



Voluntariado en Cuidados Paliativos

Formación para coordinadores

Atención integral a personas
con enfermedades avanzadas



Obra Social "la Caixa"

OBRA SOCIAL. EL ALMA DE "LA CAIXA".

EDICIÓN

Obra Social "la Caixa"

COORDINACIÓN GENERAL

Luis Aranguren Gonzalo

AUTORÍA

Luis Aranguren Gonzalo

Hortensia Muñoz Castellanos

COORDINACIÓN EDITORIAL

Edicions 62, S. A.

DISEÑO GRÁFICO

Santi Ferrando

MAQUETACIÓN

Ortega i Palau

IMPRESIÓN

SYL

© de la edición, Obra Social "la Caixa", 2013

Av. Diagonal, 621 - 08028 Barcelona

D. L.: B-6416-2013

Voluntariado en Cuidados Paliativos

Formación para coordinadores

Atención integral a personas
con enfermedades avanzadas

Índice

Introducción	7
1. Qué es un coordinador del voluntariado	9
1.1 Lo previo en el coordinador del voluntariado	10
1.2 Características y funciones del coordinador del voluntariado	12
2. Momento de acogida al voluntario	17
2.1 La entrevista	17
2.2 Compromiso escrito	22
2.3 Primera inmersión	24
3. Momento de iniciación en la acción	27
3.1 Iniciación o la necesidad de callejear	28
3.2 El acompañante cuidador	30

4. Momento de desvinculación del voluntario y despedida	35
4.1 Cuando se trata de una salida voluntaria	37
4.1.1 Fases del protocolo de salida	37
4.2 Cuando se trata de una salida obligada desde el centro	41
5. Coordinación y diversidad de momentos formativos formales	45
5.1 Formación básica	46
5.2 Formación permanente	49
5.3 Encuentros mensuales de comunicación y seguimiento	51
5.4 Encuentro anual del voluntariado	53
6. El acompañamiento, entraña de la coordinación	59
6.1 La trama educativa del acompañamiento	60
6.2 Acompañamiento y dedicación	64
Bibliografía básica	67

Introducción

Coordinar al voluntariado en una unidad de cuidados paliativos constituye un reto tan apasionante como complejo. La opción por el voluntariado en el ámbito del cuidado de enfermos en su última etapa vital y del acompañamiento a las familias tiene un significado bien relevante. Es la expresión de que en este ámbito la creación de espacios de humanización es considerada una urgencia de primer orden.

Sin embargo, esta consideración teórica debe verse acompañada por actuaciones y medidas de carácter práctico que hagan viable la puesta en marcha de espacios de coordinación presididos por el acompañamiento personalizado y por la tutoría profesional en aquellos ámbitos donde interviene el voluntariado.

En el presente cuaderno nos dirigimos a quien coordina la acción voluntaria en cada centro. En primer lugar, ofrecemos una reflexión sobre el sentido y alcance que tiene la figura de coordinación de voluntariado en las UCP. Antes que funciones y roles que cumplir, la coordinación adquiere un sentido eminentemente educativo; desde ahí iremos desvelando características, funciones y roles. En el segundo bloque de este cuaderno proponemos reflexionar sobre el papel del coordinador en los momentos clave del programa de voluntariado. Hablamos de tres momentos: cuando la persona voluntaria es acogida en nombre del centro y de la institución, cuando se inicia en la acción y cuando se desvincula de la institución y decide marcharse. De modo complementario avanzaremos las líneas básicas de los momentos formativos que consideramos imprescindibles: formación básica, formación permanente, encuentros mensuales de comunicación y seguimiento y encuentro anual de voluntariado. En todos esos momentos, el papel de quien coordina es esencial. Concluiremos con una reflexión acerca de la importancia del acompañamiento personalizado en la coordinación del voluntariado en las UCP. Para facilitar la formación continuada de los coordinadores del voluntariado ofrecemos una bibliografía básica que puede acompañar este proceso educativo.

CAPÍTULO 1

Qué es un coordinador del voluntariado

Incorporar el voluntariado a una realidad ya consolidada, como son las unidades de cuidados paliativos (UCP), supone establecer una estructura de trabajo eminentemente educativa en favor de la acogida, la selección, la integración y el acompañamiento de las personas voluntarias. El código ético de las organizaciones de voluntariado, realizado desde la Plataforma de Voluntariado en España, señala que las organizaciones deberán:

*Crear y ofrecer **itinerarios educativos** para la formación de sus voluntarios, que tengan en cuenta su proceso de maduración y crecimiento personal. En este sentido, las organizaciones deben establecer espacios formativos permanentes, diversificados según necesidades, contenidos, ámbitos de actuación, etc., adaptados a la complejidad de la realidad, a los nuevos métodos de intervención, a la dinámica de las organizaciones y a los nuevos retos que nos presenta la realidad sociopolítica.¹*

El coordinador de voluntariado es la figura clave que debe garantizar la puesta en marcha, articulación y consolidación del voluntariado en cada centro. Una visión reduccionista de la realidad compleja del voluntariado y de su inserción en las UCP es considerar a la figura de coordinador del voluntariado como alguien que simplemente:

1. Cfr. Plataforma del Voluntariado en España, *Código ético de organizaciones de voluntariado*. <http://blog.plataformavoluntariado.org/2009/03/06/codigo-etico-del-voluntariado/>

- ▶ Supervisa las tareas de la persona voluntaria.
- ▶ Se ocupa solo de hacer campañas de captación.
- ▶ Realiza entrevistas a los candidatos y candidatas.
- ▶ Da cursos formativos a las personas voluntarias.

Todas estas funciones, ni tomadas de una en una ni sumadas, configuran el papel del coordinador de voluntariado en cuidados paliativos. Del mismo modo que hacemos hincapié en que es preciso superar la concepción utilitarista del voluntariado, también hay que ir más allá de una concepción meramente laboralista de la figura del coordinador de voluntariado. Como veremos más adelante, es lógico que el coordinador del voluntariado asuma tareas específicas, pero antes que nada quien coordina debe tener una visión de conjunto y un talante personal determinado.

1.1 Lo previo en el coordinador del voluntariado

Las características que buscamos en un coordinador de voluntariado vienen determinadas por ser alguien capaz de establecer un itinerario educativo para el voluntariado en el interior del centro, y por ello debe ser una persona con un marcado *acento educativo*, interesado por la formación de los demás, facilitador de espacios de encuentro y de relación interpersonal, oteador de caminos de crecimiento personal en los demás y de mejora de la acción voluntaria en su conjunto. Esto no significa que quien coordine el voluntariado deba ser maestro o pedagogo, pero sí hay que tener en cuenta que debe ser un referente para el voluntariado y por ello, lo quiera o no, quien asuma ese papel se convierte en ejemplo; de ese modo, la pedagogía del ejemplo ya va impresa en la figura y función principal del coordinador del voluntariado.

Sin duda, la integración de la persona voluntaria en la institución y en la dinámica cotidiana pasa por establecer con ella una relación educativa, entendiendo que lo que tradicionalmente denominamos *tarea* del voluntariado es un camino de crecimiento personal, de transformación de las relaciones sociales y de generación de una mayor calidad de vida para los que transitan por este tipo de acción y son sus beneficiarios.

En primer lugar, el coordinador del voluntariado debe contar con una serie de requisitos previos, sumamente importantes:

- ▶ *Conoce suficientemente la institución* y el centro en el que trabaja. Es la persona que debe transmitir a los nuevos voluntarios la historia, la misión y los valores de esa institución. Conoce y está comprometido con la misión y los valores del centro al que pertenece.
- ▶ *Tiene experiencia previa como persona voluntaria*, aunque no sea en el campo de los cuidados paliativos. Es importante haber estado en la piel del voluntario, distinguir los roles de los trabajadores profesionales en relación con los del voluntariado. Es la persona que debe transmitir a los nuevos voluntarios el sentido profundo del voluntariado en un ámbito tan delicado como el de los cuidados paliativos.
- ▶ *Cuenta con disposición para el trabajo en red*. Será positivo que se coordine con otros responsables de voluntariado de centros similares y con redes y plataformas del ámbito del voluntariado social, en general. Es la persona que representa a la institución en foros y espacios de reflexión y coordinación a través de las redes de las que forma parte.
- ▶ Tiene un *conocimiento global* mínimo en diversos campos: perfil de los enfermos y sus familias, criterios e instrumentos que debe aplicar y nociones básicas de legislación.
- ▶ Posee capacidad de planificación, organización, coordinación y dirección.
- ▶ Cuenta con competencia de comunicación interpersonal: empatía, escucha activa, habilidades de comunicación.
- ▶ Tiene habilidades para la gestión constructiva de los conflictos y la mediación entre personas usuarias, miembros del equipo y voluntarios.
- ▶ Presenta orientación al aprendizaje y a la mejora continua.
- ▶ Demuestra polivalencia y versatilidad.
- ▶ Tiene capacidad para tomar decisiones.

1.2 Características y funciones del coordinador del voluntariado

A partir de este perfil inicial, las características del coordinador del voluntariado las podemos vertebrar en tres ejes principales: responsable, acompañante y tutor.

Responsable

- ▶ Se encarga de organizar la búsqueda y convocatoria de nuevas personas voluntarias. Para ello debe conocer con exactitud las necesidades del centro y las respuestas posibles que puede proporcionar el voluntariado.
- ▶ Impulsa el equipo de voluntarios para su integración dentro de los EAP y los equipos receptores de sus servicios.
- ▶ Es la puerta de entrada para la persona voluntaria; es quien se encarga de realizar la acogida, es decir, la entrevista personal y el contrato escrito entre el nuevo voluntario y la institución que lo acoge.
- ▶ Es el responsable de asegurar y facilitar la integración de las personas voluntarias en la organización a través del programa de voluntariado. Por ello debe tener bien clara la globalidad de dicho programa y en qué momento del mismo se encuentra cada persona voluntaria.
- ▶ Gestiona el flujo del voluntariado en el centro y cuenta con los instrumentos necesarios para realizar las tareas oportunas de gestión, seguimiento y evaluación en el marco del programa de voluntariado.
- ▶ Debe velar por el cumplimiento de las normas y adoptar las medidas cautelares de suspensión que resulten necesarias para salvaguardar los derechos que los usuarios tienen a recibir y/o rechazar una acción voluntaria de calidad.
- ▶ Se coordina, en su caso, con aquellas entidades donantes de personas voluntarias hacia los EAP y con otras entidades con las que forma redes o plataformas de coordinación ya sea en el territorio o en el ámbito de actuación.

Acompañante

- ▶ Es una persona cercana en la relación y dinámica con las personas voluntarias. Acompaña en la acción y desde la acción y para ello necesita estar disponible para el encuentro interpersonal.
- ▶ Es capaz de escuchar y de comunicar, llega a establecer una relación fluida con las personas voluntarias.
- ▶ Fomenta el trabajo en equipo y al mismo tiempo sabe realizar sesiones de acompañamiento grupal a las personas voluntarias.
- ▶ Estudia las necesidades formativas y elabora los planes de formación y acompañamiento correspondientes.
- ▶ Recoge y promueve nuevas iniciativas en el campo de intervención del voluntariado, estimulando y reforzando el compromiso.

Tutor

- ▶ Sabe «leer» la realidad y desde ahí es capaz de orientar mejor en la acción concreta que debe realizar cada persona voluntaria. En ese sentido es quien detecta nuevas necesidades que puedan ir surgiendo en los centros.
- ▶ Es capaz de establecer acuerdos y llegar a pactos de trabajo que favorezcan la buena marcha del centro y de los enfermos y el crecimiento de las personas voluntarias.
- ▶ Supervisa la tarea pero, además, reorienta, si es necesario, a la persona voluntaria en la buena dirección. Más que la tarea importa establecer los cauces de motivación, orientación y refuerzo adecuado para que el voluntario cada día crezca más como persona en su acción voluntaria y las personas con las que desempeña su actuación estén satisfechas.
- ▶ Establece las funciones y posibles acciones que puede realizar el voluntariado en el centro. En ese sentido, también establece el perfil del voluntario que requiere el centro.
- ▶ Elabora los documentos donde se exponen tanto el desarrollo como los criterios de evaluación de los programas en los que participa el voluntario.

Independientemente de que exista, nominalmente o no, la figura de coordinador de voluntariado, la tarea de acompañamiento y seguimiento de la persona voluntaria no le corresponde en exclusiva, sino que este coordinador debe articular una responsabilidad compartida con otras personas profesionales en cada ámbito de actuación y, en su caso, también con personas voluntarias, veteranas, que pueden acompañar muy bien desde la experiencia a las personas que se incorporan por vez primera en este tipo de actividad voluntaria.

Evidentemente, es cada institución la que debe facilitar e impulsar este trabajo compartido y encargar a la figura del coordinador del voluntariado el liderazgo de esta articulación, para llegar a fórmulas de consenso entre los sectores implicados.

El coordinador del voluntariado tiene un peso específico en algunos momentos fundamentales. Entendemos que existen tres áreas de trabajo sumamente importantes en las cuales debe estar presente de modo protagonista el coordinador de voluntariado:

-
- ▶ Acogida del voluntario.

 - ▶ Iniciación en la acción.

 - ▶ Desvinculación y despedida a la persona voluntaria.

CAPÍTULO 2

Momento de acogida del voluntario

Quien coordina el voluntariado es el responsable de realizar el proceso de acogida de los candidatos o candidatas al voluntariado en cada institución o centro. El proceso de acogida se despliega a lo largo de tres momentos fundamentales: la entrevista o entrevistas iniciales, la firma del contrato escrito y el conocimiento del centro y la UCP correspondiente.

2.1.- La entrevista

Esta entrevista será fundamental en el proceso de selección de las personas voluntarias. Desde el punto de vista formativo, debemos remarcar que esta entrevista se enmarca en un espacio de primer acompañamiento educativo a la persona que se ofrece como voluntaria.

Es en este primer momento cuando se va a transmitir la primera impresión al voluntario sobre la organización y la imagen del centro. Los objetivos fundamentales de la entrevista, o entrevistas, son:

- 1 Conocer al voluntario y presentar el centro como el espacio humano en el que se va a inscribir la acción voluntaria.
- 2 Explicar al voluntario las características del centro, qué funciones realiza y cuáles pueden ser sus espacios de participación.
- 3 Profundizar en las motivaciones, los intereses, las potencialidades, etc., de la persona voluntaria.

-
- | | |
|---|--|
| 4 | Hacer una primera valoración del momento del voluntario y de su posible incorporación al centro. |
| 5 | Concretar los distintos términos de la acción voluntaria. |
-

Este proceso se basa a menudo en una entrevista personal o en varias; en nuestro contexto inicialmente valoramos dos momentos o entrevistas.

-
- | | |
|---|---|
| ▶ | <i>Inicial:</i> será aquella en la que se incidirá en el conocimiento mutuo entre el centro y la persona voluntaria. En este primer momento o toma de contacto, quien realiza la entrevista valorará las motivaciones del voluntario, le ofrecerá información precisa sobre el proceso a seguir y promoverá la aclaración de dudas. Es importante la creación de un clima distendido y favorable a la colaboración. |
| ▶ | <i>Final:</i> posteriormente, quien realiza la acogida, si lo ve necesario, realizará entrevistas o dinámicas que le permitan acercarse mejor a la persona voluntaria. Al final del proceso de acogida y selección se tomará una decisión consensuada de la incorporación o no del voluntario. |
-

Ayudará a quien crea este espacio de acogida tener un guión básico de entrevista. Ofrecemos el siguiente:

Guión básico para la entrevista²

-
- | | |
|---|--|
| 1 | Presentación del candidato o la candidata: interés por la entidad, por el trabajo en el campo de paliativos, qué conoce de ese campo de la salud, trayectoria en el campo del voluntariado. Pueden ayudar preguntas tales como: ¿qué es lo que te interesa especialmente de este tipo de voluntariado?, ¿nos conocías ya de algo con anterioridad?, ¿qué experiencia de contacto tienes con unidades de cuidados paliativos? |
| 2 | Presentación de la organización y del centro: principales áreas de la actividad, ya sea en atención domiciliaria o en las unidades hospitalarias. |
-

2. Adaptado del propuesto en el *Manual de gestión del voluntariado*, Obra Social Fundación "la Caixa", Barcelona, 2009, 65.

3	Comunicación de las principales motivaciones que han conducido al candidato a acudir a este tipo de voluntariado.
4	Diálogo en torno a estas motivaciones. Sería deseable que el candidato o la candidata ya tenga experiencia previa de voluntariado en cualquier otro ámbito.
5	Descripción del espacio de colaboración voluntaria que el centro proporciona. Condiciones, tipo de actividades, equipo en el que el voluntariado se inserta, etc.
6	Valoración, por parte de la persona candidata, de su grado de adecuación al tipo de colaboración que se le ofrece: en qué medida se ajusta esa oferta a sus expectativas iniciales y a sus capacidades.
7	Valoración inicial desde el punto de vista de la organización del nivel de adecuación de la persona candidata y explicación, si procede, de los siguientes pasos del proceso de integración.

Existen múltiples razones por las que puede ser preferible decir «no» a un posible voluntario. En estos casos, es esencial ser capaz de comunicar a la persona los motivos y poder ofrecerle alternativas según sus características. Es decir, hay que tener presentes ciertos criterios objetivos de *exclusión* en la selección del voluntariado. Así, por ejemplo, no podrá colaborar como voluntario quien:

▶	Haya vivido recientemente una experiencia de pérdidas significativas y aun no suficientemente integradas.
▶	Tenga antecedentes psicopatológicos que distorsionen la presencia.
▶	Se acerca a probar y probarse para ver si vale, si puede, si es capaz.

Antes de incorporar al voluntario a la acción voluntaria es necesario:

- ▶ Comunicarle la dinámica seguida en el contexto en el que vaya a realizar su intervención.
- ▶ Recordarle las pautas, directrices y normas de funcionamiento.
- ▶ Aclarar las dudas que tenga, profundizando en aquellos temas que sean necesarios.
- ▶ Solicitar al voluntario que firme el compromiso de colaboración voluntaria.
- ▶ Informarle sobre el mecanismo de registro de datos que deberá realizar sobre la actividad que lleve a cabo.

En el momento de la incorporación es necesario:

- ▶ Procurarle la identificación correspondiente.
- ▶ Presentarle a los miembros del equipo con los que va a desarrollar la actividad.
- ▶ Asignarle un acompañante, siempre que no pueda ocuparse de esta función el coordinador del voluntariado.
- ▶ Ser flexibles para respetar su ritmo de incorporación y asimilación del programa y la intervención, si bien es preciso marcar un horario y un calendario inicial.

Desde estas consideraciones, ofrecemos a continuación el siguiente decálogo de la «buena acogida»:³

1	La acogida se desarrolla mediante una entrevista semiestructurada, con un mínimo guión sobre el que conversar; además, contará para realizarla con un tiempo suficiente y con un espacio físico adecuado y cuidado para la ocasión. En este contexto, las preguntas no son un interrogatorio; importa más descubrir al otro y ayudarle a que se descubra a sí mismo en sus motivaciones, sentimientos y actitudes de fondo que investigar en la vida del voluntario.
2	El diálogo del responsable de la acogida con el voluntario no acaba en la entrevista, ya que se trata de un proceso; continúa en el proyecto al que esta persona se incorpora y en el que debe existir una «segunda acogida» en el terreno mismo donde se va a verificar su acción.
3	Es preciso evitar el dogmatismo de aceptar un único modelo o ideal de voluntario, aquel con el que soñamos: sumamente comprometido, implicado e inasequible al desaliento. La realidad es otra muy distinta, empezando por la de cada uno de nosotros, por la de cada uno de los que realizan la acogida a esos voluntarios que se alejan de nuestro patrón de medida ejemplar.
4	Importa no ir con prejuicios ante el voluntario. En ocasiones, nuestras expectativas sobre otros se dan de bruces con la realidad. El que considerábamos muy bueno fracasa a las primeras de cambio, y la persona de la que no esperábamos nada bueno, con el tiempo y con paciencia, nos sorprende con una integración y un trabajo silencioso digno de hacernos callar para siempre.
5	El momento de la acogida al voluntario es un momento idóneo para que el responsable desarrolle con el voluntario su capacidad de empatía, es decir, la capacidad de comprender los pensamientos y sentimientos del otro desde su marco de referencia, sin juzgarlo, y hacérselo saber con un lenguaje comprensible.
6	En la acogida se puede ayudar al voluntario a que tome conciencia de su situación global, de los valores con los que cuenta y de sus posibilidades de cambio. Es bueno que salga reforzado con una imagen positiva de sí mismo. Por ello, quien acoge deberá convencerse de que las personas pueden asumir y resolver sus problemas, pueden rectificar y modificar actitudes, motivaciones y planteamientos.

3. Texto adaptado de L. A. Aranguren Gonzalo, *Cartografía del voluntariado*, PPC, Madrid, 2000, 188-189.

7	En la acogida se debe gestionar un primer discernimiento acerca de los criterios mínimos que la institución ofrece al voluntariado, y que ha de ser la puerta de entrada para todo voluntario. Los mínimos son siempre exigibles, pero es distinto exigirlos antes de comenzar la acción que en el transcurso de los tres o seis primeros meses del proceso educativo del voluntario, en función del perfil que exijamos; así se dará opción o no a crear procesos educativos. En cualquier caso, este discernimiento debe instaurar un compromiso temporal mínimo con los nuevos voluntarios.
8	En la acogida partimos de la persona que se ofrece, no de las tareas que tenemos pendientes. La acogida, pues, es un momento educativo de enorme importancia.
9	Cada persona es un mundo, y lo ideal sería trazar un plan de acción para cada voluntario, en la medida de lo posible y, en especial, en las primeras semanas y meses de su acción. No deberemos exigir de entrada el cumplimiento de tareas en las que ciertamente vaya a fracasar.
10	Quien realiza la acogida debe aproximarse a un perfil siempre ideal, que puede condensarse en las siguientes actitudes: poseer fluidez para la comunicación y el diálogo; transmitir un mínimo de seguridad y estabilidad emocional, intelectual y espiritual; ayudar a que el otro vea que es capaz de valerse por sí mismo y que cuenta con recursos personales y potencialidades tal vez no explorados; tener un conocimiento suficiente de la organización, de sus estructuras, proyectos y servicios, así como un conocimiento de la realidad social del entorno.

2.2 Compromiso escrito

El compromiso es una forma de alianza entre voluntario y entidad en la que se integra. Ambas partes prometen desarrollar la parte correspondiente del compromiso adquirido. Esta promesa compartida es la que se formaliza posteriormente en un documento escrito al que denominamos «firma del compromiso».

El acuerdo inicial debemos formalizarlo por escrito y en él se incluye tanto el compromiso inicial de la persona voluntaria a incorporarse a una acción específica con una serie de requisitos ya conocidos (horarios, normas de incorporación, etc.) como el compromiso de la entidad a facilitar acompañamiento y formación a lo largo del desarrollo de la persona voluntaria en y desde la acción a la que se incorpora.

Todos los voluntarios firmarán el documento de compromiso voluntario y estarán cubiertos por un seguro de responsabilidad civil. Se requiere un compromiso escrito tanto de la entidad, para garantizar que la actividad voluntaria se desarrolle dentro de unas condiciones óptimas, como de la persona voluntaria. En definitiva, mediante este acuerdo escrito, ambas partes se responsabilizan, por un lado, de cumplir con la dedicación pactada –por parte de la persona voluntaria–, y, por el otro, de ofrecer al voluntariado todo el apoyo material, formativo y humano necesario para su labor y progresión adecuada –por parte de la organización–.

Entre los derechos que debe recoger el compromiso firmado se encuentran:

▶	trato sin discriminación;
▶	desarrollo de la actividad en un entorno próximo;
▶	condiciones adecuadas de salud y seguridad;
▶	cese libre de la acción voluntaria;
▶	formación, orientación, acompañamiento y apoyo;
▶	participación activa en la entidad;
▶	acuerdo concreto de condiciones, tiempo y horario;
▶	póliza de seguro (cubierta por la entidad de voluntariado a la que pertenece la persona voluntaria);
▶	compensación económica por gastos;
▶	variación en las características de la actividad cuando sea conveniente;
▶	acreditación de la actividad realizada.

Y entre los deberes:

▶	realizar la actividad de forma libre y comprometida;
▶	respetar las medidas de salud y seguridad;
▶	guardar confidencialidad;
▶	respetar los derechos de las personas;
▶	actuar con diligencia y dedicación en los compromisos adquiridos;
▶	aceptar objetivos e instrucciones de la entidad;
▶	rechazar contraprestación;
▶	cuidar el material;
▶	participar en la formación;
▶	hacer un buen uso de la acreditación;
▶	comunicar el cese con tiempo.

Todos estos derechos y deberes emanan del cumplimiento de la actual ley estatal del voluntariado.

2.3 Primera inmersión: conocimiento del centro

El proceso de la acogida culmina con el conocimiento en detalle del centro y de la unidad de cuidados paliativos por parte de la nueva persona voluntaria. Para quien comienza su andadura en el voluntariado en cuidados paliativos esta es la primera inmersión en lo que va a ser su actividad; por ello, este momento es sumamente importante y delicado. No se trata de pasar sin más enseñando las instalaciones a la nueva persona que se incorpora. Más bien se trata de facilitar a la persona voluntaria una toma de contacto inicial con la situación real.

Para quien comienza su andadura es un momento de atención plena, de escucha activa, de formular preguntas, de tener los ojos bien abiertos y estar preparado para la sorpresa. Para quien hace de guía de este primer recorrido, tarea que normalmente recae en quien coordina el voluntariado, se trata de una experiencia repetitiva: pasar una vez más por lugares y por personas que ya conoce, pero –y esto es lo que importa– desde la apertura que supone ser el encargado de transmitir al nuevo voluntario el alma que hay tras cada una de las instalaciones del centro, las historias de vida que existen tras las personas enfermas y sus familias, las trayectorias profesionales y vitales que configuran a los otros profesionales del centro. Para este viaje es preciso que el coordinador realice este trabajo con frescura y ánimo renovado. Entre hacer un recorrido rutinario y realizar un recorrido apasionante y formativo hay una diferencia abismal, y esa diferencia la percibe rápidamente la persona voluntaria que vive esta experiencia iniciática.

CAPÍTULO 3

Momento de iniciación en la acción

La acción voluntaria en las UCP requiere de un proceso de inmersión lento, bien pautado y acompañado. Después de conocer con detalle el centro, tras haber tenido un primer contacto con las personas enfermas, con sus familias y con el resto de agentes de salud que trabajan en él, es el momento en que la persona voluntaria comienza su acción propiamente dicha. Este primer momento de la acción voluntaria debe dirigirse no tanto a la tarea, es decir no tanto a la acción propiamente dicha, sino más bien al estar, aprender y observar. De hecho, los primeros momentos y días de acción voluntaria en el ámbito de los cuidados paliativos tienen que ser una inmersión, por la vía del encuentro y de la observación, en ese nuevo mundo; por eso es una acción eminentemente formativa, durante la cual el voluntario ve a otros cómo están y aprende a situarse ante los enfermos y sus familiares, y también es un momento en que el voluntario es consciente de aquellos sentimientos, sensaciones y emociones que indudablemente van a aflorar. Por eso es tan importante que en estos instantes el voluntario se encuentre debidamente acompañado.

El coordinador del voluntariado actúa eminentemente como acompañante en este proceso de inmersión. Acompaña desde y en la acción. Y esta acción a lo largo del tiempo sufre modificaciones importantes. Evidentemente, a lo largo del tiempo, la persona voluntaria puede ir dando contenidos diferentes a su actuación según vaya ganando en experiencia y en aprendizaje. Podemos desplegar la misma acción en el tiempo a través de tres momentos distintos pero, desde el punto de vista del proceso, complementarios.⁴ Así, hablamos de un primer momento de iniciación a la

4. Seguimos las líneas básicas ya trabajadas en L. A. Aranguren Gonzalo, *Cartografía del voluntariado*, PPC, Madrid, 2000, cap. 5.

organización y al proyecto de colaboración en el que se embarca la persona voluntaria; sin duda, el momento más complejo y delicado. Le sigue el momento de incorporación a tareas y responsabilidades progresivamente de mayor calado. Por último, y simplificando mucho las cosas, podemos hablar de un tercer momento de consolidación, en el que se abren horizontes y se afirma una forma de acción voluntaria en la que ya no impera lo personal sino el trabajo comunitario y la necesidad de responder, en lo posible, de modo integral y global a la realidad en la que se está trabajando.

En este momento, nos detenemos a tratar solo acerca del acompañamiento del coordinador en la primera etapa de iniciación en la acción entre los enfermos paliativos, debido a que es la etapa crucial y más delicada desde el punto de vista del acompañamiento que precisa.

3.1 Iniciación o la necesidad de callejear

Normalmente, ya lo expresamos en páginas precedentes, tenemos incorporada a nuestra mentalidad la ecuación acción voluntaria igual a tarea. Podemos caer en el error de entender que el voluntariado en cuidados paliativos asume un determinado encargo: hace determinadas gestiones para que, por poner un ejemplo, la familia del enfermo pueda descansar. Y a esa tarea se le suma más tarde otra, y después otra, de manera que el voluntariado va resolviendo asuntos y descarga de trabajo a otros agentes del centro. Y es comprensible, pues casi siempre lo urgente termina por desbancar a lo importante.

Posiblemente a la persona voluntaria habrá que darle una o diversas encomiendas, pero ahora no es el momento. En un primer momento, hablamos de la etapa de iniciación en la acción, que puede durar una o dos semanas y que es sumamente importante. Es la continuación de ese momento de conocimiento del centro con el que la persona voluntaria culminó su proceso de acogida en el centro. Al conocimiento del centro le sigue la iniciación en la acción, pero una acción entendida como prolongación de lo ya experimentado en la visita a todas las instalaciones del centro y a quienes lo habitan, desde la clave de la observación, la interiorización y el aprendizaje. Son dos momentos muy seguidos en el tiempo, aunque en este material los hemos diferenciado ubicando el primero en el final del proceso de la acogida al voluntariado y dejando el segundo como comienzo de la acción voluntaria propiamente dicha. Es una separación metodológica desde el punto de vista conceptual y formativo, aunque continua y lineal desde el punto de vista cronológico.

En este caso, es fundamental que cada voluntario se familiarice con las personas con las que se va a encontrar y que realice un análisis de la realidad concreta en la que se va a insertar; un análisis que no precisa de la ayuda de datos estadísticos, porque ahora adquieren rostro concreto; un análisis al que no le urge poner en marcha cosas aprendidas, sino que más bien debe provocar «desaprender» falsos idealismos, estereotipos o prejuicios que adornan al conjunto de personas que conforman las UCP que cada cual tiene en la cabeza, pero que no conoce en la práctica. También debe provocar sacar a la luz los sentimientos, los miedos y las emociones que sin duda van a brotar en este primer encuentro con las personas que habitan en las UCP o en sus domicilios.

Y solo se desaprende dejándose impactar por la verdad de la realidad de las pequeñas y grandes cosas que envuelven el submundo de la enfermedad y final de la vida. A este «dejarse impactar» lo denominamos *callejear*, salir del pequeño reducto de lo que sé y de lo que «tengo que hacer» para lanzarnos desnudos al encuentro con el otro, a la charla amigable, a la observación, a descubrir nuevos lenguajes, a conectar con un mundo que no me pertenece. Callejear, lo sabemos, es un término que proviene del paseo activo por la calle, pero también puede aplicarse a la acción primera que se realiza entre las diversas estancias que componen una UCP.

Callejear es un modo especial de pasear, de estar en la realidad y no solo de visitarla; significa atravesar los lugares con una mirada contemplativa. No es la mirada del tecnócrata que toma apuntes desde su confortable posición para hacer su obra; es la mirada del aprendiz que observa, se asombra, cuestiona, conversa con otros, quiere saber... y sigue caminando. Y, en el camino, si uno permanece abierto, encontrará soledades no deseadas, prisas ciegas, indiferencias, frustración, miedos, esperas, desesperanzas... amontonadas en las habitaciones del centro o en los domicilios donde visitamos a los enfermos. Contemplando uno se topa con realidades que aprende a descifrar. Se descubre y se comprende lo que está más allá de lo que las estadísticas presentan con un número, y se aprende a mirar las estadísticas con los ojos del que sabe lo que en verdad significan.

Será preciso que el coordinador del voluntariado, en cada UCP, diseñe su mapa para que quien comienza su acción voluntaria pueda callejear, y que este verbo, tan vinculado a la ocupación del ocio, forme parte de la acción voluntaria: callejear es un momento clave en el desarrollo de un

voluntariado maduro. En este primer momento, el voluntario adopta la figura de *explorador*, ya que empieza a conocer en la práctica el terreno en el que se va a desenvolver, se encuentra con el camino que ha de transitar, con sus perfiles y paisajes; con sus piedras y cuestras; con sus atajos e incertidumbres.

3.2 El acompañante cuidador

Estamos en el momento primero de la acción, cuando el voluntario se encuentra «explorando» su realidad y la de su entorno, «callejeando» por los lugares donde acampa el enfermo en la última etapa de su vida y entre las familias, en su pluralidad de estados emocionales. En ese momento debe aparecer la necesaria figura del acompañante *cuidador* que, simplemente, trata de estar cerca del voluntario, acompañándole físicamente en ese callejeo contemplativo.

Así, el acompañante hace y rehace su propio camino, ya que no se puede acompañar desde la certeza sino desde la inquietud y la experiencia actualizada. Siendo una forma de dejar al otro ser otro distinto de mí, el cuidado –en cierto modo– me obliga a hacerme cargo del otro. El cuidado individualiza hasta el extremo el acompañamiento en un determinado momento, ya que «si la persona es singular, el cuidado debe ser singular. Si la persona es una integridad (interioridad-exterioridad), el cuidado debe ser integral. Si el paciente es libre, el cuidado debe contemplar la libertad. Si la persona es pluridimensional, el cuidado debe ser pluridimensional».⁵ El cuidado, por lo tanto, va mucho más allá de un acto esporádico de bondad connatural; el cuidador manifiesta una decidida actitud de encuentro afectante con el otro; un encuentro personal que se convierte en acontecimiento rehabilitador. Por ello, el acompañante, en este primer momento, está atento a las preguntas explícitas e implícitas que formula la persona voluntaria, en ese callejeo que desbarata y descompone piezas; la tarea del ayudante consistirá en reconducir esas preguntas concretas hacia otras más globales que faciliten el acceso a cuestiones personales y estructurales de mayor calado.

El acompañante cuidador deberá estar atento para ayudar a interiorizar los primeros impactos y contrastes que provienen de la misma acción. Siempre existe una primera vez: la primera vez

5. F. Torralba, *Antropología del cuidar*, Fundación Mapfre Medicina, Barcelona, 1998, 312.

que uno se asoma a la muerte, la primera vez que te quedas mudo ante el sentimiento de pérdida que expresa un familiar, la primera vez que uno toma la mano del enfermo cuando ya no caben las palabras, la primera vez que un enfermo al que acompañabas ya nos ha dejado, la primera vez... que la impotencia te deja al borde de la huida o del combate contra el destino. En ese momento es muy necesaria la cercanía del acompañante que no evita ni el choque con la realidad ni la experiencia del límite, pero que sí puede ayudar a encajar y situar esa experiencia en un todo que le da sentido, que no es un marco teórico acabado, sino un horizonte habitado por no pocas contradicciones, si bien se halla sostenido por la convicción de que la humanización en el mundo del sufrimiento es un valor al que se le va poniendo rostro y cercanía.

El acompañante cuidador deberá ayudar a sacar a la luz todos los prejuicios con los que muchos voluntarios comienzan a realizar su acción. Hay voluntarios cargados de buena voluntad pero en los que asoman estereotipos que deben exteriorizar y confrontar con la realidad. En este terreno la labor del acompañante cuidador es esencial y ayuda a identificar y poner nombre no solo a prejuicios que no conducen a nada bueno, sino también a posibles mesianismos, actitudes de omnipotencia y de suficiencia. La humildad y saber pisar acertadamente el terreno es condición indispensable en el ámbito de los cuidados paliativos.

El acompañante cuidador va con un pie por delante del voluntario pero no se aleja, sino que permanece a su lado. Le dedica un tiempo que no les separa de los enfermos ni de sus familias, sino que facilita el crecimiento mutuo y la mejora de la calidad de la acción entre ellos mismos. Si la formación del voluntario debe ser integral, y por ello hemos de favorecer los espacios y los tiempos informales, debemos fomentar la actitud permanente del cuidado personal, no como concesión sino como respeto al otro y como posibilidad de generar en el entorno del voluntariado y de la acción social en su conjunto un compromiso sostenible. «Donde hay cuidado, ahí está la vida humana, la auténticamente humana. Donde está ausente, aparece la rudeza, la desatención y toda suerte de amenazas a la vida».⁶ Cuando se pone en tela de juicio el cuidado personal en aras del trabajo y lo mucho que queda por hacer, se desconoce profundamente que en muchas ocasiones el mayor acto de justicia pasa por cuidar y por cuidarnos.

6. L. Boff, *El águila y la gallina*, Trotta, Madrid, 1998, 85.

Recordemos que entre las muchas acciones que puede desarrollar el voluntariado en las UCP existen algunas que, de modo prioritario, son fundamentales en este ámbito, teniendo en cuenta que su acción se dirige tanto hacia los enfermos como hacia sus familias.

▶	Acompañar a los pacientes, principalmente a aquellos que están solos, permaneciendo accesible a la comunicación que el paciente quiera establecer, ofreciendo una respuesta empática y comprensiva.
▶	Fomentar la calidad de vida de los pacientes y el descanso de sus familias, pudiendo descargar a los cuidadores en algunos momentos.
▶	Fomentar la autonomía del paciente y su valía personal.
▶	Facilitar momentos de relajación, distensión, etc., que permitan a los pacientes y a sus familias salir de la tensión cotidiana que viven e incorporar a sus días nuevas emociones y vivencias que mejoren la calidad de vida (a través de paseos, juegos, lecturas, música, etc.).
▶	Realizar pequeñas tareas o encargos.
▶	Compartir con el equipo momentos de descanso, experiencias vividas, información recibida, asistiendo a las reuniones del equipo y formando parte activa de ellas.
▶	Acompañar al paciente mediante conversaciones, afectos, tiempos y demandas (cuando no pueden ser cubiertos por familiares, equipo, etc.).
▶	Detectar necesidades y compartirlas con el equipo.
▶	Dar apoyo emocional a la familia.
▶	Reforzar el vínculo entre el enfermo y su familia.
▶	Reforzar el vínculo entre la familia y el equipo.
▶	Participar activamente en aquellas sesiones y cursos de interés para mejorar la calidad de atención al paciente y a la familia.

CAPÍTULO 4

Momento de desvinculación del voluntario y despedida

Del mismo modo que existen otras fases en el proceso del voluntariado como la acogida, la formación, la iniciación en la acción desde el acompañamiento, etc., también existe un momento para la salida de una persona voluntaria del centro. El voluntariado no es un compromiso de por vida y existen diversas razones por las que una persona puede desvincularse de su colaboración en la UCP.

Puede haber razones de tipo personal:

- ▶ Falta de motivación, pérdida de la ilusión con la que empezó.
- ▶ Problemas de tipo familiar o laboral que le impiden conciliar todas sus ocupaciones.
- ▶ Consideración de que ha acabado una etapa de su vida en este ámbito y tipo de compromiso.
- ▶ Cambio de lugar de residencia.

Y puede haber otras razones que tienen que ver con la organización a la que pertenece:

-
- ▶ Desacuerdo con algunas medidas que se hayan tomado en el centro o con formas de plantear ciertas acciones del voluntariado.
 - ▶ Cambios importantes en la entidad o en el centro.
-

También puede haber una desvinculación propiciada desde el propio centro y desde la coordinación del voluntariado cuando:

-
- ▶ Existe una imposibilidad de continuar con el programa concreto al que está adscrita una persona voluntaria.
 - ▶ Hay un incumplimiento, por parte de la persona voluntaria, en los compromisos adquiridos con el centro.
 - ▶ Se da una ausencia reiterativa y sin previo aviso de la persona voluntaria.
 - ▶ Ha acontecido algún comportamiento inadecuado en el desarrollo de su acción.
-

Este hecho debe vivirse en los centros y en las organizaciones con normalidad. Forma parte de la trama de este tipo de acción solidaria. La salida y la desvinculación de algunas personas voluntarias hay que vivirla como una etapa más en el ciclo de vida y en el proceso del voluntariado. Por ello desde la coordinación del voluntariado debe existir un protocolo que garantice una salida digna y una despedida en condiciones de las personas voluntarias que han colaborado en las UCP.⁷

No debe existir una fórmula cerrada para gestionar la fase en la cual los voluntarios abandonan la organización en la que han estado colaborando durante un tiempo. El protocolo que presentamos debe tomarse a modo de gran cauce de recomendaciones en el cual puede desarrollarse un proceso de despedida sana y humanizada de la persona voluntaria. Sí sería adecuado, no obstan-

7. En este caso hemos adaptado y reformulado el protocolo seguido en el voluntariado de Proyecto Hombre, a partir del material elaborado por Víctor Arias. Igualmente resulta indicado tener en cuenta las pautas que se ofrecen en el *Manual de gestión del voluntariado*, Obra Social Fundación "la Caixa", o.c., 147-157.

te, que las fases en las que se divide el siguiente protocolo se mantuvieran, aunque el contenido expreso de lo que se trate en cada una de ellas varía según la organización, las personas que lo realizan, el voluntario y los motivos de la salida.

4.1 Cuando se trata de una salida voluntaria

4.1.1 Fases del protocolo de salida

Lo adecuado es mantener una entrevista individual con la persona. A pesar de que, aparentemente, se recomienda hacer muchas cosas como veremos a continuación, no es aconsejable que la duración de esta entrevista sea excesiva (entre 20 y 30 minutos sería lo ideal).

Ya existen otras estrategias de despedida en las que la persona voluntaria, de manera individual, estará inserta en un grupo (por ejemplo, otros voluntarios que estuvieron en su programa), como puede ser una cena o algún acto formal, etc. (y que es recomendable que se realicen «después» de la entrevista de «salida»).

FASE I: Reconocer y agradecer

En un primer momento es preciso que la persona voluntaria note que esta despedida no es un ajuste de cuentas, sino, ante todo, una muestra de reconocimiento por parte del centro y de la organización hacia quien se va.

Algunas de las formas que se pueden utilizar pueden ser:

-
- ▶ Darle las gracias en nombre de todas las personas que forman la UCP.
-
- ▶ Valorar positivamente su participación en el centro y la labor que ha estado desempeñando:
 - para los enfermos y sus familias, entre los que ha estado desarrollando su voluntariado;
 - para las personas que han estado colaborando junto al voluntario: compañeros de camino, contratados o voluntarios con los que ha conformado equipo de trabajo;
 - para el conjunto de la UCP y de la organización.
-

FASE II: Valoración de lo vivido

En este momento es la persona voluntaria la que debe tomar el protagonismo en la entrevista desde su aportación. El objetivo de esta segunda fase del encuentro es que la persona voluntaria describa abiertamente qué es lo que la UCP y la organización le han aportado en esta etapa de su vida.

Algunos puntos que pueden incluirse en esta conversación son:

▶	Ayudar a la persona voluntaria a que exprese lo que le ha aportado la organización y su tarea. Que hable sobre lo que ha hecho, lo que le gustaría hacer si volviera, etc.
▶	Decirle que exponga su valoración de los distintos momentos que ha vivido en el proceso de incorporación y colaboración en el centro: acogida, formación, iniciación en la acción, encuentros del voluntariado, etc.
▶	Animarle a que exprese su opinión acerca de los equipos de los que ha formado parte.
▶	Pedirle que explique lo que cree que él ha aportado personalmente. Qué es lo que ha hecho que quizá no podría haber hecho nadie más que él.
▶	Animarle a que aplique todo lo que ha aprendido en el resto de ámbitos de su vida. Sin duda, la convivencia con los enfermos paliativos, la cercanía de la muerte, el duelo, la despedida, el consuelo y el cuidado le han aportado un caudal enorme de sabiduría y de aprender a ser y a vivir de otro modo, que debe incorporar en la cotidianidad de su vida para vivirla de un modo más humanizado y pleno.

FASE III: Clarificar

Es el momento de clarificar los motivos de la salida de la persona voluntaria y qué es lo que la impulsa a desvincularse del centro. Simplemente, cuando alguien se marcha debe quedarle claro por qué acudió a la organización (y si se han cumplido o no sus expectativas) y por qué se marcha.

Los objetivos que deben cumplirse en esta fase de la salida son: saber claramente por qué llegó y se mantuvo en el centro y explicar con sinceridad por qué razones se marcha.

Hablar sobre dos tipos de motivaciones:

-
- ▶ ¿Por qué viniste?: debemos saber si se han cumplido sus expectativas, motivaciones, objetivos, etc.
 - ▶ ¿Por qué te vas?: ¿es por la organización, o por el trabajo que has hecho aquí, o por tu situación personal...?
-

FASE IV: Despedida

El voluntariado en cuidados paliativos sabe lo que es la despedida, ya que se ha iniciado en la despedida de personas que se encuentran en la última fase de sus vidas. En el momento de desvincularse del centro y de su acción voluntaria entre los enfermos paliativos y sus familias, la despedida debe ser un momento consciente para decirse mutuamente «¡hasta siempre!».

En este último paso, se trata de mostrarle que la salida de la organización es un momento más, no el final. En nuestra vida diaria entramos y salimos de otros muchos grupos. Eso nos define como personas, nos ayuda a formar y modificar nuestra personalidad y es una parte más de nuestra vida. No debemos anclarnos en nada, cada pertenencia de la que hemos formado parte y de la que hemos salido posteriormente es parte de nuestra historia, camina con nosotros y nos ayuda a dar los pasos que vendrán después.

En el caso del voluntariado en cuidados paliativos, la despedida adquiere unas características especiales. Despedirse con serenidad y paz de las personas enfermas y sus familias con las que estaba compartiendo, hasta ese momento, su tiempo se convierte ahora en un paso necesario que debe dar para salir adecuadamente de esta etapa.

Por otra parte, en esta fase final de la entrevista de salida es bueno:

-
- ▶ Animarle a que las experiencias que ha adquirido en este tiempo y las actitudes que ha puesto en marcha sigan dando fruto en todos los ámbitos de su vida.
 - ▶ Exponer claramente las habilidades y competencias que ha adquirido tras su paso por el voluntariado en el centro y que le serán útiles.
-

-
- ▶ Comunicarle que puede volver a esta organización o a otra cuando lo considere adecuado.
 - ▶ Demostrarle que indirectamente sigue formando parte de la organización (incluirle en una base de datos para enviarle correos electrónicos, mandarle información, solicitar su colaboración en momentos puntuales, etc.).
 - ▶ Invitarle a que se despidiera no solo de las personas enfermas y familias con las que ha estado, sino también de las personas con las que ha formado equipo de trabajo: voluntarios y trabajadores.
-

FASE V: Con la puerta abierta

La desvinculación de una persona voluntaria del centro o de la organización no implica necesariamente la desaparición de toda forma de relación con el centro.

Cuando se ha ido, es bueno hacer lo siguiente:

-
- ▶ En el primer trimestre posterior a su marcha, se recomienda enviarle una carta con cualquier tipo de información sobre la organización para demostrarle que, efectivamente, le mantendremos informado.
 - ▶ Al menos una vez al año, se le debería enviar algún tipo de notificación sobre la vida del centro.
-

En función de cómo queden las relaciones entre la persona voluntaria y el centro u organización, es bueno presentar alguna alternativa de vinculación para que la persona interesada vaya reflexionando sobre ello poco a poco. Estas posibilidades de colaboración son múltiples. Mostramos algunas de ellas:

-
- ▶ Participar en algún encuentro especial de voluntariado que organice el centro.
 - ▶ Integrarse en la organización como asociado o colaborador.
 - ▶ Convertirse en donante de la organización.
-

-
- ▶ Implicarse en algún organismo de asesoría de la organización, especialmente en todo lo referente al seguimiento del programa de voluntariado.
-
- ▶ Recibir cuantas informaciones y publicaciones sean impulsadas desde la organización.
-

4.2 Cuando se trata de una salida obligada desde el centro

Es recomendable que, cuando la salida del centro sea obligada, no sea un solo representante de la institución el que dé este paso. Sería adecuado que lo hicieran dos personas siempre en representación del centro.

Una de ellas debe conocer de modo concreto y cierto todas las circunstancias que han rodeado la situación o situaciones por las cuales se va a invitar a salir del centro al voluntario. Esta persona ha de ser el coordinador del voluntariado. Una segunda persona puede ser algún representante o directivo del centro que no haya tenido contacto directo con el voluntario en cuestión pero que actúe en nombre de la institución.

Ante todo hay que tener bien claro cuál es el motivo por el que vamos a hacer que el voluntario deje el centro y la institución, porque:

-
- ▶ Ha llegado un momento en que esta persona se ha estancado.
-
- ▶ No aporta nada, independientemente del tiempo que lleve colaborando.
-
- ▶ Ha realizado alguna acción que no está permitida por la institución.
-
- ▶ Crea un mal ambiente entre el equipo de agentes de salud en el que está participando.
-

Hay una serie de cuestiones que hay que seguir igual que si se tratase de una despedida normal, es decir, como hemos visto en los pasos previos indicados en el epígrafe anterior. Resulta más complejo elaborar un protocolo para estos casos debido a que la casuística ofrece varias posibilidades. Sin embargo, al menos podemos ofrecer aquí algunas recomendaciones específicas:

-
- ▶ Que en la entrevista haya dos personas con la persona voluntaria.
-
- ▶ Que se identifique claramente cuál es el motivo por el que la persona debe dejar la organización (hay que tener en cuenta que si es porque ya no aporta nada, se ha estancado, etc., deben ofrecérsele alternativas como colaborar en acciones puntuales, realizar formación de nuevos miembros, etc.).
-
- ▶ Que nos dirijamos a la persona voluntaria siempre en nombre de la institución.
-

CAPÍTULO 5

Coordinación y diversidad de momentos formativos formales

Una de las responsabilidades que asume el coordinador del voluntariado es estudiar las necesidades formativas de los voluntarios y establecer los distintos planes formativos, así como implementar los recursos y medios para hacerlos efectivos.

Hasta este momento, nos hemos centrado en el papel del coordinador en cuanto a acompañante principal del voluntariado en el itinerario de inserción y formación en el centro, a través de recursos no formales (creación de espacio de acogida, acompañamiento en la acción, entrevista de despedida, etc.).

A partir de los planteamientos que venimos haciendo en estos materiales, sugerimos que se tengan presentes, en cualquier circunstancia, al menos cuatro momentos formativos. Unos tienen que ver con lo que tradicionalmente denominamos formación formal, y que se expresa en la elaboración y realización de *cursos formativos*, con un número de horas lectivas, un especialista que los dirige, una metodología que se adapta, etc. Otros adoptan la categoría de *encuentros* y se trata de espacios semiestructurados y con amplia participación del voluntariado en cada uno de ellos.

De este modo, podemos señalar que en el proceso de inserción del voluntariado en cuidados paliativos podemos hablar de, como mínimo, cuatro espacios formativos diferentes.

5.1 Formación básica

Justificación

En todos los campos de la acción voluntaria, y más aun en el ámbito de los cuidados paliativos, cometeríamos un gran error si dejáramos que cada persona voluntaria se presentara ante el paciente o ante el familiar únicamente con el bagaje de la buena voluntad. Para ser buen voluntario no basta con ser buena persona.

Por ello, la formación básica asienta las bases para una buena acción voluntaria y debe realizarse en el momento primero de incorporación de la persona voluntaria al centro o a las visitas domiciliarias.

Todas las personas voluntarias, en el comienzo de su incorporación al centro, deben realizar de manera obligatoria este curso de formación básica en el voluntariado en cuidados paliativos.

Objetivos

- | | |
|---|---|
| ▶ | Conocer las principales características de la labor que el voluntariado va a desarrollar, especialmente introducirse en los cuidados paliativos y en el papel del voluntariado. |
| ▶ | Facilitar un proceso de interiorización de los valores, las actitudes y las aptitudes propios del ámbito de la atención en cuidados paliativos. |
| ▶ | Presentar el programa de voluntariado en sus distintas etapas y el plan de formación completo que lo acompaña. |
| ▶ | Presentar las claves institucionales necesarias. ⁸ |

8. El desarrollo de este objetivo obviamente no se presenta en estos materiales, puesto que se trata de un contenido concreto que debe elaborarse y ofrecerse en cada centro y en cada institución correspondiente.

Metodología

- ▶ Curso formativo propio de la educación formal, con metodología lo más participativa posible. Aunque puede haber dinámicas de presentación y constitución de grupo, este tipo de curso depende en buena parte del coordinador del voluntariado, que debe presentar los contenidos mínimos correspondientes.

Sin duda, cada institución o incluso cada centro ya disponen de algún material formativo con el que suele realizar su curso de formación básica del voluntariado. Suele ser un material con el que se da a conocer la institución en la que se entra a colaborar: claves de identidad, historia, visión, misión y valores, y sentido del voluntariado en esa institución.

Lo que presentamos con estos nuevos materiales son herramientas formativas propias y específicas del voluntariado en cuidados paliativos, que pueden universalizarse en cualquier institución donde existan tales centros. Será tarea del coordinador aplicar este material según su criterio. Los contenidos que ofrecemos pueden presentarse de modo selectivo. Igualmente se trata de un material que ofrece posibilidades de ser trabajado en casa de modo personal por cada voluntario. Otra parte de material puede rescatarse para ser trabajado en encuentros de voluntariado.

Duración

- ▶ Un mínimo de 12 horas y un máximo de 18.

Contenido

- 1 Noción general de voluntariado.
- 2 Los cuidados paliativos.
- 3 Voluntariado en cuidados paliativos.
- 4 Actitudes y aptitudes del voluntario.

5	Algunas experiencias clave.
6	El programa de voluntariado en las UCP.
7	Posibles campos de acción en la UCP.
8	Marco legal.
9	Decálogo del voluntariado en cuidados paliativos.

Itinerarios

Proponemos establecer dos *itinerarios*, con el fin de que los coordinadores los tengan en cuenta a la hora de concretar los contenidos y la metodología de este tipo de curso.

▶	Itinerario básico: incluiría los siguientes contenidos:
	— Voluntariado en cuidados paliativos
	— Actitudes y aptitudes del voluntario
	— Algunas experiencias clave
	<p>El itinerario básico asegura los contenidos mínimos y fundamentales que deben ser presentados en el curso de formación fundamental. Entendemos que en organizaciones donde no se disponga de mucho tiempo para este tipo de curso, hay contenidos que pueden ser presentados de otra forma. Especialmente en el espacio de acogida y orientación pueden establecerse sesiones informativas individuales o colectivas en las que se presenten a los candidatos los puntos relacionados especialmente con la noción general de voluntariado y con la descripción de qué son los cuidados paliativos; igualmente en la entrevista de acogida puede abordarse la descripción del programa del voluntariado en las UCP y los posibles campos de acción voluntaria.</p> <p>En relación con las <i>experiencias clave</i> propuestas en el material de formación básica, en el itinerario básico no es preciso abordarlas todas, sino escoger aquellas más significativas en función de los nuevos candidatos.</p>
▶	Itinerario extenso: la totalidad de los contenidos propuestos.

5.2 Formación permanente

Justificación

El proceso de incorporación e inmersión del voluntariado en el centro necesita ser complementado a lo largo del tiempo. Progresivamente se requiere una serie de conocimientos básicos y metodologías de intervención en diversas situaciones y circunstancias con las que el voluntariado se va a ir encontrando a lo largo de su trayectoria en la institución.

Sin caer en falsos profesionalismos, sí entendemos que es importante que el voluntariado tenga nociones precisas y sea formado de modo monográfico en una serie de situaciones importantes para el buen desarrollo de la intervención en su conjunto.

Objetivos

- ▶ Conocer de modo monográfico algunas de las áreas más importantes que se desarrollan en la intervención en cuidados paliativos.
- ▶ Desarrollar aptitudes básicas para llevar a cabo una acción voluntaria progresivamente más completa.
- ▶ Facilitar la implementación, en su caso, de sistemas de mejora en la acción voluntaria y en los equipos de los que forma parte en cada centro.

Metodología

- ▶ Módulos monográficos que pueden adoptar la forma de curso convencional o de taller, en función de la experiencia previa de los participantes. Estos cursos deben ser impartidos por especialistas profesionales del centro o externos a este. El coordinador del voluntariado tiene la responsabilidad de conformar este tipo de cursos y de contactar y asegurar la presencia tanto de los voluntarios como de los directores de cada curso monográfico. Si ya existen en la institución, el coordinador debe facilitar el acceso ponderado a ellos.

- ▶ En función de las necesidades y posibilidades, este tipo de curso se puede hacer de manera trimestral o bimensual. Por lo tanto, pueden programarse anualmente.
- ▶ Algunas instituciones ofrecen en sus planes formativos institucionales este tipo de cursos. En este caso, conviene no duplicar esfuerzos ni acciones; bastará con estar bien coordinados.

Duración

- ▶ Cursos trimestrales: 4-5 horas.
- ▶ Cursos bimensuales: 2 horas.

Contenido

Los contenidos pueden variar en función de la problemática y realidad concreta de cada centro. Por nuestra parte, ofrecemos once contenidos posibles que, desde la experiencia, resultan imprescindibles en la configuración de este tipo de cursos.

- 1 Antropología de la enfermedad y de la muerte.
- 2 Modelo de sufrimiento.
- 3 Autorregulación emocional del voluntario.
- 4 Información sanitaria y confidencialidad.
- 5 Bases éticas para la acción voluntaria en cuidados paliativos.
- 6 Prevención de duelo complicado.
- 7 Instrucciones previas y testamento vital. Conocimiento y utilidad práctica.
- 8 La respuesta a preguntas difíciles. Comunicación difícil.
- 9 Acompañamiento en las necesidades espirituales.

-
- | | |
|----|---|
| 10 | Cuidados paliativos en el ámbito de la infancia. |
| 11 | Cuidado del cuidador y prevención del <i>burn-out</i> . |
-

5.3 Encuentros mensuales de comunicación y seguimiento

Justificación

El ámbito de la formación debe aunar dos necesidades que presenta la acción voluntaria en el ámbito de los cuidados paliativos. Por un lado, el voluntario necesita comunicar y compartir sus vivencias con el resto de las personas voluntarias y con el coordinador del voluntariado. Por el otro, es necesario llevar a cabo un cierto procedimiento de seguimiento de la acción voluntaria. Ambas situaciones tienen en común que el voluntariado atraviesa en su acción una serie de *experiencias especiales* que han de ser convenientemente trabajadas. Este espacio de formación continuada a través de encuentros mensuales debe ofrecerse en el interior de cada centro con los recursos propios.

Objetivos

-
- | | |
|---|--|
| ▶ | Ofrecer un espacio de comunicación y seguimiento para el voluntariado. |
| ▶ | Facilitar la corresponsabilidad formativa del voluntariado. |
-

Metodología

-
- | | |
|---|---|
| ▶ | Presentación de casos, con una metodología ya especificada mediante un documento escrito. |
| ▶ | El coordinador del voluntariado tiene un papel clave a la hora de facilitar y encauzar la presentación correcta y adecuada de los casos prácticos por parte de los voluntarios. |
-

Duración

- ▶ Encuentros mensuales de 2 horas de duración cada uno.

Contenido

Planteamos contenidos que presentan experiencias especiales a las que se han enfrentado o se van a enfrentar las personas voluntarias en algún momento de su presencia en cuidados paliativos. Estos contenidos se presentan en forma de guiones de trabajo para dos sesiones mensuales. Presentamos quince casos especialmente relevantes en la experiencia de este voluntariado.

- ▶ «Esto se acaba».
- ▶ «Hoy no quiero ver a nadie».
- ▶ Desborde emocional de un familiar.
- ▶ El primer paciente que estaba visitando se ha ido.
- ▶ Qué nos enseñan los enfermos que se encuentran en el proceso de morir.
- ▶ Los niños como familiares de enfermos avanzados.
- ▶ Los padres ancianos de adultos enfermos.
- ▶ Los padres de niños que van a morir.
- ▶ «¿Y qué hace un voluntario como tú en un centro como este?».
- ▶ La culpa del cuidador.
- ▶ La vuelta a casa del voluntario.

- ▶ La despedida del voluntario.
- ▶ El cuidado del cuidador.
- ▶ Mi primer día como voluntario.
- ▶ En la casa de un paciente.

5.4 Encuentro anual del voluntariado

La práctica del voluntariado ha consolidado en estos últimos años el momento del encuentro anual de voluntariado de un centro o de centros cercanos geográficamente, o de centros que pertenecen a una institución concreta. En cualquiera de los casos, este momento es muy querido por el propio voluntariado pues constituye una oportunidad de encuentro real entre personas voluntarias en un espacio eminentemente convivencial, lúdico y celebrativo, y, por ende, formativo, pues la formación incluye todas las dimensiones citadas, convenientemente trabajadas y acompañadas.

Es, asimismo, un espacio privilegiado para fortalecer alianzas entre el coordinador del voluntariado y las personas voluntarias.

Objetivos

- ▶ Conocerse todas las personas voluntarias del centro o de los centros.
- ▶ Establecer una jornada de convivencia entre los voluntarios.
- ▶ Compartir e intercambiar experiencias.
- ▶ Integrar elementos celebrativos y lúdicos en la dinámica formativa del voluntariado.
- ▶ Involucrar al voluntariado en la preparación y realización de estos encuentros.

Metodología

- ▶ En este tipo de encuentros formativos la participación del voluntariado en su preparación y realización es muy importante. El intercambio de experiencias, el relato de sus propias historias, el reconocimiento de la acción voluntaria y la comunicación de datos de interés general protagonizan este espacio anual. El coordinador del voluntariado formará una comisión preparatoria de cada encuentro, integrada por voluntarios.

Duración

- ▶ El encuentro anual debe plantearse como un día de convivencia; es decir que, en lo posible, su duración debe ser de un día entero. Puede realizarse en el centro o fuera del centro siendo, preferiblemente, fuera. El desplazamiento, a ser posible de forma conjunta, y los momentos de las comidas y de encuentro informal son los más importantes en este tipo de actividades.

Contenido

- ▶ El encuentro anual se aleja de las prácticas formativas donde las ponencias y conferencias o el trabajo en grupo ocupan la mayor parte del tiempo. No obstante, puede haber un momento en el que una conferencia o pequeña charla de bienvenida y reflexión puede orientar el desarrollo del día de convivencia.
- ▶ Pueden realizarse talleres formativos concretos, y/o presentación de experiencias por equipos o personas. Asimismo, pueden volverse a utilizar materiales del curso de formación básica que no haya dado tiempo a ser presentados durante la celebración de dicho curso.
- ▶ Las diferentes capacidades de las personas voluntarias (interpretar instrumentos musicales, teatro, danza, expresión corporal, realización de videos, etc.) pueden ser compartidas en este tipo de eventos.

De modo sintético, ofrecemos el cuadro de los distintos momentos formativos.⁹

	Objetivos	Metodología	Duración	Contenidos
Formación básica	<p>Conocer el modelo de intervención en la UCP.</p> <p>Tomar conciencia de actitudes y aptitudes necesarias.</p>	<p>Curso impartido por el coordinador del voluntariado.</p> <p>Presentación selectiva del material correspondiente.</p>	12-18 horas.	Voluntariado en cuidados paliativos, perfil del voluntario, experiencias clave, programa del voluntariado y aspectos legales.
Formación permanente	<p>Conocer algunas de las áreas más importantes que se desarrollan en la intervención en cuidados paliativos.</p> <p>Desarrollar aptitudes básicas.</p> <p>Facilitar la implementación de sistemas de mejora.</p>	<p>Cursos o talleres monográficos.</p> <p>Bimensual o trimestral.</p>	Entre 2 y 5 horas en función del modelo que se adopte.	<p>Antropología de la enfermedad y de la muerte.</p> <p>Modelo de sufrimiento.</p> <p>Autorregulación emocional del voluntario, etc.</p>
Encuentros mensuales	<p>Ofrecer un espacio de comunicación y supervisión para el voluntariado.</p> <p>Facilitar la corresponsabilidad formativa del voluntariado.</p>	<p>Presentación de casos mediante documento escrito.</p>	2 horas por encuentro.	<p>Desborde emocional.</p> <p>Petición desmedida de un paciente al voluntario.</p> <p>Afirmaciones con angustia, etc.</p>

9. En otros documentos presentamos el curso de formación básica y el plan de encuentros mensuales de comunicación y seguimiento. En relación con los cursos de formación permanente y con los encuentros anuales del voluntariado, debido a las características propias de cada caso, no presentamos materiales concretos, pues se trata de una creación propia de cada centro.

Encuentro anual	<p>Conocerse, compartir e intercambiar experiencias. Establecer una jornada de convivencia entre los voluntarios.</p> <p>Involucrar al voluntariado en la preparación y realización de estos encuentros.</p>	<p>Preparación por parte de una comisión de voluntariado junto con el coordinador.</p>	<p>Un día entero.</p>	<p>Los que decida la comisión preparatoria.</p>
------------------------	--	--	-----------------------	---

CAPÍTULO 6

El acompañamiento, entraña de la coordinación

Para cualquier persona que haya trabajado durante años en el campo de la acción solidaria, especialmente como voluntario, hay una constatación que se repite: siempre hay personas de referencia que han ayudado enormemente en el proceso de crecimiento y de trabajo entre las personas con las que se desarrolla la acción solidaria. Estos referentes tienen nombre y apellido, no son personas famosas y en muchos de los casos se trata de aquellos coordinadores del voluntariado que supieron acompañar con vigor y con ternura a las personas voluntarias.

Al comienzo de este cuaderno hemos hecho referencia a la triple función del coordinador de voluntariado: responsable, tutor y acompañante. El acompañamiento es, sin duda, la entraña educativa que marca la acción del coordinador.

El acompañamiento se conjuga en primer término en forma pasiva: en la medida en que hemos sido acompañados, tomamos conciencia de la importancia vital que ello tiene. En el fondo, el acompañamiento es una forma de amar, y este acontecimiento nace en el acto creador de ser amados, acogidos y queridos por la fuerza de la ternura.

En nuestro contexto, no podemos hablar del acompañamiento como un momento más del proceso educativo del voluntariado. Acompañar no es un momento más en el ciclo vital del voluntariado; no se resuelve mediante un curso o un taller formativo. Por el contrario, el acompañamiento debe enclavar su potencial en la *vida cotidiana* de cada voluntario. Es en esta donde la chispa vital que enciende el voluntariado comprometido convierte lo excepcional en incorporación de va-

lores que no son flor de un día; es en la vida cotidiana donde las experiencias cumbre se digieren y dan forma a un determinado sentido con el que vivir; es en la vida cotidiana donde los rostros que en un principio se me imponen, llegando a desarbolarme y desnudarme, ayudan a dotarme de nuevas prendas con las que seguir en la brecha, y de un nuevo equipaje con el que continuar mi camino.

El acompañamiento, entonces, no se nos antoja como estrategia complementaria de captación e incorporación de más brazos para trabajar, sino como un impulso educativo cuyo fin es ayudar a cada persona voluntaria en la necesidad de incorporar esa acción que realiza a su proyecto vital, y de modo indirecto, ayudar a mejorar la calidad y calidez de la propia acción entre los enfermos y sus familias.

6.1 La trama educativa del acompañamiento

Acompañar a otros constituye una apuesta por el crecimiento del otro y por la consolidación de un voluntariado humanizador. Nos encontramos, por lo tanto, ante un envite que difícilmente se solventa mediante técnicas de animación o dinámicas del más variado calado. Acompañar es un arte que requiere vocación educativa –no exenta de aprendizajes concretos–. La entraña pedagógica del acompañamiento moldea, asimismo, el itinerario del voluntariado que aquí hemos propuesto. Por eso, importa detenernos brevemente en sus pilares pedagógicos. Así, podemos hablar de cuatro dimensiones que complementan la visión educativa de conjunto.

Pedagogía del encuentro. En un primer momento, más que la organización, importa la vinculación y la relación humana que se establece con la persona voluntaria. El acompañamiento se nutre de la pedagogía del encuentro, que nos ubica en eso que radicalmente somos: relación y comunicación. El vínculo no es algo añadido sino consustancial al ser humano. Y en el acompañamiento a los voluntarios, la pedagogía del encuentro se desarrolla a través de los entrecruzamientos que describen la difícil armonía que se establece entre la cercanía y la toma de distancia.

Mediante la cercanía, el acompañante se hace próximo y accesible al voluntario. Esta cercanía se visibiliza a través del diálogo que se establece entre acompañante y acompañado; un diálogo que no se circunscribe a una hipotética «charla», que cubre bien el expediente y que deja la cabeza caliente pero el corazón frío. Se ponen sobre la mesa los posos de experiencias, sentimien-

tos y reflexiones siempre inacabados, pero sobre los que construimos juntos nuestro argumento vital. Por eso, acompañar al otro me afecta; es decir, no me mantiene en la indiferencia o en mi particular forma de ver las cosas. El diálogo debe llevar a una actitud de dejarnos afectar por el otro; el pensamiento y la experiencia del otro tenemos que dejar que lleguen a tocar, e incluso trastocar si es necesario, nuestro propio pensamiento. No somos propietarios de ninguna verdad. El diálogo nos sitúa en la perspectiva de la comprensión, que nos coloca de tal manera en el lugar del otro y en su piel, que en ese camino se pueden agrietar ciertas seguridades e ideas del acompañante. De modo que *el acompañamiento es cosa de dos*, es recíproco, y exige que se verifique como camino de ida y de vuelta.

Mediante la toma de distancia, el acompañamiento se verifica en la progresiva disminución del número de encuentros entre acompañante y voluntario. Entre acompañante y acompañado se va dando una experiencia de mutua separación o distanciamiento, que nace de la propia experiencia del encuentro; encuentro y separación se implican recíprocamente, y la buena marcha del primero garantiza la normalidad de la separación. Quien no sabe separarse fomenta la dependencia, cuando no el sufrimiento innecesario.

Como es lógico, y más en las UCP, la persona voluntaria está más necesitada de encuentros con el coordinador en las primeras semanas y meses de acción voluntaria. Ahí el encuentro entre ambos es sumamente necesario. Muchas son las emociones, las experiencias, los choques y las preguntas que van a aflorar en los primeros momentos de este tipo de acción voluntaria.

Pedagogía de la vulnerabilidad. Afortunadamente, el voluntariado no ofrece ninguna carrera hacia el heroísmo o hacia el estrellato particular; tampoco busca en el acompañamiento un consuelo terapéutico ante las adversidades de la vida. Pero sí es cierto que el acompañamiento tiene que contar con el hecho incontestable de la radical vulnerabilidad de la condición humana; es decir, chocar con nuestra realidad de fragilidad, de fácil acceso a la quiebra, al cansancio o al fracaso. Parfraseando a Mounier, podríamos afirmar que en el voluntariado somos llamados al testimonio, no al éxito, y el testimonio también pasa por la criba de la sombra de realidad que oscurece nobles ideales. En el campo del voluntariado se nos ofrece la posibilidad de acompañar en la vulnerabilidad desde nuestra experiencia de seres vulnerables, ya que la precariedad de mi existencia debe hacerse y rehacerse cotidianamente. «Debo a cada momento asumirla de nuevo

y volver a tomarla como al principio. Yo soy un débil existente perdido en el océano amargo de la finitud». ¹⁰ Y eso no nos conduce necesariamente al resentimiento o al sin sentido, sino, por el contrario, nos coloca en la pista de caminar por senderos realmente accesibles para nosotros, para cada uno, en función de la edad, de las capacidades y de los valores de cada cual, sin olvidar los límites. La vulnerabilidad, finalmente, da que pensar, no para esquivarla, sino para encajarla sabiamente y convivir con ella con sentido de esperanza. Por eso, no podrá acompañar la fragilidad quien no ha experimentado antes su propia fragilidad; no podrá entender el sentido del fracaso ajeno quien no ha atravesado el fracaso en su biografía; no podrá acompañar el tránsito en la noche quien no ha vivido la experiencia de no ver y de perderse. Detrás de cada acompañante existe un sanador herido con conciencia de tal.

Situados en la condición de seres vulnerables, puede darse con mayor facilidad la comprensión necesaria para hacerse cargo de las vivencias que el voluntario presenta. En estos momentos importa que el acompañante muestre una actitud de *empatía*, que va más allá de comprender los significados que presentan las experiencias del voluntario, y se configura como «capacidad de devolver este significado a quien lo vive para que él sienta que realmente está siendo comprendido». ¹¹ No basta con querer a una persona, sino que esta debe sentirse realmente querida, escuchada, comprendida. Para ello, es necesario que el acompañante se ponga a sí mismo entre paréntesis por un momento, y eso significa que debe «caminar con los zapatos del otro durante un trozo de camino». ¹²

Pedagogía de la autonomía personal. Buscamos un acompañamiento que ayude a crecer al voluntario como persona y como sujeto comprometido en el cambio social y comunitario. Este crecimiento se cimienta en la experiencia de ejercer con criterio la propia libertad personal. Acompañar en el respeto hacia la autonomía del otro constituye uno de los retos básicos de esta tarea. En el ejercicio de la libertad responsable cada cual va construyendo su propio proceso de autonomía, que no constituye un punto de llegada, sino un permanente quehacer, construido a golpe de

10. F. Torralba, *Pedagogía del sentido*, PPC, Madrid, 1997, 29.

11. J. C. Bermejo, *Apuntes de relación de ayuda (I)*, Centro de Humanización de la Salud, Madrid, 1996, 24.

12. Cfr. IBI., o. c., 27.

intuiciones, decisiones y errores asumidos. Siguiendo a Freire, «nadie se hace autónomo primero para después decidir. La autonomía se va construyendo en la experiencia de varias, innumerables decisiones, que van siendo tomadas».¹³ La pedagogía de la autonomía pone su esperanza en la capacidad que el otro tiene de definir su futuro; no se ayuda a ser autónomo cuando no se cree en el otro; por eso, «una pedagogía de la autonomía tiene que estar centrada en experiencias estimuladoras de la decisión y de la responsabilidad, valga decir, en experiencias respetuosas de la libertad».¹⁴ Desde la reflexión sobre esas experiencias vitales, el acompañamiento transita por la senda de la orientación, de saber mostrar pistas que señalen tiempos y espacios, que ayuden a tomar conciencia al voluntario de cuál es su tiempo, su momento y por dónde debe seguir caminando.

La pedagogía de la autonomía trabaja desde un modelo de persona concreto, que no se fragua en la improvisación. En el fondo de cualquier modelo educativo se trasluce de una u otra manera un modelo de persona. En este caso, el acompañamiento no persigue la generación de voluntarios hiperactivos, sumergidos constantemente en tareas y acciones que son incapaces de digerir, en nombre de una supuesta causa por la que no merece la pena parar o reflexionar; tampoco busca la creación de personas –ya de por sí intimistas– sensibleras y dóciles para responder mediante la conmoción sentimental, sin que lleguen a cuestionarse ni las razones ni los fines de su quehacer; por otro lado, no se persigue forjar intelectuales de salón, caracterizados por tener grandes ideas que no son capaces de ilustrar con la propia experiencia. Por nuestra parte, estamos persuadidos de que hemos de trabajar desde un horizonte de crecimiento personal integral, donde se manejen, incluso de forma creativa, las tensiones que se generan entre pensamiento y acción, teoría y práctica, sentimiento y cálculo, preguntas y respuestas. En definitiva, se trata de acompañar a la persona toda, en un proceso de crecimiento concreto y dinámico.

Pedagogía narrativa. El acompañamiento al voluntariado se aleja de los dictados de la formación formalista, que descansa en contenidos, conceptos y técnicas perfectamente articulados. El acompañamiento es diálogo desde la experiencia, encuentro desde la búsqueda compartida,

13. P. Freire, *Pedagogía de la autonomía*, Siglo XXI, Madrid, 1998, 103.

14. *Ibíd.*

silencio desde la incertidumbre que no atina con soluciones mágicas, ternura desde el asombro que nos sobrepasa, acogida desde el calor de quien está cerca.

El acompañamiento se constituye en una escuela itinerante donde los contenidos se abrazan a las experiencias concretas que se tornan en mensajes creíbles y verificables, de fácil acceso, ya que siempre apela a situaciones cotidianas. Mediante la pedagogía narrativa, no solo el voluntario se identifica «con», sino que se sitúa en un plano de disposición para dar respuestas y realizaciones concretas.

En último término, la pedagogía narrativa quiere hacer justicia al modelo de itinerario educativo que venimos planteando en estas páginas. No es la formación formal, los contenidos acabados, la renovación del temario formativo, el taller y el curso –solamente– lo que impulsa un nuevo modo de hacer y de ser voluntario maduro. Más que poner la fuerza en los contenidos teóricos y en el adiestramiento de expertos, que con frecuencia transmiten supuestas verdades que apenas dialogan con la realidad, nosotros sintonizamos con la pedagogía narrativa en tanto que desde la cotidianidad busca ámbitos de sentido para vivir y para crecer; se apoya, por lo tanto, en una metodología vivencial, intuitiva, claramente exploratoria, y no expositiva, que gusta de procesos imprevisibles capaces de formular nuevas iniciativas y propuestas, y no se acomoda sin más a los procesos definidos de antemano.

6.2 Acompañamiento y dedicación

Cuando indicamos que la entraña de la coordinación del voluntariado radica en el acompañamiento, queremos decir que otras labores que, tradicionalmente, ha asumido la coordinación del voluntariado y que tienen que ver con la gestión burocrática del programa deben reconsiderarse seriamente.

Durante la última década en el campo de la acción voluntaria en su conjunto se ha impulsado la figura del coordinador o responsable del voluntariado, pero lamentablemente la valoración del voluntariado no ha sido positiva. ¿Por qué? Porque esa figura estaba muy lejos de su realidad, de su día a día. Se centraba en una coordinación de gestión burocrática, de organización de cuadros de horarios, de portavoz para avisos e informaciones varias.

En un ámbito donde tratamos de humanizar todos los procesos vitales, incluido el del morir, y que hace de las UCP un lugar de excelencia para el desarrollo de la humanización de todos los que en ellos trabajan y colaboran, la coordinación del voluntariado pasa por asumir que realmente en el acompañamiento radica buena parte de la humanización de este voluntariado.

En la animación y acompañamiento a las personas voluntarias no existe más fórmula mágica que la dedicación, incluso para saber alejarse del voluntario y ayudarle a dejarle hacer y, sobre todo, a dejarle ser. Esa es la feliz intuición que Saint-Exupéry nos dejó en el diálogo del zorro con el Principito:

–El tiempo que perdiste con tu rosa hace que tu rosa sea tan importante.

–El tiempo que perdí con mi rosa... –dijo el Principito, a fin de acordarse.

–Los hombres han olvidado esta verdad –dijo el zorro–. Pero tú no debes olvidarla. Eres responsable para siempre de los que has domesticado.¹⁵

«Domesticar», en este caso, significa *crear lazos*, aquellos que se logran mediante la fuerza de la cercanía. La verdad que se nos ofrece es que el acompañamiento se hace dedicando tiempo, dedicando energías, dedicando lo mejor que cada uno tiene y es. La dedicación no solo exige *estar con* el voluntario físicamente, sino que implica pensar en él, en su proceso, en cuál sería el mejor próximo paso que debería dar, en la conciencia de que acompañar no es ser o sentirse dueño del otro, sino tan solo compañero de camino. Esta dedicación debería abrirse a la reflexión global sobre el proyecto en el que andamos trabajando, sobre los nuevos espacios que debería ocupar el voluntariado, sobre nuevos hermanamientos que deberíamos fomentar con otros grupos y asociaciones, sobre el horizonte de trabajo que continuamente necesitamos divisar y no darlo por supuesto.

15. Saint-Exupéry, *El principito*, Alianza, Madrid, 1985, 87-88.

Bibliografía básica

A continuación, ofrecemos una serie de libros de cabecera que pueden resultar complementarios para la formación de los coordinadores de voluntariado, así como para las propias personas voluntarias, que progresivamente pueden acceder a este material. No es una bibliografía exhaustiva, sino indicativa. La ofrecemos ordenada por bloques temáticos.

Sobre el proceso del morir

- BERMEJO, J. C., *Humanizar el sufrimiento y el morir*, PPC, Madrid, 2010.
KÜBLER-ROSS, E., y Kessler, D., *Lecciones de vida*, Luciérnaga, Barcelona, 2010.
KÜBLER-ROSS, E., *La rueda de la vida*, Ediciones B, Barcelona, 2011.
KÜBLER-ROSS, E., *Sobre la muerte y los moribundos*, Clave, Barcelona, 2010.
PANGRAZZI, A., *Vivir el ocaso*, PPC, Madrid, 2007.

Sobre el proceso del cuidar

- ALBON, M., *Martes con mi viejo profesor*, Maeva, Madrid, 2010.
BERMEJO, J. C., *Estoy en duelo*, PPC, Madrid, 2007.
BERMEJO, J. C., *Inteligencia emocional*, Sal Terrae, Santander, 2005.
BERMEJO, J. C., *La muerte enseña a vivir*, San Pablo, Madrid, 2006.
BOFF, L., *El cuidado esencial*, Trotta, Madrid, 2002.
DELGADO, F., *Saber cuidarse para poder cuidar*, PPC, Madrid, 2006.
GÓMEZ, J., *Cuidar siempre es posible*, Plataforma Editorial, Barcelona, 2011.
MALZIEN, M., *La alargada sombra del amor*, Mondadori, Barcelona, 2010.
NOUWEN, J., *El sanador herido*, PPC, Madrid, 2010.
TORRALBA, F., *Antropología del cuidar*, Fundación Mapfre, Barcelona, 1998.

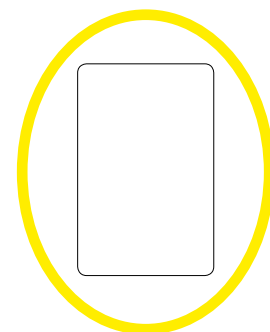
Sobre atención espiritual

- BERMEJO, J. C., *Acompañamiento espiritual en cuidados paliativos*, Sal Terrae Santander, 2009.
RAMIÓ, A., (coord.) *Necesidades espirituales*, PPC, Madrid, 2009.

Sobre voluntariado

- ARANGUREN GONZALO, L. A., *Cartografía del voluntariado*, PPC, Madrid, 2000.
ARANGUREN GONZALO, L. A., *Humanización y voluntariado*, PPC, Madrid, 2011.
GARCÍA ROCA, J., *Espiritualidad para voluntarios*, PPC, Madrid, 2011.
PANGRAZZI, A., *Hacer bien el bien*, PPC, Madrid, 2006.

El papel utilizado en esta publicación es Offset Edixion de 140 g para el interior y Creator Silk de 270 g para la cubierta. Ambos papeles, distribuidos por Torraspapel, ostentan la certificación FSC®, marca que garantiza un manejo forestal responsable.



Servicio de información

Obra Social Fundació "la Caixa"

902 22 30 40

De lunes a domingo de 9 a 20 h

www.laCaixa.es/ObraSocial



Obra Social "la Caixa"