su gestión y su impacto.

¿Por qué investigar el voluntariado de la Cruz Roja?

El problema de desarrollo relacionado a la investigación es el de fortalecimiento de la ciudadanía. Es el sentido de compromiso social y participación ciudadana de los voluntarios lo que permite que estas Sociedades Nacionales cumplan sus objetivos y tengan un impacto en las comunidades donde intervienen. A través de la gestión del voluntariado, las Sociedades Nacionales fortalecen la ciudadanía, pues invierten en el desarrollo técnico del voluntario, así como en su capacidad de liderazgo y compromiso social desde un enfoque de derechos humanos. Esto, a su vez, permite que los voluntarios tengan un efecto multiplicador en sus entornos y en las comunidades donde actúan.

Relacionado al fortalecimiento de la ciudadanía está el empoderamiento de los voluntarios, para potenciar el capital humano de la Cruz Roja y sus filiales, así como el capital social de las comunidades de dónde vienen estos voluntarios, y el de las comunidades en donde actúan, mismo capital social que también fortalece a la Cruz Roja internamente.

Comprender qué factores intervienen en la sostenibilidad de los voluntarios de la Cruz Roja Ecuatoriana y Peruana permite tener un análisis actual de la situación y proponer mejoras en cuanto a la gestión del voluntariado en ambas Sociedades Nacionales y, con ello, el fortalecimiento de sus filiales. La comparación entre ambas también permitirá sistematizar las buenas prácticas, que puedan a su vez replicarse en el país vecino.

La pertinencia de esta investigación también radica en comprender cómo se lleva a cabo la gerencia social en la Cruz Roja, lo que supone la habilidad de adaptarse a contextos cambiantes, tal como la pandemia y los diversos contextos humanitarios en los que interviene, así como prácticas participativas e innovadoras de gestión del voluntariado, que permiten gestionar el potencial de las personas hacia el desarrollo de la institución y, por supuesto, de la sociedad en su conjunto. Esta optimización en la gerencia con el objetivo de abordar las brechas sociales y, de esta manera, cumplir la misión humanitaria de la Cruz Roja refleja el potencial de la gerencia social en el ámbito humanitario y la posibilidad que tiene para replicarse o escalarse para seguir contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

El camino ha sido largo y con una pandemia de por medio. Aun así, se lograron los objetivos de investigación, lo cual ha permitido comprender mejor la situación particular en cada filial de la Cruz Roja, así como postular algunas recomendaciones y una propuesta ligada a la gerencia social.

Capítulo 1. Diseño Metodológico de la investigación

La estrategia metodológica utilizada para la presente investigación fue mixta, pues incluyó aspectos tanto cualitativos como cuantitativos por las diferentes variables analizadas, lo que resultó en una investigación rica en información.

Para el ámbito de gestión, se analizó las variables de consistencia institucional y misional en el país, lo que permitió conocer mejor el rol del voluntariado a nivel formal. También, la solidez de la gestión del voluntariado, las oportunidades y espacios para el desarrollo de capacidades y habilidades promovidas por la Cruz Roja para sus voluntarios y la capacidad de oferta de involucramiento de voluntarios en las actividades de la filial.

En cuanto a las personas, se tuvo en cuenta las variables de perfil y condiciones de vida que influyen el compromiso de los voluntarios, así como motivaciones para participar en el voluntariado.

Finalmente, el eje de impacto incluyó las variables de contribución de la Cruz Roja a la generación de voluntarios como líderes sociales y la contribución de los voluntarios como capital social que se agrega a la Cruz Roja.

Variables como perfil de los voluntarios, motivaciones y contribución de la Cruz Roja a la generación de líderes sociales fueron analizadas de manera cuantitativa, considerando muestras representativas de las filiales de Lima y Pichincha. Sin embargo, estas y las demás variables fueron complementadas por herramientas cualitativas que recogieron percepciones subjetivas para los voluntarios y personal de las Sociedades Nacionales.

A su vez, las herramientas cualitativas y cuantitativas se complementaron con el análisis de documentos institucionales de ambas Sociedades Nacionales, así como de documentos regionales y globales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja, que reflejan la manera en que, formalmente, se concibe el rol de los voluntarios y se gestionan procesos relativos a ellos.

Las herramientas incluyeron una encuesta que fue respondida por 118 voluntarios de Lima y Quito. Asimismo, se realizaron entrevistas a 2 voluntarios de amplia trayectoria en cada filial y entrevistas a los coordinadores de voluntariado en cada filial y en cada sede nacional, con un total de 9 entrevistas. Finalmente, se llevaron a cabo 2 talleres con voluntarios, que constituyeron espacios de diálogo sobre su experiencia en el voluntariado, sus motivaciones y manera de concebir su rol dentro de la Cruz Roja.

El proceso de aplicación de instrumentos para la presente tesis fue complejo debido a la cantidad de instrumentos que se plantearon y, sobre todo, al contexto de la pandemia, que impactó directamente las operaciones de la Cruz Roja tanto en Ecuador como en Perú.

La modalidad para aplicar los instrumentos tuvo que adaptarse al contexto de la pandemia, la mitad de las entrevistas y ambos talleres con voluntarios pudieron realizarse de manera presencial. La otra mitad de las entrevistas fue realizada de forma virtual, así como la encuesta, que fue enviada a través de una plataforma virtual. La mayoría de los instrumentos fueron aplicados durante el 2021.



Capítulo 2. Marco contextual

Los voluntarios son, en principio, personas; como personas, se desarrollan en un contexto específico y que puede condicionar sus posibilidades y motivaciones de participación. Antes de repasar el contexto social de Perú y Ecuador a la luz del voluntariado, es necesario comprender el contexto regional.

Contexto social en la región

América Latina ha logrado, en los últimos años, reducir la pobreza y desigualdad. Sin embargo, todavía hay hogares sin ingresos suficientes para cubrir una canasta básica. Hacia finales del siglo XX la pobreza extrema en la región era de 30% y pasó a 11% en 2014. Aunque la cifra sea más baja, todavía implica que uno de cada seis latinoamericanos vive en pobreza extrema o, en todo caso, uno de cada tres en pobreza moderada. América Latina y el Caribe sigue siendo la región con mayor desigualdad en distribución de ingresos en el mundo, más, incluso, que el continente africano (BID, 2017, p. 8). Cifras así muestran que aún hay un largo camino por recorrer y también muchas necesidades humanitarias que los Estados no están cubriendo, dejando espacio para el apoyo desde las organizaciones sociales.

Otra característica de la región es el actual “bono demográfico”. Debido a la reducción de mortalidad y fecundidad desde hace cincuenta años, la mayoría de los países en América Latina están actualmente en un periodo en que la relación de dependencia (de niños y ancianos que necesitan de un adulto en edad de trabajar) mantiene un nivel bajo. Esta poca dependencia de otras generaciones permite el crecimiento y bienestar económico de los hogares. Esta “ventana de oportunidad demográfica o bono demográfico” empezó aproximadamente a mediados de la primera década del 2000 y terminará finalizando la década del 2030. Esto implica una mayor posibilidad de tener ingresos y ahorros, debido a que hay un mayor número de personas en edad de trabajar y un menor número de dependientes. (BID, 2017, p. 53). Asimismo, un mayor número de personas con menores relaciones de dependencia podría traducirse en mayor tiempo o espacios de participación ciudadana o voluntariado.

En cuanto a educación, los estudiantes de la región también presentan habilidades ciudadanas bajas. El Estudio Internacional sobre Civismo y Ciudadanía, realizado el 2009 con algunos países de la región, considera el conocimiento holístico de conceptos básicos de ciudadanía. De los seis países de la región de participaron en el estudio, todos tuvieron un desempeño en el tercio inferior. Chile fue el país con mejor desempeño, de 19%, mientras que

países como México, Guatemala, Colombia, Paraguay y República Dominicana obtuvieron 10, 5, 11, 7 y 1%, respectivamente. Países como Finlandia, Dinamarca y Suecia tienen, por su parte, un desempeño de 58, 56 y 40% (BID, 2017, p. 24).

Otro aspecto relevante en América Latina es la situación del mercado laboral, especialmente en cuanto a la cantidad y calidad de empleo. Estos factores “tienen repercusiones sustanciales en la pobreza y la desigualdad, y también en el nivel de aseguramiento ante riesgos de salud, pobreza en la vejez o desempleo de la población. Asimismo, el grado de estabilidad o, de manera inversa, de precariedad del empleo, tiene importantes consecuencias en el grado de bienestar de las personas y en su capacidad de tomar decisiones de largo plazo, tales como establecer una familia, invertir en la educación de los hijos o adquirir una Vivienda” (BID, 2017, p. 9). Nuevamente, las características personales y familiares pueden repercutir en la capacidad de involucramiento en actividades como el voluntariado.

Contexto social en el Perú y Lima

Actualmente, la población total del Perú es de 31 millones 237 mil 385 (INEI, 2018, p. 29). Esta cifra aumentó en 3 millones 16 mil 621 personas entre los censos de 2007 a 2017, con un crecimiento anual de 1.0% (301 mil 662 habitantes). La tendencia de crecimiento anual se mantiene en descenso a comparación con censos anteriores. En referencia al bono demográfico, descrito anteriormente, la Población en Edad de Trabajar (PET) ha aumentado en relación con el censo del 2007, subiendo de 71.7% a 75.3%. Asimismo, las provincias con mayor PET son Tacna (78.5%), Moquegua (78.2%), Arequipa (77.8%), Provincia Constitucional del Callao (77.1), Puno (76.9%); además de la Provincia de Lima (79,3%) y la región Lima (75.8%) (INEI, 2018, p. 54).

Por otro lado, “según ámbitos geográficos, la pobreza afectó al 45,7% de la población del área rural y al 26,0% del área urbana; incrementándose en 4,9 puntos porcentuales y 11,4 puntos porcentuales, respectivamente; al compararla con el año 2019” (INEI, 2021).

Lima, con 9 millones 485 mil 405 habitantes es el departamento más poblado del país y concentra aproximadamente la tercera parte de la población nacional (32.3%) (INEI, 2018, p. 31). Según el observatorio ciudadano Lima Cómo Vamos en cuanto a participación ciudadana, el 9% de los limeños dijo haber participado en alguna reunión pública para discutir los problemas de su zona de residencia. Existe, en general, un bajo porcentaje de personas que han realizado alguna actividad de participación y, por otro lado, un amplio porcentaje de personas que “podrían” hacer alguna actividad, intención que debería canalizarse (Lima Como

Vamos, 2018, p. 56).

Contexto social en Ecuador y Quito

Según el último censo realizado en Ecuador, el 2010, la población es de 14 483 499, con una tasa de crecimiento anual de 1.95%. Según la proyección por año, al 2019 su población es de 17 267 986 (ENAC, 2010). Como cifras generales al 2019, el 71.1% de la población está en edad de trabajar y, de esa población, el 67,8% se encuentra económicamente activa (ENAC, 2019, p. 8).

Asimismo, “a diciembre 2021, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 27,7% y la pobreza extrema en 10,5%. En el área urbana la pobreza llegó al 20,8% y la pobreza extrema a 5,9%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 42,4% y la pobreza extrema el 20,3%” (INEC, 2021, p. 8).

La ciudad de Quito tiene 2 millones 781mil 641 habitantes al 2020 y es la ciudad más poblada de Ecuador. Asimismo, “Quito se encuentra distribuido en mayor parte (34%) entre adultos jóvenes de 20 a 39 años, seguida de niños y adolescentes (27%) y, en menor proporción, adultos mayores de 65 años o más (6%)” (Quito Cómo Vamos, 2020).

En cuanto a la participación ciudadana, Quito Cómo Vamos afirma que la ciudad se caracteriza por ser participativa. “Los barrios, primero, se han organizado alrededor de sus necesidades básicas insatisfechas y, posteriormente, frente a otras demandas. Al ser la capital y el centro del gobierno, es una urbe altamente política. Sus habitantes participan en marchas y protestas de diversa índole, así como recibe a ecuatorianos con los mismos propósitos” (Quito Cómo Vamos, 2020).

En estos contextos de grandes ciudades capitales y con varios desafíos a nivel de pobreza y necesidades de la población, así como diferencias en cuanto a la percepción de la participación de sus habitantes, ¿qué espacios se le da al voluntariado?

Claves para entender el voluntariado

Según la Real Academia Española, “voluntario” significa: “que nace de la voluntad, y no por fuerza o necesidad extrañas a ella, que se hace por espontánea voluntad y no por obligación o deber, que obra por capricho, o personas que, entre varias obligadas por turno o designación a ejecutar algún trabajo o servicio, se presta a hacerlo por propia voluntad, sin esperar que le

toque su vez” (RAE, 2019).

Para las Naciones Unidas, el voluntariado se refiere a actividades “realizadas voluntariamente, en beneficio de la sociedad en su conjunto y sin que la retribución económica sea el principal factor de motivación”. Estas actividades se encuentran en los planos individual, comunitario, nacional y mundial, y comprenden la asistencia mutua y autoayuda, la prestación de servicios, así como “facilitar y promover la participación y el compromiso a través de la sensibilización, las campañas o el activismo” (UNV, 2015, p. XIV).

El voluntariado es un comportamiento social, el cual está basado “en el deseo de las personas de comprometerse con el cambio, en lugar de vivir los procesos de desarrollo de forma pasiva (UNV, 2018, 4). Sin embargo, el hecho que sea un comportamiento social también implica que la capacidad de las personas para ser voluntarias puede verse afectada por la geografía, el género, la edad u otras características de su contexto. “En general, las mujeres realizan más servicio voluntario que los hombres: un 57% frente a un 43%. El servicio voluntario formal se distribuye de manera bastante uniforme entre hombres y mujeres, pero las mujeres representan una proporción mayor de acciones voluntarias informales (casi el 60 % en todo el mundo) (UNV, 2018, p. 10).

Se calcula que, a nivel mundial, la fuerza de voluntariado equivale a 109 millones de trabajadores a tiempo completo. De estos 109 millones, el 30% se realiza formalmente (a través de organizaciones, asociaciones y grupos), mientras que el 70% es directo “a través del compromiso informal entre individuos”. Esto hace que sea más difícil de capturar y se mantenga menos visible (UNV, 2018, p. X)

Actualmente, el voluntariado está ligado, para las Naciones Unidas, a la resiliencia de las comunidades. Entendida como “la capacidad de prepararse y planificar, absorber, recuperarse y adaptarse mejor ante eventos adversos”, la resiliencia encaja con el voluntariado, en tanto “reconoce la importancia de la capacidad de las personas para afectar esas estructuras y procesos a través de acciones voluntarias” (UNV, 2018, p. 2). A través de los voluntarios, las comunidades pueden mejorar su capacidad de afrontar crisis y tensiones, pues aumenta su capital humano, se fortalece el capital social y el bienestar, mejora el capital natural y desarrolla el capital financiero. Asimismo, a través del apoyo social, el voluntariado puede reducir el riesgo de que se produzcan desastres (UNV, 2018, p. 4).

Por otro lado, el voluntariado también es un importante medio por el cual se puede comprometer a las personas a trabajar de manera conjunta para el logro de la Agenda 2030

(para el desarrollo sostenible, un mundo pacífico, ambientalmente sostenible, libre de pobreza y desigualdad) (Agenda 2030, 2018, p. 3). “El voluntariado está unido a la idea de la acción solidaria y a la preocupación por el bienestar colectivo y es una parte de las múltiples y plurales formas de participación y compromiso social” (Fresno, 2011, p. 23).

El servicio voluntario tiene dos características que lo distinguen: “las relaciones humanas que se crean a través de la acción voluntaria y la oportunidad de autoorganizarse”. Las relaciones sociales que surgen de las acciones voluntarias compartidas “forjan vínculos de solidaridad, aumentan la confianza, amplían la base de apoyo de las personas y disminuyen su vulnerabilidad ante crisis y tensiones (UNV, 2018, p. XI). Asimismo, “en el voluntariado prima el valor de la solidaridad frente al valor dinero; opera este por lo tanto fuera de las lógicas del mercado, al margen de las unidades monetarias de coste-beneficio y basado en categorías éticas que se inspiran en valores que satisfacen necesidades de las personas y contribuyen al interés general”. El voluntariado ha de tener por bandera los valores de la justicia, la solidaridad, los derechos humanos, la defensa de las personas y en definitiva aquellos elementos en los que se sustenta la democracia. (Fresno, 2011, p. 70). En cuanto a esto, “es previsible que las personas que han recibido estímulos solidarios y/o han tenido experiencias vivenciales de implicarse en tareas directas, luego tengan mayor predisposición al voluntariado. (Fresno, 2011, p. 100).

Hay “cada vez más personas, que individual y colectivamente se siguen comprometiendo, activa y solidariamente en su entorno, construyendo ciudadanía, promoviendo la participación y luchando en definitiva por un mundo mejor” (Fresno, 2011, p. 23). Sin embargo, “mientras que el voluntariado crece, crecen también las tendencias individualizadoras y pierde peso el componente comunitario. Esto podría explicar la predisposición a la acción voluntaria fragmentada, discontinua, carente de contextualización en un itinerario y al margen de los procesos comunitarios, poco interesado en la participación en grupos, en un contexto de relativo o más bien escaso compromiso cívico” (Fresno, 2011, p. 45). Esto es particularmente importante pues el voluntariado es “un derecho que tienen todas las personas, es una forma consustancial de participación democrática y de representación activa y libre de la ciudadanía; es en consecuencia también una de las formas en las que los ciudadanos ejercen sus derechos y asumen responsabilidades” (Fresno, 2011, p. 23).

A su vez, “en los tiempos de crisis y de desafección, cuando el pesimismo y la incertidumbre crecen en la sociedad y muchas personas pierden las expectativas respecto a su futuro, el voluntariado ha de transmitir esperanzas y actuar con optimismo. No se trata de las esperanzas infundadas, o el optimismo ficticio, del que luego surge el desengaño, sino del

optimismo que procede del compromiso transformador, que abre los horizontes al futuro, que cree firmemente que el futuro no está determinado y que confía ante todo en las posibilidades de transformación tanto personales como sociales y en definitiva en el despliegue solidario de las capacidades humanas” (Fresno, 2011, p. 74).

A pesar de ello, “de ninguna forma se debería de presentar el voluntariado como alternativa a la participación política, sino como una escuela de participación y de compromiso cívico que complementa y refuerza la acción política” (Fresno, 2011, p. 64). En ese sentido, “es prioritario, por lo tanto, que las entidades que agrupan al voluntariado establezcan una clara agenda política, en la que busquen influencia, especialmente a través de las plataformas y sus agrupaciones representativas; dicha influencia se ha de basar en la búsqueda y contribución de la ciudadanía, al impulso de la democracia y la participación en la gestión de los asuntos públicos” (Fresno, 2011, p. 96).

A nivel histórico, se pueden identificar diferentes etapas del voluntariado. Los inicios de estas iniciativas se remontan al llamado voluntariado, en donde los actores son los propios comuneros o ciudadanos, quienes trabajan de manera voluntaria en el mejoramiento de aspectos de su comunidad, realizando jornada en las que todos participan (mayormente conocidas como “mingas”) (FLACSO, 2010, p. 18).

Una segunda etapa del voluntariado es viene con la iglesia o entidades religiosas como actor protagónico, y está directamente relacionado a la caridad (FLACSO, 2010, p. 18). La aparición de nuevos actores, como las ONG vendría con una tercera etapa del voluntariado, ligada a la filantropía. Desde este enfoque, liderado por grupos elitistas sociales y económicos, la atención a los menos favorecidos es vertical (FLACSO, 2010, p. 19).

Actualmente, nos encontramos en una cuarta etapa de evolución del voluntariado. Los actores protagónicos continúan siendo las ONG, “pero ahora trabajan con una metodología y visión diferentes y, sobre todo, amplían el espectro a nuevos actores: jóvenes, profesionales, mujeres, amas de casa, jubilados, entre otros” (FLACSO, 2010, p. 19).

En cuanto a las motivaciones para hacer voluntariado, “los valores y las circunstancias personales que llevan a las personas a prestar tiempo y esfuerzo a las buenas causas y a hacerlo sin ánimo de lucro, varían substancialmente; son motivaciones y circunstancias que por otro lado cambian a lo largo de la vida” (Fresno, 2011, p. 23). Pueden ser “circunstancias personales (por ejemplo, la edad de las personas, el sexo, la situación laboral, el tiempo libre, el entorno en el que habiten)” así como también “transformaciones sociales (las necesidades

sociales, los patrones productivos, las modas y creencias generalizadas, etc.). En aquellas personas en las que se da una permanencia a más largo plazo, predominan las motivaciones altruistas frente a las motivaciones auto-centradas. (Fresno, 2011, p. 45).

Las características demográficas de los voluntarios tienen relación con sus motivaciones. “En el caso de los jóvenes de 16 a 19 años, las motivaciones pueden ser variadas, desde el deseo de ayudar a otras personas de una forma altruista, al deseo de realizar un voluntariado con el objetivo de obtener una experiencia laboral que les ayude en el futuro, o una motivación con un sentido de pertenencia igual a la explicada en los adolescentes, o simplemente porque estas actividades en algunos países, aportan puntos al objetivo de calificar para poder ingresar a una buena universidad, ya que las universidades “miran con buenos ojos” a los jóvenes que han realizado labor social” (Montenegro, 2019, p. 24). Por otro lado, “los niños y jóvenes pueden empezar a pensar en el voluntariado a través de la enseñanza que reciben en la escuela. Jóvenes que hacen un voluntariado en las escuelas a través de los años desarrollan actitudes a favor de realizar una labor social y están más inclinados a llevar a cabo un voluntariado en la universidad o llegado el momento de la edad adulta (Astin, 1993)” (Montenegro, 2019, p. 37).

El siguiente grupo de edad, es decir, jóvenes entre 20 y 25, tienen 3 motivaciones: “Buscar una experiencia que lleve a obtener conocimientos y habilidades para adquirir un buen trabajo, sobre todo en áreas donde se piensa tradicionalmente que existen buenos ingresos como son organismos internacionales o gubernamentales; aprender más fácilmente un idioma, ya que muy probablemente si realizas una experiencia de voluntariado internacional se podrá obtener la suficiencia requerida en menos tiempo, con menos esfuerzo y menos recursos; y, por último una motivación totalmente altruista de ayudar y servir al más necesitado”. Por otro lado, los adultos de 36 a 65 años, en general, “no optan por una experiencia de voluntariado de tiempo completo, la razón básica identificada radica en que, en su mayoría, se encuentran en lo más alto de su vida laboral y económicamente activa, por lo que el poder hacer una experiencia de voluntariado permanente a tiempo completo no es tan común. Como contrapartida, existen también aquellos adultos que no tienen trabajo formal y buscan entretenerse o sentirse activos, haciendo un voluntariado mientras se les abre alguna plaza u oportunidad de empleo” (Montenegro, 2019, p. 25).

En el caso de Latinoamérica, “el voluntariado está enraizado en una tradición de compromiso comunitario y de respuesta ante los graves problemas que crean pobreza y miseria en el continente. Funciona como un gran productor de bienes y servicios y de capital social en acción, movido fundamentalmente por la atracción del compromiso, que está enraizado en

muchas ocasiones en la fuerza de la religión y del compromiso. Según Kliksberg (en Perold y Tapia, 2007) el voluntariado, a pesar de las fuerzas adversas, llegó a triplicarse entre los años 1998 y 2002, siendo gran protagonista en la creación de frentes de lucha contra el hambre y la movilización contra la pobreza (Fresno, 2011, p. 30). En la región, el voluntariado también “está jugando un papel primordial como fuerza motora del desarrollo de las sociedades, mediante la creación de capital social basado en la confianza, el tejido social, el civismo y valores éticos. (Fresno, 2011, p. 31).

Finalmente, el voluntariado tiene un componente crucial de relacionamiento entre personas. “La vinculación implica para cada persona voluntaria la fidelización con las causas que quiere defender; ello lleva necesariamente a mayor compromiso y mayor intensidad en la actuación y atracción de otras personas a esas causas, es decir, la capacidad de vincular a terceros en los proyectos y en las iniciativas. Un voluntariado que teje, es un voluntariado que vincula y que en consecuencia moviliza conciencias, provoca voluntades y crea condiciones para multiplicarse. (Fresno, 2011, p. 74). “El voluntariado consiste esencialmente en relaciones humanas, interacciones entre personas y grupos y en consecuencia maneras de construir tejidos y red social. (...) La fortaleza de la dimensión relacional en el voluntariado, es que desde el punto de vista de las gratificaciones y de las satisfacciones los resultados son recíprocos; las personas beneficiarias no son solamente los destinatarios de la acción voluntaria, sino también los propios voluntarios” (Fresno, 2011, p. 80).

Voluntariado en Perú

El 2017, el Voluntariado de las Naciones Unidas publicó su primer informe de voluntariado corporativo. Sin bien este se enfoca únicamente en un tipo de voluntariado, puede dar luces de cuáles son las tendencias de las prácticas de voluntariado en el país.

El informe parte de la premisa de que el voluntariado no es un fin en sí mismo, sino “un medio de implementación clave para atender a los desafíos sociales, mejorando las condiciones de las personas, de los propios voluntarios, de sus familias, de sus instituciones y de sus comunidades”. Esta acción, ya sea individual o colectiva, tiene “un impacto importante en la paz y el desarrollo de las comunidades y de los países” (UNV, 2017, p. 19).

A su vez, se define voluntariado corporativo como las “estrategias, iniciativas y/o actividades promovidas y apoyadas por una empresa” con la finalidad de que sus colaboradores tengan un involucramiento y participación libre, brindando su tiempo, capacidades y talentos a “causas, proyectos y/o organizaciones de interés social, sin fines de lucros”, de tal manera

que contribuyan al desarrollo sostenible y a mejorar la calidad de vida de las comunidades (UNV, 2017, p. 35).

Según el estudio, cuyos resultados se obtuvieron mediante el análisis de diversas empresas que realizan voluntariado corporativo, mostró que los ejes temáticos más frecuentes de los programas de voluntariado son el medio ambiente (78%) y la educación (73%). Por otro lado, la temática menos utilizada fue el trabajo con jóvenes en riesgo, que alcanzó solo el 18% (UNV, 2017, p. 47). Asimismo, un tema adicional coyuntural es el voluntariado para la respuesta a emergencias y desastres, el cual tuvo una respuesta masiva el 2017 durante la emergencia El Niño Costero (UNV, 2017, p. 48).

El rango de edad de las personas que participan en el voluntariado corporativo es mayoritariamente entre los 24 y 30 años, seguida de la participación de los practicantes, entre 18 a 23 años. Es interesante notas que, “a medida que se incrementa a edad, se reduce la participación” (UNV, 2017, p. 52). Si bien no se tienen mayores cifras, no sorprendería que esta tendencia se mantenga para el voluntariado en general.

Asimismo, sobre los factores que dificultan el voluntariado se identificaron “la falta de motivación de los colaboradores para participar de las estrategias de voluntariado corporativo (38%), la falta de apoyo de la alta dirección (30%) y la falta de presupuesto (28%) (UNV, 2017, p. 67). Nuevamente, si bien estos son hallazgos relativos al voluntariado corporativo, el voluntariado en líneas generales también puede verse afectado por la falta de motivación de las personas, por un poco capacidad de gestión de las propias organizaciones de voluntariado y por la falta de recursos (financieros y humanos) para llevar a cabo las actividades.

En cuanto a la capacitación de los voluntarios, se encontró que son comunes en referencia a la información técnica y logística para la iniciativa puntual del voluntariado, mas no la capacitación en gestión de proyectos y/o campañas sociales ni en habilidades socioemocionales. A pesar de ello, las empresas resaltaron su importancia debido al impacto que dichas capacitaciones tienen en la empatía al momento de relacionarse con la comunidad y en un mejor desempeño también en el contexto laboral (UNV, 2017, p. 74).

Actualmente, el Perú tiene el gran reto de producir más información cuantitativa y cualitativa sobre la situación del voluntariado en el país. La iniciativa del informe de voluntariado corporativo es un inicio, pero es necesario tener más información sobre las diferentes organizaciones de voluntariado y el perfil de las personas que las conforman.

Voluntariado en Ecuador

En Ecuador, la investigación sobre el voluntariado es más extensa. Las iniciativas están centradas principalmente en la sociedad civil y la cooperación internacional, sin embargo, también tiene una presencia marginal en el Estado y la empresa privada” (FLACSO, 2010, p. 17).

Actualmente, en Ecuador existe la Federación Ecuatoriana de Trabajo Voluntario (FETV), la cual agrupa (o pretende agrupar) a la mayoría de las organizaciones de voluntariado del país. Esta tiene sus raíces en 1986, cuando nace la Coordinación Ecuatoriana de Trabajo Voluntario, en respuesta a la necesidad de las dos más grandes agencias de voluntariado de Ecuador de “organizar, capacitar y coordinar la labor voluntaria para llegar a su desarrollo eficaz” (FLACSO, 2010, p. 20).

Otra instancia de representación del voluntariado son la Mesa de Voluntariado en el Ecuador (MVE), actualmente “la plataforma institucional más fuerte y activa en el ámbito nacional, reúne a varias instituciones de voluntariado en todo el país; su legitimidad y peso se han ido construyendo a partir de acciones, proyectos y articulaciones que ha generado”. Por ello, es el referente principal de voluntariado institucional a nivel nacional (FLACSO, 2010, p. 22).

Asimismo, la Secretaría de los Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana tiene la Dirección de Voluntariado, cuya misión es “implementar planes, programas y proyectos para promover y articular el voluntariado con la ciudadanía, e institucionalizar mecanismos de reconocimiento público”. Su principal objetivo es el de incorporar el voluntariado a la ejecución de políticas públicas, programas y proyectos del Estado ecuatoriano” (FLACSO, 2010, p. 24).

En un estudio realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) para ahondar sobre la situación del voluntariado en el país, se encontró, en primer lugar, que la clasificación de las organizaciones de voluntariado fue tan diversa como el número de organizaciones que participaron en el estudio. Sin embargo, el sentido filantrópico fue el más predominante. Asimismo, la antigüedad de las organizaciones tiene una relación sobre la visión que tienen del voluntariado. “Las más antiguas se guían por cosmovisiones de caridad y filantropía, mientras que las más jóvenes proponen una visión más de desarrollo” (FLACSO, 2010, p. 70).

El estudio también encontró que “la mayoría de las organizaciones de voluntariado son ONG cuya misión específica no es directamente voluntariado”, sino salud o educación. Más bien,

estas organizaciones incluyen el aporte de voluntarios en sus operaciones. “Más del 49% incluyen voluntarios puntualmente en proyectos permanentes de la organización”. Por otro lado, “solo poco más del 5% de las organizaciones registradas tiene como su misión principal el voluntariado”, el cual es insertado en proyectos sociales que no están directamente gestionados por la organización (FLACSO, 2010, p. 71).

Durante el 2006, más de 100 000 personas trabajaron como voluntarios. Incluso con esta cifra, es posible que la metodología utilizada para calcular este número haya sido limitada, dejando afuera “enormes colectivos de voluntarios que realizan una actividad organizada” (FLACSO, 2010, 72). A pesar de esta amplia cifra, el número solo abarca el 0.83% de la población del Ecuador. De ellos, el 67% son mujeres y solo un 33% hombres (FLACSO, 2010, p. 73).

Las 100 000 personas que realizan voluntariado al año aportan “más de 23 700 horas de trabajo, principalmente a proyectos sociales de asistencia y desarrollo” (FLACSO, 2010, p. 74). A pesar de ello, “más del 40% de las organizaciones registran un déficit de voluntarios, es decir que más de 100 000 voluntarios al año no cubren, de ninguna manera, la demanda de esta labor” (FLACSO, 2010, p. 85).

Asimismo, Ecuador ha elaborado un documento relativo al voluntariado corporativo, el cual brinda nociones básicas sobre este tipo de voluntariado y herramientas para su aplicación.

El voluntariado corporativo es presentado como “una potencial herramienta social para el desarrollo estratégico de responsabilidad empresarial”. Asimismo, su importancia yace en una “relación de ganar-ganar con la comunidad a través de un equipo de voluntarios activo, organizado y comprometido”. Adicionalmente, estos programas permiten “construir una fuerza de trabajo calificada, flexible y comprometida”; estos programas pueden incluso ser más efectivos y económicos que la capacitación tradicional. Finalmente, el voluntariado corporativo tiene una gran importancia para la sociedad, pues “vincula el accionar de la empresa con beneficios directos para un mayor capital social y mayor conciencia de un desarrollo equitativo y sostenible (UNV, 2015, p. 17).

Capítulo 3. Marco legal

La Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó por primera vez, en una resolución de 1997, que se declare el 2001 como Año Internacional de los Voluntarios. Por medio de otra resolución, en el 2000, solicitó que se elabore un informe sobre “las diversas formas en que los gobiernos y el sistema de las Naciones Unidas podrían apoyar el voluntariado”. Adicionalmente, durante la “Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Social y el futuro: en pos del desarrollo social para todos en el actual proceso de mundialización”, la Asamblea General “recomendó que se fomentara la participación de voluntarios en el desarrollo social, entre otras cosas alentando a los gobiernos a que, tras escuchar las opiniones de todos los interesados, formularan estrategias y programas globales a fin de sensibilizar al público sobre el valor que tiene el voluntariado y las oportunidades que ofrece, y crear un entorno propicio para que los particulares y otros grupos de la sociedad civil emprendan actividades voluntarias y para que el sector privado apoye esas actividades (Naciones Unidas, 2002, p. 1).

En el 2002, la Asamblea General instituye el 5 de diciembre como Día Internacional de los Voluntarios (Naciones Unidas, 2002, p. 3) y elogia la “permanente contribución que aportan todos los voluntarios a la sociedad, incluso en circunstancias extraordinarias como en los casos de desastre” (Naciones Unidas, 2002, p. 2).

La Agenda 2030, promovida por las Naciones Unidas, fue lanzada en la Asamblea General el 2015, “reconoce los roles vitales que desempeñan los voluntarios en todas partes” y adoptó un Plan de Acción “para ayudar a todas las partes interesadas en el voluntariado a mejorar el reconocimiento y la integración del voluntariado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Este plan busca fortalecer los esfuerzos y la coordinación entre voluntarios, gobiernos, sociedad civil, sector privado y Naciones Unidas para que las personas se apropien de la Agenda 2030 y, a su vez, lograr “integrar e incorporar al voluntariado en las estrategias y políticas nacionales, y medir mejor el impacto del voluntariado” (Agenda 2030, 2018, p. 3).

Durante los años siguientes a dicha resolución (entre el 2016 y 2018), 22 países de América Latina y el Caribe informaron sobre su progreso en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de los informes voluntarios nacionales (Voluntary National Reviews). Tres países de la región (México, Ecuador y Jamaica) reconocieron explícitamente, en el 2018, la contribución positiva de los voluntarios a los ODS (Agenda 2030, 2018, p. 6). A pesar de ello, todavía no hay datos suficientes para poder medir la magnitud e impacto del voluntariado en las estrategias más amplias de los ODS (Agenda 2030, 2018, p. 7).

Para entender dónde se enmarca el voluntariado en cada país, es necesario empezar por las bases legales de los mismos, es decir, a sus respectivas constituciones. Si bien en ambas hay referencias a la participación, este tema se encuentra mucho más desarrollado en Ecuador. Asimismo, el tema del voluntariado solo está presente en una de las constituciones.

Por un lado, la Constitución Política del Perú, de 1993, menciona en su artículo dos el derecho de las personas a “participar, en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación” (TC, 2015, p. 15).

En líneas generales, la participación mencionada en la Constitución Política del Perú está ligada al derecho al voto y a ser elegido, limitando el derecho a la participación únicamente a este aspecto. Esto se refleja, por ejemplo, en el artículo 31, en el que se menciona que los ciudadanos “tienen derecho a participar en asuntos públicos mediante referéndum; iniciativa legislativa; remoción o revocación de autoridades y demanda de rendición de cuentas. Tienen también el derecho a ser elegidos y de elegir libremente a sus representantes, de acuerdo con las condiciones y requerimientos determinados por ley orgánica” (TC, 2015, p. 24).

Asimismo, la única alusión al voluntariado en la Constitución se encuentra en el artículo sobre Derechos Protegidos, “El derecho a decidir voluntariamente prestar el servicio militar, conforme a la ley de la materia” (TC, 2015, p. 97).

Por otro lado, en Ecuador, la Constitución Política data del 2008 y contiene más referencias y consideraciones sobre la participación en los diversos ámbitos de la vida. Adicionalmente, existe la sección de Derechos de Participación, así como un capítulo sobre de Políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana, y Participación y organización del poder (Asamblea Constituyente, 2008, p. 61).

El artículo 95, por ejemplo, sienta las bases de cómo se debe ejercer la participación ciudadana, en función de ser un derecho de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público, que se deberá ejercer “a través de los mecanismos de democracia representativa, directa y comunitaria” (Asamblea Constituyente, 2008, p. 67). De esta manera, la Constitución Política de Ecuador trasciende al ámbito netamente de derecho político en el que se queda la Constitución peruana.

Ecuador incluye también la figura del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, el cual tiene como objetivo promover e incentiva el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, impulsar y establecer mecanismos de control social en los asuntos

de interés público (Asamblea Constituyente, 2008, p. 109). Asimismo, el artículo 276 sobre el régimen de desarrollo incluye “fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público” (Asamblea Constituyente, 2008, p. 135).

Finalmente, la Constitución ecuatoriana incluye, en su artículo 97, al voluntariado y lo reconoce como una forma de participación social y está ligado a las iniciativas que contribuyan al buen vivir (Asamblea Constituyente, 2008, p. 68).

Leyes de voluntariado

El 2016, en gobierno peruano emitió el decreto legislativo 1294, que modificaba a su antecesora del 2004: la ley nacional de voluntariado. Ya desde el 2004, se definió voluntariado como:

“Labor o actividad realizada sin fines de lucro, en forma gratuita y sin vínculos ni responsabilidades contractuales. El voluntariado comprende actividades de interés general para la población, como: actividades asistenciales, sanitarias, de servicios sociales, cívicas, de capacitación, culturales, científicas, deportivas, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente, de saneamiento, vivienda, urbanismo, de defensa de la economía o de la investigación, de desarrollo de la vida asociativa, de promoción del voluntariado entre otras de naturaleza análoga, tendientes al bien común. El voluntariado lo podrá prestar a los beneficiarios una persona natural, independientemente, o una organización de voluntarios agrupados bajo la forma de una asociación sin fines de lucro, ambos debidamente registrados en el Registro de Voluntarios” (Congreso de la República, 2004).

Con su modificación, el 2016, se eliminó de la definición la referencia a “los beneficiarios” y, más bien, el último párrafo cambia a definir el servicio voluntario como “prestado por una persona natural, peruana o extranjera, u organización de voluntariado. En ningún caso dicha actividad es realizada en forma remunerada ni sustituye al trabajo que se realiza en forma remunerada” (El Peruano, 2016). Un año después, el 2017, salió el Decreto Supremo 004-2017-MIMP, que modificó el reglamento de la ley anterior (28238).

Actualmente, la ley vigente (1294) tiene como objetivo el “reconocer, facilitar y promover la acción de las personas peruanas y extranjeras en servicios voluntarios, y señalar las condiciones jurídicas bajo las cuales tales actividades se realizan dentro del territorio nacional” (El Peruano, 2016). Su rectoría, desde el 2004, se mantiene en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), cuya misión es “diseñar, establecer, promover, ejecutar y

supervisar políticas públicas a favor de las mujeres, niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores, personas con discapacidad y migrantes internos, para garantizar el ejercicio de sus derechos y una vida libre de violencia, desprotección y discriminación en el marco de una cultura de paz” (MIMP, 2019).

Asimismo, al 2016, la ley incorpora la definición de “organizaciones de voluntariado”, y las clasifica como a) Organizaciones basadas en voluntarias/os (gestionadas por voluntarias/os y que convocan a voluntarias/os para sus acciones), b) Entidades con apoyo de voluntarias/os (que convocan voluntarias/os para fortalecer sus objetivos sociales, c) Agencias de voluntariado (articulan la participación de voluntarias/os en objetivos sociales y d) Otras organizaciones con programas o proyectos de voluntariado (El Peruano, 2016). El MIMP es, a su vez, el ente rector del Sistema Nacional de Voluntariado (SINAVOL), el cual es un “conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que promueven, facilitan, reconocen, fortalecen y articulan la actividad voluntaria en el Perú” (SINAVOL, 2019).

Para ello, el SINAVOL registra tanto a personas naturales como a voluntarios, y provee de cursos virtuales de interés general. Actualmente, el sistema cuenta con 35 organizaciones registradas y con presencia en 11 departamentos del Perú. Asimismo, existen 4 449 personas naturales registradas. De estas, la mayor parte de concentra en Pasco y Piura (1 350 y 1 037 respectivamente). No hay información que brinde mayor detalle sobre si existe relación entre las organizaciones inscritas y los voluntarios registrados en ambos departamentos. Lima solo cuenta con 76 personas naturales registradas (SINAVOL, 2019).

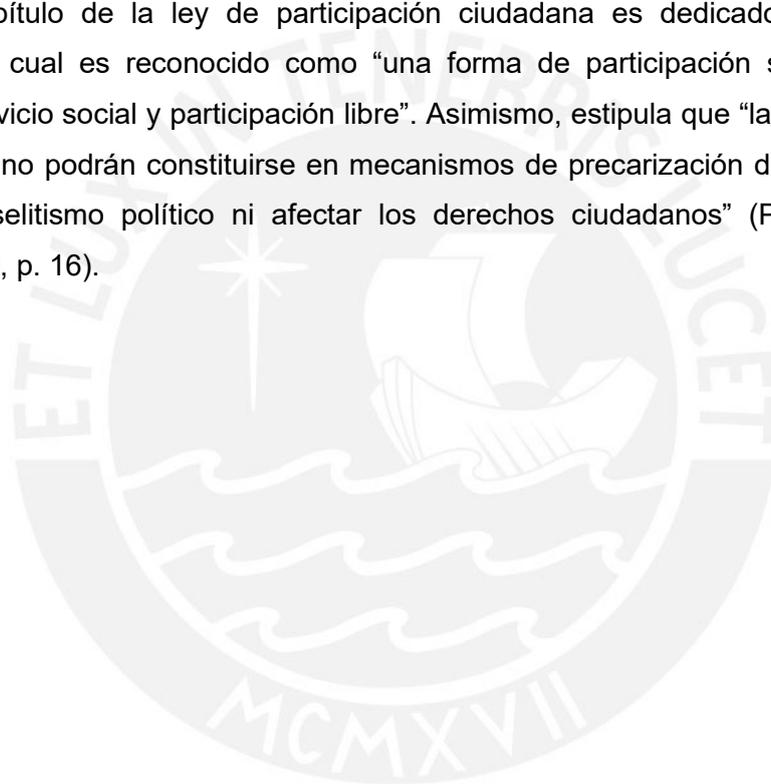
En el caso ecuatoriano, existe una ley orgánica de participación ciudadana del 2010, cuyo objeto es:

“propiciar, fomentar y garantizar el ejercicio de los derechos de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícitas, de manera protagónica, en la toma de decisiones que corresponda, la organización colectiva autónoma y la vigencia de las formas de gestión pública con el concurso de la ciudadanía; instituir instancias, mecanismos, instrumentos y procedimientos de deliberación pública entre el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno, y la sociedad, para el seguimiento de las políticas públicas y la prestación de servicios públicos; fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; y, sentar las bases para el funcionamiento de la democracia participativa, así como, de las iniciativas de rendición de cuentas y control social” (Presidencia de la República, 2010, p. 3).

De esta forma, la ley de participación ciudadana incentiva “dinámicas de organización, participación y control social que la sociedad emprenda por su libre iniciativa para resolver sus problemas e incidir en la gestión de las cuestiones que atañen al interés común” (Presidencia de la República, 2010, p. 4).

A su vez, el ente rector de esta ley es la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana. Esta Secretaría (o Ministerio) fue creado el 2007 con el objetivo de “ser el organismo rector de las políticas públicas que norman y garantizan el derecho a la participación ciudadana” (Presidencia de la República, 2007, p. 2).

El segundo capítulo de la ley de participación ciudadana es dedicado enteramente al voluntariado, el cual es reconocido como “una forma de participación social, como una actividad de servicio social y participación libre”. Asimismo, estipula que “las distintas formas de voluntariado no podrán constituirse en mecanismos de precarización del trabajo, formas ocultas de proselitismo político ni afectar los derechos ciudadanos” (Presidencia de la República, 2010, p. 16).



Capítulo 4. Marco teórico

Tratar el tema de voluntariado conlleva tener en cuenta conceptos relacionados con las personas y la sociedad. Para la presente investigación, se han tomado en cuenta los conceptos clave de capital social, participación ciudadana, empoderamiento y desarrollo comunitario, desarrollo de capacidades e innovación social, los cuales se describirán a continuación.

a) Capital social y voluntariado

Un primer concepto clave para la presente investigación es el de capital social, pues está estrechamente relacionado con el voluntariado. Para esta sección, se han considerado diferentes estudios que intentan definir el capital social, sus ventajas y posibles perversiones, así como los distintos niveles en los que se lo debe analizar. Finalmente, se presentará la relación entre el concepto de capital social que se considera en esta investigación y el voluntariado, así como el escenario actual en que se está llevando a cabo esta relación.

Antes de iniciar con el análisis del capital social, es importante mencionar las cuatro formas básicas de capital, de acuerdo con el Banco Mundial: “el capital natural, constituido por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país, el capital construido, generado por el ser humano, que incluye diversas formas de capital (infraestructura, bienes de capital, financiero, económico, comercial, etc.); el capital humano, determinado por grados de nutrición, salud y educación de su población, y el capital social” (Kliksberg, 2000, p. 28).

La idea central en la teoría del capital social puede resumirse en que las relaciones importan. Haciendo conexiones los unos a los otros, y sosteniendo dichas conexiones en el tiempo, las personas son capaces de trabajar en conjunto para lograr cosas que no podrían hacer solas o no sin una gran dificultad. Las personas se conectan a través de redes que consisten en sí mismas en un recurso, que puede verse como un capital (Field, 2003, p. 1). Estar conectados es en sí mismo un recurso, en el sentido de que socializar con otros es una experiencia gratificante de por sí. Pero las personas también son capaces de utilizar sus conexiones para obtener otros beneficios (Field, 2003, p. 62). De esta manera, el capital social de cada persona “dependerá tanto del tamaño de la red de conexiones que puede efectivamente movilizar, como del volumen de capital (económico, cultural o simbólico) que cada uno con los que está conectado posee por derecho propio” (Portocarrero, 2006, p. 58).

Autores como Bourdieu, Coleman y Putnam han desarrollado estudios sobre el capital social.

Sin importar las diferencias, los tres consideran que el capital social consiste en las conexiones personales e interacción interpersonal, de la mano con valores compartidos asociados a estos contactos (Field, 2003, p. 13).

Tanto Coleman como Putnam definieron la confianza como un componente clave del capital social (Field, 2003, p. 62). La confianza y credibilidad suelen ser vistos como un lubricante, aceitando la rueda de una variedad de transacciones sociales y económicas que podrían, por el contrario, ser extremadamente costosas, burocráticas y lentas. Esto es altamente relevante para el capital social, que enfatiza la manera en que las conexiones dan acceso a recursos (Field, 2003, p. 63). La confianza también puede ser atribuida a instituciones y grupos tanto como a individuos y suele estar basada en reputación, la cual es mediada por terceros (Field, 2003, p. 63). A su vez, para Putnam, esta confianza evidencia “la riqueza y la fortaleza del tejido social interno de una sociedad” (Kliksberg, 2000, p. 28).

Por otro lado, las Naciones Unidas, desde la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), define capital social como el “conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto”.

A su vez, para Kliksberg las personas, familias y grupos son, esencialmente, capital social. Poseen “actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son identidad misma”. Ignorar estas capacidades generará resistencia. Por el contrario, reconocerlas y valorar su potencial puede “propiciar círculos virtuosos con las otras dimensiones del desarrollo” (2000, p. 28). Por ello, el autor menciona que el capital social crece en tanto se lo utiliza. Implica, por lo tanto, relaciones de confianza que se renuevan y fortalecen constantemente, así como también círculos que pueden ser viciosos, en donde “la falta de confianza socava la cooperación y termina por incrementar la desconfianza” (p. 121).

Las Naciones Unidas sugieren cuatro dimensiones básicas del capital social, las cuales podrían tomarse como indicadores, si bien indirectos, relacionados al concepto: “a) clima de confianza al interior de una sociedad (gobierno, congreso, poder judicial, autoridades diversas, asociaciones, ciudadanos), b) capacidad de asociatividad (hacer las cosas en conjunto, hacer alianzas), c) conciencia cívica (actitud de la gente sobre lo que es colectivo (impuestos, parques, inmuebles, etc.), d) valores éticos (respeto por uno y por los demás, responsabilidad)” (Valcárcel, 2008, p. 12).

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el capital social podría tener un lado negativo, en tanto puede facilitar que individuos y grupos logren una variedad de objetivos comunes, muchos de los cuales podrían ser negativos por sus consecuencias a otros, ya sea directa o indirectamente (Field, 2003, p. 71). Si el capital social promueve la cooperación mutua para el beneficio de sus miembros, entonces es igual de probable que promueva la cooperación para fines positivos como negativos (Field, 2003, p. 72). Aparte de servir como un medio para lograr objetivos ampliamente percibidos como indeseados o peor que eso, el capital social perverso suele sostenerse en métodos que son, en sí mismos, identificados como ilegítimos, como el uso de la fuerza, violencia o actividades ilegales (Field, 2003, p. 84).

Asimismo, el capital social puede promover la desigualdad en gran medida porque el acceso a diferentes tipos de redes está distribuido de manera desigual. Así, los actores pueden utilizar su capital social tal como descrito por Bourdieu, como un medio para acceder a recursos de estatus y privilegio que incrementan su posición (Field, 2003, p. 74). Es posible comprender el capital social como un valor en sí mismo, distribuido de manera desigual, o como un mecanismo que puede promover una mayor desigualdad (Field, 2003, p. 75).

Portocarrero menciona que estas relaciones sociales pueden producir resultados negativos pues “la confianza generada por las relaciones personales también crea la oportunidad para la traición: a mayor confianza, mayores las ganancias potenciales de la traición; y porque la fuerza y el fraude se consiguen de manera más ‘eficiente’ en grupos, pues son productos de cierto nivel de confianza interna derivada de las relaciones preexistentes” (Portocarrero, 2006, p. 45).

Por ello, no se puede separar capital social de cultura. Esta se encuentra implícita en los componentes que consideramos parte del capital social (confianza, comportamiento cívico, asociacionismo, etc.). A su vez, engloba aspectos que definen la identidad, tanto de las personas como de las naciones, como los valores, percepciones o formas de comunicación (Kliksberg, 2000, p. 33). La cultura transmite valores a través de generaciones. En ese sentido, el trabajar en cultura en una región tan desigual como América Latina podría promover valores como solidaridad, cooperación, responsabilidad colectiva, superación de discriminaciones y erradicación de la corrupción. En este contexto, “la acción voluntaria recoge muchos de los valores antes mencionados. Tiene un gran valor educativo, produce resultados económicos significativos al añadir horas de trabajo sin salarios a programas relevantes para la sociedad y es un estímulo que promueve sentimientos de solidaridad y cooperación” (Kliksberg, 2000, p. 53).

Capital social y comunidad

El capital social facilita el desarrollo de la sociedad vinculado a la mejora de la eficiencia y en una mayor facilidad para lograr la coordinación de las acciones individuales. Contribuye a la acción colectiva incrementando los potenciales costos a desertores, fomentando normas de reciprocidad, facilitando flujos de información (incluyendo la reputación de los actores involucrados), encarnando los logros de anteriores intentos de colaboración y actuando como plantilla para futura cooperación (Field, 2003, p. 31). A su vez, para la CEPAL, el capital social contribuye a 3 beneficios específicos, la reducción de costos de transacción, la producción de bienes públicos y la facilitación para constituir actores sociales saludables (Valcárcel, 2008, p. 16).

Es necesario diferenciar entre los diferentes usos que los individuos pueden darle al capital social. El capital social tiene una dimensión de micro-nivel, situada en los diferentes aspectos de la vida de cada persona (Field, 2003, 69), pero parte importante del concepto se enfoca no solo en el nivel individual sino también en el comunitario. Si el capital social es visto como relacional, abarca más que el nivel individual del comportamiento. Debe ser entendido como un atributo del individuo (en relación con otros) y de la colectividad (Field, 2003, p. 141). A su vez, para Coleman, “el capital social se presenta tanto en el plano individual como en el colectivo. En el primero, tiene que ver con el grado de integración social de un individuo y su red de contactos sociales; implica relaciones, expectativas de reciprocidad y comportamientos confiables; mejora la efectividad privada, pero también es un bien colectivo” (Kliksberg, 2000, p. 29).

Este capital social puede ser “una relación puramente expresiva y gratuita: un fin en sí mismo. (...) Es justamente el gusto por el encuentro con otros, por estar juntos y actuar juntos, por conversar y compartir, por ser parte de un grupo, lo que motiva el contacto social” (Kliksberg, 2000, p. 118).

Influenciado por otros teóricos, Putnam afirma que, la existencia del capital social en la sociedad “promueve la estabilidad de los gobiernos democráticos a través de dos vías: porque contribuye al surgimiento de hábitos de cooperación, solidaridad y espíritu público en el individuo” y también porque “en la polis más amplia facilita la agregación y circulación de intereses que de otra manera se encontrarían fragmentados y dispersos” (Portocarrero, 2006, p. 24). Así, el capital social puede tener la capacidad de generar en los individuos “hábitos de cooperación y reciprocidad, lo que, a su vez, permite la articulación de intereses para alcanzar el beneficio colectivo” (Portocarrero, 2006, p. 25).

Portocarrero afirma que es necesario analizar el capital social en el contexto en el que se desarrolla: “las dinámicas sociales a escala local adquieren características peculiares que condicionan y explican las historias particulares de éxitos y fracasos de la participación ciudadana”. Comprender la localidad del capital social permite entender mejor la “volatilidad de las adhesiones hacia las causas colectivas, la permanencia de los esfuerzos organizativos para darles solución, los conflictos que derivan de las distintas percepciones y las perspectivas de las que son portadores los diversos actores. Solo examinando con especial cuidado estas dimensiones ocultas -o por lo menos no siempre visibles- del poder y las diversas situaciones que se presentan en la vida real, estaremos mejor equipados para dar cuenta del tipo de capital social que los esfuerzos asociativos están creando” (Portocarrero, 2006, p. 225).

Capital social y voluntariado

A partir de la aproximación al capital social que, como mencionado anteriormente, tiene una dimensión comunitaria que trasciende a sus individuos, la relación con el voluntariado se vuelve más evidente e importante de analizar.

Un concepto que surge para analizar el capital social y su impacto en la sociedad es el de asociatividad. En relación con el capital social, la asociatividad debe ser entendida como un “atributo comunitario que engloba aspectos de la vida social, como las redes sociales, normas y confianza mutua, las cuales son las formas más efectivas de alcanzar objetivos y metas colectivas de los individuos que gozan de ese capital social” (Valcárcel, 2008, p. 22).

Dentro de las formas de asociatividad formal, Valcárcel considera el voluntariado, “en tanto reflejaría un nivel de conciencia cívica de soporte social, de redes de ayuda individual y colectiva” (Valcárcel, 2008, p. 34). Por su parte, otro elemento fundamental para el capital social es la conciencia cívica, es decir, “la actitud que descansa en determinados valores de la gente sobre lo que es colectivo y público (impuestos, partes, respeto a las normas y reglas, etc.).

En repetidas ocasiones, Putnam ha afirmado el declive de la reserva de capital social basándose en el caso de los Estados Unidos. Para sustentar sus ideas, presenta indicadores como cifras de ingreso a asociaciones de voluntariado, niveles de confianza entre individuos, cifras de voto y niveles de sociabilidad, todos los cuales están decreciendo (Field, 2003, p. 94). Afirma, por ejemplo, que las personas nacidas en la década de 1920 pertenecían al doble de asociaciones que sus nietos nacidos en los 60, tenían el doble de probabilidad de votar y

el triple de leer un periódico (Field, 2003, p. 36).

Para Putnam, las razones del declive del capital social están en el entretenimiento electrónico en casa (sobre todo la televisión) y el cambio generacional, que incluye la configuración actual de la sociedad, como las tendencias de movilización hacia el trabajo y las familias donde ambos padres trabajan (Field, 2003, p. 35). Si bien Putnam acepta que la evidencia puede ser ambigua, insiste en que en un análisis profundo el patrón de declive del capital social es inequívoco (Field, 2003, p. 37).

Sin embargo, estudios en Europa, en particular, tienen la tendencia de sugerir que los Estados Unidos podrían ser una excepción. Estudios en Suecia, por ejemplo, sugieren un continuo declive en el apoyo a grandes organizaciones de voluntariado, en paralelo a un aumento de valores más individualistas en la población de todos los estratos sociales. Esto se ha visto balanceado, a su vez, con el aumento en el compromiso hacia organizaciones de voluntariado pequeñas, así como una continuidad en el apoyo a programas universales de bienestar social.

Datos de Inglaterra difieren de la idea del declive en la membresía a asociaciones y, más bien, sugiere una variación entre los diferentes tipos de asociaciones, así como dentro de estos (Field, 2003, p. 96). Asimismo, una encuesta en Alemania confirma un aumento general en el voluntariado, notando que las tradicionales motivaciones como “ayudar a otras personas” se complementan con los deseos de realización personal a través del voluntariado (Field, 2003, p. 98).

Otro debate es el enfocado en el internet y su posible impacto en el capital social. Por gran parte de la corta vida del Internet, la relación entre el capital social y las conexiones humanas en línea ha sido difícil de analizar (Field, 2003, p. 102). La mayor parte de la evidencia cuantitativa apoya la idea de que la interacción en línea complementa el compromiso cara a cara (Field, 2003, p. 104). Sin embargo, no hay evidencia real sobre el tipo de capital social que se está produciendo por las redes conformadas en línea. Por lo tanto, es sensible asumir que las relaciones en línea pueden tener diferentes efectos a los producidos por las interacciones cara a cara (Field, 2003, p. 105).

La evidencia no parece reflejar la tendencia al declive del capital social. Por el contrario, confirma que la individualización de las relaciones sociales, así como la reconfiguración de la identidad, están cambiando la naturaleza y significado de las relaciones humanas (Field, 2003, p. 114). Con esto, también se hace necesario analizar el voluntariado de la Cruz Roja a la luz de las nuevas tendencias del capital social.

En base a todo lo anterior, la presente investigación define el capital social como las conexiones personales e interacción interpersonal, y que tiene, sobre todo, un nivel comunitario que toma los lazos ya establecidos en un grupo y, a través de estos objetivos comunes y valores compartidos, trasciende a los individuos e impacta en la sociedad donde se desarrolla.

b) Participación ciudadana

Un segundo concepto clave para la presente investigación es el de participación ciudadana. Sin embargo, para definir este concepto es necesario remontarse a otra que subyace y da forma a la participación ciudadana: el bien común. Su búsqueda proviene de la misma condición humana y “no solo pertenece al Estado, sino también a todas las instituciones y personas” (Simons, 2017, p. 86). Implica, a su vez, responsabilidad, es decir, el ejercicio de los derechos y deberes de todos. Solo percibiendo que el futuro depende de cada uno es que se puede construir un futuro que sea mejor para todos (Simons, 2017, p. 90).

Ahora bien, esta responsabilidad necesita que los miembros de la sociedad tengan una identidad común, que pueda reconocerse y sentirse parte. Sin ese sentido de pertenencia, no será posible responder de manera conjunta a los retos que el contexto pueda plantear (Simons, 2017, p. 87). La sociedad, entonces, debe trabajar para conseguir “generar en cada uno de sus participantes el sentimiento de que pertenece a ella, que esa sociedad se preocupa efectivamente por él y, en consecuencia, la convicción de que vale la pena trabajar por mantenerla y mejorarla” (Simons, 2017, p. 88). Es decir, es necesario trabajar para que las personas quieran participar.

Participación social y democracia

Considerando lo mencionado anteriormente, sobre la búsqueda del bien común y la participación de las personas, ¿cómo encaja la participación en el ejercicio de la democracia?

Actualmente, existen conceptos como “desarrollo humano”, “conflicto social”, “desigualdad” e “inclusión”, que suelen surgir en defensa de la democracia (Casuso, 2015, p. 123). Ahora bien, una manera de justificar esta necesidad absoluta de la democracia es entenderla como participación social. Implica considerar como requisitos para ejercer la democracia “a todos los contextos en los que las personas pueden actuar e interactuar en la sociedad”. Llegar a esta forma de vida democrática es, evidentemente, difícil de alcanzar, pues “requiere de un gran número de instituciones que aseguren que tal participación ciudadana multidimensional

se cumpla efectivamente” (Casuso, 2015, p. 127). Adicionalmente, la formación de estas instituciones no es un simple proceso legal, sino el resultado de todo un proceso histórico que ha respondido a las necesidades de los miembros de una sociedad. Estas pueden ser la familia, esferas de producción mercantil, asociaciones civiles, instituciones educativas, órganos y mecanismos del Estado, etc. (Casuso, 2015, p. 128).

Actualmente, con la sociedad moderna, básicamente todos los ámbitos de participación social están abiertos a cualquier ciudadano. Así, en teoría, todos pueden disfrutar de acceso a educación y salud, participación en el mercado y en espacios de deliberación sobre asuntos de interés común. En suma, todos tienen “las mismas oportunidades para conducir sus vidas del modo que ellos consideran valioso (Casuso, 2015, p. 131).

La participación y prácticas participativas son definidas por Baños como:

“conductas que resultan de la acción intencionada de individuos y grupos en el escenario público, en pos de metas específicas, en función de intereses diversos y en el contexto de tramas concretas de relaciones sociales y de poder (...para que) los individuos o grupos, en función de sus respectivos intereses (de clase, de género, de generación, étnicas) intervengan en el escenario público, directamente o por medio de sus representantes, para obtener bienes y servicios específicos (materiales y simbólicos) y/o incidir en decisiones colectivas relacionadas con la distribución de éstos” (2018, p. 114).

Esto implica que cualquier persona tiene la oportunidad de involucrarse en la creación de la agenda pública y procesos de toma de decisiones. Asimismo, indica que “la participación traspasa las definiciones restringidas de ciudadanía y abre la puerta a una gran diversidad de ciudadanía (niños y jóvenes, migrantes legales e ilegales, mujeres desde las ciudadanía feministas, las definiciones de ciudadanía étnicas, etc.)” (Baños, 2018, p. 114).

En América Latina, el proceso de democratización política desde los años 80 ha aumentado los mecanismos de participación, entre los que destacan los presupuestos participativos, audiencias públicas, referendos, consultas populares, foros, etc. Así como también otros mecanismos que no cuentan con un marco legal, como las diferentes formas de acción colectiva, protesta social y participación en redes sociales (Baños, 2018, p. 73). Actualmente, diversas formas de participación ciudadana están trabajando en “agendas como las de igualdad de género, cambio climático, desarrollo sostenible y derechos sexuales y reproductivos (Baños, 2018, p. 17).

No se puede entender los conceptos de democracia y participación ciudadana como

conceptos aislados. La construcción moderna de la democracia “demanda la participación activa de los ciudadanos en asuntos públicos para legitimar la toma de decisiones y asegurar un mayor impacto en las políticas públicas” (Baños, 2018, p. 121). A su vez, “cuando aumenta la participación democrática y se dispersa el poder político entre el conjunto de la población, mejoran los indicadores de desarrollo social” (Wickrane & Mulford 1996 en Kliksberg, 2000, p. 27).

Lo opuesto al ejercicio de la democracia es, entonces, la exclusión, que es identificada como un “síntoma del mal funcionamiento de la sociedad”. Significa no ser parte de la sociedad en la que se vive, es decir, “no poder participar en los distintos ámbitos que la conforman” (Casuso, 2015, p. 132). No sorprende, entonces, que cuando hay desconfianza e insatisfacción con la democracia se incremente la participación ciudadana (Baños, 2018, p. 75), como un intento de revertir situaciones de exclusión. Para cualquier sistema democráticos es deseable una sociedad civil activa, pues es un contrapeso del poder y es, a su vez, un agente de cambio (Baños, 2018, p. 134).

Finalmente, es importante considerar que entre los cuatro principios para la aplicación del desarrollo humano están: “la equidad, la eficiencia, la participación y la sustentabilidad”. (...) “La participación y el empoderamiento se refieren a los procesos en los cuales las personas actúan como agentes, ya sea individualmente o en grupo. Se refieren a la libertad de tomar decisiones en los asuntos que afectan sus vidas; la libertad de hacer a otros responsables de sus promesas; la libertad de influir en el desarrollo de sus comunidades, etc. (...) Este principio implica que las personas deben estar involucradas en cada etapa, no solo como beneficiarias, sino principalmente como agentes, como individuos capaces de perseguir y alcanzar las metas que valoran y de las que tienen razones de valorar” (Alkire y Deneulin, 2018, p. 55).

Rol de las organizaciones de la sociedad civil

Se entiende sociedad civil como “todas aquellas instancias e instituciones que, sin ser parte del Estado o del gobierno, son formas de organización, expresión y posibilidades de hacerse valer que tienen los ciudadanos, precisamente, frente al Estado o gobierno” (Simons, 2017, p. 87). Asimismo, la Unión Europea las define como “estructuras no estatales, sin ánimo de lucro, no partidista y no violentas, a través de las cuales las personas se organizan para alcanzar objetivos e ideales comunes, ya sean políticos, culturales, sociales o económicos” (Baños, 2018, p. 46). En ese sentido, el rol que tienen las organizaciones de la sociedad civil para promover y ejercer la participación ciudadana es esencial.

Las organizaciones de la sociedad civil “contribuyen a la democratización de las sociedades, al cuidado de la relación con la naturaleza y a la afirmación de los derechos humanos como paradigma básico de convivencia social y de la relación Estado-sociedad”; tienen como ejes centrales de sus agendas la construcción de ciudadanía y el enfoque de derechos (Baños, 2018, p. 53). Como parte de la diversidad de expresiones ciudadanas, estas organizaciones son actores estratégicos para definir y orientar agendas locales, nacionales y globales; enriqueciendo la vida democrática (Baños, 2018, p. 17).

Asimismo, una sociedad civil capaz es un actor que promueve la paz y la resolución de conflictos; articula las preocupaciones de los ciudadanos y forman parte de las iniciativas que refuerzan la democracia participativa. A su vez, “encarnan una demanda creciente de una gobernanza transparente y responsable” (Baños, 2018, p. 45).

Por ello, los gobiernos no pueden dejar de tomar en consideración a las organizaciones de la sociedad civil en sus procesos de toma de decisiones. Estas tienen la capacidad de movilizar a una gran cantidad de ciudadanos, darles voz y generar opiniones. Son, en resumen, “potentes generadores de cambio” (Baños, 2018, p. 46).

Sin embargo, también puede existir precariedad en la participación, en tanto las organizaciones sociales y políticas pueden estar fragmentadas o no se ha logrado posicionar suficientemente la importancia de intervenir en el ámbito de lo público (Delgado, 2003, p. 203).

Participación ciudadana actual

Hoy se reconoce a la sociedad civil como un actor social, con voz y derechos propios. El número de organizaciones de la sociedad civil ha aumentado y su rol se ha expandido. Se mueven en nuevos sectores, sensibilizan a la sociedad, forman parte de la toma de decisiones y exigen la rendición de cuentas de los gobiernos, entre otras características (Baños, 2018, p. 46).

El cambio en la movilización de recursos, con la reducción o eliminación del financiamiento internacional hizo posible giro hacia “articulaciones regionales e internacionales en torno a la incidencia en conferencias multilaterales y en el seguimiento de las políticas públicas nacionales” (Baños, 2018, p. 57). Asimismo, actualmente existe un “enfoque de fortalecimiento institucional como un eje de inversión de la cooperación internacional para el desarrollo” que supone la inversión en “la consistencia y la calidad de las dinámicas institucionales de las organizaciones de la sociedad civil” (Baños, 2018, p. 57). Fortalecer la

participación implica fortalecer las capacidades de incidencia y gestión, que permite a las organizaciones actuar de manera más efectiva. Entre estas capacidades se encuentran el análisis de sistemas en el contexto de las organizaciones, la movilización de recursos, la comunicación y las alianzas estratégicas (Baños, 2018, p. 100).

Sin embargo, a pesar del aumento de la movilización ciudadana en América Latina, “con mecanismos de participación y actores de la sociedad civil cada vez más extendidos y diversificados”, los resultados todavía resultan modestos. La sostenibilidad de estas iniciativas y su efectividad para transformar agendas y políticas aún es frágil (Baños, 2018, p. 76).

Adicionalmente, aunque hay apertura para la participación, un tercio de los países de la región continúa restringiendo el espacio de la sociedad civil. En los últimos años, “los abusos más comunes en la región son la interrupción de protestas mediante el uso excesivo de la fuerza; la violencia contra periodistas y la censura de medios de comunicación”, entre otros (Baños, 2018, p. 77). La sociedad civil organizada como medio de participación ciudadana ha demostrado ser efectiva para ejercer acción sobre los temas de interés público. En este sentido, restringirla de cualquier manera supone un riesgo a la democracia (Baños, 2018, p. 93).

Cuando hablamos de “cuestión social” se hace referencia a “nuevos problemas que aparecen en la arena política a partir de la transformación de las necesidades en demandas”. Es de estas nuevas demandas en que surgen nuevos actores que “a través de la construcción de sus identidades, y la formulación de proyectos y estrategias, retoman la problemática de la integración y de la necesidad de recrear vínculos sociales” (Fleury, 2003, p. 168).

Otra característica de la participación actual es el uso de las redes sociales. “Uno de cada tres latinoamericanos sostiene que (la participación en redes sociales) es una participación política válida”. Asimismo, los últimos datos del Latinobarómetro mostraron que, en 2008, solo el 33% de los latinoamericanos afirmó no participar en ningún tipo de organización (Baños, 2018, p. 76). A través de las redes sociales, la ciudadanía puede “expresar su manera de pensar y mantener comunicación directa con las personas que toman las decisiones más importantes de su entorno. Esto también permite la exigencia de una clara rendición de cuentas y la asignación de responsabilidades por sus acciones (Baños, 2018, p. 107). Así, el rol que pueden tener los nuevos medios digitales para los movimientos sociales contemporáneos es múltiple: “difundir información, abrir espacios para la crítica social y facilitar nuevas formas de movilización social, a menudo en un proceso de sinergia con los medios tradicionales” (Tufte, 2015, p. 204).

Participación ciudadana y voluntariado

Entre las actividades que están incluidas en esta práctica participativa se encuentra el voluntariado, el cual, como cualquier otra forma de participación ciudadana, contribuye al fortalecimiento de la democracia. Para que la acción voluntaria sea sostenible y tenga la capacidad de generar un cambio en su entorno, es necesario trabajar para que las personas adquieran o fortalezcan un sentido de pertenencia, tanto a la sociedad como la organización de la sociedad civil, para que tengan el interés de mantenerse involucradas en actividades que busquen el bien común.

Ante ello, Alfaro menciona que “el voluntario participará verdaderamente en aquello en lo que se sienta implicado y comprometido. Participará cuando se sienta parte integrante, cuando vivencie que su aporte, por pequeño que sea, es importante de cara al cambio que estamos construyendo entre todos” (Alfaro, 1998, p. 9). A su vez, este es un factor de sostenibilidad, pues “un voluntario que se sienta responsable de su participación salvaguardará otra variable en forma casi automática: la continuidad. Voluntarios participantes, que intercambian recursos humanos y fomentan mutuamente su optimismo, están destinados a continuar y a multiplicar su contribución” (Alfaro, 1998, p. 10).

Así, la importancia del voluntariado radica en que “el cultivo de los valores a través de la cultura y de la participación desde los primeros años en actividades voluntarias y en tareas comunitarias tiene un peso considerable en la adquisición de compromisos cívicos en las edades adultas”, según Youniss, Mclellan y Yates (Kliksberg, 2000, p. 53). De esta manera, se moldea “lo que los autores llaman ‘identidad cívica’ orientada hacia la asunción de compromisos con la comunidad y hacia el aporte continuo a ella” (Kliksberg, 2000, p. 53).

Para efectos de la presente investigación, se define la participación ciudadana como las acciones de individuos o grupos que, con intereses diversos y contextos diferentes, intervienen directa o indirectamente en el escenario público, para obtener bienes, servicios o incidir en las decisiones colectivas. Esta decisión y compromiso de las personas de involucrarse en la creación de la agenda pública y procesos de toma de decisiones implica un sentido de pertenencia hacia la sociedad y un deseo de trabajar en ella, para un mejor futuro común. El voluntariado es, en ese sentido, una de las tantas maneras de ejercer dicha participación.

c) Empoderamiento

El tercer concepto clave de esta investigación es el de empoderamiento, el cual está directamente ligado al capital social y la participación ciudadana.

El poder es entendido como una construcción social, por lo que se puede afirmar que existen “relaciones de poder prácticamente en todos los campos de la existencia humana” (Larrea, 2006, 39). La capacidad de influir en los demás (el poder) es un interés de las personas que surge de las necesidades y/o aspiraciones individuales o de grupo (Iturralde, 2006, p. 19). Entre los factores de poder se encuentran: “la posesión de recursos económicos, el acceso a información y conocimiento, el control o la incidencia en la institucionalidad pública, el uso de la fuerza o la violencia, la organización y la movilización social” (Iturralde, 2006, p. 20).

Ambigüedad en el concepto

Ahora bien, no existe una sola definición empoderamiento, sino múltiples concepciones (García, 2006, p. 7). Es un concepto que surge de un discurso ambiguo, ligado a la cooperación internacional. Esto permitió “que instituciones, países y personas de diferentes tendencias, ideologías y religiones puedan establecer agendas y planes sin necesariamente acordar y develar el trasfondo de las acciones” (García, 2006, p. 8).

El concepto de “empoderamiento” parece estar ligado a “tener un espacio, una voz y ser representados en un sistema administrativo o de gestión (Cheater, 1999, p. 14). Se entiende como el “aumento de la autoridad y del poder de los individuos sobre los recursos y decisiones que afectan su bienestar; la expansión de la libertad de escoger y actuar sobre las circunstancias socioeconómicas y políticas en las cuales están involucradas” (Bobadilla, 2006, p. 30).

El empoderamiento es tanto un medio (estrategia) como un fin (objetivo) “para lograr cambios sustanciales en la calidad de vida de las personas más necesitadas y en los enfoques de las políticas sociales del Estado”. Permite el aprovechamiento y generación de oportunidades, ya sea desde el sector público o desde organizaciones de la sociedad civil comprometidas con hacer frente a la exclusión que puedan padecer algunos sectores del país (Bobadilla, 2006, p. 32).

Asimismo, debe ser entendido como el poder para y el poder desde. Es decir, como el poder o capacidad de las personas “para realizar cosas o poner en marcha ideas o propuestas que

de otra manera no se harían si estas personas no toman la decisión de llevar a la práctica sus iniciativas”, y también como el poder desde las dimensiones psicosociales de las personas, “la seguridad de asumir su propio destino enfrentando retos y desafíos que le imponen las circunstancias” que les toca vivir (Bobadilla, 2006, p. 33).

Democracia y empoderamiento

Tomando en consideración las dimensiones del empoderamiento, en tanto poder para y poder desde, se puede decir que es un proceso ligado a la participación ciudadana y, por lo tanto, a la democracia. Estos proyectos “democratizadores” surgen porque hay instituciones de cooperación internacional que “conviene fomentar una mayor gobernabilidad como base para el desarrollo económico”, por lo que impulsan proyectos de fortalecimiento de la democracia. Asimismo, “la falta de capacidad e interés de la sociedad política para impulsar proyectos democratizadores crea un vacío que es parcialmente cubierto por estas iniciativas” (García, 2006, p. 12).

Estas propuestas buscan democratizar las relaciones de poder en cualquiera de sus ámbitos, como la familia, comunidad, trabajo, espacios políticos, etc.” (Bobadilla, 2006, p. 34). Ahora bien, democratizar las relaciones de poder solo será posible mediante el desarrollo de capacidades, como “la generación de liderazgos participativos, la distribución justa del poder, el ejercicio de la ciudadanía, que incorpore el respeto a la ecología y el ambiente, la equidad de género, la interculturalidad”, entre otros (Bobadilla, 2006, p. 35).

A diferencia de la participación ciudadana, que puede ser medio y fin al mismo tiempo, el empoderamiento es una estrategia, es decir, un medio que contribuye con la construcción de la democracia, a buscar “el ejercicio pleno de la ciudadanía y a la gobernabilidad democrática, finalidades concretas generalmente admitidas como componentes esenciales del progreso social en el mundo actual” (Soria, 2006, p. 46). Esta afirmación no supone devaluar el empoderamiento, sino “valorar adecuadamente su utilidad y proyección” no solo para las acciones de desarrollo sino también como base de propuestas estratégicas (Soria, 2006, p. 47).

En síntesis, el empoderamiento y la democracia deberían ser conceptos inseparables. “Los excluidos al empoderamiento tienden a construir y sostener condiciones mínimas de equidad, sin las cuales ninguna democracia moderna puede funcionar” (Soria, 2006, p. 47). Es necesario comprender la esencia democrática del empoderamiento tanto hacia adentro como hacia afuera. Es decir, tanto en las relaciones entre Sociedad y Estado como al interior de

cada uno. “Propugnar democracia y no practicarla internamente, además de incongruente sería un contrasentido que inviabilizaría cualquier avance” (Soria, 2006, p. 48).

Empoderamiento en la práctica

En la práctica, sin embargo, impulsar verdaderos procesos de empoderamiento puede resultar complejo e implica cambios sustanciales en el tejido social.

Las propuestas de empoderamiento se suelen enfocar en “la eliminación de aquellas barreras institucionales formales (paternalismos, asistencialismos, populismos) e informales (relaciones de explotación, corrupción, exclusión social) que impiden a los individuos emprender acciones para aumentar su bienestar y que limitan sus posibilidades de elección” (Bobadilla, 2006, p. 34).

Un proceso auténtico de empoderamiento debe considerar dos dimensiones: “una intrínseca, que se refiere a factores subjetivos de las personas o grupos, como la conciencia, autoestima, identidad” y la otra extrínseca, referida a “factores o recursos externos del poder” (Iturralde, 2006, p. 26). Los cambios en los planos más subjetivos de relacionamiento, la dimensión intrínseca, no afectan las estructuras sociales, pues necesitan de procesos más profundos” (Larrea, 2006, p. 39). Sin embargo, como los cambios estructurales son más complejos, el foco suele estar, más bien, en el plano subjetivo. Por ende, hay cambios en las personas, pero en la estructura social todo se mantiene igual (Larrea, 2006, p. 40).

Este mantenimiento de las estructuras de poder también se mantiene gracias a “la separación entre la esfera económica de todas las otras esferas de la existencia. Lo económico pasa a ser un cambio independiente de cualquier otro campo social” (Larrea, 2006, p. 40). Entonces, sin tener una visión de cambio en todos los ámbitos, no será posible un verdadero empoderamiento que cambie la situación de aquellos que actualmente están excluidos.

Asimismo, es esencial que “las organizaciones sociales sean genuinamente democráticas y propositivas. No excluir a las mujeres y a los jóvenes, someter a los dirigentes a procedimientos democráticos de elección, hacer un manejo transparente de los asuntos y los recursos, rendir cuentas con rigurosa periodicidad, fomentar el diálogo y la tolerancia con quienes no comulgan con sus puntos de vista, ser capaces de hacer propuestas realizables, concertar y forjar alianzas con otros sectores. Podría decirse que estos elementos son una suerte de pre-requisitos para cualquier intento serio de empoderar a la gente y a sus organizaciones” (Soria, 2006, p. 49).

Considerando lo señalado anteriormente, la presente investigación define el empoderamiento como un proceso continuo que implica que las personas puedan poner en práctica iniciativas que solo podrían hacer por sí mismas y creerse capaces de poder asumir su propio destino. Si bien puede ser facilitado por organizaciones externas, el proceso de empoderamiento se da en las personas, grupos o comunidades que se encuentran excluidos y, por lo tanto, su empoderamiento supone un cambio en las reglas de juego de las estructuras de poder. Por ello, trabajar en el proceso de empoderamiento es también fortalecer la democracia.

A su vez, el empoderamiento se relaciona con el voluntariado de manera directa e indirecta. En primer lugar, son los voluntarios y las organizaciones quienes están inmersos en constantes procesos de empoderamiento, que les permite, de manera individual y colectiva, fortalecer su capacidad de agencia y generación de cambios. Adicionalmente, es a través de estas organizaciones de voluntariado y sus miembros que se puede facilitar y promover procesos de empoderamiento en las comunidades.

d) Desarrollo comunitario

El concepto clave de desarrollo comunitario está fuertemente ligado al capital social, empoderamiento y participación ciudadana, como se verá a continuación.

Desarrollo, comunidad y desarrollo comunitario

Existen diferentes conceptos sobre el desarrollo. Posiblemente la más conocida, la concepción económica, supone que “el desarrollo es sinónimo de crecimiento económico lineal y progresivo” (Nogueiras, 1996, p. 27). Sin embargo, hoy el enfoque del desarrollo contiene aspectos tales como “ser integral, endógeno, ecológico, local, equilibrado y armónico, de base popular, cooperativo, social y cultural”. Esta importancia del desarrollo económico y social equilibrado se viene proponiendo desde diversas resoluciones (Consejo Económico y Social, Asamblea General de las Naciones Unidas) desde los años sesenta (Nogueiras, 1996, p. 29).

Por otro lado, el concepto de comunidad hace referencia a las “relaciones sociales en un espacio definido, integrado en base a intereses y necesidades compartidas” (Nogueiras, 1996, p. 33). A su vez, supone la existencia de un “nosotros”, es decir, de relaciones dentro del grupo y la organización de estas (Nogueiras, 1996, p. 34). Las diferentes definiciones de comunidad tienen en común tres características: territorio, interacciones y pertenencia

(Nogueiras, 1996, p. 37).

Las acciones de tipo comunitario, ya sea en países clasificados como subdesarrollados o desarrollados, buscan “alcanzar determinados fines que están por encima de intereses individuales” (Nogueiras, 1996, p. 38). Asimismo, los primeros programas de Desarrollo Comunitario insistieron en que la primera etapa debía ser el cambio de actitud y tuvieron entre sus fines primordiales identificar y formar dirigentes locales (Nogueiras, 1996, p. 39).

Hacia 1956, las Naciones Unidas definieron por primera vez el Desarrollo Comunitario como “aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de una población de suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades; integrar éstas en la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional” (Nogueiras, 1996, p. 40). Por otro lado, el Banco Mundial “reconoce que los enfoques y medidas de desarrollo impulsado por la comunidad son elementos importantes de una estrategia eficaz de desarrollo sostenible y de reducción de la pobreza” (Banco Mundial, 2019).

El Desarrollo Comunitario es un trabajo participativo de grupos comunitarios. Busca fortalecer el bienestar social y mejorar, de manera colectiva, las condiciones de vida de los propios interesados. Para ello, requiere de la colaboración de los diferentes niveles de gobierno y de la propia comunidad (Nogueiras, 1996, p. 46). Asimismo, para este proceso “es fundamental la consecución de la participación voluntaria, consciente y responsable de la población en su propio desarrollo (económico, cultural, educativo, sanitario, productivo, etc.) (Nogueiras, 196, p. 50).

Desarrollo comunitario y participación

El Desarrollo Comunitario no puede desligarse de la participación. El desarrollo en el marco de una comunidad solo puede generarse desde la misma dinámica comunitaria, “a través de una política social adecuada que parta tanto de los elementos informativos necesarios, de la asistencia técnica y social precisa y que tenga una base asociativa, participativa y democrática”. La población, por su parte, debe tener una participación activa para lograr el desarrollo (Nogueiras, 1996, p. 32).

El Desarrollo Comunitario “no solo estimula e incentiva la participación popular deliberada, consciente y organizada; sino que al mismo tiempo es un instrumento fundamental para la preparación psicosocial de las comunidades, provocando cambios mentales necesarios

mediante un proceso educativo de concientización” (Nogueiras, 1996, p. 41). Esto, a su vez, está ligado con el poder desde, en tanto promueve que las propias personas se consideren capaces de asumir un rol en el desarrollo de su comunidad. Asimismo, la construcción de estrategias y planes debe realizarse “sobre la base de una visión compartida y legitimada, que conlleve a compromisos de las organizaciones comunitarias, instituciones de apoyo y personas involucradas” (Iturralde, 2006, p. 25).

Es necesario “orientar esfuerzos y recursos en colaborar en la construcción de estos sectores (las comunidades) como sujetos sociales. No hay ningún desarrollo posible sin la previa construcción y actoría de sujetos sociales, desde su propia base y desde su misma experiencia de vida” (Iturralde, 2006, p. 25). Es decir, es necesario el empoderamiento de estas comunidades y el desarrollo de un sentido de pertenencia que les permita un compromiso hacia el bien común. Como mencionado anteriormente, el Desarrollo Comunitario “no es una acción sobre la comunidad, sino una acción de la comunidad; donde la población toma decisiones y asume sus consecuencias” (Nogueiras, 1996, p. 45).

El Desarrollo Comunitario se define, para efectos de esta investigación, como las acciones de la comunidad para involucrarse y participar en el proceso de su propio desarrollo. Para ello, es necesario que dichas comunidades, que tienen en común el territorio, sus interacciones y su pertenencia, se constituyan como actores sociales, con objetivos comunes y una visión conjunta sobre el futuro.

Por otro lado, el voluntariado debe ser entendido, a la luz del Desarrollo Comunitario, como una manera en que la comunidad puede ejercer su ciudadanía, ya sea directamente en organizaciones voluntarias que apoyen procesos para su comunidad, o de manera individual en la medida que cada voluntario puede tener un proceso de empoderamiento individual que luego puede reflejarse en su participación en la comunidad. De una u otra manera, el voluntariado contribuye al Desarrollo Comunitario, al compromiso por un futuro colectivo y al sentido de pertenencia a la sociedad.

e) Desarrollo de capacidades

Otro concepto clave muy ligado al voluntariado es el de desarrollo de capacidades y, con ello, los espacios de formación que se dan al interior de la Cruz Roja.

Para el PNUD, “el desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para

establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (PNUD, 2009, p. 3). Este se refiere a “las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades” (PNUD, 2009, p. 4).

Existen cuatro pilares para el desarrollo de capacidades: en primer lugar, arreglos institucionales, referidos a las “políticas, prácticas y sistemas que permiten el funcionamiento efectivo de una organización o grupo” (PNUD, 2009, p. 11); liderazgo, en tanto “capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos”; conocimiento, es decir, lo que saben las personas” (PNUD, 2009, p. 12); y, por último, rendición de cuentas, que implica “que los titulares de derechos pueden exigir a los detentores de deberes que cumplan sus obligaciones” (PNUD, 2009, p. 13).

Capacidades, comunidad y democracia

Desde el enfoque de capacidades, Nussbaum propone que una de las capacidades básicas es la de filiación, en tanto una persona es “ser capaz de vivir con y hacia otros, de conocer y de mostrar preocupación por otros seres humanos, de comprometerse en diferentes maneras de interacción social. Ser capaz de imaginarse la situación de otros y de tener compasión de tal situación. Ser capaz tanto de justicia cuanto de amistad. Proteger esta capacidad significa proteger instituciones que constituyen y alimentan tales formas de afiliación, así como proteger la libertad de reunión y de discurso político” (Jimenez, 2017, p. 111).

Esto es particularmente importante pues si, como ciudadanos de una democracia, “no nos descubrimos como vulnerables, necesitados los unos de los otros, capaces de compasión y solidaridad, difícilmente promoveremos estructuras democráticas que nos permitan florecer integralmente y a todos. El florecimiento humano es expresión de la democracia en la medida en que es un ejercicio libre y autónomo de cada uno de los ciudadanos” (Jimenez, 2017, p. 112). Es decir, esta capacidad de filiación también permite el ejercicio de la democracia.

A su vez, se tienen capacidades tanto individuales como colectivas. “Los individuos pueden comprometer su propio bienestar en la persecución de metas sociales valoradas de forma más amplia. Finalmente, las estructuras sociales y las colectividades son también una parte constitutiva de la identidad de los individuos. (...) Es claro que las estructuras sociales y colectividades desempeñan un rol crucial en expandir las capacidades humanas” (Ibrahim, 2018, p. 79). Estas colectividades “no son solo medios para perseguir las metas que uno tiene razones para valorar, sino que son también ‘arenas para la formación’ de estas metas” (Ibrahim, 2018, p. 83). Adicionalmente, no son “simplemente la suma o el promedio de las

capacidades individuales; sino que son aquellas capacidades que resultan del ejercicio de la agencia colectiva y cuyos beneficios se acumulan para el individuo y la colectividad” (Ibrahim, 2018, p. 84).

Formación del voluntariado

Ligado al desarrollo de capacidades, tanto individuales como colectivas y a la capacidad de filiación, se encuentran los procesos de formación del voluntariado.

Para Montenegro, la formación “es el proceso por el que una persona “aprende” con el objetivo de conocer más a fondo lo que pasa tanto en su interior, como en su exterior y así poder mejorar su condición de vida” (2019, p. 59). “La educación no se cierra a un período de tiempo determinado con un conocimiento de herramientas específicas, (...) como suele ser la percepción más habitual dentro del sistema educativo actual. Se trata de que los jóvenes aprendan a ser seres humanos y al desarrollarse personalmente pueden ampliar la visión y empezar a buscar el solidarizarse con los más necesitados. Se busca crear un mundo donde exista la unidad, la comprensión y la solidaridad global” (2019, p. 62).

Pero ¿por qué deberíamos apuntar a este proceso de educación? Según Delors, porque a través del autoconocimiento, meditación y autocrítica en que se busque el crecimiento y conocimiento de uno mismo y del lugar en donde se vive es que una persona puede funcionar dentro de una familia y convertirse en un buen ciudadano y parte productiva de su sociedad (Delors, 1998 en Montenegro, 2019, p. 62).

Delors propone cuatro pilares fundamentales para la educación: “Aprender a Vivir Juntos” (referido a la caridad, amabilidad, diversidad, aceptación entre otras), “Aprender a Saber” (tener la capacidad de auto educarse), “Aprender a Hacer” (ser competente en el trabajo que hago), “Aprender a Ser” (centrado en la persona, en el “yo”, fe, felicidad, libertad) (Montenegro, 2019, p. 63).

En ese sentido, la formación del voluntariado “será el espacio propicio para que, gracias a la reflexión sobre la acción, sus motivaciones iniciales vayan creciendo hacia un ‘modo de ser’, hacia ‘una manera diferente de ver la vida’, hacia una búsqueda más sólida de ‘mejorar la calidad de vida’, de una ‘transformación de la sociedad’” (Alfaro, 1998, p. 5). Para Alfaro, este proceso es sumamente importante, en primer lugar, porque es un derecho. “El voluntario tiene derecho a ser informado, apoyado, asesorado, acompañado, enriquecido para y por este diálogo constante con la realidad. Situar al voluntario en la responsabilidad de una tarea para

la que no está capacitado sería violar un derecho, sería conducirlo a un hacer sólo intuitivo, a un hacer ineficaz o quizá a una desmotivación personal, a un abandono..., a un retirar su participación". Un voluntario formado, a su vez, genera la posibilidad de abrir "nuevos campos para nuevas participaciones y para el planteamiento de nuevos e ineludibles objetivos de la organización". Entonces, este voluntario será un "factor de cambio de la misma organización, ya que su 'poder participar' será cada vez mayor, y obtendrá mayor nivel de conciencia para poder tomar más y mayores decisiones. Un voluntario formado podrá ofrecer más eficazmente su servicio, y al mismo tiempo podrá trabajar más adecuadamente por erradicar las causas que producen los problemas" (1998, p. 9). Este proceso de formación "enriquece al voluntario al ayudarlo a descubrir sus posibilidades, su saberse útil e importante; por alimentar su motivación, su interés y su alegría en el compromiso" (1998, p. 10).

Otro factor para tomar en cuenta es la manera en que la formación contribuye a la sostenibilidad del aprendizaje en un contexto que evoluciona constantemente. "Una realidad cambiante y siempre nueva debe ser acompañada por una formación permanente, un proceso de aprendizaje que acompañe al voluntario y que se convierta en un autoaprendizaje. Despertar la necesidad de aprender y tender al autoaprendizaje es un objetivo a largo plazo de cualquier proceso de formación" (Alfaro, 1998, p. 18). Entonces, "el voluntariado necesita reflexionar sobre sus propias acciones, mejorar sus métodos, sus planteamientos de trabajo, sus prácticas y esto solo es posible si hay un análisis continuado que se traduce en aprendizajes permanentes" (Fresno, 2011, p. 80).

Finalmente, esta investigación define el desarrollo de capacidades como el proceso a través del cual las personas o grupos obtienen las aptitudes para llevar a cabo sus objetivos. Dentro de estos procesos, la filiación es crucial para el logro de objetivos colectivos. En ese sentido, la formación del voluntariado, justamente, apunta al desarrollo de las capacidades que permitirán lograr objetivos colectivos en beneficio de la sociedad y de la institución que promueve en ellos dicho desarrollo de capacidades.

f) Innovación social

Un último concepto clave que surgió a partir del análisis de la percepción que los voluntarios tienen sobre su aporte, es la innovación social.

Para la CEPAL, la innovación puede concebirse como "la otra cara del aprendizaje. Innovan las organizaciones que aprenden y aprenden las organizaciones que cambian, esto es, las

organizaciones que adaptan novedades y por ende innovan” (CEPAL, 2008, p. 28). La innovación es “acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo, que ofrece una nueva respuesta a un problema determinado. Mediante nuevos procesos, nuevas técnicas y formas de organizar la acción, se consigue articular una respuesta adecuada a su contexto” (CEPAL, 2008, p. 44).

Es, ante todo, “un proceso sostenido que la contempla como meta, posibilidad y necesidad de crecimiento. Es decir, es la consecuencia de procesos innovadores destinados a producirla, como resultado del aprendizaje que es incorporado a las estructuras organizativas que estimulan el cambio o que, cuando menos, no lo reprimen. (...) Un segundo factor clave es la identificación precisa del problema, la elaboración de un buen diagnóstico de la situación que se requiere cambiar. (...) Por último, es determinante la existencia de un liderazgo y de una organización anuente al cambio” (CEPAL, 2008, p. 31).

Al ser un proceso, la innovación resulta de un “cúmulo de intentos fallidos y pequeñas mejoras que en un momento crítico cambian el signo de la tendencia, la dirección del proceso, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento. Dado que aparecen de manera impetuosa y hasta transgresiva, con frecuencia se pasa por alto que cada innovación depende del cambio que se ha venido gestando en el marco de una determinada cultura tecnológica, artística, científica, filosófica u organizativa. La originalidad de la innovación radica en el proceso que permite hacer realidad un cambio específico” (CEPAL, 2008, p. 23).

Ahora bien, el propósito de una innovación es “resolver una necesidad particular de un grupo específico”. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones “tienen origen en las soluciones alcanzadas por otro grupo en otro contexto, y su destino muy posiblemente sea seguir aplicándose en una escala superior, para beneficio de un mayor número de personas. Y es ahí, en su réplica y su multiplicación, que la innovación alcanza su pleno sentido, pues la lucha contra la exclusión solo será plenamente exitosa cuando ninguna persona esté excluida, por ello, aunque el éxito de una innovación particular no dependa de su réplica, esta le proporciona un sentido social” (CEPAL, 2008, p. 22). “Las principales fuentes de la innovación en el campo social son las organizaciones de la comunidad, las no gubernamentales, y las públicas” (CEPAL, 2008, p. 25).

A su vez, la innovación puede ser tanto un proceso endógeno (de autoorganización, “cuyos logros deben atribuirse a causas internas, a una manera propia y especial de encarar las dificultades y los retos, a unas propiedades grupales propiciadoras y a cualidades personales que favorecen el cambio, tales como deseo de aprender y resiliencia emocional) o exógeno

(ecoorganizado, con factores externos que condicionan el ritmo de la innovación, siempre en relación con un entorno cambiante y con una zona de influencia próxima” (CEPAL, 2008, p. 24).

Así, para esta investigación se define la innovación social en tanto proceso colectivo que resulta en poder alcanzar un cambio en el grupo o la organización que lo gesta, sobre todo organizaciones comunitarias, no gubernamentales o públicas. A su vez, la posibilidad de que dicha innovación escale y llegue a más personas supone un valor agregado en la sociedad, aunque esto vaya más allá de su éxito específico.

Como visto en cada uno de los conceptos, el capital social, la participación ciudadana, el empoderamiento, el desarrollo comunitario, el desarrollo de capacidades y la innovación social están fuertemente relacionados con la democracia y la búsqueda del bien común. Asimismo, el voluntariado en tanto práctica social contribuye al ejercicio de procesos de fortalecimiento del capital social, la participación ciudadana, el empoderamiento de los sectores excluidos y el desarrollo comunitario, a través de procesos de desarrollo de capacidades y de innovación social en pos de un futuro compartido en el que las personas se comprometan y actúen como agentes de cambio en la sociedad.

g) Conceptos de gerencia

Desde la gerencia, los conceptos recurrentes en la presente investigación son la gestión de organizaciones humanitarias, la gestión del talento humano en organizaciones sociales y la gerencia social.

Por mucho tiempo, las organizaciones sociales y ONG dieron muy poca relevancia a la modernización de su gestión. Más bien, su cultura organizacional estaba basada en el compromiso, la solidaridad e incluso la sobreideologización de las personas que integraban la organización. Así, cualquier convencionalismo administrativo era superado por el discurso de su acción social (Bobadilla, 2005, p. 9).

A su vez, por su mandato humanitario, muchas organizaciones se adhieren a principios humanitarios que, de una u otra forma, rigen no solo sus acciones operativas sino su manera de gestionar internamente sus procesos. Actualmente, 481 organizaciones en el mundo están adheridas al Código de Conducta de la Cruz Roja y ONG, que incluye el compromiso de regirse bajo los principios humanitarios. Estos principios, de Humanidad, Neutralidad, Imparcialidad e Independencia tienen relevancia práctica operativa, pues en muchos casos

permiten que “la acción humanitaria se distinga de las actividades y objetivos de otros actores”, lo cual es especialmente relevante en situaciones de conflicto, desastre o gran inestabilidad (OCHA, 2010, p. 1). Si bien estos principios de Humanidad, Neutralidad, Imparcialidad e Independencia son subjetivos, pueden moldear estrategias y decisiones de las organizaciones, y están insertadas en sus culturas organizacionales y su forma de gestionar la institución.

Por otro lado, es el sector privado el que ha hecho un mayor esfuerzo por “comprender e interpretar las implicancias socioeconómicas y tecnológicas del desarrollo de una gestión adecuada de la empresa para mejorar sus niveles de eficiencia, eficacia y competitividad. Las innovaciones más importantes en el campo de la gerencia moderna en los últimos años provienen de este sector”. Es decir, cualquier organización civil sin fines de lucro que quiera gerenciar racionalmente sus recursos o servicios, tendrá que usar necesariamente los aportes del sector privado con fines de lucro (Bobadilla, 2005, p. 8).

Justamente, la gerencia social surge como un intento de adaptar los aportes de la administración privada a la realidad de las entidades públicas y las ONG. Para Kliksberg, esto es necesario pues se requiere de un tipo especial de gerencia en el área social; tener la capacidad de moverse en contextos cambiantes, habilidades de coordinación interinstitucional, negociación y concertación, y que incorpore “prácticas de orientación participativa y capacidad para operar procesos permanentes de monitoreo y evaluación para ir ajustando los programas al feedback de la realidad” (Bobadilla, 2005, p. 11).

La gerencia social implica la optimización del “rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social” (Kliksberg, 1999, 3). Ahora bien, abordar estos “déficits sociales” no es tarea fácil pues no se pueden solucionar con recetas o manuales. Dicha complejidad supone “explorar la realidad, prestar máxima atención a sus particularidades, tener muy en cuenta las experiencias comparadas, construir conocimiento a través del ensayo y error, reajustar continuamente los marcos de referencia en función de los hechos” (Kliksberg, 1999, p. 3).

A su vez, desde la gerencia social, la ejecución de programas debería apuntar, en primer lugar, a lograr el “autosostenimiento”, es decir, “que la comunidad asistida experimente en el proceso un crecimiento significativo en sus propias capacidades para continuarlos” (Kliksberg, 1999, p. 3). A su vez, se debe tomar en cuenta “las variables contextuales que pueden incidir sobre el funcionamiento efectivo de los programas sociales” en su espectro más amplio y

variado, así como la intervención de múltiples actores (ídem). “Los programas sociales son por naturaleza implícita o explícitamente interorganizacionales (Kliksberg, 1999, p. 4). Por ello, es necesario “pasar de una visión sectorial a una comprensión más integral. (...) En lugar de “proteger” cuidadosamente las fronteras sectoriales, se hace imprescindible (...) explorar las interconexiones y formular diseños de trabajo a partir de esa visión integral” (Kliksberg, 1999, p. 6).

Conseguir este autosostenimiento en programas sociales supone “crear espacios favorables a la participación activa de la comunidad asistida. La necesidad de promover la participación aparece como una exigencia organizacional básica” (Kliksberg, 1999, p. 4).

Sobre el estilo de gerencia, es importante tener en cuenta este alto grado de variedad e impredecibilidad en el contexto en el que se ejecutan los programas sociales “exigen un estilo gerencial que estreche el contacto con la realidad, capte las "señales" de la misma, practique las transformaciones necesarias en las programaciones previas, y responda en el "timing" acelerado que se requiere. Ese estilo implica un cambio de fondo en la tradicional separación entre planeación y acción. En la gerencia adaptativa ambos momentos se acercan al máximo posible. Se prevé, actúa, retroalimenta la previsión sobre la marcha, y actúa nuevamente, en casi una unidad fusionada” (Kliksberg, 1999, p. 5).

Asimismo, para Kliksberg, las implicancias de la gerencia social requieren de recursos humanos calificados para afrontarlas:

“Esos gerentes deberán reunir un perfil de características particulares. Entre otros aspectos: tener orientación hacia el desarrollo de las capacidades de la comunidad, excelentes capacidades de concertación y negociación, aptitudes para la gestión interorganizacional, actitud de aprendizaje permanente de la realidad, manejo de las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia, vocación de servicio firme y compromiso a fondo con los objetivos a lograr. Prepararlos requerirá un trabajo sistemático en el marco de una amplia red formativa a construirse. En su puesta en marcha pueden jugar un importante rol las organizaciones de la sociedad con mayor comprensión de la trascendencia de la variable gerencial” (1999, p. 6).

Específicamente sobre la gestión de personas en las organizaciones sociales, esta es “un pilar de desarrollo, de calidad en los servicios que ofrece, de alineación de sus políticas, estrategias y procesos del día a día. Cada una, en función de su tamaño, crecimiento, actividad y momento tendrá más o menos necesidad de incorporar a su modelo empresarial un área de gestión humana. Lo que significa es que la función de gestión humana debe

incorporarse a las organizaciones sociales para considerar a las personas como el centro y comenzar a preocuparse por los equipos, porque ellos son los que se ocupan de los beneficiarios, esa es su razón de ser. Se trata, en definitiva, de “cuidar a los que cuidan” (Cobaleda,2015, p. 21).

Finalmente, la gerencia social es definida en esta investigación como la manera en que las organizaciones sociales, entidades públicas, ONG u organismos humanitarios adaptan los aportes de la administración privada para enfrentar los déficits sociales y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social. Esto requiere del conocimiento y adaptación a un contexto cambiante y un estilo de gerencia y recursos humanos que se adapten a dichas organizaciones y a sus objetivos. Por lo tanto, invertir en este recurso humano será crucial para el logro del autosostenimiento de las comunidades asistidas.

h) Gestión de voluntariado

La gestión aplicada a procesos de voluntariado tiene un papel clave en el desarrollo no solo de cada voluntario, sino de la organización en sí. Es una gestión de personas enfocada en el logro de objetivos altruistas y también hacia el fortalecimiento de capacidades de dichas personas y, con ello, de la organización que los lidera. En ese sentido, “el objetivo final de la acción voluntaria no puede ser modificado por la marcha del grupo, pero tampoco el objetivo final puede poner en cuestión el momento de crecimiento o desarrollo del grupo y de cada uno de sus integrantes” (Fundación Luis Vives, p. 48).

Como se vio en secciones anteriores, “el voluntariado es una forma de participación dentro de las organizaciones del tercer sector. Entendemos la participación como una necesidad de la persona que afecta a sus dimensiones humana, social y política” (Fundación Luis Vives, p. 45). Con ello en juego, es de suma importancia gestionar el voluntariado de tal forma que sume hacia el logro de objetivos tanto individuales como de la misma sociedad.

Esta gestión se ve reflejada en el denominado “ciclo del voluntariado” en una organización, el cual determina las características específicas para las personas que forman parte de dicho programa de voluntariado (Fundación Luis Vives, p. 46). Por otro lado, “las organizaciones que tienen acciones voluntariado “deben tener claramente definidos cuáles son los espacios de esta acción y cómo se relaciona con los otros actores de la misma” (Fundación Luis Vives, p. 107). Es decir, es la organización la que debe tener claridad sobre las características del

involucramiento del voluntariado, para poder encausar adecuadamente su participación y aprovechar su potencial al máximo.

Ahora bien, no hay una fórmula estándar para la gestión del voluntariado y corresponderá a cada organización adaptarse a su propia situación. Aun así, es importante tener en cuenta que, para abordar la gestión y organización del voluntariado, se deben considerar cuatro procesos fundamentales dentro del ciclo del voluntariado: la formación, la organización, la coordinación y el acompañamiento” (Fundación Luis Vives, p. 151).

Finalmente, esta investigación define la gestión del voluntariado como los procesos específicos para el trabajo con voluntarios, los cuales se enmarcan en un ciclo que debería incluir aspectos de formación, organización, coordinación y acompañamiento, los cuales deben adaptarse a la situación de cada organización.

Como se verá en los hallazgos, esta gestión del voluntariado en la Cruz Roja será fundamental no solo en el fortalecimiento de los voluntarios tanto en Lima como en Quito, sino también en las propias estructuras de la Cruz Roja en dichas ciudades e incluso en el fortalecimiento de la propia sociedad. Así, esta gestión, reflejada en la manera en que se implementa o se abordan los elementos del ciclo del voluntariado, permite un mayor o menor aprovechamiento del potencial de cada uno de los voluntarios.

Capítulo 5. Hallazgos de la investigación

El mundo de la Cruz Roja es basto y, muchas veces, incluso complicado para quienes no pertenecen a él. Podría ser analizado desde diferentes enfoques, sin embargo, siempre habrá un hilo que conecte todos los aspectos de la Cruz Roja: sus voluntarios. Comprender a la Cruz Roja significa, indudablemente, conocer a las personas que son el centro de su acción humanitaria.

Para ello, los hallazgos de la presente investigación se centran en los voluntarios y analizan 3 aspectos relacionados a ellos. En primer lugar, la gestión del voluntariado, reflejado en la manera en que la institución maneja los procesos que comprenden el voluntariado y, a través de él, la acción humanitaria de la Cruz Roja. En segundo lugar, las condiciones internas de las personas que constituyen el voluntariado en Quito y Lima, su situación personal y motivaciones para la participación en la Cruz Roja. Finalmente, se considera el impacto que tienen los voluntarios, tanto dentro de la institución como en la sociedad en general.

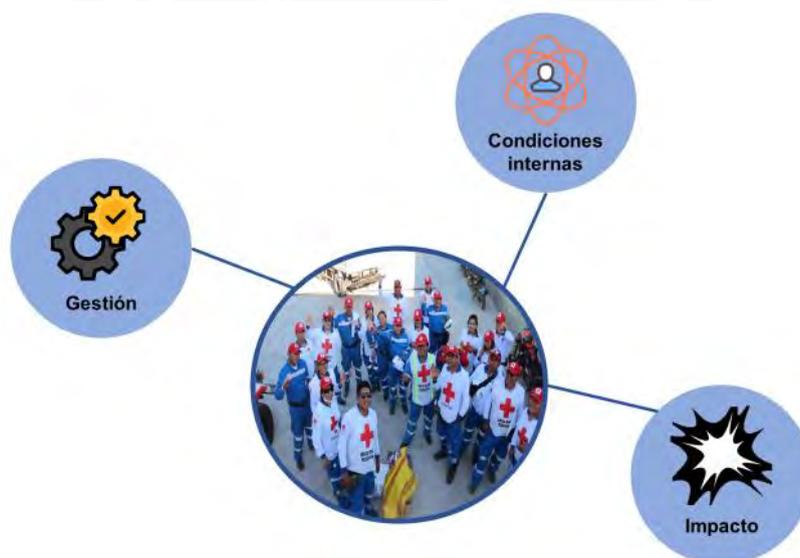


Gráfico 1: elaboración propia

Los hallazgos buscan dar cuenta de cómo los 3 factores se relacionan con el voluntariado, afectando la manera en que los voluntarios se desenvuelven en la Cruz Roja y, a su vez, el potencial que estos tienen para fortalecer a la institución y trascender hacia la construcción de capital social en beneficio de su sociedad.

Esta relación de mutualismo, en que tanto los voluntarios como la institución se benefician entre sí, requiere una gestión adecuada de las personas, de conocer la situación de las personas y sus motivaciones y de un constante espacio de generación de líderes sociales y capacidad de canalización del potencial de estos líderes.

En primer lugar, la gestión, como se verá más adelante, supone diferentes herramientas y estrategias, así como un compromiso de la institución para una inversión de recursos para hacer de estos procesos sostenibles y fuertes en el tiempo. Estos procesos de gestión abonan el terreno para empezar generar un sentido de pertenencia y la confianza necesarias para el capital social.

Más allá de la gestión, lo que condiciona la participación de los voluntarios de manera constante son sus propios perfiles y condiciones de vida. La edad, situación familiar e incluso recursos económicos son factores decisivos en la capacidad de las personas de poder participar en el voluntariado. Por otro lado, las diversas motivaciones que mueven a los voluntarios a participar generan un compromiso con la institución y, a su vez, con la comunidad misma.

Finalmente, esta relación de ida y vuelta hace que la Cruz Roja genere líderes sociales cuyas capacidades trascienden a la institución y, por otro lado, que este capital social tenga un impacto en la resiliencia de la propia Cruz Roja. Es decir, el capital social es el resultado de la conjunción de la gestión y las personas y, al mismo tiempo, el objetivo para tener un verdadero impacto en la sociedad, para contribuir al ejercicio de la democracia.

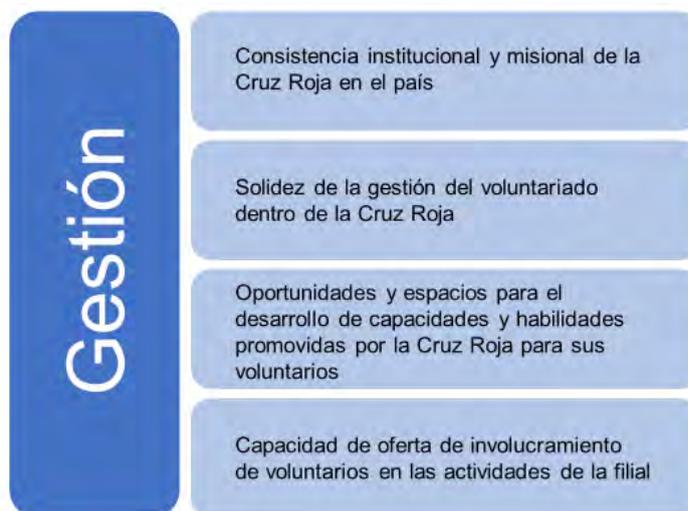
1. Primer hallazgo: Gestionar el potencial de las personas para un impacto colectivo

Todo empieza por la manera en que la Cruz Roja realiza sus procesos internos para poner en práctica ese factor fundamental que la diferencia: la centralidad del voluntariado. Solo a partir de la comprensión de la gestión del voluntariado es que se puede conocer esta relación que las personas que deciden hacer voluntariado tienen con la Cruz Roja y la manera en que los voluntarios son impactados por la institución.

El primer hallazgo indica que la Cruz Roja muestra una capacidad variable en cuanto a oferta estructurada de actividades y experiencias para sus voluntarios. Esta variación se debe a la mayor o menor fortaleza de su política social de voluntariado, en tanto gestión, capacitación y ciclo. Una política de voluntariado mejor estructurada, como la existente en la Cruz Roja Ecuatoriana y, en menor medida, en la Cruz Roja Peruana, tiene relación directa con la sostenibilidad del voluntariado y, a su vez, con la fortaleza de sus filiales.

Para ello, se ha tomado como primera variable la consistencia institucional y misional de la Cruz Roja en el país, en la que se abordará en líneas generales la labor humanitaria de la

institución y el rol que tienen los voluntarios dentro de la misma. Seguidamente, se analizará la solidez de la gestión dentro de la Cruz Roja, en tanto estructura, ciclo de voluntariado y funcionamiento interno. Finalmente, se abordará la manera en que la Cruz Roja canaliza el potencial que tiene en sus voluntarios, a través del análisis de las oportunidades y espacios para el desarrollo de capacidades y habilidades promovidas para los voluntarios.



El aspecto institucional y misional marca la pauta del deber ser del voluntariado en la Cruz Roja, el cual contribuye al ejercicio de la democracia y el desarrollo comunitario. Como se verá más adelante, un eje central de este trabajo humanitario es, sin duda, la esperanza, ligada al trato humano, digno y generador de confianza.

Ingresando de lleno a la gestión, algo fundamental es su estructura de gestión del voluntariado, en la que influye la capacidad de movilización de recursos para dar sostenibilidad a dicha estructura. A partir de ello es que se podrá tener un mayor impacto en el ciclo del voluntariado, con sus múltiples fortalezas. Asimismo, debido a la coyuntura actual, es necesario abordar cómo se realizó la gestión del voluntariado en la pandemia por COVID-19 y los retos y oportunidades que surgen de un contexto de crisis.

Por otro lado, las oportunidades y espacios de formación crean en la Cruz Roja el lugar para formarse a lo largo de toda la vida. Empezando por la formación inicial, este es el momento en que se difunde la doctrina de la Cruz Roja y se inicia el proceso de fidelización de los voluntarios. Luego de esta formación inicial, existe un fortalecimiento constante, que prepara a las personas para realizar de manera efectiva las actividades misionales de la institución. En este proceso de formación constante, una figura muy importante será la del mentor, quien guía todo el proceso formativo y permite generar espacios de confianza y formación dentro de la filial. Por supuesto, este proceso formativo que nunca termina no estaría completo sin la

priorización del desarrollo de habilidades, como el espíritu crítico, resolución de conflictos, innovación y creatividad.

Finalmente, esta inversión en gestión y espacios formativos no tendría sentido sin la intención de tener permanentemente una oferta de actividades que puedan absorber a los voluntarios, así como oportunidades de participación e inclusión no solo en actividades puntuales sino en procesos de la vida cotidiana de la filial, para así abonar el terreno para la formación de capital humano que se integra a la organización.

Variable 1.1. Consistencia institucional y misional de la Cruz Roja en el país

Como se mencionó anteriormente, comprender a la Cruz Roja supone analizar al voluntariado y la manera en que esta figura está inmersa en la institución. Para ello, esta primera sección dará una mirada general a la manera en que la Cruz Roja establece su forma de trabajo humanitario, la coherencia que existe en relación con el voluntariado, el contexto general en Ecuador y Perú y, finalmente, una aproximación a la manera en que se percibe internamente el impacto de la Cruz Roja en el contexto en el que se desarrolla.

a. Marco general sobre la Cruz Roja y su voluntariado

La Cruz Roja tiene como misión aliviar el sufrimiento humano. En todo el mundo, esta misión y su enfoque de trabajo puede sostenerse gracias a su capacidad de movilizar voluntarios y gestionarlos, de tal manera que estos puedan aportar al cumplimiento de la misión humanitaria.

La Federación Internacional de la Cruz Roja, ente federativo de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja en cada país, define este “deber ser” de la institución en relación con la importancia del voluntariado para su funcionamiento: “Las Sociedades Nacionales nacen y tienen sus raíces en sus propios contextos. Una Sociedad Nacional fuerte es aquella capaz de asistir en todo el territorio, a través de una red de unidades basadas en el voluntariado, un servicio relevante a personas vulnerables sostenido cuanto tiempo sea requerido” (FICR, 2015, p. 52).

La estrategia vigente de la Federación para todas las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja a partir del 2020 estipula que la capacidad de una Cruz Roja para cumplir los objetivos estratégicos supone “acciones facilitadoras”: en primer lugar, la construcción de Sociedades Nacionales fuertes. Como mencionado anteriormente, esta fortaleza solo se puede generar a

través del voluntariado. Este fortalecimiento, junto a las otras acciones habilitadoras, de diplomacia humanitaria y funcionamiento efectivo de la Federación harán posible realizar los 3 objetivos estratégicos: (1) salvar vidas, proteger medios de vida y fortalecer la recuperación por desastres y crisis, (2) facilitar una vida saludable y segura y, por último, (3) promover la inclusión social una cultura de no violencia y paz (FICR, 2015, p. 12).

Actualmente, la Cruz Roja reporta un total de 16 millones de voluntarios en todo el mundo (FICR, 2015, p. 7). Pero ¿de quiénes hablamos cuando hablamos de voluntarios? Desde la Federación Internacional de la Cruz Roja, se define al voluntariado como:

“Actividad que se funda en el libre albedrío de la persona que presta servicios de voluntariado, y no en el deseo de obtener un beneficio material o pecuniario, ni en presiones sociales, económicas o políticas externas; tiene por objetivo ayudar a las personas vulnerables y a sus comunidades, de conformidad con los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y la Medialuna Roja (...). Un miembro de la Cruz Roja o de la Medialuna Roja es una persona que ha aceptado oficialmente las condiciones de afiliación que estipulan los estatutos o el reglamento de la Sociedad Nacional y que, normalmente, tiene derecho a elegir representantes en los órganos rectores y a proponer su candidatura para los mismos” (FICR, 2008, p. 52).

Ahora bien, sobre su propia definición, la Federación hace una advertencia relacionada la necesidad de enmarcar a los voluntarios dentro de su propio contexto. Aunque la simplicidad de un concepto general puede resultar atractiva, es importante comprender al voluntariado como vivo y en constante evolución. Tener una definición fija puede traer el riesgo de que “el voluntariado sea tratado como ‘dado por hecho’ o ‘gratuito’ más que un complejo conjunto de prácticas que están en constante cambio y que puede ser competente y también reproducir inequidad”. Por ello, los beneficios del voluntariado para una Cruz Roja y para la sociedad en su conjunto “solo se lograrán si están conectados a compromisos regulatorios a nivel local y global que tengan en cuenta algunas de las complejidades, contradicciones, inequidades y costos del voluntariado” (FICR, 2015, p. 87)

Entonces, cabe analizar en qué contexto se está moviendo este voluntariado. Este es un contexto en el que los derechos humanos y el bienestar como visión o imaginario colectivo han perdido terreno y se invisibilizan las vulnerabilidades, incluso en países cuyas metas se deberían alinear a lo estipulado por las Naciones Unidas en cuanto a desarrollo y bienestar, “surgen nuevas necesidades y demandas que requieren respuestas cada vez más ágiles y efectivas a fin de evitar un mayor sufrimiento humano. Es así como Cruz Roja toma la histórica decisión de orientar su acción hacia la lucha por la disminución de la vulnerabilidad. Esto es, en otras palabras, un compromiso con el desarrollo humano” (FICR, 1998, p. 1)

En este sentido, es importante notar la contribución que la Cruz Roja y su enfoque humanitario y de desarrollo tienen sobre la construcción de la democracia. Entender la democracia como participación social implica considerar el ejercicio de la democracia en “todos los contextos en los que las personas pueden actuar e interactuar en la sociedad”, lo cual requiere que instituciones, que pueden ser la familia, órganos y mecanismos del Estado, instituciones educativas o asociaciones civiles (como la Cruz Roja y muchas otras más) “aseguren que tal participación ciudadana multidimensional se cumpla efectivamente” (Casuso, 2015, p. 127-128). No se trata simplemente de formar instituciones, sino de cómo estas son el resultado de un proceso que responde a las necesidades de los miembros de una sociedad. A su vez, el voluntariado juega un papel como “fuerza motora del desarrollo de las sociedades, mediante la creación de capital social basado en la confianza, el tejido social, el civismo y valores éticos” (Fresno, 2011, p. 31). La Cruz Roja, a partir de la construcción de bases de voluntariado y lo que ello implica, contribuye al ejercicio de la democracia.

Esta mirada de contribución a la democracia también se alinea con el discurso de desarrollo comunitario. Este es definido por las Naciones Unidas como “aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de una población de suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades; integrar éstas en la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional” (Nogueiras, 1996, p. 40). Lo que busca el Desarrollo Comunitario es fortalecer el bienestar social y mejorar, de manera colectiva, las condiciones de vida, la cual solo puede lograrse a través de la participación de los propios interesados. Asimismo, Nogueiras menciona la importancia de una participación voluntaria, consciente y responsable de la población en su propio desarrollo (económico, cultural, educativo, sanitario, productivo, etc.) (1996, p. 50).

Se torna necesaria, entonces, la participación de la población para así contribuir a su propio desarrollo comunitario y al fortalecimiento de la democracia. El voluntariado es un comportamiento social, el cual está basado “en el deseo de las personas de comprometerse con el cambio, en lugar de vivir los procesos de desarrollo de forma pasiva (UNV, 2018, p. 4). En este contexto, la Cruz Roja, a través del desarrollo de bases de voluntariado contribuye a este proceso formando personas ávidas en participar en el desarrollo de sus comunidades, así como poniendo en marcha, a través de su voluntariado, iniciativas de fortalecimiento comunitario.

Finalmente, cabe resaltar la fuerte sintonía entre el enfoque humanitario y de voluntariado que tiene la Cruz Roja con la gerencia social. La forma en que la Cruz Roja realiza su labor

humanitaria supone una manera de comprender la realidad y hacerle frente, para enfrentar sus diferentes problemas, a través de una gestión dinámica que se adapta a la realidad y aprovechando su mayor recurso: las personas que la conforman. La eficaz acción del voluntariado supone la capacidad de la Cruz Roja de brindar ayuda humanitaria en todo el territorio. Esto, a su vez, adquiere aun mayor legitimidad en situaciones de emergencia y crisis, como la actual pandemia. La labor de la Cruz Roja en pandemia, así como su impacto en el voluntariado se abordará más adelante.

b. De la Cruz Roja Ecuatoriana y Peruana (y sus voluntarios)

Luego de una mirada general a la Cruz Roja y cómo define su acción voluntaria, es necesario entrar al terreno local y la manera en que la Cruz Roja Ecuatoriana y la Cruz Roja Peruana se desarrollan en cada uno de sus países, así como la manera en que su voluntariado es comprendido internamente en la institución.

Aunque vecinas y con similitudes en cuanto a la presencia y antigüedad en Ecuador y Perú, la Cruz Roja Ecuatoriana y Peruana difieren significativamente cuando se trata de las cantidades de voluntariado que las conforman, tanto a nivel nacional como a nivel de sus capitales. En cuanto a la cobertura nacional, los voluntarios de la Cruz Roja Peruana representan el 0.011% de la población del país, mientras que los voluntarios de la Cruz Roja Ecuatoriana el 0.05%. A pesar de ser porcentajes mínimos, la diferencia cobra importancia considerando la amplia diferencia de las poblaciones totales en ambos países. Perú, con 31 millones de habitantes, tiene en su Cruz Roja menos de la mitad de los voluntarios que la Cruz Roja en Ecuador, país que cuenta con 17.5 millones de habitantes.

Por otro lado, a nivel de las ciudades capitales, Lima y Quito, el porcentaje de población voluntaria de la Cruz Roja sería de 0.0027% en Lima y 0.04% en Quito, considerando que las poblaciones son de 10 millones y 2 millones en Lima y Quito, respectivamente.

En ese sentido, a pesar de una mayor población en Perú, hay una menor cantidad de voluntarios en la Cruz Roja Peruana. Aunque esta diferencia puede tener relación con la sociedad en sí y la promoción que los propios Estados hacen al voluntariado y, por lo tanto, una mayor predisposición para el trabajo voluntario en Ecuador, también está relacionada a la gestión interna en la Cruz Roja Peruana y su capacidad de captación y retención de voluntarios, como se verá más adelante.

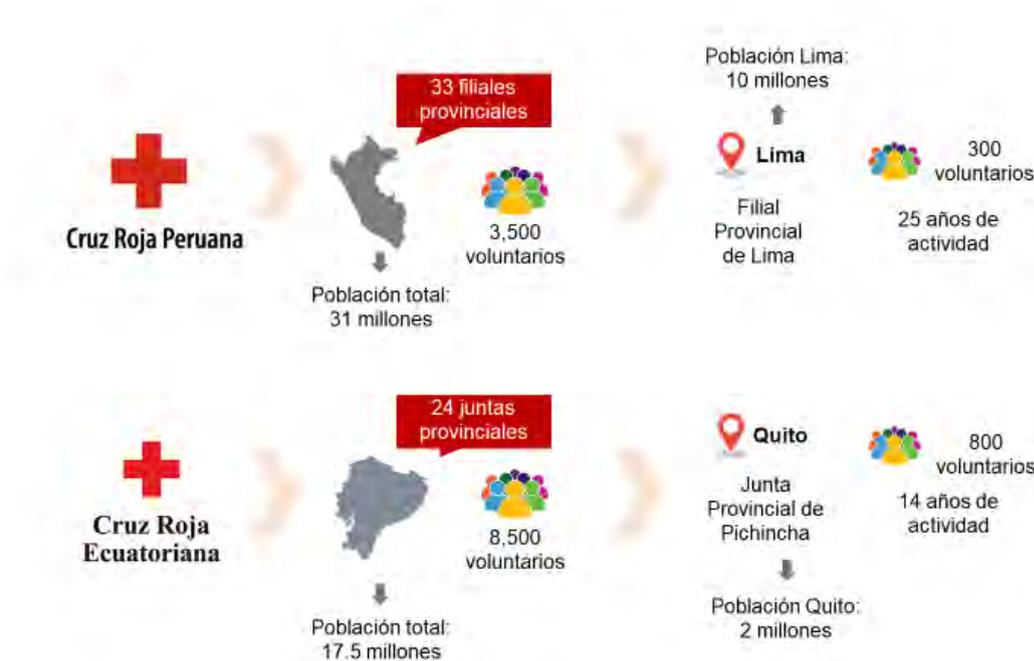


Gráfico 2: elaboración propia
Fuente: INEI, INEC y entrevistas

Una primera pregunta que surge es por qué la diferencia, sobre todo en cuanto a número de voluntarios en proporción a la población de las ciudades capitales. Aunque esto será abordado en las variables de solidez de voluntariado y motivación, tiene relación con la inversión que cada Cruz Roja da a sus estructuras de gestión, incluyendo su gestión del voluntariado. Esto, a su vez, se relaciona con la capacidad de movilización de recursos y autosostenibilidad de cada Sociedad Nacional. Como se verá más adelante, la Cruz Roja Ecuatoriana tiene mayores recursos y mayor inversión en su estructura de gestión, lo cual también se refleja en los números generales tanto en Quito como en Ecuador.

La centralidad del voluntariado es algo común en la Cruz Roja a nivel mundial, lo cual incluye sus instrumentos legales, como sus estatutos. Ecuador y Perú no se quedan atrás. Tanto la Cruz Roja Ecuatoriana como la Peruana incluyen en sus estatutos nacionales artículos relacionados al voluntariado. Aparte de la definición del voluntariado, también se incluyen derechos y deberes relacionados a la labor voluntaria.

Estas definiciones operativas, contextualizadas a la realidad de cada Cruz Roja, reflejan su cercanía con la definición general promovida por la Federación Internacional de la Cruz Roja, pero, sobre todo, brindan conceptos que facilitan la gestión del voluntariado.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>Art. 10.- La afiliación a la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana está abierta a todas las personas, sin discriminación por motivos de nacionalidad, etnia, género, orientación sexual, creencias religiosas, idioma, clase social y opiniones políticas.</p> <p>La afiliación se la hará mediante una solicitud por escrito del interesado/a, dirigida al Directorio de la Junta del domicilio del/a mismo/a través de su Presidente/a, quien dispondrá que el ingreso sea registrado en los Departamentos de Voluntariado Provincial y Nacional una vez cumplidos los requisitos establecidos en el Reglamento de Voluntariado y el Reglamento General.</p> <p>Art. 12.- a) Son miembros activos las personas que han decidido prestar sus servicios voluntarios en uno de los programas y/o actividades que determine el órgano de gobierno de la Cruz Roja Ecuatoriana y han sido aceptadas y están registradas como tales en la Junta Provincial respectiva y en el registro nacional del Voluntariado.</p>	<p>Artículo 9: Son voluntarios las personas que cualquier edad que realizan trabajo voluntario y solidario, en forma ocasional o con regularidad que, respetando los Principios y las normas de la institución contribuyen al cumplimiento de la misión y que han suscrito la ficha de inscripción y la carta de compromiso.</p> <p>(...) Todos los miembros y voluntarios de la Sociedad Peruana de la Cruz Roja deberán estar inscritos en el Registro Único de Recursos Humanos.</p> <p>El régimen del Voluntariado se rige además por el Reglamento de la Asociación.</p>

Gráfico 3: elaboración propia
Fuente: Estatutos Cruz Roja Ecuatoriana y Cruz Roja Peruana

Lejos de definiciones generales, como la de Naciones Unidas, en que el voluntariado se refiere a acciones “realizadas voluntariamente, en beneficio de la sociedad en su conjunto y sin que la retribución económica sea el principal factor de motivación” (UNV, 2015, p. XIV), las definiciones en los estatutos buscan tener un fin más operativo, que sirva en el día a día de la institución. Es una definición que, a su vez, permite conocer a la Cruz Roja internamente. En ella se reflejan diferentes herramientas de gestión, así como un discurso de inclusión, en el caso de la Cruz Roja en Ecuador y, en el caso de la Cruz Roja en Perú, de alineamiento a los Principios Fundamentales de la Cruz Roja.

Por otro lado, cada unidad de gestión del voluntariado se percibe de manera distinta. En el caso de Perú, predomina una visión más del día a día, de la situación actual de la Cruz Roja, mientras que en Ecuador se nota una mayor visión a futuro y a la adaptación al cambio.

Visión del presente (Cruz Roja Peruana)	Visión del futuro (Cruz Roja Ecuatoriana)
<p>“Nosotros no vamos a tener un efecto en comunidad directamente sino es más hacia el voluntario, hacia la organización y menos hacia afuera, entonces creo que eso es menos visible que las actividades comunitarias netamente. La diferencia es que nuestro trabajo debe englobar el fortalecimiento de capacidades de los voluntarios y las filiales como tal, porque al final se ve aterrizado en una mejor atención a la comunidad, pero no es tan visible como tal” (ITWCV PEHQ, p. 1)</p>	<p>“Los que hacemos gestión de voluntariado debemos permanente pensar en esas ideas innovadora o en esas ideas locas para ir fortaleciendo la gestión del voluntariado (...). Siempre debes pensar en esas ideas innovadoras, si hiciste algo innovador hoy, mañana tienes que pensar que vas a hacer en un mes para ir fortaleciendo la gestión de voluntariado, es algo que no descansa y está en constante innovación” (ITWCV ECHQ, p. 9)</p>

Fuente: Entrevistas

Esta mayor capacidad de prospección de la Cruz Roja Ecuatoriana se debería a una gestión

más consolidada del voluntariado, la cual permite tener una visión a largo plazo en cuanto al fortalecimiento de la gestión del voluntariado. Como se verá más adelante, un ciclo de gestión construido adaptándose a la situación específica de la Cruz Roja Ecuatoriana y pensado, justamente, para evolucionar en el tiempo, así como mayores recursos, tanto económicos como humanos, para asegurar su implementación y seguimiento, son aspectos clave para una gestión del voluntariado que se preocupa no solo de gestionar procesos actuales sino de mirar hacia el futuro y tener una ruta definida sobre a dónde se quiere llegar desde esta gestión.

Por otro lado, una visión del presente de la Cruz Roja Peruana denota una mayor necesidad de enfocarse en el día a día y los distintos retos que surgen en la gestión del voluntariado, en línea con una gestión más joven que recién empieza a establecer procesos y cuyos recursos son más escasos, como se verá más adelante. En ese sentido, se hace mucho más difícil tener una visión de futuro cuando la coordinación de voluntariado aun está en proceso de consolidación y con recursos humanos y económicos limitados para ocuparse de este proceso, a la par de tener que atender las situaciones cotidianas del ejercicio de la gestión del voluntariado.

c. Cruz Roja y su aporte en las comunidades

La misión de la Cruz Roja se cumple a través de la ejecución de sus actividades misionales, impulsadas por la labor de sus voluntarios a nivel nacional. Este fortalecimiento de las comunidades, como mencionado anteriormente, contribuye al desarrollo comunitario, en tanto impulsa a las personas a ser partícipes de su propio desarrollo y, con ello, aportan al ejercicio de la democracia.

Entonces, ¿cómo es el impacto de la Cruz Roja en las comunidades con las que trabaja? Un primer aspecto que se abordó fue la percepción que tienen los voluntarios sobre cómo han cambiado o mejorado las comunidades beneficiarias. Entre los voluntarios de ambas ciudades, se ha valorado positivamente el impacto de la Cruz Roja. El 85% de los voluntarios en Quito y el 81% en Lima considera que las comunidades con las que trabajan han mejorado moderada o significativamente (SRVFV EC. p. 5; SRVFV PE. p. 5).

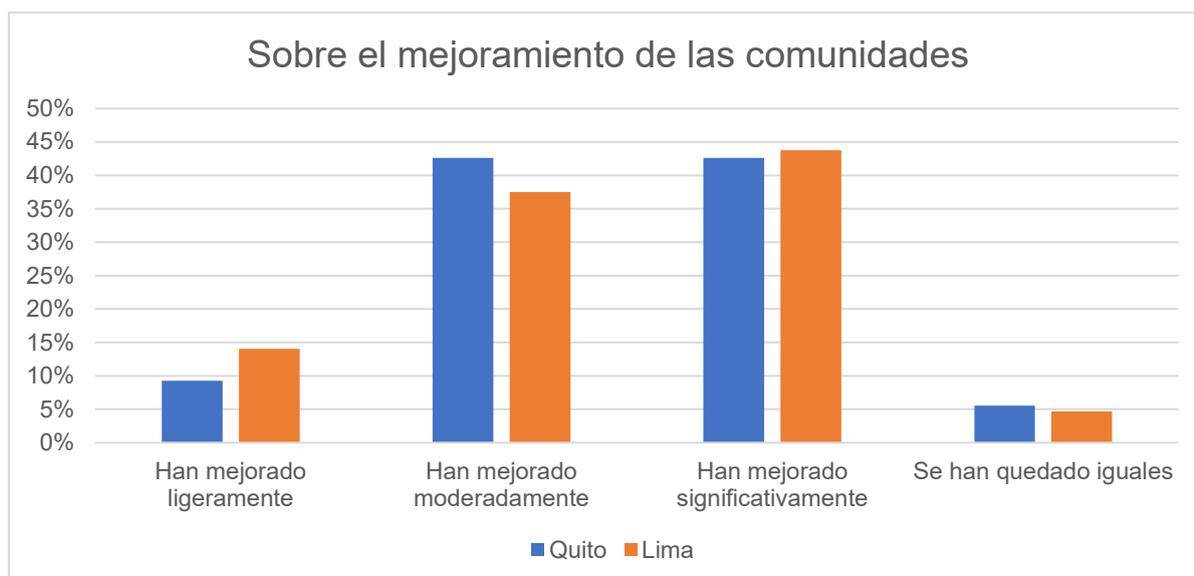


Gráfico 4: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Adicionalmente, tanto los voluntarios como los coordinadores perciben que el impacto de la Cruz Roja Ecuatoriana y Peruana sobre las comunidades con las que trabajan tiene como punto en común la esperanza.



Gráfico 5: elaboración propia
Fuente: Talleres participativos

Esperanza	Humanidad
“[Las comunidades se llevan de la CR] Resiliencia. Felicidad, apoyo, esperanza y tranquilidad. (...) La gente siente eso” (WKSFV EC, p. 20)	“La confianza, (...) simplemente el hecho de medirle la presión a la persona, ya le da esa confianza de abrirse y contarte otras cosas. (...) De repente la misma postura de la persona, la mirada, te ayuda a que la persona se abra” (WKSFV PE, p. 9)
“En parte les damos [a las comunidades] paz espiritual. Damos esa tranquilidad a todas las familias, en cierto sentido” (WKSFV PE, p.8).	“Ahorita por el covid no puedes abrazarla, pero por lo menos puedes extender una mano, tocarle el hombro y decirle que ya va a pasar. (...) El trato humano es el que nos representa más” (WKSFV PE, p. 8).

<p>“Qué es lo que se llevan de nosotros, la esperanza. (...) Ellos, a veces en un momento se sienten vulnerables y cuando nosotros les hablamos o tratamos de orientarlos, les da una esperanza, alguna solución para sus problemas” (WKSFV PE, p. 9).</p>	<p>“Demostramos que nos interesan, que los apoyamos y estamos listos y dispuestos para brindarle una mano amiga y buscar aliviar el sufrimiento humano” (SRVFV EC).</p>
<p>“Nos perciben como una luz de esperanza. “Llegaron la Cruz Roja, podemos recibir ayuda. Podemos también ayudar” (ITWFFV PEV1, p. 7).</p>	<p>“Brindamos la mejor atención y ayuda a las personas que realmente están pasando necesidades. Como voluntarios, les brindamos la calidez de personas que somos y la ayuda incondicional” (SRVFV PE).</p>
<p>“Esperanza probablemente, ya que muchas veces como Cruz Roja Ecuatoriana nos dirigimos o préstamos ayuda a personas que no tienen ayuda de ninguna o casi ninguna otra organización y menos del gobierno” (SRVFV EC).</p>	<p>“[Los voluntarios] tienen un gran impacto [en las comunidades] porque van con toda la predisposición. (...) Entonces yo creo que el impacto arranca mucho desde la predisposición que tiene, de la manera gustosa en que lo hacen, no van forzados, van a hacerlo de la mejor manera” (ITWCV ECF2, p. 8).</p>
<p>“Brindamos fe, esperanza, amistad, que sepan que no están solos, que hay alguien quien piensa en ellos y sobre todo brindamos amor a través de nuestras acciones” (SRVFV PE).</p>	<p>“La dignidad. (...) Es un tema de sentarnos con la persona, conversar de cómo estuvo su día, hacer algo tan simple como eso, escuchar, que hay muchas personas que, desde mi experiencia, en condición de calle, que dicen “no había hablado con nadie que no sea yo en semanas”. Y es como, wow. Ahí va el tema de la dignidad, este tema de hacer reales asistencias humanitarias como tal” (ITWFFV ECV1, p. 9)</p>

Fuente: Entrevistas a voluntarios y coordinadores, talleres participativos

El asociar la labor de la Cruz Roja con el concepto de esperanza puede estar relacionado con un discurso propio de la organización, en el que constantemente se relaciona al emblema como símbolo de esperanza y humanidad.

La esperanza también es una característica del voluntariado en general. Sobre todo, en tiempos de crisis, pesimismo e incertidumbre el voluntariado transmite esperanzas y actúa con optimismo. “No se trata de las esperanzas infundadas, o el optimismo ficticio, del que luego surge el desengaño, sino del optimismo que procede del compromiso transformador, que abre los horizontes al futuro, que cree firmemente que el futuro no está determinado y que confía ante todo en las posibilidades de transformación tanto personales como sociales y en definitiva en el despliegue solidario de las capacidades humanas” (Fresno, 2011, p. 74).

Más allá de la esperanza, señalada como lo que brinda la Cruz Roja a las comunidades, se pueden notar otros aspectos, relacionados al principio de Humanidad de la Cruz Roja y su manera de relacionarse con las personas, la confianza, el trato humano y digno.

Como menciona Freire, la esperanza es el primer paso, es la fuerza indispensable para “el embate recreador del mundo”. Sin embargo, la esperanza es necesaria mas no suficiente. “Ella no gana la lucha, pero sin ella la lucha flaquea y titubea” (2014). Justamente, son estos

otros aspectos, que trascienden a la esperanza, los que contribuyen a la construcción de la democracia y el bienestar común.

La generación de esperanza y, a partir de ella, la construcción de confianza y dignidad de las personas sientan las bases para la construcción de capital social. Una mayor confianza en las organizaciones (gobierno, autoridades diversas, asociaciones o ciudadanos) es una de las cuatro dimensiones del capital social (Valcárcel, 2008, p. 12). Esto, a su vez, podría ser también un catalizador para el retorno que hay desde las comunidades hacia la Cruz Roja, reflejada en la inclusión de voluntarios de las mismas zonas de intervención, como se verá más adelante.

La Cruz Roja es consistente a nivel institucional y misional. Cuenta con instrumentos internacionales que le permiten estar alineada a estrategias mundiales, incluyendo el enfoque de voluntariado que tiene y su centralidad para la realización de su misión humanitaria. Por otro lado, a nivel local, se contextualiza al país en la que se desarrolla. En el caso de la Cruz Roja Ecuatoriana y la Cruz Roja Peruana, los diferentes instrumentos legales permiten tener una mirada general a la manera en que se considera al voluntariado. A su vez, este voluntariado permite tener una cobertura nacional bajo un enfoque humanitario que tiene como base la generación de esperanza y la humanidad, lo cual contribuye al ejercicio de la democracia y sienta las bases para la construcción de capital social y fortalecimiento del desarrollo comunitario.

Variable 1.2. Solidez de la gestión del voluntario dentro de la Cruz Roja

La consistencia institucional y misional de la Cruz Roja se lleva a la práctica a través de una gestión sólida del voluntariado. La manera en que se manejan procesos, se toman decisiones y se buscan resultados tangibles tendrá un impacto directo en la permanencia de los voluntarios y, por lo tanto, en la sostenibilidad de la propia Cruz Roja y sus estructuras locales.

Para comprender la solidez de la gestión del voluntariado en la Cruz Roja se analizó su estructura interna, la relevancia del ciclo de voluntariado, las principales fortalezas de la gestión y, finalmente, la manera en que se gestionó al voluntariado en el contexto de pandemia por COVID-19.

a. Estructura de gestión en la Cruz Roja

La solidez de la gestión del voluntariado se refleja, en primer lugar, en los recursos humanos

con los que cuenta su estructura. A su vez, los recursos humanos con lo que dispone la gestión de voluntariado están directamente ligados con los recursos financieros de la Cruz Roja. Una mayor disponibilidad de recursos estaría ligado a una mayor inversión en el capital humano de la organización y, con ello, una mayor fortaleza y sostenibilidad de la estructura de gestión.

Como se verá a continuación, esta mayor disponibilidad de recursos se da, sobre todo, en la Cruz Roja Ecuatoriana. En el caso de la Cruz Roja Peruana, aunque los coordinadores tengan motivación y experiencia, puede que los recursos financieros limiten el fortalecimiento de estos puestos clave.

La estructura de gestión del voluntariado en la Cruz Roja Ecuatoriana en Quito incluye un coordinador general técnico y el coordinador de juventud que se desempeñan en el puesto desde el 2007 y 2008 respectivamente. Ambos puestos son remunerados y lo han sido desde su inicio. Asimismo, su coordinadora nacional de voluntariado tuvo una experiencia previa en el puesto y se ha reintegrado en funciones desde el 2020.

En el caso de la Cruz Roja Peruana y su filial de Lima, el coordinador de voluntariado está en el puesto desde octubre del 2020 y es un puesto voluntario (no remunerado). El coordinador nacional de voluntariado se desempeña en su cargo desde el 2017, con un puesto remunerado.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Gestión Nacional de Voluntariado	Tiempo en el cargo: 2013-2018; 2020-actualidad Cargo remunerado: Sí	Tiempo en el cargo: 2017-actualidad Cargo remunerado: Sí
Gestión de Voluntariado a nivel de filial en la capital	Tiempo en el cargo: 2008-actualidad Cargo remunerado: Sí *Tiempo en el cargo: 2007-actualidad Cargo remunerado: Sí	Tiempo en el cargo: 2020-actualidad Cargo remunerado: No

Gráfico 6: elaboración propia
Fuente: Entrevistas a coordinadores

*En el caso de la Cruz Roja Ecuatoriana, debido a la estructura de la propia filial, se entrevistó al Coordinador General Técnico y al Coordinador de Juventud. Ambos puestos comparten funciones de gestión del voluntariado dentro de la filial.

La capacidad de poder tener puestos remunerados para las coordinaciones a nivel local (en las filiales) es percibida como clave para la sostenibilidad de la estructura de gestión: “la junta provincial tiene una fortaleza y es que sus 4 coordinadores operativos son contratados y hay un coordinador general que es contratado, lo que otras juntas no tienen porque sus coordinadores son voluntarios” (ITWCV ECF2, p. 1).

La experiencia previa como voluntarios es un factor común para todos los coordinadores de voluntariado a nivel nacional. En ambos países, cuentan con una amplia trayectoria dentro de la Cruz Roja, no solo como parte del personal, sino también como voluntarios e incluso como órgano de gobierno.

Cruz Roja Peruana – Coord. Nacional	Cruz Roja Ecuatoriana – Coord. Nacional
“Este sería mi cuarto año [de coordinador de voluntariado], desde mayo del 2017. (...) He sido voluntario desde el 2010 más o menos, octubre del 2010 inicié mi proceso de formación básica hasta más o menos mayo del 2012 que fue donde me gradué y a partir de ahí estuve como voluntario en Lima hasta el 2015, que por designación de la sede nacional me voy a Huarmey y ahí me encargo de lo que es la coordinación ejecutiva de la filial” (ITWCV PEHQ, p. 1)	“En el Movimiento llevo alrededor de 12 años. Empecé trabajando en la junta provincial de Pichincha, fui coordinadora provincial de voluntariado allá y luego en el 2013 fui coordinadora nacional de voluntariado acá en la sede central. Por algunas situaciones en el 2018 salí del cargo y estuve 2 años y medio fuera de la sede central. Me reincorporé como voluntaria a la junta provincial de Pichincha, fui parte del órgano de gobierno, de una junta cantonal en el año 2019 y en diciembre del 2020 regreso aquí al cargo de coordinación nacional de voluntariado” (ITWCV ECHQ, p. 1)

Fuente: Entrevistas a coordinadores

Esta experiencia previa en el voluntariado, pero también en diferentes estructuras de gestión y gobierno brinda a los coordinadores nacionales una visión amplia de las necesidades en cuanto al voluntariado y su enlace con los objetivos operativos de la organización, sentando las bases para una gestión integral de los procesos del voluntariado. En esto, la situación en la Cruz Roja de ambos países es muy parecida.

Por otro lado, a nivel local, la diferencia entre las estructuras de gestión del voluntariado en ambas ciudades capitales puede verse, aparte del factor de remuneración, en la experiencia que los coordinadores tienen en el cargo. Mientras que en Quito los coordinadores tienen años en el puesto (y previamente tuvieron años en el voluntariado), en Lima la situación es distinta. Esta coordinación (voluntaria) tuvo menos de un año en el voluntariado antes de asumir el cargo.

En el caso de las personas con mayor experiencia, puede que ya hayan tenido un -necesario- proceso de adaptación en el cargo y una curva de aprendizaje, así como un acompañamiento adecuado para desempeñar su rol. Por otro lado, un cargo nuevo supone el inicio de este proceso de adaptación, tal como menciona el coordinador de voluntariado en la filial de Lima:

“Me costó un poco adaptarme a lo que es la coordinación por el tema de dejar en campo de acción, en realidad como coordinación, no es necesaria mi presencia en los servicios, sí la coordinación previa y una que otra asistencia, eso es lo que me frenó un poco, eso es lo que me costó (...). Fue necesario porque pude ver desde otra perspectiva lo que nos faltaba como

coordinación de voluntariados en la filial. Entonces, viendo todo eso, se pudieron mejorar muchas cosas hasta el día de hoy. Se ha mejorado bastante la organización, el apoyo que debe tener no solo el coordinador, tiene que tener un equipo de apoyo, de gestión” (ITWCV PEF, p.1).

Por otro lado, el factor pandemia también puede influir en este proceso de adaptación. En el caso de la coordinación de voluntariado de la filial de Lima, es un cargo que ha iniciado en pandemia, incluso sin conocer a parte de los voluntarios de la filial.

Aun así, desde el voluntariado de la filial en Lima hay consenso que, aunque los puestos de coordinación son voluntarios, existe un adecuado perfil de quienes ocupan dichos cargos: “veo que las personas que asumen, pues, conocen o tienen experiencia para poder manejar. Ser Coordinador de Voluntariado y no tener empatía con el voluntario no ha existido. Las personas que están en las coordinaciones, se ve que tienen empatía con el voluntario. Pero eso de empatía es responsabilidad ‘porque te conozco o eres mi amiguito te coloco, no, ¡no!’ Sé que ellos saben cómo y hasta qué momento manejar a las personas” (ITWCV PEF, p. 6).

Estas diferencias en las estructuras de cada filial y en la experiencia de las personas también pueden influir en el tiempo que puedan dedicarle a la gestión del voluntariado, la formación adquirida a lo largo de los años, el intercambio de experiencias entre pares y la motivación que puedan tener hacia sus funciones.

En términos de gestión, aun manteniendo como objetivo el bien común y la solución de problemas sociales, es posible la incorporación de la gerencia social como modelo de gestión de la Cruz Roja. Esto implica adaptar los aportes de la administración privada a la realidad. Esto es sumamente importante pues, en un contexto cambiante y complejo, supone “explorar la realidad, prestar máxima atención a sus particularidades, tener muy en cuenta las experiencias comparadas, construir conocimiento a través del ensayo y error, reajustar continuamente los marcos de referencia en función de los hechos” (Kliksberg, 1999, p. 3). En ese sentido, se requiere de un “estilo gerencial que estreche el contacto con la realidad, capte las "señales" de la misma, practique las transformaciones necesarias en las programaciones previas, y responda en el "timing" acelerado que se requiere. Ese estilo implica un cambio de fondo en la tradicional separación entre planeación y acción. En la gerencia adaptativa ambos momentos se acercan al máximo posible. Se prevé, actúa, retroalimenta la previsión sobre la marcha, y actúa nuevamente, en casi una unidad fusionada” (Kliksberg, 1999, p. 5).

En el caso de Cruz Roja Ecuatoriana, puede que su modelo de gestión corresponda o se

acerque más a la gerencia social, lo que le ha permitido una mejor movilización de recursos, pero también un mayor impacto social como institución. Esto, a su vez, repercute directamente en una mayor sostenibilidad de su estructura de gestión del voluntariado.

Por otro lado, aunque la Cruz Roja Peruana tenga personas motivadas y comprometidas, una gestión sin un modelo que priorice la eficiencia, eficacia y competitividad implicará limitaciones en la sostenibilidad de su estructura. En ese sentido, puede que en Perú la Cruz Roja vea su gestión como se hacía antiguamente, basado más en el compromiso y la solidaridad más que en una gestión eficiente con objetivos en beneficio de la sociedad.

En cuanto a la gestión de las personas, es importante considerarlas “como el centro y comenzar a preocuparse por los equipos, porque ellos son los que se ocupan de los beneficiarios, esa es su razón de ser. Se trata, en definitiva, de “cuidar a los que cuidan” (Cobaleda, 2015, p. 21). En ese sentido, esto debe aplicarse no solo al voluntariado sino al personal que tiene un rol dentro de las estructuras de gestión de la Cruz Roja, para así apuntar a un mejor logro de resultados en beneficio de la sociedad.

b. Relevancia del ciclo del voluntariado

Dentro de lo establecido a nivel internacional por la Federación de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja, se estipula que el ciclo de gestión del voluntariado es: “la forma en la cual se organiza y administra el recurso humano voluntario. Muestra las etapas del proceso que se debe seguir para asegurar que su Sociedad Nacional de la Cruz Roja, cuente siempre con voluntarias y voluntarios vinculados a actividades concretas, que les permitan realizar sus ideales de trabajo eficientemente en el ámbito humanitario, con los más vulnerables para mejorar sus condiciones de vida” (FICR, 2008, p. 13).

Para los gestores del voluntariado en las Sociedades Nacionales, esto implica “una permanente tarea de planificación, comunicación y coordinación para lograr: Un preciso llamamiento o convocatoria para ser parte de la Cruz Roja, una adecuada selección de los/as aspirantes, una inducción y capacitación de calidad para que los/as seleccionados puedan participar y desempeñar correctamente su actividad o servicio, una evaluación y reconocimiento del desempeño (objetiva y oportuna)” (FICR, 2008, p. 13).

Para ello, la Federación brinda lineamientos generales sobre cómo gestionar el voluntariado y qué aspectos priorizar. Actualmente, la estrategia regional para el fortalecimiento del voluntario prioriza siete aspectos: políticas y reglamentos para regular el recurso humano

voluntario, gestión moderna del ciclo de voluntariado adaptado a la realidad local, voluntariado en cada programa, censo sub-regional, itinerarios formativos que garanticen la calidad de actividades y servicios, protocolo de voluntariado en emergencia y abogacía para que los Estados legislen y promuevan acciones para el fortalecimiento del voluntariado” (FICR, 2008, p. 48).

En el caso de las Sociedades Nacionales de Ecuador y Perú, ambas cuentan con ciclos de voluntariado establecidos, aunque con distintos niveles de desarrollo y de integración en sus procesos. En un recuento de la evolución del ciclo de voluntariado en cada país puede observarse la mayor o menor complejidad de dichas herramientas.



Gráfico 7: elaboración propia
Fuente: Entrevistas a coordinadores

En Ecuador, actualmente la gerencia de voluntariado viene trabajando en un nuevo ciclo de voluntariado que se enmarcará en la estrategia 2021-2025 de la Cruz Roja Ecuatoriana. Cabe resaltar que al momento de la elaboración de esta investigación no se cuenta aún con el nuevo ciclo, pues el desarrollo de estas herramientas forma parte de un proceso concreto: “siempre para armar este tipo de herramientas tienes que ir de lo macro a lo micro, entonces tenemos una estrategia ya aprobada de Cruz Roja Ecuatoriana y enmarcada a esa estrategia tiene que salir su componente más importante que es la política del voluntariado, de esa política del voluntariado, viendo ya en macro qué necesito, cómo debo gestionar el voluntariado en la sociedad nacional, se desprende la micro herramienta que es el ciclo de gestión del voluntariado” (ITWCV ECHQ, p. 4).

De la misma manera, la Cruz Roja Peruana también está en proceso de fortalecimiento de su

actual ciclo de voluntariado, partiendo por la elaboración de una política de voluntariado: “el ciclo de gestión del voluntariado se revisó en el 2015 y fue una propuesta en ese momento del proyecto Rita con la Cruz Roja Americana, eso se trasladó a una reunión de voluntariado (...) pero se dejó de lado después de la aprobación. Lo que hice yo en el 2017 fue retomar este ciclo y empezar a darle fuerza para su ejecución, entonces el 2017-2018 hubo modificaciones al ciclo de gestión de voluntariado, ahora el 2021 se está revisando el ciclo de gestión porque se está sacando la política nacional del voluntariado actualizada al 2021 y vamos a basar el ciclo en la política, entonces estamos trabajando las mejoras del ciclo de gestión de voluntariado” (ITWCV PEHQ, p.5).

Es importante tomar en cuenta el marco en el que se han desarrollado, revisado o fortalecido ambos ciclos de voluntariado. El desarrollo como parte de un proceso institucional, ligado a la Estrategia Nacional y política muestra una mayor integralidad en la elaboración del nuevo ciclo de voluntariado en la Cruz Roja Ecuatoriana. Por otro lado, un ciclo de voluntariado revisado como parte de un proyecto puntual puede no tener el mismo impacto o apropiación a largo plazo.

Por otro lado, ambos coordinadores nacionales tienen una visión clara sobre lo que es necesario mejorar o se está mejorando con los ciclos de voluntariado actuales.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>“Este es un ciclo de gestión extenso (...) hemos querido hacerlo muy completo de acuerdo con cada componente de la política ir desglosando de uno en uno, si tiene 7 fases pues las 7 fases ir las desmenuzando de a poco con la finalidad que sea un documento que, si tiene 30 hojas, no importa pero que sea un documento que el coordinador de voluntariado sepa cómo hacerlo de inicio a fin. Lo chévere de este nuevo ciclo que estamos haciendo es que va a tener una guía complementaria con flujos (...) para realizar una adecuada o efectiva gestión del voluntariado en las provincias, que no dependan tanto de nosotros, no es que sean autónomas, pero sí que sea fácil y que sea adaptable a todas las realidades de las juntas provinciales” (ITWCV ECHQ, p. 4).</p>	<p>“Dentro del ciclo de gestión de voluntariado solo se establecía 4 segmentos o 4 caminos, entonces lo que estamos haciendo es incorporar o desagregar algunos (...) nos adaptamos un poco a los voluntarios, más que los voluntarios adaptarse a la Cruz Roja” (ITWCV PEHQ.5). “No tenemos una estrategia [de retención de voluntarios] como tal así en papel. Ahora con la política nacional de voluntariado lo que estamos haciendo es justamente establecer algunos mecanismos para implementar programas y que estos programas puedan mantener activas a las filiales, que luego esto tiene que ser trasladado a un documento oficial para poder ayudar a las filiales a mantener a sus voluntarios, pero escrito en papel no” (ITWCV PEHQ, p. 5)</p>

Fuente: Entrevistas a coordinadores

Ambas coordinaciones nacionales mencionan la importancia de la adaptabilidad de dicho ciclo al contexto de cada localidad, así como a los diferentes perfiles de voluntariado que pueden existir. Desde la Cruz Roja Ecuatoriana también se mencionó la importancia de la complementariedad entre la gestión del voluntariado y las operaciones de la Sociedad Nacional: “una fortaleza que va a tener el ciclo es que va a ser un documento bastante

completo entre la parte misional y la parte estratégica de gestión del voluntariado, va a fusionarse esas 2 cosas y va a permitir ya un trabajo más interrelacionado” (ITWCV ECHQ p. 7).

En cuanto a la apropiación del ciclo de gestión del voluntariado a nivel local, pueden notarse diferencias entre las filiales de Lima y Quito.

	Cruz Roja Ecuatoriana (Quito)	Cruz Roja Peruana (Lima)
Coordinación de voluntariado a nivel local	<p>“Tenemos a nivel institucional un ciclo del voluntariado que tiene desde un ingreso hasta una salida, entonces hay un ingreso, hay un registro de su vinculación formal, un proceso de capacitación, un proceso de motivación y un proceso de vinculación con los demás miembros de la Cruz Roja, de reconocimientos” (ITWCV ECF2 p. 5).</p> <p>“Capacitar a los voluntarios, mantenerlos capacitados, motivados con actividades que no son netamente humanitarias, sino que son de integración, campamentos, festejar los cumpleaños, el que se vean reconocidos, es parte de la estrategia de mantener al voluntario activo y motivado” (ITWCV ECF2, p. 5)</p>	<p>“Un poco empíricamente tenemos un plan de trabajo de este año (...) Una vez teniendo fuerte el área de voluntariado, las demás áreas van a comenzar a trabajar bien y mejor de lo que están trabajando ahorita” (ITWCV PEF, p. 5).</p> <p>“Buscar estrategias para que el voluntario no se vaya, que se quede, ese es para mí un reto importante, no solamente sacar formaciones que de 150 voluntarios se vayan 80, queden 70, en el camino se vayan 30 más y al final quedan 20. Entonces, mantener a los voluntarios de acá para adelante, que avancen y repliquen todo lo que están aprendiendo” (ITWCV PEF, p. 5).</p>
Voluntariado local	<p>“Al inicio de cuando ingresan las personas a ser voluntarias sí [hay una ruta de capacitación]. Cuando tú ya te gradúas, no. Cada quien depende de uno mismo. Si tú quieres crecer dentro de Cruz Roja, tú escoges qué cursos quieres aplicar, lo escoges y solo asistes. Pero si es un curso que no es de tu agrado, no lo escoges y no asistes. Es ya más, depende de uno” (ITWCV ECF2, p. 4).</p>	<p>“Creo que la plantearon [una ruta de desarrollo de voluntarios]; no la conocemos todos los voluntarios. Las rutas deberían salir de la coordinación nacional de voluntariado. (...) Si hay una ruta, no hay conocimiento de todos los voluntarios” (ITWCV PEF1, p. 5).</p> <p>“No he visto [ruta de formación del voluntariado] (...). Pero sí he conversado con los coordinadores y con la presidenta para poder promover eso. El voluntario, así como da su tiempo, me gustaría que también sea retribuido con formación. Cosas nuevas. Tú me das y yo te ayudo y te enseño” (ITWCV PEF2, p. 6).</p>

Fuentes: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

Los coordinadores de la filial en Quito conocen el ciclo de voluntariado nacional y son capaces de indicar cómo se operativiza a nivel local, incluyendo los diferentes aspectos del ciclo de voluntariado y las estrategias de retención. Mientras tanto, los voluntarios de Quito mencionaron conocer, de manera general, la existencia de dicho ciclo.

En el caso de la filial en Lima, desde la coordinación de voluntariado no hubo mención explícita

a la manera en que el ciclo del voluntariado se operativiza ni de estrategias específicas para retención de voluntariado. Sin embargo, mencionan iniciativas que vienen implementando para lograr dicho objetivo, las cuales se han desarrollado de manera empírica. A su vez, los voluntarios de la filial mencionaron no conocer ninguna ruta o ciclo de desarrollo del voluntariado. Asimismo, cabe resaltar que, durante el taller con voluntarios en Lima, no hubo ninguna mención relativa a esta variable de solidez de la gestión del voluntariado. Aunque existe gestión del voluntariado en la filial, la ausencia de una percepción de solidez en dicha gestión podría repercutir en la motivación de los voluntarios y sus aspiraciones dentro de la Cruz Roja.

El ciclo del voluntariado necesita, para una eficaz implementación, varios factores que deben darse dentro de la Sociedad Nacional. Aparte de recursos económicos para implementar sus distintos procesos y para el personal necesario para ejecutarlos, requiere del compromiso de la institución para la generación de herramientas que se integren entre sí y estén alineadas a documentos clave que van más allá del voluntariado en sí, tales como los planes de desarrollo. Asimismo, necesita de capacidades y liderazgo de parte de las coordinaciones, tanto a nivel nacional como local. A nivel nacional, se necesita una guía, lineamientos generales sobre la gestión del voluntariado. A nivel local, es decir, en cada filial, se requiere de capacidades para poder poner en práctica este ciclo de voluntariado. Sin embargo, sin una guía clara sobre el rumbo de la gestión del voluntariado, se pueden tener estrategias empíricas que funcionen a corto plazo, más no procesos concretos que busquen el logro de objetivos como organización.

Como se ha mencionado anteriormente, la Cruz Roja estimula la formación de capital social. Sin embargo, lograrlo supone un reto de gestión, que implica, por supuesto, la gestión adecuada del ciclo del voluntariado. Sin esto, este capital social puede debilitarse. A su vez, la gestión del ciclo del voluntariado supone la inversión en un “semillero”, un proceso en el que se planta en cada voluntario la semilla de conciencia social y se facilita un entorno de confianza y sentido de pertenencia. La capacidad de este ciclo de gestión para dar sostenibilidad al voluntariado implica que no haya una futura fuga de talentos, de capacidades y un debilitamiento en el capital social de la institución.

c. Principales fortalezas de la solidez de la gestión

La solidez de la gestión del voluntariado se refleja en cada uno de sus voluntarios, en el valor agregado que ellos tienen y en distintos aspectos que desde la estructura de gestión se ponen en práctica para fortalecer la manera en que se maneja el recurso más importante de la Cruz Roja: sus voluntarios.

En la encuesta realizada a los voluntarios en Quito y Lima, se coincidió en que los factores que los diferencian como voluntariado de la Cruz Roja son, justamente, aquellos aspectos relacionados con la gestión. En Quito, los factores identificados como aquellos que diferencian a los voluntarios fueron la formación de los voluntarios (78%) y la metodología de trabajo (72%). Por su parte, en Perú consideraron que era la doctrina compartida a nivel nacional y mundial (72%) y, en segundo lugar, la formación de los voluntarios (64%).

Ahora bien, puede que la diferencia entre el peso que le dan los voluntarios de Lima y Quito a la formación de voluntarios como factor diferenciador se deba a la capacidad que cada estructura tiene para llevar a cabo estos procesos de formación constante. Como se verá más adelante, las mayores capacidades de Quito en cuanto a la formación podrían influir en que sus voluntarios le den un mayor peso (78%) a “formación de voluntarios”, mientras que los voluntarios en Lima consideraron un peso menor para el mismo factor (64%).

Se puede decir, entonces, que parte del valor agregado del voluntariado de la Cruz Roja viene de su propia capacidad de gestión del voluntariado. Este valor agregado, a su vez, se relaciona con el capital social que va formando, en tanto sienta bases de confianza, ética y conciencia cívica. Sin una adecuada gestión del voluntariado, no sería posible lograr contribuir a esta construcción de capital social. Todo parte por cómo la Cruz Roja gestiona el voluntariado para encaminarlo en dicha ruta.

Entonces, ¿qué factores se requieren para esta gestión? Los aspectos que resaltaron entre coordinadores nacionales y locales, así como voluntarios, para una eficaz gestión del voluntariado fueron la innovación, la inclusión, las personas, la familiaridad y las herramientas técnicas.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Innovación	“Debemos ser una institución de moda, que brinde esa moda al voluntariado para que ellos se sientan atraídos por la institución y que sientan que la institución se va innovando acorde a sus necesidades y a lo que vayan requiriendo como personas y como profesionales” (ITWCV ECHQ, p.3).	“[La fortaleza de la gestión del voluntariado es] la adaptabilidad que tenemos a los cambios, hacia los nuevos retos que nos da el voluntariado a nivel global y el hecho de que al final trabajamos como uno” (ITWCV PEHQ, p. 6).
Inclusión	“Yo creo que Cruz Roja tiene una estructura muy clara, y esta estructura es muy incluyente, en el tema de voluntariado al menos. No puedo decir en el tema de directivos porque no he estado, pero en el tema de voluntariado, al menos es un tema muy inclusivo. Te	“Una gestión de voluntariado adecuada es aquella que se hace basándonos en la percepción de los voluntarios también como pilar fundamental, no solo lo que nosotros como organización queremos sino lo que los voluntarios necesitan y lo que los voluntarios plantean, (...) si el

	permite, es muy flexible, muy abierto. Y creo que esa es la base que diferenciaría ante otros espacios” (ITWCV ECV1, p. 7).	voluntario no es escuchado, no es atendido, no es puesto como un pilar, no se puede trabajar bien” (ITWCV PEHQ, p. 8).
Personas	<p>“Con la mayoría tenemos muy buena relación y eso ha hecho que los voluntarios no nos vean como jefes, sino que siempre intentamos ser facilitadores, volvernos referentes porque a nosotros nos pasó eso, cuando yo era voluntario yo veía a la gente que estaba en las coordinaciones y decía: ‘yo quiero ser como ellos’” (ITWCV ECF2, p. 7).</p> <p>“Los coordinadores de voluntarios debemos ser muy imparciales, debemos ser ese nexo de comunicación entre el voluntario y el órgano de gobierno y a veces nos aislamos más o nos hacemos a cierto grupo de voluntarios al que se le da más favoritismo” (ITWCV ECHQ, p. 3)</p>	<p>“Me enteré de que ella asumía una coordinación, nos pusimos a disposición de Chío, y apoyamos en lo que fue el servicio del Papa. Entonces igual, ahora que entró Jielicza, “lo que necesites, ahí estamos, para apoyarlos” (ITWCV PEV1, p. 3).</p> <p>“Yo soy voluntario. No pretendo ser un directivo, pero siempre dispuesto a conversar y coordinar con los coordinadores de voluntariado, en gestión de riesgo que siempre lo veo que participan en reuniones. Nos invitan a apoyarlos; y nosotros dispuestos siempre a colaborar y participar como Cruz Roja y estar informando de las actividades a otras instituciones que quieren que la Cruz Roja esté presente” (ITWCV PEV2, p. 3).</p>
Familiaridad	<p>“Todos somos una familia (...) Me llevo con los coordinadores y con los voluntarios, pero es un mismo trato. No porque son coordinadores te tratan diferente. Es como una amistad”. ITWCV ECV2, p. 2</p> <p>“Esa convivencia es lo que necesitamos (...). Estos vínculos van a hacer que nos afiancemos más y que seamos, más que compañeros, amigos” (WKSFV EC, p. 21).</p>	<p>“Se debe propiciar ambientes donde los voluntarios no solo nos conozcamos en un servicio, ¿no? (...) debería haber actividades que propicien el conocernos dentro y formar esa familia, que si necesitamos formarla, antes de llegar a un servicio” (ITWCV PEV1, p. 3)</p>
Herramientas técnicas	<p>“El sistema informático de voluntariado (...) ha tenido muchos cambios, muchas actualizaciones de versiones, hasta llegar a un punto en que hemos dicho: “ahora estamos cumpliendo las necesidades de gestión del voluntariado” (ITWCV ECHQ, p. 8)</p> <p>“No sistematizamos las buenas experiencias, o sea las tenemos en fotos, pero nada de sistematización, ya más bien sistematizamos cuando hacemos evaluaciones 2-3 años después y decimos “ay, mira” y eso yo creo que es una falencia dentro del proceso de voluntariado porque no guardas estas buenas experiencias y estas malas experiencias” (ITWCV ECF1, p. 9)</p>	<p>“[La fortaleza de la gestión del voluntariado es] la organización, los equipos de gestión, antes no había en la filial. Aparte estamos trabajando más profesionalmente, tenemos informes, cosas que no se tenían antes, líneas gráficas, ahora es mejor. Queremos que se mantenga con un plan estratégico, reglamentos y otras cosas que no se tenían en la filial. Hemos dado mucho orden y los chicos están de acuerdo con eso. Y el apoyo a los chicos nuevos que están viniendo, la oportunidad que están teniendo. El cambio es gracias a los voluntarios nuevos que están viniendo y a los antiguos que se están quedando y se están dando cuenta de que los cambios son para bien y eso es necesario hacerlo” (ITWCV PEF, p. 6)</p>

Fuente: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

El primer aspecto que se resaltó entre los coordinadores nacionales de voluntariado fue el de innovación. Esta innovación debe ser entendida como aquellos “procesos innovadores

destinados a producirla, como resultado del aprendizaje que es incorporado a las estructuras organizativas que estimulan el cambio o que, cuando menos, no lo reprimen”. Asimismo, supone que se ha identificado de manera precisa el problema y se ha elaborado un buen diagnóstico de la situación que se quiere cambiar. Finalmente, implica también “la existencia de un liderazgo y de una organización anuente al cambio” (CEPAL, 2008, p.31). A su vez, esta sería innovación endógena, es decir, de autoorganización, “cuyos logros deben atribuirse a causas internas, a una manera propia y especial de encarar las dificultades y los retos, a unas propiedades grupales propiciadoras y a cualidades personales que favorecen el cambio, tales como deseo de aprender y resiliencia emocional” (CEPAL, 2008, p. 24).

En línea con esto, los demás aspectos identificados, como las personas, la familiaridad y la inclusión están ligados a la innovación social, en tanto hacen referencia a espacios donde se discuten, se gestan y se pueden consolidar dichas iniciativas innovadoras. Son, a su vez, beneficios tanto para los individuos (los voluntarios) y tienen valor social para la organización y, a su vez, para la sociedad en su conjunto.

Asimismo, el aspecto de inclusión y del rol que juegan las personas con más experiencia (como coordinadores y voluntarios con amplia trayectoria) supone justamente esa democratización necesaria en las organizaciones sociales, “una suerte de pre-requisitos para cualquier intento serio de empoderar a la gente y a sus organizaciones” (Soria, 2006, p. 49). Los voluntarios y las filiales en general están inmersos en constantes procesos de empoderamiento, que permiten de manera individual y colectiva, fortalecer su capacidad de agencia y generación de cambios. En ese sentido, es necesario comprender la esencia democrática del empoderamiento tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. Tanto en la relación entre la Cruz Roja y la sociedad como en el interior de esta: “propugnar democracia y no practicarla internamente, además de incongruente sería un contrasentido que inviabilizaría cualquier avance” (Soria, 2006, p. 48).

Aun con estos procesos en marcha, el voluntariado mencionó la necesidad de una mayor integración, para formar “una familia”. Esta necesidad de integración entre pares fue mencionada por lo voluntarios de ambos países, pero no por los coordinadores, lo cual refleja cómo, a pesar de los esfuerzos desde las coordinaciones para consolidar este sistema de gestión del voluntariado, la demanda sigue estando en las necesidades de socialización de las personas. Esta socialización, como se verá más adelante, forma parte crucial en la motivación que tienen los voluntarios para permanecer en el voluntariado.

Un último aspecto recurrente fueron las herramientas técnicas necesarias para la gestión del

voluntariado. Desde la Cruz Roja Ecuatoriana se identificó, sobre todo, el sistema informático de voluntariado, el cual supone la digitalización de varios procesos ligados a la gestión. También se mencionaron otros aspectos que, aunque no necesariamente se ejecuten en su totalidad, son identificados como importantes, como la sistematización y planificación dentro del área.

En relación con estos aspectos técnicos, cabe resaltar que, aunque en Ecuador se evidencien mayores herramientas para la gestión, también hay una percepción de burocracia y limitaciones en el flujo de comunicación interna, identificado por la coordinación nacional, local y el voluntariado.

Voluntariado	Coordinación local	Coordinación nacional
“Algo tan sencillo como un carnet, (...) tiene que esperar a la aprobación de sede central. Y sede central está cargada de 80 cosas y está bien pero mi voluntario necesita salir a una actividad con un carnet que lo identifique. Todo ese tema de la burocracia creo que es innecesaria en algunas cosas. (...) “Hay un montón de espacios que hemos perdido como voluntarios por la burocracia” (ITWFFV ECV1, p. 8).	“Lo que me agradaría es que más bien el voluntariado tenga los programas unidos, porque ese es el problema, a veces yo hablo con mi coordinador nacional y dice que no se puede hacer tal cosa por que le toca a Principios y Valores, y ahí se ven las desmotivaciones de otros voluntarios. (...) Dentro del espacio de Cruz Roja Ecuatoriana ir trabajando en tus islas es lo que hace que el voluntariado también se desmotive” (ITWCV ECF1, p. 8)	“Es algo urgente que debemos mejorar la comunicación hacia el voluntariado, hay mucha información que nosotros damos a las juntas provinciales para que sean socializadas al voluntariado. Entonces la brecha de desinformación es un tema preocupante para nosotros y un tema que estamos trabajando en mejorarlo a través del APP y a través de otras herramientas (ITWCV ECHQ, p. 8)

Fuente: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

Sin duda, una mayor estructura conlleva diversos procesos que pueden caer en burocracia. En ese contexto, es importante tomar en cuenta los riesgos que dicha burocracia podría tener para la motivación del voluntariado.

Los aspectos por mejorar muestran, a su vez, la manera en que la gestión del voluntariado está en constante cambio y requiere de adaptación y, sobre todo, de innovación. Después de todo, invertir en la gestión del voluntariado es invertir en “un nivel de conciencia cívica de soporte social, de redes de ayuda individual y colectiva” (Valcárcel, 2008, p. 34). Por su parte, otro elemento fundamental para el capital social es la conciencia cívica, es decir, “la actitud que descansa en determinados valores de la gente sobre lo que es colectivo y público (impuestos, partes, respeto a las normas y reglas, etc.).

Al gestionar el voluntariado, la Cruz Roja genera un espacio en el que se van gestando las cuatro dimensiones básicas del capital social “a) clima de confianza al interior de una sociedad, b) capacidad de asociatividad, c) conciencia cívica y d) valores éticos” (Valcárcel,

2008, p. 12).

d. Gestión del voluntariado y rol de la Cruz Roja en contexto COVID-19

En vista del actual contexto de pandemia por COVID19, es necesario contemplar el rol que puede cumplir una Sociedad Nacional en la respuesta ante las consecuencias por la pandemia y lo que ha significado en cuanto a la gestión del voluntariado. En cada país, la Cruz Roja suele jugar un rol crítico en gestión de desastres y crisis domésticas. Esto varía entre contextos y se basa en “capacidades preexistentes, resiliencia organizacional, rol o no de auxiliar y la situación humanitaria en sí. Donde los sistemas de salud son débiles, la Sociedad Nacional podría tener mayor presión para sustituir o complementar a la luz del COVID19” (ICRC, 2020, p. 1).

Para las Naciones Unidas, el voluntariado está ligado a la resiliencia de las comunidades, en tanto “capacidad de prepararse y planificar, absorber, recuperarse y adaptarse mejor ante eventos adversos”, la resiliencia encaja con el voluntariado, en tanto “reconoce la importancia de la capacidad de las personas para afectar esas estructuras y procesos a través de acciones voluntarias” (UNV, 2018, p. 2). A través del voluntariado de la Cruz Roja, las comunidades pueden mejorar su capacidad de afrontar crisis y tensiones, pues aumenta su capital humano, se fortalece el capital social y el bienestar, mejora el capital natural y desarrolla el capital financiero (UNV, 2018, p. 4).

Tanto en la Cruz Roja Ecuatoriana como Peruana, se han realizado diversas actividades en respuesta a las consecuencias humanitarias de la pandemia por COVID19. Esto supuso, en primer lugar, responsabilidades internas hacia el personal y voluntarios, así como una gestión que tuvo que adaptarse a la situación, con mayor o menor restricción de involucramiento de voluntarios.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
“Se hizo mucho acompañamiento al tema de los voluntarios, apoyo psicosocial, (...) entrega de kits humanitarios tanto a la comunidad como a personal de la junta cantonal. (...) Se hizo gestiones con el seguro de salud (...) y los voluntarios ya se sintieron un poco más tranquilos en el momento de desarrollar las actividades presenciales. Son las juntas quienes deben garantizar las medidas de bioseguridad. Es la junta quien debe priorizar la bioseguridad, si tienen enfermedades preexistentes formar parte de un grupo vulnerable y mantenerlos en casa” (ITWCV ECHQ, p. 2).	“Conozco a voluntarios que tienen 30, 35 años y siguen haciendo servicio. No son muchos, pero siguen yendo, siguen haciendo servicios y se les nota las edades. Hay otros que poco a poco están volviendo. Con el tema del COVID no era posible que ellos regresen tampoco, no era aconsejable pero ya están regresando (...), en época de pandemia, ellos habrán querido salir, se habrá peleado con su familia para poder salir para hacer servicio, pero no los han dejado. Es más, nosotros no podíamos permitir que se expongan por lo menos hasta que estén vacunados o que se solucione esta pandemia”

	(ITWCV PEF, p. 1).
“Del 100% de los voluntarios actualmente está participando un 15% de manera presencial porque nos permite controlar un cerco, sabemos que si del 15% algo le llega a pasar podemos controlar ese 15% a tener 600 voluntarios y saber que si alguien se contagió pueden haber sido más” (ITWCV ECF2, p. 1).	“Se apoyó y apoyé fue en lo que era mercados itinerantes (...) Lo otro fue de los migrantes que estaban caminando por la carretera; se les llevaba alimentos, agua, cargar sus celulares. (...) Estuve haciendo home office por mi trabajo y a veces no podía salir, me enlazaba con los coordinadores para apoyarlos en el seguimiento, en apuntar información, llevar una tabla en Excel de los movimientos que ellos requerían que se necesitaba un apoyo no físico sino documentario” (ITWCV PEV2, p.1).
“Para evitar el peligro del contagio de varios voluntarios, se suspendieron las actividades. Entonces, las personas que están activas son personas que son rentadas. (...) hay veces que nos invitan a charlas para quitarnos el stress para motivarnos a seguir adelante, si es que tal vez tenemos algún familiar que presenta algún síntoma” (ITWCV ECF2, p. 1)	“Me gradué en febrero, el COVID justo un mes después. Una experiencia muy gratificante y también muy cansador porque estuve, prácticamente haciendo servicio todos los días, diario en la filial con un grupo de chicos de mi promoción y otros voluntarios que también estaban participando en los servicios durante el COVID. Fue más o menos un grupo de 30 voluntarios que estuvimos desde el inicio hasta la fecha” (ITWCV PEF, p. 1).
“En el caso de la virtualidad hemos tratado de rescatarlos a todos, porque ya no tienes un pretexto para no asistir, sino que desde la comodidad de tu casa y lo chévere de la junta es que cuida también desde los procesos de salud mental, que antes no lo hacíamos” (ITWCV ECF1, p. 6)	“[El momento más importante en mi vida como voluntario fue] ponerme a disposición de ayudar a los demás justo cuando inició la pandemia en mi país” (SRV FV PE).

Fuente: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

Los testimonios indican una gran diferencia en cuanto a la gestión del voluntariado en pandemia. Esto también se evidenció en la encuesta a los voluntarios de cada ciudad, en la que el 52% de voluntarios en Quito afirmó haber participado en las actividades en contexto de COVID-19 y un 48% no haberlo hecho. Por otro lado, en Lima un 80% afirmó haber participado en las actividades realizadas por la filial en contexto de pandemia (durante la época con mayores restricciones). Solo un 20% de los voluntarios de Lima afirmó no haber participado durante el COVID19.

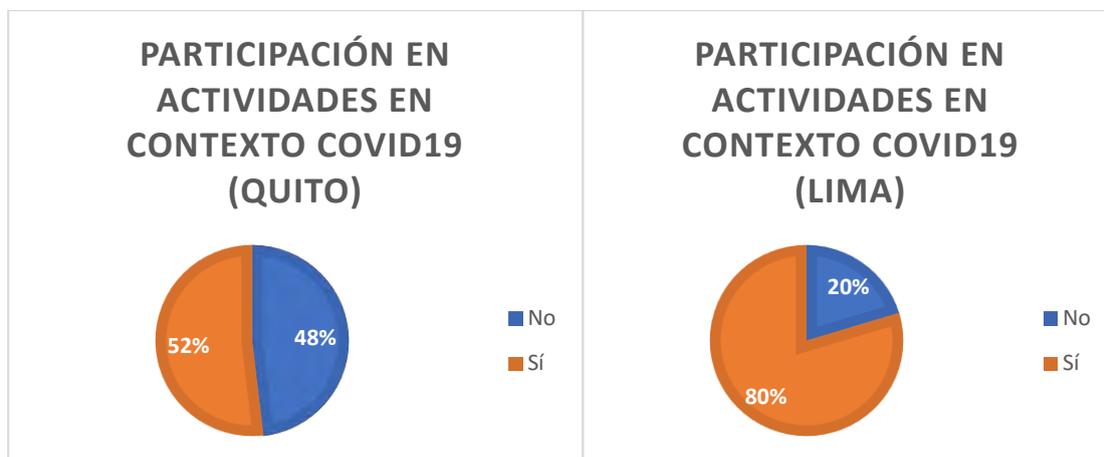


Gráfico 8: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Desde la filial de Lima de la Cruz Roja Peruana, se mantuvieron las operaciones con participación de voluntarios, aunque a un nivel más limitado y considerando las vulnerabilidades según cada perfil. Esto a su vez, puede deberse a que, a diferencia de la Cruz Roja Ecuatoriana, al no haber coordinadores remunerados en la filial, no había manera de mantener las operaciones sin el apoyo del voluntariado.

Nuevamente surge el tema de la movilización de recursos e inversión en la gestión del voluntariado, la cual está ligada a la capacidad de la Cruz Roja de atender emergencias y de facilitar la participación de voluntarios de manera segura de acuerdo con el contexto de pandemia actual.

La gestión del voluntariado está en constante proceso de innovación social y el nuevo contexto de pandemia por COVID-19 no ha parado dicho proceso. Es importante destacar el compromiso del voluntariado en este contexto, pero, sobre todo, la capacidad que cada estructura de gestión del voluntariado tuvo para hacer frente a la situación, desde su propia situación y desde sus propias capacidades y necesidades.

Variable 1.3. Desarrollo de oportunidades y espacios para el desarrollo de capacidades y habilidades promovidas por la Cruz Roja para sus voluntarios

Luego del análisis del ciclo de voluntariado, es necesario ahondar sobre la formación de los voluntarios. Tanto la formación inicial como la formación continua, ya sea formal o informal, se realizan en el marco de la gestión del ciclo de voluntariado.

Como mencionado anteriormente, los voluntarios de ambas filiales reconocen mayoritariamente la formación como un factor que marca la diferencia con otros voluntariados. Esto, a su vez, es el reflejo de la gestión del voluntariado pues implica estructurar la formación de tal manera que considere las necesidades de formación tanto de los voluntarios como de la institución a nivel operativo. Asimismo, implica que la formación ha tenido tal impacto en los voluntarios que lo consideran una característica que los diferencia. Sin una sólida gestión del voluntariado, no podría existir una verdadera formación que brinde un valor agregado al imaginario de lo que es el voluntariado de la Cruz Roja. Parte central de esta gestión es, justamente, aportar a la formación y, con esto, fortalecer la doctrina de la Cruz Roja hacia cada individuo que la conforma.

Es pertinente recordar a Alfaro, quien afirma que un voluntario formado será un “factor de cambio de la misma organización, ya que su ‘poder participar’ será cada vez mayor, y obtendrá mayor nivel de conciencia para poder tomar más y mayores decisiones. Un voluntario formado podrá ofrecer más eficazmente su servicio, y al mismo tiempo podrá trabajar más adecuadamente por erradicar las causas que producen los problemas” (1998, p. 9). Este proceso de formación “enriquece al voluntario al ayudarlo a descubrir sus posibilidades, su saberse útil e importante; por alimentar su motivación, su interés y su alegría en el compromiso” (1998, p. 10).

En ambos países, la formación está reflejada como un derecho del voluntariado. En el caso de la Cruz Roja Peruana, “recibir una formación adecuada o tener posibilidades de desarrollo personal para emprender las tareas o funciones que se les encomienda” (CRP, 2005, p. 9), mientras que la Cruz Roja Ecuatoriana dispone “recibir capacitación, apoyo y protección en el desempeño de sus actividades dentro del Movimiento” (CRE, 2012, p. 21).

Nuevamente, esto va en línea con lo mencionado por Alfaro: “el voluntario tiene derecho a ser informado, apoyado, asesorado, acompañado, enriquecido para y por este diálogo constante con la realidad. Situar al voluntario en la responsabilidad de una tarea para la que no está capacitado sería violar un derecho, sería conducirlo a un hacer sólo intuitivo, a un hacer ineficaz o quizá a una desmotivación personal, a un abandono..., a un retirar su participación” (1998, p. 9).

a. Formación inicial del voluntariado

La formación básica del voluntariado es, normalmente, el primer contacto que tienen los voluntarios con la Cruz Roja. Para la organización, es el proceso mediante el cual se inicia la capacitación de los voluntarios para llevar a cabo las actividades misionales y es, a su vez, un filtro para llegar al final del proceso con aquellas personas comprometidas con la organización. Por otro lado, para los voluntarios, es el inicio de su vida como voluntarios pertenecientes al Movimiento de la Cruz Roja, lo que conlleva una carga significativa de la mística relacionada con la Cruz Roja. Es el inicio de su relación con la Cruz Roja y con la labor humanitaria y los Principios Fundamentales. En ese sentido, este primer contacto es crucial para la vida de los individuos como voluntarios dentro de la Cruz Roja y, posiblemente, su permanencia en la institución.

Entre los aspectos presentes en la formación básica destacan la doctrina, la fidelización y la metodología.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Doctrina	<p>“Es un tiempo donde los voluntarios reciben todo el proceso formativo y pues, ahí se habla de todo. Es algo que todo el mundo puede saber; que todo el mundo sabe, de hecho” (ITWFFV ECV1, p. 6).</p> <p>“Las escuelas de formación eran totalmente diferentes, eran más vivenciales, se manejaban unas metodologías diferentes y tal vez los procesos de formación inicial del voluntariado eran más completos, te permitía como voluntario conocer más a detalle qué era la institución, te permitía vivir o sentir más a la institución” (ITWCV ECHQ, p. 2).</p>	<p>“Lo que se le enseña en CR es distinto, las otras organizaciones no llevan en realidad un curso de formación tan específico, con temas tan específicos de lo que es CR, su historia, los valores y principios que debe tener cada voluntario, esas formaciones son distintas” (ITWCV PEF, p. 2).</p> <p>“En ese tiempo no era inducción sino era historia y filosofía de la Cruz Roja. (...) nos explicaban sobre la historia de la Batalla de Solferino, nos explicaban sobre los emblemas, nos explicaban casi todo lo que se ve ahora. (ITWFFV PEV1, p. 4)</p>
Fidelización	<p>“Evaluamos que cumplan el 100% de su participación durante los 3 meses y medio. Venirse a capacitar un sábado desde las 8am hasta las 2-4pm o un domingo de 8-4 no es para todos; ya los primeros días vienen y luego ya no vienen, ahí evaluamos el nivel de compromiso” (ITWCV ECF2, p. 3).</p> <p>“Antes había una fidelización bastante más estrecha con la institución, la seguimos manteniendo en un más bajo porcentaje, pero esto se debe a los procesos que habían antes, (...) lo que ha influido mucho a que los voluntarios antiguos tengan más fidelidad, [es que] han vivido el Movimiento, han vivido la institución (...). Estamos intentando estandarizar la malla de formación inicial rescatando experiencias antiguas e implementándolas para tener una malla robusta, una malla interesante que permita que los voluntarios se acerquen más a la institución” (ITWCV ECHQ, p.5).</p>	<p>“Para ser voluntario necesitas un proceso de formación, necesitas un tema un poquito complicado de ingreso y creo que eso marca la diferencia en la permanencia de las personas. También el tipo de actividades que hacemos es algo que permite que los voluntarios puedan seguir año tras año participando como voluntarios” (ITWCV PEHQ, p. 1).</p> <p>“En Juventud entrábamos de todas las áreas. Era compartir entre diferentes áreas, que era lo más rico, creo yo. Podíamos conocer muchas cosas, muchos amigos, diferentes ideas (...) Creo que fue la mejor dirección donde nos formaron porque teníamos contacto con diferentes áreas y eso me gustó bastante, eso y el poder apoyar a otras personas” (ITWFFV PEV1, p. 1).</p>
Metodología	<p>“Pasan por todo un proceso de un estudio formal, pero también un proceso informal y también por esta nota de coaching, en donde un mentor viene y le dice: chicos, ya aprendieron de la Cruz Roja, cuál sería su actividad para graduarse de vinculación a la comunidad” (ITWCV ECF1, p. 4).</p> <p>“La escuela se va innovando igual con el conocimiento de los voluntarios. Entonces se hacen estas retroalimentaciones cada cierto tiempo y se cambia lo que no debería ir para poner lo que se necesite” (ITWCV ECF1, p. 7).</p> <p>“La parte vivencial del voluntariado, a través de esa experiencia uno va</p>	<p>“La estructura pedagógica de hace años ha cambiado a las actuales. Lo que sí, creo que sería necesario, como ahora se aplica en muchas instituciones es tener una base de inducción en un estándar de obligaciones y deberes de cada uno” (ITWFFV PEV2, p. 6).</p> <p>“De repente incidir más en la formación, como se hizo como hemos formado a los chicos de Juventud, compartiendo los servicios, pero enseñándoles de las diferentes experiencias, contándoles cómo se fundó la Cruz Roja, que conozcan de dónde nació la idea, qué es lo que se hace en otros países. Tú sientes el tutti fratelli” (ITWFFV PEV1, p. 2).</p>

	<p>fortaleciendo y exprimiendo esas capacidades. Cada persona es muy diferente, cada persona adquiere una capacidad distinta o adquiere una experiencia distinta si tú le das una misma formación porque tienen visiones totalmente diferentes y de esas visiones que tú vas rescatando de cada uno puedes ir sacando cosas muy positivas para la institución” (ITWCV ECHQ, p. 8).</p>	<p>“Eran los mismos voluntarios y contaban también parte de sus experiencias; cómo llegaron a la Cruz Roja, qué es lo que les gustó, cómo se enamoraron de la institución, por qué seguían como voluntarios. Entonces, era algo muy bonito, porque tú veías al voluntario. Tú te estabas formando como voluntario, pero veías otros voluntarios, que sí te daba una charla sobre la historia de la Cruz Roja, pero también te contaba su propia historia” (ITWFV PEV1, p. 4).</p>
--	--	---

Fuente: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

Para este proceso de difusión de doctrina y fidelización, el personal de la filial en Quito mencionó en reiteradas ocasiones la importancia que ha tenido la Escuela de voluntariado de la propia filial para el desarrollo del voluntariado. En el caso de la filial de Lima, si bien cuenta con un proceso de formación básica, su existencia no fue resaltada durante las entrevistas.

La existencia de la escuela de voluntariado en Quito muestra cómo la formación ha cobrado tal importancia que se tiene una “institución” interna cuya función es la de formación básica. Concebir la escuela de voluntariado como una institución por sí misma puede darle al proceso el peso necesario para cumplir su objetivo, de servir de fuente de doctrina para el voluntario, filtro para las personas que ingresan y generador de capital humano para la organización en general.

Algo común en ambos países fue la percepción de una mayor fidelización generada por los antiguos procesos de formación básica, ligada, sobre todo, a una metodología en la que destacaba una mayor experiencia práctica y con mayor intercambio con otros voluntarios, en donde se puede sentir el “todos somos hermanos” (tutti fratelli). Sobre esto, Fresno afirma que el voluntariado tiene un componente crucial de relacionamiento entre personas. “La vinculación implica para cada persona voluntaria la fidelización con las causas que quiere defender; ello lleva necesariamente a mayor compromiso y mayor intensidad en la actuación y atracción de otras personas a esas causas, es decir, la capacidad de vincular a terceros en los proyectos y en las iniciativas. Un voluntariado que teje, es un voluntariado que vincula y que en consecuencia moviliza conciencias, provoca voluntades y crea condiciones para multiplicarse” (2011, p. 74).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que tanto la sociedad como el voluntariado han cambiado y puede que una percepción de mayor fidelización de voluntarios antiguos se deba no solo al tipo de formación sino al contexto en general, de la sociedad y de la Cruz Roja. De igual manera, como se verá más adelante, sí existe un fuerte compromiso e identificación por

parte de los voluntarios nuevos, lo cual puede sentar las bases para su fidelización y permanencia.

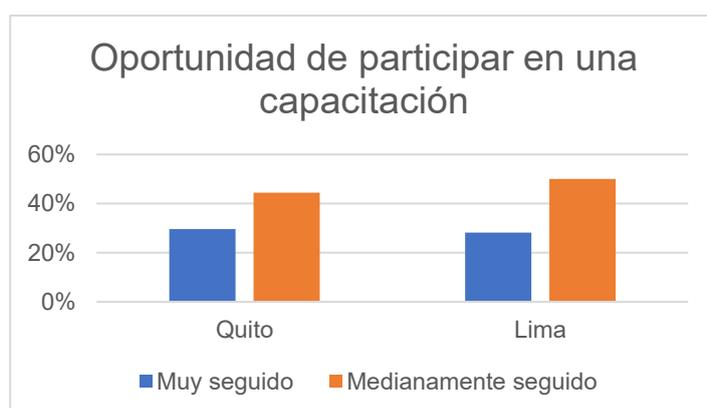
La formación básica es el inicio del proceso de fidelización del voluntariado, en el que se puede evaluar el compromiso que tiene cada persona hacia la institución y se construye esta identificación con la misión de la organización. Asimismo, permite sentar las bases para la permanencia de los voluntarios. Como se verá más adelante, aunque este proceso es vital, otros factores también entran en juego para esta permanencia.

La Cruz Roja cumple un rol en el ejercicio de la democracia. Para ello, el proceso de democratización también debe realizarse internamente, “democratizar las relaciones de poder en cualquiera de sus ámbitos, como la familia, comunidad, trabajo, espacios políticos, etc.” (Bobadilla, 2006, p. 34). Esto solo será posible mediante el desarrollo de capacidades, como “la generación de liderazgos participativos, la distribución justa del poder, el ejercicio de la ciudadanía, que incorpore el respeto a la ecología y el ambiente, la equidad de género, la interculturalidad”, entre otros (Bobadilla, 2006, p. 35).

En ese sentido, la difusión de la doctrina y la fidelización que se da a través de una metodología participativa en la que se puede “vivir la Cruz Roja”, es un proceso que constituye un espacio democratizador en sí, en la que se generan liderazgos participativos que se fortalecen gracias a una formación constante promovida por la Cruz Roja, como se verá a continuación.

b. Fortalecimiento constante y preparación para actividades misionales

Aparte de la formación básica que llevan los voluntarios a su ingreso, la formación constante y la preparación para las actividades misionales son componentes sumamente importantes de la vida de los voluntarios y, por su puesto, una parte crucial de la gestión del voluntariado.



Entre todas las oportunidades que pueden tener los voluntarios dentro de su filial, incluyendo participación en el diseño de actividades, liderazgo de equipos de trabajo o equipos en el campo, coordinación de programas, organización y facilitación de capacitaciones, manejo de fondos y representación de la filial en eventos externos, los voluntarios de ambas ciudades capitales afirmaron que la mayor oportunidad que tienen dentro de sus filiales es la participación en capacitaciones. El 74% de los voluntarios de la filial en Quito y 78% de los voluntarios en Lima consideran que tienen esta oportunidad “muy seguido” o “medianamente seguido” (SRVFV EC, p. 4, SRVFV PE, p. 4).

Como se verá más adelante en la variable de inclusión del voluntariado, aunque desde las coordinaciones de voluntariado se mantiene un discurso de inclusión del voluntariado en los diferentes procesos de la vida de la filial, puede que en la práctica esto no pueda alcanzar a la mayoría de los voluntarios, o no se pueda realizar en muchos de los procesos, dejando solo el tema de la capacitación continua como una oportunidad percibida como realmente constante.

El 91% de voluntarios de Quito y el 95% de los voluntarios en Lima consideran que las capacitaciones se dan constantemente, en un rango de más de una vez a la semana hasta una vez cada tres meses. Solo un porcentaje mínimo (9% y 5% en Quito y Lima respectivamente) consideraron que las capacitaciones se dan una vez cada medio año o una vez al año (SRVFV EC, p. 5; SRVFV PE, p. 5).

Como mencionado, aunque la formación básica es importante, la fidelización de los voluntarios se construye, en parte, a través de la participación en capacitaciones adicionales, luego de la formación básica. En Quito, el 61% de voluntarios mencionó haber participado en capacitaciones entre 1 y 5 veces luego de su formación básica. Un 35% mencionó haber participado en capacitaciones más de 5 veces o “todo el tiempo”. Solo un 4% respondió no haber participado nunca en una capacitación fuera de su formación básica (SRVFV EC, p. 5). En el caso de Lima, 73% de los voluntarios encuestados mencionaron haber participado en capacitaciones después de su formación básica entre 1 y 5 veces. A diferencia de la Cruz Roja en Quito, solo un 13% de voluntarios que dijeron haber participado en capacitaciones más de 5 veces o “todo el tiempo” y un 14% dijo no haber participado nunca en una capacitación luego de su formación básica (SRVFV PE, p. 5).

Esta diferencia puede deberse a la antigüedad de los voluntarios encuestados en cada filial.

En el caso de los voluntarios en Lima, el 100% de los encuestados tenía poca antigüedad, lo cual tendría coherencia con una menor capacitación adicional. La propia capacidad de movilización de recursos de la filial en Lima podría ser otro factor para una menor incidencia de capacitaciones entre sus voluntarios o una menor oferta de opciones virtuales, considerando el contexto de pandemia.

Otro aspecto importante, aparte de la oportunidad de capacitaciones o su continuidad, en la percepción que tienen los voluntarios sobre las capacitaciones promovidas por la Cruz Roja, en el sentido de cuánto han servido en diferentes aspectos de su vida.

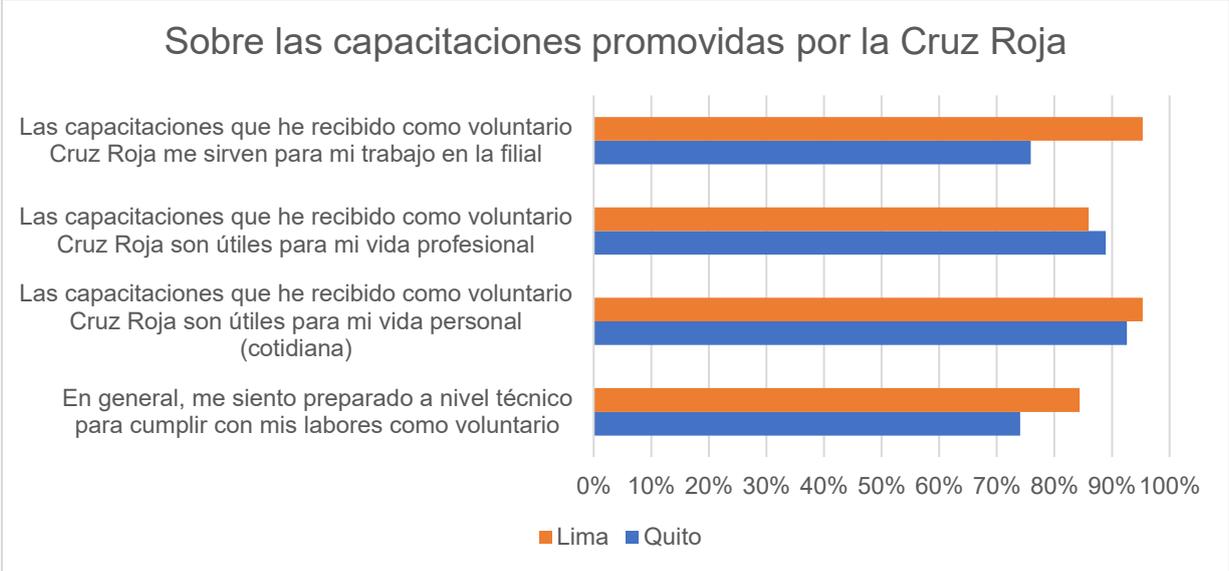


Gráfico 10: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Para los voluntarios en Quito, lo que más resalta de las capacitaciones promovidas por la Cruz Roja es que son útiles en su vida personal (cotidiana) (93%) y que son útiles para su vida profesional (89%) (SRVFV EC, p. 4). Por otro lado, en Lima lo que más resalta de las capacitaciones son su utilidad para su trabajo en la filial (95%) y su utilidad para su vida personal (cotidiana) (95%) (SRVFV PE, p. 4).

Esta diferencia en la percepción sobre la utilidad de las capacitaciones puede deberse a la propia constitución de los voluntarios en cada ciudad. Como se verá más adelante, en Quito hay una mayor incidencia de voluntarios cuya profesión está ligada a su labor dentro de la Cruz Roja, mientras que, en el caso de Lima, las profesiones son más diversas y no están necesariamente relacionadas a la línea de trabajo de la Cruz Roja. Entonces, la percepción de los voluntarios en Lima sobre la utilidad de las capacitaciones está más ligada a sus propias labores como voluntarios y su vida privada, más no tanto a su vida profesional.

Asimismo, es interesante notar que los voluntarios en Quito son más críticos sobre su preparación a nivel técnico para cumplir con sus labores dentro de la filial, pues 26% no afirmó sentirse preparado. Puede que una mayor oferta de actividades y capacitaciones, así como una mayor exposición a personas con amplia experiencia los haga más conscientes de sus necesidades en capacitación. Por otro lado, en Lima esta oferta de actividades, capacitaciones y exposición a otros voluntarios con mayor experiencia puede ser más limitada. Aquí, solo el 16% indicó no sentirse preparado (SRVFV EC, p. 5; SRVFV PE, p. 5).

La capacitación permanente es crucial para un adecuado desarrollo de las actividades misionales y para fortalecer el proceso de inclusión del voluntariado en la institución, proceso que inicia con la formación básica. Un primer aspecto que resaltó sobre la capacitación constante fue la variedad en esta formación continua, y las diversas opciones que se brindan a los voluntarios según sus intereses, capacidades y modalidad de voluntariado. Esto, nuevamente, refleja la capacidad de adaptación que se tiene desde la gestión del voluntariado. En Ecuador, tanto la coordinación de voluntariado de la filial como los voluntarios mencionaron cómo se da esta capacitación permanente, la cual ya establece una ruta, pero, a la vez, permite que el voluntario tenga una mirada integral de los programas y la oportunidad de aprovechar las diferentes capacitaciones según sus intereses. En cuanto a la Cruz Roja en Lima, aunque se menciona que no se tiene aún las mallas de formación específicas para todos los programas operativos, se tiene conciencia de su necesidad y también una estrategia que permite la formación permanente dentro de la filial y, al mismo tiempo, la motivación y retención de voluntarios.

Tal como menciona Alfaro, “una realidad cambiante y siempre nueva debe ser acompañada por una formación permanente, un proceso de aprendizaje que acompañe al voluntario y que se convierta en un autoaprendizaje. Despertar la necesidad de aprender y tender al autoaprendizaje es un objetivo a largo plazo de cualquier proceso de formación” (Alfaro, 1998, p. 18). Entonces, “el voluntariado necesita reflexionar sobre sus propias acciones, mejorar sus métodos, sus planteamientos de trabajo, sus prácticas y esto solo es posible si hay un análisis continuado que se traduce en aprendizajes permanentes” (Fresno, 2011, p.80).

Otro aspecto importante fue el enfoque práctico de esta capacitación permanente, en tanto mucho de este proceso formativo se realiza directamente en el campo. Ligado a la variedad y el enfoque práctico, se encuentra el aprovechamiento de la capacidad interna, es decir, del recurso humano que constituyen los voluntarios. Esto constituye una fuente de fortalecimiento interno en tanto son los mismos voluntarios los que capacitan voluntarios.

Se mencionó también la importancia de la mejora continua. En el caso de los voluntarios en Lima, la mejora que consideran necesaria de implementar está ligada a la cantidad y convocatoria de las capacitaciones. Es interesante notar la diferencia en la percepción sobre la constancia de las capacitaciones entre voluntarios antiguos y nuevos. Esta percepción, distinta a la que resultó de las encuestas, puede tener relación con el perfil de los voluntarios entrevistados, con amplia trayectoria como voluntarios, pero menor involucramiento en la filial por temas familiares, laborales, así como por el contexto de la pandemia. Para este grupo de voluntarios, la percepción es de menores oportunidades de capacitación. Por otro lado, la mejora que evidencian como necesaria los voluntarios en Quito está ligada a la especialización, la cual permite tener un mayor impacto en el desarrollo de las actividades misionales y el fortalecimiento de la propia filial.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Formación continua variada	“Una vez que ellos hacen la escuela de voluntariado se le da todas las opciones de los programas operativos y ellos pueden ir eligiendo que es lo que pueden hacer y por un tiempo específico hacen algunas actividades y después pueden ir ingresando en cada actividad para especializarse, pero pueden seguir haciendo todas las cosas” (ITWCV ECF1, p. 7).	“La incorporación operativa es muy amplia, recién estamos trabajando mallas de formación, por ejemplo, para voluntarios en distintas ramas. (...) Se está trabajando mucho en la metodología, aún no hay algo específico o definido como teníamos antes en temas de socorro, por ejemplo, justamente por la variedad de voluntariados que hay, pero dependiendo en la línea que quieras seguir sí tiene algunas opciones para continuar” (ITWCV PEHQ, p. 4).
Enfoque práctico	“No hay cursos para ser bueno, para ser persona, pero sí está inmerso en el conocimiento o en la experiencia que tienes cuando te toca ir a un campamento, o cuando vas a realizar una actividad en concreto” (WKSFV EC, p. 18).	“Creo que [se aprende] saliendo a campo. (...) Salir a campo te abre un montón, te da perspectiva de cómo es la realidad de las personas; (...) en el servicio uno aprende. No hay capacitación que te diga te voy a capacitar para que seas más empático. Tú puedes escuchar, pero cómo lo vas a actuar, cómo lo vas a ejecutar, es en el campo” (WKSFV PE, p. 7).
Capacidad interna	“[La capacitación que más me ha servido] es el tema de formador de formadores. (...) Yo creo que es de los más relevantes porque incluso me brindó herramientas para plantear propuestas con las que he aprendido más cosas. Entonces, yo creo que ese es el más importante, y que hace la diferencia entre un espacio tedioso de formación y no. Entonces, para mí es importante por eso, y porque muchas de las técnicas allí aprendidas forman parte de mi trabajo cotidiano, como formador y tal, independiente, o sea, fuera de la Cruz, sino como persona” (ITWCV ECV1, p. 6)	“[Se puede potenciar al voluntariado] aprovechando las habilidades y los conocimientos que tienen, dándoles la oportunidad de que puedan capacitar a los demás. Nosotros hicimos capacitación con voluntarios en formación para los voluntarios ya formados. (...) Les dimos a los chicos el poder de capacitar voluntarios ya formados, estando ellos en formación, en temas que no eran tanto de CR pero dándole la importancia que cada voluntario puede estar formado en todo en la vida, no solo en temas de CR. Estos chicos siguen ahora y siguen avanzando con los mismos voluntarios, esa es la mejor forma de darle la importancia a cada voluntario” (ITWCV PEF, p. 5)
Mejora continua	“Necesitamos fortalecer el tema de formación técnica en algunas líneas	“Algunas veces las capacitaciones no son abiertas a todos o se publican con muy poco

	<p>específicas (...) profundizar ciertas cosas. (...) No considero que sea una falencia actual. No considero algo que esté faltando, sino que estamos bien, pero, sabes, ese deseo de crecimiento constante" (ITWFFV ECV1, p. 6).</p> <p>"Un voluntario tiene que ser especializado. No digo que no conozca de todas las temáticas, obviamente es bueno conocer de todas las temáticas, pero sí tiene, o al menos yo considero que aquí dentro de Cruz Roja, para darle ese plus dentro de la institución, sí tienes que llegar a especializarte en una rama específica" (WKSFV EC, p. 17).</p>	<p>tiempo. Eso vimos el año pasado. (...) O ponen un cupo muy limitado. (...) No sé por qué puede pasar esas cosas y no hay mucha comunicación con los voluntarios" (ITWFFV PEV1, p. 5).</p> <p>"No hay muchas capacitaciones, nada más que los cursos de formación para voluntarios nuevos. Quedó pendiente, (...) a raíz de servicios donde nosotros podíamos asistir y se veía un desfase entre voluntarios nuevos y voluntarios con más años. Los voluntarios que tenían más tiempo, los instructores, les dijimos: por qué no nos reunimos y hacemos un taller. (...) Falta eso, no hay suficiente capacitación" (ITWFFV PEV1, p. 6).</p>
--	---	--

Fuente: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

Esta formación continua, propiciada por la Cruz Roja para sus voluntarios, con sus diferentes características, tiene coherencia con la idea de educación durante toda la vida de Delors, en tanto "debe ser una estructuración continua de la persona humana, de su conocimiento y sus aptitudes, pero también de su facultad de juicio y acción. Debe permitirle tomar conciencia de sí misma y de su medio ambiente e invitarla a desempeñar su función social en el trabajo y la ciudad" (1997, p.15). Es importante recalcar el rol que tiene la Cruz Roja en brindar un espacio de educación durante toda la vida de la persona y el potencial que esto tiene en repensar la educación y la manera en que la educación contribuye al desarrollo social, uno que es construido por las mismas personas con una visión de bienestar común.

A su vez, tiene relación con el concepto de andragogía, disciplina que estudia los procesos de educación de personas adultas. "Educar o educarse es preparar o prepararse para la vida", por lo que "las instituciones prestadoras del servicio educativo (como la Cruz Roja), les corresponde contribuir a que las personas puedan interactuar de manera inteligente en un contexto caracterizados por las dinámicas del cambio". Por ello, no se puede impulsar un solo paradigma educativo, sino, por el contrario, promover "la capacidad de asumir los cambios, con juicio crítico analítico, capacidad valorativa cimentada en principios que permita a las personas tomar decisiones coherentes con las necesidades del tipo de hombre que necesita la sociedad actual" (Sierra, 2006, p. 101).

Un voluntariado en constante capacitación y aprendizaje continuo implica la construcción de una rutina que se incorpora a la forma de vida de cada individuo que conforma la Cruz Roja. Estos espacios de formación promovidos por la Cruz Roja sientan las bases para la generación de capital humano y social, buscan esta constante preparación para la vida, la toma de consciencia del rol de los voluntarios en la institución y, sobre todo, en su sociedad.

c. Figura de mentores

Un factor importante en el proceso de desarrollo de los voluntarios y en su vida dentro de la Cruz Roja es la figura del mentor o mentores dentro de la organización. Al respecto, la Federación menciona la figura de asesor pedagógico, el cual tiene la función de “complementar, actualizar, facilitar y, en última instancia, posibilitar la mediación pedagógica. Un asesor no ejerce tutela de ninguna especie, solo acompaña un proceso para enriquecerlo desde su experiencia y desde sus conocimientos. Todo esto resulta imposible si entre el estudiante y el asesor no media una comunicación empática, condición básica de todo aprendizaje” (FICR, 1998, p. 69).

Los voluntarios de ambas ciudades hicieron referencia a la importancia de los mentores para el fortalecimiento de los nuevos voluntarios y a lo largo de su vida en la filial. Estos mentores también ejercen un importante rol en la motivación hacia la labor voluntaria y en potenciar procesos formativos a partir de un diálogo horizontal y la relación que forman con los nuevos voluntarios.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Coordinadores mentores	“No podría decir un solo mentor, que serían los coordinadores, porque yo soy muy apegada a ellos. Incluso hay unos, hay coordinadores, hay una coordinadora que me trata como su hija. (...) Ellos, desde que yo inicié como voluntaria, siempre han estado ellos. Y, les he pedido consejos, ellos han estado enseñándome, invitándome a las actividades para yo desarrollarme más como persona dentro de Cruz Roja, entonces, no podría señalar a una sola persona, sino que sería el grupo, el grupo de los coordinadores” (ITWVF ECV2, p. 4).	“Mi primera imagen de mando fue mi instructor de Primeros Auxilios, (...) era mi prototipo de responsabilidad y de carácter. El segundo, ya cuando era voluntario, la Directora de Juventud. Era una persona de carácter fuerte, de don de mando, de un carácter totalmente fuerte y las cosas te las decía directamente (...) eso te sirve porque cuando hacía servicio con apoyo de otras instituciones no tenías que titubear. Frente a una urgencia o una responsabilidad, tenías que sacar el carácter y tenías que ordenar y con fuerza no más. (...) Fue una edad que estaba yo ahí como absorbiendo todas las cosas.... Y, me sirvió mucho” (ITWVFV PEV2, p. 5).
Voluntarios antiguos	“Vamos haciendo procesos de mentoría, los voluntarios vienen, tienen mentores, hay otros voluntarios que no es que le decimos ‘tú eres el mentor’ sino que más bien hacemos esta conexión con los más antiguos y la idea es que ellos vayan guiando dentro del proceso” (ITWCV ECF1, p. 7). “Los demás voluntarios que van ingresando, a uno le ven, y eso es una motivación. Al igual que cuando yo entré, yo tenía varios voluntarios que	“Los voluntarios mayores siempre estaban pendientes de los voluntarios menores. Eran como nuestros hermanos mayores. Siempre estaban pendiente de nosotros, si habíamos tomado refrigerio, si habíamos descansado dentro de un servicio, si te sentías bien, si te sentías mal. Siempre había esa unión y esa hermandad. Y era muy bonito, porque tú te sentías en familia” (ITWVFV PEV1, p. 5).

	tenían mucho tiempo y ellos eran mi motivación” (ITWFFV ECV2, p. 2).	
Aprovechar capacidad	“Yo creo que en que los profesionales se vuelvan referentes para los nuevos voluntarios (...) tenemos un buen grupo de voluntarios profesionales, pero todavía no los explotamos en el mejor sentido de la palabra. Primero que aporten desde su conocimiento un poco más y segundo, que tengan esa relación directa con el voluntario nuevo, que puedan tener un tipo de tutoría o mentoría. Nos falta explotar ese lado, que el voluntario profesional se vuelva un referente del voluntario nuevo joven” (ITWCV ECF2, p. 8).	“Nosotros tenemos la forma de trabajar que cada promoción que sale enseñe a la promoción que sigue, tanto monitoreando como dictando cursos, no todos, algunos como historia de la CR peruana, internacional, los principios, y cosas así. Dándoles a ellos la importancia debida para que puedan quedarse, hacerlos enamorarse de la CR. Eso debemos fortalecer mucho más para que los voluntarios no se vayan. (...) Voluntario que es capacitado, se queda, se reconoce su participación y para ellos eso es importantísimo” (ITWCV PEF, p. 5).

Fuente: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

Esto, a su vez, se vuelve a confirmar con las respuestas de las encuestas sobre la percepción en cuanto a las figuras de apoyo dentro de las filiales. En líneas generales la mayoría de los voluntarios estuvo de acuerdo en que tienen a quien recurrir para resolver dudas técnicas sobre su trabajo como voluntarios y a estar preparados a nivel emocional para cumplir dichas labores. Sin embargo, un 24% en Quito y un 20% en Lima está en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que tienen a quien recurrir para pedir apoyo emocional sobre su trabajo como voluntarios (SRVFV EC, p. 4; SRVFV PE, p. 4).

Aunque se tenga consenso sobre la existencia e importancia de figuras de mentoría, en ambas ciudades se muestra una necesidad de apoyo emocional pendiente por cubrir. La figura de mentoría se relaciona, nuevamente, con una nueva manera de ver la educación, la cual está siendo aplicada por el enfoque de trabajo que tiene la Cruz Roja, en la que se promueve que los espacios de educación inculquen el gusto y placer de aprender, en la que cada persona pueda intercambiar los roles de educador y educando (Delors, 1997, p. 15).

d. Priorización de habilidades en la CR

Como se ha mencionado, formar parte de la Cruz Roja, con sus diferentes procesos formativos, de inclusión y de trabajo de campo, supone también un impacto en las habilidades personales de los voluntarios.

En la encuesta dirigida a los voluntarios de ambas ciudades, se consultó su percepción sobre la influencia del voluntariado en sus habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, empatía, autoestima y resolución de conflictos. Los voluntarios encuestados en Quito mencionaron que las habilidades que más han desarrollado a partir de su experiencia en la Cruz Roja han sido

empatía (89%) y autoestima (89%). Por otro lado, los voluntarios en Lima mencionaron un fortalecimiento en las habilidades de trabajo en equipo (89%), empatía (86%) y resolución de conflictos (86%) (SRV FV EC, p. 4; SRV FV PE, p. 4).

A su vez, la Federación Internacional de la Cruz Roja también tiene consideraciones sobre las habilidades que deben tener o promoverse como principio fundamental de Servicio Voluntario: “compromiso aceptado libremente, sin deseo de ganancia y desinterés. A su vez, los valores humanitarios relacionados son el espíritu altruista y generoso, el espíritu de servicio y el espíritu de responsabilidad y disciplina”. Finalmente, se precisan 7 habilidades personales que son transversales a todos los principios fundamentales de la Cruz Roja: empatía, escucha activa, pensamiento crítico y sin prejuicios, comunicación no violenta, negociación colaborativa y mediación, resiliencia personal y paz interior (FICR, 2015, p. 13).

El fortalecimiento de estas habilidades fue confirmado durante las entrevistas y talleres con voluntarios en ambos países. Asimismo, otras habilidades identificadas como necesarias que no estaban consideradas en la encuesta fueron creatividad, compromiso, pensamiento crítico, entre otras.



Gráfico 11: elaboración propia
Fuente: Talleres participativos

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Espacios de desarrollo de habilidades	“Aquí uno va moldeando su pensamiento. En los cursos siempre se habla sobre el trabajo en equipo, liderazgo, basado en los principios humanitarios, empatía, asertividad, de respeto al ser humano, etc. Implícitamente siempre estamos inculcando, no directamente “tienes que	“Creo que el tema de llegada a las personas es algo que trabajamos mucho y yo diría que en Cruz Roja tratamos de manejar mucho el tema de empatía, el ponerse en el lugar de la persona, pero a un nivel en el que no te afecte directamente. Entonces creo que el control emocional es algo que estamos trabajando

	<p>ser un líder” pero lo fomentamos y sí esta implícitamente en todo” (ITWCV ECF2, p. 6).</p> <p>“Gracias a este proceso formativo yo puedo ya dar un brinquito y comenzar a hacer cosas, proponer cosas, establecerme, pararme al frente y cosas por el estilo (...) es un cambio importante y sustancial en mi vida. Hasta que yo no entendí que yo tengo el poder y la libertad de proponer y de cambiar cosas, me limitaba mucho” (ITWCV ECV1, p. 4).</p>	<p>muchísimo, por lo menos desde la coordinación nacional de voluntariado” (ITWCV PEHQ, p. 6).</p>
<p>Espíritu crítico y resolución de conflictos</p>	<p>“Hay que ser persona. Y ser persona es discernir. El discernir, el poder analizar qué está pasando, qué está bien, qué está mal. (...) Abarca muchas cosas. Desde ser humilde, desde ser respetuoso, el compañerismo, de muchas cosas” (WKSFV EC, p. 16).</p> <p>“Un voluntario ideal tendría que ser crítico (...) No puedes ir diciendo cualquier cosa a todo el mundo, porque tampoco, está mal. También tiene que ser una situación que, recuerda, tú eres todo lo libre que tú quieras, tienes todos los derechos que tú quieras, hasta que comienzan los derechos del otro. Entonces, ser crítico ante toda situación, sin ser grosero” (WKSFV EC, p. 17).</p>	<p>“[Un voluntario ideal debe tener perspectiva]. A veces cuando tratas de hacer ayuda social, tienes que saber qué perspectiva estás tomando para poder darles la mejor ayuda posible” (WKSFV PE, p. 6).</p> <p>“[Ser abiertos], porque en el camino se pueden presentar muchas cosas, en los servicios, me ha tocado, se presenta cierta situación y no es lo que esperabas. Entonces, cómo afrontar esa situación, estar abiertos a que no siempre va a ser la misma respuesta en todos los sitios en los que llevamos ayuda, o depende de los servicios. Estar disponibles a lo que haya resolver los problemas en el momento con las personas que estén” (WKSFV PE, p. 6).</p>
<p>Innovación y creatividad</p>	<p>“Un perfecto voluntario, tendría que tener esa situación de innovación. Tendría que ser innovador, para no estar solo en esa idea de “los antiguos y los nuevos”. Un voluntario bueno tiene que ser innovador” (WKSFV EC, p. 15).</p>	<p>“[Creatividad], eso lo relacioné bastante con la iniciativa, al menos como lo estaba mencionando aquí, cuando uno tiene una idea, alguna propuesta para crear una actividad, yo creo que la creatividad de cómo se va a presentar al público o cómo va a llegar esa ayuda es muy importante” (WKSFV PE, p. 6).</p>
<p>Roces internos</p>	<p>“[Un voluntario ideal debería] aceptar sus errores. Porque la mayoría de los voluntarios...perdón, pero la mayoría de antiguos, son personas que se creen prepotentes, yo estoy bien y tú estás mal” (WKSFV EC, p. 14).</p> <p>“Creo que un buen voluntario, no perfecto, pero un buen voluntario debe ser humilde. Una vez me pasó, y creo que este es el problema que siempre chocamos los nuevos con los antiguos, que yo estaba cargando un botiquín y habíamos quedado un grupito en turnarnos, porque era larga la caminata y todo. Y un antiguo me dijo, carga tú, porque tú eres nueva. O sea, no por ser nueva soy el burrito de carta. Y ahí chocamos” (WKSFV EC, p. 15).</p>	<p>“No todos tienen esas cualidades o capacidades. Y creo que en lo que tendríamos que mejorar es en cooperación y en iniciativas. (...) En algunos casos hay voluntarios que no quieren trabajar en equipo. Ellos se mandan solos. O, no les parece bien el punto de vista de algunos otros voluntarios. A veces pasa, en alguno que otro servicio, siempre una persona no tiene el mismo carácter que tú, y chocan cuando van a...por ejemplo en el armado de kits, quiero poner primero cremas dentales, no, yo te digo que pongas shampoo. Entonces, eso, siempre hay un encuentro, no se trabaja en cooperación al 100%, siempre va a haber ese tipo de roces. Creo que el voluntario necesita aprender a trabajar en equipo” (WKSFV PE, p. 7).</p>

Fuente: Entrevistas con voluntarios y talleres participativos

Los testimonios destacaron los espacios de desarrollo de estas habilidades, sobre todo el desarrollo de espíritu crítico y de resolución de conflictos, así como la innovación y creatividad necesarias para adaptarse a escenarios cambiantes. Asimismo, la discusión sobre las habilidades de los voluntarios también reflejó roces entre voluntarios, sobre todo entre los nuevos y antiguos. Esto puede deberse a diferentes costumbres y diferentes procesos formativos, así como diferencias en el perfil de cada grupo etario. En ambos países, esto fue algo que se mencionó más no se toma como una limitación generalizada, sino como situaciones puntuales que surgen de vez en cuando.

En el caso de los voluntarios de Quito, se tuvo un debate sobre el control emocional, ligado al espíritu crítico y la resolución de conflictos. Un voluntario con mayor trayectoria mencionó que el control emocional le quitó humanidad: “llegó un momento en que yo veía una persona muerta y ya no me impactaba. Veía cosas tan fuertes que ya no me impactaban. Perdí esa humanidad” (WKSFV EC, p. 15). Ante eso, la posición de los voluntarios más nuevos fue, más bien, de necesidad de control emocional: “hay cosas que te pegan fuerte y como que uno no está preparado, entonces te termina afectado más de lo que uno espera” (WKSFV EC, p. 14). Nuevamente, esto refleja las diferencias entre voluntarios nuevos y antiguos, su formación y su visión sobre la Cruz Roja. En ese sentido, los voluntarios más jóvenes son más conscientes del equilibrio necesario y la importancia de la salud mental.

El proceso de desarrollo de habilidades dentro de la Cruz Roja implica la dimensión intrínseca del empoderamiento que implica el poder o capacidad de las personas “para realizar cosas o poner en marcha ideas o propuestas que de otra manera no se harían si estas personas no toman la decisión de llevar a la práctica sus iniciativas”, y también como el poder desde las dimensiones psicosociales de las personas, “la seguridad de asumir su propio destino enfrentando retos y desafíos que le imponen las circunstancias” que les toca vivir (Bobadilla, 206, p. 33).

Es importante notar que muchas veces las organizaciones humanitarias terminan supliendo rol del Estado de ofrecer alternativas de empoderamiento de la juventud y de posibilidades de canalizar sus aspiraciones humanitarias. La Cruz Roja, al ser auxiliar de los poderes del Estado, no debe reemplazarlo sino apoyar en potenciar procesos de desarrollo de habilidades en la población que tenga interés en el ámbito humanitario.

Es necesario promover la construcción del voluntariado como sujetos sociales. “No hay ningún desarrollo posible sin la previa construcción y actoría de sujetos sociales, desde su propia

base y desde su misma experiencia de vida” (Iturralde, 2006, p. 25). Estos procesos de desarrollo de habilidades son necesarios para el empoderamiento de los voluntarios y el desarrollo de un sentido de pertenencia que les permita un compromiso hacia el bien común.

Variable 1.4. Capacidad de oferta de involucramiento de voluntarios en las actividades de la filial

Se ha analizado la consistencia institucional de la Cruz Roja, la manera en que se pone en práctica la gestión del ciclo de voluntariado y los espacios de formación promovidos en beneficio de los voluntarios. Un último aspecto relacionado a la importancia de gestionar a las personas para aprovechar todo su potencial como sujetos sociales es la capacidad de oferta de actividades y espacios para involucrar a los voluntarios en la vida de la filial. Para ello es necesario, en primer lugar, tener oferta de actividades y la capacidad de gestión para incluir al voluntariado en dichas actividades. Finalmente, se analizará cómo fue este involucramiento durante la pandemia, pues supuso nuevas maneras de involucramiento y de participación de los voluntarios.

a. Importancia de tener oferta de actividades

La sostenibilidad del voluntariado y su interés por permanecer activo está íntimamente relacionada con la capacidad de la Cruz Roja, es decir, la capacidad de cada filial, de poder brindar una oferta amplia y atractiva de actividades para sus voluntarios.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Oferta diferenciada	<p>“Una institución que no tiene actividades es una institución que no es atractiva para un voluntario. (...) Estamos considerando desde esta área ampliar el espectro de participación de los voluntarios para contar con voluntarios jubilados, voluntarios en línea, voluntario corporativo. Entonces estamos analizando las necesidades de la institución para ir las implementando paulatinamente y empezar a fidelizar más a los voluntarios” (ITWCV ECHQ, p. 2).</p> <p>“Acá vienen, se forman, pueden ayudar a los adultos mayores, puede mañana estar en un estadio, en un campamento o seminario, yo creo que la diferencia marca en eso, en el sentido de pertenencia y la diversidad de accionar que tiene la Cruz Roja. Por lo tanto, al</p>	<p>“Creo que las 2 organizaciones que tienen una formación similar son los bomberos y Cruz Roja pero la diferencia entre ambos es que los bomberos tienen una acción que es atender emergencias, pero nosotros trabajamos pre, durante y post, es un adicional que brinda la Cruz Roja, (...) una capacidad para el desarrollo de actividades” (ITWCV PEHQ, p. 2).</p> <p>“Estamos empezando a trabajar en programas que tengan un tema de voluntariado esporádico o un voluntariado que te permita no gastar recursos en hacer un curso de formación básica institucional de 3 meses para una persona que se va a ir al siguiente mes, no tiene mucho sentido pero igual somos una organización difícil, no es algo sencillo tratar de implementar nuevas políticas, nuevas formas de hacer voluntariado</p>

	voluntario le da más oportunidades de vincularse” (ITWCV ECF2, p. 3).	porque la gente siente que estamos cambiándole la esencia cuando no es así, estamos cambiando el medio pero el fin sigue siendo el mismo” (ITWCV PEHQ, p.2).
Motivación para permanecer	“Otro [motivo para desvincularse] es el tema del nivel de participación, nos pasa que muchas veces quieren participar continuamente, pero no tenemos tantos espacios para que el voluntario participe permanentemente (...), entonces dicen “no me toman en cuenta que yo quiero ir más” entonces cogen y se van” (ITWCV ECF2, p. 3).	“La falta de oportunidades en los servicios, esa es una [razón de desmotivación de los voluntarios]. La falta de darle la variedad de servicios, no todos los voluntarios tienen los mismos gustos de servicios. Hay voluntarios que no les gusta, por ejemplo, un servicio simple de armado de kits, a otros les gusta trabajar con niños, otros les gusta salir en lo que es rescate o cosas por el estilo, mientras que no ven algo que les llame la atención, van perdiendo el interés” (ITWCV PEF, p. 2).

Fuente: Entrevistas con coordinadores

Más allá de las formaciones iniciales y capacitación permanente, el aspecto que realmente consolida el compromiso y motivación de los voluntarios es la capacidad de realizar actividades y poner en práctica lo que han aprendido en las formaciones. Con la actividad en campo, los voluntarios pueden, finalmente, ver consolidadas sus aspiraciones humanitarias. La primera característica que resalta en cuanto a la oferta de actividades es tener una oferta diferenciada, lo cual responde a una necesidad de inclusión de voluntarios con diferentes perfiles y tiempos para dar a la Cruz Roja. Esto, a su vez, se relaciona con una segunda característica, de motivación por permanecer al voluntariado. Una oferta variada y con capacidad de incluir voluntarios da razones para permanecer en la Cruz Roja, con lo cual es necesario mantener siempre la ejecución de actividades diversas e innovadoras para asegurar la fidelización de los voluntarios y, con esto, la sostenibilidad de la filial.

Es importante destacar, nuevamente, los recursos económicos como factor para la sostenibilidad de las acciones operativas y la capacidad de involucramiento y motivación de los voluntarios: “en algún momento me tocó ser administrativo (...) en ese periodo corto yo me di cuenta de muchas cosas. Uno como voluntario desde abajo trata de mejorar el mundo y puede tener un montón de ideas. Cuando ya se está arriba, lograr conseguir o lograr hacer esas ideas, es totalmente difícil. (...) Para hacer algo, hay que invertir, y estamos ahorita hablando de la parte económica, que muchas de las veces la Cruz Roja no tiene. Eso hace que el voluntario de cierta forma se queda estancado” (WKSFV EC, p. 18). Así, este involucramiento del voluntariado en una mayor cantidad de actividades estará ligado, indudablemente, a la capacidad de movilización de recursos de su filial.

A la luz del Desarrollo Comunitario, el voluntariado debe ser entendido como una manera en que la comunidad, a través de los voluntarios, puede ejercer su ciudadanía, ya sea

directamente en organizaciones voluntarias que apoyen procesos para su comunidad, o de manera individual en la medida que cada voluntario puede tener un proceso de empoderamiento individual que luego puede reflejarse en su participación en la comunidad. De una u otra manera, el voluntariado contribuye al Desarrollo Comunitario, al compromiso por un futuro colectivo y al sentido de pertenencia a la sociedad.

En este sentido, hay una responsabilidad mutua (aunque no al mismo nivel), “de la ciudadanía en los asuntos públicos y del Estado con la ciudadanía, pues ayudar a las personas a participar, es ayudarles a generar sociedades más democráticas. Las entidades voluntarias no sólo son canales de participación y de desarrollo de la vida comunitaria, sino que han de ser escuelas de entrenamiento de las personas para la vida democrática” (Fresno, 2011, p. 57). La Cruz Roja, como auxiliar del Estado, está justamente contribuyendo al ejercicio de la democracia a través estos espacios de participación ciudadana.

b. Participación e inclusión de los voluntarios

Aparte de la oferta de actividades en el campo, donde los voluntarios pueden operativizar sus conocimientos, es importante que la filial pueda brindar espacios de participación en todos los procesos concernientes a las actividades de voluntariado. En ese sentido, la inclusión de los voluntarios se realiza en los diferentes procesos y no únicamente en el resultado final, que vendría a ser cada actividad en concreto.

Al respecto, la Federación brinda luces sobre la participación de los voluntarios. Ellos “no esperan que se les considere solo como ejecutores o mano de obra de un servicio o actividad, participar es más que eso: es implicarse a fondo, sentirse parte de todo el proceso: antes, durante y después, es poder expresar sus opiniones y sentimientos sobre lo que están haciendo y sobre la forma en que se ha organizado, es tener el espacio para hacer sugerencias, etc.” (FICR, 2008, p. 21).

Tanto la Cruz Roja Peruana como la Cruz Roja Ecuatoriana han incorporado en sus documentos institucionales aspectos relacionados a la participación del voluntariado.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
“En el ejercicio activo de la acción voluntaria dentro de las competencias institucionales, Cruz Roja Ecuatoriana alentará a los voluntarios y voluntarias a participar no sólo en el ámbito operativo o de planificación sino en los órganos de control y de gobierno para la toma de decisiones” (CRE, 2019, p. 7).	“La participación del voluntario se materializa en la planificación, ejecución y evaluación de actividades, igualmente en la coordinación, el trabajo en equipo, para lo cual debe asumir diversos roles según intereses y competencias (como ser coordinador del servicio o integrante de un equipo de trabajo), labor que

“Este diseño institucional plasmado en el Estatuto y en el Reglamento General del 2009 y 2010 respectivamente, se vio reforzado con la reforma estatutaria del 2015 y la creación del Consejo Nacional de Voluntariado como órgano veedor del ejercicio de los derechos de los voluntarios, así como en la institucionalización del Voluntariado Comunitario Integrado (VCI) como categoría aglutinadora de los programas operativos, con un alto componente de comprometimiento social y comunitario” (CRE, 2015, p. 11).

posteriormente se registra de acuerdo a los resultados de impacto.

(...) Por otro lado y hacia el interior de la institución el voluntario presta servicios en diversos campos como son: el desarrollo organizativo ocupando cargos directivos, como instructor para la formación de nuevos voluntarios, en la elaboración de documentos técnicos, en la planificación y asesoría de proyectos internos y externos, en la movilización y desarrollo de recursos, en apoyo a otras áreas como coordinadores, integrantes de los equipos técnicos de trabajo, y facilitadores” (CRP, 2016, p. 8).

Fuente: Análisis documentario

En la práctica, los espacios de participación de los voluntarios pueden materializarse en diversas actividades, como la organización o facilitación de capacitaciones, el liderazgo de equipos o la representación en actividades externas. De acuerdo con los resultados de la encuesta a voluntarios en ambas ciudades capitales, se puede notar que los voluntarios en Lima tienen una mayor percepción de involucramiento en las actividades, mientras que los voluntarios de Quito una percepción menor.

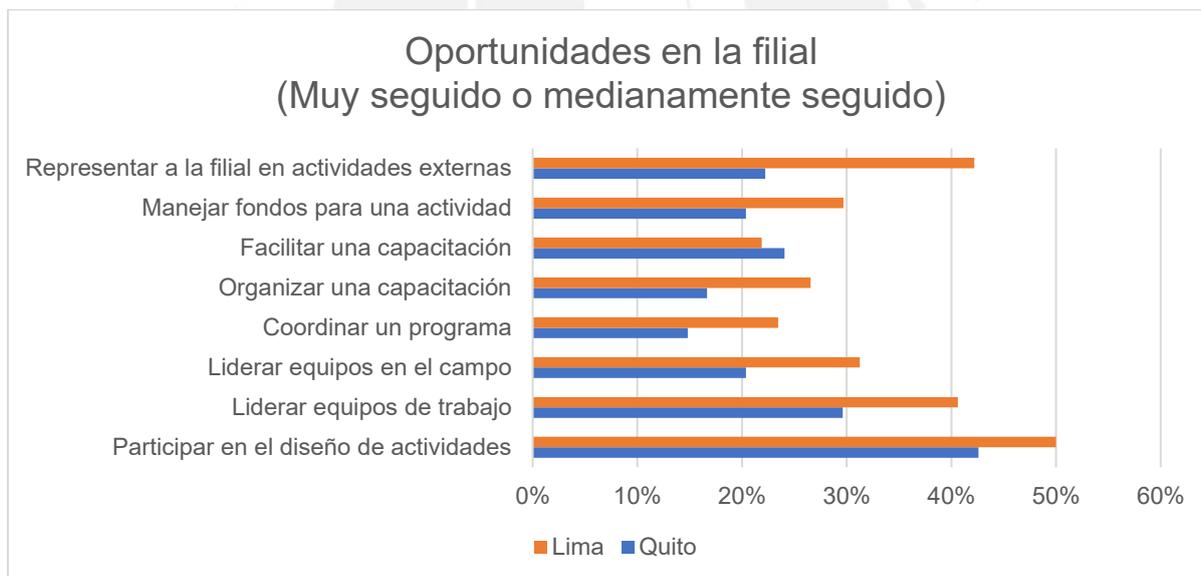


Gráfico 12: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Esto es más notorio, por ejemplo, en cuanto a la representación de la filial, en tanto los voluntarios de Lima consideran en un 42% que tienen esta oportunidad “muy seguido” o “medianamente seguido”, mientras que los voluntarios de Quito lo consideran solo en un 22%. Otras diferencias significativas están en la oportunidad de liderar equipos de trabajo, liderar equipos en campo u organizar capacitaciones. En todos los casos, los voluntarios de Lima consideran en mayor medida que tienen estas oportunidades. Solo en cuanto a la oportunidad de facilitar capacitaciones los voluntarios en Quito consideran tener mayores oportunidades

que sus pares en Lima.

Un aspecto en que los voluntarios consideran que tienen poca oportunidad dentro de la filial es el referido a la coordinación de un programa. Esto puede deberse a cantidad limitada de programas y, por lo tanto, la limitada cantidad de coordinadores. En Lima, solo un 23% consideró que “muy seguido” o “medianamente seguido” tiene la oportunidad de coordinar un programa. En el caso de Quito, este valor baja a 15%.

Es interesante notar cómo una estructura más pequeña como la de la filial de Lima puede implicar una mayor posibilidad de los voluntarios de involucrarse en diferentes procesos dentro de la filial. Por otro lado, una filial percibida como con mayor burocracia, como la de Quito, puede también implicar una menor percepción de inclusión de los voluntarios.

Durante los talleres y entrevistas, un primer aspecto que resaltó sobre la participación e inclusión del voluntariado fue la inclusión en procesos de gestión, que supone la participación de los voluntarios en todo el proceso que conlleva el desarrollo de una actividad (que implica mayores responsabilidades) y la oportunidad de que los voluntarios participen en la toma de decisiones concernientes a sus actividades como voluntarios.

Otro aspecto importante fue la inclusión respetuosa. En ambos países surgió el tema de la “mano de obra barata”, que implica no tener consideración por el voluntario en todo el proceso sino solo en la parte final y operativa. Esto, a su vez, está relacionado a un tercer aspecto, de inclusión en procesos de mejora, que considera la retroalimentación de los voluntarios y su potencial para poder mejorar procesos actuales y, más bien, adaptarlos según las necesidades de participación de los voluntarios.

Un último aspecto fue la identificación de liderazgos, resaltado por los coordinadores como un proceso en el que se van dando mayores responsabilidades para aprovechar ese recurso humano. A su vez, esto fue secundado por el voluntariado, particularmente en Quito: “El coordinador se sienta con nosotros (...) pregunta, primero por quién quiere, ¿sabes? Quién se quiere hacer cargo de esta cosa bonita, y hay personas que decimos “yo”, otras personas que no dicen “yo” y se va repartiendo. (...) Es un tema muy horizontal” (ITWFFV ECV1, p. 5).

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Inclusión en procesos de gestión	“Actualmente soy parte del equipo nacional de Juventud, donde estamos todos los 24 coordinadores a nivel nacional y un grupo de 5 o 6 voluntarios que, por nuestro accionar y demás, pues	“No solamente hacemos voluntariado acercándonos a la filial o a la sede, sino que también podemos, detrás, apoyar coordinaciones y todo ellos. Entonces, como que te hacen sentir parte, o a mí me

	<p>tenemos ese espacio. Igual, miembro del equipo staff del curso nacional de liderazgo” (ITWFFV ECV1, p. 3).</p> <p>“Tuve la oportunidad de representar a Cruz Roja fuera del país. Fui, juntamente con un compañero de Imbabura, los 2 primeros instructores certificados en Cruz Roja, por Federación. Los 2 primeros instructores que tuvo Cruz Roja Ecuatoriana. Tuvimos la posibilidad de salir a misiones en el exterior. Fui a capacitar en Cruz Roja Chilena, 2 veces” (WKSFFV EC, p. 11).</p>	<p>hacen sentir parte, y que soy escuchada y que, si tengo algunas ideas que se pueden trabajar y se pueden hacer, bien” (WKSFFV PE, p. 4).</p> <p>“Para que un voluntario se quiera quedar hay que darle responsabilidades, hacer que participe en los servicios, hacer que los servicios los sienta de él también” (ITWCV PEF, p. 5).</p>
Inclusión respetuosa	<p>“Si te llega desde la sede central y te dicen “verán hay estas 20 cajas” y te dan un tiempo establecido para ya entregar y no te hacen participe de, ese es también otra de las problemáticas, porque hay una actividad que también ya está como predeterminada y te toman en este caso como ya eres un entregador, no digo que este mal pero ya nos hemos acostumbrado a hacer actividades en conjunto y eso es lo bonito porque estás desde el inicio del proceso “de tal día a tal día tienes que estar” y esas son actividades impuestas que es como mano de obra barata, a quien le va a gustar” (ITWCV ECF1, p. 10).</p>	<p>“Debemos cambiar es la forma en la que realizamos voluntariado, hacer que el voluntario entienda que es parte desde el inicio, que no solo es “mano de obra barata” y en lo que hemos incidido mucho en la ley nacional de voluntariado es que se cambie este concepto de voluntario como “mano de obra barata” y al contrario se fortalezca el verdadero sentido del voluntariado, que es personas ayudando a personas” (ITWCV PEHQ, p. 7).</p> <p>“Es algo muy importante no cortar las alas, dar formas a las ideas de los voluntarios nos puede ayudar a que podamos desarrollar más acciones, un claro ejemplo son los micro proyectos, pues salen ideas locas al inicio, de voluntarios que quieren cambiar al mundo con una acción pero que de a poco con asesoría, con guía, cambian esta forma de pensar y aterrizan estos micro proyectos que al final son beneficiosos para la comunidad” (ITWCV PEHQ, p. 7).</p>
Inclusión para procesos de mejora	<p>“Lo más importante que hemos hecho es el tema de la herramienta informática de gestión de voluntariado. La herramienta “SIVOL” es un sistema de gestión de voluntariado que permite (...) que permite que el voluntario mismo actualice su ficha, lo estamos haciendo participe, corresponsable de esa gestión del voluntariado para que ellos puedan también interactuar con nosotros y puedan estar pendientes de que es lo que se está haciendo con el tema de su información. El que el voluntario se sienta involucrado en este tipo de procesos es un buen canal de retención de voluntariado porque se va sintiendo importante, corresponsable y parte de la institución” (ITWCV ECHQ, p. 4).</p> <p>“Lo que más buscaría reforzar es el tema de que ellos puedan planificar</p>	<p>“Estamos asumiendo el tema de roles para que los voluntarios puedan sentirse parte también y queremos convertirlos en agentes de cambios que entiendan que desde lo que saben pueden ayudar. Por eso es que también se han incorporado acciones como gestión de micro proyectos desde formación básica institucional para que entiendan que una acción en terreno no es solo ir y atender un caso, es ir a analizar, revisar, plantear, coordinar y todo esto” (ITWCV PEHQ, p. 3).</p> <p>“Estamos probando muchos mecanismos realmente (...), incorporando acciones de planificación, gestión, propias de servicios que hace que el voluntario se sienta parte desde su formación, cosa que no había. Normalmente no existía esa figura, pero eso es importante resaltar, el hecho que</p>

	también o sea de que ellos puedan ser parte y tener retos un poco más interesantes y que puedan ser los encargados desde su planificación” (ITWCV ECF1, p. 8).	la participación del voluntario también como alguien que puede tomar decisiones, alguien que puede proponer más que solo escuchar” (ITWCV PEHQ, p. 5).
Identificación de liderazgos	“Todos los que estamos aquí el 90% fuimos voluntarios, venimos sabiendo qué es el voluntariado, entonces todos los que estamos aquí los vemos a los voluntarios (...) entonces dependiendo de la dinámica de como los vamos conociendo, vamos identificando ciertas habilidades de liderazgo y las vinculamos, nosotros tenemos unidades operativas, entonces de todo el grupo de voluntarios que los hemos identificado de una manera cualitativo pero también mediante su perfil en su ficha de voluntariado los invitamos a liderar estas unidades, o de liderar eventos, o de liderar actividades” (ITWCV ECF2, p. 5).	“Hay chicos de 18-19 que son un potencial tremendo, que están apoyándonos y queremos mantenerlos, asignarles responsabilidades, hacer que se enamoren de los servicios, hacer que nos den ideas, porque la mirada de una persona de 48, la de un chico de 25 es otra y también de un chico de 18, que recién está saliendo a ver el mundo en esta pandemia.” (ITWCV PEF, p. 4).

Fuente: Entrevistas a coordinadores y talleres participativos

Asimismo, es importante mencionar el reto que supuso la inclusión de los voluntarios en actividades en el contexto de pandemia. Como se analizó anteriormente, la Cruz Roja Ecuatoriana fue la que más limitó la participación presencial de voluntarios. Para las coordinaciones, esto implicó adaptar la oferta de actividades de acuerdo con la situación y necesidades de los voluntarios. Como todo a partir de la pandemia, la adaptación de procesos se dio en todos los aspectos de la vida, incluyendo el voluntariado. Esto fue un reto para las Sociedades Nacionales, pero, a su vez, ha sentado las bases para nuevos y mejores procesos de formación, capacitación permanente e inclusión de los voluntarios como parte de la vida diaria de las filiales.

“Activándonos es una plataforma de activación para los voluntarios de forma virtual en donde tiene algunos segmentos, tiene un segmento como el cafecito que es una tarde en donde puedes sentarte a conversar con los voluntarios de cómo van sus vivencias en el covid, bueno en el 2020 fue mucho más fuerte este cafecito, porque claro ellos podían contar cómo les está yendo y a la vez hacíamos un trabajo de apoyo psicosocial con ellos. Luego tienes un segmento de ejercitándonos, ese ya se cerró porque teníamos voluntarios o personas que hacían fitness y cosas así que nos ayudaban con ejercicios para la casa, otra que (...) los chicos pudieran planificar y verificar qué tipo de actividades podían planificar dentro de su comunidad. Al inicio empezamos con cosas muy pequeñas como por ejemplo que los voluntarios identifiquen quiénes de sus vecinos no tenían comida, para mandarles un kit de comida y que se dé más bien desde los voluntarios, moviéndose desde los voluntarios” (ITWCV ECF1, p. 2).

La formación básica, la capacitación permanente y la inclusión del voluntariado tienen como objetivo el empoderamiento de los voluntarios. Este empoderamiento es tanto una estrategia

(un medio) como un objetivo (un fin) que permiten “lograr cambios sustanciales”. Permite el aprovechamiento y generación de oportunidades, ya sea desde el sector público o desde organizaciones de la sociedad civil (como la Cruz Roja) comprometidas con hacer frente a la exclusión que puedan padecer algunos sectores de la sociedad (Bobadilla, 2006, p. 32).

Brindar una amplia gama de opciones para involucrarse en el voluntariado permite a los individuos sentirse más a gusto dentro de la institución y dentro de la labor humanitaria realizada, permitiendo también construir un imaginario de aporte tanto a la Cruz Roja como a la sociedad en su conjunto, sentando también las bases para la formación de líderes sociales. La inclusión del voluntariado en estos procesos nos remite, nuevamente, al ejercicio de la democracia, que debe realizarse en “todos los contextos en los que las personas pueden actuar e interactuar en la sociedad”, lo cual implica que “un gran número de instituciones que aseguren que tal participación ciudadana multidimensional se cumpla efectivamente” (Casuso, 2015, p. 127).

Esto es, justamente, lo que la Cruz Roja está logrando con la inclusión de sus voluntarios en los procesos en sus filiales. De eso se trata la gerencia social, de conocer la realidad y abrir estos procesos de gestión de actividades a todos los involucrados, es decir, a los voluntarios, por muy diversos que sean o por diferentes que sean los programas a los que pertenecen. Ya sea en procesos internos de capacitación, planificación de actividades, o toma de decisiones, el ambiente en el que están los voluntarios les permite, en primer lugar, empoderarse y, al mismo tiempo, ejercer la democracia internamente en las filiales. Esto, a su vez, se trasladará al trabajo de campo en la que los voluntarios son parte fundamental. El enfoque de trabajo con las comunidades, como se verá a lo largo de esta investigación, será de trato horizontal, de fomento de la confianza y de fortalecimiento de capacidades de las personas, para que sean ellas mismas partícipes de su propio desarrollo. A su vez, las actividades en beneficio de la comunidad se enmarcan en una coordinación institucional, en la que la Cruz Roja es parte de un entramado social en la que cada organización aporta desde sus capacidades.

Esto es necesario para tener la capacidad de moverse en contextos cambiantes, promover habilidades de coordinación interinstitucional, negociación y concertación, y que incorpore “prácticas de orientación participativa y capacidad para operar procesos permanentes de monitoreo y evaluación para ir ajustando los programas al feedback de la realidad” (Bobadilla, 2005, p. 11). Esta “realidad” mencionada por Bobadilla viene de la comunidad y, sobre todo, los voluntarios y voluntarias que vienen de ella y que ponen en práctica sus iniciativas humanitarias gracias a su involucramiento en un espacio que promueve una participación inclusiva y empoderada de su propio accionar.

2. Segundo hallazgo: Las personas (y su situación personal) condicionan su propio involucramiento en el voluntariado

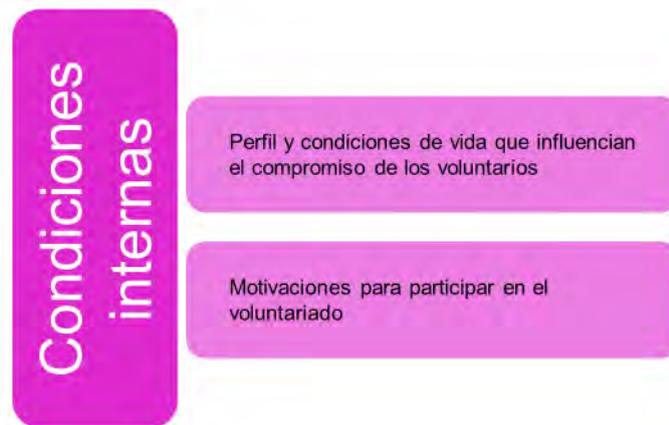
La manera en que se gestiona el potencial de los voluntarios es un factor crucial para la sostenibilidad de la Cruz Roja y su impacto en las comunidades con las que trabaja. Sin embargo, el trabajo con personas también implica tener en consideración la situación personal que puede condicionar su actividad como voluntario. El perfil de las personas y sus condiciones de vida, así como las diversas motivaciones que tienen influyen su nivel de compromiso en el voluntariado.

La política de voluntariado de la Cruz Roja y todo el proceso de gestión que de esta derive, ya sea consolidado o no, o con las limitaciones inherentes a los recursos y capacidades internas, se ejerce en sobre las personas que forman parte de la Cruz Roja, las cuales viven en un contexto específico y tienen una situación personal y motivaciones que es necesario conocer. El compromiso con las actividades, el tiempo dedicado y la motivación para permanecer en la institución serán factores que, junto a la gestión realizada por la Cruz Roja, afectarán la sostenibilidad del voluntariado en la filial.

El segundo hallazgo de la presente investigación fue que la política de voluntariado de la Cruz Roja, ya sea fuerte o débil, se ejerce en un contexto donde las condiciones de vida, motivaciones y aspiraciones de los voluntarios suman para condicionar su compromiso y permanencia en la Cruz Roja. Una menor rotación de voluntarios y mayor compromiso en actividades en Quito se debe, justamente, a factores personales que favorecen su permanencia en la institución.

Entonces, ¿por qué es importante conocer a las personas que conforman el voluntariado?

Solo conociendo la situación personal del voluntariado es que se puede realmente innovar en la gestión de las personas. A su vez, solo entendiendo sus motivaciones es que se puede aprovechar su potencial para aportar en el fortalecimiento de la institución y en la construcción del bienestar común.



El perfil en cada filial muestra una diferencia en los voluntarios, siendo los voluntarios en Quito mayoritariamente jóvenes mientras que en Lima hay más variedad de adultos jóvenes, adultos y adultos mayores. A su vez, esto tiene coherencia con las condiciones de vida. En Quito hay más estudiantes y en Lima más trabajadores con familia. Estos diferentes perfiles, sin embargo, no están exentos de los retos relacionados con balancear una vida privada y profesional con la labor voluntaria. En ese aspecto, los voluntarios en Lima parecen haber encontrado un mejor equilibrio.

Las condiciones internas de los voluntarios también suponen diferentes motivaciones para permanecer en el voluntariado. En ese sentido, hay una amplia variedad de razones. En primer lugar, debido a una apropiación de la misión de la Cruz Roja, así como la vivencia de los Principios Fundamentales. Esto se aplica, sobre todo, en los voluntarios de Lima, quienes por su propio perfil buscar “retornar algo a la sociedad”. Un segundo aspecto de motivación es el relacionado a las oportunidades de formación, el cual es más cercano a los voluntarios en Quito, nuevamente, por el perfil que tiene la mayoría. Finalmente, los aspectos comunes a todos los voluntarios son la sintonía con los pares y la búsqueda de un espacio seguro y de comprensión.

Variable 2.1. Perfil y condiciones de vida que influyen el compromiso de los voluntarios

La primera variable ahondará sobre la situación personal del voluntariado, es decir, su perfil y condiciones de vida, características que tendrán una relación directa en el compromiso que tengan hacia la filial y hacia su labor voluntaria. Para ello, se analizará el perfil general que tienen las personas en cada filial y cómo se diferencian entre sí, las condiciones de vida que tienen y los retos que puedan tener a partir de su labor como voluntarios.

a. Perfil general de los voluntarios

La encuesta realizada a los voluntarios en Quito y Lima permite tener una primera mirada al perfil del voluntariado en cada filial. Los resultados muestran algunas diferencias significativas en el perfil de dichas ciudades.

El 44% de los voluntarios en Quito tiene entre 18 y 25 años, mientras que el 26% tiene entre 26 y 30. Esto implica que la mayoría (el 70%) es población joven, entre 18 y 30 años (SRVFV EC.1). Por otro lado, la edad promedio de los voluntarios en Lima varía significativamente. El 28% de los encuestados indicó tener entre 18 y 25 años y el 19% entre 25 y 30. Es decir, menos del 50% de los encuestados es población joven, entre 18 y 30 años. Asimismo, un considerable 46% tiene entre 30 y 50 años (SRVFV PE, p. 1).

Esta diferencia en el promedio de edades también implica una gran diferencia en la situación personal de las personas, como se verá más adelante, sobre todo en cuanto a grado de instrucción y situación personal y familiar. Esto, a su vez, repercutirá en el tiempo que pueden dar a la labor voluntaria.

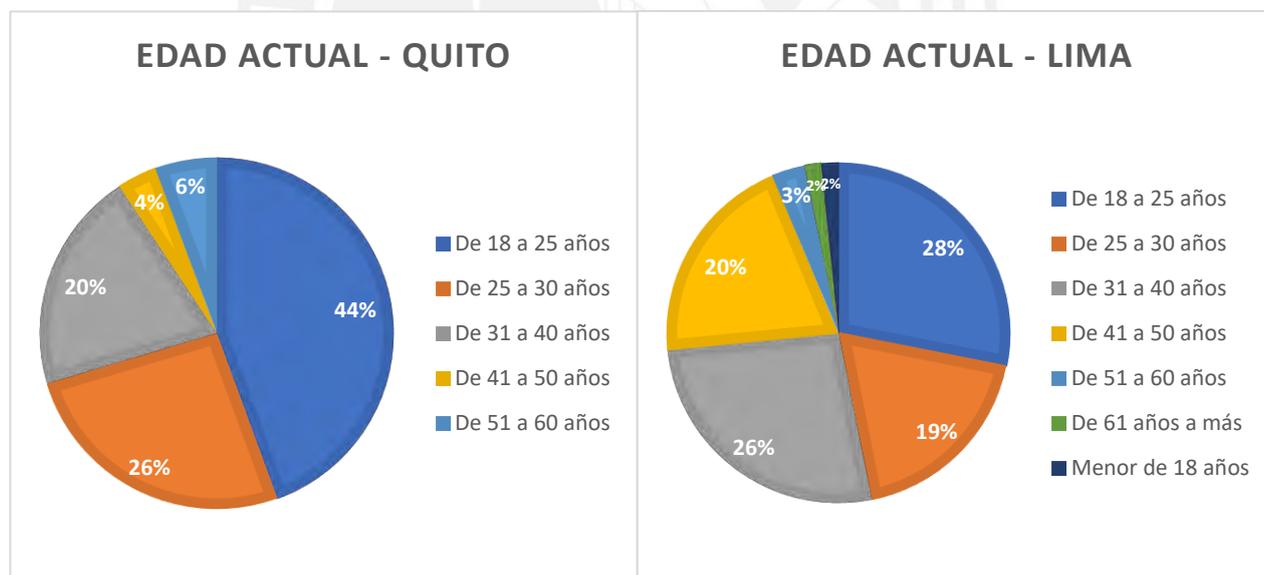


Gráfico 13: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Otro factor importante que se consideró en la encuesta fue la edad de ingreso al voluntariado. En el caso de Quito, el 48% de los voluntarios encuestados ingresó entre los 18 y 25 años, mientras que un 26% lo hizo antes de los 18 años; estos fueron los rangos de edad más comunes para el ingreso a la Cruz Roja. Por otro lado, en Lima los rangos de edad más comunes para el ingreso al voluntariado fueron entre los 18 y 25 años (31%) y entre los 31 y

40 años (28%). Solo un 2% indicó haber ingresado antes de los 18 años (SRV FV EC, p. 1; SRV FV PE, p. 1).

Cabe resaltar que los rangos de edad de ingreso y los de edad actual en Lima son similares debido al tiempo en la filial que tienen todos los voluntarios encuestados. El 100% de encuestados en Lima tiene un máximo de 3 años dentro de la Cruz Roja, por lo que no hay mayor diferencia entre la edad de ingreso y la edad actual. Esto puede deberse a que la mayoría de los voluntarios activos y que respondieron la encuesta son, justamente, voluntarios con poca antigüedad, mientras que aquellos voluntarios con amplia experiencia en la filial (como los entrevistados para esta investigación) no permanecen tan activos.

En cuanto al género de los voluntarios, también se encontraron diferencias, aunque menos significativas. En ambos casos, la población de voluntarios es mayoritariamente femenina. Esta mayoría es más marcada en Lima, donde el 73% del voluntariado encuestado se identifica como femenino, mientras en Quito es 63% (SRV FV EC, p. 1; SRV FV PE, p. 1). Esto tiene coherencia con un informe de las Naciones Unidas sobre los voluntarios: “en general, las mujeres realizan más servicio voluntario que los hombres: un 57% frente a un 43% (2018, p. 10). Aunque en todo el mundo hay más mujeres voluntarias, es importante notar que en ambas filiales el promedio de mujeres voluntarias está considerablemente por encima del promedio mundial, sobre todo en Lima. Una mayor cantidad de mujeres en el voluntariado, aunque signifique un importante espacio para el empoderamiento de la mujer como parte de los procesos de formación en la Cruz Roja, como se mencionó en el hallazgo anterior, también podría suponer la presencia de limitaciones en la manera en que se innova en los procesos de convocatoria e integración de voluntarios, para hacer de estos más diversos y atractivos para todos los géneros.

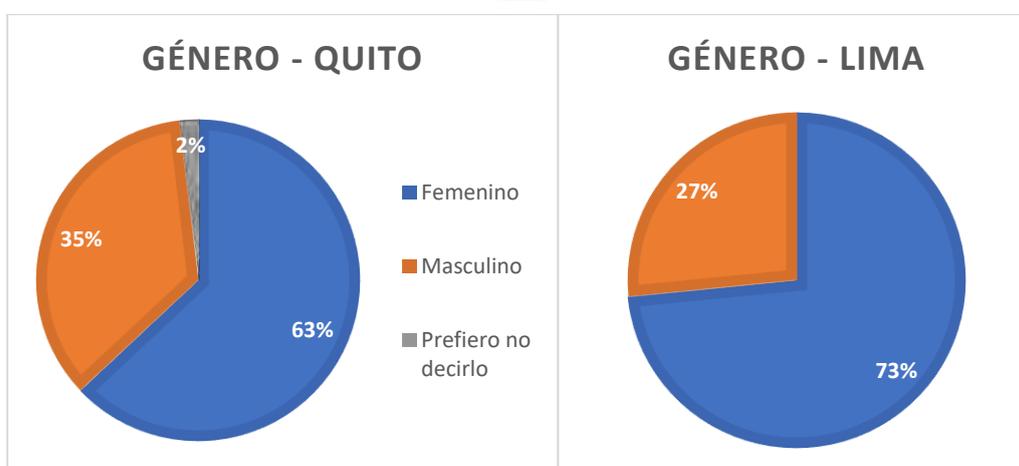


Gráfico 14: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

El estado civil también fue considerado para conocer el perfil de las personas que integran el voluntariado en ambas ciudades. Considerando la diferencia en el promedio de edades en cada filial, no sorprende que el estado civil tenga coherencia con las edades en cada ciudad.

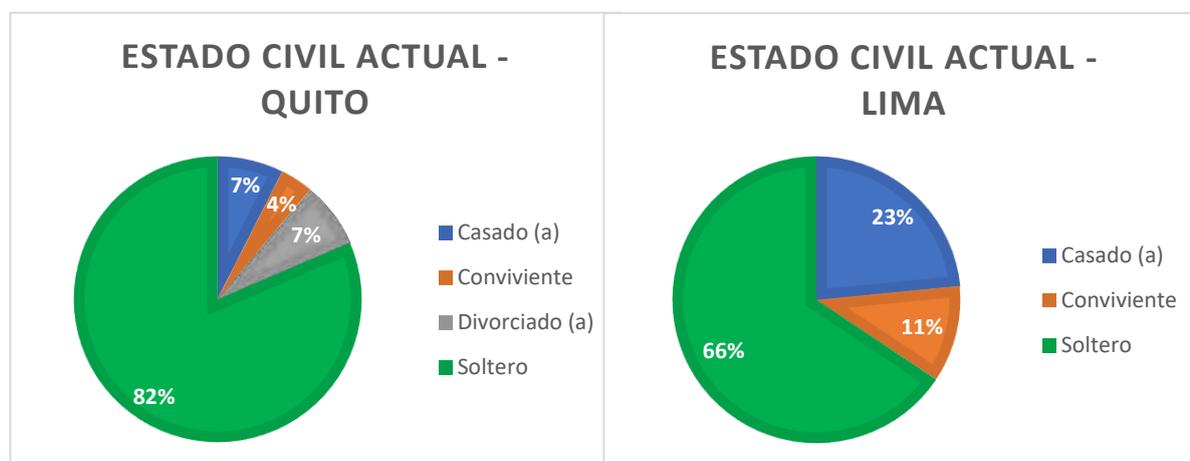


Gráfico 15: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Aunque en ambos casos el estado civil predominante es soltero, esta predominancia es mucho más marcada en Quito, con un 82% que, en Lima, con un 66%. Por otro lado, las personas que indicaron ser casadas o convivientes suman en Quito un 11% mientras que en Lima asciende a un 34% (SRVFV EC, p. 1; SRVFV PE, p. 1).

El grado de instrucción fue otro aspecto abordado en la encuesta respecto al perfil de los voluntarios. Los resultados reflejan una mayor incidencia de estudios superiores completos en Lima, con un total de 57% de voluntarios con estudios técnicos completos (26%) o estudios universitarios completos (31%). Por otro lado, los voluntarios con estudios superiores completos en Quito suman un 31%, considerando un 9% con estudios técnicos completos y 22% con estudios universitarios completos.

A su vez, en Quito hay mayor incidencia de estudios superiores incompletos, lo cual también puede significar estudios en proceso. Esto equivale a un 48% mientras que en Lima los estudios superiores incompletos alcanzan solo un 25% (SRVFV EC, p. 1; SRVFV PE, p. 1). Esto, nuevamente, muestra coherencia con la edad promedio de los voluntarios. Una mayor edad promedio usualmente tiene correlación con un mayor grado de estudio, como es el caso de Lima y, posiblemente, mayores responsabilidades profesionales, las cuales podrían limitar el tiempo brindado al voluntariado.

En cuanto al grado de instrucción al momento del ingreso a la Cruz Roja, en el caso de los voluntarios en Lima, al ser voluntarios más nuevos, su grado de instrucción tuvo ligeros

cambios que denoten el paso del tiempo y la evolución que han tenido a nivel académico estando en la filial. En el caso de estudios técnicos completos, se tuvo una incidencia de 23% cuando iniciaron como voluntarios y 26% en la actualidad. En el caso de los estudios universitarios completos, fueron 30% (en vez del 31% indicado como grado de instrucción actual) (SRVFV PE, p. 1).

Donde se puede ver un más claro cambio, que denota un mayor crecimiento académico estando dentro de la institución fue en las respuestas de los voluntarios de Quito. 2% de los voluntarios indicaron haber ingresado con estudios técnicos completos y 13% con estudios universitarios completos. Para el grado de instrucción actual, estos porcentajes suben a 9% y 22% respectivamente (SRVFV EC, p. 1).

Mayores cambios académicos, profesionales o personales estando dentro de la Cruz Roja implican un necesario equilibrio en el estilo de vida del voluntario, que podría ser clave para la permanencia en el voluntariado, en tanto las actividades dentro de la Cruz Roja ingresan a la rutina y estilo de vida de la persona, haciendo que sea más difícil que deje de hacerlo a largo plazo.

Este perfil general de voluntariado en cada ciudad fue corroborado por los coordinadores y por los mismos voluntarios. En el caso de Ecuador, estos datos incluyen el sustento del Sistema de Gestión del Voluntariado. En Perú, hasta la aplicación de los instrumentos de investigación no se contaba con un sistema informático que gestione la información. Por ello, las respuestas fueron más empíricas. Aun así, puede notarse la diferencia en los perfiles. Asimismo, los testimonios de los voluntarios reflejaron la juventud promedio de los voluntarios en Quito y mayor madurez en Lima.

Cabe resaltar que, aunque los voluntarios de amplia trayectoria entrevistados de la filial de Lima no participaron en la encuesta, sí existe un grupo de voluntarios antiguos que, como se verá más adelante, permanecen en la institución, pero con menor operatividad en comparación a los voluntarios nuevos debido a las diferentes cargas profesionales y personales relacionadas a su perfil.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
“[El perfil más común] es un voluntario joven, entre los 18-25 años y en su gran mayoría son estudiantes universitarios, básicamente es el perfil que mayormente recibimos, son muy pocos los menores de edad; son muy pocos los profesionales” (ITWCV ECF2, p. 4).	“Las últimas promociones acá en Lima en las que son el 30% adultas, 40% jóvenes y he tenido hasta joven-niño por decirlo así y es muy variado, no es solo jóvenes o solo adultos” (ITWCV PEHQ, p. 4).
“Según el Sistema de Gestión del Voluntariado	“(La mayoría son jóvenes, en promedio 25 años,

(SIGESVOL) la Sociedad Nacional cuenta con 8,090 voluntarios registrados” (...). El 56% son mujeres y el 44% hombres, con una edad promedio de 26 años” (CRE, 2015, p. 12).	el 60-70%. Te hablo de las ultimas 2-3 promociones, en las cuales he podido participar y ver. Esta última promoción mucha gente profesional, que estudia carreras universitarias y bastante gente del rubro de medicina, salud” (ITWCV PEF, p. 4).
“Tengo 20 años, llevo 3 años como voluntaria” (WKSFV EC, p. 2).	“Yo ingresé en el 95 que llevé mi curso y a partir del 96 soy voluntaria de la Cruz Roja” (ITWFV PEV1, p. 1).

Fuente: Entrevistas a coordinadores, talleres participativos, informes

Enfocarse en las personas que conforman la institución permite comprender quiénes se están formando como sujetos sociales, quiénes están impactando en las comunidades. A su vez, es importante saber sus expectativas y motivaciones, las cuales cambian “de acuerdo a las circunstancias personales (por ejemplo, la edad de las personas, el sexo, la situación laboral, el tiempo libre, el entorno en el que habiten) y a las transformaciones sociales (las necesidades sociales, los patrones productivos, las modas y creencias generalizadas, etc.). En aquellas personas en las que se da una permanencia a más largo plazo, predominan las motivaciones altruistas frente a las motivaciones auto-centradas” (Fresno, 2011, p. 45). En ese sentido, cualquier proceso de innovación que se quiera realizar en las filiales deberá partir por conocer a los voluntarios.

b. Condiciones de vida

Aparte del perfil del voluntariado, otro factor que condiciona su permanencia activa dentro de la filial son las diversas condiciones de vida que pueda tener y, por consiguiente, las limitaciones que podría tener para realizar su labor voluntaria. Esto incluye factores económicos, de movilización, de salud y experiencia previa en la labor voluntaria.

Un primer aspecto analizado fue el tiempo que los voluntarios demoran en llegar a la filial. Esto puede ser un factor que limite o favorezca su permanencia en la institución. En el caso de Quito, el 50% indicó tardar entre 30 y 60 minutos en llegar a la filial, un 24% entre 15 y 30 minutos y un 22% más de 60 minutos (SRVFV EC, p. 1). Por otro lado, sus pares de Lima tienen tiempos de traslado mayores. Mientras que en Quito la mitad indicó demorar entre media y una hora, en Lima esto desciende a 31% y, más bien, el tiempo de traslado mayoritario es de más de 60 minutos, en un 45% de los casos (SRVFV PE, p. 1). Siendo Lima una capital mucho más grande que Quito, es lógico que los tiempos de traslado a la filial sean mayores. Sin embargo, esta lejanía podría condicionar la participación en la filial.



Gráfico 16: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Un factor ligado al tiempo de traslados es el transporte utilizado para llegar a la Cruz Roja. En el caso de Quito, el 81% de los voluntarios encuestados afirmaron utilizar el transporte público, seguido de un 13% que indicó hacerlo en auto propio. Solo un 4% y 2% indicaron movilizarse a la filial caminando o en taxi respectivamente (SRVFFV EC, p. 1). Por otro lado, en Lima, un 72% indicó utilizar transporte público, seguido de un 13% que utiliza taxi y un 11% en auto propio. Un 2% dijo ir en colectivo y 3% en moto propia. Nadie indicó ir caminando (SRVFFV PE, p. 1).

Esta reducción del uso de transporte público en Lima y un aumento en la incidencia de uso de taxi implica, a su vez, un mayor gasto para los voluntarios. Aunque esto pueda ser reflejo de una mayor capacidad adquisitiva, también implica un posible factor que limite una movilización constante hacia la filial.

El acceso a la salud también fue incluido en la encuesta, considerando el seguro de salud. Para ello, se consultó si los voluntarios contaban con un seguro de la seguridad social/Essalud, un seguro de salud privado o solo contaban con el seguro de voluntariado que brinda la Cruz Roja. Esto, con el objetivo de conocer el nivel de cobertura de salud y los posibles gastos que podrían tener en caso de enfermedad o accidente.

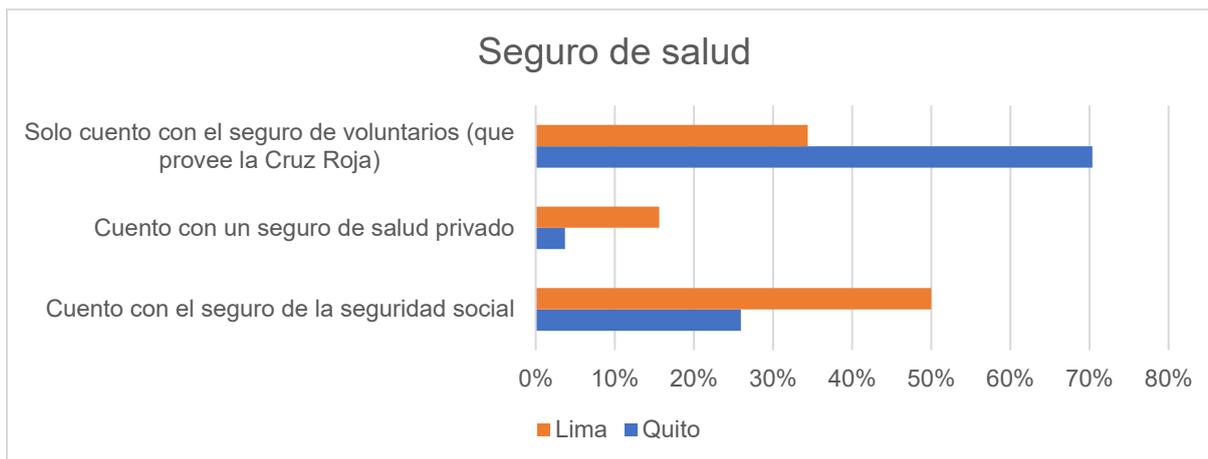


Gráfico 17: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

En el caso de los voluntarios de Quito, el 70% indicó solo contar con el seguro que provee la Cruz Roja, el cual es activado solo cuando están en servicio y es contra accidentes. Por el contrario, los voluntarios en Lima que indicaron solo contar con el seguro de voluntarios fueron un 34%. En Lima, el seguro de salud más predominante fue el seguro de la seguridad social, con un 50%. En Quito, los voluntarios con seguro de la seguridad social solo fueron el 26%. Finalmente, el tipo de seguro de salud menos predominante entre los voluntarios de ambas ciudades fue el seguro privado, con un 4% y 16% en Quito y Lima respectivamente (SRVFEV EC, p. 1; SRVFEV PE, p. 1).

Estos aspectos de condiciones de vida y, sobre todo, temas económicos, fueron mencionados durante las entrevistas y talleres con voluntarios de ambas ciudades.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>"Hay varias personas aquí que son de bajos recursos económicos. Pero, de igual manera, se les hace formar parte de nosotros. (...) Tú te tienes que comprar el uniforme, y ahora sí incrementa los costos, que no todos tenemos. (...) No es una obligación que, por ejemplo, hoy te gradúas, mañanas ya debes tener uniforme. (...) Las personas de bajos recursos, si no tienen por ejemplo para los pasajes, cosas mínimas ahí también te ayudan. Ha habido varios casos que, por no tener el pasaje, no puedes asistir a una actividad. Los coordinadores saben, pero no es que todos les cuenten, por el motivo del recelo también. A uno le da recelo decir eso. Y, por ese motivo creo que, no es que te ayuden al 100%, pero es más que uno no les cuenta, no les hacen saber" (ITWFEV ECV2, p. 3).</p>	<p>"Por suerte, por diferentes situaciones yo no he tenido límites, los he podido cubrir, pero sí sé de compañeros que no pueden llegar a un servicio porque cada uno debe costear su transporte, su movilidad. El transporte, la movilidad o, es más, a veces hasta refrigerio muchas veces corren por cuenta del mismo voluntario. Para mí, por suerte, no he necesitado, o no ha sido para mí una dificultad poder movilizarme hasta la Cruz Roja y poder yo costearme la gasolina o costearme los pasajes, no he tenido ningún problema. Pero sí sé de voluntarios que no pueden llegar a un servicio porque no tienen pasaje" (ITWFEV PEV1, p. 4).</p>
<p>"Yo creo que todos hemos pasado por conflictos personales. Dichosos aquellos que tuvieron un papá, una mamá, el tutor que les dijo ándate nomás, te doy 5 dólares" (WKSFEV EC, p. 10).</p>	<p>"Tuve el apoyo de mi mamá porque no es que tú vas y "¡Quiero ser voluntario!" (...), tú ibas a la Cruz Roja y tenías que pagar tu curso de Primeros Auxilios, llevarlo todos los días o Inter diario, en un mes; aprobabas el curso y recién te</p>

	<p>invitaban a ser voluntario. Entonces, ese mes de vacaciones me la pasé llevando mi curso de Primeros Auxilios. Era el único en mi grupo que era menor de edad. Catorce años tenía” (ITWFFV PEV2, p. 2).</p>
<p>“Una persona que no ha hecho nunca voluntariado, no entiende el voluntariado. Pero no hay conflictos solo personales, sino también conflictos económicos, porque no te pagan. Tu familia no lo va a entender no solo porque no pasas en la casa o solo te vas a la Cruz Roja, sino porque no te pagan. Y quieran o no, pues el dinero mueve muchas cosas en la vida, y nos da de comer. Entonces, la Cruz Roja a ti te llena mucho, pero de la experiencia no comes. De la experiencia no pasas el semestre de la U. Entonces, también hay problemas económicos. El voluntariado, nosotros, nos la cargamos en problemas económicos, porque en vez de estar buscando un trabajo (...) estamos aquí, porque queremos la experiencia de estar acá” (WKSFV EC, p. 9).</p>	<p>“Para ir a un servicio en la Cruz Roja, mínimo yo gasto solamente en combustible, 7 dólares. (...) Muchos voluntarios invierten su tiempo, invierten sus movilizaciones porque les nace, nos nace a nosotros apoyar a la Cruz Roja. Hay un costo, sí. Y no es desde ahora. Desde años. (...) Hacíamos hasta un comedor, un cafetín donde poníamos un poco de plata para comprar panes, paltas, y vendíamos. Vendíamos en el cafetín café, pan con palta, pan con huevo. De ahí nos salía para algunos, los pasajes. Antes no teníamos una movilidad. Ahora con mi movilidad sirve para movilizarnos. Sí, tengo un costo de inversión un poco alto. Pero eso no me retiene de ser un voluntario. Ni me preocupa porque sé que estoy ganándome un poquito del cielo con el ayudar a los demás. El mundo da vueltas” (ITWFFV PEV2, p. 5).</p>
<p>“Todo, desde movilizaciones, rehidratación, hasta el agüita, hasta cosas tan elementales, forman parte de las cosas que reglamentaria y estatuarimente los voluntarios tenemos acceso. Entonces, no hay posibilidad de una actividad sin refrigerio, sin hidratación, sin movilización, sin materiales. Yo no he tenido que gastar, que yo recuerde, al menos, ni en un marcador, literalmente. (...) Entonces, por ese lado yo creo que no, personalmente, y no recuerdo a nadie que haya tenido inconvenientes por eso, la verdad” (ITWFFV ECV1, p. 4)</p>	<p>“Ha habido ocasiones en que hay algo en la semana y, en este caso, como la jefa ha sido mi amiga, hemos podido dialogar y eso, y he venido al servicio que se ha solicitado. Pero ha habido otras ocasiones en que no, simplemente tengo que ajustarme y decir, puedo fin de semana, o puedo tal feriado, en el servicio que haya, pero, para mí personalmente sí es un choque, porque digo, quisiera estar más tiempo, pero también necesito lo otro, que es la parte laboral, porque si no, el sustento económico no hay” (WKSFV PE, p. 5).</p>

Fuente: Entrevistas y talleres participativos

En ambas ciudades, el factor economía resaltó como una posible limitación a la hora de hacer voluntariado. Aunque los voluntarios entrevistados no refirieron tener esos problemas, sí indicaron hacer algún tipo de inversión económica para continuar con su labor voluntaria. Solo un voluntario, en Quito, mencionó el rol de la filial en cuanto a los gastos de los voluntarios. Esto no fue mencionado en el resto de las evidencias.

En ese sentido, es necesario comprender que, aunque el valor agregado del voluntariado en las personas es muy amplio, se debe mantener un equilibrio entre los distintos aspectos que suponen su puesta en práctica. “El desarrollo de la ciudadanía activa, el refuerzo de la democracia, el fomento de la cohesión social, la contribución al bienestar de las personas, el desarrollo de las sociedades armoniosas, la contribución al bienestar de las personas, etc.”, es decir, la dimensión política y social debe mantener un correcto equilibrio con la dimensión económica del voluntariado (Fresno, 2011, p. 50). Esto es importante, sobre todo, en un contexto en el que “el empleo ha pasado a ser el único objetivo de las políticas sociales, lo

cual achica los espacios para la ciudadanía y erosiona otras formas de la vida activa como el trabajo cívico, la participación comunitaria, la acción solidaria, la ayuda mutua, desarrolladas muchas veces bajo la acción voluntaria” (Fresno, 2011, p. 60).

Finalmente, la experiencia previa de voluntariado se tomó en cuenta en tanto puede influir en generar una rutina o costumbre en las personas, no solo en cuanto a la inversión de tiempo, sino también en aspectos económicos y profesionales.



Gráfico 18: elaboración propia
Fuente: Encuestas con voluntarios

La encuesta mostró que la mayor cantidad de personas con experiencia previa en voluntariado estaba en Lima, con un 70%. En Quito, los voluntarios que afirmaron haber tenido experiencia previa fueron el 54% (SRVFV EC, p. 2; SRVFV PE, p. 2). Por otro lado, las actividades de voluntariado previas más recurrentes fueron, en Lima, en otras organizaciones de voluntariado y en Quito actividades comunitarias o de proyección social por cuenta de cada uno.

El promedio de edad menor en Quito puede ser un factor para que menos personas tengan experiencia previa en voluntariados y que lo hayan realizado como actividades puntuales por su cuenta, siendo posiblemente la Cruz Roja su primer acercamiento al voluntariado o a una organización de voluntariado más estructurada. La experiencia en la Cruz Roja a una menor edad podría generar una mayor fidelidad hacia la organización, así como un mayor desarrollo del sentido de participación ciudadana que, a su vez, fortalece el capital social que, eventualmente, se integra a la sociedad en forma de líderes sociales.

c. Retos de la vida de un voluntario

El voluntariado puede implicar un reto para la vida de las personas en tanto se debe equilibrar con otros aspectos de la vida, tales como los estudios, trabajo, familia y demás actividades.

Esto fue abordado en la encuesta a los voluntarios de las filiales de Lima y Quito, mostrando situaciones personales diversas pero diferentes entre ambas ciudades, en coherencia con el perfil de cada voluntariado, el cual se mencionó anteriormente.

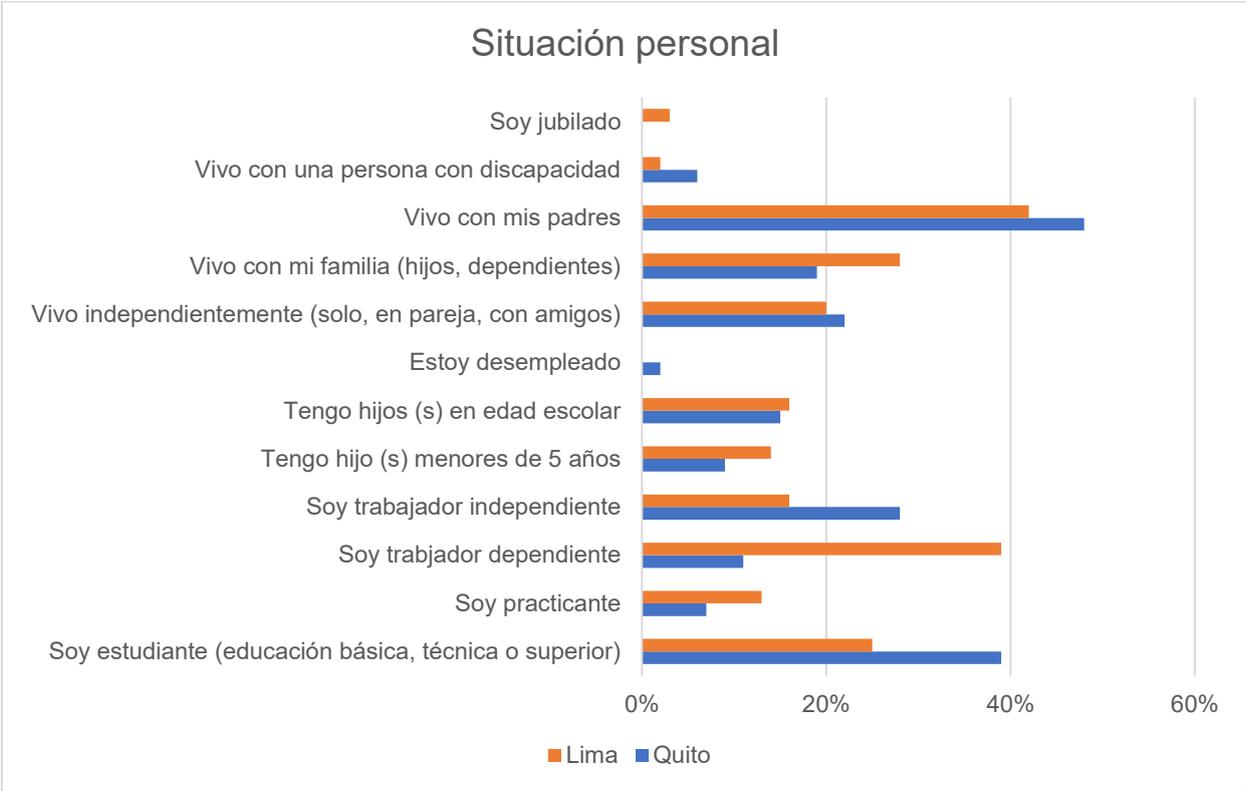


Gráfico 19: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

La situación personal de los voluntarios en Quito muestra, en líneas generales, menores cargas personales o menos incidencia de dependientes a su cargo. Un 24% indicó tener hijos en edad escolar o menores de 5 años. En Lima, los voluntarios con hijos representan el 30%. Sobre vivir con familia (hijos/dependientes), el 19% de los encuestados en Quito afirmó tener dependientes, mientras que en Lima fue el 28%.

Por otro lado, el 39% de voluntarios en Quito mencionaron ser estudiantes (de educación básica, técnica o superior), mientras que en Lima fue el 25%. Un 3% de voluntarios en Lima indicaron ser jubilados; nadie en Quito indicó esto (SRV FV EC, p. 2; SRV FV PE, p. 2).

Las situaciones personales y los diferentes retos para encontrar el equilibrio fueron reflejados en diversos testimonios en las entrevistas y talleres en ambas ciudades. En Ecuador predominaron los problemas con los estudios o trabajo, mientras que en Lima fue más el tema familiar. Esto tiene coherencia con los diferentes perfiles de los voluntarios, en Quito más jóvenes y mayoritariamente estudiantes, en Lima mayores y con más cargas familiares y laborales.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Retos a nivel profesional	<p>“No renunciaría al 100% sino que tal vez sería por algún campo laboral que yo ingrese y ya no cuente con el mismo tiempo que antes que pueda dar al 100%” (ITWFFV ECV2, p. 1).</p> <p>“Me he alejado bastante del voluntariado por cuestiones de trabajo, pero cada vez que puedo se puede colaborar” (WKSFFV EC, p. 1).</p> <p>“Me he alejado un poco por los estudios, yo estudio ingeniería y biotecnología y pues, me lleva mucho tiempo. De por sí también vivo lejos. Entonces, varios factores, pero siempre que puedo estoy aquí, y dispuesta a ayudar en cualquier cosa” (WKSFFV EC, p. 2).</p> <p>“Cuando sale un trabajo, pues obviamente las prioridades van cambiando, o cuando empezamos a estudiar, luego estamos de vacaciones. Obviamente cuando estamos de vacaciones tratamos de aprovechar y venir y pasar más tiempo aquí, pero a veces no hay cómo” (WKSFFV EC, p. 5)</p>	<p>“[Me alejé de la CR] por el mismo trabajo, una temporada, también porque estaba por acabar la universidad me alejé. Me alejé físicamente pero siempre mantuve contacto con los voluntarios” (ITWFFV PEV2, p. 2).</p> <p>“Creo que es un constante choque. Es un día a día casi. A veces uno quiere hacer cosas aquí, o veo servicios, por ejemplo, en días de semana, pero estoy en horario de oficina, no puedo venir. Me encantaría, digo, mira qué servicio tan bonito, tengo que ir a una zona, un asentamiento humano, ayudar personas, digo ay, pero cae miércoles, día de semana, no puedo” (WKSFFV PE, p. 5).</p>
Retos a nivel personal	<p>“Mi mamá prefería que yo vaya al cine a que vaya a la Cruz Roja. Porque decía tú ya te embelesas con un evento y vas a otro y vas a otro. En cambio, en el cine, una vez mensual y se acabó. (...) Era la Cruz Roja lo peor. No quería que venga. Mi papá decía, pero está siendo productiva para la sociedad, por qué no le dejas. Entonces, en ese sentido, me ha causado problemas con mi mamá. Con mi papá no, con mi mamá. Antes que me case, ahora ya no. Es que es como: bueno, me voy a la Cruz Roja, y no pasa nada. Mi esposo también es voluntario, entonces en realidad nos entendemos muy bien” (WKSFFV EC, p. 10).</p> <p>“Cuando recién empezaba, mi mamá me dijo que le parecía súper genial que yo pudiera estar en espacios como estos y todo lo demás. Igual mi papá. (...) Más bien mi mamá luego pasó al “pasas mucho tiempo en Cruz Roja, tu vida es la Cruz Roja”. (...) cuando le tienes amor, pasión y demás a la Cruz, todas tus cosas pasan a un segundo plano y te quedas definitivamente con la Cruz, que es lo que me pasaba” (ITWFFV ECV1, p. 1).</p>	<p>“Entonces, creo que es un constante choque. También a veces mis amigos me dicen “oye, dónde estás”, “lo siento, estoy en la Cruz Roja, nos vemos otro día”. Creo que siempre va a haber un cruce, pero es simplemente de mantener el equilibrio. Es parte de nuestro propio equilibrio mental y organizarnos de cierta manera para poder llevarlo todo” (WKSFFV PE.5).</p> <p>“Yo no tengo ningún problema de salud, pero por ejemplo dentro de mi casa tengo a mi esposo que es asmático y diabético y una de mis hijas es asmática entonces pues hay que cuidarnos [por la pandemia]. Si no es por uno, por nuestros familiares. Como le dije a varios voluntarios, cuando ya tenemos familia...y siempre nos enseñan, como rescatistas, que primero eres tú, segundo eres tú, tercero tú y siempre tú, para no poner en peligro tu vida. Pues en el caso de tener familia, primero eres tú y luego es tu familia” (ITWFFV PEV1, p. 1).</p> <p>“Siempre he estado pendiente, siempre he estado en contacto. Por motivos familiares tuvimos que viajar. No me alejé del todo, estuve en contacto. Es más, el presidente de ese tiempo de la Cruz Roja Peruana me dio una carta de presentación para ir yo a</p>

		<p>la Cruz Roja Colombiana. Pero, pues mi hija era muy pequeñita, vino en camino rápidamente la segunda jaja, no me fue posible” (ITWFFV PEV1, p. 2).</p> <p>“Ya por la pandemia, por mi edad, ya no me permitió seguir trabajando. Empecé ya constante en los servicios. Pero este año se me complicó un poquito, mi hijo tiene su familia, tiene 2 hijos chicos y adquirió un perro. (...) Entonces, como el abuelito no trabaja...yo soy el que lo saca a pasear en la mañana, en la tarde” (WKSFFV PE, p. 4).</p>
<p>Encontrar el equilibrio</p>	<p>“Si una semana hay una campaña tal, a lo mejor el horario varía, un 100 por 100 en comparación a la semana anterior. Entonces, siempre está en constante adaptación. Y yo creo que el equilibrio, no lo he logrado, la verdad. (...) Soy muy emotivo con la Cruz, entonces ahí me priva. Yo faltó, que lo he hecho, he faltado alguna vez a algún espacio familiar o de amigos o incluso académico por la Cruz Roja. Y no está bien. (...) Estrategias que me han servido yo creo que es el tema de dosificar. Entonces, por ejemplo, yo tengo horarios en la universidad y los puedo arreglar de forma de que todos sean en la mañana. De forma que mi disponibilidad para trabajo personal, de remuneración y tal, como, voluntariado en la Cruz Roja, sean a partir del mediodía y fines de semana. Esa es la estrategia que actualmente mejor ha funcionado. Pero ya te digo, a veces tiene traspies por los cambios de horarios de mi U, y otras cosas” (ITWFFV ECV1, p. 4).</p>	<p>“Así como nos conocemos con tantos voluntarios antiguos que son parte de nuestra familia y que nos cuidamos cuando salimos o cuando estamos en algún servicio. Igual la familia. Así como para nosotros la Cruz Roja es parte de nuestra familia, cuando ya formamos familia, necesitan de nosotros, sobre todo cuando son muy pequeños nuestros niños. Ahora ya pues mis hijas me acompañan a la Cruz Roja. (...) Tengo el apoyo de mi familia. Es más, este sábado que viene ya me pidieron que vaya a apoyar de sábado para domingo. “Tengo servicio de sábado para domingo” “ah ya, ya veremos qué hacemos”. Pero no tengo problemas, siempre me han apoyado, felizmente” (ITWFFV PEV1, p. 4).</p> <p>“Poder apoyar a la Cruz Roja pero también poner límites. Yo sé hasta dónde puedo apoyar, qué días podría ir. Saben que si necesitan de mi en cualquier momento...Jielicza ayer me decía “Flor, necesito que me envíes tal documento” y era como la media noche y seguía enviando. Y mi esposo me decía “¿pero recién vas a enviar? Y por qué a esta hora” “¿por qué? Porque lo debí haber hecho antes pero no pude y Jieli me lo pidió y lo puedo hacer”. Entonces, equilibrar. (...) Si estoy con mi familia, es para mi familia, salvo que sea una emergencia, donde todos tengamos que ponernos a disposición de la filial, sí, y lo entiende mi familia. Entonces, yo estoy con mi familia y estoy con la Cruz Roja, y al momento que estoy con la Cruz Roja estoy para la Cruz Roja” (ITWFFV PEV1, p. 4).</p>

Fuente: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

En el caso de los voluntarios de mayor experiencia en Lima, parecen haber llegado a un equilibrio entre sus vidas personales y profesionales y su labor voluntaria, mientras que, en Quito, al ser más jóvenes, todavía no han llegado a un equilibrio. Asimismo, un promedio de edad mayor en Lima, en el que las personas tienen los aspectos de su vida más definidos o

consolidados, podría también ser un factor determinante para que perciban tener un mayor equilibrio.

Por su parte, la Cruz Roja Ecuatoriana tiene identificadas como principales causas de deserción las prioridades personales y profesionales, esto se constató en las entrevistas y también se refleja en sus informes internos. “Entre las tres principales causas para su deserción, constan las prioridades personales/profesionales, falta de tiempo y cambio de lugar de residencia y/o trabajo, así como el apareamiento de otras instituciones públicas o privadas que promueven espacios de voluntariado diferentes, que impactan en su permanencia y captación” (CRE, 2015, p. 12).

La diversidad del voluntariado en la Cruz Roja es el reflejo mismo de la sociedad (y localidad) en la que se desarrolla la institución. La solidaridad y el compromiso cívico son elementos prevalentes en la acción voluntaria; pero en el desarrollo de esta influyen otros factores, como son la capacidad de organización de las personas y grupos o aspectos socio-demográficos como la edad, la clase social, el sexo, o el nivel educativo (Fresno, 2011, p. 36). En ese sentido, conocer la diversidad de los voluntarios ayudará a comprender mejor lo retos que supone la labor voluntaria y las brechas existentes en la gestión del voluntariado, para así poder canalizar de manera efectiva este capital humano y social, para que se pueda reforzar a la institución y, a través o fuera de ella, a la sociedad en su conjunto.

Variable 2.2. Motivaciones para participar del voluntariado

Como se vio en la sección anterior, los voluntarios de la Cruz Roja tienen perfiles y condiciones de vida distintos que pueden condicionar su participación en las labores voluntarias. Esta participación implica ciertos sacrificios a nivel personal, académico o profesional, así como ciertas limitaciones del lado del tiempo y la economía. Ante eso, es evidente que quien realiza voluntariado, sobre todo en la Cruz Roja, lo hace porque tiene la motivación de hacerlo.

La motivación que tienen los voluntarios para continuar perteneciendo a la Cruz Roja puede reflejarse, en primer lugar, en el tiempo que dan para la labor voluntaria, así como la importancia que le brindan a los diferentes aspectos relacionados al voluntariado en la Cruz Roja. En la encuesta realizada a los voluntarios de ambas ciudades, se consultó sobre la influencia del voluntariado en la programación personal, para la semana o mes.

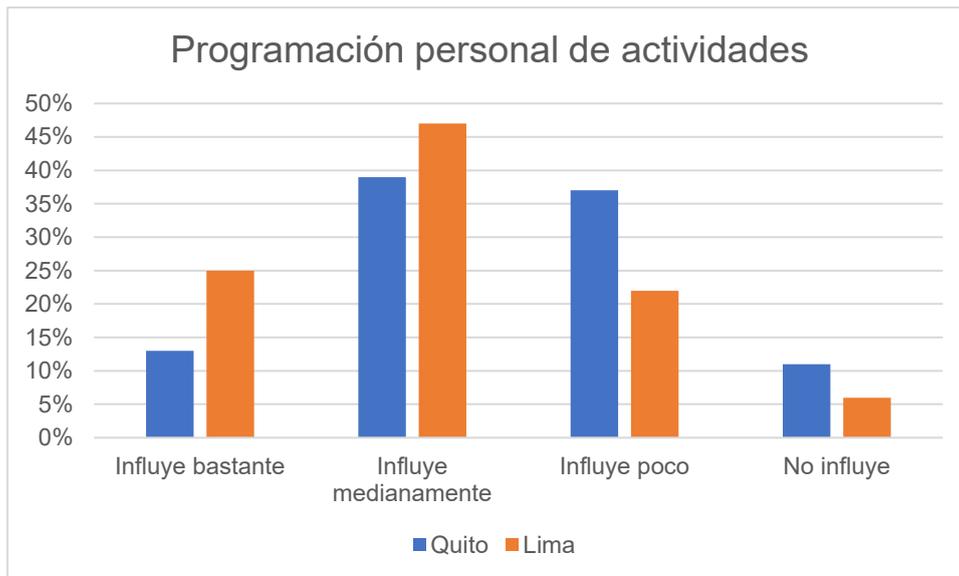


Gráfico 20: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

La evidencia muestra que la mayoría de los voluntarios considera que el voluntariado influye bastante o medianamente en su programación, siendo el 52% en Quito y el 72% en Lima. Por otro lado, es interesante notar que en Quito el porcentaje de voluntarios que considera que el voluntariado influye poco o no influye es de 48% mientras que en Lima es de solo 28% (SRVFV EC, p. 1; SRVFV PE, p. 1). Esta mayor influencia de la Cruz Roja en la programación personal de los voluntarios en Lima podría deberse a las mayores cargas laborales y familiares que devienen del perfil que tienen, lo que implica tener una programación más minuciosa para poder equilibrar todas las actividades. Por otro lado, el perfil más joven de Quito podría significar también una mayor facilidad para encajar las actividades del voluntariado.

Al respecto, Fresno menciona que “existe una amplia gama de motivaciones que mueven a las personas voluntarias. Generalmente estas motivaciones son de carácter altruista pero también pueden obedecer a la búsqueda del propio interés”. En la labor voluntaria, suele primar lo emocional (2011, p. 36). A continuación, se analizarán las diferentes motivaciones que tienen los voluntarios en la Cruz Roja, empezando por la apropiación que tienen de la misión de la organización, es decir, un interés netamente altruista. También se analizarán las motivaciones relacionadas a intereses propios, como la formación y desarrollo personal, la sintonía con los pares y la búsqueda de un espacio seguro.

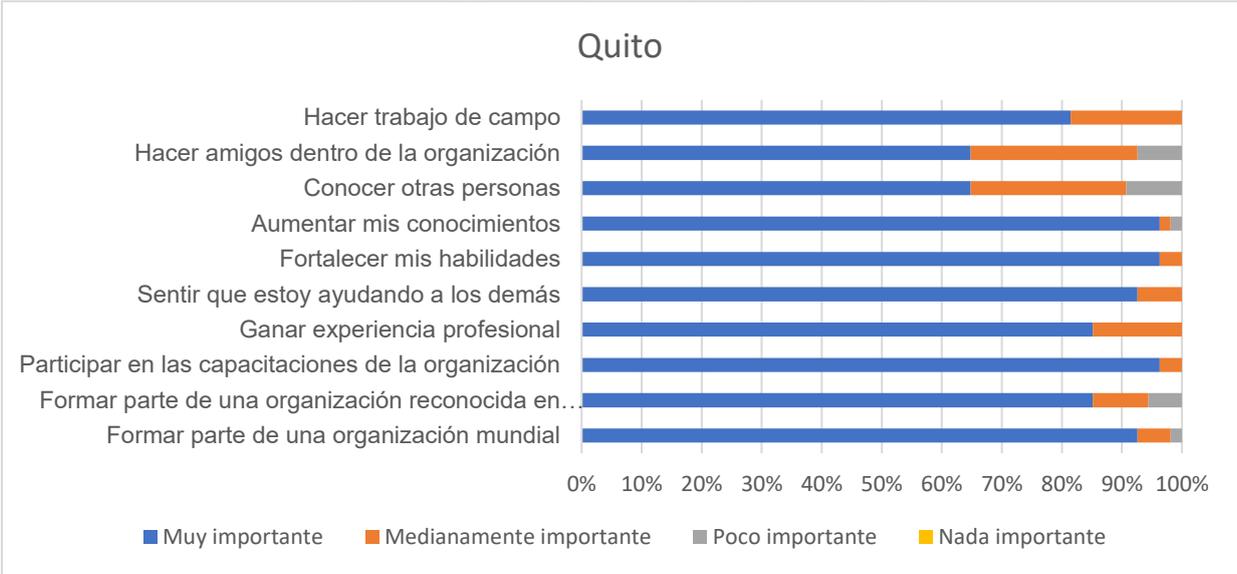
3. Apropiación de la misión de la organización

Una primera motivación de los voluntarios por participar y permanecer en la Cruz Roja es que han hecho suya la misión humanitaria que tiene. “Las personas voluntarias se fidelizan a las

causas y en menor medida a las entidades que defienden las mismas” (Fresno, 2011, p. 36). Aunque el pertenecer a la Cruz Roja supone un valor agregado a la acción voluntaria, como se verá más adelante, el factor que fideliza es la misión humanitaria que se realiza, la cual está relacionado a la solidaridad y compromiso cívico.

La encuesta realizada a los voluntarios de ambas ciudades capitales consultó sobre la importancia que los voluntarios les dan a los diferentes aspectos del voluntariado en la Cruz Roja. Los voluntarios de Lima priorizaron la misión de la Cruz Roja como aspecto más importante de la labor voluntaria. En ese sentido, el aspecto considerado muy importante fue “sentir que estoy ayudando a los demás” con un 97%. En Quito, este aspecto obtuvo un 93%.

Por otro lado, “Formar parte de una organización mundial” fue considerado como muy importante en un 93% en Quito y en un 89% en Lima. Aunque la variación es pequeña, esto refleja lo mencionado por Fresno, que la fidelización estaría más en la causa que en la institución.



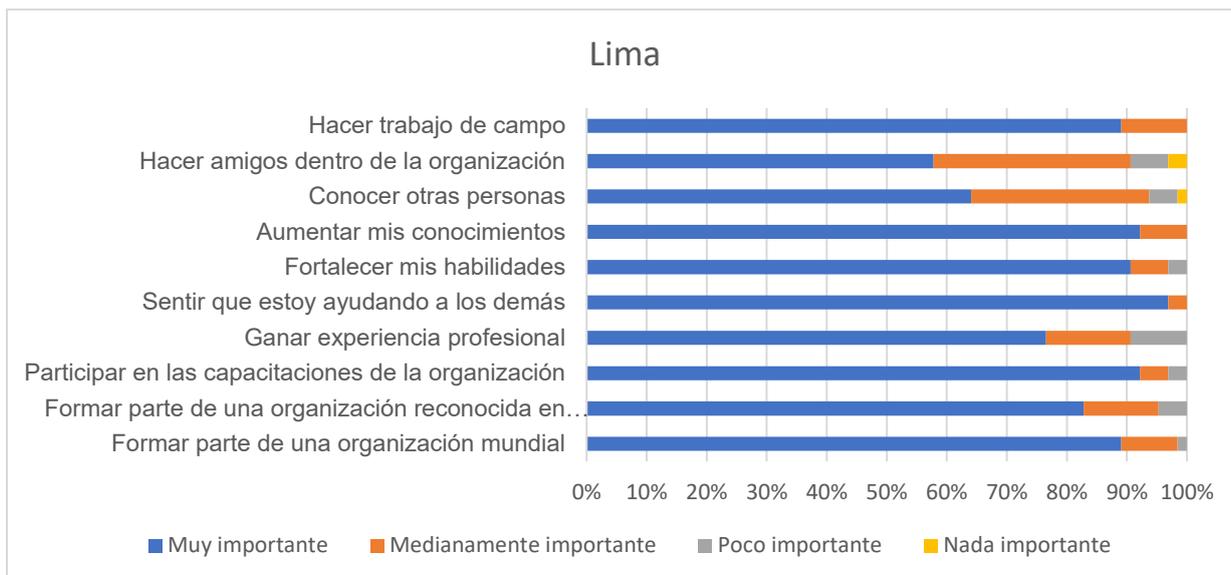


Gráfico 21: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Aunque se analizará en la siguiente sección, es interesante notar que mientras los voluntarios de Lima priorizaron los aspectos de la misión de la Cruz Roja, en Quito se priorizó el tema de las capacitaciones. En Quito, los aspectos considerados más importantes de la labor voluntaria fueron: “participar en las capacitaciones de la organización”, “Fortalecer mis habilidades”, “Aumentar mis conocimientos”. Todos los aspectos fueron considerados muy importantes en un 96% (SRVFEV EC, p. 2). En Lima, “participar en las capacitaciones de la organización” y “aumentar mis conocimientos” obtuvieron considerados muy importantes en un 92% mientras que “fortalecer mis habilidades” tuvo un 91% (SRVFEV PE, p. 2).

Las entrevistas y talleres con voluntarios también dieron cuenta sobre las motivaciones relacionadas a la apropiación de la misión de la Cruz Roja. Los dos aspectos más resaltantes fueron los principios fundamentales y doctrina del Movimiento mundial y el trabajo de campo para el bien común.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Principios Fundamentales y doctrina de un Movimiento mundial	<p>“Algo que yo diga “me voy de aquí” quizás sea que pierda la esencia filosófica que tiene. Es decir, las cosas que me hicieron entrar. Simplemente, la Cruz Roja es un movimiento humanitario y ya está. (...) Y hace cosas por gente y, definitivamente, eso es lo que me gusta, eso es lo que me hace querer estar ahí. Al momento en que eso deje de ser el fundamento, el pilar, la idea, pues, tristemente, me abriría” (ITWFV ECV1, p. 2).</p> <p>“Yo pertenezco a una organización muy</p>	<p>“Lo que me gusta de la Cruz Roja es el tema de sus principios” (WKSFEV PE.6).</p> <p>“Si viviéramos, todos los voluntarios esos 7 principios, entonces sería un mundo ideal, ¿no? En los 7 principios tenemos todo, pero si no se vive en ese mundo ideal es porque no vivimos, los mismos voluntarios no vivimos, no hacemos parte de nosotros esos principios; y el lema de nuestro fundador, el tutti fratelli ¿no?, que todos hermanos” (ITWFV PEV1, p. 2).</p>

	<p>conocida mundialmente; por nuestros principios, podemos ingresar a varios lugares a ayudar personas, te reconocen. (...) Eso es algo grande, pertenecer a esta institución. Tú cuando caminas y solo al mencionar Cruz Roja te hace una persona noble” (ITWFFV ECV2, p. 5).</p> <p>“Cuando sabes la historia de la Cruz Roja, por ejemplo, la historia de Henry Dunant y todo lo que le pasó y que era súper exitoso y terminó siendo pobre y murió pobre, después con un Nobel de la Paz. Obviamente, con todo eso, esa historia te la haces tuya. (...) Para la mayoría de las personas, es como que ‘si él pudo hacer eso, yo puedo hacer más cosas’, y como que te motiva” (WKSFFV EC, p. 23).</p>	<p>“Les inculcamos mucho qué es el amor a la institución. (...) Ellos han aprendido a ayudar bien, hacer las cosas bien, correctas como deben hacerse. No ser simplemente voluntario, salir a la calle y hacer cualquier cosa. Guiarlos y que hagan las cosas bien para que puedan sentir a la CR parte de ellos, los servicios, la CR, la filial” (ITWCV PE, p.3).</p> <p>“¿Por qué preferiría estar en Cruz Roja frente a otra organización? Primero, por el respaldo de una organización de más de 140 años de intervención en la comunidad, la imagen que te da ser cruzrojoista a diferencia de otra organización y, segundo, por la gran variedad de servicios que puedes hacer, nuestro marco de acción es aliviar el sufrimiento humano a nivel general, entonces es todo lo que tú quieras hacer en beneficio de este marco o de las personas” (ITWCV PEHQ, p. 2).</p>
<p>Trabajo de campo por el bien común</p>	<p>“Hay varios factores [para desvincularse del voluntariado], el primero es que nunca comprendieron el tema de la Cruz Roja, muchos vinieron a la Cruz Roja por un certificado, por cumplir algo que les pidieron en la universidad, para justificar que hicieron voluntariado y poder pedir una beca. Entonces mucha gente ingresa al voluntariado por un fin personal y nunca pudo convertir ese fin personal en un fin común, entonces ingresan al voluntariado por intereses personales” (ITWCV ECF2, p. 2).</p> <p>“Me gusta mucho la humanidad, todo lo que ellos brindan, todo lo que se puede hacer por una persona, pero lo que más me llena de ser parte de la Cruz Roja es que puedes ayudar a personas a cambio de una sonrisa, de un abrazo, de un ‘¡Gracias!’ Y eso es muy grato” (ITWFFV ECV2, p. 1).</p> <p>“Me terminó gustando. Y no solo por lo que es atención prehospitalaria, sino que también hacemos muchas actividades como forestación, con los niños, trabajamos. Es súper bacán, me gusta esto de la Cruz Roja y me gusta hacer diferentes actividades, en lo que pueda ayudar, si me dicen arreglar bodega, vamos, de una” (WKSFFV EC, p. 2)</p> <p>“El simple hecho que un niño te agradezca por pintarle la cara y que se</p>	<p>“Alguna vez escuché que nos dijeron ‘pero si en el servicio se les va a dar refrigerio’. Yo no voy a un servicio por un refrigerio, yo voy a un servicio a ayudar” (ITWFFV PEV1, p. 4).</p> <p>“Hace dos años, en un velorio de un voluntario, la familia se me acercó y me dijo, ‘Pensar que mi papá prefería estar en las actividades de la Cruz Roja que en las reuniones familiares’. Yo me puse a pensar que lo mismo me sucede a mí. (...) No me molesta, ni me mortifica, porque yo ya sé que la gente después se da cuenta... Cuando hay una emergencia o están corriendo ‘oye, tú apoyaste en la Cruz Roja, estuviste en la inundación, lo vi en la televisión’, claro, estamos ayudando a la gente que más necesita” (ITWFFV PEV2, p. 4).</p> <p>“Lo que más me gusta, lo que más me llena, es poder llegar a las personas que necesitan” (ITWFFV PEV1.2).</p> <p>“Me motiva a ser voluntario la ayuda que uno le da a las personas que lo necesitan, el agradecimiento que nos hacen, sus gestos, un abrazo. Me hacen sentir bien también, que estamos haciendo algo bueno por ellos. (...) Eso es lo que me mantiene a seguir con ellos. Dar esa seguridad de que alguien va a estar ahí” (WKSFFV PE, p. 4).</p>

	<p>emocione y esas cosas (...) No me pasaba que yo podía ayudar a que alguien se sintiera feliz por algo que yo hice. Y creo que esa es la sensación más bonita que yo, al menos, he vivido y he aprendido aquí durante todo este tiempo” (WKSFV EC, p. 8).</p> <p>“Hay satisfacción por ir ayudar a la persona y saber que esa persona quedó feliz con lo poco que se le dio. La esperanza, de que esa gente siga su vida adelante” (WKSFV EC, p. 20).</p>	<p>“El cariño con el cual nos reciben, poder entender sus necesidades. (...) A muchos voluntarios les afecta ver chicos sin zapatos, que quieren que les regalen algo, chicos con cartulinas pintadas con plumones que agradecen o cuelgan sobre nosotros. Hay diferentes emociones que se lleva el voluntario y les hace quedarse” (ITWCV PE, p. 7).</p> <p>“El hecho de estar en servicio y ser empático con las otras personas; (...) el amor que nos mueve a hacer todo esto, y la humanidad, de no distinguir a nadie, simplemente brindarles ayuda y servicio” (WKSFV PE, p. 2).</p>
Adrenalina del trabajo de campo	<p>“Nosotros [en el programa de Socorro] nos centramos tanto en la emergencia, tanto en la adrenalina, porque la adrenalina era lo que nos hacía esto. Nos daba esa felicidad” (WKSFV EC, p. 4).</p> <p>“[A los voluntarios nuevos] les atrae el tema operativo, el ir a los estadios, a los desfiles, o sea lo operativo, (...) lo que les llama más es ponerse el uniforme, salir a operativos, subirse a una ambulancia, tener esa adrenalina es lo que más quieren” (ITWCV ECF2, p. 3).</p>	<p>“Definitivamente nos satisface el poder ayudar a la gente. Y bueno, no menos importante, el estar preparado, y un poquito la acción y adrenalina de estar en el momento donde suceden las cosas” (WKSFV PE, p. 2).</p>

Fuente: Entrevistas y talleres participativos

Es interesante notar que, aunque en ambas ciudades se reflejaron los aspectos de doctrina y trabajo de campo como motivación para pertenecer y mantenerse en la Cruz Roja, los testimonios de los voluntarios de Lima muestran una mayor fidelidad y amor a la institución. Cabe resaltar que este amor por la Cruz Roja solo fue mencionado en Lima.

El otro aspecto recurrente en la motivación ligado a la apropiación de la misión de la Cruz Roja es el trabajo de campo. Este aspecto también tuvo mayor incidencia en los voluntarios de la filial de Lima. El 81% de voluntarios en Quito consideraron muy importante el trabajo de campo, mientras que en Lima fue el 89%. Esto también fue referido en los testimonios en entrevistas y talleres. A su vez, en Lima esta motivación por el trabajo de campo se refuerza con una gestión que comprende la importancia de reconocer el trabajo voluntario: “tenemos unos reconocimientos semestrales de los voluntarios que han tenido más horas de servicio”, “mostramos sus trabajos y eso es lo que a ellos los hace seguir, hacerles sentir importantes” (ITWCV PEF, p. 5).

Esta mayor motivación ligada a la misión de la Cruz Roja puede deberse al perfil predominante

del voluntariado en la filial de Lima. Al ser personas en un rango de edad de 36 a 65 años, “normalmente tienen suficientes recursos y están motivadas por “devolver” a la sociedad, algo de lo que ellos han recibido; es común apreciar en este grupo humano, que el simple hecho de hacer el bien a otros les resulta gratificante” (Montenegro, 2019, p. 25).

Un último aspecto, relacionado al trabajo de campo y las actividades misionales de la Cruz Roja fue la adrenalina. Esto fue resaltado por los voluntarios de ambas ciudades, refiriéndose a poder estar donde suceden las cosas. Es importante resaltar que la adrenalina “está asociada con la capacidad de automotivación de las personas y ser productivos” (Santa Lucia, 2021) e incluso puede hacer que ciertos aprendizajes “queden consolidados en la memoria emocional, de manera que sea más fácil recuperarlos a largo plazo” (Torres, p. 2021). Esto podría explicar la importancia de la adrenalina en la labor como voluntarios y su nexo con la motivación.

La encuesta también abordó la percepción que los voluntarios tienen sobre las actividades de la Cruz Roja, en tanto esta percepción de aportar a actividades que tienen un real impacto en la vida de las poblaciones beneficiarias también puede fortalecer su motivación de permanecer en el voluntariado.

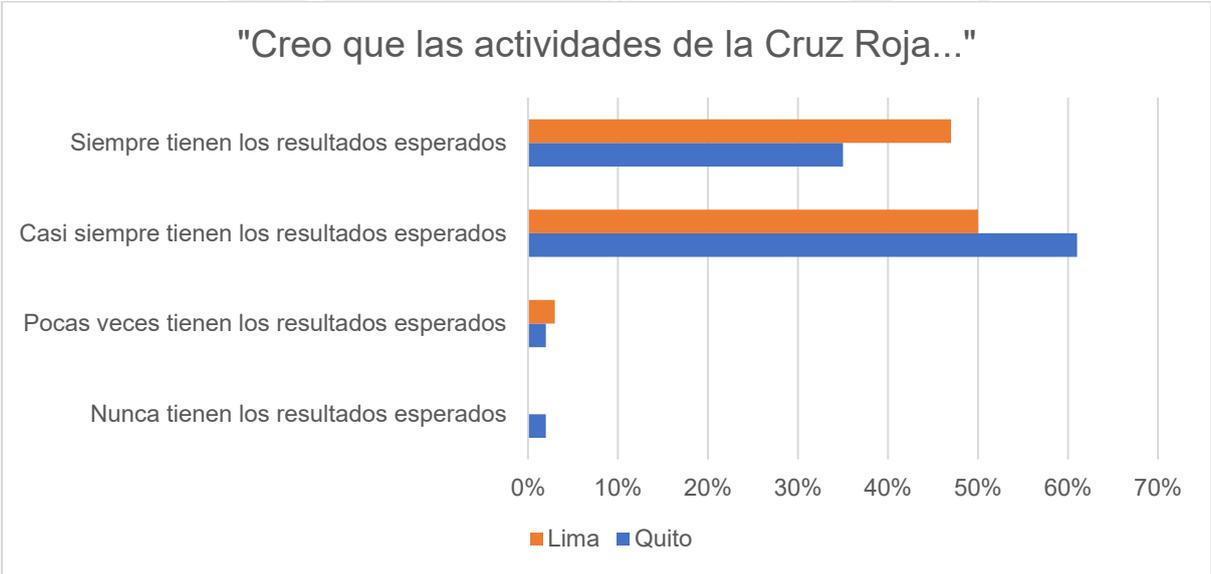


Gráfico 22: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Tanto en Lima como en Quito, los voluntarios consideraron en un 96% y 97% respectivamente que las actividades de la Cruz Roja siempre o casi siempre tienen los resultados esperados (SRV FV EC.5; SRV FV PE.5). Esto, a su vez, guarda relación con este sentimiento de orgullo de pertenecer a la Cruz Roja y la percepción de que su aporte en las actividades tiene un

impacto en las poblaciones beneficiarias.

Es importante notar también lo que los voluntarios consideran como el momento más importante que han tenido en su vida como voluntarios. Ahí se destacan aquellos relacionados, sobre todo, a su accionar humanitario en beneficio de las comunidades (SRV FV EC, p. 3; SRV FV PE, p. 3).

“Aunque son varios, uno de los que más influye fue el ayudar durante la emergencia por el terremoto del 16 abril, y el trabajo continuo que se fue desarrollando a partir de ello” (Voluntario Quito)

“En una actividad de en la unidad de amigos de la calle, tuve la oportunidad de escuchar a una persona sin hogar y conversar respecto a todo lo que me quisiera contar y se puso a llorar de agradecimiento por haberlo escuchado y para mí fue probablemente el sentimiento más bonito que he tenido dentro del voluntariado” (Voluntario Quito)

“Poder ayudar a las personas que más necesitan y saber que se puede hacer más, y que la gente se sienta agradecida” (Voluntario Lima)

Estas motivaciones ligadas a la propia misión de la Cruz Roja están relacionadas con el compromiso social que existe en América Latina, pues es aquí donde “el voluntariado está enraizado en una tradición de compromiso comunitario y de respuesta ante los graves problemas que crean pobreza y miseria en el continente. Funciona como un gran productor de bienes y servicios y de capital social en acción, movido fundamentalmente por la atracción del compromiso, que está enraizado en muchas ocasiones en la fuerza de la religión y del compromiso” (Fresno, 2012, p. 30). Para Kliksberg, (en Perold & Tapia, 2007) el voluntariado, a pesar de las fuerzas adversas, llegó a triplicarse entre los años 1998 y 2002, siendo gran protagonista en la creación de frentes de lucha contra el hambre y la movilización contra la pobreza (Fresno, 2011, p. 30).

b. Motivación por la formación y desarrollo personal

La motivación para permanecer en el voluntariado también está ligada a los espacios de formación y desarrollo personal. A nivel de gestión, la Cruz Roja tiene una amplia oferta de formación y espacios de desarrollo, que destacan entre los voluntarios como motivación para pertenecer a la institución. Como se vio en la sección anterior, entre los aspectos que los voluntarios consideran más importantes, también se incluyen aquellos aspectos relacionados a la formación, como el aumento de conocimientos, fortalecimiento de habilidades, ganar experiencia profesional y participar en las capacitaciones.

Sobre la formación y desarrollo personal, fueron en mayor medida los voluntarios de Quito quienes resaltaron estos aspectos como muy importantes. Tanto “aumentar mis conocimientos”, como “fortalecer mis habilidades” y “participar en las capacitaciones de la organización obtuvieron 96%, mientras que en Lima estos aspectos obtuvieron el 92%, 91% y 92% respectivamente. Finalmente, el aspecto de “ganar experiencia profesional” fue considerado muy importante en un 85% por los voluntarios de Quito y en un 77% por sus pares en Lima (SRV FV EC, p. 3; SRV FV PE, p. 3).

La motivación por los espacios de formación y desarrollo personal también una constante en las entrevistas y talleres, tanto entre voluntarios como en coordinadores, donde se destacaron los aspectos de crecimiento personal y capacitación.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Crecimiento personal	<p>“La Cruz Roja siempre va a dar un nivel de crecimiento, siempre voy a ver a la Cruz Roja como un lugar para crecer y no puedo dejar ese espacio que me está ayudando a crecer” (ITWCV ECF2, p. 4).</p> <p>“La convicción que tú tienes al trabajar con la Cruz Roja y ese feedback que se crea con los voluntarios y con tu equipo te da la chance de crecer. (...) Te motiva porque a la larga sigues evolucionando dentro del espacio” (ITWCV ECF1, p. 3).</p> <p>“Ser voluntario de la Cruz Roja me ha dado un crecimiento personal en todos los aspectos, ya sea en el conocimiento teórico, conocimiento de experiencias con las personas o con los compañeros, o los amigos con los que he estado (...) Me siento bien porque aprendo cosas nuevas, comparto en diferentes ámbitos” (WKS FV EC, p. 19).</p>	<p>“Nosotros íbamos a la Unión Nacional de Ciegos en los horarios que teníamos tiempo a leer a los invidentes. Entonces, yo con 14, imagínate yo... un adolescente que recién estaba aprendiendo y le leía a gente que estudiaba en la universidad Derecho, personas que estaban estudiando Educación, personas que estaban estudiando Ciencias de la Comunicación. (...) Entonces, imagínate, hablar de leyes, principios, bases, derecho, educación, ciencias de la comunicación, conceptos de teología, cosas que recién, ni todavía salía del colegio, y no ingresaba a la universidad y ya tenía esa formación” (ITW FV PEV2, p. 2).</p>
Capacitación	<p>“Recibes mucho, recibes capacitación por lo tanto crecimiento, experiencia” (ITWCV ECF2, p. 3).</p> <p>“Vienen a formarse, mejoran como persona, encuentran amigos/as. También le da la Cruz Roja identidad: “yo soy de la Cruz Roja y aporto a la sociedad”, les da la oportunidad de crecer, de capacitarse, de vincularse a más gente, tener estas experiencias y yo creo que eso le permite ir generando ese gusto y ese amor por la institución” (ITWCV ECF2, p. 2).</p> <p>“Me gustaría tener más presupuesto para capacitar a los voluntarios, (...) o me gustaría tener espacios de interacción en el año más continuos, pero para eso requiere un</p>	<p>“A mí también [me motiva] la formación. El hecho de trabajar de lunes a sábado, luego venir acá. Era también el hecho de la responsabilidad y el entusiasmo de aprender algo nuevo, en el sentido de este conocimiento de la Cruz Roja, todo lo que nos van enseñando” (WKS FV PE, p. 4).</p>

	<p>presupuesto para juntarlos. (...) Lo mejoraría para buscar mayor compromiso, tener recursos que me permitan generar ese compromiso, porque a veces no todo es amor, como dicen” (ITWCV ECF2, p. 7).</p> <p>“El tema de reconocimiento es muy importante, (...) va a un tema de dotar de herramientas informáticas atractivas que me permitan mejorar la participación, la formación. (...) Si hacemos una plataforma de formación virtual, eso es un reconocimiento al voluntariado, estoy ampliando sus capacidades para poder brindar asistencia a la comunidad y porque no también en un tema personal o profesional de este voluntario” (ITWCV ECHQ, p. 3).</p>	
--	--	--

Fuente: Entrevistas y talleres participativos

Al igual que en la sección anterior, los datos muestran una diferencia en las motivaciones del voluntariado de ambas ciudades. Mientras que en el voluntariado en Lima la motivación estaba más centrada en la misma misión de la Cruz Roja, relacionada a la doctrina de la institución y el trabajo de campo, los voluntarios en Quito tuvieron una mayor inclinación hacia una motivación por la capacitación y el crecimiento personal. Esto, a su vez, fue secundado por los coordinadores, quienes son conscientes de la necesidad de mayores mecanismos para la capacitación, lo que aumenta la motivación del voluntariado.

Como en el caso de los voluntarios en Lima, esta diferencia en las motivaciones está relacionada con el perfil predominante en cada ciudad. Montenegro menciona que, aunque existe la motivación altruista de ayudar (como en el grupo etario mayoritario de la filial de Lima), para el grupo etario en Quito, entre 20 y 25 años, otra de las principales motivaciones para realizar un voluntariado es: “buscar una experiencia que lleve a obtener conocimientos y habilidades para adquirir un buen trabajo, sobre todo en áreas donde se piensa tradicionalmente que existen buenos ingresos como son organismos internacionales o gubernamentales” (2019, p. 25).

Los espacios de formación y crecimiento personal no son los cursos recibidos, sino que “están relacionados con los valores, con las capacidades personales, con la experiencia acumulada, con las vivencias, etc.” (Fresno, 2012, p. 75). Son espacios de transformación, y esta dimensión transformadora está no solo en su capacidad para transformar las comunidades que se benefician de su acción, sino de su capacidad de transformación de las personas que realizan estas acciones voluntarias. “Afecta por tanto al sujeto y del objeto de la acción voluntaria”. Esto es especialmente importante pues “la orientación transformadora aspira a una sociedad más justa, más cohesionada, en la que se reduzcan las desigualdades, en la que no sean posibles las exclusiones ni las discriminaciones y en la que todas las personas

tengan la posibilidad de elegir” (Fresno, 2012, p. 78).

Justamente, estos espacios de formación propician que las motivaciones de los voluntarios crezcan “hacia ‘una manera diferente de ver la vida’, hacia una búsqueda más sólida de ‘mejorar la calidad de vida’, de una ‘transformación de la sociedad’” (Alfaro, 1998, p. 5). Así, estos procesos en la Cruz Roja alimentan la construcción del capital social en beneficio de la sociedad en su conjunto.

c. Sintonía con pares

Parte fundamental de la motivación para la permanencia en el voluntariado es la sintonía que se tiene con las personas, con pares o compañeros que son percibidos como personas con la misma forma de vida y los mismos ideales.

En primer lugar, se indagó sobre las relaciones interpersonales de los voluntarios y su cercanía con la Cruz Roja, es decir, las amistades o la familia dentro de la Cruz Roja y su nivel de cercanía con las personas que también pertenecen a la institución. Al respecto, se encontró que el 69% de los voluntarios en Quito y el 50% de los voluntarios en Lima consideran que tienen amigos dentro de la Cruz Roja. En Quito, un 28% afirmó que sus amigos más cercanos son de la Cruz Roja; en Lima, esta misma afirmación obtuvo el 9%. Asimismo, un 28% en Quito y un 14% en Lima afirmó que se reúne con otros voluntarios fuera de la filial, lo cual indica posibles relaciones de amistad que trascienden los espacios propios de la Cruz Roja. Finalmente, un porcentaje mínimo, 11% y 6% en Quito y Lima respectivamente, confirmaron tener familiares que también son voluntarios de la Cruz Roja (SRVFV EC, p. 3; SRVFV PE, p. 3).

Esta diferencia en la percepción de cercanía o amistad entre los voluntarios de Lima podría deberse, entre otras cosas, al poco tiempo que tienen dentro de la Cruz Roja los voluntarios encuestados, ello, sumado al contexto de pandemia, podría dificultar la construcción de amistades fuertes o espacios de encuentro fuera de las actividades de la filial. Este no fue el caso de los voluntarios antiguos entrevistados, quienes sí mencionaron amistades de muchos años, las cuales se reflejan, sobre todo, en las secciones de condiciones de vida y figura de mentores.

Durante las entrevistas y talleres, los voluntarios y coordinadores reflejaron la importancia de la sintonía entre pares, en tanto relaciones personales y familiaridad, identidad común y universalidad como principio fundamental de la Cruz Roja.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Relaciones personales y familiaridad	<p>“Yo creo que siempre me he sentido cómodo en la Cruz Roja, desde hace mucho tiempo, (...) te hace sentir súper bien. (...) Son personas, todas y cada una, maravillosas y agradables, me siento súper cómodo con ellos” (ITWFFV ECV1, p. 3)</p> <p>“Creo que ese sentimiento de familiaridad y de unión que tiene la junta y los voluntarios de la junta es maravilloso” (ITWFFV ECV1, p. 7).</p> <p>“A mí me agrada estar en la chacota, me gusta molestarlos a los muchachos, también si vienen y me cuentan algo les aconsejo” (WKSFFV EC, p. 1).</p> <p>“Nos sentamos a comer, la pasamos chévere. Nos reímos, hacemos bromas, hasta que toca ya el evento” (WKSFFV EC, p. 6).</p> <p>“Había veces que llegaba yo incluso a la Junta a hacer deberes, a estudiar. Y, como allí también hay personal que sigue lo mismo que yo, ellos me ayudaban a cosas que yo no comprendía” (ITWFFV ECV2, p. 3).</p>	<p>“Hay una tendencia y yo lo vería como algo bueno y bonito, el hecho de la familia, por ejemplo, se graduó la hija y esta hija invitó a su hermana, a su mamá, al sobrino, entonces se van graduando promociones de familia y (...) comparten esta afición y las ganas de ayudar” (ITWCV PEHQ, p. 4).</p> <p>“He participado en varias de las actividades y me ha permitido conocer a varias personas. Poder estar en contacto con muchas de ellas es una linda experiencia” (WKSFFV PE, p. 1).</p> <p>“Yo aquí he sentido el trato humano. Sobre todo eso. No en palabras, pero sí en calor humano. Desde un “bienvenido”, desde un saludo, desde el trabajo que se va desarrollando en equipo” (WKSFFV PE, p. 7).</p> <p>“[Los voluntarios valoran], uno, el trabajo en equipo, considerarse una familia, es lo que más rescatan ellos y, dos, (...) la oportunidad de poder participar” (ITWCV PEF, p. 6).</p>
Identidad común	<p>“Encontramos esa afinidad con las personas. (...) Nos encontramos con los amigos con los cuales podemos compartir, esa parte feliz, que nos hace sentir bien” (WKSFFV EC, p. 4).</p> <p>“Te llena mucho el estar aquí, compartir con gente que tiene tu misma visión” (WKSFFV EC, p. 10).</p> <p>“Las personas que conformamos el Movimiento de Cruz Roja cambiamos el mundo, cambiamos comunidades, cambiamos espacios. (...) Otra cosa que hace que me guste mucho esto y estar ahí es el poder tener otra gente, a mi alrededor, que haga o que tenga la misma filosofía que yo, una comunidad” (ITWFFV ECV1, p. 2).</p>	<p>“Entré a la Cruz Roja en busca de personas con los mismos ideales, objetivos que yo me planteaba, en busca de ayudar a las demás personas. (...) Creo que haber entrado a la institución me ha dado el tema de propósito, entonces, ese propósito de tener no solamente que ayudarme a mí misma, sino también ayudar a otros, es algo que ha sido una bonita experiencia, está siendo” (WKSFFV PE, p. 4).</p> <p>“El hecho de escuchar las experiencias de los demás, (...) con la experiencia con la que viene cada persona y aprender de ellos para poder sumar o llegar a un objetivo en común dentro de una nueva institución” (WKSFFV PE, p. 7).</p>
Unidad y Universalidad	<p>“Los voluntarios (...) lo que más recuerdan es el tema de los encuentros nacionales, que se reúnen con voluntarios de todas las provincias y están en las actividades, comparten muchas experiencias y esto siempre ha permitido que vayan aplicando esas experiencias positivas a ciertas juntas provinciales” (ITWCV ECHQ, p. 7).</p>	<p>“La experiencia en otros países, cuando tú te presentas como voluntaria de la Cruz Roja, puedes sentir ese tutti 130ratelli, puedes sentir el que todos somos hermanos. Y te abren los brazos y te reciben de lo mejor, ¿no? Eso llena realmente” (ITWFFV PEV1, p. 2).</p> <p>“Cuando yo voy de viaje siempre aprovecho de visitar nuestro local de la</p>

	<p>“Cruz Roja siempre tiene una diferencia abismal en la gente. Este capital humano que hace de este Movimiento humanitario lo que es. Como nos dicen, “el voluntariado en la fuente y la energía de la institución”, y es cierto, porque son las personas las que hacen el voluntariado mágico” (ITWFV ECV1, p. 7).</p>	<p>Cruz Roja. Y siempre en todos los locales, tú te identificas “¡Ah! ¿Voluntario de qué filial? ¡Qué chévere!” Y te relacionas con sus experiencias, con lo que uno ha aprendido y con lo que ellos hacen y sirven como una experiencia para ir mejorando y aprendiendo” (ITWFV PEV2, p. 2).</p>
--	--	---

Fuente: Entrevistas y talleres

En primer lugar, las relaciones personales y familiaridad muestran la importancia de las conexiones que se forman al interior del voluntariado. Son las mismas personas y las relaciones lo que motiva a los voluntarios a pertenecer a la Cruz Roja. Asimismo, el sentido de pertenencia, a partir de la construcción de una identidad común, en la que pueden compartir con personas con sus mismos ideales motiva su continuidad, pues se sienten parte de una comunidad. Finalmente, los principios de unidad y universalidad de la Cruz Roja, estipulan que solo existe una Cruz Roja en el país y que el Movimiento Internacional de la Cruz Roja es universal, con lo cual hay un sentimiento de pertenencia y de comunión entre sus pares a nivel nacional e internacional.

Sobre este sentimiento de comunión entre pares, Nussbaum propone que una de las capacidades básicas es la de filiación, es decir, que una persona sea “capaz de vivir con y hacia otros, de conocer y de mostrar preocupación por otros seres humanos, de comprometerse en diferentes maneras de interacción social. Ser capaz de imaginarse la situación de otros y de tener compasión de tal situación. Ser capaz tanto de justicia cuanto de amistad. Proteger esta capacidad significa proteger instituciones que constituyen y alimentan tales formas de afiliación, así como proteger la libertad de reunión y de discurso político” (Jimenez, 2017, p. 111).

Este sentido tan arraigado de pertenencia es fundamental para el capital social, pues este consiste en “las conexiones personales e interacción interpersonal, de la mano con valores compartidos asociados a estos contactos” (Field, 2003, p. 13). A su vez, la Cruz Roja tiene la particularidad de construir dos tipos de capital social, el vinculante y el que tiende puentes. En primer lugar, el capital social vinculante “une a personas iguales en aspectos importantes (etnia, edad, sexo, clase social, etc.)”. Esto se aplica en tanto los perfiles en las filiales son relativamente parecidos. Sin embargo, más que un capital social vinculante, el cual podría estar limitado a ciertos nichos sociales, la Cruz Roja promueve la construcción de un capital social que tiende puentes, es decir, construye “redes sociales que unen a personas desiguales”. Este tipo de capital social es el que podría ser más beneficioso (Putman, 2003, p. 20).

Finalmente, es importante que el concepto de capital social se enfoque no solo en el nivel individual sino también en el comunitario. Si el capital social es visto como relacional, abarca más que el nivel individual del comportamiento. Debe ser entendido como un atributo del individuo (en relación con otros) y de la colectividad (Field, 2003, p. 141). En ese sentido, el capital social que se viene gestando en la Cruz Roja debe entenderse no solo como un atributo al que cada voluntario aporta, sino un atributo de la Cruz Roja como comunidad, el cual, a su vez, contribuye a la sociedad en su conjunto.

d. Necesidad de espacio seguro o de escape

Finalmente, un aspecto que surgió a partir de las evidencias fue la Cruz Roja como un espacio seguro para las personas, un lugar donde son comprendidos, pues otras personas pasan lo mismo que ellos o donde pueden ser aceptados. En este sentido, la Cruz Roja también es percibida como un espacio de “escape” de algunas situaciones personales.

El concepto de espacio de escape se vio ampliamente reflejado en el taller con voluntarios en Quito, quienes identificaron como parte del “cerebro del voluntario” una parte de problemas y conflictos emocionales, visto como un aspecto presente y para el que, justamente, el voluntariado ayuda a sobrellevar, estando en contraposición en la parte “alegre” o “positiva” del cerebro.

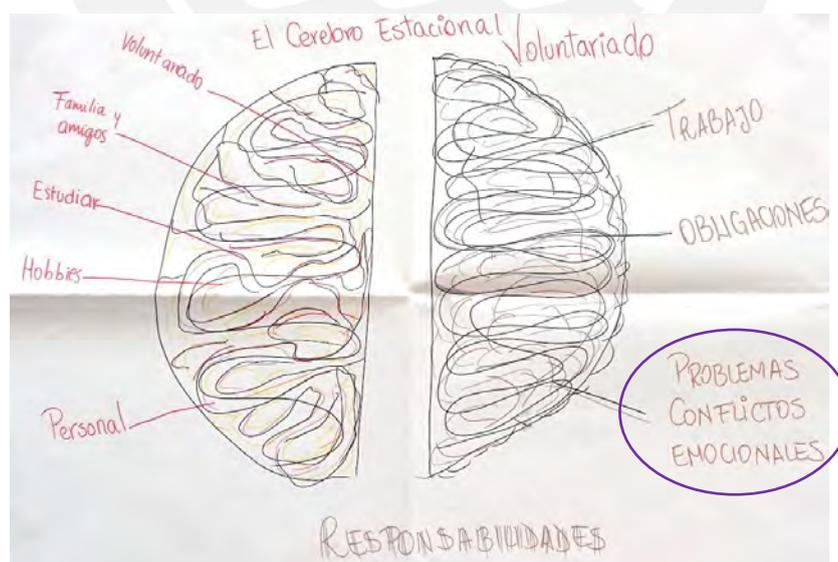


Gráfico 22: elaboración conjunta en taller con voluntarios (Quito)
Fuente: Taller participativo

Las entrevistas y talleres mostraron, justamente, la percepción que tienen los voluntarios en Quito en cuanto a la Cruz Roja como espacio de escape de otras responsabilidades o de

problemas personales, mientras que los voluntarios en Lima perciben más a la Cruz Roja como un espacio donde son comprendidos y donde pueden salir de su rutina.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>“Nosotros hemos dividido al cerebro en 2 hemisferios. Y pues, como ven, lo que resalta bastante es que un hemisferio está coloreado y el otro es oscuro, y hay que tomar en cuenta eso. No muchos sabemos por qué la gente vino acá al voluntariado. Hemos visto a gente que muchas veces viene acá porque en la casa son incomprendidos, es porque en la casa han tenido problemas. Y acá han encontrado esa apertura para poder sentirse bien” (WKSFV EC, p. 4).</p> <p>“Aquí encuentran amigos, encuentran un espacio de escape. A mí me paso eso, yo cuando tenía 15 años y vine a la Cruz Roja, porque yo estaba en una pandilla y era un espacio en donde buscaba estar con personas, tener un objetivo para hacerlo y claro en la pandilla tenía amigos, un objetivo, pero no era nada propositivo, en cambio apareció la Cruz Roja con un grupo de amigos y objetivos que sí eran propositivos” (ITWCV ECF2, p. 2).</p> <p>“Ha sido como la mejor decisión que he tomado en mi vida. No entré en un momento tan bueno en mi vida, yo creo que me ayudó bastante a salir de todas las cosas” (WKSFV EC, p. 2).</p> <p>“Todo el voluntariado tuvo ese conflicto de “pasas más tiempo en la Cruz Roja que en la casa”. Tuvimos conflictos familiares en la casa por venir a la Cruz Roja. Esos conflictos también se estaban compartiendo acá. Muchas veces salíamos huyendo de las obligaciones de la casa para venir acá” (WKSFV EC, p. 4).</p> <p>“Tengo voluntarios que son profesionales, que tienen sus empresas, se dedican eso y ese es su fin y el voluntariado lo utilizan a veces para salirse de lo habitual y vienen a hacer algo diferente, a ayudar a la gente y nada más” (ITWCV ECF2, p. 4).</p>	<p>“Yo en verdad sí en algún momento he recomendado el voluntariado a un par de amigos, cuando se encontraban un poco depresivos, porque considero que el tema de hacer voluntariado es un ir y venir. Es un círculo. Tú recibes, al fin y al cabo, satisfacción, propósito, un montón de cosas que puedes recibir como persona, como individuo y, a la vez, das, entregas, ayudas a otras personas. Entonces, sí considero que es una manera bastante gratificante de poder trabajar contigo misma, a nivel personal. Esas son las veces que he recomendado” (WKSFV PE, p. 8).</p> <p>“El ayudar a una persona lo hace sentir bien a uno. Cambia ese malestar, ese sentirse mal, sentirse pésimo” (WKSFV PE, p. 7).</p> <p>“Hay mucha gente que busca al voluntariado como una oportunidad de hacer algo distinto y también como una forma de relajarse, una forma de mantenerse alejado del día a día” (ITWCV PEHQ, p. 4).</p>

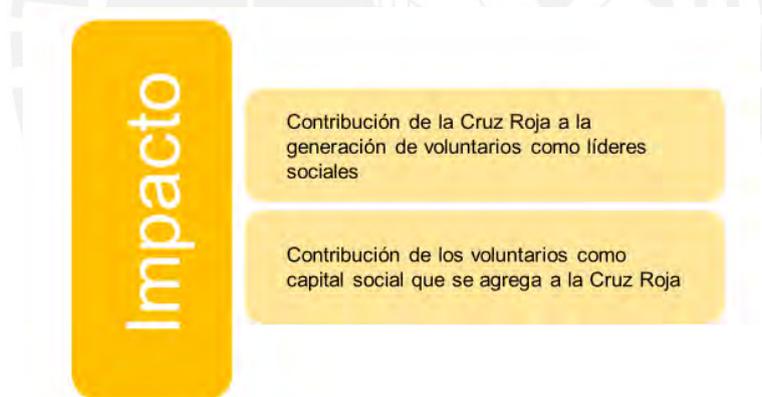
Fuente: Entrevistas talleres participativos

Los voluntarios mencionaron que perciben a la Cruz Roja como un espacio donde pueden ser ellos mismos y ser comprendidos, así como un lugar donde pueden mejorar o afrontar luchas internas. El encuentro de un espacio seguro se hace imprescindible en el contexto actual, en el que el aislamiento y la falta de redes de apoyo pueden tener graves consecuencias en las personas, por lo que parece lógico que el voluntariado esté especialmente atento a crear tejido relacional, interconexión entre las personas, desarrollo comunitario en el que las personas encuentren apoyaturas y refuerzo mutuo” (Fresno, 2012, p. 87).

3. Tercer hallazgo: Cruz Roja como espacio de desarrollo de capital social para el fortalecimiento de la institución y de la sociedad

A lo largo de toda la investigación, se ha analizado el rol de la gestión del voluntariado y la manera en que la Cruz Roja ha posicionado a los voluntarios como eje central de su labor humanitaria. La gestión es un punto clave para poder realmente aprovechar el potencial de los voluntarios. Sin embargo, también se ha visto que estos factores internos de gestión institucional se ejecutan en un contexto específico, con individuos con sus propios perfiles, condiciones de vida y distintas motivaciones para pertenecer al voluntariado de la Cruz Roja. Por ello, debe haber coherencia entre quiénes son las personas que conforman el voluntariado de la Cruz Roja y la manera en que se gestionan los distintos procesos que los impactan directamente.

El tercer y último hallazgo aborda cómo la política de voluntariado en la Cruz Roja tiene un impacto directo en los voluntarios que supone un proceso de generación de capital social. Este voluntariado empoderado se aprovecha para el desarrollo interno de institución, pero, sobre todo, es capital social que se proyecta como un activo para la sociedad en su conjunto.



El impacto que tiene la construcción de este capital social se analizará en dos variables: la manera en que la Cruz Roja contribuye a la generación de líderes sociales y la contribución de los voluntarios como capital social que se agrega (y fortalece) a la Cruz Roja.

Es aquí donde el círculo se cierra. Se construyen procesos para gestionar personas. A su vez, las personas conectan, desde su propia situación y motivaciones, con los procesos internos de gestión de la Cruz Roja. Esto resulta en capital social, el cual se integra a la Cruz Roja y, ya sea a través de ella o fuera de ella, tiene un impacto en la sociedad, en la generación de líderes sociales y en el fortalecimiento del tejido social. El proceso que se empieza con la gestión y se enlaza con las personas para generar capital social se consolida en el fortalecimiento de la democracia.

La experiencia en el voluntariado de la Cruz Roja tiene un impacto en la construcción de la identidad de cada persona. Esto incluye decisiones en la vida privada y profesional. Esta transformación de los voluntarios también implica factores como la sensibilidad a los problemas sociales, la capacidad de tratar con personas, la manera de ver el mundo, el intercambio de experiencias y los conocimientos que quieren adquirir. Estos cambios son percibidos como mayores por los voluntarios en Quito, lo cual tendría coherencia con su propio perfil más joven que recién empieza a moldear su vida y su carrera profesional. Por otro lado, los voluntarios de Lima, con un perfil de mayor edad, posiblemente tenían una vida más establecida al momento del ingreso a la Cruz Roja, lo cual implicaría una menor percepción a cambios sustanciales, como carrera profesional. De una u otra manera, el valor agregado de la Cruz Roja trasciende hacia la vida personal y profesional de los individuos, por lo cual uno “nunca deja de ser voluntario”.

Esta transformación del voluntariado a partir de su experiencia en la Cruz Roja les brinda un sentido de pertenencia hacia la institución y también hacia la sociedad misma, a partir de su mayor sensibilidad a las necesidades y realidades del contexto en el que viven. Este sentimiento de pertenencia a la sociedad implica, a su vez, una preocupación por la sociedad y la convicción de que vale la pena hacer algo para mantenerla y mejorarla. Esto, a su vez, se hace visible en la retroalimentación que recibe la Cruz Roja desde las comunidades, ya sea con voluntarios de las mismas comunidades que se integran a la institución o mediante las experiencias e historias, las cuales permiten mantener una mejora constante a través del conocimiento de la realidad.

Ahora bien, el proceso de transformación es en doble vía. La Cruz Roja tiene la capacidad de transformar a los voluntarios y, a su vez, los voluntarios, como capital social, contribuyen al fortalecimiento de la institución. Este aporte de los voluntarios se ve, en primer lugar, en la apuesta que hacen día a día, en dar su tiempo y compromiso, con la convicción de que su labor voluntaria tiene resultados sostenibles y es indispensable para las comunidades. A su vez, su aporte viene desde sus propias experiencias profesionales y personales, así como de la formación de años recibida en la Cruz Roja. La apuesta por la institución también puede verse en las aspiraciones a futuro. La mayoría de los voluntarios aspira a seguir siendo voluntarios en los próximos 5 años. En menor tiempo, también a ser instructores y, en algunos casos, a tener algún cargo remunerado o de gobierno.

Hay un gran potencial en el voluntariado, el cual requiere de una adecuada gestión para aprovecharlo en fortalecer a la Cruz Roja y, con ello, fortalecer el impacto que tiene en las

comunidades. El potencial del voluntariado no está solo en la intervención en la sociedad, sino en su capacidad de fortalecer la resiliencia tanto dentro como fuera de la institución.

Variable 3.1. Contribución de la Cruz Roja a la generación de voluntarios como líderes sociales

La primera variable que se analizará es el impacto que tiene la Cruz Roja en los voluntarios para la generación de líderes sociales. Para ello, se ha considerado el valor agregado que da el voluntariado a las personas, el valor agregado que trasciende a la Cruz Roja y, finalmente, el retorno de la comunidad hacia la Cruz Roja.

a. Valor agregado que da el voluntariado a las personas

El impacto que la Cruz Roja tiene en la construcción de la identidad de cada individuo se refleja, en primer lugar, en la influencia que ha tenido el hacer voluntariado en la Cruz Roja para la toma de decisiones de carrera, vida profesional o vida personal.

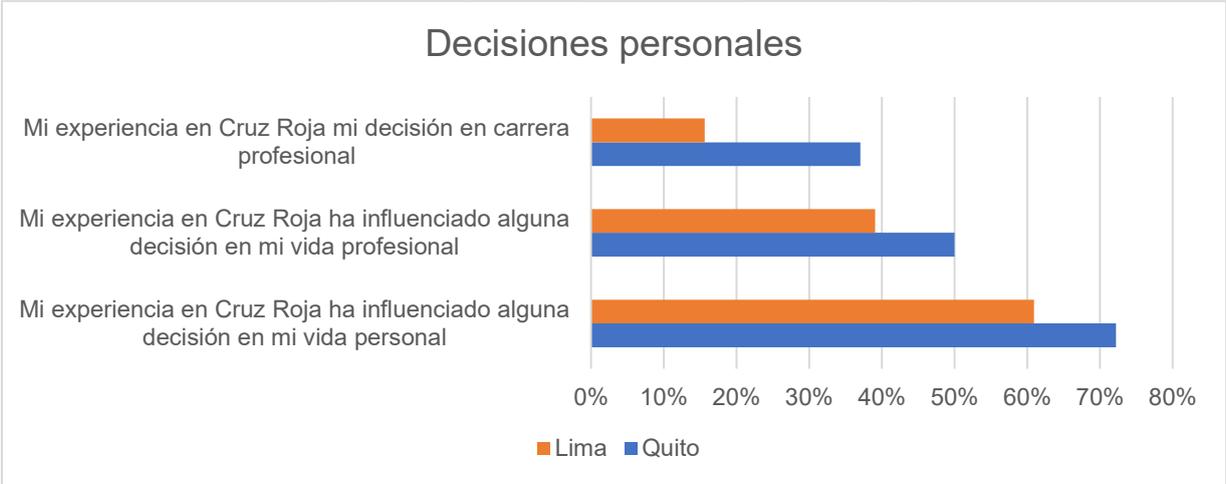


Gráfico 23: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

En Quito, 72% de los voluntarios consideraron que su experiencia en Cruz Roja ha influenciado alguna decisión de su vida personal. En Lima, un 61% afirmó lo mismo. En cuanto a las decisiones en la vida profesional, un 50% en Quito y un 39% en Lima consideró que tuvieron influencia de la Cruz Roja. Aunque con porcentajes más bajos, es interesante notar también que un 37% en Quito y un 16% en Lima considera que la Cruz Roja ha influenciado su decisión en cuanto a decisión de carrera profesional. El mayor porcentaje en Quito pueden deberse al perfil más joven de sus voluntarios, con lo que muchos estarían ya participando en la Cruz Roja al momento de elegir su carrera profesional, como bien mencionó una voluntaria:

“Si no hubiera ingresado, no hubiera, de hecho, encontrado mi vocación (...) en la actualidad, sigo Emergencias Médicas. Soy paramédico” (ITWFFV ECV2, p. 1)

Por otro lado, un menor porcentaje de influencia en decisiones, sobre todo profesionales, en Lima, puede deberse al perfil de mayor edad de sus voluntarios, los cuales tienen una vida profesional más consolidada, en la que sería menos factible la toma de decisiones o cambios sustanciales.

Estas decisiones, a su vez, son parte importante de la construcción de la identidad de cada individuo. Al tener influencia sobre ellas, la Cruz Roja también está encausando a los voluntarios, trazando un camino para ser parte activa del desarrollo social. La experiencia en Cruz Roja brinda un valor agregado a los voluntarios que, justamente, los fortalece como potenciales agentes de cambio.

Por ello, la encuesta indagó sobre el valor agregado que el voluntariado percibe recibir a partir de su participación en el voluntariado, como la manera de ver el mundo, intercambio de experiencias, capacidad de trato con las personas y sensibilidad ante problemas sociales.

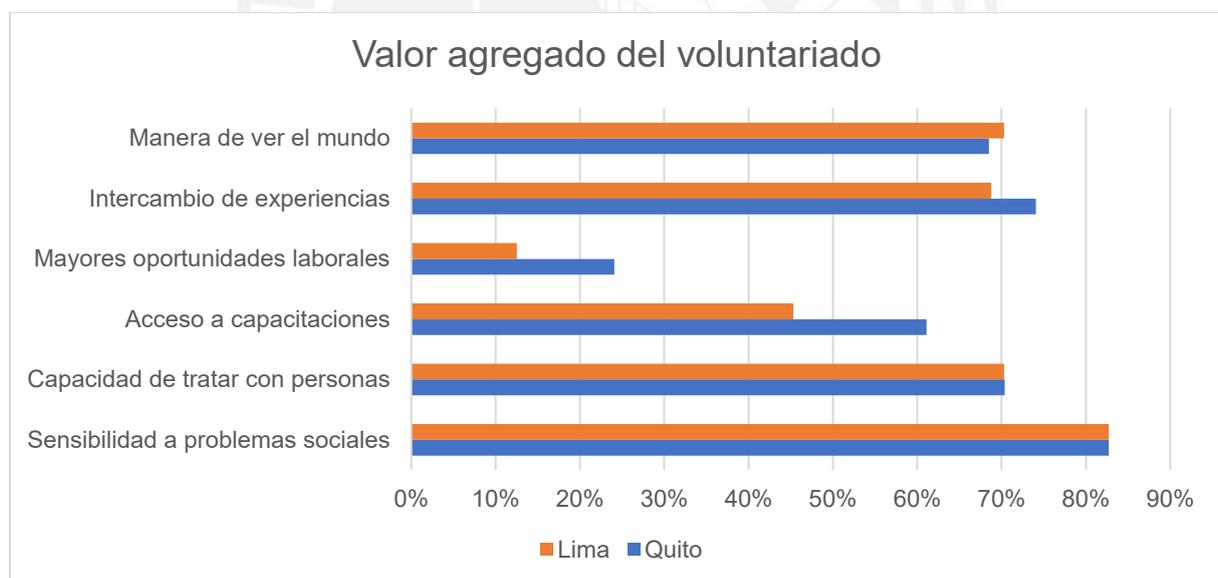


Gráfico 24: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

El principal valor agregado percibido por los voluntarios es la sensibilidad a problemas sociales, con un 83% en ambas ciudades, seguido de la capacidad de tratar con personas, con 70% en cada ciudad. Otros factores identificados como valor agregado del voluntariado fueron la manera de ver el mundo, con un 70% y 69% en Lima y Quito respectivamente, así como el intercambio de experiencias, que obtuvo 69% en Lima y 74% en Quito.

Justamente, la importancia del voluntariado está en el “cultivo de los valores a través de la cultura y de la participación desde los primeros años en actividades voluntarias y en tareas comunitarias tiene un peso considerable en la adquisición de compromisos cívicos en las edades adultas”, según Youniss, Mclellan y Yates (Kliksberg, 2000, p. 53). De esta manera, se moldea “lo que los autores llaman ‘identidad cívica’ orientada hacia la asunción de compromisos con la comunidad y hacia el aporte continuo a ella” (Kliksberg, 2000, p. 53). Esto, sumado a una edad promedio menor en los voluntarios en Quito podría tener relación con un mayor compromiso dentro de la Cruz Roja y también una cultura del voluntariado mayor en la ciudad en general.

Otros aspectos, menos favorecidos como valor agregado fueron el acceso a capacitaciones y mayores oportunidades laborales (SRVFV EC, p. 3; SRVFV PE, p. 3). Esto vuelve a confirmar lo analizado en secciones anteriores, que las motivaciones de los voluntarios son, sobre todo, altruistas pero que, debido al perfil del voluntariado en Quito, hay también motivación por la capacitación y posibles ventajas laborales. Esto se refleja en un 61% de voluntarios en Quito que consideran como valor agregado el acceso a capacitaciones y, en un 24%, mayores oportunidades laborales. En el caso de los voluntarios en Lima, estos porcentajes bajan a 45% y 13% respectivamente.

Asimismo, los voluntarios identificaron diferentes aspectos de su vida que han cambiado a partir de su experiencia en la Cruz Roja. En líneas generales, los voluntarios de Quito consideran, en mayor medida, que han tenido cambios en su vida a partir de la experiencia de voluntariado. Nuevamente, el perfil del voluntariado en cada filial estaría relacionado a una mayor percepción de cambio en los voluntarios de Quito, mientras que los voluntarios de Lima, al haber ingresado mayores a la institución, posiblemente ya tenían una identidad y estilo de vida más establecido, teniendo así una menor influencia de la Cruz Roja en su vida.

Aunque con porcentajes distintos, hay coincidencia sobre los aspectos de vida que han cambiado en mayor medida, siendo los conocimientos que quieren adquirir (91% en Quito y 80% en Lima) y la manera de relacionarse con las personas (89% en Quito y 70% en Lima) (SRVFV EC, p. 3; SRVFV PE, p. 3).

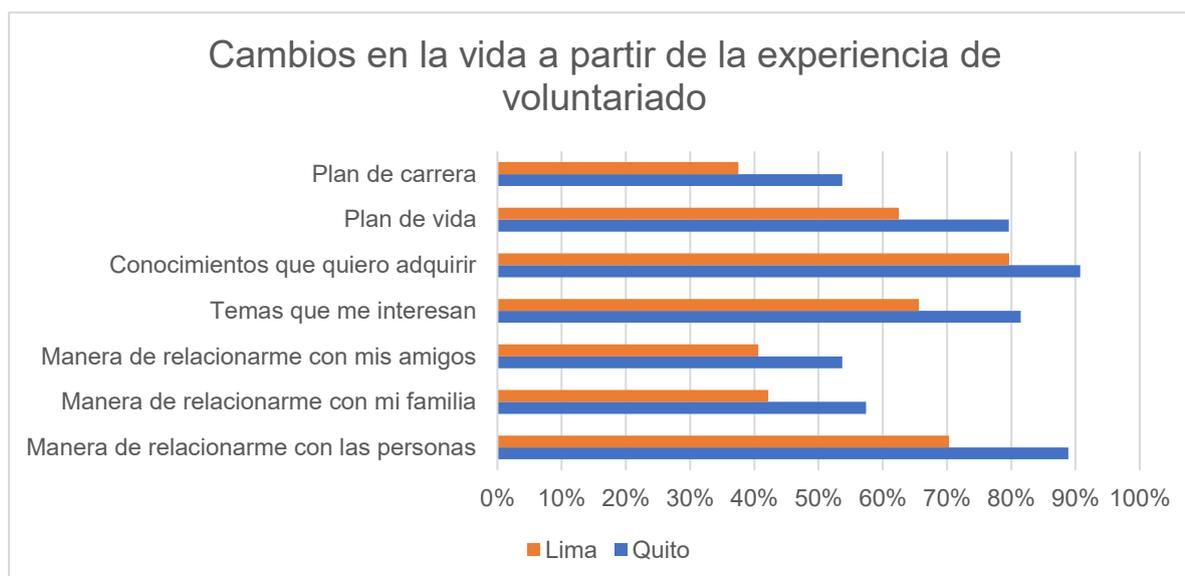


Gráfico 25: elaboración propia
Fuentes: Encuestas a entrevistas

Esta percepción sobre el valor agregado también se reflejó en las entrevistas y talleres con voluntarios y coordinadores, donde se destacó la manera de ver el mundo, lo que implica una mayor sensibilidad a los temas sociales.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>“Ser voluntario tiene un valor agregado, que está un paso más allá, que ha decidido salir de su metro cuadrado. Yo siempre digo que los voluntarios son extraordinarios, son fuera de lo común, entonces un voluntario la diferencia que da es el valor adicional en su visión frente al tema social” (ITWCV ECF2, p. 7).</p> <p>“Cuando tú estás en la sociedad nacional y empiezas a conocerla, a estudiarla, a vivirla es cuando empiezas a enamorarte de la institución, yo creo que ese amor es el que te permite ver más allá” (ITWCV ECHQ, p. 5).</p> <p>“Uno deja de ver muchas cosas que veía como cuadradas, en una cosa enorme. Es mucho más allá. Y creo que ese sería para mí el sentimiento que yo tuve aquí, porque todo el tiempo estás aprendiendo. Todo el tiempo te pasa algo, te encuentras con personas diferentes” (WKSFV EC, p. 8).</p> <p>“Sales aprendiendo a pensar en los demás. No poniéndote en los zapatos de otras personas, sino ser más resilientes. Esa experiencia es lo que a mí me cambia. Siempre al rato que llegas a la casa, wow, esto ha sido acá, de frente voy a verlo desde otro punto de vista. Y tratar de mejorar” (WKSFV EC, p. 18).</p>	<p>“Una persona que ha hecho voluntariado conoce la necesidad de cerca, puede haber visto, puede haber trabajado en soporte a las personas que necesitan. Una persona que no ha hecho voluntariado y no ha tenido la oportunidad de ver eso, va a ser muy difícil que pueda ver ese tipo de emociones. (...) Nos vuelve un poco más humanos y nos hace mucho más sensibles respecto a lo que pasa en el día a día” (ITWCV PEHQ, p. 6).</p> <p>“[Los voluntarios se llevan] este análisis de necesidad de la comunidad y esta forma de ver las cosas de una manera distinta” (ITWCV PEHQ, p. 8)</p> <p>“El hecho de compartir un plato que nos invitan o conversar sobre cosas que nos preguntan o contarnos sobre sus necesidades y escucharlos nada más, al voluntario le hace ver todo de otra forma” (ITWCV PEF, p. 6).</p> <p>“[Me diferencia de una persona que no hace voluntariado] la sensibilidad que tenemos con las demás personas. No solamente con las personas, sino con los que están sufriendo” (ITWCV PEV1, p. 6).</p>

Fuente: Entrevistas y talleres participativos

Esta manera de ver el mundo diferencia a los voluntarios. En secciones anteriores se

analizaron los espacios de formación e inclusión de los voluntarios en las actividades de las filiales, así como la experiencia transformadora que implica ser voluntarios. Ahora bien, esta exposición construye una manera diferente de ver el mundo y moverse en él. Más allá de la sintonía con pares y la motivación que viene del contacto con personas con los mismos ideales, la Cruz Roja proporciona un sentido de pertenencia no solo a la propia institución, sino una pertenencia a la sociedad misma, pues tienen una mayor sensibilidad a las necesidades y a la realidad en la que viven.

Esto es particularmente importante pues “sin ese sentido de pertenencia no será posible responder de manera conjunta a los retos que el contexto pueda plantear” (Simons, 2017, p. 87). Por ello, la sociedad en su conjunto debe trabajar para “generar en cada uno de sus participantes el sentimiento de que pertenece a ella, que esa sociedad se preocupa efectivamente por él y, en la consecuencia, la convicción de que vale la pena trabajar por mantenerla y mejorarla” (Simons, 2017, p. 88).

A su vez, estas estructuras sociales y las colectividades (como el voluntariado) son también una parte constitutiva de la identidad de los individuos. (...) Es claro que las estructuras sociales y colectividades desempeñan un rol crucial en expandir las capacidades humanas” (Ibrahim, 2018, p. 79). Estas colectividades “no son solo medios para perseguir las metas que uno tiene razones para valorar, sino que son también ‘arenas para la formación’ de estas metas” (Ibrahim, 2018, p. 83). En este sentido, la Cruz Roja trabaja para que las personas quieran participar, quieran pertenecer y quieran transformar el contexto en el que están. La Cruz Roja trabaja para formar líderes sociales.

b. Valor agregado que trasciende a la Cruz Roja

El valor agregado de la Cruz Roja es su capacidad transformadora de los voluntarios y la posibilidad de promover en ellos un sentido de pertenencia a la sociedad en la que viven, el querer trabajar en beneficio de ella y por el bien común. Esta capacidad transformadora, entonces, no se limita a la propia institución y sus actividades misionales, sino a la vida misma de los voluntarios y lo que pueden hacer en su vida cotidiana, independientemente de su participación en actividades de la Cruz Roja.

Sobre esto, la Federación Internacional de la Cruz Roja menciona que “Los voluntarios realizan más que servicios, ayudan a fortalecer la resiliencia comunitaria, a desarrollar la cohesión social, se comprometen en procesos cívicos y abogan fuertemente en beneficio de los más vulnerables. Para la Cruz Roja y la Medialuna Roja, aseguran que nosotros, como

organización, permanezcamos anclados en las comunidades que servicios, que estemos informados, guiados y gobernados por ellos” (FICR, 2015, p. 3).

Este “ir más allá” mencionado por la Federación también fue reflejado en el testimonio de un coordinador: “es un tema humano de brindar una asistencia más allá de lo que te han encomendado. Yo creo que el voluntario da un poco más de si de lo que le han dicho que tiene que hacer” (ITWCV ECHQ, p. 8).

Justamente, la experiencia del voluntariado va más allá de la Cruz Roja, y trasciende hacia la cotidianidad de los voluntarios, así como a su vida profesional. Las personas que pasan por el voluntariado parecen no perder su esencia de voluntarios cuando están fuera de la institución. Por el contrario, su identidad como líderes sociales se refuerza día a día también en su vida privada y profesional.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Vida cotidiana	<p>“El voluntariado es un estilo de vida que requiere por lo tanto de coherencia, (...) si aquí me forman para ser humanitario, en mi vida personal lo tengo que seguir manteniendo. Soy neutral e imparcial siempre, soy una persona solidaria siempre, soy una persona empática siempre” (ITWCV ECF2, p. 9).</p> <p>“A veces yo, como tengo siempre la credencial ahí, veo una emergencia y si es que puedo ir, ayudo” (WKSFV EC, p. 2).</p> <p>“Todo voluntario que pasa por la institución se convierte en un líder nato, desde cualquier punto de vista que lo veas, desde cualquier ámbito, siempre es un líder. Yo creo que la Cruz Roja ha potenciado el tema de liderazgo en sus miembros y por eso me atrevo a decir que son líderes natos en cualquier ámbito que se desempeñen, o lo demuestran en la institución o en su vida personal y profesional” (ITWCV ECHQ, p. 7).</p>	<p>“Yo iba como padre de familia y al final, ya me dejaban el botiquín. Ya sabía que ya me tocaba hacer Primeros Auxilios. Acá tengo marcada mi Cruz, entonces ya saben que el señor los apoya. Yo sí he apoyado” (ITWCV PEV2, p. 6).</p> <p>“Al principio, como te decía, de adolescente, pues, formé carácter. Y frente a una emergencia, y frente a una situación en la calle, el don de mando me ha servido mucho. (...) Tener carácter en la vida me sirve mucho, me sirve hasta ahora” (ITWCV PEV2, p. 7).</p> <p>“Teníamos un curso de ética, ética del voluntario. Y eso te sirve no solamente como voluntario, sino te sirve pues en el trabajo, te sirve en todo. Cómo te vas a comportar dentro de tu círculo de compañeros de voluntariado y cómo te vas a comportar hasta con tu familia o con personas que no conoces” (ITWCV PEV1, p. 6).</p>
Vida profesional	<p>“La experiencia primero y yo creo que también las carpetas (CV) de los voluntarios cuando salen a pedir trabajos y cosas así, es mucho más fácil que un voluntario de la Cruz Roja vaya a un trabajo y diga: “mira soy voluntario de la Cruz Roja” o sea eso se llevan y lo gratificante de ayudar sino que aprendiste a ser alguien, ser tú, no necesitaste de una academia o un título sino que te formaste en un proceso vivencial humanitario” (ITWCV ECF1, p. 8).</p>	<p>“Dentro del trabajo, no era solo la profesora, sino que pasaba algo dentro del colegio, a pesar de que había una persona encargada de la enfermería, siempre me llamaban a atender a mí” (ITWCV PEV1, p. 3).</p> <p>“Manejar mis principios de imparcialidad, neutralidad, ha servido mucho para mi trabajo. Lo aplico diariamente” (ITWCV PEV2, p. 4).</p>

Fuente: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

La acción transformadora de la experiencia del voluntariado brinda un valor agregado a la persona en todo nivel. Esta transformación integral, a su vez, supone la generación de ciudadanos líderes. Al respecto, la Federación menciona la importancia que tiene la experiencia del voluntariado en la construcción de ciudadanía: “La vida de los voluntarios y de las voluntarias en las organizaciones humanitarias es y debe continuar siendo una escuela de ciudadanía, de participación y de solidaridad; es decir, una escuela para la conservación de la democracia” (FICR, 2008, p. 5).

Finalmente, este fortalecimiento de la ciudadanía y la conservación de la democracia que se ejerce a través del impacto de la Cruz Roja en sus voluntarios puede también aportar en comprometer a las personas a trabajar de manera conjunta para el logro de la Agenda 2030 (para el desarrollo sostenible, un mundo pacífico, ambientalmente sostenible, libre de pobreza y desigualdad) (Agenda 2030, 2018, p. 3).

c. Retorno de la comunidad a Cruz Roja

Es importante también destacar la retroalimentación desde la comunidad, el retorno hacia la Cruz Roja, de tal manera que la organización, a través de sus voluntarios, se nutre de las propias comunidades. Esta relación de ida y vuelta es la que hace que la labor de la Cruz Roja sea tan importante y trascendente. Es, a su vez, lo que permite esta construcción de identidad común y en beneficio de la colectividad.

La experiencia en distintas realidades y comunidades, así como la integración de voluntarios que pertenecen a las comunidades que son directamente beneficiadas por las actividades misionales de la Cruz Roja genera esta necesaria retroalimentación y, con eso, la capacidad de adaptación y de mejora constante de la institución, así como el valor agregado anteriormente mencionado en cada uno de los voluntarios.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>“Nosotros tenemos todo el punche, tenemos voluntarios que son de comunidades, entonces ellos ya palpan realidades, por eso insistimos que más bien nos cuenten a veces. Porque tenemos a veces la receta en casa y eso es algo que no nos damos cuenta y debemos cambiar, porque tienes voluntarios que tal vez no estén en la misma comunidad, pero tienen el mismo contexto y dicen “mira hacemos esto en mi barrio, en mi casa” (ITWCV ECF1, p. 9).</p> <p>“Nosotros lo que nos venimos trayendo cuando vamos a la comunidad. En primer lugar, las historias y las costumbres. (...) Traemos</p>	<p>“Nosotros tenemos un alto índice de personas que han sido beneficiarios y ahora son voluntarios, un ejemplo clarísimo es el Fenómeno de El Niño del 2017, el norte está lleno de voluntarios que fueron beneficiarios en algún momento de algún programa de la Cruz Roja” (ITWCV PEHQ, p. 7).</p> <p>“Nos llevamos (...) experiencias. Y eso va ligado con el conocimiento de la realidad, porque estamos conociendo también otras situaciones, otros contextos y como que nos hace abrir los ojos, para poder también analizar muchas situaciones e incluso proponer ideas de</p>

<p>experiencia. Venimos trayendo la realidad (WKSFV EC, p. 20).</p> <p>“Nos llevamos las anécdotas de la comunidad, ya sean buenas o malas, siempre va a haber personas que te cuentan sus historias, por qué están aquí, quieren contar todos sus problemas, quieren liberarse” (WKSFV EC, p. 21).</p>	<p>intervención, que como voluntarios se podrían ejecutar. (...) Nos llevamos de ellos, saber cómo ayudar. Y, de alguna forma, también mejorar los procesos de identificación o de ayuda que hace la institución” (WKSFV PE, p. 7).</p>
---	---

Fuente: Entrevistas y talleres participativos

En cuanto a la retroalimentación de las comunidades, la Federación menciona la importancia de reflejar en el voluntariado la diversidad de las comunidades que se benefician de las actividades de la Cruz Roja y el reto que implica la “capacidad de involucrarse con diversas comunidades en ambientes urbanos” para movilizar iniciativas de desarrollo. “Esta creciente diversidad de comunidades urbanas también trae mayor diversidad en definiciones y concepciones del voluntariado y cómo estas se manifiestan tanto en principios como en prácticas” (FICR, 2015, p. 41). Justamente, esta constante retroalimentación por parte de las comunidades permite estar más preparados para adaptarse al contexto cambiante.

La Cruz Roja, a partir del valor agregado que brinda a sus voluntarios, dotándolos de una visión diferente del mundo, la cual trasciende a la propia institución y que, a su vez, se retroalimenta de la comunidad, está abonando el terreno para favorecer el voluntariado en la sociedad. Al fortalecer a la sociedad a través de actividades misionales y, sobre todo, a través de la formación de líderes sociales, está promoviendo una mayor participación ciudadana.

“Una sociedad tendrá más voluntariado si educa en valores cívicos y solidarios, si es sensible a las necesidades de los demás, si moviliza a los ciudadanos en la defensa de los bienes públicos, si suscita el interés por la cultura, la historia, el arte, la música, el cuidado del medio ambiente, el ocio, el desarrollo personal, la salud, etc. Por eso en el ecosistema del voluntariado, en el que también se encuentran otras formas de participación social y política, son tan importantes la educación, los medios de comunicación, las tradiciones y en general, todos aquellos activos que en un grupo humano contribuyen a crear tejido social y capital relacional” (Fresno, 2012, p. 66)

Asimismo, esta retroalimentación desde las comunidades solo es posible en tanto estas reciben al voluntariado de la Cruz Roja, haciendo sostenible este círculo virtuoso. “Es previsible que las personas que han recibido estímulos solidarios y/o han tenido experiencias vivenciales de implicarse en tareas directas, luego tengan mayor predisposición al voluntariado” (Fresno, 2011, p. 100).

Y aunque estos beneficios contribuyan a un bien común que trasciende cualquier institución, es importante tener en cuenta que, en todo este proceso, la Cruz Roja también está en

constante proceso de fortalecimiento, el cual debe ser cultivado y promovido, para poder aprovecharlo en todo su potencial.

Variable 3.2. Contribución de los voluntarios como capital social que fortalece a la Cruz Roja

Como se ha mencionado anteriormente, la Cruz Roja da un valor agregado a sus voluntarios y promueve la construcción de capital social. Esto, a su vez, es un proceso de doble vía, pues con la construcción de capital social el propio voluntariado contribuye al fortalecimiento de la institución.

Para comprender esta contribución del voluntariado, se analizará, en primer lugar, la apuesta que los voluntarios realizan a favor de la Cruz Roja, una apuesta que hacen día a día al permanecer como voluntarios para apoyar en actividades por el bien común y que proyectan en sus aspiraciones para el futuro. A su vez, se abordará el aporte que dan los voluntarios a la Cruz Roja desde su experiencia, adquirida tanto dentro como fuera de la institución. Finalmente, se analizará el potencial que tiene el voluntariado para continuar el fortalecimiento de la Cruz Roja, así como los casos en los que, por diversas razones, el voluntariado limita su contribución al fortalecimiento de la institución.

a. Apuesta por la Cruz Roja

Formar parte del voluntariado es una apuesta, es un compromiso por un objetivo. Implica, en principio, una inversión de tiempo y energía. Implica largas horas de servicio, muchas veces conflictos familiares e incluso inversión de recursos económicos. Aun así, los voluntarios mantienen su compromiso con la Cruz Roja y proyectan continuar apostando por la institución en el futuro.

Un primer aspecto que refleja esta apuesta de los voluntarios es la cantidad de años que han estado en la Cruz Roja. En el caso de los voluntarios de Quito, la mayoría indicó tener entre 1 y 3 años de voluntario (46%) seguido de un 24% que tiene entre 6 y 15 años. Por otro lado, el 100% de los voluntarios de Lima que realizaron la encuesta indicó tener menos de 3 años en el voluntariado; el 80% afirmó tener menos de un año (SRVFV EC, p. 1; SRVFV PE, p. 1).

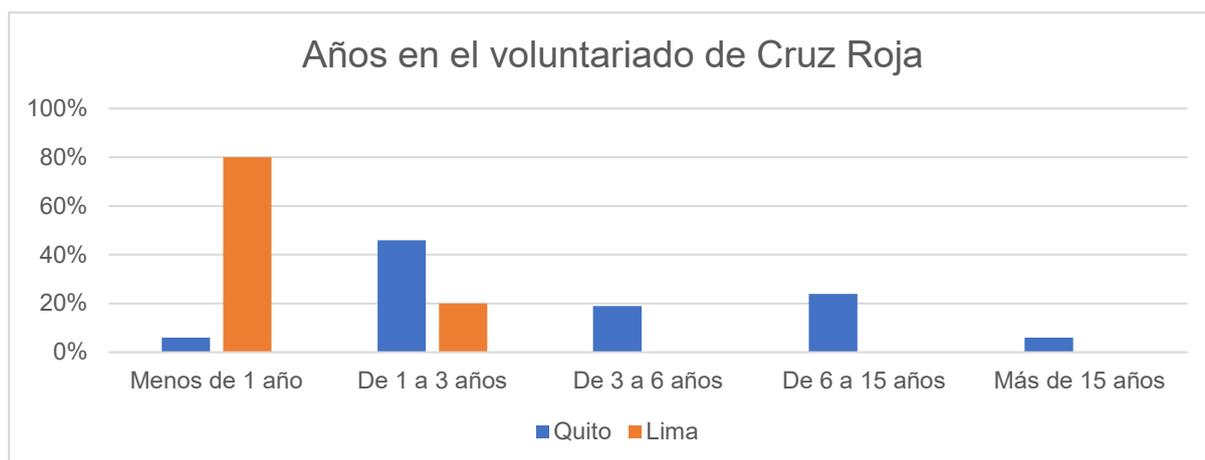


Gráfico 26: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Aunque la encuesta muestre una mayor diversidad en los voluntarios en Quito y los testimonios confirman dichos resultados, las entrevistas y talleres mostraron la existencia de voluntarios con muchos años de experiencia también en Lima. Puede que los voluntarios nuevos estén más involucrados o pendientes de las actividades de la filial y a sus canales de comunicación, con lo cual fueron los primeros en responder la encuesta, a comparación de los voluntarios de mayor antigüedad. Asimismo, puede que por el mismo perfil del voluntariado en Lima y una gestión un poco más limitada, exista una mayor rotación del voluntariado, lo cual se reflejaría en una gran cantidad de voluntarios nuevos.

Aparte de la cantidad de años en el voluntariado, los testimonios mostraron que día a día, los voluntarios deciden continuar apostando por una organización, por dar su tiempo, sus capacidades y compromiso de manera voluntaria, fortaleciendo así a la Cruz Roja.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>“Mis papás a ratos decían mejor nos buscamos una camita y un colchón ahí en la Cruz, porque más pasábamos aquí en la Cruz que en la casa. Ya son 11 años” (WKSFV EC, p. 2).</p> <p>“En mis tiempos, muchas personas llegaron a ocupar el porcentaje de hasta un 100%, o un 90, un 80. Y eso por eso que no decimos acá porcentajes, porque cada uno le da a la Cruz Roja lo que puede. Yo en un momento de mi vida le di a la Cruz Roja el 100%” (WKSFV EC, p. 4).</p> <p>“Dentro de lo que pudimos darle peso dentro de nuestro cerebro de voluntario, 50% de casi todos los que estuvimos en el grupo es que dedicamos el tiempo al voluntariado, el otro 30% lo dedicamos a nuestras cosas personales, un 10% al trabajo de distracción o de deporte y esas cosas y otro 10% a la imaginación” (WKSFV EC, p. 3).</p>	<p>“Desde que ingresé al voluntariado, esos días que no tengo nada que hacer, vengo a hacer servicio, aunque sea en la mañana, o me colocaba para hacer horas, aunque sea 4 de la mañana, hasta el mediodía, para poder hacer algo” (WKSFV PE, p. 3).</p> <p>“Con el COVID (...) hemos seguido brindando apoyo a nuestros mismos voluntarios. (...) No es algo que se vea, que tengamos que ir a firmar horas, que nos tengamos que trasladar, pero sí estamos pendientes” (ITWCV PEV1, p. 1).</p> <p>“La última promoción ha sido bien numerosa, 122 personas, de las cuales 112 se han comprado su uniforme completo y 65 han comprado casco. Ahí ves el compromiso. Nadie gasta plata para irse” (ITWCV PEF, p. 4).</p> <p>“Yo iba 3 veces por semana en las tardes. Salía de mi colegio, preparaba mis trabajos, todo lo</p>

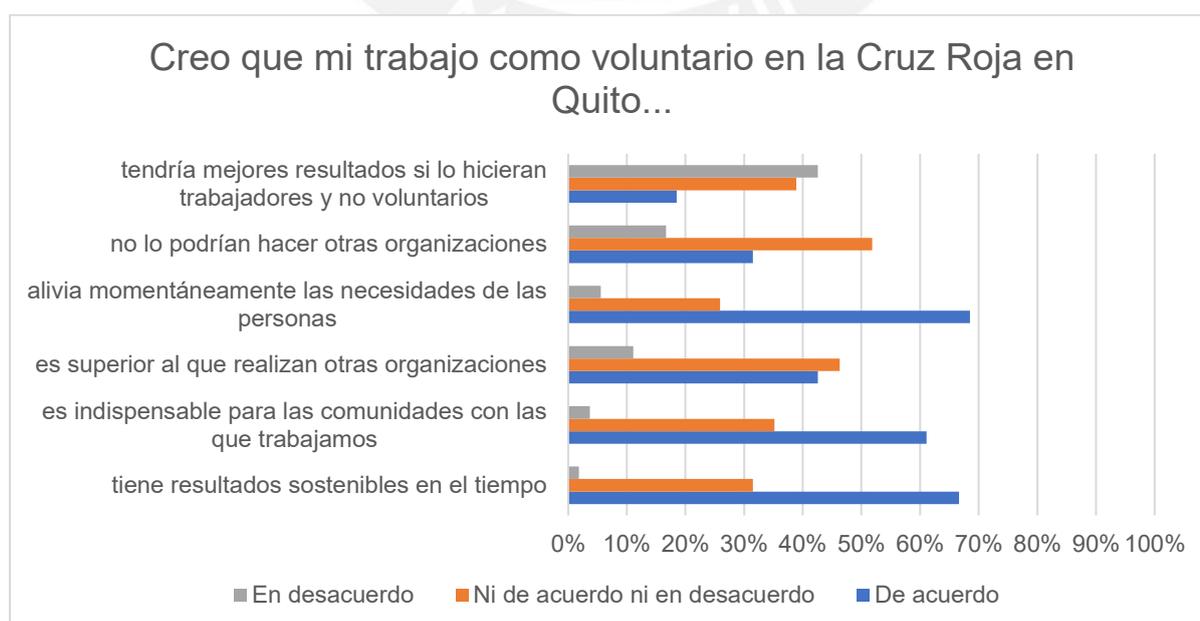
pendiente y me iba hasta Lima porque yo vivía por el Cono Sur” (ITWFFV PEV2, p. 2),

Fuente: Entrevistas y talleres participativos

Incluso, se tuvo el testimonio de un voluntario en Quito que continúa apostando por la Cruz Roja a pesar de haber sufrido accidentes durante su labor voluntaria. Asimismo, y aunque pueda ser una respuesta compleja relacionada a la adrenalina y la salud mental que van más allá del tema de esta investigación, también afirmó tener la convicción de querer morir en algún servicio:

“A mí, en lo personal, me gustaría morir en acción. En algún desastre, en alguna ambulancia, no sé, tal vez ingresando en un incendio. Me gustaría morirme en acción. ¿Por qué? Me gustaría morir haciendo lo que me gusta. No me gustaría tal vez llegar a una edad avanzada, que tenga que utilizar un pañal, tener que depender de otras personas. (...) El 2do accidente que tuve fue justo con una ambulancia de aquí de la Cruz Roja, nos volcamos. Casi me fracturo la pelvis. A raíz de eso, yo tengo una artrosis. Entonces, a mis 37 años tengo un montón de lesiones que ya obviamente, con el paso de los años y las demandas que les he contado, por el trabajo y por Cruz Roja, ya están empezando a cobrar. Así que sí, si en algún rato tengo que morirme, me gustaría que sea en acción” (WKSFFV EC, p. 14).

La apuesta por el voluntariado de la Cruz Roja también se refleja en la percepción que se tiene sobre el impacto de la labor voluntaria. Sin una percepción positiva sobre el valor agregado que tienen los voluntarios en sus filiales, no se tendría el nivel de compromiso que existe actualmente. Apostar por la Cruz Roja implica, justamente, el compromiso con una organización en la que se deposita la confianza, con la certeza de que el trabajo realizado es por un bien común, para continuar contribuyendo con su misión humanitaria.



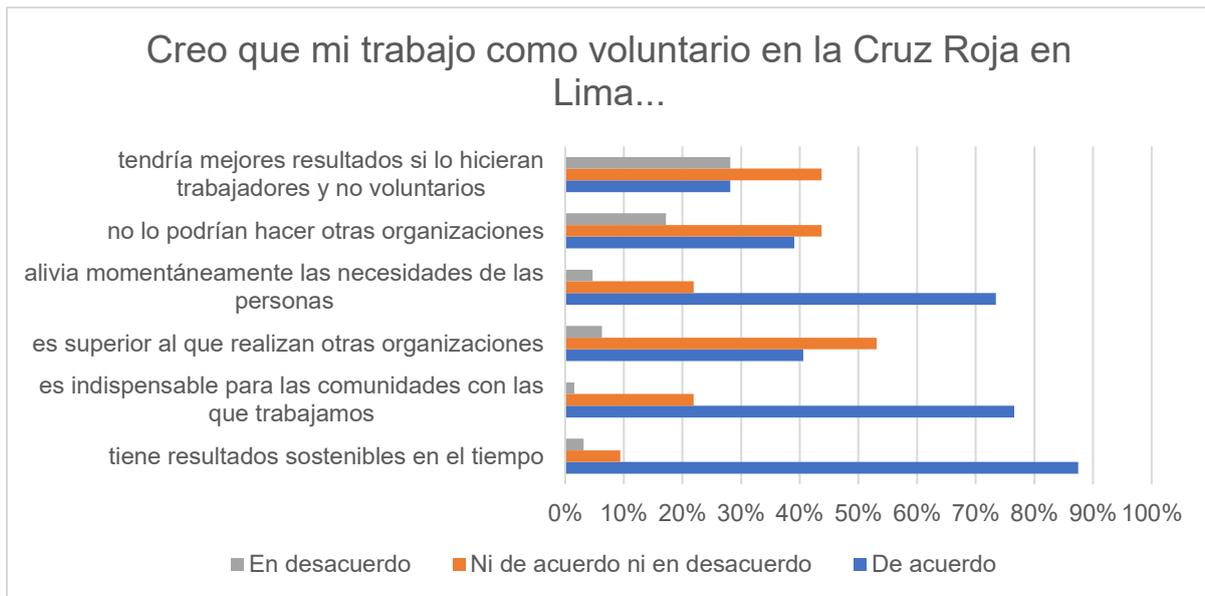


Gráfico 27: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Los voluntarios de ambas ciudades coinciden en los aspectos que consideran que tienen más valor en su trabajo de voluntarios: “tiene resultados sostenibles en el tiempo”, “es indispensable para las comunidades con las que trabajamos” y “alivia momentáneamente las necesidades de las personas”. Por otro lado, los aspectos con los que el voluntariado estuvo más en desacuerdo fueron que “es superior al que realizan otras organizaciones”, “no lo podrían hacer otras organizaciones” y “tendría mejores resultados si lo hicieran trabajadores y no voluntarios”.

Los voluntarios de Quito consideraron como aspecto con el que estuvieron más de acuerdo el aliviar momentáneamente las necesidades de las personas (69%), seguido de tener resultados sostenibles en el tiempo (67%) y ser indispensable para las comunidades con las que trabajan (61%). Por otro lado, los voluntarios en Lima valoraron con mayor porcentaje tener resultados sostenibles en el tiempo (88%), ser indispensable para las comunidades (77%) y aliviar momentáneamente las necesidades (73%).

Finalmente, el aspecto con mayor desacuerdo fue el relativo a si las labores realizadas en la filial tendrían mejores resultados si lo hicieran trabajadores y no voluntarios. Esto también reafirma su apuesta por la Cruz Roja y por su labor de voluntarios (SRV FV EC, p. 4; SRV FV PE, p. 4).

Las afirmaciones sobre otras organizaciones son las que obtuvieron los valores neutros más altos. Es decir, en ambos casos, están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que su trabajo como voluntarios sea superior al que realizan otras organizaciones o no lo podrían hacer otras

organizaciones. Esto, a su vez, reafirma la apuesta que realizan los voluntarios por la Cruz Roja. Hay un porcentaje que está de acuerdo con que sus labores son superiores o no las podrían hacer otras organizaciones, pero la tendencia está más en la neutralidad o el desacuerdo. A pesar de ello, los voluntarios permanecen activos dentro de sus filiales, apostando por la Cruz Roja sobre otras organizaciones.

La evidencia mostró que los voluntarios consideran tener inclinación hacia la labor humanitaria, independientemente de la organización, afirmando que, si no hubieran llegado a la Cruz Roja, estarían ayudando en otra organización. Nuevamente, la Cruz Roja continúa siendo una apuesta de cada uno por una organización específica.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>“A partir del voluntariado de Cruz Roja empecé muchos espacios que forman mi cotidianidad, ¿no? Por ejemplo, mi forma de ver la vida, incluso el trabajo y demás, pues va muy de la mano con eso. (...) Yo creo que, si no hubiese hecho nunca voluntariado, estoy seguro que si no hubiese sido con la Cruz Roja, hubiese sido en otro espacio, porque siempre me ha gustado este tema de espacios, pero sí, quizás no de la forma en que lo hice, pero seguramente hubiera estado en otro espacio” (ITWFFV ECV1, p. 1).</p>	<p>“Si no hubiera conocido a la Cruz Roja, no sé, de repente estaría apoyando en otra institución” (ITWFFV PEV1, p. 1).</p> <p>“El colegio era parroquial donde promovían la orientación a la vocación sacerdotal y de repente me hubiera ido para eso. (...) Se hacía actividades de recolección de ropa, víveres para donar a los pueblos jóvenes de la zona, pero eso hubiera sido el rumbo, lo más probable” (ITWFFV PEV2, p. 2).</p>

Fuente: Entrevistas a voluntarios

Los voluntarios de la Cruz Roja constituyen un capital social que le da vida a la organización, apostando, a través de sus acciones, por su desarrollo. En esta apuesta por la Cruz Roja, importa la calidad y profundidad del voluntariado. Esto, a su vez, está relacionado con la capacidad de vinculación, lo que “lleva necesariamente a mayor compromiso y mayor intensidad en la actuación y atracción de otras personas a esas causas, es decir, la capacidad de vincular a terceros en los proyectos y en las iniciativas. Un voluntariado que teje es un voluntariado que vincula y que en consecuencia moviliza conciencias, provoca voluntades y crea condiciones para multiplicarse” (Fresno, 2012, p. 74).

De esta manera, los voluntarios de la Cruz Roja abonan el terreno para que la institución siga creciendo. Su carácter, su visión de la vida y su compromiso son una constante invitación que realizan a otras personas para que también se involucren en el voluntariado. La Cruz Roja siempre necesitará más personas y más compromiso, para seguir multiplicando su cometido humanitario:

“Se me vino a la cabeza una gran frase que una vez dijo un cruzrojista que ya debe tener dentro de la institución casi unos 40 años. (...) Gran instructor, gran filósofo. Él una vez, en un curso nos dijo: el voluntario, la misión del voluntario, es acabar con la Cruz Roja. Y cuál es el sentido

de acabar con la Cruz Roja, no es de destruirla, sino de hacer que la Cruz Roja ya no sea necesaria para el mundo. En el momento que la Cruz Roja ya no sea necesaria, todas las personas no serán vulnerables, todas las personas vivirán en armonía, viviremos en un mundo mejor, en un mundo de felicidad. ¿Cómo hacer eso? Pues hay muchas líneas. Unos atienden emergencias porque, obviamente, las personas se lastimarán, otros estarán emocionalmente bajoneados y para eso está la parte de psicología. Hay muchas líneas, en Cruz Roja se pueden hacer muchas líneas. Y cada persona, con su forma de ser, con su esencia de persona, puede llegar a aportar mucho a la institución” (WKSFV EC, p. 17).

Apuntar a que la Cruz Roja ya no sea necesaria es, también, una manera de mostrar cómo el trabajo nunca termina, las actividades misionales siempre pueden llegar más allá, a más comunidades y más personas. “La generación de actitudes positivas de solidaridad, una buena educación cívica y un compromiso con la comunidad, son el mejor caldo de cultivo para el fomento del voluntariado y por eso normalmente, aquellas personas más propensas al compromiso cívico, lo son también al ejercicio de la acción voluntaria” (Fresno, 2012, p. 25). La Cruz Roja genera espacios de participación donde se promueve y se ejerce el compromiso cívico. A través de sus acciones comunitarias, busca construir actitudes positivas de solidaridad que sirvan para las propias comunidades como para fortalecer su propia capacidad de intervención.

Ahora bien, mirar la situación actual de los voluntarios y su recorrido en la organización nos muestra el compromiso que han tenido con la Cruz Roja. Sin embargo, el compromiso también se ve a futuro, es decir, en la ambición que tienen hacia la institución y cómo ven o quisieran ver su valor agregado dentro de la Cruz Roja.

ASPIRACIONES DENTRO DE LA CRUZ ROJA (QUITO)	En un año	En 3 años	En 5 años	En más de 5 años	Nunca	Ya lo soy
Seguir participando activamente como voluntario en mi filial	22%	13%	13%	11%	4%	37%
Ser entrenador/instructor de voluntarios	37%	33%	4%	11%	7%	7%
Ser coordinador de un programa en mi junta	26%	26%	19%	15%	13%	2%
Tener un cargo remunerado en mi junta	22%	28%	19%	13%	19%	
Tener un cargo de gobierno en mi junta	9%	30%	13%	13%	31%	4%
Tener un cargo remunerado de la sede nacional	11%	24%	19%	22%	24%	
Tener un cargo de gobierno de la sede nacional	9%	22%	17%	19%	33%	

ASPIRACIONES DENTRO DE LA CRUZ ROJA (LIMA)	En un año	En 3 años	En 5 años	En más de 5 años	Nunca	Ya lo soy
Seguir participando activamente como voluntario en	28%	11%	6%	17%		38%

mi filial						
Ser entrenador/instructor de voluntarios	38%	30%	13%	6%	9%	5%
Ser coordinador de un programa en mi filial	31%	33%	16%	11%	6%	3%
Tener un cargo remunerado en mi filial	19%	22%	14%	11%	33%	2%
Tener un cargo de gobierno en mi junta	14%	23%	16%	17%	28%	2%
Tener un cargo remunerado de la sede nacional	16%	14%	17%	22%	30%	2%
Tener un cargo de gobierno de la sede nacional	13%	20%	16%	23%	27%	2%

Gráfico 28: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

En primer lugar, los voluntarios que realizaron la encuesta afirmaron ya ser activos y aspirar a continuar con esta participación incluso en más de 5 años. Por otro lado, en cuanto a ser entrenadores/instructores de otros voluntarios, un 70% en Quito y un 67% en Lima indicaron su interés en hacerlo en los próximos 3 años, es decir, en un mediano plazo (SRVFV EC, p. 4; SRVFV PE, p. 4). Esto, a su vez, fue corroborado durante las entrevistas.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>“De lo que sí estoy seguro es que no me veo desvinculado de la Cruz, eso sí yo creo que no. Me veo todavía molestándole a mis coordinadores, un par de años más, unos 10, 20, por ahí” (ITWFFV ECV1, p. 4).</p> <p>“[En 5 o 10 años me veo] Compartiendo con más voluntarios, apoyando a varios voluntarios nuevos. O, si no, enseñándoles, compartiendo mis conocimientos, apoyándoles a la Junta. (...) Quien quita que también me convierta en un personal rentado. Y, si no, seguiría apoyando en eventos o actividades” (ITWFFV ECV2, p. 2).</p>	<p>“[En 5 o 10 años] sí, me gustaría [continuar en la CR]. Me gustaría participar. Yo creo que con el pasar de los años muchas veces, ya el cuerpo no es el mismo. Pero, sí me gustaría seguir perteneciendo y apoyando a la Cruz Roja. Como te digo, parte informativa, coordinaciones, en enlaces. Con todo esto, hemos aprendido que la tecnología está sirviendo mucho, para muchas cosas. Sí, sí, pretendo seguir” (ITWFFV PEV2, p. 4).</p>

Fuente: Entrevistas a voluntarios

Las aspiraciones ligadas a cargos de gestión obtuvieron resultados de mediano y largo plazo. En el caso de los voluntarios en Quito, 52% indicó aspirar a ser coordinadores de un programa en su filial en los próximos 3 años, 33% refirió aspirar a ello en 5 o más años. Por otro lado, un 13% en Quito afirmó nunca querer ejercer ese cargo.

En Lima, 64% afirmó aspirar a una coordinación en los próximos 3 años y 27% en los próximos 5 años o más. Es decir, un 91% aspira a esto en un mediano o largo plazo. El ligero aumento en las aspiraciones de los voluntarios en Lima a ser coordinadores de programa podría deberse a lo cercana que perciben esta opción. Como mencionado anteriormente, al ser un cargo no remunerado, las coordinaciones en la filial se asignan a voluntarios. En el caso de los últimos coordinadores de voluntariado, por ejemplo, estos han sido voluntarios con compromiso y tiempo para realizar el cargo. Esta cercanía a la coordinación podría hacer que

más voluntarios aspiren a tener dichas responsabilidades en un mediano o largo plazo.

Sobre la posibilidad de tener un cargo remunerado en su filial, el 50% de voluntarios en Quito indicó aspirar a tenerlo en los próximos 3 años y 31% dentro de 5 o más años. Un 19% indicó nunca querer tener un cargo remunerado. Por otro lado, en Lima un 41% indicó aspirar a un cargo remunerado en la filial en los próximos 3 años y un 25% en 5 años o más. Un 33% indicó nunca querer tener un cargo remunerado en su filial. Este mayor porcentaje de voluntarios que nunca quieren un cargo remunerado podría deberse a que, en el caso de Lima, los únicos puestos remunerados son administrativos, por lo cual los voluntarios no tienen tanta inclinación a dichos cargos. Asimismo, el propio perfil del voluntariado en Lima y el hecho de que sea un cargo voluntario podría hacer que más personas decidan eliminar esta posibilidad, al tener mayores cargas profesionales y familiares. Caso contrario, en Quito hay más voluntarios que aspiran a tener un cargo remunerado en su filial debido a una mayor variedad de funciones y a la posibilidad de crecimiento profesional.

La encuesta también consultó sobre las aspiraciones a un trabajo remunerado dentro de la sede nacional (con bases en cada capital). En este caso, los voluntarios de Quito aspiran a ello a más largo plazo (35% en los próximos 3 años y 41% en 5 años o más). Por otro lado, un 24% indicó nunca querer tener un cargo remunerado en la sede nacional. Esto podría explicarse, entre otras cosas, por esta percepción de burocracia indicada en la evidencia recolectada.

En cuanto a las aspiraciones de los voluntarios de Lima a un cargo remunerado en la sede nacional, un 30% indicó aspirar a tenerlo en los próximos 3 años mientras que un 39% indicó en 5 años o más. Un 30% indicó nunca querer tener este tipo de cargo.

Por otro lado, las entrevistas mostraron diferentes aspiraciones hacia cargos entre los voluntarios de Quito y Lima:

Cruz Roja Ecuatoriana (Quito)	Cruz Roja Peruana (Lima)
“Hay muchos voluntarios que quieren hacer un plan de carrera en la institución (...) tenemos una norma muy abierta, muy flexible para que todos los voluntarios puedan acceder a cargos de gobierno, a cargos de gestión” (ITWCV ECHQ, p. 5). “Sí, sí sería bueno. Más que todo porque uno ya se siente parte de la institución. No se le sentiría como un trabajo, si no como parte de tu vida” (ITWCV ECV2, p. 2).	“Me propusieron [trabajar en la sede] el año pasado y no lo acepté (risas). No acepté, no me gustó el ambiente...pero sí, si hubiera posibilidades de tener un trabajo remunerado sí me gustaría porque es algo que yo quiero mucho; que quiero y sé que podría apoyar en lo que me pidan. Mientras sea algo que yo pueda hacer, a mi alcance, y sobre todo que no me aleje tanto de lo que es mi familia” (ITWCV PEV1, p. 3).

Fuente: Entrevistas a coordinadores y voluntarios

Asimismo, la Cruz Roja Ecuatoriana ha identificado que, aunque existe deserción alrededor de los 2 años en el voluntariado, hay también un eventual retorno: “cuando sales de la institución ese voluntario vuelve como rentado o voluntario, pero siempre vuelve después de unos años o un tiempo determinado. Esa es la fortaleza que tenemos, somos una institución que apasiona mucho a la gente y siempre regresa” (ITWCV ECHQ, p. 6).

Aunque en la mayoría de los casos los voluntarios tienen el deseo de tener un cargo remunerado eventualmente, hay un porcentaje considerable que podría no desear un cargo debido a la pérdida de estatus como voluntarios. En ambas Sociedades Nacionales, un voluntario pierde su estatus si se inicia como personal rentado, lo cual podría desanimar sus aspiraciones a cargos remunerados.

Finalmente, se consideraron las posibles aspiraciones a cargos de gobierno dentro de la filial o la sede nacional (presidencia, consejo nacional o provincial, etc.), los cuales obtuvieron los valores más bajos. En el caso de los voluntarios en Quito, un 30% indicó nunca querer tener un cargo de gobierno en su filial y un 33% nunca querer tener un cargo de gobierno en la sede nacional. De manera similar, el 28% de los voluntarios en Lima indicó nunca querer un cargo de gobierno en su filial mientras que un 27% indicó no quererlo en la sede nacional.

En las entrevistas y talleres, los voluntarios también indicaron sus aspiraciones a responsabilidades y cargos no solo dentro de su Sociedad Nacional, sino en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja, lo cual es, a su vez, una motivación dentro de su vida como voluntarios.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
<p>“Aquí en la Cruz Roja hay gente que quiere llegar a ser coordinador, presidente, ser delegado internacional de la Federación, del CICR, sí tienen esas aspiraciones” (ITWCV ECF2, p. 4).</p> <p>“Cuando hubo la oportunidad de hacerme ENI y conocer lo que era el mundo de la Federación, lo que era el mundo del Comité Internacional, intentas crecer más. En algún momento, mi meta dentro de Cruz Roja era ser delegado de Federación o ser delegado del CICR, llegar a eso. Y ahí viene ese punto. Qué vas a sacrificar para llegar a ser eso” (WKSFV EC, p. 11).</p> <p>Jenko, de 21 años, se ve bastante, joven, con muchísima energía. Luego de la entrevista, se mostró interesado en la temática de la tesis y la maestría. También consultó si yo era voluntaria y le comenté sobre mi trabajo en el Comité</p>	<p>“Muchos aspiran a tener siquiera un puesto, una coordinación, un cargo o ser parte de un equipo de gestión. A muchos se les nota muchas ganas y he visto mucha gente que puede tener mucho futuro para que la CR crezca, no solo en la filial, también en la sede nacional, incluso pueden apoyar en el Comité y la Federación. (...) Mientras vean a muchos compañeros que estén asumiendo cargos o laborando en la Federación de CR, lo ven como un ejemplo para que puedan algún día participar con ellos” (ITWCV PEF, p. 3).</p> <p>“En esa temporada salían convocatorias para puestos del Comité Internacional de apoyos humanitarios donde te invitaban a participar, pero ya como trabajo remunerado. Uy...!!! La Cruz Roja, viajar... pero si se presenta no tendría ningún problema. Sí, sí, sí. Me gustaría. Con mucho honor todavía para mí, de trabajar para la</p>

<p>Internacional de la Cruz Roja, a lo cual se mostró interesado pues era “un trabajo en el que sí se vería”. Mencionó que posiblemente no se veía trabajando en una oficina, pero sí en una organización como el CICR pues le encanta viajar (Notas de campo EC).</p>	<p>Cruz Roja” (ITWV PEV2, p. 3).</p>
--	--------------------------------------

Fuente: Entrevistas, talleres participativos y notas de campo

Estas aspiraciones a cargos en el Movimiento también suponen la integración de los voluntarios al capital social de la organización. El aporte que una persona con experiencia en el voluntariado puede brindar al Movimiento, se puede traducir en el fortalecimiento de la Cruz Roja en cada país y en la sociedad en general, dado que el Movimiento está en apoyo a cada Cruz Roja en sus diferentes contextos.

A pesar de estas aspiraciones que refuerzan la apuesta de los voluntarios por la Cruz Roja, se identificaron limitaciones en cuanto a la gestión de recursos humanos. “Hay la falencia de la institución de ir brindando este fortalecimiento de capacidades para que los voluntarios sean los próximos técnicos, presidentes y cosas así. (...) ‘Este voluntario tiene experiencia en esto, ha trabajado en esto y tiene formación en esto’ pero no calza con el perfil. Desde la parte administrativa y financiera no debería existir el divorcio porque yo creo que nosotros trabajamos con la gente y proponemos porque conocemos y vemos, pero ellos como que no y a veces eso si nos retrasa en los procesos” (ITWCV ECF1, p. 6). A pesar de ello, sí hubo una voluntaria que se refirió a las oportunidades de trabajo dentro de la Cruz Roja: “Sí te dan la oportunidad de tener un trabajo remunerado... Hay veces que te piden perfiles y si tú los cumples, entras en la selección de personal” (ITWV ECV2, p. 2).

Esta falencia, identificada en Quito, muestra la necesidad de seguir reforzando los distintos procesos de gestión dentro de la institución, para que estén alineados tanto a las necesidades operacionales de la Cruz Roja como a las motivaciones y aspiraciones de los voluntarios por seguir apostando por la institución a la que pertenecen.

b. Aporte desde la experiencia de los voluntarios

La apuesta de los voluntarios por la Cruz Roja y las aspiraciones que tienen de permanecer o crecer dentro de la institución demuestran su compromiso por la misión, compromiso que muchas veces no es sencillo y, aun así, es realizado con la convicción de estar aportando a la Cruz Roja y a la sociedad en su conjunto.

Ahora bien, lo que aportan los voluntarios a la Cruz Roja va más allá de tiempo, compromiso o recursos económicos. Cada individuo llega a la Cruz Roja con capacidades específicas que

vienen de su formación profesional y sus valores. Asimismo, la formación recibida en la Cruz Roja suma en el desarrollo de las personas. Por ello, es importante tener en cuenta a qué nos referimos con el aporte de los voluntarios desde su experiencia y capacidades. El aporte está relacionado a las capacidades que tienen como personas, las cuales invierten activamente para el funcionamiento de la Cruz Roja.

En primer lugar, está el aporte de los voluntarios en cuanto a su experiencia profesional.

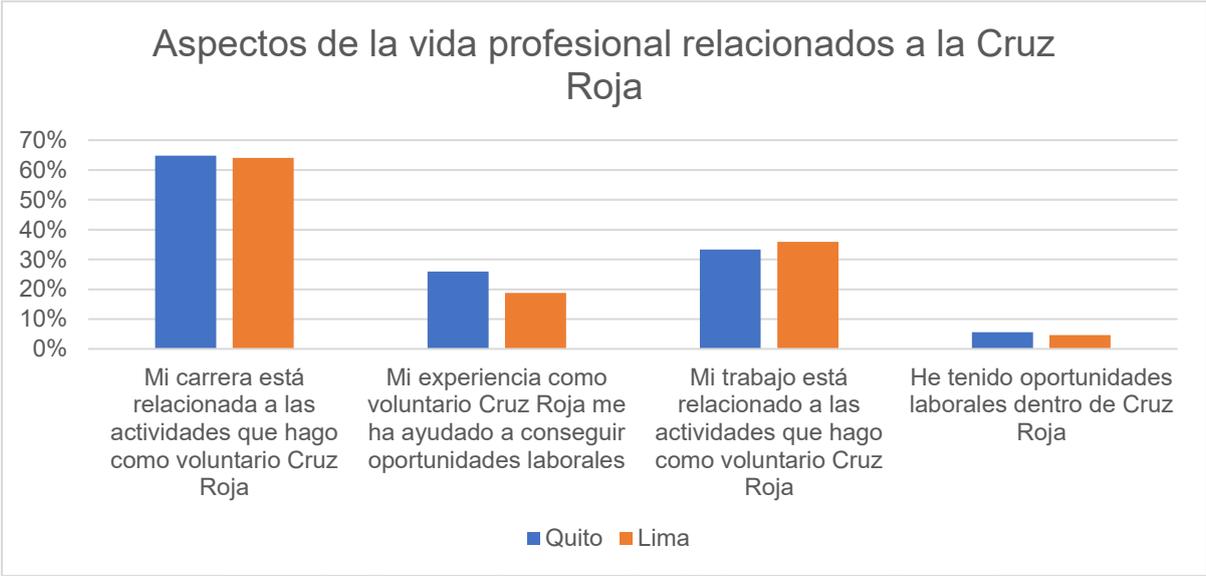


Gráfico 29: elaboración propia
Fuente: Encuestas a voluntarios

Los voluntarios de ambas ciudades coinciden casi en su totalidad en cuanto a los aspectos de su vida profesional relacionados a la Cruz Roja. El 65% en Quito y el 64% en Lima considera que su carrera está relacionada a las actividades que hacen como voluntarios. Asimismo, un 33% en Quito y 36% afirmó que su trabajo está relacionado a las actividades que realizan como voluntarios (SRVFV EC, p. 3; SRVFV PE, p. 3). Esta cercanía entre sus carreras profesionales y su trabajo con las labores realizadas dentro del voluntariado implica también que cada voluntario puede aportar a nivel técnico y profesional al desarrollo de las actividades de la Cruz Roja.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Aporte desde la vida profesional	“En el espacio de voluntariado primordial que tengo, que es la Cruz, la junta particularmente, hay cosas que vinculo mucho con mi carrera profesional, que es psicología. Entonces, va muy de la mano el tema comunitario, el tema social, el tema de las mismas campañas, por ejemplo, que trabajamos” (ITWFV ECV1, p. 3)	“Esos voluntarios [de larga trayectoria] han tenido la tendencia a prepararse dentro de Cruz Roja como una línea de carrera, han podido relacionar también sus carreras a lo que hace Cruz Roja, me refiero a gestión de riesgos en desastre o de salud, un enfoque que se trabajaba más que todo antes, era muy cerrado el enfoque que tenía la Cruz Roja,

	<p>“Tenemos perfiles de abogados que hacen actividades diferentes y sus actividades no son tan recurrentes, pero es un voluntario que tiene muchos años en la institución” (ITWCV ECHQ, p. 6)</p>	<p>trabajaba en socorros y salud muy fuerte, pero creo que eso ha sido lo que ha ayudado, el marcar su línea carrera” (ITWCV PEHQ, p. 4).</p>
<p>Capacidades desarrolladas que se quedan en la Cruz Roja</p>	<p>“Tenemos perfiles de voluntarios que han ingresado desde los 13 años y ahora son presidentes de juntas provinciales o cantonales, entonces han hecho un plan de carrera, un plan de vida que ven a la Cruz Roja como su vida” (ITWCV ECHQ, p. 6).</p> <p>“Tengo 37 años, empecé en la Cruz Roja desde 16-17 años, yo ya estaba montado en una ambulancia atendiendo prehospitalario. Una amplia trayectoria dentro de la institución, instructor en primeros auxilios, rescate, desastres” (WKSFV EC, p. 1).</p> <p>“Yo ya llegué a ser ENI, formado en WASH, que es de Agua y Saneamiento. Considero que esa especialidad, aparte de que es una afinidad que yo tengo por mi carrera y todo lo que comparte esa rama. Entonces, siento que en esa especialidad yo ya me voy a ir formando y puedo seguir aportando más a la Cruz Roja” (WKSFV EC, p. 17).</p> <p>“Te haces más curioso, qué más, qué más hay, en qué más puedes aportar” (WKSFV EC, p. 8)</p> <p>“Tengo 22 años, voy 5 años en el voluntariado, (...) He estado en cursos de telecomunicaciones, también como instructora de TELECOM” (WKSFV EC, p. 1)</p>	<p>“Bien difícil [renunciar a la CR], porque mira cuantos años y me sigo manteniendo. Creo yo que todos los que participamos en la Cruz Roja nos sentimos de repente capaces en apoyar frente a una emergencia. En la Cruz Roja, varios de nosotros hemos recibido cantidad de cursos y que podemos replicarlo. Por eso, en los casos, digamos, como el terremoto de Pisco aparecieron muchos de los voluntarios antiguos que tienen experiencia en rescate, remoción de escombros, donde aportan lo que saben para ayudar a los demás” (ITWCV PEV2, p. 2).</p> <p>“Soy de la promoción 80. Empecé servicios con la Cruz Roja, en ese tiempo no estaba acá, en ese tiempo teníamos 3 direcciones, Juvenil, Auxiliares voluntarios y Socorros. (...) En Juventud llevé muchos cursos, llegué a ser instructor, he llevado un curso de rescate, contra incendio, participamos en muchas caminatas y campamentos, todos los años, aparte de la colecta anual que se hacía” (WKSFV PE, p. 1).</p>

Fuente: Entrevistas y talleres participativos

El aporte de los voluntarios hacia la Cruz Roja se refleja en su disposición para apoyar a la Cruz Roja y aportar desde su experiencia y su formación. Esto, a su vez, supone la existencia de oferta de actividades y espacios para canalizar este capital humano existente.

Sobre esto, Alfaro menciona que “el voluntario participará verdaderamente en aquello en lo que se sienta implicado y comprometido. Participará cuando se sienta parte integrante, cuando vivencie que su aporte, por pequeño que sea, es importante de cara al cambio que estamos construyendo entre todos” (Alfaro, 1998, p. 9). A su vez, este es un factor de sostenibilidad, pues “un voluntario que se sienta responsable de su participación salvaguardará otra variable en forma casi automática: la continuidad. Voluntarios participantes, que intercambian recursos humanos y fomentan mutuamente su optimismo,

están destinados a continuar y a multiplicar su contribución” (1998, p. 10). Por ello, el aporte del voluntariado a la Cruz Roja se torna tan importante, no es solo su capacidad de construir el cambio, sino de hacerlo sostenible.

Por otro lado, solo un 26% en Quito y un 19% en Lima considera que su experiencia como voluntario de la Cruz Roja ha ayudado a conseguir oportunidades laborales. Este porcentaje bajo mostraría que el conseguir oportunidades laborales no es lo que hace que los voluntarios permanezcan dentro de la Cruz Roja, a pesar de la relación que pueda existir entre sus carreras profesionales o la experiencia que puedan aportar a la organización. Más bien, brindan su experiencia profesional y capacidades de manera voluntaria y desinteresada.

Finalmente, un aspecto que da un mayor impulso al capital social de la Cruz Roja es el relacionado a la capacidad de absorción de talento que tiene la institución. La incorporación laboral, aunque no es posible a gran escala, contribuye a fortalecer el capital social. En la encuesta, este fue el aspecto al que los voluntarios atribuyeron un menor valor. Un 6% en Quito y 5% en Lima afirmó haber tenido oportunidades laborales en la Cruz Roja. Como se mencionó en secciones anteriores, esto se debe a que hay poco personal rentado en comparación a la cantidad de voluntarios, por lo que es lógico que se perciban pocas oportunidades de inserción laboral. Sin embargo, la absorción de este capital social se ve reflejado en la figura de los coordinadores de voluntariado, quienes día a día demuestran el aporte desde el voluntariado hacia la institución, si es que se logra canalizar este potencial.

“Yo empecé como voluntario aquí y tal vez vieron algo en mí que me dieron la oportunidad” (ITWCV ECF1, p. 5)

“Fui voluntario 7 años hasta mis 22, de ahí entré a trabajar en la Cruz Roja en el programa de juventud como técnico en la sede central, luego se creó la junta provincial de Pichincha en el 2007 (...) y ahí yo pase como coordinador del programa de juventud, luego fui coordinador de voluntariado un tiempo, luego pase a ser coordinador de área esenciales, luego cambiaron el nombre de esenciales a coordinador general técnico” (ITWCV ECF2, p. 1)

Los coordinadores de ambas ciudades, así como de las sedes nacionales tuvieron experiencia previa como voluntarios antes de cumplir funciones de coordinación. Esto, a su vez, se percibe como positivo para la organización: “un coordinador (...) siempre ha sido una persona que ha empezado desde abajo en el proceso de voluntariado y que ha subido porque ya tiene estas experiencias. (...) Las personas que son coordinadoras en la junta donde estoy ahora, por ejemplo, unas personas con años y años, más que yo, muchísimo más que yo de experticia,

pues a niveles que yo ni me imagino y ellos las saben” (ITWFFV ECV1, p. 5).

Desde sus propias carreras y/o desde su formación dentro de la institución, los voluntarios aportan sus valiosas capacidades, las cuales muchas veces se han desarrollado y fortalecido durante años, tanto dentro como fuera de la Cruz Roja. La apuesta que tienen hacia la institución los lleva a aportar para mantener con vida a sus filiales y al Movimiento de la Cruz Roja en general, ya sea desde su aporte como voluntarios en cada actividad, desde su aporte como instructores o como personal rentado. La Cruz Roja es un espacio de inclusión, en la que cada individuo que quiere hacerlo puede aportar desde sus propias capacidades en beneficio de la institución y de la sociedad en su conjunto. Así, la inversión en espacios de formación que tiene la Cruz Roja trae como resultado su propio fortalecimiento institucional.

c. Potencial del voluntariado

A la apuesta de los voluntarios por la Cruz Roja y el aporte que brindan desde su propia experiencia se suma también el enorme potencial que tiene el voluntariado por dar sostenibilidad a la misión de la Cruz Roja y potenciar su labor humanitaria de manera constante. Como se ha visto en secciones anteriores, este potencial solo podrá hacerse realidad a partir de la capacidad de la Cruz Roja de poder gestionarlo, a partir del conocimiento que tenga de la situación de sus voluntarios y sus motivaciones hacia la institución. La necesidad de aprovechar el potencial de los voluntarios y su visión innovadora se reflejó en las entrevistas y talleres.

	Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
Aprovechar el potencial de las personas	“[Los voluntarios] son personas increíbles, que puedes aprender de esas personas y que puedes hacer un montón de cosas con ellos. Entonces, yo creo que esa sería la situación cuando vayamos a trabajar con voluntarios y voluntarias, démonos cuenta de que son gente real con problemas y limitaciones pero que tienen un montón de fortalezas y es donde se tiene que aprovechar” (ITWCV ECF1, p. 9).	“Hay varios mecanismos que estamos usando, uno es la incorporación de voluntarios en proyectos, como sabes la Cruz Roja Peruana viene implementando proyectos de distinto tipos y una forma de retribuir esto es que el voluntario tiene un alto porcentaje de puntuación para que pueda ocupar los cargos, a diferencia de una persona externa, tiene más probabilidades que el voluntario pueda ser contratado a una persona externa. Eso es como un plus y así hacemos que puedan hacer línea de carrera en distintas temáticas” (ITWCV PEHQ, p. 5).
Voluntarios con visión innovadora	“Aún estamos errando en que hacemos ciertas cosas asistencialistas. Y está bien que hagamos asistencialismo en cosas como primeros auxilios, cosas por el estilo, pero, en una comunidad, la resiliencia no está basada en el asistencialismo, está basada en sus capacidades. Entonces eso, enfocarnos	“Yo puedo llegar y ver, ¿no? Que hay gente que no tiene ni que comer y los voluntarios recién van a tomar nota, a ver, a informar; o, mi servicio no era para darme cuenta de eso, pero yo como voluntario me doy cuenta con la sensibilidad que me han formado” (ITWFFV PEV1, p. 7).

	<p>en fortalecer las capacidades de algunas comunidades” (ITWV ECV1, p. 8).</p> <p>“Aprendí desde el ámbito del voluntariado a ver las necesidades, entonces dije: “para mí es un ciclo que le falta muchas cosas” e intenté, a través de un voluntario que empezó a trabajar el ciclo, quisimos complementarlo ya con la gente que se había quedado aquí y que ya tiene otra visión de que es lo que necesita un ciclo de gestión” (ITWCV ECHQ, p. 6).</p>	<p>“De por sí, yo creo que la experiencia. De una forma, hacer voluntariado aquí nos ha llevado quizá a conocer varios distritos que no hemos ido, yo, hablando de manera personal, quizá a lugares que no conocíamos y decíamos: me gustaría llegar aquí, pero proponiendo otra idea, porque yo identifiqué alguna otra necesidad, muy aparte de la que están llevando” (WKSFV PE, p. 8).</p>
--	---	--

Fuente: Entrevistas y talleres participativos

En ese sentido, el concepto de innovación vuelve a ser clave. La innovación puede concebirse como “la otra cara del aprendizaje. Innovan las organizaciones que aprenden y aprenden las organizaciones que cambian, esto es, las organizaciones que adaptan novedades y por ende innovan” (CEPAL, 2008, p. 28). La innovación es “acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo, que ofrece una nueva respuesta a un problema determinado. Mediante nuevos procesos, nuevas técnicas y formas de organizar la acción, se consigue articular una respuesta adecuada a su contexto” (CEPAL, 2008, p. 44). El escenario actual también supone la necesidad de la Cruz Roja de innovar y de involucrar al voluntariado para su propio fortalecimiento institucional.

La contribución de los voluntarios hacia la Cruz Roja desde su experiencia y capacidades, así como el potencial que tienen para seguir aportando dentro de la institución muestra cómo el capital social generado en la Cruz Roja se refleja en la resiliencia que se tiene a nivel interno. La capacidad que tienen los voluntarios de afectar a la Cruz Roja (con efectos positivos o negativos) supone un gran potencial del lado de los voluntarios, así como una necesidad de la Cruz Roja de canalizar dicho potencial y resiliencia institucional en capacidad transformadora de la sociedad. A su vez, los voluntarios pueden complementar con una visión innovadora a nivel operativo. Los testimonios reflejan su constante análisis de la realidad y de las oportunidades de mejora de la Cruz Roja a nivel operativo.

El capital social, en tanto “recurso acumulable que crece en la medida que se hace uso de él (...) implica círculos, en los que experiencias exitosas de confianza producen su renovación fortalecida, y círculos viciosos, en los que la falta de confianza socava la cooperación y termina por incrementar la desconfianza” (Kliksberg, 2000, p. 121). Es por ello que resulta imperativo aprovechar este potencial del voluntariado en beneficio de la Cruz Roja.

Este nivel de participación y aporte es muy bien descrito en el ciclo de voluntariado de la Cruz Roja Peruana, como lo que implica tener un voluntariado cuyas actividades impacten en la

institución y en la sociedad: “Ser voluntario o voluntaria significa tener una actitud activa y participar en la mejora tanto de la intervención como de la misma institución. Realizar voluntariado en la Cruz Roja significa ofrecer parte de nuestro tiempo en una actividad de interés social dentro del marco y los objetivos de la institución, con la satisfacción de cumplir con un compromiso de solidaridad con la comunidad a la que pertenecemos” (2016, p. 1).

Ahora bien, es importante resaltar que, aunque todos los voluntarios tienen un gran potencial de impactar en el desarrollo de la Cruz Roja, este es un proceso libre que requiere que cada persona, según su situación y sus motivaciones, tome la decisión de hacerlo. A través de una adecuada gestión de las personas, esto se puede promover, pero finalmente será decisión de cada persona el nivel de compromiso y aporte que tendrá con la institución.

Como bien se mencionó en las entrevistas y talleres, estas son decisiones de cada uno y responde a sus propios objetivos y aspiraciones: “Yo creo que a cada persona le va a afectar en su vida personal, en su vida familiar, dependiendo de qué quiere lograr en el voluntariado. Indistintamente de la institución en que se está. Cada uno tiene una meta muy diferente de lo que quiere ser o quiere lograr” (WKSFV EC, p. 11). Justamente, son los objetivos personales los que condicionarán su apuesta, aporte y potencial en la Cruz Roja.

En cuanto a quiénes son aquellos que suelen quedarse o irse, la Cruz Roja tiene identificado algunas constantes: “El perfil que se queda por muchos años sigue siendo el joven, pero que comprendieron la dinámica de la Cruz Roja. Y, a qué me refiero con la dinámica de la Cruz Roja, que se capacitan, que tienen la predisposición de participar, que son los que proponen, los que buscan, no solo esperan que se les diga que debo hacer” (ITWCV ECF2, p. 5). Por otro lado, quienes se quedan menos tiempo en el voluntariado suelen ser “chicos que más lo hacen por llenar un tiempo, completar horas, solo esperan su época de vacaciones para poder hacerlo y luego ya no tienen tiempo (...) porque ser voluntario no es solamente ir cuando quiero, hay que apoyar cuando se le necesita” (ITWCV PEF, p. 4).

Los talleres y entrevistas también mostraron que una poca apertura a mayores responsabilidades dentro de la Cruz Roja es percibida como asociada a una menor contribución al desarrollo de la filial, sin que ello suponga el rechazo a esas actitudes.

Cruz Roja Ecuatoriana	Cruz Roja Peruana
“Yo llegué a ver gente que entraba a Cruz Roja y máximo duraba un año, 2 años, 3 tal vez y se iba. (...) Muchas de las personas que se quedaron en Cruz Roja es porque sí, le vieron más como un hobby, a venir acá, encontrarte con los amigos, a pasarla chévere, a disfrutar, y muchas de las	“Hay gente que tiene aspiraciones a conseguir los certificados de la Cruz Roja por el valor que tienen y por el peso académica que le va a brindar. Hay voluntarios que sí quieren hacer una línea de carrera dentro de Cruz Roja porque ven como una oportunidad de crecimiento personal y

<p>veces, ojo, mi criterio, no era comprometerse con la institución. Simplemente era venir a pasarla bien, mas no a comprometerse y a tratar de hacer lo mejor. Cuántos tal vez en sus promociones, de sus amigos, han hecho realmente algo grande, algo bueno para hacerle surgir a la Cruz Roja. Entonces, ese era el punto. Qué estás dispuesto a sacrificar por estar en el voluntariado” (WKSFV EC, p. 11).</p> <p>“Recordemos que el ser humano es un ser social. Estamos siempre interrelacionándonos, y eso es lo importante. (...) la gente no está aquí solo porque quieren ayudar a la Cruz Roja, y está bien, porque cada uno tiene su razón para estar acá. Algunos, simplemente es porque quieren venir a ver, o sea, es mucho mejor estar acá con ustedes que estar viendo la tele, o sea, mucho más. (...) No todos quieren ayudar a la Cruz Roja a crecer. Sino más bien quieren buscar un lugar donde, lo que decíamos acá, porque es un lugar seguro. Puedo ser yo mismo, puedo aportar en lo que yo quiero” (WKSFV EC, p. 11).</p> <p>“Llega un punto que simplemente estamos aquí dentro de una zona de confort y no aportamos nada a la institución. Lo único que sí es verdad es que estamos dando nuestro tiempo, pero no aportamos nada más. Entonces, el voluntariado siempre va a existir, siempre va a haber las ganas de ayudar, la voluntad de poder ayudar. Pero muchas veces se queda truncado eso” (WKSFV EC, p. 18).</p> <p>“Yo soy un voluntario más, que estoy a las órdenes de todos mis coordinadores pero que, como el nombre lo indica, soy voluntario, ¿sabes? Cuando quiero voy y cuando no, pues no voy” (ITWFCV ECV1, p. 3).</p>	<p>profesional, es muy variado, pero algo que tenemos que comentar siempre es que eso es válido, el medio por el que quieran conseguir los recursos está bien, todos en algún momento hemos tenido un interés específico del por qué queremos ser Cruz Roja. Entonces yo considero que, si es por un certificado o porque quieres hacer línea de carrera está bien, bienvenidos, es aprovechar también tu talento en beneficio de otras personas” (ITWCV PEHQ, p. 3).</p> <p>“El voluntario tiene la idea que hacer voluntariado es venir y ayudar en el momento sin preocuparse por lo demás. Y creo que eso es lo que los mueve en su mayoría” (ITWCV PEHQ, p. 4).</p> <p>“Hay chicos que apoyan bastante y cuando se les ha indicado que apoyen en los equipos, esas cosas, ellos dicen “yo apoyo en servicio lo que tú quieras, pero no me hables de cargos, de puestos, de hacer informes, no quiero hacer nada”. Es cuestión de cada uno y se les respeta eso, pero son voluntarios que tú los llamas o hay un servicio y están ahí. Ellos saben en qué es lo que más pueden ayudar” (ITWCV PEF, p. 3).</p> <p>“Puede ser por el trabajo que tienen actualmente y no tienen tiempo para dedicarle como tiene que ser, porque para tener un cargo se necesita tiempo disponible y si no lo tienen mejor no lo hagas, si lo haces tienes que hacerlo bien. Porque es gente preparada y respetas su respuesta, quizás más adelante puedan asumir ciertas responsabilidades. Pero hay otros chicos que quizás no desean para nada asumir una responsabilidad, no está mal, pero ellos tienen claro que quieren ser voluntarios” (ITWCV PEF, p. 3).</p>
--	--

Fuente: Entrevistas y talleres participativos

El potencial del voluntariado solo se podrá aprovechar en tanto el voluntario tome la decisión de aportar en la Cruz Roja. Las razones para no comprometerse, no apostar enteramente por la Cruz Roja o no tener ambición de mayores responsabilidades están ligadas a un aporte menor en el desarrollo de la institución, así como una mayor posibilidad de deserción rápida: “el voluntariado puede querer muchísimo el emblema, pero tal vez en otros espacios pueden encontrar otras oportunidades que van alineadas a su superación personal o profesional y los ven más atractivos de alguna forma. Por eso la institución debe innovarse en ampliar ese espectro de participación de voluntarios” (ITWCV ECHQ, p. 3). Este potencial del voluntariado radica en el capital social, pues este contribuye a la acción colectiva, fomentando normas de reciprocidad, facilitando flujos de información (incluyendo la reputación de los actores involucrados), encarnando los logros de anteriores intentos de colaboración y actuando como plantilla para futura cooperación (Field, 2003, p. 31).

Al respecto, la Federación de la Cruz Roja reflexiona sobre lo que implica un voluntario de menor permanencia: “Hoy en día los voluntarios prefieren quedarse por periodos más cortos, aumentando así los costos de retención y reclutamiento. También quieren más de su experiencia de voluntariado, ya sean viajes, entrenamiento o desarrollo de habilidades, o contactos personales y profesionales que los lleven a conseguir empleo. El deseo de ayudar a otros sigue siendo fuerte, pero ellos quieren hacer una diferencia. Los nuevos voluntarios quieren mayor control sobre su experiencia y una plataforma para desarrollar sus propias ideas e iniciativas, enfocándose más en el significado, independencia e impacto” (FICR, 2015, p. 57).

Justamente, son estas tendencias en el voluntariado las que podrían limitar su aporte para el fortalecimiento de la Cruz Roja. “El contexto social dominante actualmente, se caracteriza por una tendencia a la individualización en detrimento de la dimensión comunitaria. A esta realidad, no se sustrae el voluntariado; al contrario, mientras que el voluntariado crece, crecen también las tendencias individualizadoras y pierde peso el componente comunitario. Esto podría explicar la predisposición a la acción voluntaria fragmentada, discontinua, carente de contextualización en un itinerario y al margen de los procesos comunitarios, poco interesado en la participación en grupos, en un contexto de relativo o más bien escaso compromiso cívico” (Fresno, 2012, p. 46)

Aunque la evidencia muestre, en líneas generales, a un voluntariado comprometido y transformador de la Cruz Roja, estas tendencias actuales de menor interés pueden observarse reflejadas en la actitud hacia el voluntariado que tienen algunas personas. Ante ello, es indispensable que la Cruz Roja pueda hacer frente de manera innovadora a las expectativas y necesidades de todos los voluntarios, para poder seguir aprovechando este capital social que existe, pero, sin una verdadera canalización, se perderá en poco tiempo. “El voluntariado en cuanto a actividad participativa, se ha de proyectar necesariamente sobre el espacio público y en consecuencia, tiene siempre una dimensión política pues, como dice Bauman, se trata de una “actividad encargada de traducir los problemas privados en temas públicos y los temas públicos en asuntos de interés privado” (Fresno, 2012, p. 46).

En un contexto de constante individualización y pérdida de participación ciudadana a favor del bien común, en donde la Cruz Roja tiene un espacio privilegiado de generación de líderes sociales y de fortalecimiento a partir del capital social que ella misma desarrolla, es imprescindible que mantenga el enfoque de centralidad del voluntariado y de constante innovación para hacer frente a los retos que suponen un nuevo perfil de voluntariado. Eso permitirá mantener esta capacidad de generación y absorción del capital social y así, continuar

su misión humanitaria y de fortalecimiento del ejercicio de la democracia.

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

Como se mencionó desde un inicio, analizar a la Cruz Roja es analizar a las personas, es decir, a los voluntarios y los diferentes procesos que devienen de su participación en la vida de las filiales. Los procesos de gestión y las características personales de los voluntarios se entrelazan y retornan a la Cruz Roja en forma de fortalecimiento institucional y social.

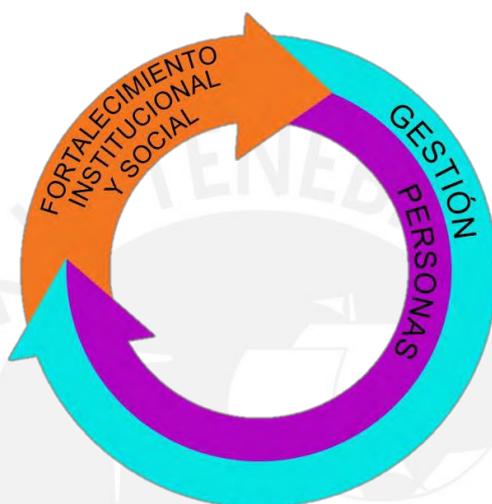


Gráfico 30: elaboración propia

Las conclusiones se presentarán en función a cada resultado, empezando por la gestión, seguido por las personas y, finalmente, el impacto.

1. La capacidad de movilización de recursos económicos repercute en la solidez de la gestión, en tanto puede determinar la fortaleza y sostenibilidad de su estructura, así como los procesos relativos a dicha gestión. Un puesto remunerado y con un perfil adecuado en la coordinación de voluntariado a nivel local facilita la realización de diversos procesos, como es el caso de la filial en Quito. Por muchas ganas y compromiso, un puesto voluntario y con alta rotación tendrá limitaciones para llevar a cabo todos los procesos relativos a la gestión del voluntariado en la filial, como es el caso de Lima. Asimismo, un ciclo de gestión promovido desde arriba y en el marco de una política de voluntariado, como el proceso que se viene dando en la Cruz Roja Ecuatoriana permite que dicho ciclo sea integral y tenga coherencia con los objetivos de la institución. Por otro lado, un ciclo de gestión creado de manera puntual sin estar propiamente enmarcado en una estrategia institucional corre el riesgo de no tener un enfoque integral ni una implementación que facilite los procesos de gestión.

2. Los espacios de formación y de inclusión del voluntariado son parte fundamental de la fidelización de los voluntarios y la generación de capacidades para la vida y para el cumplimiento de la misión de la Cruz Roja. En este proceso, el diálogo horizontal con las personas es fundamental y se refleja en el trato con los coordinadores, la figura de mentores y el intercambio de experiencias entre voluntarios.
3. Las características personales de los voluntarios y sus motivaciones condicionan su capacidad de permanencia en la Cruz Roja. El perfil mayoritario de cada filial supone tanto ventajas como desventajas. En el caso de la filial en Quito, un voluntariado más joven y con menor carga familiar o laboral puede implicar una mayor disponibilidad de tiempo. Sin embargo, también puede tener un tiempo menor de compromiso debido a los diferentes cambios en su vida, como suele suceder con los adultos jóvenes. Un perfil de voluntarios más joven implica motivación altruista y también por la capacitación y el crecimiento profesional.

En el caso de la filial en Lima, un voluntariado más diverso en grupo de edad y mayoritariamente adulto tiene mayores responsabilidades familiares y profesionales. Esto implica menor tiempo disponible para el voluntariado o para responsabilidades dentro de la filial, pero también una mayor capacidad de equilibrar el voluntariado con otros aspectos de la vida. De acuerdo con el perfil de los voluntarios, también supone una motivación netamente altruista, con ánimo de “devolver” a la sociedad.

4. El voluntariado es percibido como un espacio seguro y de comprensión, en el cual los voluntarios encuentran un lugar de sintonía con sus pares. Esto es particularmente importante en un contexto de creciente individualismo y en el cual la salud mental debe cobrar mayor importancia. Un espacio seguro también implica un posible espacio de búsqueda de ayuda si fuera necesario y una mayor comprensión ante posibles problemas personales que aquejen a los voluntarios.
5. La capacidad de la Cruz Roja de impactar en sus voluntarios se refleja en la transformación de los voluntarios en líderes sociales, cuyos atributos trascienden a la Cruz Roja para sumarse a una sociedad donde más personas contribuyen hacia el bien común. Los voluntarios desarrollan características de líderes sociales que se mantienen no solo durante las actividades de la Cruz Roja, si no en todos los aspectos de su vida, permitiéndoles tener un impacto en la sociedad.

6. Existe una constante retroalimentación desde las comunidades que permite, en primer lugar, fortalecer en los voluntarios una visión del mundo distinta con mayor sensibilidad a los problemas sociales. A su vez, gracias a la inclusión de los voluntarios en los diferentes procesos de la filial, se puede integrar esta contextualización de las comunidades en la planificación de actividades y en un enfoque de trabajo pertinente, que realmente responda a las necesidades. Esto, a su vez, permite la integración de voluntarios pertenecientes a las comunidades, sumando aún más hacia el fortalecimiento de la Cruz Roja como actor con una respuesta pertinente ante las necesidades de las comunidades.
7. Hay un fuerte aporte del voluntariado a la resiliencia de la Cruz Roja y de las comunidades. Los voluntarios apuestan día a día por seguir en la institución, con la convicción de estar haciendo una diferencia en la sociedad. Brindan su tiempo y capacidades, ya sea que estas hayan sido desarrolladas dentro o fuera de la Cruz Roja. Tienen, a su vez, aspiraciones de permanecer en la institución e integrarse a ella desde otros roles, como instructores, coordinadores o como parte del gobierno. Estas aspiraciones son más fuertes en el caso de la filial de Quito debido al perfil mayoritariamente joven y con más motivación de fortalecimiento profesional, e implica una mayor fortaleza de la Cruz Roja en Ecuador al tener más voluntarios dispuestos a tener un rol que trascienda el solo participar como voluntarios. Por otro lado, un perfil de mayor edad en Lima implica menores aspiraciones a responsabilidades y, por lo tanto, un capital social que tendrá un menor impacto en la institución, al tener una menor disposición a integrarse en roles de gestión o gobierno.
8. El valor de este proceso de mutualismo entre los voluntarios y la Cruz Roja está en el desarrollo de capital social para el ejercicio de la democracia. Esto se inicia desde el primer momento del voluntario en la Cruz Roja, impulsado por procesos de gestión interna y por las personas que se impulsan entre sí a fortalecerse como voluntarios y, por lo tanto, como líderes sociales. Esto implica también un fuerte componente de innovación en todo momento, para tener un enfoque de gestión que se adapte a las necesidades del voluntariado. Es, a su vez, es un aspecto que se busca desarrollar en el voluntariado y que luego tendrá un retorno en la Cruz Roja a partir del aporte de cada uno de sus voluntarios. Esta innovación se refleja en la manera en que se realiza la labor humanitaria de la institución y es un aspecto necesario para mantenerse fuerte en un contexto siempre cambiante y de creciente individualización en detrimento de la búsqueda del bien común.

Recomendaciones

1. Es necesario invertir en la estructura de gestión del voluntariado, pues se invierte en capital humano que facilitará todos los procesos de gestión del voluntariado que resultan en la generación de voluntarios líderes sociales. Aunque la inversión de recursos económicos en la estructura de gestión de voluntarios en la filial depende de la capacidad de movilización de recursos a nivel local, se debe tomar como prioridad. En el caso de la filial de Lima, cualquier búsqueda de recursos podría tener como prioridad el puesto de coordinación de voluntariado. Un puesto remunerado supondrá también mejores condiciones para un proceso de selección competitivo que resulte en una persona con las competencias necesarias para el puesto. Por supuesto, estas competencias deberían incluir la experiencia en el voluntariado.
2. Ante la percepción de que los antiguos procesos de formación del voluntariado generaban una mayor fidelización, se hace evidente el reto de adaptar esos procesos para mantener la fidelización de los voluntarios al mismo tiempo de alinearse a las actuales necesidades y expectativas del voluntariado y las necesidades operativas de la Cruz Roja. Para ello, se debe considerar que los procesos de formación inicial y otros espacios de formación en las filiales consideren un trabajo conjunto con voluntarios antiguos que puedan dar luces sobre los aspectos metodológicos, de doctrina y fidelización que hicieron que su experiencia de formación haya calado tanto en su permanencia en la institución. Asimismo, se deben mantener y fomentar estas figuras de mentores y los espacios de intercambio entre pares, los cuales incentivan el fortalecimiento de capacidades, y el sentido de pertenencia que, a su vez, motivan al voluntariado.
3. Las diferentes motivaciones para permanecer en el voluntariado de la Cruz Roja dependen mucho del perfil que tienen los voluntarios. Tanto la filial en Lima como la filial en Quito deben tener un vasto entendimiento del perfil de sus voluntarios, sus condiciones de vida y limitaciones para su participación en el voluntariado, así como las motivaciones que tienen. Las estrategias de retención y motivación del voluntariado deberán ser adaptadas a los voluntarios. En el caso de Quito, aprovechar la juventud de sus voluntarios y las proyecciones profesionales que puedan tener dentro de la Cruz Roja. En el caso de Lima, aprovechar su mayor fortaleza, que es el compromiso a tan largo plazo de un buen grupo de voluntarios y su diversidad en edades, para adaptar sus estrategias a esta diversidad y fortalecer a cada grupo según sus propias necesidades.

4. Más que debatir sobre qué perfil de voluntariado es más conveniente tener en la filial, importa la capacidad de la filial para canalizar el potencial de sus voluntarios. Esto requiere de una gestión del voluntariado fuerte y sostenible que busque permanentemente incluir a los voluntarios en los procesos de la filial, para así aprovechar todo el potencial de los voluntarios, independientemente de sus distintos perfiles, motivaciones o aspiraciones. Esta canalización supone el fortalecimiento de la misma filial. Implica la construcción de una estrategia de canalización de capacidades según los objetivos de cada filial y lo que los voluntarios son capaces de aportar.



Capítulo 7. Propuesta

La Cruz Roja cumple un rol en la canalización de aspiraciones humanitarias y necesidad de formación de liderazgo. Estas son demandas que tiene la población y que encuentran en la Cruz Roja y en otras organizaciones algunas respuestas, pues muchas veces no encuentran en el Estado estos espacios de fortalecimiento de capacidades y participación.

A pesar de ello, “de ninguna forma se debería de presentar el voluntariado como alternativa a la participación política, sino como una escuela de participación y de compromiso cívico que complementa y refuerza la acción política” (Fresno, 2011, p. 64). Por ello, sería oportuno tomar a la Cruz Roja como un laboratorio de generación de capital social. Aprovechar la experiencia de la Cruz Roja, sobre todo en países como Ecuador y Perú, países con amplias necesidades de desarrollo y en donde la Cruz Roja demuestra que las organizaciones sociales y el voluntariado pueden abrirse camino y ser relevantes para el desarrollo del país.

Como auxiliar del Estado, la Cruz Roja podría, más bien, posicionarse como una escuela de gerencia social a partir de su lugar privilegiado de formación y absorción de capital social. De acuerdo con lo estipulado por Kliksberg, el área social requiere de un tipo especial de gerencia, con la capacidad de moverse en contextos cambiantes, habilidades de coordinación interinstitucional, negociación y concertación, y que incorpore prácticas participativas. Actualmente, la Cruz Roja ya ejerce una gerencia social, pues se dirige hacia una mejor comprensión de la realidad de su contexto, para diseñar y ejecutar iniciativas que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas más vulnerables. La gerencia social busca la eficiencia y eficacia para un mayor impacto en la sociedad (Bobadilla, 2005, p. 11).

Es necesario abrir espacios de diálogo sobre estos procesos de generación de capital social y multiplicación de gerencia social. Hay demanda de la población por estos espacios de formación y participación y la Cruz Roja tiene la experiencia necesaria para aportar su conocimiento y estrategias al respecto.

En este sentido, la Cruz Roja podría tener incidencia no solo como actor humanitario con experiencia en respuesta a emergencias o salud ni desde su experiencia en gestión de voluntarios solamente, sino como actor clave en la generación de capital social. Para ello, se podrían articular espacios con el Estado y otras organizaciones sociales que tenga como objetivo un trabajo articulado para el fortalecimiento de liderazgos y capital social. A su vez, estos espacios de diálogo tendrían que abordar los actuales retos derivados de una nueva forma de ver el voluntariado, que considere las capacidades de gestión de cada organización,

el conocimiento de las personas que conforman el voluntariado y su potencial, así como la capacidad de canalizar este potencial en beneficio de las propias organizaciones y, por supuesto, de las comunidades.

Será prioritario, entonces, “que las entidades que agrupan al voluntariado establezcan una clara agenda política, en la que busquen influencia, especialmente a través de las plataformas y sus agrupaciones representativas; dicha influencia se ha de basar en la búsqueda y contribución de la ciudadanía, al impulso de la democracia y la participación en la gestión de los asuntos públicos” (Fresno, 2011, p. 96). Esto solo se logrará, justamente, desde la capacidad de la Cruz Roja de generar y absorber capital social y a través de una gerencia social que pone al voluntario en el centro y lo involucra en un complejo sistema que tiene como fin el bien común y el fortalecimiento de la democracia.



Bibliografía

- Alfaro, M. (1998). La formación del voluntariado social. *Cuadernos de la plataforma*. (Madrid).
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Módulo 1 Pobreza y desigualdad en América Latina y el Caribe. *MOOC Realidad Social Latinoamericana*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Módulo 3 Avances y desafíos en la educación en América Latina y el Caribe. *MOOC Realidad Social Latinoamericana*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Módulo 6 Avances y desafíos del empleo en la región. *MOOC Realidad Social Latinoamericana*.
- Banco Mundial (2021). *Desarrollo impulsado por la comunidad*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/communitydrivendevelopment#1>
Revisión: 15 de noviembre de 2021
- BAÑOS, L. (Compiladora). (2018). Tendencias de la Internacionalización de la Participación Ciudadana en América Latina. *Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil*.
- Bobadilla, P. (2005). La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. *Debates en Sociología N° 29*. (PUCP).
- Bobadilla, P. (2006). Democratización del poder y fortalecimiento de la ciudadanía. *Empoderamiento: ¿tomar las riendas?* (ASOCAM).
- Casuso, G. (2015). La vida democrática como participación social plena. *La verdad nos hace libres: sobre las relaciones entre filosofía, derechos humanos, religión y universidad*. (Pontificia Universidad Católica del Perú).
- CEPAL. *Capital social*. <https://www.cepal.org/es/temas/capital-social>. Revisión: 15 de noviembre de 2021
- Cheater, A. (Ed). (1999). *The anthropology of power: empowerment and disempowerment in changing structures*. (Routledge).
- Congreso de la República. (2004). *Ley N°28238: Ley General del Voluntariado*.
- Cobaleda, J. (2015). *El talento humano en las organizaciones sociales*. (Universidad CES).
- Cruz Roja Ecuatoriana. (2015). *Estatuto Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana*
- Cruz Roja Ecuatoriana. (2015). *Política de voluntariado*
- Cruz Roja Ecuatoriana. (2015). *Informe de gestión 2002-2015 Cruz Roja Ecuatoriana*
- Cruz Roja Ecuatoriana. (2015). *Estrategia 2015-2019*
- Cruz Roja Ecuatoriana. (2019). *Ciclo de gestión del voluntariado*
- Cruz Roja Peruana. (2009). *Estatuto Nacional de la Cruz Roja Peruana*.
- Cruz Roja Peruana. (2016). *Guía de voluntariado*.
- Cruz Roja Peruana. (2016). *Manual de acciones voluntarias*.
- Delors, J. (1997). *La educación encierra un tesoro*. (UNESCO).
- Deneulin, S., Clause, L.J.A., & Valencia. (2018). *Introducción al enfoque de capacidades: Aportes para el desarrollo humano en América Latina*. (Manantial).

- El Peruano (2016). Decreto Legislativo 1294. *Normas Legales*.
- El Peruano (2017). Decreto Supremo N°004-2017-MIMP. *Normas Legales*.
- Federación Internacional de la Cruz Roja. (1998). *Formación del voluntariado social*.
- Federación Internacional de la Cruz Roja. (2008). *Guía de voluntariado*.
- Federación Internacional de la Cruz Roja. (2015). Everyone counts: Progress 2015. *Global review on volunteering report*.
- Field, J. (2003). *Social capital*. (Routledge).
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2007). *Decreto 133: Crea la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana*.
<http://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEXFAOC076790/> Revisión: 15 de noviembre de 2021
- Fresno, J. & Tsolakis, A. (2011). *Profundizar el voluntariado: los retos hasta el 2020*.
- Fromm, Erick. (1970). *La revolución de la esperanza*.
- Fundación Luis Vives. Claves para la gestión del voluntariado en las entidades no lucrativas. *Cuaderno de gestión 6*.
- García, M. (2006). Los tres reinos del empoderamiento: ambigüedad, contradicción e ilusión. *Empoderamiento: ¿tomar las riendas?* (ASOCAM).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Perú: Resultados definitivos. *Tomo I*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Pobreza monetaria*.
<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-año-2020-12875/> Revisión: 15 de noviembre de 2021
- Iturralde, P. (2006). El empoderamiento: discurso funcional o cambio en las relaciones de poder. *Empoderamiento: ¿tomar las riendas?* (ASOCAM).
- Kliksberg, B. (1999). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave. *Revista Mexicana de ciencias políticas y sociales*. (Vol. 44 No 175).
- Larrea, A. (2006). Empoderamiento: ¿sueño emancipador? *Empoderamiento: ¿tomar las riendas?* (ASOCAM).
- Lima Como Vamos. (2018). ¿Cómo vamos en Lima y Callao? *Noveno informe de indicadores sobre calidad de vida*.
- Lima Como Vamos. (2018). *Lima y Callao según sus ciudadanos: Décimo informe urbano de percepción sobre la calidad de vida en la ciudad*.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019). Cantidad de voluntarios registrados en la plataforma del SINAVOL clasificados por departamento. *Plataforma del SINAVOL*.
<https://appweb.mimp.gob.pe:8181/voluntariado-web/faces/reporte/reporteMapaExt.xhtml> Revisión: 15 de noviembre de 2021
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2019). ¿Qué hacemos?.
<https://www.gob.pe/734ministerio-de-la-mujer-y-poblaciones-vulnerables-que-hacemos>. Revisión: 15 de noviembre de 2021
- Montenegro, J. (2019). *El voluntario de cooperación al desarrollo: un laboratorio de transformación*

personal

Nogueiras, L. (1996). *La práctica y la teoría del desarrollo comunitario: descripción de un modelo*. (Narcea).

Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios. (2010). *OCHA en mensaje: Principios Humanitarios*. (Versión I. Junio 2010). https://www.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM_HumPrinciple_Spanish.pdf
Revisión: 15 de noviembre de 2021

Portocarrero, F., Millan, A. et. al. (2006). *Capital social y democracia*. (Universidad del Pacífico).

Putnam, R. (ed.). (2003). *El declive del capital social: Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. (Bertelsmann Stiftung).

Real Academia Española. (2019). *Voluntario*. <https://dle.rae.es/?w=voluntario>. Revisión: 15 de noviembre de 2021

Sierra, R. (2006). La Andragogía, modelo propicio para el desarrollo de la educación de adultos. *Prospectiva* (vol. 4, núm. 1, enero-junio, 2006, pp. 100-102). (Universidad Autónoma del Caribe).

Simons, A. (2017). Aspectos sociales y comunitarios. *Ética y ejercicio de la ciudadanía*. (Colección Lo esencial del derecho). Pontificia Universidad Católica del Perú).

Soria, C. (2006). Empoderamiento: un medio, no un fin. *Empoderamiento: ¿tomar las riendas?* (ASOCAM).

Tufte, T. (2015). *Comunicación para el cambio social: La participación y el empoderamiento como base para el desarrollo mundial*. (Icaria).

Valcarcel, M. (2003) *Seminario Internacional Inclusión Social y Nuevas Ciudadanías: Condiciones para la Convivencia y la Seguridad Democrática*. (Pontificia Universidad Javeriana).

Valcarcel, M. (2008) *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. (Pontificia Universidad Católica del Perú).

Anexos

1) Entrevista a voluntarios de amplia trayectoria en la filial

- 0.1. ¿Cuántos años has sido voluntario en la Cruz Roja?
- 0.2. ¿Participaste activamente en la respuesta de la filial ante el COVID-19?
 - 1.1.1. Si no fueras voluntari@ de la Cruz Roja, ¿qué estarías haciendo ahora? ¿Qué hubiera sido de tu vida si no hubieras sido voluntari@?
 - 1.1.2. ¿Qué te hizo decidir ser voluntari@ de la Cruz Roja?
 - 1.1.3. ¿Qué te haría renunciar a ser voluntario de la Cruz Roja?
 - 1.1.4. ¿En algún momento te has alejado del voluntariado de la Cruz Roja? ¿Por qué? ¿En qué momento de tu trayectoria como voluntari@ sucedió? (primeros años, años recientes)
 - 1.1.5. Si tuvieras que elegir las 3 cosas que más te gustan de ser voluntario de la Cruz Roja, ¿cuáles serían?
 - 1.1.6. ¿Cómo es tu relación con los otros voluntarios/coordinadores/personal de la Cruz Roja? Con tu filial y con la sede.
 - 1.2.1. ¿Tus responsabilidades como voluntari@ en la filial han cambiado desde que empezaste? ¿Roles y oportunidades? ¿Cómo han cambiado?
 - 1.2.2. ¿En algún momento has considerado tener un trabajo remunerado en la Cruz Roja? ¿Hay oportunidades? ¿Qué aspectos te animarían? ¿Qué aspectos te desanimarían?
 - 1.2.3. En estos años que has sido voluntari@ de la Cruz Roja, ¿cómo ha cambiado tu vida profesional? ¿Crees que alguno de estos cambios tiene relación con tu labor como voluntario?
 - 1.2.4. A largo plazo (entre 5 y 10 años) ¿cómo te ves en la Cruz Roja?
 - 1.3.1. ¿Algún aspecto de tu vida privada ha chocado o ha limitado tu labor como voluntario en algún momento? (Familia, amigos, pareja, hobbies, deudas, zona en la que vives)
 - 1.3.2. ¿Cómo ha sido el proceso de buscar el equilibrio entre tu vida privada y profesional y tu labor como voluntari@?
 - 1.3.3. ¿Qué tipo gastos debes realizar para ser voluntari@? ¿Alguna vez estos gastos han limitado tu participación en las actividades?
 - 2.1.1. ¿Cómo fue tu experiencia de inducción al voluntariado? El proceso de formación básica y tus primeras actividades como voluntari@.
 - 2.1.2. ¿Tuviste alguna figura de mentor (a) cuando ingresaste? Ya sea de manera formal o informalmente.
 - 2.1.3. En tu filial, ¿cómo se eligen las responsabilidades para las actividades/trabajo de campo? ¿Tienen algún sistema, ya sea formal o informal?
 - 2.1.4. En tu filial, ¿cómo se eligen los cargos (remunerados o no)? ¿Tienen algún sistema, ya sea formal o informal?
 - 2.1.5. ¿Se tiene una ruta de desarrollo/crecimiento de los voluntarios dentro de la filial? En caso se tenga, ¿se cumple?
 - 2.2.1. ¿Consideras que las capacitaciones para voluntarios promovidas por la filial y la sede nacional son suficientes?
 - 2.1.2. ¿Consideras que hay algo que no te enseñaron en la formación básica que sería indispensable para cualquier voluntari@ nuev@? ¿Actualmente se enseña?
 - 2.2.3. ¿Cuál consideras que ha sido la capacitación que más te ha servido a nivel técnico?
 - 2.2.4. ¿Cuál consideras que ha sido la capacitación que más te ha servido a nivel personal?
 - 3.1.1. ¿Consideras que has cambiado, a nivel personal, a partir de tu experiencia como voluntari@? ¿En qué sentido?
 - 3.1.2. ¿En qué te diferencias de una persona que no tiene experiencia de voluntario?
 - 3.1.3. ¿En qué te diferencias de un voluntario que no es voluntario de la Cruz Roja?
 - 3.1.4. Si pudieras cambiar algo sobre el voluntariado de tu filial, ¿qué sería?
 - 3.1.5. ¿Cuál crees que es la mayor fortaleza de los voluntarios de tu filial?
 - 3.1.6. Si pudieras cambiar una cosa de la manera en que se gestiona a los voluntarios, ¿cuál sería?
 - 3.2.1. ¿Cómo crees que las personas, en general, en tu ciudad, perciben a la Cruz Roja?
 - 3.2.2. Al momento de ir a una comunidad por primera vez, ¿cómo crees que se percibe a los voluntarios de la Cruz Roja?
 - 3.2.3. ¿Cambiarías o mejorarías algo del trabajo que tiene tu filial con las comunidades?
 - 3.2.4. ¿Cuál crees que es el mayor beneficio que reciben las comunidades que están en contacto con tu filial?

2) Entrevista a coordinadores de voluntariado

- 0.1. ¿Cuántos años has sido coordinador de voluntariado en la Cruz Roja?
- 0.2. Antes de ser coordinador de voluntariado, ¿fuiste voluntario de la Cruz Roja?
- 0.3. ¿El puesto de coordinación que tienes es remunerado? ¿Siempre lo ha sido?
- 0.4. ¿Ya eras coordinador de voluntariado durante la respuesta de la filial ante el COVID-19?
 - 1.1.1. Hay voluntarios que tienen muchos años activos en la Cruz Roja, ¿a qué crees que se debe?
 - 1.1.2. ¿Por qué crees que los voluntarios dejan de participar en la Cruz Roja?
 - 1.1.3. Hoy hay varias organizaciones de voluntariado, ¿por qué crees que un voluntario de la Cruz Roja elegiría irse a una de ellas o quedarse?

- 1.1.4. Para un voluntario nuevo, ¿qué es lo que más atrae de ser voluntario Cruz Roja?
- 1.1.5. ¿Cuáles crees que son los 3 aspectos que más motivan a los voluntarios a mantenerse activos en su filial?
- 1.2.1. ¿Consideras que los voluntarios tienen interés de conseguir más responsabilidades y/o cargos dentro de la filial o la organización? ¿Quiénes son los que suelen tener estas aspiraciones?
- 1.2.2. ¿Por qué motivos un voluntario no querría tener más responsabilidades/un cargo dentro de la filial o la organización?
- 1.2.3. ¿Hay mucha incidencia de voluntarios que participan “solo por el certificado”? ¿Crees que la tendencia esté cambiando hacia este tipo de voluntarios?
- 1.3.1. ¿Cuál es el perfil de voluntario nuevo más predominante?
- 1.3.2. ¿Cuál es el perfil más predominante de voluntario que se queda por menos tiempo en la Cruz Roja?
- 1.3.3. ¿Cuál es el perfil más predominante de voluntario que se queda por muchos años?
- 2.1.1. ¿Existe un ciclo o ruta establecida que debe seguir el voluntario una vez que ingresa a la Cruz Roja? ¿Está establecida oficialmente? ¿Cada cuánto se actualiza?
- 2.1.2. ¿Tienen una estrategia de retención para voluntarios? Ya sea establecida oficialmente o por costumbre interna
- 2.1.3. ¿Qué seguimiento se da a los voluntarios que demuestren potencial para mayores responsabilidades o cargos dentro de la filial o la organización?
- 2.1.4. Si pudieras mejorar un aspecto del ciclo de voluntariado actual, ¿cuál sería? ¿Por qué?
- 2.2.1. ¿Consideras que hay coherencia entre las motivaciones y aspiraciones de los voluntarios y las capacidades que promueve la filial?
- 2.2.2. ¿Qué destrezas o habilidades crees que se priorizan en la Cruz Roja para sus voluntarios?
- 2.2.3. ¿Crees que sería necesario reforzar alguna destreza/habilidad en los voluntarios que actualmente no se contempla en su formación?
- 3.1.1. ¿Qué es lo que más valora un voluntario de su paso por la Cruz Roja? ¿Qué es lo que se lleva?
- 3.1.2. ¿Cuál crees que es la diferencia entre los voluntarios y las personas que no tienen experiencia en voluntariado?
- 3.1.3. ¿Qué crees que diferencia a los voluntarios de la Cruz Roja de los voluntarios de otras organizaciones?
- 3.1.4. ¿Cuál crees que es la fortaleza de la gestión del voluntariado en la Cruz Roja?
- 3.1.5. ¿Si pudieras mejorar algún aspecto de la gestión del voluntariado en la Cruz Roja, ¿cuál sería?
- 3.1.6. ¿Cómo crees que se podría aprovechar más el potencial de los voluntarios de la filial?
- 3.2.1. ¿Cuál crees que es el aporte de los voluntarios a las comunidades a las que asisten?
- 3.2.2. Si pudieras fortalecer algún aspecto de la relación de los voluntarios con la comunidad, ¿cuál sería?
- 3.2.3. ¿Cuál crees que es la percepción que tienen las comunidades beneficiarias de los voluntarios de la Cruz Roja?

3) Taller con voluntarios

Términos de referencia
Sesión participativa sobre voluntariado

Presentación

La presente sesión forma parte de los instrumentos para la recolección de información para la tesis “Características de los voluntarios de Lima y Quito de la Cruz Roja y su importancia para el desarrollo de sus filiales” de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación busca comprender la importancia y las características que tiene la acción del voluntariado de la Cruz Roja Peruana y Ecuatoriana y el compromiso a largo plazo de sus voluntarios, analizando la percepción que tienen sobre la Cruz Roja, sus motivaciones y aspiraciones, la estrategia institucional de la Cruz Roja y el valor agregado del voluntariado en la comunidad.

Objetivos

Reflexionar e identificar de manera conjunta y participativa sobre los siguientes elementos:

- Factores que influyen en el compromiso de los voluntarios de la Cruz Roja
- Capacidades adquiridas a través del voluntariado
- Impacto de los voluntarios en las personas y la sociedad

Participantes

Voluntarios y voluntarias con diversidad en género, edad, antigüedad y participación en respuesta ante el COVID-19 (si la hubo).

Debido al contexto, la sesión se realizará con un máximo de 8 voluntarios.

Facilitadora

Natalia Párraga Corzo – Estudiante de la maestría en Gerencia Social de la PUCP

Duración

3 horas

TIEMPO	MÉTODO Y TÉCNICA
20'	Presentación inicial y objetivos Dinámica de presentación y rompehielos

<p>5' 20'</p>	<p>Dividir el cerebro voluntario Cada grupo tendrá que crear el cerebro de un voluntario, dividiendo entre los diferentes aspectos de su vida, incluyendo el voluntariado (ejemplo, familia, trabajo, voluntariado) Los grupos presentarán su voluntario, sus características y cómo se ve su cerebro. Los demás grupos podrán complementar lo presentado con más características y comentarios sobre su experiencia. ¿Cómo se ve este cerebro? ¿En qué piensa? ¿Qué hace? ¿Qué quiere hacer?</p>
<p>10' 15'</p>	<p>Vidas paralelas Dos voluntarios participarán escenificando “la historia de Juan”. En un primer momento, todos los voluntarios, sentados en círculo, irán relatando un día de voluntariado en la vida de Juan, desde que despierta hasta que va a la actividad de la filial y luego vuelve a su casa. El voluntario actor tendrá que representar todo lo que sus compañeros relatan. En un segundo momento, se relatará un día en la vida de Juan si nunca hubiera decidido unirse como voluntario a la Cruz Roja. El otro voluntario actor tendrá que representar lo que los demás voluntarios relatan. Al final de ambas representaciones, los voluntarios reflexionarán sobre cómo han cambiado sus vidas por ser voluntarios, qué es lo que los sigue motivando a participar en las actividades de la Cruz Roja y si han tenido algún choque entre sus vidas personales, profesionales o académicas a causa del voluntariado.</p>
<p>10' 20'</p>	<p>Carta (tweet) del futuro Se explicará que, aunque esta tesis no estaba pensada para analizar el impacto del COVID-19 en el voluntariado, es una situación que inevitablemente se tiene que abordar pues ha impactado las vidas de todos. No será un espacio de debate de la respuesta en sí ni la gestión de la filial ni las razones por las cuales se participó o no se participó. Cada uno tendrá que escribirse una carta a su yo de enero del 2020, cuando nadie sabía sobre la situación que traería el COVID-19. Todos tendrán que escribir la carta, incluso los que no participaron activamente como voluntarios. ¿Qué se dirían o aconsejarían respecto a su actividad como voluntari@s? ¿Podrían prevenirse a sí mismos sobre cómo se sentirán durante la pandemia respecto a su vida y respecto a su rol como voluntarios? ¿Cómo se tranquilizarían? Luego de la actividad se invitará a los que lo deseen a compartir lo que han escrito y se abrirá la conversación sobre sus motivaciones y miedos durante la respuesta al COVID-19.</p>
<p>30'</p>	<p>Un mundo ideal Se pensará en un mundo ideal en que los voluntarios tienen todas las herramientas y todos los conocimientos y capacidades para actuar de la mejor manera al empezar en la filial. ¿Cómo es este mundo ideal? ¿Qué sabe este voluntario? Los participantes tendrán que pensar en todas las características que debería tener el voluntario bien formado y agregarlo a post-its que irán a la pizarra. Esta será la creación de un “súper voluntario”. Luego de la lluvia de ideas colectiva, se seleccionarán aquellos post-its que representan lo que en la práctica se enseña y promueve en la filial. Estos se podrán dividir entre aquello que la filial promueve de manera oficial y aquello que los voluntarios aprenden a través de la práctica o de otros voluntarios. Los participantes comentarán sobre lo que les parece más relevante de la formación de los voluntarios y lo que se podría mejorar. Tomar en cuenta también los tiempos en los que se desarrollan las capacidades, ¿al inicio? ¿luego de unos meses? ¿luego de años?</p>
<p>20'</p>	<p>Algo le falta a mi vida Se mostrará la siguiente imagen:</p>  <p>Posiblemente, esta también sería nuestra respuesta. ¿Por qué? ¿Qué nos aporta el ser voluntarios? (en todos los aspectos de la vida). En círculos, se pasarán una pelota para ir dando sus respuestas, que será escritas en la pizarra con checks (✓). Luego de la primera ronda, se preguntará cuál es el aporte no solo de ser voluntario, sino de ser voluntario de la Cruz Roja, respecto a serlo en otras organizaciones. En círculos, se pasarán una pelota para ir dando sus respuestas, que será escritas en la pizarra con cruces (+).</p>

20'	<p>Bolsa de corazones Cuando vamos a las comunidades, ¿qué les brindamos que otros no? No pensemos en los kits o en la asistencia humanitaria, sino en nosotros como voluntarios, ¿qué les damos como personas? ¿respeto? ¿alegría? Si tuviéramos un kit de humanidad, ¿qué contendría? Un grupo tendrá que elaborar una bolsa de corazones, donde cada corazón sea una característica de su labor como voluntarios hacia las comunidades. El otro grupo tendrá que hacer otra bolsa de corazones, pero con los roles invertidos. ¿Qué nos dan de retorno las comunidades? ¿Qué ganamos cuando vamos a alguna actividad con la comunidad? Cada grupo deberá llegar a un consenso sobre la prioridad que le da a cada una de las características identificadas (mínimo 5), siendo la primera la más importante. Al final, cada grupo explicará el contenido de su bolsa de corazones y presentará su contenido. El otro grupo podrá complementar y comentar.</p>
5'	<p>Agradecimientos y cierre</p>

