

Luis Aranguren Gonzalo
luis.aranguren@ppc-editorial.com

OTRA FORMACIÓN ES POSIBLE
ANOTHER TRAINING IS POSSIBLE

D Doctor en Filosofía, Licenciado en teología. Responsable del programa de voluntariado de Cáritas Española durante 7 años. Director técnico del Plan Regional de Voluntariado de la Comunidad de Madrid, así como asesor en la elaboración de otros planes autonómicos. Miembro del Consejo Asesor de la Plataforma del Voluntariado en España y asesor en diversas ONG. Autor de más de 50 artículos en materias como acción social, educación y ética aplicada. Ha publicado 13 libros, entre ellos, Reinventar la solidaridad (1997), Somos andando (1999), Cartografía del voluntariado, (2000), El reto de ser persona (2000), Vivir es comprometerse (2001), Ética en común (2002), Educar en el compromiso (2002), Participación y globalización (2007)

RESUMEN

El artículo parte de la llamada visión formativa o necesidad de formación permanente o desarrollo de capacidades en las ONG como acceso a técnicas de gestión y como arraigo de vínculos relacionales. A continuación se analizan los tres sistemas formativos que están interrelacionados entre sí: el sistema impulsor (cambio de mentalidad), el sistema interno (cambio interno) y el sistema externo (cambio social). El primero supone comprender la sociedad globalizada, la realidad de una sociedad de riesgos y una realidad social más compleja. El sistema interno aborda el desarrollo organizativo sostenible, la calidad en su doble dimensión de control y gestión y la necesaria interdisciplinariedad de la intervención social. El

sistema externo o cambio social destaca la dualidad de organización y movimiento social que tienen las ONG. En base a estos tres ejes articulados entre si el artículo analiza la formación como oportunidad, como estilo y método de trabajo y como experiencia grupal compartida.

PALABRAS CLAVE

Formación, sistemas formativos, calidad, gestión, estilos de trabajo y trabajo en equipo, movimiento social, sociedad global.

ABSTRACT

The article begins with the so called training view or the need for permanent training or development of the capacities of NGO's such as management techniques and as the root of relational ties. The three inter-related training systems are analysed next: the boost system (change of frame of mind), the internal system (internal change) and the external system (social change). The first one entails an understanding of a globalised society, the reality of of risk society and a more complex social reality. The internal system tackles sustainable organizational growth, quality in its two-fold aspect, control and management and the necessary interdisciplinary factors found in social intervention. The external system, or social change, the duality between the organization and social movement NGO's have. On the basis of these three axes, interconnected among them, the article analyses training as opportunity, as a work method and style and as a shared group experience.

KEYWORDS

Training, training systems, quality, management, work styles teamwork, social movement, global society

SUMARIO:

1. VISIÓN FORMATIVA
2. LOS SISTEMAS FORMATIVOS
3. LA FORMACIÓN COMO OPORTUNIDAD
4. CONCLUSIONES

La formación es parte fundamental en el quehacer de las organizaciones sociovoluntarias. Eso nadie lo pone en duda. La cuestión estriba en ponernos de acuerdo a cerca de qué formación poner en marcha para estar a la altura de estos nuevos tiempos de transición a todos los niveles. El punto de mira de la acción formativa entiendo que ha de ser *hacer participe a todos los miembros de la organización de aquellas disposiciones, herramientas, contenidos, valores y recursos que faciliten la reflexión sobre la realidad social en la que se actúa, situando a todos en un proceso pedagógico que acierte a combinar el conocimiento crítico de esa misma realidad y de la realidad personal y organizativa, las diferentes maneras de enfrentar la acción social y el cultivo de unas relaciones intra y extra organizativas donde impere la entraña de la verdadera solidaridad*. Pues bien, las implicaciones de orden cultural, social, económico, político, organizativo-estructural y psicológico son de tal envergadura en este momento histórico, que conviene detenerse a reflexionar sobre el marco y modelo formativo con el que hemos de dotarnos para responder adecuadamente a una nueva praxis social, pero también para responder a un nuevo modelo de organización y a una nueva mentalidad con la que hacer frente a la realidad cambiante que vivimos.

1. VISIÓN FORMATIVA

¿Qué nombre ponemos a esto que estamos reflexionando? Porque “lo” de la formación normalmente lo hemos vinculado a *Plan de* o a *programa de*, admitiendo que la formación es un proceso permanente que afecta a toda la acción de la institución. Sin embargo, como mucho, y es mucho, en los últimos años esto se ha ido concretando en diseño y realización de cursos formativos y escuelas de diverso carácter, tanto para voluntarios como para trabajadores.

Al mismo tiempo, y de manera incipiente, vamos constatando que en materia formativa también van apareciendo otras experiencias que plantean su estrategia

desde la implementación de itinerarios educativos para el voluntariado y procesos educativos con equipos y grupos desde la clave de la animación comunitaria.

Y aunque a todo lo denominamos fácilmente *proceso*, nos encontramos ante dos propuestas formativas radicalmente distintas. Dos propuestas que nacen de visiones formativas diferentes aunque en mi opinión pueden ser complementarias.

Estas dos visiones podemos vincularlas a lo que en un reciente trabajo, algunos autores vinculados a Cáritas Española denominan la *lógica del acceso* y la *lógica del arraigo*, a partir de los estudios de Castel (Renes et al, 2007: 18 y ss). Si mediante el acceso, se trata de posibilitar mecanismos de incorporación a la actividad de que se relacione, en este caso la de los contenidos formativos, la lógica del arraigo trata de explorar la profundización en los vínculos relacionales. Veámoslo a través del siguiente esquema.

Cuadro I

FORMACION	ACCESO	ARRAIGO
Necesidad formativa	Déficit de conocimientos y destrezas.	Vacío competencial relacional
Horizonte formativo	Elaboración de planes y programas formativos	Crecimiento personal y transformación social
Pauta formativa	Control	Proceso
Perfil del formador	Gestor	Acompañante
Lógica formativa	Lineal, sectorial	Espiral, globalizada
Palabra clave	SABER	SITUARSE

La visión desde la clave del acceso parte de aquello que los voluntarios o técnicos deben saber o saber hacer bien, y presupone un modelo de formación en el que los que “ya saben” depositan conocimientos, técnicas y destrezas en aquellos que “aún no saben”. La clave del arraigo quiere partir de las experiencias de las personas, acompañándolas en un camino de crecimiento personal y comunitario en el que todos aprendemos juntos, haciendo especial hincapié en la creación de tramas relacionales constructivas.

Puede que nos ayude considerar las diferentes formas de comprender el concepto *recurso*, que en este ámbito es básico. Tradicionalmente *recurso* ha estado ligado a la esfera económica, que lo confunde con fuerza productiva. Se trata así de recursos dados que terminan cuantificándose: número de contratados y de voluntarios, número de cursos formativos, número de intervenciones directas e indirectas (formativas). Hablamos, entonces, de abundancia o de escasez de recursos objetivamente contabilizables. Sin embargo, la formación debe enfrentarse a este reduccionismo incorporando recursos inmateriales, no cuantificables y que se alojan en el terreno de las potencialidades humanas y que se desarrollan bajo la mirada del arraigo. Más que recursos *dados*, hablamos entonces de recursos *generados*, y que se inscriben en la creatividad de los sujetos con los que nos encontramos en nuestras acciones formativas. Entendemos, con García Roca, que “la energía que constituye el secreto de la formación son las *capacidades de las personas*: su conciencia, su voluntad, sus fuerzas morales, su imaginación, su sensibilidad, que se proyectan a través de la creatividad, la organización y la acción. Son decisivas el nivel de conciencia social, la cultura organizativa, la capacidad de creatividad popular, la capacidad de compromiso y dedicación, la memoria colectiva, la identidad cultural, la visión del mundo, las redes sociales”(García Roca, 1998:40). De esta forma, hemos de valorar los recursos que ya estamos potenciando, acaso sin saberlo: espacios de encuentro con los voluntarios, acompañamiento a personas y grupos, relaciones con otras organizaciones con las que trabajamos en lo mismo, etc.

Del mismo modo hemos de repensar qué entendemos por *necesidad formativa*, más allá de la enumeración de carencias conceptuales o técnicas que los sujetos de la formación pensamos que tenemos o que no desarrollamos suficientemente. Las necesidades detectan los *déficit* existentes que se encuentran en esa zona que se extiende entre lo que hacemos y lo que deseamos, entre nuestras capacidades mentales, actitudinales y laborales y las circunstancias cambiantes de nuestro entorno, entre nuestra preparación académica en clave lineal y acumulativa y la realidad compleja, circular y multiforme, entre la evaluación de lo que estamos haciendo mal y lo que hemos de inventar como prospección de futuro.

En general jugamos con los conceptos necesidades-demandas-expectativas, desde una clave de formación que más bien responde a qué formación deseo que me den. Una adecuada visión de la formación en estos momentos pasa por no crear un “cerebro “ formativo capaz de gestionar todas las necesidades, expectativas y demandas de las personas, sino que todos los miembros de la organización asuman como propio el reto de la formación como parte integrante del quehacer de todos en la misma organización, si bien es lógico y eficaz que existan personas responsables de la formación.

Una nueva manera de enfocar las necesidades formativas remite en primer lugar al umbral de interés de la persona afectada, de adecuación o no a su puesto de trabajo o a su colaboración como voluntario, a su grado de experiencia en la acción social. Las necesidades formativas dejan entonces de ser listas de sugerencias para formar parte de un aprendizaje personal y colectivo desde la experiencia en la acción. La necesidad formativa se ocupa de contenidos teóricos, de pautas metodológicas, pero no olvida que la acción social y el encuentro entre las personas constituyen una formidable fuente de riqueza y de aprendizaje.

Entendemos que en un momento de cambio a todos los niveles y donde las fórmulas de ayer poco sirven para este hoy tan complejo, la visión formativa ha de poner su acento, por tanto, en la clave del *arraigo* y desde ahí incorporar los contenidos que muestra la clave del *acceso*. La acción formativa debe responder a un sujeto, y en este momento me refiero especialmente al voluntariado que habita en la sobremodernidad (Augé), que se encuentra muy debilitado y que se muestra muy vulnerable, además de que suele afrontar su compromiso social desde posiciones normalmente excesivamente individualistas, con predominio de motivaciones expresivas o utilitaristas que expulsan del escenario a otros compañeros y compañeras, al trabajo en equipo e incluso a los mismos procesos formativos ante los cuales ofrece serias objeciones para transitarlos.

Es preciso responder a la creación de una cultura solidaria en las organizaciones que provenga por la vía del contagio, no de la imposición o adhesión a identidades y a formalidades externas. Una de las grandezas de la acción voluntaria ha sido descubrir el acontecimiento del encuentro con el otro como elemento central de la intervención social y, por ende, como elemento que debe vertebrar la acción formativa.

Es preciso, en definitiva, instaurar una nueva mirada formativa. Una mirada que:

- haga justicia –se ajuste- a la realidad de este momento;
- sea una suerte de periscopio de la realidad, desde todos los ángulos, sin mutilarla;
- relacione todos los elementos en juego: la economía con lo jurídico; lo cultural con lo político, etc.
- afecte a todos los actores en juego en la organización: voluntarios, contratados y directivos.

No es que no haya que hacer planes de formación, sino que habrá que enmarcarlos en una nueva lógica de trabajo, en la que la formación no venga encorsetada en contenidos que unos dan y otros reciben, sino que se desarrolla mediante una dinámica más compleja.

Creemos que es posible un tipo de formación que, partiendo de la pedagogía de la pregunta, construya procesos educativos intencionales, clarificando los puntos de partida, los horizontes de llegada y las opciones de fondo que de ahí emergen. El proceso, así, hundirá sus raíces en un análisis permanente de la realidad interna y externa y se visibiliza en objetivos y mediaciones educativas progresivas y evaluables.

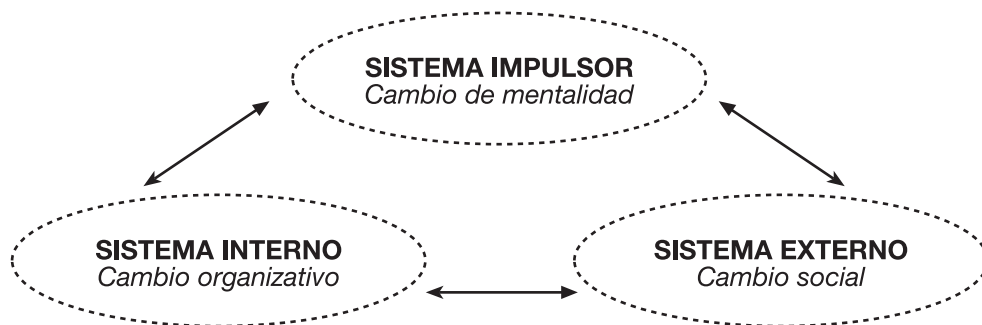
2. LOS SISTEMAS FORMATIVOS

Situamos nuestra apuesta formativa en un marco que desde el punto de vista conceptual, señalamos a través de la categoría de *sistema*. Por sistema entendemos una “asociación combinatoria de elementos diferentes”. Lo propio del sistema es su estructura combinatoria y relacional. En nuestro caso, además, hablamos de la formación en el marco de un *sistema abierto*, en el que las combinaciones no se dan tan sólo al interno del sistema, sino que fundamentalmente se dan con el entorno, con el ambiente, con las circunstancias. Por esta razón tampoco hablamos de un solo sistema formativo, sino de diversos sistemas interrelacionados en la realidad pero agrupados temática y pedagógicamente para una mejor comprensión de los mismos.

Hablaremos de tres sistemas formativos que tienen que ver con tres modalidades de cambio que exige la estrategia que proponemos:

- Cambio de mentalidad
- Cambio organizativo
- Cambio social

Cuadro II



La formación, de este modo, se estructura como un triple afrontamiento de lo real, siguiendo la línea reflexiva de I. Ellacuría, desde la perspectiva cognitiva, ética y política. Aplicada a este contexto:

- formarse es *hacerse cargo de la realidad*, esto es, conocerla y saborearla, tanto en su dimensión cognitiva como en la afectiva y actitudinal; por ello, este conocimiento ha de conducir no tanto a una acumulación de saberes cuanto a un reconocimiento del necesario cambio de mentalidad, capaz de digerir la nueva realidad global en la que nos encontramos;
- formarse es *cargar con la realidad*, en términos de responsabilidad ética; por eso, la responsabilidad comienza por la propia institución. Sin cambio organizativo el cambio de sociedad que pregonamos puede quedar en mera intención;
- formarse es *encargarse de una realidad* social básicamente injusta. Es el momento político de la formación que quiere partir de la misma acción.

El cambio, pues, se convierte en el hilo conductor de una situación que en lo personal, en lo organizativo y en lo global adquiere la dimensión de cotidianidad. Esta cotidianidad la hemos de saber gestionar, no como forma para extraer una receta, sino como asentamiento de un modo de pensar, de actuar y de decidir. Y al cambio, en términos formativos, sólo se llega mediante el *aprendizaje*, el cual no se basa fundamentalmente en la adquisición de nuevos conocimientos sino en el diálogo permanente con la experiencia en la acción y la reflexión que ella genera.

Aprender del cambio significa aprender para cambiar; por ello, el aprendizaje lo situamos como un cambio de conducta personal y colectiva en el seno de la organización. El sistema formativo abierto provocará una suerte de aprendizaje que

debe estimular tanto el cambio de la organización al interno como al externo, así como facilitar el cambio de conducta y de actitud personal (Morín, 1998:41).

Analizamos, a continuación, cada uno de los tres sistemas enunciados.

2. 1. Sistema impulsor: cambio de mentalidad

Es la condición de posibilidad de que el resto de sistemas puedan ponerse en marcha. Por sistema impulsor no hacemos alusión a ningún principio o fundamento teórico sino, básicamente, a la *disposición actitudinal y mental con la que las personas que forman una organización afrontan la realidad que viven y en la que trabajan*. Esa disposición no es neutral; a nuestro juicio se trata de trabajar la *disposición que ayude a promover un cambio de mentalidad real y no sólo conceptual*.

En general somos capaces de adaptarnos a nuevos lenguajes y conceptos: *proceso, sinergia, relación de ayuda, inserción social, acompañamiento, acogida, promoción, exclusión o itinerario*, constituyen un caudal conceptual que en muchas ocasiones no se corresponde con la realidad y mucho menos con nuestras disposiciones frente a una tradición real asentada, entre otras circunstancias, en: *ausencia de procesos, sectorización de la acción social, paternalismo, control, asistencialismo, carencia y secuenciación de actividades*. Partimos de una realidad social dura y sumamente compleja, captamos nuevos conceptos, pero cuesta integrarlos en el equipaje mental y actitudinal de los agentes del cambio social, ya sean voluntarios o contratados ¿Por qué? Porque las más de las veces, lo consideramos tiempo perdido, teoría, y los agentes lo son de acción, lo que traducido en términos formativos significa: ¿cuál es la receta de la relación de ayuda?, ¿qué tengo que hacer para acompañar a un voluntario?, ¿tenemos que dar ropa o no? Sin duda, lo urgente apremia, y las acciones puede que sean mediocres en ocasiones, pero con ello no se es del todo consciente que fácilmente se excava una fosa de separación entre conceptos y realidades, que nace de tratar con conceptos queridos pero no incorporados cordialmente a nuestro mundo actitudinal, a nuestra disposición básica.

En las organizaciones de solidaridad es asombrosa la apropiación de conceptos que no se terminan de realizar, y con frecuencia de entender en toda su extensión, especialmente en relación con las consecuencias institucionales que comporta llevar hacia adelante determinados conceptos que tan fácilmente se manejan. Con lo cual, los diversos paradigmas que se utilizan y que van desde el desarrollo a escala humana hasta la relación de ayuda, pasando por la educación liberadora de Freire pueden llegar a convertirse en grandes palabras que esconden enormes vacíos. En ocasiones, un discurso transformador y culturalmente actualizado, eclipsa una serie de prácticas desfasadas en no pocas organizaciones de

solidaridad. Somos más camaleones del concepto recibido que exploradores de la realidad que habitamos. En algunos casos, la supuesta asimilación de conceptos ha facilitado no tanto una formación permanente cuanto una *prótesis formativa*, es decir, un “aparato” conceptual con el que apuntalamos seguridades, construimos ideologías o recuperamos doctrinas.

En estos momentos corremos el peligro de integrar en nuestro vocabulario nuevos conceptos como: *globalización, local-global, redes, empoderamiento, plan estratégico, complejidad, animadores del voluntariado, incertidumbre, calidad, vulnerabilidad* y otros que, en efecto, debemos conocer, pero que requieren fuertes dosis de apertura mental. En realidad, lo que denominamos sistema formativo impulsor no camina en la dirección de aprender nuevos conceptos (los aquí señalados u otros) sino que trata de que nos situemos en la realidad que somos y vivimos; sólo desde ahí acertaremos a toparnos con conceptos que describan más acertadamente eso que vivimos y palpamos cotidianamente; sólo entonces podremos poner nombre a las experiencias que nos llenan de perplejidad y confusión; a partir de esa disposición primera comprenderemos, aprenderemos, nos formaremos.

¿Y qué conseguimos con todo esto? Porque aparentemente, hablamos de un sistema formativo sin contenidos, sin estructura de funcionamiento y que nos cuesta visualizar. Y puede que sea verdad. Pero no es menos cierto que lo que permite el cambio de mentalidad es la posibilidad de generar cambios reales en nuestra acción social, en nuestro modo de trabajar, en la acción voluntaria, en el ajuste relacional entre las personas que integramos la institución. Con frecuencia buscamos en la formación un “quitamiedos” que nos haga digerible el vértigo de una realidad en cambio que no terminamos de aceptar. Pero debemos vencer nuestra *resistencia al cambio*, por otra parte normal y humana. Y para vencerla hay que cambiar de clave mental, es decir, cambiar el modo con el que nos enfrentamos a la realidad. En un suelo in-firme como el que vivimos, sólo cabe la formación que dialogue con y desde la inseguridad de este suelo y de este momento. Por esta razón, el sistema formativo impulsor trata de *hacerse cargo de*, como conocimiento aproximado a una nueva realidad que nos desborda. En este caso, el conocimiento se torna en *reconocimiento* de nuestra limitación y en la aceptación de un renovado equipaje mental.

Por otra parte, el cambio de mentalidad camina en la dirección de dotarnos de un pensamiento global, aunque no llegue a la última concreción. Necesitamos pensar la realidad para poder transformarla, y en estos momentos no habrá cambio social alguno sin poner en crisis nuestros esquemas mentales tan utilitaristas y fragmentarios, es decir, si no nos sumergimos en una auténtica revolución de nuestro pensamiento.

En definitiva, lo que inicialmente importa rescatar es que debemos situarnos en la realidad que somos y vivimos. ¿Podemos concretar algo más? En nuestro caso, podemos destacar que el cambio de mentalidad que se nos solicita pasa por hacernos cargo de una sociedad globalizada, una sociedad de riesgos y la complejidad de nuestra realidad.

2.1.1. *Una sociedad globalizada*

Esto supone:

- Un ajuste de cuentas con los *espacios*. La deslocalización emerge del nuevo mundo globalizado. La sociedad en red acentúa los nudos en detrimento de los centros radiales. Pero, al tiempo, la deslocalización conlleva la pérdida de referentes humanos para buena parte de los agentes que pertenecen a las organizaciones sociovoluntarias. Hemos pasado de la sociedad de referencias nucleares de sentido (a través de comunidades de proyectos de vida compartidos) comprometidas en escasas pertenencias para la acción, a una polipertenencia de espacios para la acción, en el que solapada o explícitamente se buscan espacios de sentido. Es el caso de buena parte del voluntariado actual de las organizaciones solidarias. La deslocalización globalizada solicita fraguar en cada organización espacios humanos creadores de sentido compartido. Desde aquí hemos de repensar el sentido y la estructura de los equipos de acción, con contratados y voluntarios.
- Un ajuste de cuentas con los *tiempos*. Globalización es sinónimo de instantaneidad. Las nuevas tecnologías nos ponen al alcance datos e informaciones que se agolpan en nuestras carpetas, mesas y estanterías esperando a ser procesados por nosotros, por personas que tenemos un ritmo de asimilación lento y que nuestra vivencia del tiempo tiene que ver más con el de la digestión de experiencias que con el de la recepción de datos. Desde el punto de vista formativo, el tiempo educativo es eminentemente contracultural, pues se fragua en el fuego lento de la sensibilización, del acompañamiento, de la experiencia en la acción, del camino que unos con otros se recorre en común. Así, pues, desde las organizaciones de voluntariado se ha de entender que la instantaneidad temporal que facilita trasvase de informaciones debe ser completada con el fortalecimiento del tiempo educativo cuando nos encontramos acompañando procesos protagonizados por grupos y personas en los diferentes territorios donde se trabaja.

- Una permanente *fidelidad histórica a la identidad de cada entidad*. O lo que es lo mismo, fidelidad a los últimos, a los excluidos del sistema, en un contexto en el que la globalización económica acentúa la fosa entre Norte y Sur y la globalización mediática estigmatiza las justas reivindicaciones de vida digna de los más pobres, mientras que dogmatiza la seguridad como patrón de vida de la sociedad de la satisfacción. La identidad no es un depósito de verdades para desenvainar ante potenciales enemigos; antes bien, es y significa apertura histórica a los empobrecidos. En esta apertura merecen tenerse en cuenta las posibilidades que el mundo globalizado nos ofrece cuando descubrimos distintas organizaciones que realizan parecidas acciones, con los mismos colectivos de atención en los pueblos o barrios o con las mismas comunidades del Sur, a partir de identidades fontanales distintas. Y es precisamente en ese hacer en común donde descubrimos posos de una identidad compartida que, lejos de minusvalorar a la propia, la fortalece y la sitúa.

2.1.2. *Una sociedad de riesgos*

El término *riesgo* se ha instalado definitivamente en el seno de nuestras sociedades como la categoría que representa la amenaza permanente que acecha sobre nuestras propias construcciones industriales, energéticas, económicas y sociales. Al decir del creador de este término, U. Beck, “riesgo es el enfoque moderno de la previsión y control de las consecuencias futuras de la acción humana, las diversas consecuencias no deseadas de la modernidad radicalizada”(Beck, 2002: 5). El riesgo se propaga como signo de la “irresponsabilidad organizada”, en tanto que son formas institucionales de disolución de responsabilidades que nadie termina de asumir. El riesgo se viste de una fina capa de vulnerabilidad social, ambiental y cultural que llega hasta las zonas sociales más desprotegidas.

De forma complementaria los agoreros de la historia nos introducen una y otra vez en lo que N. Klein denomina *doctrina del shock*, según la cual vivimos en una constante y sistemática producción de intranquilidad y miedo, de suerte que nos habituamos a recibir miles de mensajes catastrofistas cada día. Esto produce más incertidumbre y más ansias de seguridad, y si bien es cierto que en el contexto social el binomio seguridad/miedo es culturalmente decadente y enfermizo, en las organizaciones de solidaridad este mensaje puede conducir a actuar con notables dosis de ansiedad y temor.

Y más en concreto, la formación en las organizaciones de solidaridad no puede permanecer ajena a este hecho. No olvidemos que parte de nuestro voluntariado, a pesar de la generosidad de su acción, participa de los miedos, sospechas y prejuicios ante los destinatarios de su acción. La sociedad de riesgos llega

a todos. Y habrá que ser muy precavidos para que la formación no se convierta en centro de control ideológico y de creación de respuestas inmediatas que ahорren el necesario tránsito por el espesor de lo real, que las más de las veces se nos aparece como complejo.

2.1.3. *La complejidad de lo real*

Nuestra cultura occidental ha luchado durante siglos por reducir la complejidad de lo real a leyes y principios que expliquen todo de manera monocausal (una causa-un efecto), eliminando cualquier atisbo de incertidumbre. Complejidad, más que un concepto, designa una determinada descripción de la realidad, de la nuestra personal, la social, la económica, etc. Tendemos a confundir complejidad con complicación. La complejidad es el entramado de acontecimientos, acciones, interacciones, determinaciones y azares que constituyen nuestro mundo. Lo complejo (proviene del término latino *complexus*) tiene que ver con “aquello que está tejido junto”. Los rasgos que describirán la complejidad serán: desorden, incertidumbre, enredadera, relación.

La formación se las tiene que haber con el espesor de la incertidumbre, no como quien está por encima dominando la situación, sino aportando luz desde dentro de la misma trama de nexos indeterminados. En nuestro caso, asumir cordialmente la complejidad implica:

- Acceder a un tipo de información que nos provoque la capacidad de relacionar, de hacernos preguntas. Del dato bruto hemos de pasar al dato en relación con causas múltiples y entrelazadas. Ello no nos conducirá al conocimiento absoluto, pero sí al conocimiento aproximado, el único sensato en contextos de incertidumbre y de complejidad.
- Establecer procesos educativos con los contratados y con los voluntarios de manera que se visibilicen los entrecruzamientos entre los espacios formales y los no formales.
- Incorporar la conjunción que vincula y abandonar las disyuntivas excluyentes. Heredamos un tipo de pensamiento que, buscando la simplicidad, ahoga la complejidad que somos a través de un dualismo que siempre nos deja en la situación de tener que elegir: cuerpo-alma, razón-sentimiento, masculino-femenino, contratado-voluntario, asistencia-promoción, pensamiento-acción, ideal-realidad, orden-desorden, armonía-conflicto, formación formal-formación no formal, etc. La dualidad es un signo de complejidad. Los seres humanos somos dualidad no excluyente, que debemos integrar en primer lugar desde las actitudes y disposiciones auténticamente incluyentes.

2.2. Sistema interno: cambio organizativo

Uno de los retos que tiene cualquier organización de voluntariado es hacer de ella una institución –que en tanto se expresa socialmente como una organización de solidaridad- realmente gane en credibilidad porque siembra y cosecha calidad de sus acciones y en el cuidado de las personas que la integran.

El sistema de calidad tiene como objetivo *facilitar el desarrollo sostenible de la organización como tal*. La formación en una organización ha de acompañar este proceso.

2.2.1. El desarrollo sostenible¹

Partimos de la hipótesis de que las organizaciones sociales atraviesan distintas etapas o ciclos. Al igual que los ciclos de carácter económico, podemos hablar de un primer momento fundacional de una organización que corresponde al *ciclo de expansión*, al que le sigue, con el tiempo, el *ciclo de compactación*. Hablamos de ciclos y de acentos, no de retratos-robot con el que identificar de modo simplista a las organizaciones de voluntariado. En esta misma perspectiva cabe hablar de un tercer ciclo, al que podemos denominar de *desarrollo sostenible*, que intenta responder a esta pregunta: ¿cuál es el modelo de organización de voluntariado ecológicamente viable?; indagemos acerca de qué tipo de trama organizativa puede responder con mayor rigor a la complejidad de nuestro tiempo y a la realidad de un organismo vivo que crece desde unos parámetros que no son ni economicistas, ni cuantitativos, ni burocráticos, sino que se basan en un equilibrio dinámico donde la relación y la interdependencia juegan un papel fundamental. La sostenibilidad como principio ecológico ha de traspasar el umbral de las esferas que separan realidades que de por sí son complementarias, de modo que podamos hablar de una auténtica dimensión social del desarrollo sostenible.

El desarrollo sostenible, aplicado a las organizaciones de voluntariado, se hace de eco de aquello que da vida a la organización, y este reto no viene dado exclusivamente por la necesidad de crecimiento cuantitativo, en cualquiera de sus manifestaciones. Existen otro tipo de prioridades que apuntan a la sostenibilidad de la organización y que se traducen en *atender y acompañar a las personas y a los grupos de voluntarios y contratados, acompasar crecimiento de la organización con eficiencia y satisfacción de sus miembros*. Ni más ni menos. Quizá es algo que damos por supuesto, quizá entendamos que sólo hay que cuidar a los destinatarios de la acción voluntaria, siendo éste un objetivo ineludible de cualquier organización solidaria. Sólo desde la atención personalizada y personalizadora tendre-

¹ Todo este epígrafe lo sintetizamos a partir de: ARANGUREN GONZALO, L.A., Cartografía del voluntariado, PPC, Madrid, 2000, cap. IV.

mos que pensar en estructuras, redes y coordinaciones que mejor respondan a una eficiencia que no engulla a las personas.

2.2.2. La calidad de las organizaciones de voluntariado

El desarrollo sostenible sólo será viable desde la cultura de la calidad de las propias organizaciones. La cuestión de la calidad tiene el peligro de que caiga en nueva moda. Procede de la esfera de la empresa, y ello puede levantar recelos y sospechas. Es lógico. Nuestra tarea será acompasar la calidad al ritmo de organizaciones humanas y humanizadoras. Importa destacar que la propuesta de la calidad cuando se presenta en el mundo de las organizaciones de acción social no se encuentra con un modelo de organización y gestión anterior (clásico) mínimamente reconocible. Voluntarios y contratados han de encontrar su propio modelo de construcción de la calidad de sus organizaciones. En esto, como en tantas otras cosas, tenemos el deber de caminar sin imágenes, a riesgo de equivocarnos.

La calidad se define como *todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes (en este caso, los destinatarios de la acción), sus empleados, sus voluntarios, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general* (Ugalde y Trapote, 1999:51)..

La esfera industrial puso su acento en un comienzo en el *control de calidad*, cuyo punto de mira está en la inspección del producto acabado. Más tarde se habla de *gestión de calidad*, que atiende al conjunto del proceso de fabricación. Esta distinción conviene aplicarla a las organizaciones de solidaridad.

Cuadro III

CONTROL DE CALIDAD	GESTION DE CALIDAD
Importa el resultado final (cuántos cursos realizados, cuántos voluntarios apuntados, etc.)	Importa asegurar la calidad a lo largo de proceso (indicadores cualitativos, de crecimiento personal y grupal)
Planteamiento correctivo: incidir en la parte de la cadena del montaje que falla. (mirada interna)	Planteamiento preventivo (mirada al entorno)
Especialización y trabajo individualizado. Sectorización por colectivos	Visión global y cultura de equipo. Incidir en lo territorial.
Formación ligada a la visión de acceso a recursos	Formación ligada a la visión del arraigo y el encuentro interpersonal
Mirada fotográfica	Mirada cinematográfica

Hablar de calidad en el marco de una organización solidaria se convierte en un triple imperativo:

- *Imperativo histórico*: la globalización trastoca espacios, tiempos, modelos de acción, metodologías de análisis y de intervención social. No nos valen los análisis de barrio de hace 20 años; no basta comprender la exclusión desde claves exclusivamente económicas que inciden en la desigualdad, pues la vulnerabilidad social se nos cuele por otros lugares (fragilidad de tramas relacionales, etc.).
- *Imperativo ético*: Somos constructores de un sujeto histórico nuevo: el de la solidaridad, que es un valor ético que busca cambios sociales. Los cambios en la organización han de tener ese punto de mira. No nos mueve el beneficio ni la beneficencia sino la justicia social como defensa de los últimos. Y no cualquier cambio en la estructura de cada organización camina en la línea del horizonte ético que se ha marcado. La gestión de la calidad habrá de ir acompañada al respeto hacia los códigos éticos del voluntariado.
- *Imperativo educativo*. La calidad se convierte en la creación de una nueva cultura organizativa que no se improvisa ni se impone; se llega a ella por el convencimiento, el diálogo y la honradez con lo real, si no queremos quedarnos en “héroes solitarios de lo social”, que culmina en el desgaste personal y en la escasa incidencia social a largo plazo.

Por tanto, la calidad no es un añadido de nuestras acciones, ni se trata de un problema técnico sino que es la expresión de la orientación global de toda la organización en relación con la satisfacción de las necesidades de los destinatarios de la acción y de los miembros de la organización, en un contexto histórico cambiante; esta orientación requerirá *flexibilidad estratégica*, prestar atención a los *procesos*, generar *participación* de todos los miembros de la organización y *evaluar* constantemente con datos en una dinámica de mejora continua.

La calidad ligada a la formación en las entidades conlleva examinar el sentido que se da al concepto *proceso*. Lo solemos entender en clave de secuencias lineales de actividades formalizadas que se transforman en recursos tangibles (el “sin hogar” que termina viviendo de manera autónoma en un piso tutelado, las horas que un empleado ha trabajado en reuniones con otras redes y plataformas de voluntariado, la tarea que ha hecho el voluntario) Pero cuando hablamos de procesos en organizaciones de solidaridad hay que hacer referencia al conjunto de la acción: lo formal y lo no formal, lo vinculado a la producción de resultados y lo que se conspira como producción de sentido, lo tangible y lo verdaderamente

importante. Por ejemplo: ¿no cabe en el proceso el sin hogar que no se insertó en un piso, pero que tramó relaciones, redes, vinculaciones humanas?, ¿no caben en el proceso las conversaciones en el bar después de las reuniones de formación?

Conviene detenernos en lo que escribe Fernando Fantova: “proponemos comprender los procesos como cadenas de interacciones, intercambios comunicaciones o relaciones interpersonales; son cadenas que atraviesan constantemente las fronteras entre partes de la organización y las fronteras entre la organización y el entorno. Estamos, pues, asumiendo el macroproceso de la organización, en última instancia, como proceso de comunicación interactiva y estructurante que va tejiendo y destejiendo redes, que va transmitiendo contenidos, respondiendo a necesidades y a la vez definiendo relaciones de poder” (Fantova, 2001:60). Sólo podemos hablar de proceso en términos de integración de todos los procesos internos y externos que afecten a la organización, y que estén en marcha.

De este modo, la calidad ligada a la sostenibilidad ha de asegurar dos principios básicos de las organizaciones de solidaridad y que deben expresarse en el desarrollo de los procesos formativos de las organizaciones.

- El *crecimiento de las personas*, en términos de ayudar a fomentar el sentido de pertenencia, facilitar la creación de lugares antropológicos donde las personas puedan satisfacer parte de sus necesidades antropológicas: el *enraizamiento*, como apego a un lugar, a una gente, a una acción; el *reconocimiento* fresco y renovado en el ser y en el hacer; la *confianza básica* en uno mismo, en los demás y en la realidad que habitamos; la *convivencia* mínima, que favorezca el “estar juntos”, haciendo posible la ecología del pequeño grupo.
- La *transformación social*, porque la identidad de las organizaciones de solidaridad está referenciada a los otros. Esa transformación precisa de marcos de actuación, fuentes de financiación, modelos de acción, convergencia efectiva con otros, etc. Desde aquí entendemos que el acento en la relación y en los cauces de arraigo no constituyen una propuesta de moral emotivista, sino, al contrario, el mejor caldo de cultivo para formar personas verdadera y establemente comprometidas.

En ambos frentes (crecimiento personal y transformación social) la gestión de la calidad ha de contar con el principio fundamental de la Medicina, a saber, *primum, non nocere*: lo primero, no hacer daño, ni a los miembros de la organización, ni a los destinatarios de la acción (horarios a destajo, planteamientos asistenciales de “cuantos más ayuden, mejor”. Hay ayudas que perjudican y perpetúan situaciones de dependencia).

2.2.3. La interdisciplinariedad

En muchos casos ha estado vigente hasta nuestros días el criterio de la especialización profesional. Ciertamente que un buen profesional es aquel especialista que hace bien su trabajo concreto. En las organizaciones del Tercer Sector abundan estos profesionales y hay que reconocer y destacar su labor. Pero en un universo inestable y complejo, las especializaciones pueden llegar a encubrir enormes ignorancias. Es en los espacios formativos donde se debe cambiar de pautas de actuación y de pensamiento:

Abordar el análisis de la realidad social solamente desde la sociología, configurar una comité ético sólo a partir de profesionales de la filosofía moral, plantear la relación de ayuda sólo desde la psicología, programar toda intervención social desde la lógica del trabajo social, enjuiciar las relaciones Norte-Sur en clave económica, son posibilidades que mutilan nuestra capacidad de reflexión y de acción. La hiperespecialización impide ver la globalidad, pues fracciona y parcializa. El reto de la complejidad estriba en captarla sin romperla, y la división del saber en diferentes disciplinas hace imposible captar “aquello que está junto”, es decir, ese tejido interdependiente que llamamos complejidad. Las disciplinas específicas han tenido como fin llegar a ciertas certidumbres; sin embargo, coincido con Morin en que “la mayor aportación del siglo XX ha sido el conocimiento de los límites del conocimiento. La mayor certidumbre que nos ha dado es la de la imposibilidad de eliminar ciertas incertidumbres” (Morín, 2000:71-72)

Nuestra realidad social es sumamente compleja, y no la abarcamos tan sólo mediante conocimientos sectoriales. Tampoco hablamos de consensuar una cierta multidisciplinariedad. Lo multi o lo pluri habla de cantidades que se añaden unas a otras, pero en las que no hay encuentro. Más bien abogamos por la fertilización cruzada de métodos y conocimientos sectoriales que buscan un conocimiento integrado y que tratan de aportar respuestas integrales.

La interdisciplinariedad “es la relación recíproca, interpenetrada, de unas y otras disciplinas, en torno a un mismo sujeto-objeto, o situación, o problema, estructura-funciones-finalidades, etc. La interdisciplinariedad se produce a escala teórico-práctica, cuando hay coordinación entre los conocimientos de los representantes de diversas disciplinas en relación con algún fenómeno completo”(Vilar, 1997: 32). En términos educativos, habría que destacar que la interdisciplinariedad permite *entreeducarnos* unos con otros, no con el fin de eliminar incertidumbres sino para llegar a un conocimiento aproximado y modesto de la realidad.

2.2.4. Algunas concreciones

- *Modificar las estructuras organizativas*, de modo que hacerse cargo de un modelo de acción social que prima lo territorial-complejo sobre lo sectorial-simplificador, significa abordar problemáticas de conjunto, lo cual requerirá una readecuación organizativa de determinados puestos de trabajo y del enfoque de la acción voluntaria.
- *Pasar de la sectorización a la convergencia*. En muchos casos partimos de una excesiva parcelación de nuestro trabajo educativo, no sólo en relación con los programas de acción directa, a través de los diferentes colectivos de atención, sino también en la acción indirecta que se llevan a cabo tanto con el personal voluntario como con el contratado. Urge la convergencia y la apuesta por el trabajo en común entre lo complementario.
- Por otra parte, más que hablar de “programa de” Formación, habría que pensar en la *estrategia formativa* de la institución, en cualquiera de sus diferentes ámbitos territoriales. El *programa* es la determinación a priori de una secuencia de acciones concretas con miras a un objetivo. El programa es eficaz en condiciones exteriores estables, pero ante la menor perturbación de estas condiciones paraliza o desvirtúa la ejecución del programa trazado. La *estrategia*, por el contrario, se establece con vistas a un objetivo, como el programa, pero busca sin cesar informaciones y datos de la realidad para modificar su acción en función de las nuevas informaciones recogidas desde el espesor de la vida cotidiana y de los acontecimientos. “Toda nuestra enseñanza tiende al programa mientras que la vida nos pide estrategia” (Morín, 2000: 80). La estrategia formativa permite agilizar y flexibilizar los procesos educativos en marcha en función de los sujetos que lo realizan.
- *Creación-adequación de itinerarios educativos*. Uno de los cometidos de los equipos formativos ha de ser impulsar itinerarios educativos para los voluntarios y para los equipos de acción. Los itinerarios no son caminos trazados, ni recetas a seguir, sino que más bien se parece a la tapa de un puzzle que nos sirve de referencia, pero que en cada caso se debe construir pieza a pieza, empezando por donde se juzgue más conveniente en cada momento.
- *Impulsar la figura del animador*. Los itinerarios educativos no se hacen solos, y menos aún nacen de una cabeza centralizada en un puesto de mando. Los equipos de acción necesitan un serio y permanente acompañamiento, que se ha de verificar en personas cercanas, próximas, accesibles.

bles; capaces de acompañar procesos y dispuestas a innovar, arriesgar y e inventar futuros posibles en el marco formativo. Invertir en la promoción de animadores de voluntariado implica invertir en una mejor acción social y en el desarrollo sostenible de la organización.

- *Equipos de acción.* Necesitamos reflexionar sobre la razón de ser de los equipos de acción y ajustar nuestros deseos a la realidad. El equipo de acción, en estos momentos, se configura como un espacio mestizo, de contornos poco definidos, que se nos abre como un inmenso campo de formación para sus integrantes, de manera que se genere un aprendizaje colectivo de “otra” manera de ser equipo. No son equipos de contratados más colaboradores voluntarios; no constituye un grupo de referencia; no forman un grupo de autoayuda, y sin embargo, en estos equipos se está innovando una nueva presencia social y se están construyendo unas nuevas tramas comunitarias.
- *Espacios interdisciplinarios.* Sería necesario retomar algunos de nuestros espacios de trabajo y repensar: ¿En qué medida nuestros equipos de trabajo están configurados por profesionales de una sola formación académica?, ¿hasta qué punto los seminarios de reflexión y formación que realizamos tienen en cuenta el planteamiento interdisciplinar? ¿cómo cuidamos que nuestros materiales pedagógicos no estén sesgados desde un solo campo del saber?; ¿de qué manera abordamos los estudios y análisis de la realidad local, nacional y global?

2.3. Sistema externo: cambio social

Este tercer sistema formativo quiere *contribuir a un efectivo cambio social*. Ello significa que hay que modificar nuestros planteamientos, hábitos y recursos formativos en función del nuevo modelo de acción social que estamos descubriendo.

Esto significa alinear coherentemente la reflexión sobre nuestra acción, las líneas de acción y el horizonte de nuestro trabajo. Veamos.

2.3.1. Reflexión sobre nuestra acción

- Abordar desde un actualizado acercamiento el fenómeno de la *exclusión social*, teniendo en cuenta de que nos encontramos ante un proceso social, cultural, político y económico que se articula como una tela de araña, de manera que nuestra respuesta tendría que poner en cuestión algunas de las seguridades con las que mantenemos cierto tipo de acción social.

- Ganar *credibilidad moral* ante la sociedad. El mundo del compromiso organizado no puede vivir de la historia, ni tampoco se debe sentir incómodo por encontrarse en una sociedad que le va a pedir a las organizaciones que encarnan ese compromiso la misma transparencia, la misma coherencia y la misma rectitud que al resto de instituciones sociales. La credibilidad se aloja en el terreno de nuestras prácticas, tanto al interno (en el trato a las personas, ya sean contratadas o voluntarias) y hacia el exterior (en los mensajes que se lanzan a la sociedad, en las relaciones con las Administraciones Públicas, con las empresas, con el resto de organizaciones, en la transparencia económico-financiera, etc.)

2.3.2. Líneas de acción

- Orientar buena parte de la acción social y formativa en la clave del *desarrollo comunitario*, a partir del análisis de la realidad que realiza la propia comunidad, facilitando su diálogo con el mundo de la exclusión. Esto significa vincular todos los polos de atracción comunitarios que están a nuestro alcance, No podemos hacer del desarrollo comunitario un espacio de autorreferencialidad; la formación debe vincularse a las prácticas, historias y territorios concretos a partir de la participación de los sujetos con los que trabajamos. “Lo peor de la autorreferencialidad es que acaba leyendo las necesidades sociales en función de los propios instrumentos de respuesta” (García Roca, 1998: 37).
- Establecer una adecuada *relación educativa con los destinatarios* de nuestra acción. Podemos caer en el error de creer que las personas y colectivos entre los que estamos son susceptibles de “introducirse” en los procesos educativos que nosotros les preparamos, como si ellos fueran tan sólo un objeto formativo. La cuestión no es que el sin hogar adquiera nuestras pautas de comportamiento, sino que asuma su realidad y pueda protagonizar su vida con sentido, dignificándola exigiendo sus derechos, y vigorizándola trazando relaciones de apoyo mutuo. Para ello somos facilitadores, no profesores.
- Explicitar la *dimensión política* del quehacer de las organizaciones de solidaridad. Si bien éstas no son organizaciones de carácter político, indudablemente participan de la acción política en el sentido amplio de la palabra, en tanto que constituyen parte de la trama social que construye la *polis*. Cuando las organizaciones, redes y plataformas solicitan otro plan de exclusión social, cuando toman institucionalmente una posición crítica ante determinadas políticas sociales insuficientes o abusivas, cuando reú-

nen firmas para conseguir una ley que abogue por la condonación de la deuda externa, cuando van a la calle juntos para recordar a los gobernantes que siguen existiendo los objetivos del desarrollo del milenio, cuando se continúa acogiendo a los inmigrantes sin papeles, cuando abogan por un comercio justo o por la banca ética, cuando participan en una línea de trabajo con los sin hogar o con los enfermos paliativos o con los inmigrantes que se plantea desde una comunidad autónoma, ... sencillamente se está haciendo política.

- Ciertamente, hay que distinguir en la acción social de las organizaciones tres ámbitos de actuación complementarios: en primer lugar debemos hacer patente la acción *pre-política* de buena parte del voluntariado, vinculado al cultivo de los valores relacionados con la proximidad, el encuentro interpersonal, el crecimiento mutuo, la creación de ámbitos solidarios de sentido, etc. Al tiempo, cultivamos la acción *política*, propiamente dicha, a través de la participación consciente en las políticas sociales municipales, autonómicas o nacionales, mediante métodos convencionales de diálogo, acuerdo y pacto. Igualmente, las organizaciones desarrollan la dimensión *meta-política* a través del ejercicio de métodos no convencionales y que tienen que ver con: campaña de condonación de la deuda externa, campaña por otro plan de exclusión social, participación en determinados foros y plataformas que trabajan por “otra” globalización, etc.
- Lo cual quiere decir, en términos educativos, que hay que presentar con normalidad esta dimensión política del hacer de las organizaciones de solidaridad.

Por último, una concreción formativa y organizativa puede y debe ser *acentuar el carácter de movimiento social de las organizaciones, más allá de que se presten determinados servicios*. Actualmente, las organizaciones de solidaridad, especialmente las de voluntariado, tienden a convertirse en empresas prestadoras de servicios, a lo cual acompaña el neoliberalismo que minimiza la acción del estado en las políticas sociales y ensalza la labor de las organizaciones sociales dejándolas poco menos que libre campo de juego para que se hagan cargo –mediante la inyección de las subvenciones- de lo relacionado con la exclusión social.

Sin desdeñar la importancia de la calidad de la gestión, como hemos señalado en páginas anteriores, debemos saber enmarcarla creativamente en un ámbito que no es el de la empresa sino en el de una institución dinámica al servicio del dinamismo de la solidaridad. En este sentido, cada organización debe valorar si en este momento histórico pone el acento en la prestación de servicios o en la confi-

guración de un movimiento social propositivo, desde la animación y el desarrollo comunitario, en vinculación con otras organizaciones sociales.

Desde el punto de vista formativo la cuestión es sumamente relevante. No es lo mismo formar para la tarea bien hecha en el refuerzo escolar que para una visión de conjunto de la situación de los chavales en situación de riesgo en nuestros barrios. La formación de una organización desvela cosmovisiones de sentido, posicionamientos políticos globales, alianzas entrañables, acciones estructurales y globales que no podemos ignorar. Formar para el cambio social necesariamente pasa por comprendernos a nosotros mismos como protagonistas de un movimiento social amplio y diverso, generador de una musculatura ética ágil y novedosa, que no descuida servicios y proyectos de acción pero que los inscribe en la lógica de procesos sociales en marcha más amplios y dinámicos que nuestros propios programas.

3. LA FORMACIÓN COMO OPORTUNIDAD

Todo lo expresado hasta ahora, tenemos que hacer el esfuerzo de reconvertirlo en oportunidad formativa.

Cuadro IV



Los tres sistemas formativos señalados si quieren facilitar cambios de mentalidad, cambio organizativo y cambio social efectivos sólo pueden estar vinculados a un estilo formativo marcado por el proceso intencional que parta de la experiencia.

Los sistemas formativos, por ser abiertos, se comunican entre sí y con el exterior. Su lógica de funcionamiento pivota sobre tres vértices interconectados:

3.1. Proceso educativo, como estilo de trabajo

Los sistemas formativos referidos sólo caben trazarse desde un planteamiento educativo que ponga como centro de su praxis, como hemos venido señalando en páginas anteriores, al *proceso educativo* en permanente diálogo con la realidad, que se concreta en el impulso de una diversidad de itinerarios educativos, en los diferentes contextos en los que se mueva cada organización. Un planteamiento pedagógico, pues, inductivo y flexible, cuyos itinerarios educativos están sometidos a una crítica y adaptación permanentes.

En ningún caso partimos de cero. Contamos en cada organización con una trayectoria personal y grupal, una determinada experiencia, unas preocupaciones, unos interrogantes, unos centros de interés. Desde ahí tenemos que partir cuando hablamos de la formación y del trabajo educativo con los agentes de solidaridad. Dicho de otra manera, tener en cuenta los procesos personales y grupales, lejos de ser una consideración teórica un tanto etérea, tiene consecuencias metodológicas bien concretas. Señalemos algunas:

- No podemos aplicar indistinta e indiscriminadamente “packs formativos”.
- No puede haber respuesta sin pregunta. En ocasiones, en la formación se proporcionan respuestas a preguntas que nunca se han formulado y, por tanto, se evaporan rápidamente. (En no pocos lugares se escuchan cosas como “es que la gente no quiere venir a la formación”, “ es que lo que buscan es solo la acción ...”) Facilitar el crecimiento personal y grupal significa también provocar preguntas, cuestionamientos, interrogar, problematizar.
- Hablamos de un proceso permanente. Esto no es lo mismo que una sucesión de acciones formativas. Los espacios y momentos informales son espacios y momentos formativos.
- La reflexión debe inducirse a partir de la experiencia. Esto es lo contrario a la metodología deductiva que aplicamos habitualmente en la que parti-

mos del concepto que queremos explicar para acabar buscando las aplicaciones prácticas.

- Inducir sería algo así como: partiendo de la experiencia, “poner en situación”, provocar interrogantes, leer las demandas, leer las necesidades; y, desde ahí, provocar la reflexión en la que fundamentamos, encontramos conceptos que den significado a lo anterior, investigamos, aclaramos.

3.2. La participación, como método de trabajo

La formación de una institución expresa en buena parte el grado de participación interna que existe en su interior. La formación de expertos siempre estuvo en manos de unos pocos que saben y depositan su saber sobre aquellos que muestran determinadas carencias. El estilo educativo que prima el proceso desde la experiencia necesita por definición del aporte de todos, porque la participación de voluntarios, trabajadores, directivos y destinatarios de la acción es parte relevante del propio camino de aprendizaje compartido. Movilizar la participación en la formación conlleva activar los distintos recursos (los dados, y sobre todo, los generados desde las potencialidades de cada cual), promueve interconexiones de comunicación entre los distintos actores en juego y desarrolla el instinto de aprendizaje en el que todos los miembros de la organización se entre-educan.

La formación, en definitiva, expresa el despliegue de procesos participativos que tienen la virtualidad de no ir contra nadie ni contra nada, sino que acontece como apuesta mancomunada a favor del crecimiento personal y grupal y de la transformación de la realidad injusta sin que ésta nos llegue a amargar ni quemar. La formación no tiene efectos mágicos ni habita en el país de las recetas instantáneas; por ello urge convencernos de que el protagonista de ese proceso formativo que hace frente a una realidad que se nos tambalea y que nos genera multitud de incertidumbres, llama a cada una de nuestras puertas invitándonos a participar activa y críticamente, porque ese protagonismo también es el nuestro.

3.3. El equipo de formación amplio, como estrategia de trabajo

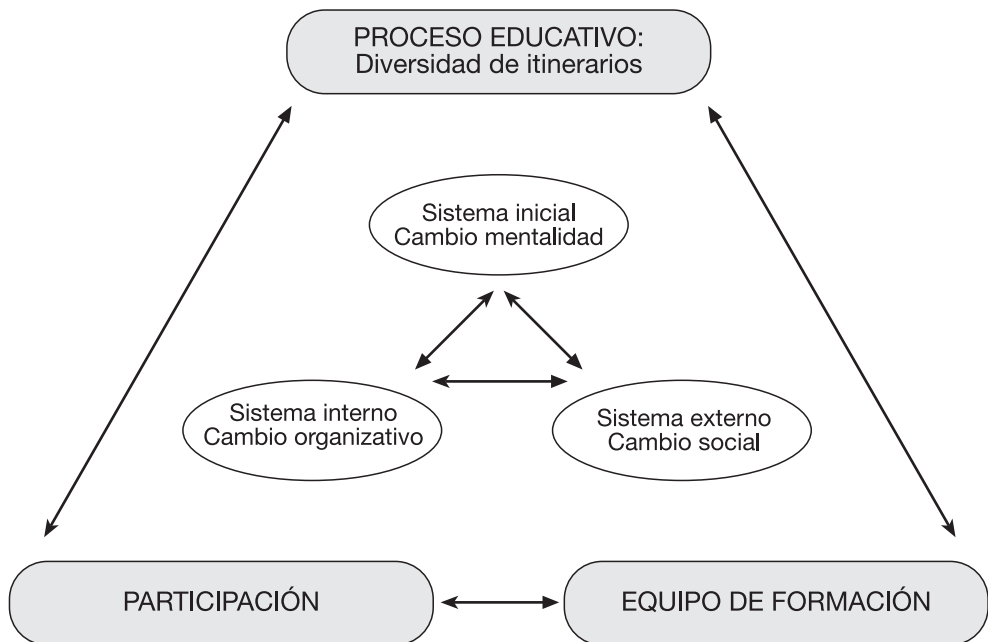
Por estrategia entendemos el ámbito territorial desde el cual proyectamos y trabajamos los diversos sistemas formativos. Ya hemos señalado anteriormente que el ámbito formativo, comprendido de manera global e integral, debería tender a converger en un espacio común donde diversos y complementarios departamentos y/o programas fueran los encargados de llevar hacia delante estos sistemas formativos, respetando las especificidades de cada Programa. Por eso hablamos de un equipo de Formación ampliado en cada organización. Un equipo formado por dos o más personas, que no responda al clásico “programa de” formación, sino

que recoja todo lo relacionado con la praxis educativa entre los diferentes agentes de la organización, y que corresponden también a otros programas de acción directa o indirecta.

En efecto, no todos valemos para todo. Y en esto de la formación en clave de procesos educativos hemos de buscar, a nuestro juicio, a:

- personas con suficiente trayectoria de acción directa concreta en el mundo de la exclusión, sea en Cáritas o en otra institución;
- personas con talante y estilo educativo;
- personas capaces de trabajar creativamente en equipo;
- personas capaces de ver más allá de su especialidad académica o profesional;
- personas inquietas en su propia formación permanente.
- personas innovadoras y con mirada ancha.

Cuadro V



4. CONCLUSIONES

1. De una concepción de la formación basada casi siempre en contenidos y métodos propios de la educación formal, vemos necesario pasar a la puesta en marcha y/o consolidación de procesos educativos que tienen en la diversidad de itinerarios concretos su máxima expresión.
2. De una gestión de la formación, entendida bajo la estructura de “programa”, hemos de pasara diseñar estrategias formativas en las que se vinculen los distintos ámbitos pasar a formativos de la organización, para crear un solo ámbito de convergencia formativa, que responde en la práctica a una gestión compartida en un equipo de trabajo.
3. De una formación pensada y dirigida casi en exclusiva para el voluntariado hemos de pasar a una formación cuyo sujeto es toda aquella persona que forme parte de la organización, ya sea como voluntario, como contratado o como directivo.
4. De una formación que pone el acento en la adquisición de saberes o técnicas a la formación que tiene al aprendizaje compartido como hilo conductor del proceso en marcha.
5. De una formación dirigida y organizada básicamente desde centros de planificación a una formación cuyos protagonistas principales son los grupos de base, los equipos de técnicos y voluntarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARANGUREN GONZALO, L., (2000), *Cartografía del voluntariado* PPC, Madrid.
- AHUMADA, L. (2001), *Teoría y cambio desde los modelos de aprendizaje organizacional* , Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- BECK, U. (2002), *La sociedad del riesgo global*, Siglo XXI, Madrid.
- CAPRA, F.(1998), *La trama de la vida* , Anagrama, Barcelona.
- DOCUMENTACION SOCIAL (2001), nº 122, *Repensar el voluntariado* , CARITAS ESPAÑOLA, Madrid.
- DOCUMENTACION SOCIAL (2007), nº 145, *Re-pensar la intervención social*, CARITAS ESPAÑOLA, Madrid.
- ESTEVE, G.(2004), *Formación del voluntariado*, CCS, Madrid.
- FANTOVA, F.(2001), *La gestión de organizaciones no lucrativas*, CCS, Madrid.
- FANTOVA, F.(2005), *Tercer sector e intervención social* , PPC, Madrid.
- GARCIA ROCA, J.(1998), *La formación para una sociedad participativa*, Dossier Escuela de Formación Social de Cáritas 1997, Cáritas Española, Madrid.
- MORIN, E.(1998), *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa, Barcelona.
- MORIN, E.(2000), *La mente bien ordenada* , Seix Barral, Barcelona.
- PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA, Colección de cuadernos formativos *A fuego lento* (2001-2003), Madrid.
- RENES, V., FUENTES, P., RUIZ, E., JARAIZ, G.,(2007), *Realidad, pensamiento e intervención social*, en DOCUMENTACION SOCIAL 145.
- RODRIGUEZ CABRERO (coord.)(2003), *Las entidades voluntarias de acción social en España* , Cáritas Española-Fundación Foessa, Madrid.
- RONCO, E. y LLADO, E.(2000), *Aprender a gestionar el cambio*, Paidós, Barcelona.
- SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A.(1995), *La organización que aprende* , Addison Wesley, Santiago de Chile.
- UGALDE, M. y TRAPOTE, A.(1999), *La gestión de la calidad de las organizaciones de acción social*, en ZERBITZUAN, 37 (1999).
- VILAR, S.(1997), *La nueva racionalidad*, Kairós, Barcelona