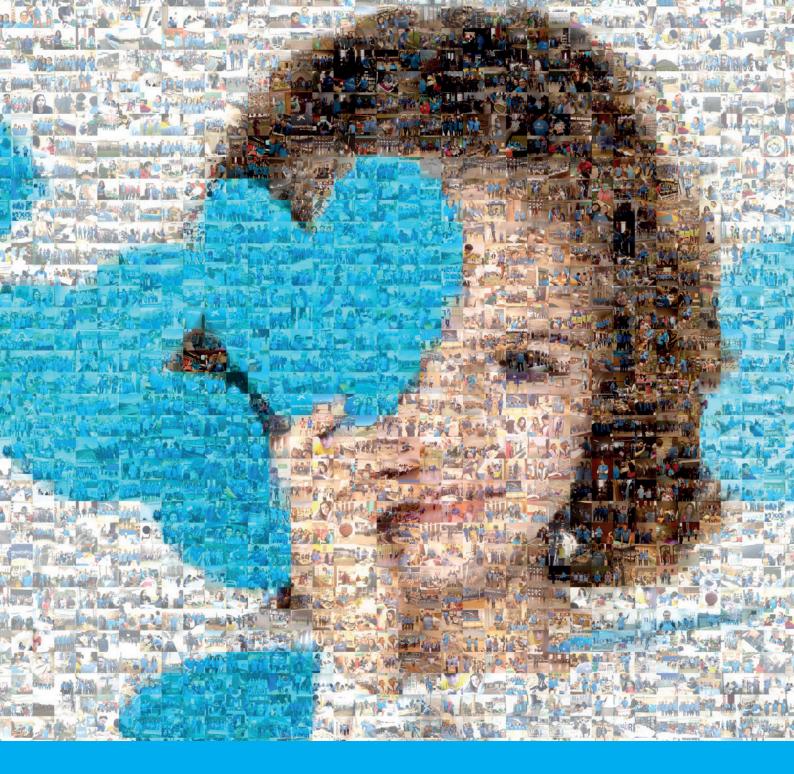


SER VOLUNTARIO SUMA

Plan Director de Voluntariado 2017-2019







Voluntarios de "la Caixa"





Índice

1	Resumen ejecutivo	4
2	Antecedentes y aspectos metodológicos	6
(3)	Voluntarios de "la Caixa" en la actualidad	8
	En cifras	
	La Asociación de Voluntarios de "la Caixa",	
	una estructura homogénea más eficiente y profesional	14
(4)	Plan Director 2017-2019	18
	Proceso de elaboración del Plan	
	Objetivos 2017-2019, resultados esperados	22
	Público objetivo	
	Líneas de actividad	
	Ser referentes de voluntariado	
	Estructura: órganos de impulso y órganos ejecutores De medir resultados a evaluar el impacto	
(5)	Calendario de trabajo:	
	¿cómo medimos el éxito del Plan?	28
6	Escenario presupuestario 2017-2019	30
(7)	Anexo: el valor estratégico del voluntariado	32
	Voluntariado, palanca de transformación social	
	El voluntariado para CaixaBank	
	El voluntariado para la Fundación Bancaria "la Caixa"	





La primera línea de acción del Plan Estratégico 2016-2019 de la Fundación Bancaria "la Caixa" (en adelante, "la Fundación") propone reunir toda la actividad de la entidad en las actividades de carácter social, de investigación y de divulgación del conocimiento, y para ello se contempla disminuir el número de programas en los que trabajar. En este sentido, el voluntariado se establece como uno de los ocho programas sociales a potenciar. Por su lado, el quinto pilar del Plan Estratégico 2015-2018 de CaixaBank pone el foco en los recursos humanos de la entidad buscando contar con el equipo humano más preparado y dinámico. De esta forma y sumando los esfuerzos de ambas entidades, se constituye en junio de 2016 la Asociación de Voluntarios de "la Caixa" (en adelante, "la Asociación"), un proyecto común de voluntariado.

El voluntariado, entendido como la práctica de quienes trabajan de forma altruista en conseguir una sociedad mejor para todos, es a día de hoy uno de los instrumentos básicos de actuación de la sociedad civil en el ámbito social. Las empresas y organizaciones tienen la responsabilidad y la capacidad para aprovechar sinérgicamente el esfuerzo, el entusiasmo y la dedicación de las personas voluntarias. El Plan Director de Voluntariado (en adelante, "el Plan") sitúa a la Asociación en el centro de la estrategia, buscando ser un referente clave y de confianza para movilizar el espíritu solidario de la Comunidad "la Caixa". Con más de 10 años de trayectoria y habiendo impactado en cientos de miles de personas con sus actividades, Voluntarios de "la Caixa" se propone seguir creciendo con un modelo más estructurado y profesional, que sitúa a las personas como foco en la intervención.

La estructura y los principales contenidos del documento son los siguientes:

Después de este resumen ejecutivo, el segundo apartado expone los antecedentes y aspectos metodológicos tenidos en cuenta en la elaboración del Plan. El tercer

apartado describe la evolución de Voluntarios de "la Caixa" desde sus inicios hasta la actualidad, detallando el incremento de las cifras principales. A continuación, el cuarto apartado desarrolla los objetivos específicos propuestos hasta 2019, diferenciando cinco líneas prioritarias. El quinto apartado concreta las acciones a realizar durante cada año para cada uno de los objetivos identificados. Después, el sexto apartado especifica la tendencia presupuestaria y la apuesta por maximizar el ratio de eficiencia de la Asociación. Por último, el séptimo apartado define el voluntariado como palanca de transformación social y describe cómo es valorado por CaixaBank y la Fundación Bancaria "la Caixa".







La elaboración de un Plan Director de Voluntariado de "la Caixa" es un acontecimiento de elevada relevancia. El plan anterior arrancó en el año 2014 y, desde entonces, su trayectoria ha estado marcada por diversas circunstancias que se han tenido en cuenta al dibujar el marco de este Plan Director, que tiene como principal objetivo establecer los pasos a seguir por Voluntarios de "la Caixa" de 2017 a 2019, señalando las prioridades de sus actuaciones.

Para su elaboración, se han tenido en cuenta una diversidad de factores internos y externos. A nivel interno, se han entrevistado a personas clave tanto de CaixaBank como de la Fundación Bancaria "la Caixa" para conocer e incorporar su visión de futuro. Se ha creado un Comité del Plan Director, formado principalmente por voluntarios de la Junta del Voluntariado de la Asociación y de diferentes delegaciones de voluntarios territoriales, que ha llevado a cabo varias sesiones de trabajo presenciales en Madrid. Además, se ha realizado un análisis de los indicadores internos de actividad y de seguimiento de Voluntarios de "la Caixa".



El Plan Director de Voluntariado de "la Caixa" se alinea tanto con el Plan Estratégico 2015-2018 de CaixaBank como con el Plan Estratégico 2016-2019 de la Fundación Bancaria "la Caixa".

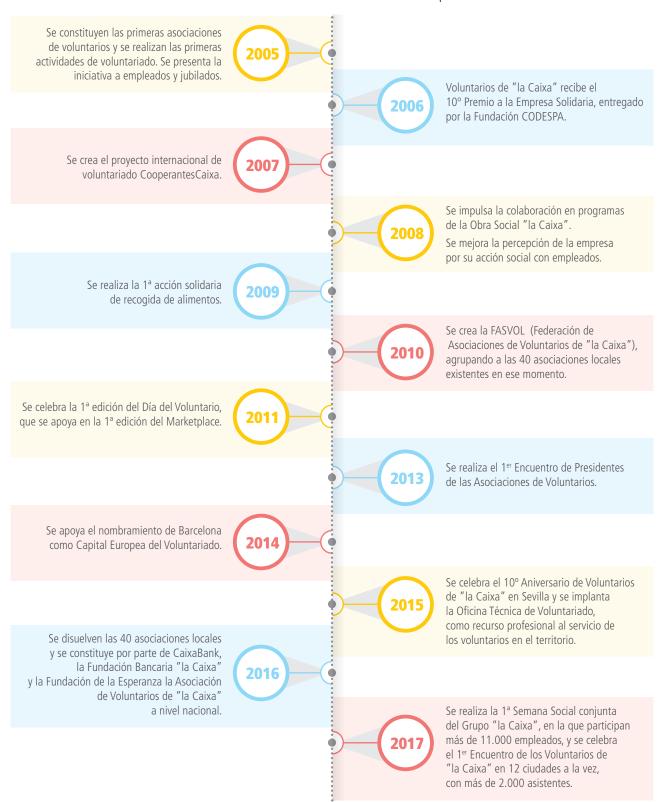
A nivel externo, se ha efectuado un **estudio comparativo** a partir de un análisis de la actividad e identificación de las principales tendencias y mejores prácticas llevadas a cabo por organizaciones de todo el mundo en el ámbito del voluntariado. Para todo el proceso, se ha contado con la ayuda de un equipo de expertos de Voluntariado y Estrategia, organización especializada en voluntariado tanto social como corporativo. El consultor Juan Ángel Poyatos, coordinador de la red Voluntare y miembro de la iniciativa Impact 2030 de Naciones Unidas, ha liderado la asesoría técnica del Plan.





El Programa de Voluntariado de la Fundación nace en el año 2005 con la finalidad de apoyar las inquietudes solidarias de sus empleados, jubilados, amigos y familiares, así como facilitarles la realización y el desarrollo de iniciativas altruistas y de cooperación de una manera organizada y eficaz. Su principal objetivo es fomentar y potenciar el voluntariado como valor de solidaridad y participación de la población en la lucha contra situaciones de pobreza y exclusión.

A continuación se destacan los hitos más remarcables durante este tiempo:





En la actualidad, las actividades de voluntariado se dirigen a los **empleados y jubilados del Grupo "la Caixa", así como a sus amigos, familiares y clientes**. Se realizan actividades de voluntariado de compromiso puntual y de compromiso continuado en colaboración con entidades sociales de toda España, y se gestionan principalmente a través de la plataforma web www.voluntarioslacaixa.org. Las actividades apoyan distintas causas sociales, de salud, educativas, medioambientales y culturales en colaboración con una gran diversidad de colectivos. El programa está presente en redes de voluntariado como el Centro Europeo del Voluntariado (CEV), Voluntare, International Association for Volunteer Effort (IAVE) e Impact 2030.

No obstante, las posibilidades de participación voluntaria promovidas institucionalmente no se limitan únicamente al Programa de Voluntariado, sino que son promovidas también desde otras áreas. Además, existe la Asociación del Personal de "la Caixa" que promueve su Plan de Acción Social (PAS), que también incluye diversas iniciativas de voluntariado. A continuación se resume el principal objetivo de cada tipología de voluntariado:

PROMOTOR	PROGRAMA	DETALLE
	PERSONAS MAYORES	Ofrece la formación necesaria a personas mayores para que puedan desarrollar su voluntariado y ejercer ese papel activo aportando su dedicación como apoyo y referente para otros miembros de la sociedad. El programa contaba a finales de 2016 con 3.302 voluntarios.
FUNDACIÓN BANCARIA "LA CAIXA"	ATENCIÓN A ENFERMOS AVANZADOS	Este programa, avalado por la Organización Mundial de la Salud, complementa la actuación de la Administración en el ámbito de los cuidados paliativos y la atención a los enfermos avanzados en España. Se potencia la colaboración voluntaria en la labor de acompañar y confortar a pacientes y familiares durante los momentos finales de la vida. El programa contaba a finales de 2016 con 967 voluntarios.
	COOPERANTESCAIXA	Programa de voluntariado técnico de corta duración desarrollado por trabajadores en activo, prejubilados y jubilados del Grupo. Complementa y fortalece las actividades que realizan distintas ONG españolas y sus socios locales enmarcados en los proyectos de cooperación internacional de la Fundación. Los participantes en este programa son voluntarios de la Asociación. Desde 2007, 400 cooperantes han colaborado en proyectos de distintos países.
ASOCIACIÓN DE PERSONAL DE "LA CAIXA"	PLAN DE ACCIÓN SOCIAL	La Asociación del Personal de "la Caixa" es una entidad con personalidad jurídica propia y sin ánimo de lucro. Su Plan de Acción Social, el PAS, es la iniciativa de la Asociación para dar respuesta a las necesidades actuales de la sociedad, ofreciendo ayuda y conocimientos a los colectivos más desfavorecidos, y realizando actividades culturales, deportivas y lúdicas de forma colectiva.

Desde finales del año 2015, CaixaBank ha creado y liderado la iniciativa de la Semana Social, en la que durante 10 días se ofrece la oportunidad a los empleados en activo de participar fuera del horario laboral en actividades de voluntariado locales, vinculadas principalmente a entidades beneficiarias de las ayudas procedentes de la Obra Social Descentralizada. Desde entonces se han llevado a cabo más de 10 iniciativas, siendo la más significativa la realizada durante el mes de febrero de 2017, dirigida a CaixaBank y sus filiales, la Fundación Bancaria "la Caixa" y Criteria.

En cifras

Desde el inicio del Programa de Voluntariado hasta la actualidad, el número de voluntarios de "la Caixa" ha incrementado de forma paulatina y constante hasta llegar a superar la cifra de 9.000 voluntarios.





En el año 2016 se registró un **crecimiento del 20** % respecto al número de voluntarios contabilizados a finales del año 2015. De estos voluntarios, un 55 % eran trabajadores en activo del Grupo "la Caixa" y el resto eran jubilados, amigos y familiares. **El número de voluntarios activos se estima en un 30** %, siendo los voluntarios activos aquellos que han participado en una acción de voluntariado durante el último año.

Tipología de voluntarios (diciembre 2016)

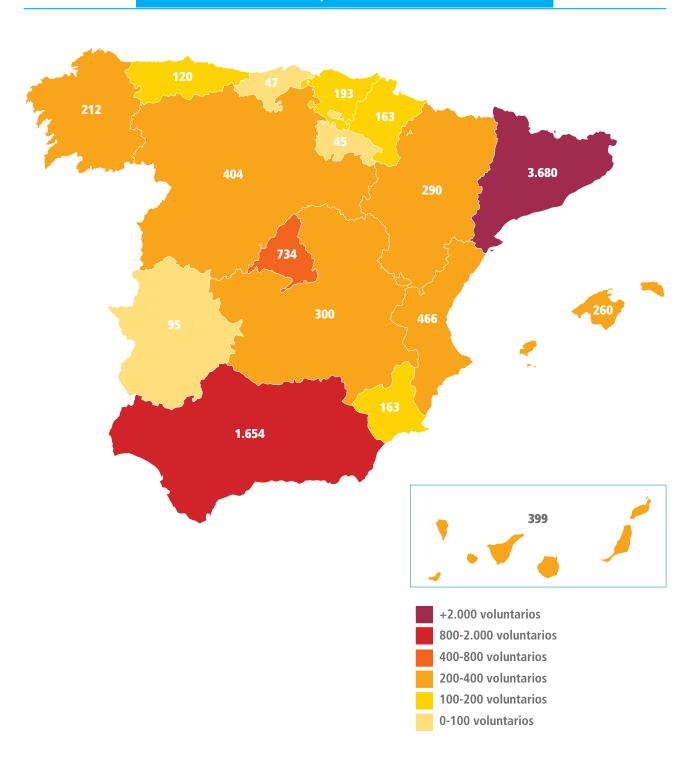


En relación con las actividades, en 2016 se llevaron a cabo un total de 2.215 actividades, **un 45 % más de actividades** que en 2015, siendo el año en el que más se han realizado desde el inicio del programa. Según la Plataforma de Voluntariado de España, una actividad voluntaria organizada es aquella que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social frente a situaciones de vulneración, privación o falta de derechos u oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida y una mayor cohesión y justicia social.



Todas estas participaciones han supuesto un total de **80.000 horas** de dedicación voluntaria en colaboración con entidades sociales de toda España que impactaron en 200.000 personas. El siguiente gráfico plasma la presencia de voluntarios por comunidad autónoma con datos de diciembre de 2016.

Nº de voluntarios por comunidad autónoma





Por último, cabe destacar los principales resultados de la **Semana Social** celebrada con todo el Grupo "la Caixa" el pasado mes de febrero. La iniciativa contó con la participación de **más de 11.000 personas**, en su mayoría empleados en activo del Grupo, que colaboraron como voluntarios con **más de 1.500 entidades sociales**. Como clausura de la Semana Social, se realizó el pasado 10 de marzo el **Encuentro de los Voluntarios** en 12 ciudades de toda España a la vez, reuniendo a más de 2.000 voluntarios asistentes con la finalidad de agradecer a todas las personas que contribuyen, colaboran y hacen posible Voluntarios de "la Caixa".

La Asociación de Voluntarios de "la Caixa", una estructura homogénea más eficiente y profesional

Francesc Moragas, primer director general de "la Caixa", impulsó una gestión profesional y ambiciosa muy diferente a la que predominaba hasta aquel momento en otras cajas. Así, "la Caixa" nació con una finalidad social vinculada a **evitar la exclusión financiera y con una voluntad de compromiso** con el desarrollo socioeconómico de su territorio, explorando nuevas vías de acción social.



"Soy el hombre más ambicioso del mundo. Al no tener necesidades, he hecho mías todas las de los demás." Francesc Moragas. 1935, semanario *El Mirador* En 2016 se acuerda con el Banco Central Europeo por parte de la Fundación y de CaixaBank un proceso de desconsolidación de ambas organizaciones, rebajando la participación de la primera en la segunda como una de las condiciones más significativas. En medio de este proceso y con unos valores comunes profundamente enraizados tras más de 110 años de historia, ambas organizaciones deciden fundar conjuntamente la Asociación de Voluntarios de "la Caixa" con el objetivo de compartir un proyecto común de voluntariado. Actualmente, la Asociación potencia las visiones compartidas de ambas entidades sobre el voluntariado.

A nivel organizativo y hasta finales del primer semestre de 2016, Voluntarios de "la Caixa" se estructuraba en 40 asociaciones locales reunidas desde el año 2010 en una federación, la Federación de Asociaciones de Voluntarios de "la Caixa" (FASVOL). Las asociaciones eran entidades legales independientes gestionadas por voluntarios, con un estatuto y órganos de administración propios. Cada asociación gestionaba todo lo relacionado con el voluntariado en su zona de competencia.

Por todo ello y siguiendo el objetivo de simplificación organizativa establecido por el primer plan, en junio de 2016 se constituye la Asociación de Voluntarios de "la Caixa" y se disuelven las 40 asociaciones locales y la FASVOL. La nueva Asociación está cofundada por tres personas jurídicas: la Fundación Bancaria "la Caixa", CaixaBank y la Fundación de la Esperanza.



Tal y como muestra la siguiente imagen, esta única asociación cuenta con diferentes órganos de decisión y participación, permitiendo así la máxima implicación de los voluntarios.

Estructura de la Asociación de Voluntarios de "la Caixa" Consejo de Gobierno Junta del Voluntariado **Delegaciones Territoriales** de Voluntarios **Voluntarios:** empleados, prejubilados, jubilados, familiares, amigos, clientes, accionistas, sociedad

El Consejo de Gobierno es el órgano de representación que gestiona y representa los intereses de la Asociación, de acuerdo con las disposiciones y directrices de la Asamblea General. Formado por tres miembros, todos ellos asociados, aprueba las líneas generales de actuación de la Asociación, los informes de gestión, los reglamentos internos, así como la creación de nuevos órganos de participación. La Junta del Voluntariado es el órgano de participación de la Asociación para facilitar las relaciones y la colaboración entre los voluntarios y los socios. Está formada por un máximo de 15 miembros, de los cuales 12 son voluntarios. A nivel local, la Asociación cuenta con las Delegaciones Territoriales de Voluntarios, que son el órgano de representación de los



voluntarios de la Asociación en el ámbito territorial correspondiente. Cada delegación está integrada por todos los voluntarios pertenecientes a su demarcación territorial y cuenta con una Junta de Gobierno, formada por un máximo de 20 voluntarios, que lidera y gestiona todo lo relacionado con aquel territorio.

Cabe destacar que, tanto en la Junta del Voluntariado como en la Junta de Gobierno de las delegaciones, **los voluntarios empleados de cualquiera de las entidades del Grupo "la Caixa" deben representar como mínimo un 25 %** del total de voluntarios.

El siguiente mapa plasma el reparto de la presencia territorial de las 39 delegaciones de la Asociación, así como su coexistencia con las Direcciones Territoriales de CaixaBank.

N° de delegaciones por Direcciones Territoriales de CaixaBank



Siguiendo las directrices establecidas por el primer plan, desde el año 2015 y con el objetivo de profesionalizar la gestión, se pone en funcionamiento la Oficina Técnica de Voluntariado (OTV) con el fin de dar apoyo a la gestión garantizando el ciclo de gestión del voluntariado.

El ciclo de gestión del voluntariado permite tener una visión integral de todas las fases de colaboración entre una persona voluntaria y la organización con la que colabora, teniendo en cuenta al voluntario y su relación con la entidad de principio a fin. El esquema básico del ciclo del voluntariado incorpora las siguientes fases:

- Preparación: fase inicial para contextualizar el voluntariado en el seno de la entidad y estructurar su gestión.
- **Definición:** antes de que la persona voluntaria entre a formar parte de la entidad, la organización debe definir el rol de este colectivo y, en concreto, su función en cada una de las situaciones específicas.
- Incorporación: etapa en que la persona pasa a formar parte de la estructura de la entidad.
- **Desarrollo:** se da una vez que la persona se incorpora activamente y tiene asignadas diferentes responsabilidades. La entidad se plantea las acciones vinculadas a la estancia de la persona en la entidad.
- Reconocimiento: acciones específicas destinadas a valorar la aportación del voluntariado y reconocer su labor.
- **Desvinculación:** la organización debe implicarse cuando la persona voluntaria deja de colaborar activamente y debe gestionar esta fase para aprovechar al máximo las etapas anteriores y su aportación. Además, debe asegurarse de que, tras su salida de la entidad, esta persona se sienta satisfecha del proceso vivido.

La OTV cuenta actualmente con 17 dinamizadores repartidos por toda España, así como tres personas de coordinación y apoyo en los servicios centrales de la OTV en Madrid y Barcelona. Sus funciones se dividen principalmente en tres áreas:

- Voluntarios: homogeneización de procesos e implementación de un itinerario de gestión del ciclo de voluntariado.
- Delegaciones: acompañamiento en la gestión burocrática y de procesos de la Asociación, a través de la estructura territorial de delegaciones.
- Actividades: dinamización de las actividades de voluntariado, fomento de la participación voluntaria, tareas de gestión y de incidencias en el portal web.





Tanto la Fundación como CaixaBank explicitan en sus planes estratégicos vigentes metas a conseguir que enlazan con la función social que la Asociación desarrolla. CaixaBank lo concreta en pretender ser el mejor banco en reputación y en contar con el equipo humano más preparado y dinámico. Por su parte, la Fundación aspira a maximizar el impacto y alcance de su actividad, a reforzar la imagen del Grupo, así como a garantizar la eficiencia y el retorno social y corporativo de la inversión.

En ambos casos, la actividad de la Asociación apoya, indudablemente, la consecución de estos objetivos. Además, y tal y como muestran un gran número de estudios, el voluntariado beneficia tanto al conjunto de la sociedad como a los voluntarios, reforzando la confianza, la solidaridad y la reciprocidad entre las personas y creando oportunidades de participación apropiadas. Es una forma poderosa de implicar a los ciudadanos para afrontar los retos en materia de transformación social y refuerza los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos estratégicos de las instituciones. Numerosos estudios demuestran los beneficios que tiene el voluntariado corporativo para las organizaciones, entre los que cabe destacar:

- · La contribución al cambio de la sociedad implicando a sus empleados en causas solidarias.
- El incremento del orgullo de pertenencia y compromiso del empleado en la empresa.
- La mejora de la comunicación interna.
- La promoción de **nuevas competencias** entre los trabajadores como habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- El **fomento de una visión integral** de la empresa por parte de los empleados.
- La posibilidad de difusión en medios de comunicación y mejora de la imagen corporativa.

"As the battle for talent continues, volunteering can be a strong leg-up on the competition for both prospective employees and employers. Companies that create a culture committed to making an impact and to tapping into their employees' sense of purpose have the ability to attract and retain top talent".

Mike Preston **Chief Talent Officer Deloitte LLP**





Proceso de elaboración del Plan

Para la elaboración del Plan 2017-2019, se han tenido en cuenta diversos factores internos y externos. La normativa de referencia actual es la **Ley 45/2015 de Voluntariado** en España. Internamente, se ha entrevistado a personas clave tanto de CaixaBank como de la Fundación para conocer e incorporar su visión de futuro. A continuación se muestran las principales conclusiones.

Directivos de CaixaBank

- El voluntariado tiene que ser un elemento de **cooperación social** dentro del Grupo.
- La colaboración de la red de CaixaBank en la detección de destinatarios del presupuesto de la **Obra Social Descentralizada** es un elemento con mucho valor y que tiene un impacto positivo en el territorio.
- El impacto del voluntariado tiene que ser medido por una variable cuantitativa.
 El peso específico del voluntariado corporativo es el que impacta en las variables sociales, no en las variables de negocio.
- Se focaliza el público de voluntariado únicamente en los empleados en activo, que se visualizan como los embajadores de CaixaBank en todos los territorios.
- La financiación de la Obra Social "la Caixa" gracias, en buena parte, a su participación en el capital social de CaixaBank es un elemento diferenciador de otras instituciones bancarias y fomenta el orgullo de pertenencia de los empleados en la entidad.
- Existe un elevado grado de **desconocimiento de los programas de voluntariado de la Asociación** y se detecta una falta de agilidad en la captación de voluntarios. Es necesario mejorar la comunicación, para ampliar su conocimiento interno y externo.
- Se aboga por un voluntariado más profesional, con una estructura sólida.
- Hay que promover programas más concretos, programas globales con un impacto local, programas atractivos y sostenibles en el tiempo, aprovechando los conocimientos de empleados y jubilados.

Directivos de la Fundación

- La Fundación tiene un elevado **conocimiento de las entidades sociales** e identifica bien las necesidades vinculadas con los programas que se hacen en la Obra Social "la Caixa".
- Se considera importante medir el impacto no solo en indicadores cuantitativos, sino también cualitativos.
- La capilaridad de CaixaBank es un recurso y oportunidad importante para ser aprovechada.
- El **Grupo "la Caixa" es un referente** de rigor y calidad, **y da confianza** para abrir el voluntariado a la ciudadanía.

- Es importante destacar programas clave donde **focalizar esfuerzos**.
- El Programa de Voluntariado es una oportunidad para **vincular el voluntariado** con las líneas de la Obra Social "la Caixa" con el objetivo de amplificar el resultado.
- Se considera importante disponer de un **proyecto común** de voluntariado entre la Fundación y CaixaBank.
- La Asociación debería impulsar las actuaciones de voluntariado que implicaran un mayor compromiso y recurrencia. No obstante, se valora también la importancia de las acciones aisladas y de compromiso puntual.

Externamente, se ha realizado un estudio comparativo de la actividad de las principales tendencias y de las mejores prácticas de organizaciones de todo el mundo en el ámbito del voluntariado. Las más relevantes son las siguientes:

1. Desarrollar programas de voluntariado corporativo alineados con el negocio de la organización, tanto desde la perspectiva de generar el mayor impacto posible como en el hecho de que los programas de voluntariado estén vinculados a su know how.



- 2. Dotar de los recursos necesarios a las áreas de gestión de voluntariado y comprender mejor las necesidades sociales de los entornos donde se ubican.
- 3. Centrarse en un **número limitado de ejes prioritarios** que sean el claro referente interno y externo del Programa de Voluntariado.
- 4. Tratar de buscar vínculos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para facilitar la idea de participar en un gran objetivo común y global.
- 5. Apostar por la innovación social o el intraemprendimiento, debido al gran interés estratégico que hoy en día tienen para las empresas y la relación potente que tienen con el voluntariado corporativo.
- 6. Conectar las líneas de actuación con los programas de responsabilidad social corporativa.
- 7. Empoderar y formar a los voluntarios, capacitándolos para intervenir en las áreas en las que se van a involucrar.
- 8. Abrirse a otros grupos de interés, como son familiares, clientes o accionistas.
- 9. Organizar actividades de voluntariado corporativo por departamentos o áreas, buscando especialmente estrechar lazos o romper barreras dentro de los equipos de trabajo.
- 10. Fomentar una actitud colaborativa entre organizaciones que pueden ser aliadas con el fin de buscar un mayor impacto común, trabajando conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.





Objetivos 2017-2019, resultados esperados

Voluntarios de "la Caixa" quiere operativizar la estrategia del Plan a través de la consecución de cinco objetivos clave:

- Tener un programa de voluntariado único adaptado a la Comunidad "la Caixa" (empleados, jubilados y sociedad). Movilizar de forma significativa a las personas que lo conforman situando la Asociación de Voluntarios en el centro de la estrategia de voluntariado.
- **2. Concentrar** y focalizar de forma paulatina la actividad de voluntariado para evitar la dispersión y optimizar resultados.
- **3.** Posicionar Voluntarios de "la Caixa" como **referente** a nivel internacional, generando orgullo de pertenencia y reconocimiento.
- **4.** Fortalecer, formar y **profesionalizar** la estructura de gestión del voluntariado.
- Mejorar la eficiencia y calidad de las actuaciones a través de la evaluación objetiva.

En este sentido, Voluntarios de "la Caixa" define su misión como **contribuir a la transformación social** que favorezca un mundo mejor y más justo, que dé más oportunidades a las personas que más las necesitan, a través de la participación solidaria y voluntaria de la Comunidad "la Caixa". En relación con su visión, Voluntarios de "la Caixa" se propone **ser un referente clave y de confianza** para movilizar el espíritu solidario de la Comunidad "la Caixa", destacando la cercanía y orientación a las personas y un modo de trabajar colaborativo y participativo, basado en la mejora continua y la evaluación ágil, eficaz y eficiente.

El desarrollo del modelo de gestión de Voluntarios de "la Caixa" se rige según los siguientes valores:



- **Compromiso social**, entendido como el compromiso de construir una sociedad mejor.
- **Responsabilidad**, como el deber de garantizar que las actuaciones se llevarán a cabo según criterios de excelencia en la gestión y eficacia en los resultados, dirigiendo siempre los proyectos a generar un impacto social positivo y respetando el entorno
- Excelencia, desde un punto de vista de impacto social generado a través de la calidad, la innovación y la mejora continua.

Público objetivo

El modelo de Voluntarios de "la Caixa" se basa en un programa único amparado por la Asociación con una clara definición de las líneas de actuación específicas para los diferentes agentes que conforman la Comunidad "la Caixa". Estos grupos de interés, que requieren proyectos de voluntariado adaptados a sus características, son los empleados, jubilados y prejubilados del Grupo "la Caixa", sus familiares y amigos, y la sociedad en general.



Las actividades de voluntariado, por tanto, se adecuarán a las características de cada uno de los perfiles y a sus diferentes casuísticas, con el fin de lograr su implicación y compromiso y un mayor impacto social.

Líneas de actividad

Con el objetivo de concentrar de forma paulatina la actividad de voluntariado para evitar la dispersión y optimizar resultados, se han identificado los ámbitos a focalizar las actuaciones de la Asociación. Las cinco líneas de actividad identificadas son:

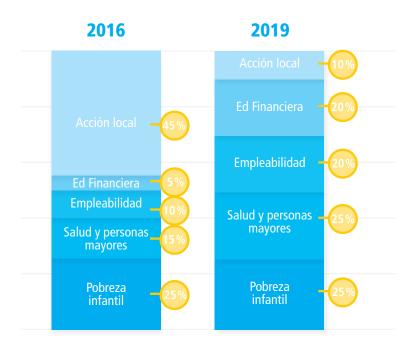
- Pobreza infantil y exclusión social, para facilitar el desarrollo integral y el proceso de inclusión social de las personas en situación de vulnerabilidad, haciendo especial hincapié en la infancia. Ejemplos: paliar situaciones de pobreza, distribución de alimentos, refuerzo educativo.
- Salud y personas mayores, que se centra en los ámbitos de discapacidad y salud mental, humanización de la salud de las personas mayores y envejecimiento. Ejemplos: ayuda hospitalaria, actividades de envejecimiento activo, apoyo a enfermos crónicos, actividades con personas con diversidad funcional.





- Empleabilidad e inserción laboral de las personas con mayor riesgo de vulnerabilidad social. Ejemplos: resocialización de adultos excluidos a través del empleo, reinserción de presos.
- Educación financiera, ayudando a la población a tener conocimientos básicos sobre finanzas y autoadministración económica. Ejemplos: formación en escuelas, formación a adultos, emprendimiento.
- **Acción local diversa**, en función de las necesidades sociales detectadas en cada territorio y no enmarcadas en los cuatro ejes anteriores.

El siguiente gráfico muestra la proporción respecto al total de la actividad que supuso cada ámbito en el año 2016 y el objetivo propuesto para 2019. En 2016, la acción local diversa supuso casi la mitad del total de actividades. El objetivo es lograr que las líneas de actividad comunes tengan un peso del 20 o 25 % cada una en el año 2019, para crear sinergias a nivel global y potenciar el alcance e impacto de la intervención voluntaria.



Ser referentes de voluntariado



El objetivo es posicionar Voluntarios de "la Caixa" como referente, generando **orgullo de pertenencia y reconocimiento**. La implicación del Grupo "la Caixa" en el voluntariado resulta clave para lograr este objetivo y promover el reconocimiento de la labor del voluntario tanto a nivel interno como externo. El objetivo es de doble vertiente. Por un lado, ser referente a nivel interno, potenciando el orgullo y sentimiento de pertenencia de los voluntarios a la Asociación de Voluntarios de "la Caixa". **Los voluntarios tienen que ser los primeros embajadores de la Asociación**. Y por otro lado, a nivel externo, incrementando la presencia y visibilidad en medios de comunicación y redes sociales.

Estructura: órganos de impulso y órganos ejecutores

En los próximos años se va a evolucionar hacia una estructura de tipo matricial. Este sistema de división combina lo óptimo de las estructuras funcionales y divisionales. Las primeras se articulan en torno a las líneas de actividad prioritarias identificadas anteriormente, contando con un coordinador global para cada una de ellas. Por otro lado, las estructuras divisionales se relacionan en torno a los territorios geográficos y no a las funciones realizadas, contando con recursos de la Oficina Técnica de Voluntariado por cada uno de ellos. Esta estructura será liderada por un director de la Asociación, quien la reportará directamente a la Junta del Voluntariado y a la Asamblea General, siendo el responsable de impulsar las estrategias de la Asociación acordadas con los socios.



Una estructura de tipo matricial aprovecha las fortalezas locales y globales. Es un modelo de organización menos jerárquico y vertical, que plantea una forma de trabajar distinta donde personas y roles se complementan. Este tipo de organización permite mayor autonomía y estimula la cooperación entre las diferentes partes de la organización. Por ello y para asegurar el buen funcionamiento de la estructura, trabajar en los siguientes aspectos es clave para que una estructura de este tipo prospere.



- Tener bien definidos los roles.
- Promover procesos de toma de decisiones laterales.
- Fomentar una cultura organizativa que propicie la cooperación.
- Disponer de autonomía en la ejecución siguiendo las líneas estratégicas globales.
- Desarrollar vínculos eficaces para lograr coherencia entre las diferentes partes de la Asociación.

Las delegaciones de la Asociación de Voluntarios de "la Caixa", formadas por voluntarios y repartidas por todo el territorio, son el principal órgano de participación local y las responsables de la ejecución de las actividades solidarias. Sus Juntas de Gobierno impulsan e implementan la estrategia global de la Asociación. Sus miembros, principales embajadores de los valores y el compromiso de Voluntarios de "la Caixa", representan una parte clave y fundamental de la estructura. Los delegados deben contar con el apoyo administrativo suficiente como para que el compromiso de ejercer el cargo sea asequible y compaginable con la vida laboral y familiar.

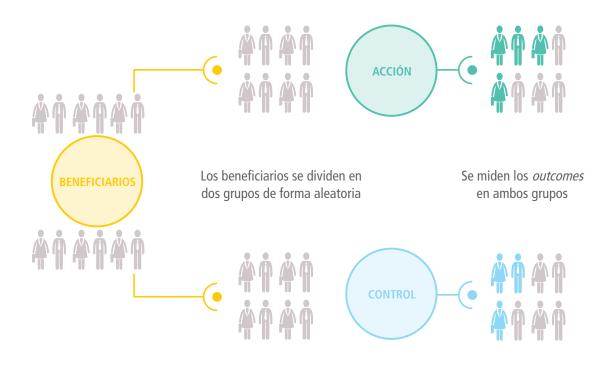
De medir resultados a evaluar el impacto

La realización de una evaluación de impacto es condición fundamental, aunque no suficiente, para mejorar la efectividad de las intervenciones de Voluntarios de "la Caixa". Además, es necesario integrar los resultados de dichas evaluaciones en la toma de decisiones sobre la estrategia, sus prioridades y su diseño. En la actualidad, la principal evaluación por parte de Voluntarios de "la Caixa" se realiza mediante análisis de los efectos autopercibidos por las personas que participan en el programa. Se utilizan tanto métodos cualitativos como cuantitativos, pero no se emplea un grupo de comparación. Pese a que las aproximaciones que se desprenden de estos análisis son muy valiosas, no aportan información sobre la efectividad de las intervenciones de la Asociación. Se han utilizado también evaluaciones de implementación, incluyendo valoraciones de satisfacción principalmente de los voluntarios respecto a diferentes temas: contenido de las actividades, facilidades de participación, calidad percibida, etc.

Por todo ello, se plantea como objetivo mejorar la eficiencia y calidad de las actuaciones a través de la evaluación objetiva. Se propone adoptar una nueva orientación estratégica en este sentido, que priorice además evaluaciones de impacto. Este tipo de evaluaciones están orientadas a valorar la efectividad de la intervención, estimando la medida en que ha conseguido o no modificar una situación insatisfactoria o necesidad. Para ello, se pondrán en marcha evaluaciones de impacto con un grupo de control aleatorizado, denominado "diseño experimental". Este tipo de evaluación es la más rigurosa

para evaluar el impacto de un programa. El grupo de comparación está constituido por beneficiarios que no han recibido la acción voluntaria, pero que se parecen mucho a los que sí la han recibido, lo que permite aproximarse al resultado que estos últimos habrían experimentado si no hubiesen participado.

Ejemplo de evaluación con diseño experimental



El momento en el que se diseña la evaluación de impacto de un programa tiene consecuencias significativas sobre el rigor de los resultados obtenidos. Por ello, la estrategia planteada a largo plazo es incluir el diseño de la evaluación de impacto desde el inicio de conceptualización de la intervención. Como objetivo a cumplir en 2019, se propone evaluar el impacto en dos intervenciones de las líneas de actividad prioritarias identificadas, en concreto, comprensión lectora con infancia en riesgo de exclusión y educación financiera. La evaluación será realizada por expertos independientes, que garantizarán la neutralidad del proceso.





Calendario de trabajo: ¿cómo medimos el éxito del Plan? El objetivo del presente Plan es finalizar el año 2019 habiendo materializado diversas acciones para cada una de las cinco líneas prioritarias identificadas. A continuación, se detalla el plan de acción.

AÑO	LÍNEA PRIORITARIA	ACCIÓN
	PÚBLICO OBJETIVO	Consolidación del compromiso de los voluntarios actuales: empleados en activo y jubilados realmente interesados.
	LÍNEAS DE ACTIVIDAD	Creación y diseño de dos proyectos: • Educación Financiera • Comprensión Lectora, enfocado a pobreza infantil
2017	FORTALECER ESTRUCTURA	 Incorporar un director a la Asociación. Definir el rol del coordinador de programa e incorporar a voluntarios que lo ejerzan.
	SER REFERENTES	Medición de la evolución de la satisfacción de los voluntarios.
	MEDICIÓN DE IMPACTO	Planificación y organización del piloto de medición en dos proyectos: Educación Financiera y Comprensión Lectora.
	PÚBLICO OBJETIVO	Empleados y jubilados del Grupo desconocedores de la Asociación y clientes de CaixaBank.
	LÍNEAS DE ACTIVIDAD	Nuevas ofertas de actividades para potenciar las líneas comunes con menor participación.
2018	FORTALECER ESTRUCTURA	 Formar y profesionalizar a las personas clave de las Delegaciones Territoriales en sus roles y funciones. Potenciar las sinergias y el trabajo conjunto con la red territorial de CaixaBank.
	SER REFERENTES	 Desarrollar un plan de reconocimiento de los voluntarios que potencie su sentimiento de pertenencia y orgullo a la Asociación. Evaluar el reconocimiento público de la Asociación.
	MEDICIÓN DE IMPACTO	Implementación y valoración de los proyectos piloto de evaluación de impacto implementados.
	PÚBLICO OBJETIVO	Apertura de la oferta de actividades dirigidas a la sociedad en general.
	LÍNEAS DE ACTIVIDAD	Alcanzar una concentración del 90 % de la actividad de voluntariado en los cuatro ejes comunes.
2019	FORTALECER ESTRUCTURA	Consolidación de la profesionalización de la estructura.
	SER REFERENTES	 Conseguir un alto sentido de pertenencia y orgullo por parte de los voluntarios. Reconocimiento contrastado a nivel nacional.
	MEDICIÓN DE IMPACTO	Diseño de la evaluación de impacto de otras líneas de actividad.





El Plan Director de Voluntariado de "la Caixa" ha sido diseñado considerando un escenario de **presupuesto creciente**, en el que la dotación anual se incrementa de manera proporcional al crecimiento del proyecto. Se trata de una proyección prudente, aunque imprescindible para garantizar su calidad y sostenibilidad. La Asociación de Voluntarios de "la Caixa", alineada con la estrategia de CaixaBank y la Fundación Bancaria "la Caixa", tiene como objetivo presupuestario maximizar su ratio de eficiencia, midiendo la proporción entre los recursos económicos destinados directamente a las actividades y los recursos destinados al funcionamiento administrativo de la entidad. En la medida en que este ratio evolucione, se destinarán más recursos a actividades y menos al soporte administrativo.







Anexo: el valor estratégico del voluntariado

Voluntariado, palanca de transformación social

El voluntariado, entendido como la práctica de quienes trabajan de forma altruista en conseguir una sociedad mejor para todos, es a día de hoy uno de los instrumentos básicos de actuación de la sociedad civil en el ámbito social y, como consecuencia de ello, reclama un papel más activo que se traduce en la exigencia de mayor participación en el diseño y la ejecución de las políticas públicas sociales.

Con esta voluntad, y con la ambición de reflejar y amparar jurídicamente una realidad que ha crecido de forma exponencial desde la Ley 6/1996, se ha aprobado la nueva Ley 45/2015 de Voluntariado en España. En el nuevo texto legislativo queda superado el concepto restringido de "voluntario", asimilado con frecuencia a lo puramente asistencial, para dar cabida también al resto de ámbitos en los que la participación ciudadana es igualmente valiosa y necesario complemento de la actividad pública. Desde la educación hasta el deporte, desde lo cívico hasta lo asistencial, esta ley recoge la práctica habitual de guienes trabajan de forma altruista en conseguir una sociedad mejor para todos.

El voluntariado así entendido debe superar también el puro voluntarismo,

la acción individual, aislada y esporádica, bienintencionada pero a menudo poco eficaz y, por tanto, es reconducida hacia las organizaciones, tanto privadas como públicas, con capacidad para aprovechar sinérgicamente el esfuerzo, el entusiasmo y la dedicación de los voluntarios. Con este objetivo se reconoce la labor de nuevos actores: los menores, permitiéndoles desempeñar la actividad voluntaria previa autorización de los tutores legales y con algunas condiciones a partir de los 12 años; las universidades; y las empresas, como actores y promotores del voluntariado.

El voluntariado corporativo, entendido como el conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa, tiene como finalidad la involucración y participación libre de sus empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y

talento a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro. A nivel internacional, el rol del voluntariado corporativo ha sido reconocido de forma muy destacada a través de la iniciativa Impact 2030, un proyecto global liderado por Naciones Unidas en colaboración con grandes empresas, con el fin de movilizar a voluntarios corporativos para contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta iniciativa persigue que el voluntariado corporativo sea el gran instrumento que el sector privado ponga a disposición de la sociedad, para lograr el mayor grado de alcance posible de estos nuevos objetivos.







El voluntariado para CaixaBank

CaixaBank es un grupo financiero, líder en el mercado español, integrado por negocio bancario, actividad aseguradora e inversiones en bancos internacionales y en empresas líderes del sector servicios. El grupo se diferencia por su implicación y compromiso con la sociedad, apostando por el desarrollo de la actividad bancaria basada en los valores corporativos de **calidad, confianza y compromiso social**. CaixaBank aspira a consolidarse como el paradigma de una banca responsable y comprometida socialmente, y como referente en buen gobierno corporativo.



La responsabilidad social corporativa se encuentra en el trasfondo de la gestión diaria de la entidad y de su estrategia global y, debido a su carácter transversal, afecta a todas sus áreas. Se fundamenta en los principios de transparencia y buenas prácticas que presiden el buen gobierno corporativo y cuenta con el apoyo y la implicación de la alta dirección y del resto de miembros de la organización. El Reglamento del Consejo de Administración de CaixaBank recoge entre sus funciones la de velar por la observancia de "aquellos principios adicionales de responsabilidad social que la Sociedad decida aceptar voluntariamente", así como, de conformidad con lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital, aprobar la política de responsabilidad social corporativa. En

virtud de lo anterior, el Consejo de Administración de CaixaBank acordó en su sesión del 17 de septiembre de 2015 aprobar la Política de Responsabilidad Social Corporativa, que recoge la estrategia y principios básicos de actuación de la entidad en materia de responsabilidad social corporativa, de acuerdo con lo previsto en el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.

CaixaBank basa su gestión en una **actuación responsable y en la eficiencia económica**, con una orientación al desarrollo socioeconómico de las personas y el territorio. Su compromiso de actuación sostenible, orientado a aportar valor añadido a la entidad y a sus grupos de interés, contempla toda la cadena de valor de la organización, desde el origen de los fondos y los recursos hasta su aplicación e inversión. La misión de CaixaBank es satisfacer integralmente las necesidades financieras del mayor número de clientes mediante una oferta de productos adecuada y completa y una excelente calidad de servicio, con el compromiso de aportar valor a clientes, accionistas, empleados y al conjunto de la sociedad. Su visión es ser el grupo financiero líder en España, con vocación global, reconocido por su responsabilidad social, calidad de servicio, solidez financiera y capacidad de innovación.

El quinto pilar del Plan Estratégico de CaixaBank 2015-2018 pone el foco en los recursos humanos de la entidad, que establece contar con el equipo humano más preparado y dinámico. Con este pilar como eje central, CaixaBank crea, impulsa y lidera la iniciativa de la Semana Social, que persigue principalmente tres objetivos:

- Concienciación a los empleados de la importante labor de la Obra Social "la Caixa", fomentando el conocimiento de esta labor a través de una experiencia de voluntariado con entidades vinculadas a la Obra Social Descentralizada.
- Difusión, persiguiendo la interiorización de los valores y el significado por parte de los empleados. De esta forma, podrá posteriormente de una manera espontánea dar a conocer esta labor reforzando argumentos reputacionales ante los clientes de CaixaBank.
- Implicación, fomentando el voluntariado a través de la Asociación de Voluntarios de "la Caixa".

El voluntariado para la Fundación Bancaria "la Caixa"

La Fundación Bancaria "la Caixa" es el resultado de la transformación de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, "la Caixa", en fundación bancaria en el año 2014, a raíz de la reestructuración del sistema financiero español. La Fundación gestiona de forma directa la Obra Social "la Caixa" y, además, agrupa en CriteriaCaixa todas las participaciones accionariales del Grupo "la Caixa", en sectores como el energético, las infraestructuras, los servicios, el negocio inmobiliario, y en CaixaBank, el grupo financiero líder en banca minorista en el mercado español. La Fundación mantuvo el presupuesto de su Obra Social "la Caixa" en 500 millones de euros en 2016, por noveno año consecutivo, lo que la sitúa como la primera fundación privada de España y una de las más importantes del mundo.

La misión de la Fundación es "construir una sociedad mejor y más justa, que dé más oportunidades a las personas que más las necesitan". Además, quiere ser un referente para la sociedad en el desarrollo de soluciones duraderas que cubran las necesidades básicas de las personas y generen igualdad de oportunidades; en la generación de respuestas a los nuevos retos en el ámbito de la investigación, y en la divulgación de la cultura, la ciencia y la educación entre todos los segmentos de la sociedad. Los valores de la Fundación son el **compromiso social**, entendido como el compromiso de construir una sociedad mejor; la **responsabilidad**, como el deber de garantizar que las actuaciones de la entidad se llevarán a cabo según criterios de excelencia en la gestión y eficacia en los resultados, y la confianza, como resultado del reconocimiento social de la actividad de la Fundación y del impacto de sus programas.

Desde el año 2005, la Fundación potencia y lidera el Programa de Voluntariado, aportando los recursos económicos y humanos necesarios al alcance. Dentro de su Plan Estratégico 2016-2019 y según su primera línea de acción que marca la concentración de las áreas de actividad, la Fundación se ha propuesto reducir, de 30 a 15, el número de programas en los que se trabaja actualmente, con el objetivo de dotar de más recursos aquellos programas que tengan un mayor impacto transformador. Dentro de esta cartera de programas reducida, el voluntariado es uno de ellos.

Voluntarios de "la Caixa"

SER VOLUNTARIO SUMA



