



Libro de implementación – Conjunto de herramientas para involucrar voluntarios comunitarios de protección de la niñez y adolescencia

Diciembre de 2021

1ª parte: Funciones de los voluntarios en apoyo de la gestión de casos

Este conjunto de herramientas se combina con el manual de formación sobre cómo involucrar a voluntarios de la comunidad en la protección de la niñez

© La Alianza para la protección de la niñez y adolescencia a en la acción humanitaria, 2021.

Este proyecto es la culminación de una colaboración entre operadores de la protección de la niñez, académicos y defensores de la causa en todo el mundo. El equipo del proyecto está agradecido a los miembros del Comité de Revisión Interinstitucional, así como a los consultores nacionales quienes han inspirado la producción de un material de uso práctico del que voluntarios de la comunidad podrán beneficiarse inmediatamente. Queremos agradecer a Michelle Akin por su liderazgo en el proyecto y su inconmensurable apoyo para garantizar la publicación de este material.

Sobre todo, queremos dar las gracias a los mismos voluntarios de la comunidad quienes trabajan incansablemente para proteger a niños y niñas de sus comunidades contra la violencia, explotación, abuso y abandono. Sus historias y el servicio que prestan son lo que han impulsado este proyecto.

Esta publicación ha sido posible gracias a la generosa asistencia del pueblo estadounidense recibida a través de la Oficina de Asistencia Humanitaria (BHA siglas en inglés), parte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID siglas en inglés).

La Alianza se hace responsable del contenido el cual puede que no refleje las opiniones de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Cita sugerida: La Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria (2021). Conjunto de herramientas para voluntarios comunitarios de protección de la niñez y adolescencia, 1ª parte: Funciones de los voluntarios en el apoyo a la gestión de casos.

Licencia: Este documento está protegido bajo la licencia de Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0. Se atribuye a La Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria (La Alianza).

Autora: Colleen Fitzgerald, trabajadora social matriculada con maestría (LMSW)



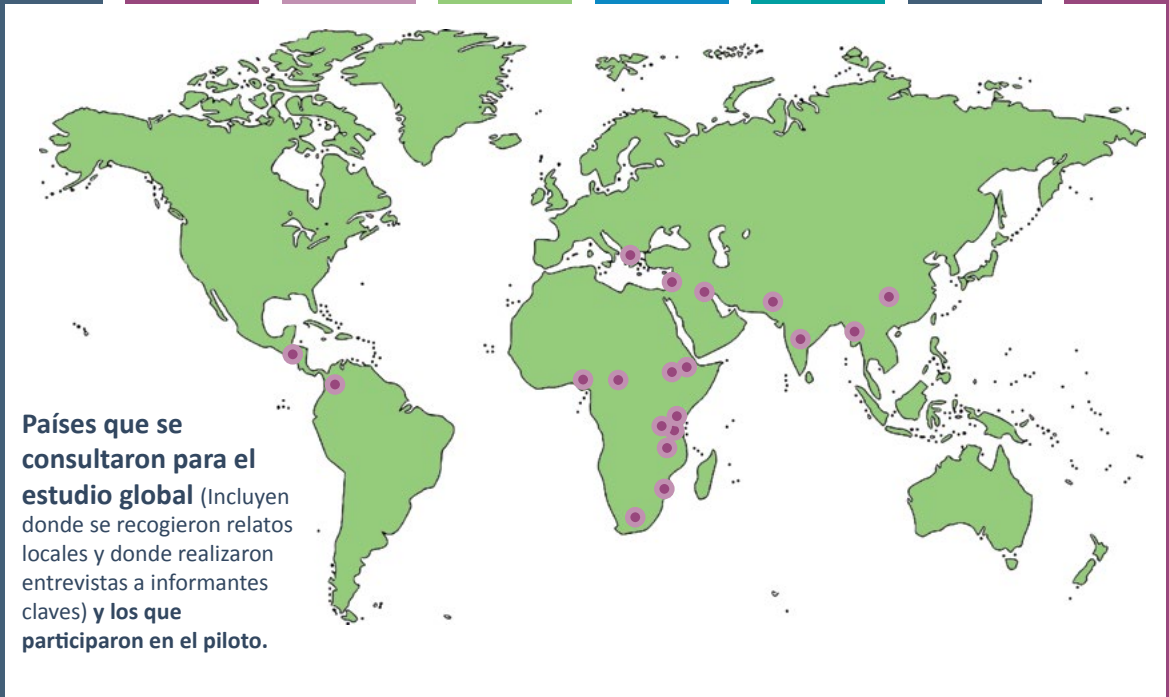
“ Se trata de nuestros vecinos, un amigo, alguien que nos escucha, un intérprete, un guía. Se dan cuenta cuando estamos pasándolo mal y son los primeros en responder. Nos abren puertas, nos ofrecen una salida. Y cuando llegamos a un lugar nuevo, allí están con nosotros, a nuestro lado. Los apreciamos en nuestra comunidad, porque dedican todo su día trabajando para niños y niñas como nosotros. Nos comprenden y aconsejan, nos animan y apoyan. A veces se arriesgan por nosotros. Son nuestros traductores e intérpretes cuando nadie nos entiende. Nos ayudan a resolver problemas. Nos escuchan, en confianza y de buena fe. Están a nuestro lado para que seamos valientes. Nos ayudan a que permanezcamos seguros. Van más allá de ser nuestros vecinos. Nos cuidan, nos empoderan y nos protegen. Nos valoran... y nosotros los valoramos a ellos.

”

Hoy, más que nunca, hay voluntarios en primera línea dedicados a proteger a los niños y niñas de sus comunidades. Los voluntarios trabajan incansablemente en contextos complejos humanitarios y a menudo se enfrentan a riesgos emocionales y físicos, recibiendo poco reconocimiento por sus esfuerzos.

El objetivo del conjunto de herramientas para voluntarios comunitarios de protección de la niñez y adolescencia y del manual de formación complementario es inculcar prácticas que han sido comprobadas como óptimas a la hora de involucrar a los voluntarios comunitarios en las respuestas de protección de la niñez y adolescencia. Este conjunto de herramientas se basa en el análisis realizado sobre la [participación de la comunidad en la gestión de casos](#) (título en inglés: [Community Engagement in Case Management](#)) que fue encargado por la Alianza y se finalizó en el 2020. El estudio incluye un análisis de las pruebas que existen sobre la eficacia de los voluntarios comunitarios, así como una comparación entre los hallazgos y los datos que derivan de la práctica actual. Los métodos consistieron en entrevistas con operadores de la protección de la niñez y un análisis de documentos como por ejemplo, materiales de formación, procedimientos normalizados de trabajo y directrices. Se recogieron puntos de vista de voluntarios usando los siguientes métodos: escuchando sus relatos provenientes de diversos contextos y mediante un estudio cualitativo en cuatro entornos humanitarios de Myanmar y Malawi. El conjunto de herramientas y el manual de formación complementario se probaron en tres entornos humanitarios: Estado de Borno, Nigeria; campo de refugiados de Dzaleka, Malawi; y provincia de Cabo Delgado, Mozambique.

Se comprobó que cuando cuidamos a los voluntarios de la comunidad, servimos mejor a los niños y niñas en estado vulnerable. Nuestra visión es que este conjunto de herramientas inspire a las organizaciones de protección de la niñez de todo el mundo a reconocer las funciones esenciales de los voluntarios y a desarrollar respuestas con una gestión de casos que involucren a los voluntarios de forma ética. Estos cambios no se producirán de la noche a la mañana, pero confiamos que medidas en menor escala pueden incluso tener un impacto significativo.



Países que se consultaron para el estudio global (Incluyen donde se recogieron relatos locales y donde realizaron entrevistas a informantes claves) y los que participaron en el piloto.



Foto © PLAN International: Anthony Huus

Presentación general	No. de página
Prólogo	
Términos claves	2
Acrónimos	3
¿A quién va dirigido este conjunto de herramientas?	4
Requisitos previos	
Introducción	6
Lo que nos dice la investigación	10
Seis pasos para hacerlo de manera ética por parte de organizaciones de protección de la niñez que trabajan con voluntarios que apoyan la gestión de casos	12

Guía para consultaron práctica ética al incorporar voluntarios comunitarios que asistan en la gestión de casos



1^{er} paso. Evaluar y analizar el nivel de compromiso por parte del voluntariado comunitario en la gestión de casos dado el contexto

Evaluaciones del contexto para averiguar el nivel de participación en la gestión de casos

Análisis del nivel de compromiso por parte del voluntariado comunitario en la gestión de casos



2^o paso. Decidir cómo involucrar o adaptar funciones de los voluntarios de la comunidad para la gestión de casos

Determinar las funciones y las expectativas

Consideraciones presupuestarias en el caso de asistir a los voluntarios comunitarios en su función de apoyo a la gestión de casos



3^{er} paso. Poner en marcha proyectos de gestión de casos que involucren de manera ética a los voluntarios de la comunidad

Cómo identificar y seleccionar voluntarios comunitarios

Estableciendo voluntarios comunitarios como parte del equipo de gestión de casos de protección de la niñez

Trabajo en equipo en la gestión de casos a distancia

Apoyo de los compañeros




Supervisión

Supervisión a distancia

Dinámicas de poder

La seguridad de los voluntarios comunitarios

El bienestar de los voluntarios comunitarios

	4º paso. Fortalecer y desarrollar el voluntariado comunitario Formando la capacidad para apoyar en la gestión de casos	32
	5º paso. Participar en el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas y el aprendizaje (MEAL siglas en inglés) con los voluntarios de la comunidad y garantizar la responsabilidad y la salvaguarda	34
	6º paso. Promover la participación ética de los voluntarios de la comunidad en la gestión de casos	37
	Materiales de referencia	40



Herramientas

- 1 Manual para guiar la conversación y evaluar la participación de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos
- 2 Manual de uso para realizar talleres sobre la participación de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos
- 3 Manual para realizar análisis respecto a la participación del voluntariado comunitario
- 4 Manual para definir las funciones del voluntario comunitario
- 5 Lista de verificación en un presupuesto que cubra gastos de los voluntarios comunitarios que apoyan la gestión de casos
- 6 Manual sobre cómo seleccionar a voluntarios comunitarios
- 7 Ejemplo de un Código de Conducta
- 8 Instrucciones sobre cómo establecer un grupo de apoyo entre pares de voluntarios comunitarios
- 9 ¿Cómo mantener copias de la sesión individual con el supervisor?
- 10 ¿Cómo mantener copias de sesiones en grupos con el supervisor?
- 11 ¿Qué preguntas hacer para verificar la seguridad y el bienestar de los voluntarios comunitarios?
- 12 Manual para crear un buzón de sugerencias
- 13 Cuestionario sobre el voluntariado comunitario
- 14 Imagen con prácticas óptimas
- 15 Informe sobre la política de voluntariado comunitario

Gestión de casos: es una estrategia para atender a las necesidades individuales de un niño o niña en riesgo de sufrir daños o que haya sido afectado. Un asistente social asiste al niño/a y a su familia de forma sistemática y oportuna mediante servicios de apoyo directo y siendo referidos a otros servicios. La gestión de casos ayuda a tener un apoyo individualizado, coordinado, holístico y multidisciplinario en lo que son cuestiones complejas de la protección de la niñez y que a menudo están interconectadas.¹

Profesional asignado al caso: es el empleado principal que mantiene la responsabilidad del cuidado del niño/a al que se le ha asignado el caso - desde la identificación hasta el cierre del caso.

Protección de la niñez: se refiere a la prevención y la respuesta al abuso, la negligencia, la explotación y la violencia contra los niños y niñas.

Protección de la niñez dirigida por la comunidad: son intervenciones llevadas a cabo por un proceso colectivo e impulsado por la comunidad en lugar de por una ONG, un organismo de las Naciones Unidas u otro agente externo.²

Confidencialidad: se trata de la obligación de no revelar ni de comunicar a personas sin autorización información que una persona compartió en una relación de confianza y que se haga de manera incompatible con los términos de intercambio de información por primera vez o sin permiso previo.

Incentivo: es un pago o concesión para favorecer y/o facilitar determinados comportamientos o acciones.

Canasta Básica de Gastos Mínimos (MEB por sus siglas en inglés): se refiere a lo que un hogar requiere para satisfacer sus necesidades esenciales de forma regular o estacional, y el coste de esas necesidades. La Canasta MEB es un umbral monetario del coste de estos productos, suministros públicos, servicios y recursos – y como concepto se asemeja a un índice de pobreza.³

Personas que ayudan espontáneamente: son miembros de la comunidad que proceden de manera informal para ayudar a sus vecinos, sin estar asociados a ninguna organización.

Remitir casos: es el proceso de solicitar formalmente servicios para un niño/a o su familia a una agencia mediante un procedimiento y/o formulario establecido. Los asistentes sociales conservan la responsabilidad general del caso incluso después de remitirlo.

Remuneración: consiste en el dinero pagado por un trabajo o un servicio.⁴

Salario: es un pago fijo y regular realizado por un empleador a un empleado.

Supervisión: se trata de una relación de apoyo. Se lleva a cabo mediante sesiones periódicas que se centran en la responsabilidad, el bienestar y el progreso de capacidades técnicas. A través de contactos regulares, el supervisor ofrece capacitación y anima al supervisado a reflexionar de forma crítica sus prácticas. El objetivo primordial de la supervisión es mejorar los servicios hacia los clientes.⁵

Voluntarios: son personas procedentes de la comunidad afectada que han sido seleccionadas por una organización para apoyar a los niños/as y las familias. Los voluntarios comunitarios tienen un acuerdo formal con una organización comunitaria local, una organización no gubernamental local o nacional (ONG), una ONG internacional, el gobierno o un organismo de la ONU.

- CP: Protección de la niñez y adolescencia
- CPMS: Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria
- CPCM: Gestión de casos de protección de la niñez y adolescencia
- IDP: Persona desplazada internamente
- FICR (siglas en español): Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja
- M&E: Seguimiento y Evaluación
- MEAL: Seguimiento, evaluación, responsabilidad y aprendizaje
- ONG (siglas en español): Organización no gubernamental
- PSEA: Prevención de la Explotación y el Abuso Sexual
- SOP: Procedimiento operativo estándar
- ONU (siglas en español): Organización de las Naciones Unidas
- USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
- ACNUR: (siglas en español): Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

NB. acrónimos en inglés excepto los indicados en español



Foto: © UNICEF/UN0518449/Bidel

1. Alianza para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria, Directrices interinstitucionales sobre la gestión de casos y la protección de la niñez, 2014. p. 14.
2. Alianza para la protección de la infancia en la acción humanitaria. 2019. Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria, edición 2019.
3. Programa Mundial de Alimentos. 2020. Nota de orientación sobre las canastas básicas de gastos mínimos
4. Organización Internacional del Trabajo (OIT), n.d., Glosario de palabras OIT de estadísticas, [Statistical Glossary.pdf \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/publications/0/0/Statistical_Glossary.pdf) (enlace en inglés).
5. Manual de uso sobre el fortalecimiento de la supervisión del personal de servicios sociales, 2020.

La 1ª parte del conjunto de herramientas para voluntarios comunitarios de protección de la niñez titulada “Funciones de los voluntarios en apoyo a la gestión de casos”, y el manual de formación que lo acompaña están dirigidos a los operadores de gestión de casos de protección de la niñez (CP) que trabajan con voluntarios comunitarios para apoyar a los niños/as y las familias en sus comunidades. El conjunto de herramientas será de ayuda a(l):

- Equipos de gestión de casos de protección incluyendo voluntarios, trabajadores sociales, supervisores y gestores
- Personal de la protección de la niñez responsable de diseñar, coordinar y supervisar las actividades de gestión de casos
- Asesores de la protección de la niñez que se enfocan en proporcionar apoyo técnico y en desarrollar normativas para la gestión de casos

Requisitos previos

Como base, es esencial que las organizaciones de protección de la niñez que vayan a usar este manual y el paquete de herramientas hayan establecido una relación con las comunidades afectadas y promuevan los mecanismos naturales de las comunidades para mantener a los niños y niñas a salvo. Las costumbres y prácticas de las comunidades para mantener la seguridad de los niños/as varían enormemente entre países, contextos y culturas. Durante emergencias humanitarias, a menudo surgen otros daños además de los que los niños/as están normalmente expuestos, y con ello, aparecen nuevas estrategias de afrontamiento empleadas por las familias y los miembros de la comunidad. Es esencial que los profesionales de la CP apoyen sistemáticamente la facultad de los miembros de la comunidad, como se indica en las Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria (Norma número 17 de las CPMS).⁶ En todas las respuestas humanitarias, es fundamental que los operadores de la CP eviten causar daño ejerciendo sus funciones. Para lograrlo deberán conocer lo siguiente:

- Las creencias y conceptos comunitarios sobre el bienestar y el desarrollo de los niños/as
- Las estructuras comunitarias y la dinámica de poder que existen
- Los recursos y puntos fuertes que hay en la comunidad para proteger a los niños/as
- Las prácticas locales de protección de la niñez contra la violencia, el abuso, el abandono y la explotación
- Las prácticas tradicionales que pueden haber sido diseñadas para proteger a los niños/as, pero que en realidad pueden ser perjudiciales para ellos

Además, las organizaciones de CP que utilicen este conjunto de herramientas deben cumplir las normas mínimas de gestión de casos, tal y como se indica en el [CPMS](#) (Norma número 19).⁷ Esto incluye determinar si la gestión de casos se adecua correctamente al contexto y si la organización es capaz de proporcionar los servicios de gestión de casos necesarios en consonancia con los sistemas y procedimientos nacionales. Las organizaciones de CP que apliquen la gestión de casos deben contar con garantías de procedimiento adecuadas, normas de protección de datos, formación del personal y supervisión.⁸

Las herramientas presentadas en esta caja de herramientas y en el manual de formación complementario deben utilizarse junto con los materiales globales que existen sobre la gestión de casos y sobre la protección de la niñez a nivel comunitario y que se indican a continuación:

Sobre la CP a nivel comunitario	Sobre la gestión de casos
<ul style="list-style-type: none"> • Una guía de campo reflexiva: Enfoques comunitarios para la protección de la infancia en la acción humanitaria acción humanitaria, 2020 • Fortalecimiento de la protección por la comunidad en la acción humanitaria: Paquete de capacitación, 2020 • Una guía para apoyar los procesos de protección de la niñez dirigida por la comunidad, 2018 (en inglés) • Caja de herramientas para la práctica reflexiva en el apoyo a los procesos de protección de la niñez dirigidos por la comunidad, 2018 (en inglés) 	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices interinstitucionales para la gestión de casos y protección de la infancia, 2014 • Gestión de casos de protección de la infancia: Manual de capacitación para trabajadores sociales, supervisores y administradores, 2014 • Paquete sobre la supervisión y preparación para la gestión de casos, 2018 (en inglés)



Foto © PLAN International

6. Alianza para la protección de la infancia en la acción humanitaria. 2019. Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria, edición 2019.
7. Alianza para la protección de la infancia en la acción humanitaria. 2019. Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria, edición 2019.
8. Alianza para la protección de la infancia en la acción humanitaria. 2019. Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria, edición 2019.



Foto © PLAN International

Los voluntarios comunitarios son una parte esencial de la respuesta a los casos de violencia, abuso, negligencia y explotación de los niños y niñas en las respuestas humanitarias que ocurren por todo el mundo. Si bien los voluntarios suelen asumir una serie de funciones cuando responden a las necesidades de los niños y niñas en sus comunidades, este conjunto de herramientas se centra en las funciones específicas de los voluntarios comunitarios relacionadas con la gestión de casos.

Lo que nos dicen los estudios

En 2020, la Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria llevó a cabo el [Estudio sobre la Participación de la Comunidad en la Gestión de Casos](#), que se centró en las funciones de los voluntarios comunitarios en el proceso de la gestión de casos.⁹ El estudio identificó las capacidades y limitaciones de los voluntarios comunitarios e identificó las mejores prácticas. Aportó pruebas que sirvieron de base para este conjunto de herramientas y el manual de formación. A continuación, se resumen las principales conclusiones sobre la participación de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos.

Beneficios

En las respuestas humanitarias, hay **importantes beneficios** para los niños, niñas, las familias y la comunidad en general cuando las organizaciones de protección de la niñez involucran a los voluntarios de la comunidad, ya que los voluntarios:

- Sirven como puente importante de apoyo entre los operadores de la protección y los niños y las familias afectados por situaciones de crisis
- Siempre están presentes en la comunidad cuando no existe ningún otro sistema o cuando los operadores humanitarios no consiguen acceso a la comunidad
- Aportan extensos conocimientos del contexto y las relaciones que ya tienen establecidas con los niños, niñas, las familias, las comunidades y los líderes religiosos
- Desarrollan un sentido de facultad e identidad positiva dentro de la comunidad

Posibles riesgos

- A menudo, las organizaciones de protección de la niñez no reconocen adecuadamente a los voluntarios como miembros de la misma comunidad afectada **que también necesitan protección y asistencia humanitaria**.
- Con frecuencia se espera que los voluntarios de la comunidad respondan a los casos de protección de la niñez sin formación, la supervisión o el apoyo necesarios para realizar el trabajo de forma segura y eficaz. En el peor de los casos, algunos informantes del estudio calificaron esta situación de una posible **explotación**.
- **La dinámica de poder** es una parte central y compleja de la vida de los voluntarios comunitarios; presente en la organización de protección de la niñez, en la comunidad y en las relaciones de los voluntarios con los niños/as en riesgo.
- Se enfrentan frecuentemente a **riesgos emocionales y físicos, así como a amenazas** de represalias.
- El escaso apoyo y reconocimiento que reciben, junto a la complejidad de dinámica de poderes puede dar lugar a **riesgos que potencialmente puedan ocasionar daños** a los niños, niñas y las familias.
- Pueden surgir consecuencias negativas si se contrata a voluntarios comunitarios con recursos inadecuados o si se presta poca atención a las cuestiones señaladas anteriormente.



A lo largo de esta caja de herramientas, hay referencias a elementos específicos que se trataron en el estudio. Las encontrará en los recuadros verdes.

Tal y como se indica en el estudio, la participación de los voluntarios de la comunidad en la gestión de casos puede ser a veces problemática y potencialmente perjudicial para los niños, niñas y las familias. A menudo se espera que los voluntarios apoyen los casos de protección de la niñez sin la formación, la supervisión o el apoyo necesarios para realizar el trabajo de forma segura o eficaz. Además, el estudio demostró que a menudo se espera que los “voluntarios” de la comunidad trabajen a tiempo completo, aun recibiendo pocos incentivos, lo que les deja poco tiempo para atender a sus propias necesidades económicas o familiares. Los datos sugieren que esta situación no es sostenible; también puede afectar a la seguridad y el bienestar de los voluntarios y, en definitiva, de los niños, niñas y las familias a los que asisten.

El estudio recogió pruebas que apuntan a establecer claramente prácticas éticas para la participación de voluntarios comunitarios en un programa de gestión de casos de CP. Entre ellas se encuentran los siguientes puntos:

- ✓ Funciones y responsabilidades de los voluntarios comunitarios, claramente definidos, con igual claridad en los límites de sus funciones en la gestión de casos
- ✓ Compensación y reconocimiento justos para los voluntarios comunitarios según las expectativas de las organizaciones de la protección de la niñez
- ✓ Suficientes recursos para que los voluntarios comunitarios puedan realizar con éxito su trabajo
- ✓ Participación de los grupos y estructuras comunitarias, de los niños, niñas y los cuidadores en el proceso de selección voluntarios
- ✓ Inversión en la formación, supervisión y preparación continua de los voluntarios comunitarios
- ✓ Integración de los voluntarios de la comunidad en los equipos de gestión de casos de protección de la niñez y, con el tiempo, en el personal universal de servicios sociales
- ✓ Prioridad a la seguridad y el bienestar de los voluntarios de la comunidad
- ✓ Un fuerte apoyo político y de liderazgo por parte de los donantes, la dirección de la organización y los responsables políticos para llevar a cabo la participación ética de los voluntarios comunitarios

El cuadro que figura a continuación se basa en las prácticas éticas mencionadas anteriormente. En él, se describen las distintas funciones que pueden asumir los miembros de la comunidad en la gestión de casos y distingue quiénes deberían ser los voluntarios. Tenga en cuenta que los miembros de la comunidad pueden ser contratados por las organizaciones de protección de la niñez como asistentes sociales responsables del cuidado de los niños/as desde la fase de identificación hasta el cierre del caso. La función de un asistente social debe ser parte de un puesto que forma parte del personal en nómina con formación, supervisión y preparación continua (como se indica en las Normas Mínimas). Mientras que, las personas que ayudan espontáneamente consisten en miembros de la comunidad que ya están ayudando a los niños y niñas de manera informal; deben ser reconocidos como recursos humanos, aunque no tengan una asociación formal con la organización. Por último, los voluntarios de la comunidad son miembros de la comunidad contratados por una organización de protección de la niñez con responsabilidades reducidas y específicas a la gestión de casos. Deben recibir formación y supervisión continuas, y se les puede ofrecer un incentivo, pero no se espera que trabajen a tiempo completo.

PUNTO de reflexión:

Hay muchas organizaciones de protección de la niñez que no pueden cumplir con todas las normativas señaladas en este conjunto de herramientas ya sea por las limitaciones actuales del contexto humanitario o por restricciones en financiación. Este libro pretende animar a las organizaciones a que se adhieran más a la práctica ética, admitiendo al mismo tiempo que en la mayoría de los casos esto llevará tiempo.

Funciones de los miembros de la comunidad que apoyan la gestión de casos			
Características	Personas que ayudan espontáneamente	Voluntarios (los sujetos en los que se centra esta caja de herramientas)	Trabajadores sociales
¿Son miembros de la comunidad?	Proviene de la comunidad	Proviene de la comunidad	Pueden ser o no parte de la comunidad (los voluntarios pueden, con el tiempo, progresar hacia este puesto de trabajo)
¿Están asociados formalmente con una organización?	No, aunque pueden ser reconocidos y participar como parte de los recursos humanos locales disponibles para los niños y niñas	Tienen un acuerdo formal con una organización	Son empleados de una organización
¿Cuánto tiempo se comprometen a trabajar?	No están comprometidos a dar un período específico de su tiempo	Se comprometen a dar un período limitado de su tiempo y no trabajar a tiempo completo, ya que no se les paga un salario; así se les permite otras actividades para su subsistencia	Trabajan a tiempo completo
¿Expectativas sobre nivel académico?	No hay criterio sobre su educación	Se decidirá según el contexto, podría requerirse que hayan pasado educación secundaria	Se requiere educación secundaria, como mínimo
¿Cuáles son sus responsabilidades y funciones relacionadas con la gestión de casos?	No consisten en responsabilidades formales; ayudan a los niños y niñas de manera informal; se les puede pedir que apoyen a un niño/a durante se lleva a cabo un plan de caso, y se les puede informar sobre cómo derivar a los niños/as en riesgo	No son responsables de todo el proceso de la gestión de casos, pero pueden ayudar en: la identificación y en derivar casos, en el seguimiento de los casos cuando sea necesario (especialmente en lugares remotos y de difícil acceso), en acompañar a niños/as a los servicios, con interpretación para los trabajadores sociales	Responsable del proceso completo de la gestión de casos
¿Qué documentan/realizan algún informe?	Nada	Documentación mínima/simple, según sea necesario, limitada a los formularios de derivación y al seguimiento básico de las visitas.	Todos los formularios de la gestión de casos incluida la evaluación del interés superior, en contextos de refugiados

¿Reciben algún tipo de formación?	Podrían haber recibido formación sobre cómo identificar a los niños/as en riesgo y remitirlos a las organizaciones de protección de la niñez	Reciben una breve formación sobre la protección de la niñez, incluyendo la identificación y derivación; y una formación básica en la gestión de casos (sesiones 1-9 del manual de formación, como mínimo)	Formación completa sobre la gestión de casos
¿Existe algún tipo de supervisión?	Ninguno	Supervisión regular en grupo; se recomiendan sesiones individuales de supervisión, cuando sea posible	Se realizan periódicamente sesiones de supervisión individuales y en grupo
¿Se les paga?	No	Se decidiría en función del contexto, realizándose con estipendios/ incentivos acordados por los socios interinstitucionales	Recibirán el salario equivalente al de un empleado del gobierno o de otras ONGs



Foto © PLAN International

Seis pasos para que las organizaciones de protección de la niñez lleven una práctica ética a la hora de trabajar con voluntarios que apoyan en la gestión de casos

Este conjunto de herramientas ayuda a los operadores de protección de la niñez a cumplir con las normas de llevar una práctica ética siguiendo los siguientes seis pasos esenciales. Aprendiendo de lo que se ha comprobado como efectivo,¹⁰ todos los seis pasos incluyen información sobre cómo involucrar a los voluntarios en cada parte del proceso.



Antes de seleccionar las herramientas que se necesitarán para la implementación y los materiales para la capacitación (pasos 3 y 4), es esencial que los equipos de protección de la niñez realicen las fases de evaluación, análisis y toma de decisiones (pasos 1 y 2). Esta recomendación viene a raíz del estudio que encontró que los operadores de la niñez a menudo toman decisiones sobre cómo involucrar a los voluntarios comunitarios en la gestión de casos sin comprender adecuadamente las condiciones, los desafíos y las realidades a las que se enfrentan los voluntarios a diario. Con frecuencia, los voluntarios comunitarios son contratados sin ningún concepto ni un plan de sostenibilidad, lo que puede perjudicar a los niños, niñas, las familias y las comunidades.

10. Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria, Los voluntarios comunitarios y su papel en los procesos de gestión de casos en contextos humanitarios: Un estudio comparativo de la investigación y la práctica, 2021.



Paso 1



1^{er} paso: Evaluar y analizar el nivel de participación de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos en el contexto



Lo que está comprobado: Para que una programación de gestión de casos de protección de la niñez sea segura, eficaz y sostenible, la organización debe estar continuamente pendiente del contexto y entenderlo, en colaboración con la comunidad, especialmente con los voluntarios comunitarios

Esta sección de la caja de herramientas está dirigida a las organizaciones de protección de la niñez que están involucrando a voluntarios comunitarios o que están planeando hacerlo. El grupo de personas al que está dirigido incluye a gerentes, asesores y/o personal técnico responsables de evaluar el contexto y diseñar programas. Es esencial que piensen de manera crítica sobre cómo sus organizaciones ya están involucrando a los miembros de la comunidad en una respuesta humanitaria, y cómo sus organizaciones planean involucrar a los voluntarios comunitarios en la gestión de casos. Los resultados de una evaluación pueden proporcionar a los operadores de la gestión de casos de protección de la niñez y adolescencia (CPCM siglas en inglés) la información crítica que necesitan para implementar programas éticos.

El tipo y características de las evaluaciones en las organizaciones de protección de la niñez pueden variar dependiendo de la fase en la que está la respuesta y del nivel de participación por parte de los voluntarios comunitarios. Sin embargo, independientemente de la fase, hay que tener en cuenta las siguientes preguntas claves sobre contexto descritas a continuación en el cuadro.

Aclaración: Se entiende que los usuarios de este conjunto de herramientas están empleando el método de gestión de casos, junto a trabajadores sociales en nómina. Por lo tanto, las preguntas que se hacen para la evaluación tratan sobre los voluntarios que tienen la tarea de apoyar a los trabajadores sociales.

Preguntas claves sobre el contexto (para todas las organizaciones de protección de la niñez)

Participación de los voluntarios comunitarios en el apoyo de la gestión de casos

- ¿Cuál es el beneficio que se espera con la participación de voluntarios de la comunidad en el apoyo de la gestión de casos? (¿Cómo se beneficiarían los niños/as, las familias, la comunidad y la organización de protección de la niñez?)
- ¿Qué ventajas y conocimientos pueden aportar los voluntarios comunitarios al equipo de protección de la niñez?
- ¿Cuáles son los posibles riesgos para los voluntarios comunitarios que apoyan la gestión de casos?
 - ¿Serían estos riesgos diferentes entre voluntarios masculinos o femeninos, entre voluntarios de diferentes grupos étnicos o entre voluntarios con discapacidades?
- Si los voluntarios de la comunidad prestan apoyo en la gestión de casos, ¿cuáles son los posibles riesgos para los niños/as y las familias? (Considere cuestiones sobre salvaguardia y confidencialidad).



Personal de trabajadores comunitarios

- ¿Quiénes son los miembros de la comunidad que ya responden a las necesidades de los niños y niñas (incluyendo personas que ayudan espontáneamente)?
- ¿Quiénes son los miembros de la comunidad que los niños/as y las familias confían?
- ¿Qué nivel de educación tienen estos miembros de la comunidad?
- ¿Qué funciones/trabajos tenían los miembros de la comunidad antes de la emergencia humanitaria?

Dinámica de poder

- ¿Cuál es la actual dinámica de poder entre los miembros de la comunidad?
- ¿Quiénes son los líderes de la comunidad y se les acepta su liderazgo?
- ¿Cómo son las relaciones entre los diferentes grupos culturales/étnicos o nacionalidades?
- ¿Qué tipo de relación existe entre la población afectada y las organizaciones humanitarias?
 - ¿Hay problemas de poder y confianza?
 - ¿Habla la población afectada una lengua diferente a la de la mayoría del personal de la organización humanitaria?

Remuneración

- ¿Tienen derecho a trabajar los miembros de la comunidad afectada como, por ejemplo, los refugiados y los desplazados internos?
- ¿Qué oportunidades de subsistencia tiene la comunidad afectada?
- Ser voluntario, ¿mejoraría o reduciría las oportunidades de subsistencia de los voluntarios comunitarios?
- ¿Cuánto es la canasta básica de gastos mínimos en este contexto?¹¹ (Esta información puede obtenerse de los colegas que trabajan en programas de capacitación económica, asistencia alimentaria o medios de subsistencia)
- ¿Cuál es el salario mínimo legal en este contexto?
- ¿Cuánto gana un trabajador social y/o un para-trabajador social?
- ¿Cuál es la política de compensación/incentivos para otras ONG que participan en la respuesta humanitaria?
- ¿Cómo podría afectar la remuneración al bienestar y la seguridad de los voluntarios comunitarios?
- ¿Cuál es la póliza de la organización de protección de la niñez en materia de incentivos o estipendios para los voluntarios?

Sostenibilidad

- ¿Durante cuánto tiempo es probable que continúe la financiación del programa con la gestión de casos de protección de la niñez?
- Si se interrumpe la financiación del programa de gestión de casos de protección de la niñez, ¿cuál es la estrategia de salida de la organización?
- Si los voluntarios de la comunidad están activos, ¿cómo podrían integrarse en el sistema nacional de protección de la niñez y formar parte del personal de los servicios sociales?

→ **En el caso de que las organizaciones de protección de la niñez no cuenten aun con voluntarios de la comunidad, pase al 2º paso).**

11. Programa Mundial de Alimentos (2020). Nota de orientación sobre las canastas básicas de gastos mínimos. División de Investigación, Evaluación y Seguimiento. Roma, Italia.



Evaluación sobre los voluntarios comunitarios que ya están apoyando

Para las organizaciones de protección de la niñez que ya cuentan con voluntarios comunitarios, se recomienda que utilicen la **Herramienta 1: Manual para guiar la conversación y evaluar** la participación de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos y la **Herramienta 2: Manual para realizar talleres** sobre la participación de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos. Con estas herramientas las organizaciones de protección de la niñez podrán obtener las respuestas a las siguientes preguntas fundamentales:

1. ¿Son adecuadas y éticas las funciones de los voluntarios comunitarios que trabajan en la gestión de casos?

- ¿De qué manera contribuyen los voluntarios comunitarios en la gestión de casos?
- ¿Cuáles son las funciones de los voluntarios comunitarios en el equipo de gestión de casos?
- ¿Qué tipo de apoyo proporcionan los voluntarios comunitarios a los niños/as y a sus familias en las cuestiones de protección?
- ¿Qué tipo de casos (incluyendo los niveles de riesgo) trabajan los voluntarios comunitarios, una vez su apoyo se considere adecuado? ¿Cómo se determina esto?
- ¿Cuánto tiempo les exige su función?
- ¿Tienen los voluntarios comunitarios tiempo para realizar actividades de subsistencia y mantener a sus familias?

2. ¿Reciben los voluntarios suficiente reconocimiento, formación y supervisión?

- ¿Qué hace la organización de protección de la niñez para reconocer a sus voluntarios?
- ¿Qué tipo de formación(es) han recibido los voluntarios? ¿La formación que recibieron les prepara adecuadamente para llevar a cabo sus funciones?
- ¿Se supervisa y prepara regularmente a los voluntarios? En caso afirmativo, ¿en qué consisten y se realizan suficientemente?

3. ¿Son adecuados el apoyo material y la remuneración que se ofrecen a los voluntarios comunitarios para que ejerzan sus funciones?

- ¿Qué tipo de remuneración se ofrece a los voluntarios comunitarios?
- ¿Cómo se financia y mantiene la remuneración?
- ¿Refleja la remuneración adecuadamente las funciones y responsabilidades previstas de los voluntarios?
- ¿Tienen los voluntarios el apoyo material que necesitan para poder llevar a cabo con éxito sus funciones? (Suelen consistir en modos de comunicación, de transporte y materiales de visibilidad/identificación).

4. ¿Cuáles son los retos, los riesgos y las dinámicas de poder que deben afrontar los voluntarios comunitarios?

- ¿A qué retos se enfrentan los voluntarios en el marco de su trabajo con la comunidad y en la gestión de casos?
- ¿Cuáles son los riesgos y las dinámicas de poder que navegan los voluntarios...
 - en sus comunidades?
 - con otros voluntarios?
 - con la dirección de sus organizaciones de protección de la niñez?
- ¿Cómo se sienten los voluntarios con respecto a su papel en la comunidad?
- ¿Qué motiva a los voluntarios comunitarios a seguir ejerciendo sus funciones?
- ¿Qué opinan los miembros de la comunidad sobre las funciones y responsabilidades de los voluntarios?

Análisis de la participación del voluntariado comunitario en la gestión de casos

Tras el ejercicio de evaluación, la siguiente fase recomendada es un análisis conjunto por parte de los miembros del equipo de protección de la niñez que incluye al personal y a los voluntarios. Este análisis en equipo ayudará a determinar lo que va bien y lo que hay que mejorar en cómo participan los voluntarios durante la respuesta de la gestión de un caso.

Este ejercicio pretende promover la reflexión y la toma de decisiones para que así la organización de protección de la niñez y los voluntarios mismos tomen las riendas de las diferentes oportunidades que se les plantean para resolver los retos y promover las prácticas positivas que ya existen. Debido a la dinámica de poder, es importante que se organicen sesiones separadas – una con los voluntarios a solas y otra a solas con el personal de protección – antes de que se reúnan todos en grupo en una sesión final.

La **herramienta 3: Manual para realizar análisis respecto a la participación del voluntariado comunitario en la gestión de casos** especifica el proceso de análisis en tres sesiones:

Sesión	Objetivos	¿Quiénes son los que participan? ¹²
1. Con los voluntarios: ¿qué hemos aprendido? (2 horas)	Resumir los resultados de la evaluación, realizar una lluvia de ideas sobre las acciones que pueden tomar el equipo de protección de la niñez	Aproximadamente 20 voluntarios por sesión (trate de tener representación geográfica, así como equilibrio de edad y género)
2. Con el personal: ¿qué hemos aprendido? (2 horas)	Resumir los resultados de la evaluación, realizar una lluvia de ideas sobre las acciones que pueden tomar el equipo de protección de la niñez	Miembros del personal del equipo de protección de la niñez (trabajadores sociales, los supervisores y el director; si procede, también pueden asistir los colegas de recursos humanos (RRHH) o de planificación de propuestas)
3. Con el equipo de protección de la niñez (voluntarios y personal): ¿qué podemos hacer juntos? (3 horas)	Presentar las acciones sugeridas y desarrollar un plan conjunto y en equipo	Si es posible, todos los voluntarios y miembros del personal que participaron en el ejercicio asistirían ahora como un equipo colectivo de protección de la niñez

En los países en los que se puso a prueba el conjunto de herramientas (Nigeria y Malawi), se formaron pequeños grupos de trabajo compuestos por personal y voluntarios que trabajaron en equipo. Los grupos de trabajo se encargaron de poner en práctica el plan de acción durante varios meses y se les requería mantener informado al resto del equipo de protección de la niñez. Este método podría replicarse en otros contextos.



Herramientas
útiles para la
evaluación

Herramienta 1: Manual para guiar la conversación y evaluar la participación de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos

Herramienta 2: Manual de uso para realizar talleres sobre la participación de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos

Herramienta 3: Manual para realizar análisis respecto a la participación del voluntariado comunitario

12. Estas cifras son sugerencias. La participación en persona debe determinarse siempre de acuerdo con la normativa local vigente de COVID y las normas de seguridad.



2º paso: Decidir cómo involucrar o adaptar las funciones de los voluntarios de la comunidad en la gestión de casos



Lo que está comprobado: Es primordial definir las funciones y las expectativas de los voluntarios comunitarios que participan en la gestión de casos. Si las funciones o expectativas no se establecen de manera realistas o no se definen con claridad, los voluntarios comunitarios y los niños/as pueden correr peligro.

Tras el primer paso de evaluación y análisis, la organización de protección de la niñez debe tomar algunas decisiones importantes sobre cómo proceder respecto a las funciones de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos. Dependiendo de la fase que esté el programa, estas decisiones podrían variar. Es decir, algunas decisiones podrían aplicarse inmediatamente, mientras que otras podrían requerir estrategias y actividades de promoción a más largo plazo.

Un factor clave para la sostenibilidad del programa y en la participación ética de los voluntarios comunitarios es la participación de éstos en la toma de decisiones. También hay que animar a los voluntarios a que cumplan con los cambios que se acordaron en la sesión final con el equipo de protección de la niñez.

Establecer las funciones y las expectativas

Se sugiere que las funciones de los voluntarios comunitarios se determinen sobre la base de la **Herramienta 4: Manual para definir las funciones de los voluntarios comunitarios**. La organización de protección de la niñez debe conversar con los voluntarios comunitarios y decidir cuáles serán sus funciones y cuáles no. Haciendo uso de la herramienta, la organización describirá las responsabilidades de los voluntarios comunitarios, así como sus propias responsabilidades hacia los voluntarios.

Los voluntarios comunitarios pueden tener múltiples funciones, dependiendo del contexto, y pueden existir diferentes tipos de voluntarios que trabajen en una organización. A veces, hay diferentes “niveles” o “tipos” de voluntarios de protección de la niñez, dependiendo de las necesidades del contexto. Si existen diferentes tipos de voluntarios, aquellos con mayores responsabilidades y a los que se les espera que dediquen más de su tiempo a las actividades recibirán mayor formación, supervisión y remuneración.

Un sistema de gestión de casos exige tener trabajadores que estén cualificados y reciban un salario justo¹³.

Los trabajadores sociales deben recibir un pago justo y formación adecuada si se pretende que la gestión de casos se administre de forma ética, eficaz y sostenible. Se puede contratar a personas de la comunidad como trabajadores sociales, pero deben cumplir con las competencias requeridas, recibir un salario justo por sus responsabilidades y cantidad de trabajo, y recibir formación, supervisión y capacitación continua. Si el contexto no permite que las personas de la comunidad reciban por ley un salario como personal de trabajo (como ocurre en muchos contextos de refugiados), no se les debe encomendar las responsabilidades de un trabajador social. Además, emplear a voluntarios como trabajadores sociales porque no hay recursos financieros suficientes para retener a los trabajadores sociales ni a los supervisores en nóminas no puede justificarse como una razón válida.

Es importante que todos los voluntarios comunitarios que participen en la gestión de casos entiendan claramente sus funciones y responsabilidades, incluidos los límites de estas funciones, y dónde dirigirse para obtener apoyo. Por último, es esencial que las funciones de los voluntarios comunitarios se comuniquen clara y regularmente dentro de la comunidad. Aclarar las funciones con los voluntarios, los niños, niñas y la comunidad en general es un elemento clave en la seguridad de los voluntarios (esto se trata también más adelante en la sección “Seguridad de los voluntarios”).

Algunas de las funciones de los voluntarios comunitarios que apoyan en la gestión de casos de protección pueden incluir:

- Establecer relaciones de apoyo y confianza con los niños, niñas y sus familias, con personas que suelen ayudar habitualmente y con los líderes de la comunidad
- Identificar a niños y niñas con cuestiones de protección en la comunidad
- Remitir a asistentes sociales de forma segura y a tiempo a niños y niñas en riesgo
- Monitorear y dar seguimiento a niños, niñas y a sus familias que están en situación de riesgo
- Acompañar a niños, niñas y a sus familias a los servicios
- Conectar a los asistentes sociales con las estructuras locales de protección de la niñez
- Ser traductor de los asistentes sociales cuando hablen con niños, niñas y sus familias
- Completar documentación sencilla como formularios para la remisión de casos o informes mensuales, pero no todos los formularios de gestión de casos

Independientemente de las diferencias contextuales, es esencial que no se crucen ciertas **líneas rojas**:

- La función del asistente social, que conserva la responsabilidad del cuidado del niño/a, desde la identificación hasta el cierre del caso, **es una función exclusiva del personal asalariado**.
- Los voluntarios de la comunidad que colaboran y apoyan a los trabajadores sociales deben recibir formación, preparación y supervisión continua.
- Los voluntarios comunitarios deben trabajar sólo horas reducidas para la organización de protección de la niñez, de modo que puedan tener tiempo para dedicarse a medios para su subsistencia y a sus familias.
- La seguridad y el bienestar de los voluntarios de la comunidad forman parte de la “obligación de ser diligentes” que tiene la organización de protección de la niñez, y deben darse prioridad.

Conclusión: Si no hay fondos suficientes para que los asistentes sociales asalariados administren la gestión de casos, recibiendo formación, capacitación y supervisión continuos, no debería aplicarse el método de gestión de casos.



Consideraciones presupuestarias para que los voluntarios comunitarios apoyen en la gestión de casos



Lo que está comprobado: Las organizaciones de protección de la niñez deben compensar éticamente a los voluntarios y financiar la formación, supervisión, los materiales del programa y el equipo, para que los voluntarios puedan llevar a cabo con éxito sus funciones esenciales.

Los presupuestos de gestión de casos suelen incluir elementos esenciales como transporte, modos de comunicación y espacio de trabajo como la oficina. Sin embargo, los materiales necesarios para que los voluntarios puedan ejercer eficazmente sus funciones no suelen estar presupuestados adecuadamente.¹⁴ Es importante pensar con seriedad lo que se necesita para que los voluntarios estén equipados y seguros en sus funciones comunitarias. Por ejemplo, si los voluntarios comunitarios se encuentran en un lugar remoto y el acceso es inestable, se recomienda asegurarse de que tengan acceso a un teléfono móvil y a suficientes créditos para hacer llamadas y poder mantener una comunicación regular y estrecha con su supervisor o con el trabajador social correspondiente. Otros materiales a tener en cuenta son tarjetas de identificación, equipos de seguridad y costes de formación. La **herramienta 5: Lista de verificación en un presupuesto para la gestión de casos con apoyo de voluntarios comunitarios** describe las consideraciones presupuestarias que garantizarán una financiación adecuada para que los voluntarios comunitarios tengan el equipo y los materiales necesarios para sus funciones de apoyo a la gestión de casos.

Tras revisar las funciones y las expectativas de los voluntarios comunitarios, las organizaciones de protección de la niñez deben determinar una política de remuneración justa. Esto debería decidirse en función de los resultados a las preguntas de evaluación que se hicieron en el 1er paso sobre la “remuneración”. En los casos que no se pueda adherir al “derecho al trabajo” (por ejemplo, a los refugiados no se les permite trabajar en aproximadamente 50% de los países de asilo),¹⁵ habrá que pensar detenidamente en cómo se llevará a cabo la remuneración.

Hay que considerar bien si la remuneración es absolutamente apropiada, ya que los incentivos podrían perturbar las prácticas que existen en el lugar. Las organizaciones deben tener en cuenta las posibles reacciones negativas y los problemas de seguridad. Cualquiera que sea la modalidad de pago que se tome – pagos directos, reembolsos, prestación de servicios en especie o incentivos financieros –, la cantidad no debe ser mucho más alta que el valor de mercado local por el trabajo realizado, ya que esto podría causar tensiones sociales (por ejemplo, celos, reacciones negativas de la comunidad) y problemas de seguridad para los voluntarios.¹⁶

14. Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria, Los voluntarios comunitarios y su papel en los procesos de gestión de casos en contextos humanitarios: Un estudio comparativo de la investigación y la práctica, 2021.

15. Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) Medios de vida e inclusión económica de los refugiados - Nota conceptual de la estrategia global 2019-2023

16. Bacalco, Cristina y Moxon, Dr. Dan, Plan International. 30 de marzo de 2021, Notas orientativas sobre cómo compensar a los jóvenes que colaboran con ONGs internacionales.

¿Cómo determinar una póliza de compensación justa para los voluntarios comunitarios?



¿Cuáles son las expectativas que tenemos de los voluntarios (respecto a su tiempo, la cantidad de trabajo, responsabilidades)?

¿Cuánto es la cesta mínima de gastos en el país?

¿Se les ha concedido el permiso a trabajar a las personas de la comunidad afectada?

¿Cuál es la póliza de compensación/ incentivos en las otras organizaciones que participan en la respuesta humanitaria?

¿Qué oportunidades de subsistencia existen para la comunidad afectada?

¿Cómo puede afectar la remuneración (en forma de pago) al bienestar y la seguridad de los voluntarios comunitarios?


¿Trabajar como voluntario ayuda a aumentar o reducir las oportunidades de subsistencia de los voluntarios comunitarios?

Si se considera que la forma más adecuada de compensar el trabajo y las responsabilidades que tiene el voluntario sea un incentivo financiero (permitiéndoles tiempo para sus propias actividades de subsistencia, si es necesario), la cantidad debería acordarse a través de las estructuras de coordinación y equivaler a la misma compensación ofrecida por los demás representantes humanitarios y de protección de la niñez para evitar así atraer a los voluntarios que ya trabajan con dichas organizaciones. La remuneración debería ser homogénea entre los socios interinstitucionales y calcularse según:


- el nivel de competencia y las responsabilidades que se requieren del voluntario
- la cantidad de tiempo que se debe dedicar a la función
- el salario mínimo local, pero también el salario típico de un trabajador social o paraprofesional social del gobierno

Cualquier forma de incentivo que se les ofrezca a los voluntarios comunitarios deberá ser pública y conocida por las personas de la comunidad y por todos los voluntarios que trabajan en las otras organizaciones de la misma región. Los incentivos o pagos deben efectuarse de forma segura, coherente y a tiempo.

RECUERDE:



Ofrecer una remuneración no convierte a los voluntarios en personal o empleados. Más bien, la remuneración refleja el compromiso en horas de trabajo que se espera de ellos. Por lo que si trabajan durante una cantidad limitada de horas, la remuneración puede ser en forma de incentivo económico; mientras que si se espera que trabajen a tiempo completo, deberán ser remunerados de la misma manera que el personal.



Herramientas relacionadas a las decisiones que se deben tomar si se emplean voluntarios

Herramienta 4: Manual para definir las funciones del voluntario comunitario

Herramienta 5: Lista de verificación en un presupuesto para realizar la gestión de casos con apoyo de voluntarios comunitarios



3^{er} paso: Implementar proyectos de gestión de casos que involucren éticamente a los voluntarios de la comunidad

Esta sección incluye información y herramientas sobre los siguientes temas relacionados a la implementación:

- Identificación y selección de voluntarios comunitarios
- Voluntarios comunitarios como parte del equipo de gestión de casos
- Apoyo entre compañeros
- Trabajo en equipo cuando se realiza la gestión de casos a distancia
- Supervisión (incluye supervisión a distancia)
- Dinámica de poder
- Proteger la seguridad y el bienestar de los voluntarios comunitarios

Identificación y selección de los voluntarios de la comunidad



Lo que está comprobado: El proceso que se tome durante la identificación y selección de voluntarios influirá en gran medida en cómo de eficaz será el proyecto a la hora de responder a las necesidades de los niños/as, de mantener la seguridad de los voluntarios y de conseguir la aceptación de la comunidad.

La selección de los voluntarios comunitarios debe hacerse en colaboración con la comunidad para fomentar la aceptación, reducir los riesgos de explotación y abuso de los niños/as y reducir los riesgos que pueden pasar los propios voluntarios comunitarios. Se debe dar prioridad como criterio de selección habilidades interpersonales de comunicación, ser receptivo, humilde y tener dedicación a ayudar a niños y niñas. La dinámica de poder en torno a la selección de voluntarios debe tenerse muy en cuenta. Es importante que los líderes de la comunidad participen en el proceso, pero que no sean los que decidan. Los voluntarios deben ser un grupo representativo de la diversidad de la comunidad y no deben ser seleccionados por sus vínculos personales con personas de poder.

A menudo hay personas de la comunidad que ayudan espontáneamente y que podrían estar interesados en asumir un papel formal como voluntarios. Otros pueden no querer ejercer la función de voluntarios, pero aun así hay que animarlos a que continúen con su voluntad de apoyar a los niños y niñas. También puede haber voluntarios con potencial que ya están apoyando actividades en otro programa u organización. En estos casos, es importante que los socios interinstitucionales se pongan de acuerdo sobre los procesos de selección, las expectativas y la remuneración de los voluntarios, para evitar sobrecargar a los voluntarios o provocar altas tasas de agotamiento debido a los varios incentivos entre las organizaciones.

Hay que seguir siete pasos para identificar y seleccionar voluntarios comunitarios, como se indica en la **Herramienta 6: Manual sobre cómo seleccionar a voluntarios comunitarios**:



- 1^{er} paso: Prestar atención a la metodología
- 2^o paso: Establecer una relación con la comunidad antes de proceder con la selección
- 3^{er} paso: Identificar a los posibles voluntarios
- 4^o paso: Invitar a los voluntarios de la comunidad
- 5^o paso: Determinar quién será seleccionado como voluntario comunitario
- 6^o paso: Organizar una reunión de compromiso con los voluntarios y los miembros de la comunidad
- 7^o paso: Firmar la descripción de las funciones del voluntario comunitario y el Código de conducta

Una vez seleccionados en colaboración con la comunidad a los voluntarios comunitarios, deberán recibir una sesión de orientación sobre el programa de protección de la niñez y presentarles como nuevos miembros del equipo. Tanto el voluntario como la organización de la protección de la niñez deberán repasar la descripción de su función atentamente y ambos deberán firmarla. Se debe proporcionar una copia al voluntario en su propio idioma.

Como parte de su preparación, todos los voluntarios comunitarios deben recibir formación sobre salvaguardia y la prevención del abuso y la explotación sexual (PSEA siglas en inglés), y deben firmar la **Herramienta 7: Código de Conducta del Voluntario Comunitario**. (Si la organización ya tiene un código de conducta, podría ser conveniente adaptarlo e incluir maneras de tratar las cuestiones específicas que conciernen a los voluntarios comunitarios). Como mínimo, la formación a nuevos voluntarios debe incluir también las sesiones “básicas” indicadas en el manual complementario de formación.

Durante la incorporación de los voluntarios comunitarios, éstos deben ser presentados formalmente a los representantes comunitarios que conciernen, como son los líderes comunitarios o religiosos. Los representantes, a su vez, deben ser informados sobre los voluntarios, especialmente sobre las funciones que cumplirán (y las que no) como voluntarios. Los miembros de la comunidad deben estar informados sobre cómo y dónde pueden dar su opinión de forma anónima sobre los voluntarios comunitarios. Para más detalles sobre los mecanismos de retroalimentación, véase la sección de Seguimiento, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (MEAL siglas en inglés).

Voluntarios comunitarios como parte del equipo de gestión de casos de protección de la niñez



Lo que está comprobado: Reconocer a los voluntarios de la comunidad e incorporarlos al equipo de protección de la niñez mejorará la eficacia de los programas de gestión de casos.

En consideración al método de “trabajar en equipo”, es importante reconocer que las funciones de los voluntarios comunitarios, los trabajadores sociales y los supervisores se complementan entre sí. Incorporar a los voluntarios de la comunidad en el equipo de gestión de casos implica valorar sus capacidades y conocimientos, su entendimiento del contexto, y en considerar dichas contribuciones como fundamentales en los esfuerzos del equipo por atender a los niños y las familias.



Como parte del equipo de gestión de casos, los voluntarios comunitarios deben participar en la toma de decisiones, en la resolución de problemas y en las discusiones de equipo y que sus valiosas ideas y conocimientos contribuyan al trabajo del equipo de protección. Además, los voluntarios comunitarios deben recibir formación, supervisión y capacitación continua.



El estudio global puso de manifiesto las diferentes estructuras de formar equipos que colaboran con voluntarios comunitarios y que las organizaciones de protección de la niñez podrían considerar emplear. Un ejemplo es el “sistema de compañeros” en el que un trabajador social se empareja con un voluntario de la comunidad, como se hizo en Rakhine (Myanmar). Esta composición les fue especialmente apropiada porque los asistentes sociales no hablaban el idioma de la comunidad afectada. Mientras tanto, en muchos otros contextos, como con la respuesta a los refugiados sirios en el Líbano, había una estructura en la que 5 voluntarios comunitarios sirios estaban emparejados con 1 trabajador social.

Las Normas Mínimas de protección de la niñez (CPMS siglas en inglés) hace hincapié en que una gestión de casos de calidad requiere equipos bien supervisados y competentes que dispongan de tiempo, recursos y apoyo suficientes para llevar a cabo su trabajo con niños, niñas y familias individuales.¹⁷ Tal como se describe en las Normas Mínimas, tanto el personal como los voluntarios de la comunidad deben tener una cantidad razonable de trabajo y establecer de manera clara expectativas que se ajusten a sus niveles de experiencia trabajando con sistemas de gestión de casos, para que de esta manera puedan apoyar éticamente a los niños, niñas y las familias.

Independientemente de la estructura que elija la organización de protección de la niñez, deben establecerse normas claras sobre la cantidad de tiempo que deben comprometerse a trabajar, las habilidades requeridas para la función y el proceso de contratación. Si los trabajadores sociales son responsables de supervisar a un grupo de voluntarios de la comunidad, la cantidad de su trabajo debería reducirse para mantener una carga razonable.

Entre las sesiones de formación asociadas a esta caja de herramientas, la **Sesión 9: Juntos trabajamos mejor** ofrece una oportunidad para que los voluntarios, los trabajadores sociales, los supervisores y otros miembros del equipo de protección de la niñez reflexionen juntos sobre cómo sus funciones se complementan entre sí.



Es primordial trabajar en colaboración y reconocer las responsabilidades y el valor que contribuye cada uno. Teniendo un enfoque de equipo, se podrán usar los puntos fuertes de los voluntarios y del personal de gestión de casos respectivamente para promover mejor la protección y el bienestar de los niños, niñas y las familias.

Trabajo en equipo durante la gestión de casos a distancia

Muchas de las respuestas humanitarias actuales están sucediendo en contextos frágiles donde fluctuaban restricciones de acceso al personal de protección de niñez. Desde el 2020, la mayoría de los actores de protección de la niñez han pasado por las realidades de los confinamientos y las medidas de salud pública para contener el COVID-19.

En épocas de acceso limitado a las comunidades por parte de las organizaciones de protección de la niñez, hay que establecer límites a las responsabilidades que se puedan transferir a los voluntarios comunitarios en la gestión de casos. Dada la gran variedad de crisis humanitarias que ocurren en todo el mundo, se recomienda que las organizaciones de protección de la niñez den prioridad a la preparación y la formación de los voluntarios comunitarios, ya que cabe esperar que se pierda acceso a las familias y las comunidades. Cuando las organizaciones de protección de la niñez pierdan acceso, los voluntarios de la comunidad podrían seguir apoyando a través de sus reducidas funciones en la gestión de casos, como realizar visitas a domicilio a los niños, niñas y las familias como parte del plan de casos, e identificar niños y niñas en riesgo. Sin embargo, no se les debe pedir que asuman riesgos adicionales; hay que dar prioridad a su seguridad y bienestar.

Cuando se trabaja en un lugar remoto o de difícil acceso, se recomienda que los voluntarios comunitarios tengan acceso a teléfonos móviles y a créditos suficientes para hacer llamadas, y puedan comunicarse con los trabajadores sociales y los supervisores. La organización de protección de la niñez debe establecer normas y regulaciones sobre el uso seguro y adecuado de los teléfonos para fines de voluntariado. Deben cumplir con pólizas sobre cómo manejar información y sobre la protección de datos para mantener la confidencialidad y proteger la información de los niños/as. Las organizaciones de protección de la niñez pueden consultar el módulo de orientación y formación sobre la [“Transición a la gestión remota de casos”](#) de La Alianza.

Aunque la gestión de casos de protección de la niñez forma parte de los servicios esenciales que no deben detenerse repentinamente, es importante que las organizaciones de protección de la niñez no hayan transferido todas las responsabilidades y los riesgos a los voluntarios comunitarios, ya que esto

Apoyo entre compañeros

Trabajar como voluntario y apoyar la gestión de casos de protección de la niñez puede ser gratificante, pero a menudo es una función estresante y compleja. Una manera estratégica para afrontar los retos que conlleva ser voluntario comunitario es crear una red de apoyo entre pares.

Un grupo de apoyo entre compañeros se refiere a un grupo no jerárquico y autodirigido por voluntarios de la comunidad. Un grupo de este tipo ayudará a los voluntarios a compartir problemas de forma confidencial y ofrecer apoyo emocional. Los miembros pueden apoyarse mutuamente compartiendo nuevas perspectivas y resolviendo problemas. Con la ayuda del grupo, los voluntarios pueden identificar los retos o problemas a los que se enfrentan los niños, niñas, las familias, los miembros de la comunidad o ellos mismos y que podrían requerir una respuesta o atraer atención para crear influencia sobre el tema.



IMPORTANTE RECORDAR que:

1. Tener apoyo de los compañeros no sustituye a estar supervisado.
2. Los grupos deben mantener la confidencialidad de toda cuestión relacionada a la protección de la niñez y de cualquier información compartida por los miembros.
3. Los voluntarios deben saber cuándo y cómo buscar apoyo adicional fuera de los grupos de apoyo entre pares.
4. Todos los voluntarios que participen en los grupos de apoyo entre compañeros deben reforzar los principios de “no hacer daño” y de salvaguardia de niños y niñas.

El apoyo entre pares puede ser una opción complementaria a la supervisión. Puede ser especialmente útil en contextos de difícil acceso o de acceso restringido, en los que la supervisión sólo puede realizarse a distancia.

Para tener éxito, el grupo de apoyo debe surgir de la propia iniciativa de los voluntarios, con una participación activa por parte de ellos y que puedan apreciar el beneficio de tener un grupo de apoyo entre pares. Los siguientes aspectos son esenciales para apoyar a compañeros:¹⁸

- Mostrar y tener interés, empatía, respeto y confianza
- Escuchar y comunicarse efectivamente
- Tener roles claramente definidos
- Llevar a cabo espíritu de equipo, cooperación y resolución de problemas
- Compartir experiencias laborales

Todos los voluntarios que participen en el apoyo entre pares deben recibir formación en materia de protección de la niñez, primeros auxilios psicológicos y técnicas de comunicación. Si una organización de protección de la niñez decide promover grupos de apoyo entre los voluntarios, la **Herramienta 8: Instrucciones para establecer** un grupo de apoyo entre pares de voluntarios comunitarios proporciona información sobre cómo hacerlo. Además, durante la **sesión 8 de formación: Mi bienestar emocional siendo voluntario comunitario, habrá una** oportunidad de compartir la herramienta sobre cómo establecer un grupo de apoyo entre pares a los voluntarios.

Además de los grupos de apoyo entre pares que se reúnen regularmente, otra opción es establecer un sistema de compañeros en el que los voluntarios trabajen en parejas y se ayuden mutuamente. Pueden conocerse de haber trabajado juntos en la acción o pueden pertenecer a la misma comunidad. Los voluntarios que trabajan en pareja deben comunicarse con regularidad para ayudarse mutuamente a resolver problemas y gestionar situaciones de estrés.

Los voluntarios deben tener instrucciones claras sobre cuándo buscar apoyo más allá de su “amigo” o grupo de pares en cuestiones como la salvaguardia de niños/as, amenazas físicas y casos complejos. Las organizaciones de protección de la niñez deben contar con sistemas y canales de comunicación para ayudar a los voluntarios y responder de manera segura y oportuna.

Supervisión



Lo que está comprobado: Una supervisión bien organizada, que es solidaria y reflexiva ayuda a mejorar la retención y el rendimiento de los voluntarios, y da lugar a servicios y apoyo de mayor calidad para los niños, niñas y sus familias.¹⁹

Según el [Manual de Orientación sobre el Fortalecimiento de la Supervisión para el Personal de los Servicios Sociales \(enlace en inglés\)](#) “la supervisión en los servicios sociales es una relación de apoyo. Se lleva a cabo en reuniones periódicas y las conversaciones se centran en la responsabilidad, el bienestar y la capacitación. A través de contactos regulares, el supervisor proporciona orientación y anima al supervisado a reflexionar críticamente sobre su práctica. El objetivo principal de la supervisión es mejorar el servicio a los clientes”.²⁰ El manual subraya además que la supervisión es fundamental para motivar a los voluntarios, retenerlos y permitirles realizar su trabajo con eficacia.²¹ Además, como se describe en el Paquete del 2018 sobre la supervisión y formación para la gestión de casos de la Alianza, recibir supervisión de una manera consistente, solidaria y de calidad tiene una correlación directa en lograr resultados positivos en niños y niñas.²²

Supervisar es una práctica protectora que:	La supervisión debe realizarse:
<ul style="list-style-type: none"> Mantiene a los niños/as en el foco del proceso de supervisión. Protege a los niños/as y a las familias de los trabajadores (incluidos los voluntarios) que tienen una experiencia profesional inadecuada, son descuidados o violan límites profesionales Protege a los trabajadores (incluidos los voluntarios) para que no cometan errores, no se agoten o si se involucran demasiado o muy poco, lo que puede causar daños a los niños/as. 	<ul style="list-style-type: none"> Con regularidad y coherencia En colaboración De manera segura y confidencialmente Como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento profesional Para garantizar una programación eficaz y responsable Que se tenga en consideración el bienestar del personal (y de los voluntarios)

Todos los miembros de un equipo de gestión de casos, incluidos los voluntarios, deberían ser supervisados de manera organizada y con fin de apoyarlos. La cantidad de horas que se espera que trabaje un voluntario comunitario y el alcance de sus responsabilidades determinarán lo que será más adecuado respecto a la frecuencia y el tipo de supervisión. En muchos contextos, la supervisión en grupo será la modalidad principal de supervisar a los voluntarios que apoyan la gestión de casos. Se recomienda adicionalmente realizar una sesión individual de supervisión cada mes o cada dos meses, si los recursos y el contexto lo permiten.

19. Alianza Mundial de Trabajadores de Servicios Sociales. 2020. Manual de Orientación sobre el Fortalecimiento de la Supervisión de la Fuerza de Trabajo de Servicios Sociales.

20. Alianza Mundial de Trabajadores de Servicios Sociales. 2020. Manual de Orientación sobre el Fortalecimiento de la Supervisión de la Fuerza de Trabajo de Servicios Sociales.

21. Alianza Mundial de Trabajadores de Servicios Sociales. 2020. Manual de Orientación sobre el Fortalecimiento de la Supervisión de la Fuerza de Trabajo de Servicios Sociales.

22. Alianza para la protección de la infancia en la acción humanitaria. 2018. Paquete de Supervisión y Coaching de Gestión de Casos.



Como principio general, se recomienda supervisar con más regularidad inmediatamente después de terminar la formación, o recién se contrate a un nuevo voluntario. Con el paso del tiempo y tras haber desarrollado la capacidad del voluntario, se podrá reducir la frecuencia de las sesiones de supervisión.²³ Sin embargo, los supervisores deben estar preparados para ofrecer sesiones de supervisión adicionales o con más frecuencia tras momentos de crisis o en circunstancias que exigen un mayor nivel emocional en los voluntarios.²⁴

Dos herramientas en este paquete han sido adaptadas del Paquete de supervisión y formación de la gestión de casos para los voluntarios comunitarios. A continuación, la tabla siguiente las resume:

Herramienta	Tipo de supervisión	Descripción
9	Sesiones individuales de supervisión	Sesiones individuales regulares entre el supervisor y el voluntario en el que se abordan las funciones administrativas, de desarrollo profesional y de apoyo
10	Sesiones de supervisión en grupo	Sesiones periódicas en las que participan el supervisor y los voluntarios que son confidenciales y consisten en oportunidades de colaboración para identificar y abordar el desarrollo profesional y las necesidades de aprendizaje y facilitar el intercambio entre los miembros del equipo

Es importante que la organización de protección de la niñez considere quién está cualificado para supervisar a los diferentes miembros del equipo de gestión de casos. El Manual sobre cómo fortalecer la supervisión en el personal de servicios sociales establece:

Los supervisores deben tener la experiencia y la capacidad para proporcionar esta orientación y ayudar al supervisado a reflexionar y evaluar críticamente su propia práctica, capacidad, creencias y actitudes. Identificar a los que tienen esta experiencia, conocimientos y nivel de confianza puede ser un reto cuando el personal de los servicios sociales está desarrollándose en las etapas iniciales, pero es de vital importancia.²⁵

En algunos contextos, los asistentes sociales se encargarán de supervisar a los voluntarios, mientras que en otros contextos puede haber responsables de la gestión de casos que supervisen tanto a los voluntarios como a los asistentes sociales. Es fundamental que las organizaciones de protección de la niñez consideren cuidadosamente las estructuras adecuadas de equipo y supervisión, y que dispongan de los recursos financieros necesarios para satisfacer las necesidades y el desarrollo continuo de la capacidad del equipo.

Supervisar es una responsabilidad compartida. Corresponde a las organizaciones de protección de la niñez crear las condiciones necesarias para que se pueda realizar la supervisión, mientras que los supervisores y los voluntarios de la comunidad son responsables de participar de forma significativa en el proceso. Todos los miembros del personal que supervisan a los voluntarios y a los trabajadores sociales en contextos humanitarios deben recibir formación sobre la [Capacitación en Supervisión y Orientación para la Gestión de Casos](#) (disponible en inglés, francés y árabe).

23. McBride, Kelly y Travers, Aine (Centro de Referencia de la FICR para el Apoyo Psicosocial y Centro Trinity para la Salud Global). 2020. Modelo integrado de supervisión.

24. McBride, Kelly y Travers, Aine (Centro de Referencia de la FICR para el Apoyo Psicosocial y Centro Trinity para la Salud Global). 2020. Modelo integrado de supervisión.

25. Alianza Mundial de Trabajadores de Servicios Sociales. 2020. Manual de Orientación sobre el Fortalecimiento de la Supervisión de la Fuerza de Trabajo de Servicios Sociales.



Supervisión remota²⁶

Aunque se recomienda supervisar en persona, a menudo resulta difícil hacerlo en contextos humanitarios debido al acceso restringido o a los brotes de enfermedades infecciosas, etc. Como alternativa, se puede realizar una supervisión a distancia que se facilitaría por teléfono o mediante aplicaciones digitales como Skype, Teams, Zoom o WhatsApp. Si se supervisa a distancia como la principal modalidad de supervisión, la organización de protección de la niñez deberá proporcionarles a los voluntarios comunitarios con créditos de llamadas (y, si es necesario, con teléfonos móviles).

Es importante que los supervisores enseñen a los voluntarios a utilizar la tecnología necesaria para facilitar la supervisión a distancia y de que se aseguren existan otras opciones como respaldo. Cuando se utilicen plataformas digitales, es especialmente importante que los supervisores impidan que se comparta información confidencial, a menos que las plataformas estén protegidas y se permita el intercambio de información confidencial. Es posible lograr establecer una relación de confianza a través de la supervisión a distancia, a pesar de las dificultades que conllevan comunicarse usando una plataforma digital. Por lo que puede requerir que los supervisores dediquen más tiempo durante las sesiones a crear una relación de confianza.

Véase el [Modelo Integrado de Supervisión](#) (*enlace en inglés*) y el [Manual de Orientación para la Supervisión](#) (*enlace en inglés*) para aprender qué consideraciones primordiales hay que tomar a la hora de planear una supervisión a distancia.

Dinámicas de poder



Lo que está comprobado: Reconocer y tratar la dinámica de poder a la que deban enfrentarse los voluntarios comunitarios en su función es esencial para lograr su eficacia en el apoyo a la gestión de casos.²⁷

Las disparidades de poder en las respuestas humanitarias de todo el mundo afectan a la calidad, la sostenibilidad y la eficacia de los programas de protección de la niñez. Como se señala en el estudio, los voluntarios a menudo se ven envueltos en complejas dinámicas de poder como alguien “próximo” y “externo” a sus comunidades. Según el estudio:

Los voluntarios son “prójimos”, ya que trabajan en sus propias comunidades, aun cuando se encuentran a veces desplazadas en algunos contextos humanitarios. Configuran su identidad laboral en torno a la idea de que pertenecen a la comunidad y, por lo tanto, tienen un propósito vinculado a cuidar de las personas que viven junto a ellos. Al pasar a formar parte de un programa formal de voluntariado, este estatus de pertenencia se ve muy a menudo afectado. Reciben formación y pueden ganar incentivos, lo que eleva su estatus, y además se les “marca” como voluntarios con camisetas, gorras o chalecos. Aunque este tipo de identificación puede ayudarles a tener acceso a hogares, a hablar con los líderes de la comunidad y a conseguir acceso a servicios en nombre de los niños, niñas y las familias que apoyan, también puede confirmar su condición de externos. Las familias que son vecinas pueden cuestionar su derecho a “interferir” en sus vidas, preguntándose por qué de repente tienen el poder de hacer lo que hacen. En algunos contextos, los voluntarios que se asocian con una organización concreta o incluso el mero hecho de formar parte de la jerarquía de servicios de la comunidad puede generar desconfianza, sobre todo en lugares como los campos de refugiados, que suelen tener realidades políticas complejas.²⁸

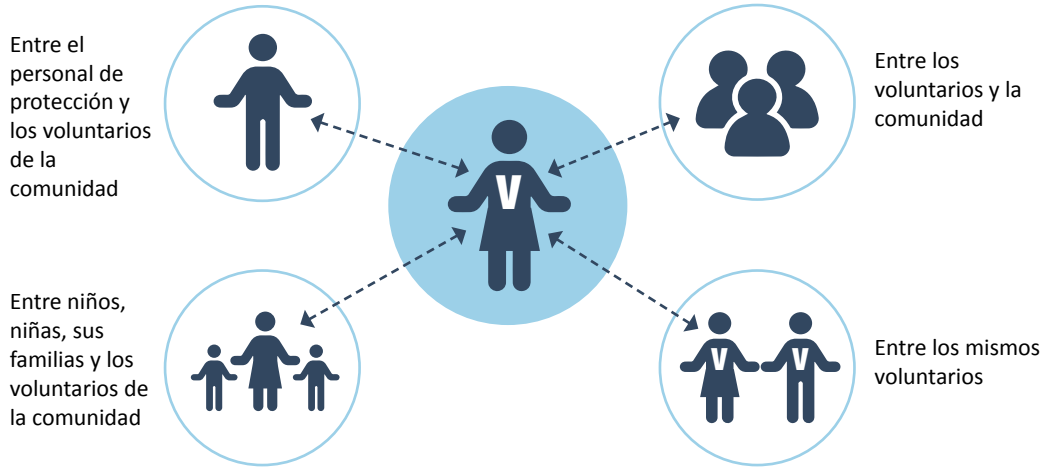
26. McBride, Kelly y Travers, Aine (Centro de Referencia de la FICR para el Apoyo Psicosocial y Centro Trinity para la Salud Global). 2020. Modelo integrado de supervisión.

27. Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria, (2021). Los voluntarios comunitarios y su papel en los procesos de gestión de casos en contextos humanitarios: Un estudio comparativo de análisis y práctica. p. 44 &45

28. Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria (2021). Los voluntarios comunitarios y su papel en los procesos de gestión de casos en contextos humanitarios: Un estudio comparativo de análisis y práctica.



Las organizaciones de protección de la niñez deben entender y ayudar a los voluntarios a navegar esa dinámica de poder en sus comunidades y dentro de la propia organización. Para promover la participación ética de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos, las organizaciones de protección de la niñez deben tener en cuenta las siguientes relaciones de poder:



El equipo debe explorar y comprender las cuestiones relativas al poder. Cuando no se reconoce que existe algún tipo de poder, existen riesgos de amenazas y violencia entre y hacia los voluntarios comunitarios, así como riesgos que podrían llegar a ser abuso y explotación de los niños, niñas y las familias. Además, una cuestión clave que contribuye a las renunciaciones de los voluntarios comunitarios es la falta de poder y reconocimiento.

La propuesta de incluir a los miembros de la comunidad y de los voluntarios en cada uno de los pasos de este conjunto de herramientas pretende ayudar con la dinámica de poder. Llevar una práctica ética a la hora de involucrar a los voluntarios comunitarios requiere que se tenga en cuenta la dinámica de poder durante los pasos iniciales de evaluación, análisis y toma de decisiones. Considerar remunerar a los voluntarios en base a sus funciones influye en la dinámica de poder. Como se ha señalado anteriormente, el proceso de identificación y selección de voluntarios comunitarios debe tener en cuenta la dinámica de poder dentro de la comunidad. Un enfoque de equipo, en el que los voluntarios son reconocidos y valorados por sus contribuciones, conocimientos y habilidades por los miembros del personal, también representa un cambio hacia una relación más colaborativa, en lugar de jerárquica. Tomar esta posición es una manera de enseñar “tener autoridad junto a”, en vez de “tener autoridad sobre” los voluntarios de la comunidad. Cambiar las normas de poder y escuchar a los miembros de la comunidad y a los voluntarios comunitarios promueve una programación que será más eficaz y sostenible.

La dinámica de poder puede tratarse directamente con los propios voluntarios organizando la **Sesión 12: Qué poder tengo en mi papel de voluntario comunitario**, y luego con el equipo de protección de la niñez en la **Sesión 15 sobre poder, riesgos y bienestar de los voluntarios**.

Además, deben haber mecanismos de denuncia anónima para los voluntarios de la comunidad, los niños, niñas y las familias, de modo que cualquier abuso de poder pueda ser denunciado y tratado de manera segura.



La seguridad de los voluntarios comunitarios



Lo que está comprobado: Los riesgos relacionados con la seguridad física y emocional son una realidad cotidiana para muchos voluntarios de la comunidad, y sin embargo se trata de una cuestión que rara vez reconocen o abordan las organizaciones.

El estudio demostró que los voluntarios se enfrentan a importantes riesgos físicos y emocionales en sus funciones de la gestión de casos. Estos riesgos pueden surgir por las medidas que deben tomar, como denunciar a los autores de abusos sexuales, o porque no responden con los servicios o recursos que los miembros de la comunidad creen que tienen. Para hacer frente a estas realidades, es urgente establecer protocolos de seguridad para los voluntarios comunitarios.³⁰

Garantizar la seguridad de los voluntarios de la comunidad frente a las amenazas físicas, además de apoyarles en su salud mental y bienestar, no sólo forma parte del deber de cuidado de una organización, sino que también puede resultar en mayor motivación y satisfacción, en una mejora en la calidad de los servicios y en un aumento en las tasas de retención, lo que, en definitiva, beneficia a los niños, niñas y las familias.

Es responsabilidad de las organizaciones de protección de la niñez preparar a sus voluntarios comunitarios para que realicen su trabajo de forma segura.³¹ Esto incluye garantizar que los voluntarios tengan lo mínimo en equipo y materiales necesarios para sus funciones dentro de lo que adecue en el contexto; y que pueden consistir de una forma de identificación/visibilidad, botas durante la temporada de lluvias, máscaras o desinfectante de manos durante los brotes de enfermedades infecciosas, etc.

¿Qué es lo que les importa a los voluntarios cuando se trata de su seguridad y bienestar? (adaptado de “Voluntarios, ¡manténgase a salvo!” de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja [FICR])²⁹

1. Sentir que la organización se preocupa por ellos y les brinda el respaldo necesario
2. Saber que la organización cuenta con planes y normas claras en materia de seguridad; conocer los riesgos/amenazas/peligros inherentes, así como las estrategias y medidas establecidas para mitigarlos
3. Sentirse cómodo, respetado, aceptado e integrado; tener un entorno de trabajo agradable, que reduzca el estrés y sea propicio a prestar servicios humanitarios de calidad
4. Conocer los procedimientos de seguridad
5. Ser supervisado y recibir instrucción de forma regular
6. Estar seguros de que su familia y sus seres queridos están a salvo y no sufren necesidades, sobre todo cuando ocurre una catástrofe/emergencia, o en caso de tensiones y conflictos
7. Tener certeza de que gozan de condiciones de vida seguras y decentes, y un entorno adecuado para su participación dinámica
8. Tener un acceso más seguro a los niños/as necesitados

29. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Voluntarios, ¡manténganse a salvo! Guía sobre seguridad para voluntarios. 2012.

30. Alianza para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria (2021). Los voluntarios comunitarios y su papel en los procesos de gestión de casos en contextos humanitarios: Un estudio comparativo de la investigación y la práctica.

31. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Voluntarios, ¡manténganse a salvo! Guía sobre seguridad para voluntarios. 2012.



Las organizaciones de protección de la niñez deben crear un espacio para que los voluntarios comunitarios compartan sus ideas sobre los riesgos a los que se enfrentan y lo pueden hacer facilitando la **Sesión 7: Mi seguridad como voluntario comunitario de protección de la niñez**. Tras organizarla, es importante que la organización de protección de la niñez responda a las sugerencias ofrecidas por los voluntarios durante la sesión y les ayude a tomar medidas para mantenerse a salvo como individuos o en grupo. La **herramienta 11: ¿Qué preguntas hacer para verificar** la seguridad y el bienestar de los voluntarios comunitarios? resume los puntos claves que deben considerar las organizaciones de protección de la niñez a la hora de promover la seguridad y el bienestar de los voluntarios. Los resultados de esta lista de preguntas también pueden contribuir a las acciones que podría tomar la organización de protección de la niñez.

Otra forma de promover la seguridad de los voluntarios es que la organización de protección de la niñez tenga una estrategia de comunicación clara y ser transparentes con la programación, a fin de evitar malentendidos por parte de las principales partes interesadas y de la comunidad en general. El estudio descubrió que los voluntarios suelen ser el blanco de las quejas por parte de miembros de la comunidad que se sienten insatisfechos con la respuesta humanitaria en general. Por lo tanto, deben presentarles una descripción clara de sus funciones a todas las partes interesadas, a las autoridades, líderes tradicionales, a la comunidad en general y a los proveedores de servicios. De hecho, puede ser necesario comunicar repetidamente y con regularidad las descripciones de las funciones de los voluntarios, especialmente en contextos dinámicos. La organización de protección de la niñez debe proporcionar a los voluntarios comunitarios una forma de identificación, como un distintivo o un uniforme. Además, la organización debe proporcionar a los miembros de la comunidad información pertinente y oportuna sobre las intervenciones y la asistencia humanitaria en curso, para evitar que los voluntarios sean objeto de ataques y culpas.

El personal responsable de la seguridad dentro de la organización de protección debe participar en las evaluaciones de riesgo y ofrecer capacitación sobre la seguridad a los voluntarios de la comunidad. Se deben incluir a los voluntarios en las políticas de seguridad de la organización y en las cadenas telefónicas de seguridad; alternativamente, se podría establecer un sistema con puntos focales en caso de emergencia.

El bienestar de los voluntarios comunitarios



Lo que está comprobado: Trabajar como voluntario comunitario es emocionalmente estresante.³² Esto, unido al hecho de que los voluntarios comunitarios forman parte de las comunidades vulnerables o desplazadas a las que sirven, significa que proporcionar apoyo emocional y ayudar a los voluntarios a aprender técnicas de autocuidado no solo es ético, sino que también contribuye a la eficacia y sostenibilidad de los programas.³³

El bienestar de los voluntarios comunitarios es responsabilidad de todos los miembros del equipo, incluidos los propios voluntarios, y debe tratarse regularmente mientras se les supervisa. Es fundamental que los voluntarios comprendan lo que pueden y no pueden hacer, y que sepan manejar sus expectativas y límites.

32. Maes, K., y I. Kalofonos. 2013. "Convertirse en trabajadores sanitarios comunitarios y seguir siéndolo: Perspectivas de Etiopía y Mozambique". *Social Science & Medicine* 87: 52-59 (p. 9).

33. Alianza para la Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria (2021). *Los voluntarios comunitarios y su papel en los procesos de gestión de casos en contextos humanitarios: Un estudio comparativo de la investigación y la práctica*.

Los riesgos emocionales son un problema común al que se enfrentan los voluntarios comunitarios. Aunque el estrés es una reacción normal, si los factores de estrés se vuelven muy difíciles de manejar, los voluntarios pueden crear reacciones de estrés perjudiciales.

Los voluntarios comunitarios, al igual que otras personas afectadas por las crisis, pueden tener reacciones normales de angustia aguda y luego recuperarse sin ningún impacto negativo a largo plazo. Sin embargo, a veces las reacciones a las crisis persisten de forma que interfieren con el funcionamiento diario y pueden provocar problemas de salud mental a largo plazo. Reconocer los signos de angustia es una habilidad esencial para poder prestar apoyo a los voluntarios comunitarios. Los primeros signos de angustia suelen ser cambios de comportamiento o de personalidad. Los supervisores deben estar atentos a los voluntarios que muestren signos de angustia que pueden consistir en el alejamiento de los demás, del trabajo y de las actividades sociales; mostrarse ansioso o agitado; o verse “decaído” hasta el punto de que interfiere con el funcionamiento cotidiano. Es importante que se permita a los voluntarios un permiso de baja personal después de que ocurran acontecimientos estresantes y que se les concedan descansos anuales regulares para combatir el estrés acumulado. Los equipos de gestión de casos de protección de la niñez deben repasar la **herramienta 11: ¿Qué preguntas hacer para verificar la seguridad y el bienestar de los voluntarios comunitarios?**; y todos los voluntarios deben recibir formación de la **Sesión 8: Mi bienestar emocional como voluntario comunitario** y crear un plan de autocuidado personal.



Herramientas
útiles durante la
implementación

- Herramienta 6: Manual sobre cómo seleccionar a voluntarios comunitarios
- Herramienta 7: Demostración de un Código de Conducta
- Herramienta 8: Instrucciones para establecer un grupo de apoyo entre pares de voluntarios comunitarios
- Herramienta 9: Cómo mantener copias de la sesión individual con el supervisor
- Herramienta 10: Cómo mantener copias de sesiones en grupos con el supervisor
- Herramienta 11: Qué preguntas para verificar la seguridad y el bienestar de los voluntarios comunitarios



Sesiones
para realizar
durante la
implementación

- Sesión 7: Mi seguridad como voluntario comunitario de protección de la niñez
- Sesión 8: Mi bienestar emocional como voluntario comunitario
- Sesión 9: Juntos trabajamos mejor
- Sesión 12: Qué poder tengo en mi papel como voluntario comunitario
- Sesión 15: El poder, los riesgos y el bienestar de los voluntarios



4° paso: Preparar y capacitar al voluntariado comunitario en su función de apoyo a la gestión de casos



Lo que está comprobado: La duración, la intensidad y la calidad de la formación, así como una supervisión continua, todo esto cuenta como crítico para que voluntarios comunitarios sean efectivos. Entre las técnicas esenciales que deben capacitarse se encuentran las interpersonales, especialmente la habilidad de comunicarse con los niños, niñas y los cuidadores.

El desarrollo técnico y la capacitación de los voluntarios comunitarios debe ser un proceso continuo. Según el estudio, el enfoque recomendado es comenzar con los conocimientos y las prácticas positivas que ya poseen los voluntarios comunitarios, en lugar de suponer que carecen de cualquier capacidad técnica o experiencia relevante.

Una capacitación básica para los voluntarios que participan en la gestión de casos consisten en sesiones sobre el código de conducta, la salvaguarda de los niños/as y la prevención de explotación y abuso sexual (PSEA siglas en inglés). El manual de formación complementario incluye una formación central para voluntarios (sesiones del 1 al 9), además de formaciones sobre la habilidad de comunicarse, sobre la dinámica de poder y el trabajo en equipo que deberán darse continuamente y a medida que los voluntarios vayan ejerciendo sus funciones. Un método importante de capacitación es el acompañamiento, una práctica que se utiliza para mostrar a los voluntarios nuevos o sin experiencia cómo relacionarse con los niños, niñas y las familias. Durante una visita de acompañamiento, un voluntario veterano o un asistente social realiza la sesión con un niño/a o una familia. El voluntario es un observador neutro durante este contacto con fines de aprendizaje y capacitación. El objetivo del ejercicio de acompañamiento es asistir en la formación del voluntario, mostrando cómo el voluntario veterano o el asistente social interactúa con un niño/a.

Las organizaciones de protección de la niñez deben invertir en la formación, capacitación y supervisión continua de los voluntarios, centrándose en las habilidades sobre cómo establecer relaciones y formando poco a poco las responsabilidades de los voluntarios según lo que sea apropiado en cada contexto. (Véase más arriba la sección “Supervisión” más arriba.) Al hacerlo, es importante que las organizaciones de protección de la niñez presupuesten materiales adecuados para la capacitación de los voluntarios (que siguiendo lo que establece el manual de formación serían un mínimo inicial de 3 a 4 días, con un seguimiento de 2, 3 días) que a menudo suelen incluir gastos para materiales de formación, un estipendio de transporte para los participantes además de gastos para refrigerios y para pagar el espacio. También debe asignarse un presupuesto para la supervisión periódica individual y/o de grupo.

Es importante vincular la formación de los voluntarios comunitarios con la labor más amplia de capacitar al personal de los servicios sociales. Las organizaciones deberían explorar formas de vincular a los voluntarios comunitarios con los procesos de aprendizaje disponibles en el sistema nacional de protección de la niñez, siempre que sea posible. Las organizaciones de protección de la niñez deberían proporcionar a los voluntarios comunitarios acceso a oportunidades de aprendizaje acreditado y de desarrollo personal y profesional. Una inversión de este tipo en el aprendizaje de los voluntarios mejorará su capacidad para desempeñar sus funciones, les motivará a ampliar sus habilidades y les permitirá elevar su potencial avanzando en sus trayectorias profesionales.



Sesiones relacionadas a la formación y capacitación de los voluntarios de la comunidad

- Sesión 1: Soy un voluntario comunitario de protección de la niñez
- Sesión 2: Pienso en mi comunidad
- Sesión 3: ¿Qué es la protección de la niñez y adolescencia?
- Sesión 4: Gestión de casos: un método para tratar cuestiones individuales en la protección de la niñez
- Sesión 5: Mi papel como voluntario comunitario en el equipo de gestión de caso
- Sesión 6: Principios rectores
- Sesión 10: Cómo comunicarse con los niños/niñas
- Sesión 11: Cómo comunicarse con los cuidadores



Foto © PLAN International



5° paso: Hacer partícipe a los voluntarios comunitarios en el proceso MEAL (siglas en inglés para el seguimiento y la evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje) para garantizar la rendición de cuentas y la salvaguarda



Lo que está comprobado: Dar seguimiento y realizar evaluaciones sobre la participación de los voluntarios comunitarios garantizan que las organizaciones de protección de la niñez rindan cuentas a los niños, niñas, las comunidades y los donantes, así como a los propios voluntarios.

El seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés) deben constituir como elementos centrales de cualquier programa de protección de la niñez. Las actividades de los voluntarios comunitarios deben formar parte del plan MEAL (siglas en inglés) y de las herramientas dedicadas a la gestión de casos.

- El propósito de dar seguimiento y realizar evaluaciones es para determinar el progreso y la calidad del programa con respecto a los objetivos, actividades e indicadores establecidos.
- El propósito de establecer mecanismos de retroalimentación y dar rendición de cuentas es determinar si los resultados del programa han satisfecho las prioridades de la comunidad, y evaluar las medidas que se tomaron para adaptar el programa tras recibir sugerencias de la comunidad.³⁴

Los mecanismos de retroalimentación y denuncia son componentes claves en la rendición de cuentas, que se definiría como el compromiso activo de utilizar el poder de forma responsable. Todas las organizaciones de protección de la niñez deben considerar los métodos más apropiados, convenientes y seguros para permitir que los niños, niñas, las familias y los miembros de la comunidad proporcionen comentarios tanto positivos como negativos. Como se indica en las Normas Mínimas de protección de la niñez (CPMS siglas en inglés):

Las poblaciones afectadas deben saber (a) cómo utilizar los mecanismos y (b) qué tipo de medidas pueden esperar como respuesta a una preocupación que plantean o cuando denuncian un incidente. Toda la información general sobre el programa y la organización debe clarificarse con rapidez y compartirse con el personal y los asociados durante las reuniones de equipo y en las sesiones de evaluación de desempeño laboral, cumpliendo con los principios de confidencialidad y del mínimo conocimiento.³⁵

Los voluntarios son a su vez miembros de la comunidad afectada, lo que da lugar a riesgos adicionales. Por lo tanto, debe prestarse especial atención a la mejor manera de abordar posibles violaciones de la ética, así como a los casos de explotación o abuso de los voluntarios. Se recomienda incorporar mecanismos de retroalimentación y de rendición de cuentas para que los voluntarios comunitarios puedan dar opiniones positivas y negativas. Como parte de su formación cuando se incorporan al equipo de protección de la niñez, se deberá enseñar a los voluntarios cómo presentar información de manera anónimos sobre los servicios prestados, los posibles abusos o casos de explotación, y las violaciones del código de conducta.

Es esencial que se establezcan y se monitorean de cerca los mecanismos de retroalimentación y de denuncia y que las denuncias se traten inmediatamente.

34. Plan Internacional (2018). Mecanismos de retroalimentación adaptados a los niños: Guía y caja de herramientas, Reino Unido: Plan International.

35. Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria (CPMS).



Los mecanismos de retroalimentación juegan un papel importante en la [prevención de la explotación y el abuso sexual](#) (*enlace en inglés*) y en la [salvaguarda de los niños](#). Como se mencionó anteriormente, es esencial que todos los voluntarios y personal de la comunidad reciban formación sobre el código de conducta de la organización, así como sobre la salvaguarda de los niños/as y la prevención de la explotación y el abuso sexual (PSEA siglas en inglés). Una parte fundamental de la formación y la sensibilización es informar a los equipos y a los miembros de la comunidad sobre los mecanismos de denuncia. Las organizaciones deben ofrecer diferentes opciones sobre cómo hacer denuncias para que así se protejan la seguridad del superviviente y de la persona que hace la denuncia. Esto incluirá a menudo un punto focal de salvaguarda dentro de una organización, así como líneas telefónicas directas fuera de la organización.

Los mecanismos de retroalimentación pueden variar según la organización y el contexto. Los comentarios y las quejas deben ser procesados por un miembro designado del equipo que haya recibido formación sobre cómo mantener la confidencial y sobre cómo procesar los comentarios recibidos. Lo ideal sería que esta persona no esté directamente involucrada en la ejecución del programa.



Los cuatro pasos en un mecanismo de retroalimentación son:

1. Recibir comentarios, sugerencias y opiniones: recoger y reconocer las opiniones de los niños, niñas, los cuidadores, la comunidad y de los voluntarios de la comunidad
2. Agrupar los comentarios según categorías: registrar y organizar los comentarios, las quejas o las denuncias en categorías, verificando la veracidad de los comentarios cuando sea necesario
3. Proporcionar respuestas a los comentarios: tomar las medidas apropiadas para resolver los comentarios, las quejas y las denuncias.
4. Cerrar el ciclo de retroalimentación: informar a los niños, niñas, los cuidadores o a los voluntarios sobre las medidas que se adoptaron en respuesta a sus comentarios, y preguntarles si están satisfechos con las medidas.³⁶

36. Ibid.

Las herramientas relacionadas al MEAL (siglas en inglés) son las siguientes:

Número de la herramienta	Título	Descripción
2	Manual para realizar un taller sobre la participación de voluntarios de la comunidad	Un taller participativo para aprender de los voluntarios cómo entienden sus funciones y responsabilidades, el impacto de su función en sus vidas, y sus percepciones del nivel de autoridad y poder que tienen como miembros del equipo de protección de la niñez.
12	Manual para crear un buzón de sugerencias	Buzones confidenciales para los niños, niñas, los cuidadores, los miembros de la comunidad y los voluntarios, en los que pueden aportar sugerencias, comentarios o quejas y que la organización de protección de la niñez deberá tratar de resolver.
13	Cuestionario sobre el voluntario comunitario	Una encuesta anónima para ser completada por los voluntarios con el que se podrá evaluar en qué medida se sienten reconocidos y apoyados en sus funciones, tanto por la comunidad como por la organización de protección de la niñez.

Aunque el apoyo de los colegas de monitoreo y evaluación es crítico para tener un programa eficaz, es importante que estas herramientas las utilicen también los miembros del equipo de protección de la niñez. A la misma vez, los colegas de monitoreo y evaluación tienen un importante papel que desempeñar en clasificar y analizar los datos recogidos para que las decisiones que se tomen sobre programas de protección de la niñez se hagan de forma informada.

Las preguntas relacionadas al apoyo de los voluntarios de la comunidad deben incluirse en los formularios de retroalimentación que se realizan para los sujetos del programa; se trata de una práctica habitual de la gestión de casos (véase el [formulario de retroalimentación para niño/as](#) y el [formulario de retroalimentación para cuidadores](#)). Algunas preguntas que se podrían hacer son:

- ¿Recibió apoyo de algún voluntario de la comunidad además del asistente social?
- ¿Le ayudó el voluntario a ponerse en contacto con prestadores de servicios y con algún tipo de asistencia que le resultaron útiles?
- ¿Le habló el voluntario que trabajó junto al asistente social de manera que se sintiera apoyado y comprendido?
- ¿Mantuvo en confidencialidad sus datos personales y su situación, el voluntario que le asistió?

Entre las sesiones de formación que forman parte de este conjunto de herramientas, hay varias que pueden ayudar a las organizaciones de protección de la niñez a solicitar opinión de los voluntarios comunitarios sobre los riesgos y la dinámica de poder por los que pasan los voluntarios. En definitiva, es muy importante que la organización responda a las sugerencias de los voluntarios, los niños, niñas y de los miembros de la comunidad.



Herramientas relacionadas al proceso MEAL

Herramienta 2: Manual para realizar talleres sobre la participación del voluntariado comunitario

Herramienta 12: Manual para crear un buzón de sugerencias

Herramienta 13: Cuestionario sobre el voluntariado comunitario



6° paso: Promover la participación ética de los voluntarios de la comunidad en la gestión de casos



Lo que está comprobado: Para que una programación que involucre a los voluntarios comunitarios en la gestión de casos sea eficaz y sostenible se requerirá un fuerte apoyo político y de liderazgo por parte de los donantes, los líderes de las organizaciones y los gobiernos.

A la hora de promover las funciones de los voluntarios comunitarios se tendrá que dirigir incidencias políticas hacia muchos destinatarios. Se recomienda elaborar los mensajes de promoción con los voluntarios. Es importante hacer hincapié en las funciones esenciales de los voluntarios y en el tipo de apoyo que necesitarán para lograr lo que se espera de ellos (remuneración ética, formación, supervisión, etc.). Para las comunicaciones con las diferentes partes interesadas, se recomienda utilizar lo que se ha comprobado y que se documentan en la **Herramienta 14: Póster sobre las buenas prácticas** y **Herramienta 15: Folleto informativo sobre voluntarios comunitarios**.

Para promover a los voluntarios comunitarios hay que destacar sus capacidades y su habilidad de recuperación, y evitar presentar a los miembros de la comunidad como víctimas o receptores pasivos. Hay que animar a los propios voluntarios comunitarios a que representen sus propias experiencias y expectativas, si hacerlo no les acarrea ningún riesgo. Es importante recalcar que los voluntarios comunitarios aportan conocimientos y beneficios esenciales a las respuestas de protección de la niñez, pero dado que son miembros de la comunidad afectada, cabe tener expectativas sobre la seguridad y ética en sus funciones. La **Herramienta 5: Lista de verificación en un presupuesto para la gestión de casos con apoyo de voluntarios comunitarios** puede ser una guía útil a la hora de querer expresar la importancia de tener un presupuesto adecuado.

A continuación, se resumen algunos los mensajes de promoción que se sugieren dirigir a los diferentes sujetos:

Sujetos	Mensajes principales y acciones recomendadas
Los donantes que financian la gestión de casos de protección de la niñez en contextos humanitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Un enfoque de gestión de casos sólo puede aplicarse si existe una financiación adecuada para los asistentes sociales en nómina. • La participación ética de los voluntarios comunitarios en la gestión de casos requiere un año mínimo de financiación y una estrategia clara de sostenibilidad/plan de salida. La estrategia debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Dotación de personal para un “enfoque de equipo” de la protección de la niñez, en el que los voluntarios trabajen junto a los asistentes sociales. • Reconocimiento (y una remuneración justa, cuando sea apropiado) de los voluntarios, de acuerdo con el tipo de trabajo que se espera que realicen • Apoyo material, como créditos para hacer llamadas, tarjetas de identificación, modos de transporte, etc. • Formación continua y supervisión de apoyo

<p>Líderes y directores de ONGs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos de protección de la niñez necesitan el apoyo de los directores y líderes en el país por sus esfuerzos en obtener una financiación adecuada para una programación de calidad. Si no hay suficientes fondos para una gestión de casos de protección de la niñez que involucre de forma ética a los voluntarios entonces, se deberán considerar opciones alternativas de programación. • La selección, formación y apoyo a los nuevos voluntarios requieren tiempo y son costosos. La retención de los voluntarios comunitarios está estrechamente relacionada con el reconocimiento que reciben por su trabajo y con la medida en que su valiosa contribución es visible en la organización y en la comunidad. • Las organizaciones de protección de la niñez deberían establecer pólizas claras y transparentes sobre los voluntarios con sus departamentos de recursos humanos, operaciones y finanzas. En ellas, se deberán definir las funciones de los voluntarios y su remuneración homogéneamente en todos los programas, además de establecer sistemas eficientes para procesar la remuneración de los voluntarios y entregar la ayuda material. • Las organizaciones de protección de la niñez tienen el deber de cuidar a los voluntarios comunitarios que participan en la programación. Es esencial comprender la dinámica de poder y los riesgos a los que se enfrentan, y desarrollar estrategias de mitigación.
<p>Gobiernos y agencias de la ONU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno y sus socios humanitarios y de desarrollo deberían unir fuerzas para establecer políticas y directrices para la participación ética de los voluntarios e hacerlos parte del personal de los servicios sociales. • Los responsables políticos deben crear políticas nacionales que reconozcan a los voluntarios de la comunidad, a los asistentes sociales en nómina y a los trabajadores sociales como personal esencial en asegurar el bienestar de los niños y niñas. • Hay que tener fondos disponibles para la acreditación de los voluntarios comunitarios y su integración en el sistema nacional de protección de la niñez. • Promover la inclusión de los desplazados internos y los refugiados en los mercados laborales y a las oportunidades económicas, para que puedan realizar un trabajo decente.³⁷



Estructuras de coordinación interinstitucional de protección de la niñez

- Las organizaciones de protección de la niñez deberían trabajar en colaboración para que las funciones, las responsabilidades y la remuneración ética de los voluntarios comunitarios sean homogéneas. Siempre que sea posible, esto debería acordarse con el gobierno.
- Los procedimientos operativos estándar (SOP siglas en inglés) de la gestión de casos entre agencias deberían incorporar funciones estandarizadas (incluidos lo que es éticamente aceptable) que los voluntarios comunitarios ejercerán dentro de la gestión de casos.
- Las estructuras de coordinación de protección de la niñez deben colaborar para realizar planes conjuntos de capacitación entre los socios, así como con oportunidades interinstitucionales de formación para los voluntarios comunitarios y los equipos a que los asisten.
- Los socios interinstitucionales deberían asistir con la acreditación de los voluntarios comunitarios y su integración en el sistema nacional de protección de la niñez.



Herramientas relacionadas con la promoción

Herramienta 14: Póster sobre las buenas prácticas

Herramienta 15: Folleto informativo sobre los voluntarios comunitarios



Foto © PLAN International: @HebaKhalifa

- Alianza Internacional de Servicios Sociales. <https://www.socialserviceworkforce.org/resources/guidance-manual-strengthening-supervision-social-service-workforce> (enlace en inglés)
- Alianza para la Resiliencia Infantil (2018). Caja de herramientas para la práctica reflexiva en el apoyo a los procesos de protección infantil liderados por la comunidad. Nueva York, NY: Autor. https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/toolkit_for_reflective_cp_processes.pdf/ (enlace en inglés)
- Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria. 2014. Directrices Interinstitucionales para la Gestión de Casos y la Protección de la Infancia. <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/inter-agency-guidelines-for-case-management-and-child-protection-cpwg-june-2014-spanish.pdf/>
- Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria. 2014. Manual de capacitación para trabajadores sociales, supervisores y administradores. https://alliancecpha.org/en/system/tdf/library/attachments/manual_de_capacitacion_-_directrices_gestion_de_casos.pdf?file=1&type=node&id=32829
- Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria. 2018. Paquete de herramientas sobre cómo supervisar y preparar a los profesionales de la gestión de casos. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/case-management-supervision-and-coaching-package/> (disponible en inglés, árabe y francés)
- Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria. 2019. Normas mínimas para la protección de la infancia en la acción humanitaria, edición 2019. https://alliancecpha.org/en/system/tdf/library/attachments/2019_cpms_-_handbook_-_final_spanish.pdf?file=1&type=node&id=37561
- Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria (2020). Una guía de campo reflexiva: Enfoques comunitarios para la protección de la infancia en la acción humanitaria. <https://www.alliancecpha.org/es/child-protection-online-library/guia-de-campo-reflexiva-enfoques-comunitarios-para-la-proteccion-de>
- Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria (2020). Fortalecimiento de la protección comunitaria para la niñez y adolescencia en la acción humanitaria: Paquete para el desarrollo de capacidades. https://www.alliancecpha.org/en/system/tdf/library/attachments/trad_2_paquete-desarrollo-capacidades_-_guia_facilitador.pdf?file=1&type=node&id=37907
- Alianza para la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria, Los voluntarios comunitarios y su papel en los procesos de coordinación asistencial en contextos humanitarios: Un estudio comparativo de la investigación y la práctica, 2021. <https://alliancecpha.org/en/child-protection-online-library/report-community-engagement-case-management>
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) Medios de vida e inclusión económica para personas refugiadas - Nota conceptual de la estrategia global 2019-2023. https://www.acnur.org/publications/pub_liveli/5c00562d4/medios-de-vida-e-inclusion-economica-para-personas-refugiadas-nota-conceptual.html
- Bacalso, Cristina y Moxon, Dr. Dan, Plan International. 30 de marzo de 2021, Guidance on Compensation for Young People Engaging with International NGOs.
- Centro de Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas. Implementing Promising Community Interventions, Capítulo 21. Creating and Facilitating Peer Support Groups. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/enhancing-support/peer-supportgroups/main>
- Centro Psicosocial de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2019). Directrices para el cuidado del personal y los voluntarios en situaciones de crisis. https://pscentre.org/?resource=guidelines-for-caring-for-staff-and-volunteers-in-crisis&wpv_search=true (disponible en inglés)
- Centro Psicosocial de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2012). El cuidado de los voluntarios: Conjunto de herramientas para el apoyo psicosocial. https://pscentre.org/wp-content/uploads/2018/02/volunteers_SP.pdf
- Eynon, A., y S. Lilley. 2010. Strengthening national child protection systems in emergencies through community-based mechanisms: a discussion paper. Save the Children y Grupo de Trabajo de Protección Infantil del Clúster de Protección de la ONU.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2012). Voluntarios, ¡manténganse a salvo! Guía sobre seguridad para voluntarios. <https://volunteeringredcross.org/wp-content/uploads/2018/11/IFRC-Voluntarios-mantengase-a-salvo.pdf>
- McBride, Kelly y Travers, Aine (Centro de Referencia de la FICR para el Apoyo Psicosocial y Centro Trinity para la Salud Global). 2020. Modelo integrado de supervisión. https://pscentre.org/?resource=integrated-model-for-supervision&wpv_search=true (enlace en inglés)
- Organización Internacional del Trabajo, Glosario de términos estadísticos de la OIT, (ilo.org)
- Plan International (2018). Mecanismos de retroalimentación adaptados a los niños: Guía y caja de herramientas, Reino Unido: Plan International.
- Plan International, Inc. Código de conducta, febrero de 2018. https://plan-international.org/sites/default/files/field/field_document/pii_code_of_conduct_february_2018.pdf (disponible en inglés)
- Programa Mundial de Alimentos (2020). Nota de orientación sobre las canastas de gastos mínimos. División de Investigación, Evaluación y Seguimiento. Roma, Italia. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000074198/download/> (disponible en inglés)
- Wessells, M. G. (2018). Una guía para apoyar los procesos de protección de la infancia dirigidos por la comunidad. Nueva York, NY: Alianza para la resiliencia infantil. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/guide-supporting-community-led-child-protection-processes/> (disponible en inglés)



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



LA ALIANZA
PARA LA PROTECCIÓN DE LA NIÑEZ Y
ADOLESCENCIA EN LA ACCIÓN HUMANITARIA